



Institut für  
**PERSONAL- &  
WISSENSMANAGEMENT**

**FHWien-Studiengänge der WKW  
Studiengang Personal- und  
Wissensmanagement**

Titel der Bachelorarbeit 2:

**„Einfluss der Unternehmenskultur auf die  
Mitarbeitermotivation  
am Beispiel von Wissensmanagement“**

**Verfasst von: Christiana Gassler**

**Namensänderung nach Eheschließung: Christiana Scholz**

**Betreut von: Univ.-Prof. Dr. Monika Petermandl**

Ich versichere:

dass ich die Bachelorarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Wörtliche Zitate habe ich als solche gekennzeichnet.

dass ich dieses Bachelorarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

15.05.2010

Datum

Unterschrift

## **Abstract**

Für ein erfolgreiches Bestehen am Markt gewinnt die Ressource „Wissen“ für Unternehmen immer mehr an Bedeutung (vgl. *Keller / Kastrup* 2009, S. 8 f.). Da der Mensch einen wichtigen Faktor im Wissensmanagement darstellt und besonders im Bereich der Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen, liegt das Hauptaugenmerk in der vorliegenden Untersuchung auf diesen drei Kernprozessen des Wissensmanagements (vgl. *Probst et al.* 2006, S. 29). Die Kultur eines Unternehmens kann im Bezug auf Wissensmanagement einen wesentlichen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter<sup>1</sup> leisten (vgl. *Reinmann-Rothmeier et al.* 2001, S. 62-64; vgl. *Mergel / Reimann* 2000, S. 15-19). Basierend auf diesen Erkenntnissen richtet sich der Fokus dieser Arbeit auf die Beantwortung folgender Fragen:

- *Welche Rolle spielt die Kultur eines Unternehmens im Hinblick auf Wissensmanagement?*
- *Ist die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Faktor für Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen?*

An Hand einer Onlinebefragung als quantitative Forschungsmethode kam es zu folgenden Ergebnissen: Die Motivation zur Nutzung aber auch zur Entwicklung von Wissen wird laut vorliegender Untersuchung von der von Mitarbeitern wahrgenommenen Unternehmenskultur beeinflusst. Je positiver die für die Mitarbeiter als wichtig erachteten Aspekte der Unternehmenskultur erlebt werden, umso höher ist deren Motivation Wissen zu entwickeln und zu nutzen. Die Verteilung von Wissen ist, für die an Wissensmanagement interessierten Probanden, nicht vom positiven Erleben der subjektiv als wichtig eingeschätzten Aspekte der Unternehmenskultur abhängig. Da für den erfolgreichen Einsatz von Wissensmanagement alle drei Teilbereiche von Bedeutung sind, ist Unternehmen, die Wissensmanagement ernsthaft betreiben wollen zu empfehlen, eine individuelle Wissens- und Kulturanalyse durchzuführen. Diese soll die Basis für gezielte und nachhaltige Maßnahmen in Bezug auf die Verbesserung der Unternehmenskultur darstellen und so zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation hinsichtlich, dem Umgang mit Wissen im Unternehmen beitragen.

---

<sup>1</sup> Die gesamte Arbeit richtet sich immer ausdrücklich an beide Geschlechter. Auf Grund besserer Lesbarkeit wird auf die weibliche Form verzichtet und ausschließlich die männliche Form verwendet.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Generierung des Themas.....	1
1.2	Ziel der Untersuchung.....	2
1.3	Forschungsfrage.....	2
1.4	Methodisches Vorgehen.....	2
1.5	Aufbau der Arbeit .....	2
2	Der Begriff „Unternehmenskultur“ und dessen Messbarkeit.....	3
2.1	Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach <i>Schein</i> .....	3
2.2	Definition von Unternehmenskultur nach <i>Sackmann</i> .....	3
2.3	Definition von Unternehmenskultur nach <i>Heinen</i> .....	4
2.4	Zusammenfassung der Definitionen zur Unternehmenskultur .....	4
2.5	Quantitative Messbarkeit von Unternehmenskultur .....	5
3	Untersuchungsdesign.....	5
3.1	Beschreibung und Begründung der Methodenwahl.....	6
3.2	Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes.....	6
3.2.1	Die soziale Software Plattform XING.....	6
3.2.2	Mitglieder aus XING als Untersuchungsgegenstand .....	7
3.2.3	Grundgesamtheit, Stichprobe und deren Repräsentativität .....	7
3.3	Beschreibung der Erhebungsinstrumente .....	8
3.4	Beschreibung des Analyseverfahrens .....	8
4	Darstellung der konkreten Untersuchung.....	8
4.1	Auswahl der Untersuchungsgruppe .....	8
4.2	Ableitung der Hypothesen .....	8
4.2.1	Hypothese 1 - Kernhypothese.....	9
4.2.2	Hypothese 2 .....	9
4.2.3	Hypothese 3 .....	9
4.3	Vorgehensweise und Methode.....	9
4.4	Fragebogen.....	10
4.4.1	Operationalisierung der Hypothesen .....	10
4.4.2	Aufbau des Fragebogens .....	12
4.4.3	Testung des Fragebogens .....	13
4.5	Durchführung.....	13

4.5.1	Verlauf der Befragung .....	13
4.5.2	Teilnahme an der Befragung .....	14
4.6	Dokumentation.....	15
4.7	Statistische Verfahren zur Datenauswertung und -beschreibung .....	15
4.7.1	Deskriptive und induktive Statistik .....	15
4.7.2	Eingesetzte deskriptive Verfahren.....	15
4.7.3	Eingesetzte induktive Verfahren .....	15
4.7.4	Signifikanz und Falsifikation .....	16
5	Ergebnisse und Interpretation .....	17
5.1	Die Stichprobe .....	17
5.2	Unternehmenskultur.....	18
5.2.1	Errechnete Werte von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ .....	19
5.2.2	Direkte Bewertungen von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ .....	21
5.2.3	Vergleich und Interpretation der errechneten und direkt erhobenen Werte von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ .....	21
5.3	Motivation bezüglich Wissensentwicklung, -verteilung und -nutzung .....	23
5.3.1	Errechnete Werte .....	23
5.3.2	Selbsteinschätzung .....	24
5.3.3	Vergleich der errechneten mit den direkt erhobenen Werten und Interpretation .....	25
5.4	Ergebnisse der Prüfung der Hypothesen.....	26
5.4.1	Hypothese 1 – Die Kernhypothese .....	26
5.4.2	Hypothese 2 .....	34
5.4.3	Hypothese 3 .....	35
6	Diskussion .....	36
6.1	Einschränkungen hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse.....	36
6.2	Ergebnisse der Untersuchung .....	36
6.2.1	Unternehmenskultur .....	36
6.2.2	Motivation .....	37
6.2.3	Hypothesen .....	38
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	41
7.1	Resultate der Untersuchung .....	41
7.2	Bedeutung der Ergebnisse der Untersuchung für Unternehmen.....	42
7.2.1	Die Rolle der Unternehmenskultur im Hinblick auf Wissensmanagement.....	42

7.2.2	Unternehmenskultur als ausschlaggebender Faktor von Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen.....	43
7.3	Aus dieser Studie abgeleitete Empfehlung für Unternehmen.....	43
7.4	Empfehlung für weitere Forschungsarbeiten.....	44
8	Literaturverzeichnis.....	45
8.1	Literaturquellen.....	45
8.2	Sonstige Quellen.....	47
9	Anhang.....	48
9.1	Forumseintrag auf der Plattform XING in der Gruppe „Knowledge Management“.....	48
9.2	Fragebogen.....	49
9.2.1	Startseite - Einleitung.....	49
9.2.2	Fragenkatalog 1 zur Unternehmenskultur.....	50
9.2.3	Fragenkatalog 2 zur Unternehmenskultur.....	51
9.2.4	Fragenkatalog 3 zur Unternehmenskultur.....	52
9.2.5	Fragenkatalog zur Motivation hinsichtlich Entwicklung, Nutzung und Verteilung von Wissen.....	53
9.2.6	Daten zum Unternehmen und personenbezogene Daten.....	54
9.2.7	Endseite.....	56
9.3	Zuordnung der Aussagen zu den Dimensionen der Unternehmenskultur nach <i>Sackmann</i> und der Motivation.....	57
9.3.1	Unternehmenskultur.....	57
9.3.2	Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen.....	58

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Feldbericht der Online-Befragung.....	14
Abbildung 2: Häufigkeiten der Unternehmensgrößen in denen die Probanden tätig sind .....	17
Abbildung 3: Graphische Darstellung der Dimensionen von Unternehmenskultur nach <i>Sackmann</i> – Gegenüberstellung der Mediane von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ .....	19
Abbildung 4: Verteilung innerhalb der Stichprobe hinsichtlich dem Erfüllungsgrad.....	27
Abbildung 5: Gegenüberstellung der mittleren Ränge der Motivation neues Wissen zu entwickeln in den jeweiligen Kategorien der vier Erfüllungsgrade .....	29
Abbildung 6: Gegenüberstellung der mittleren Ränge der Motivation bestehendes Wissen zu nutzen in den jeweiligen Kategorien der Erfüllungsgrade .....	32

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Definitionen von Unternehmenskultur nach <i>Schein</i> , <i>Sackmann</i> und <i>Heinen</i> .....	4
Tabelle 2: Die zwölf Dimensionen der Unternehmenskultur nach <i>Sackmann</i> .....	11
Tabelle 3: Dimensionen von Unternehmenskultur nach Sackmann – Mediane von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ .....	18
Tabelle 4: Häufigkeitsstatistik zu den errechneten Werten „Erleben“ und „Wichtigkeit“ auf Grund der Bewertung der entsprechenden Aussagen .....	20
Tabelle 5: Häufigkeitsstatistik zu den direkt erfassten Werten von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ die Unternehmenskultur als angenehm zu empfinden .....	21
Tabelle 6: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend der Einschätzung der „Wichtigkeit“ von Unternehmenskultur im Rahmen der Durchführung des Friedmann- Tests .....	22
Tabelle 7: Häufigkeitsstatistik zu den errechneten Werten auf Grund der Bewertung der Aussagen in Bezug auf Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen .....	23
Tabelle 8: Häufigkeitsstatistik zu den direkt erhobenen Werten in Bezug auf die Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen .....	24
Tabelle 9: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend der Selbsteinschätzung der Motivation in Bezug auf die Nutzung von Wissen im Rahmen der Durchführung des Friedmann-Tests .....	26
Tabelle 10: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend Erfüllungsgrad und Motivation neues Wissen zu entwickeln im Rahmen der Durchführung des Kruskal-Wallis-Tests ..	29
Tabelle 11: Korrelation nach Kendall hinsichtlich der Motivation neues Wissen zu entwickeln und dem Erfüllungsgrad .....	30
Tabelle 12: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend Erfüllungsgrad und Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen im Rahmen der Durchführung des Kruskal-Wallis-Tests .....	32
Tabelle 13: Korrelation nach Kendall hinsichtlich der Motivation bestehendes Wissen zu nutzen und dem Erfüllungsgrad .....	33

# 1 Einleitung

Als theoretische Ausgangslage für die vorliegende empirische Untersuchung dient die Literaturrecherche im Rahmen der Bachelorarbeit 1 mit dem Titel *„Leistungsanreizsysteme vor dem Hintergrund der Motivationstheorien nach Herzberg und Maslow am Beispiel von Wissensmanagement“*. Dabei wurde drei Kernprozessen im Wissensmanagement, der Entwicklung, der Verteilung und der Nutzung von Wissen besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da in Bezug auf diese Wissensmanagementbausteine<sup>2</sup> der Faktor Mensch eine ausschlaggebende Rolle spielt (vgl. *Probst et al.* 2006, S. 29).

## 1.1 Generierung des Themas

Die Bachelorarbeit 1 beschäftigte sich mit folgender Forschungsfrage:

*„Welche immateriellen Leistungsanreizsysteme wirken vor dem Hintergrund der Motivationstheorien nach Herzberg und Maslow hinsichtlich der Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen in Organisationen motivierend auf Mitarbeiter?“*

*Reinmann-Rothmeier et al.* (vgl. 2001, S. 62-64) messen der Unternehmenskultur eine maßgebliche Bedeutung als Rahmenbedingung bzw. Einflussfaktor für die Gestaltung von Anreizsystemen bei. *Mergel und Reimann* (vgl. 2000, S. 15-19) sind der Überzeugung, dass für ein effektives Wissensmanagement Anreizsysteme kreiert werden müssen. Zu den immateriellen Anreizen zählen die Autoren unter anderem die Unternehmenskultur. *Reinmann-Rothmeier et al.* (vgl. 2001, S. 62-64) sowie *Mergel und Reimann* (vgl. 2000, S. 15-19) betonen, dass die Unternehmenskultur selbst eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben kann und zum Erfolg von Wissensmanagement in Unternehmen einen wesentlichen Beitrag leistet.

Zusammenfassend kam es im Rahmen der wissenschaftlichen Literaturarbeit zu folgendem Ergebnis: Die Individualität und die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Menschen machen es unmöglich ein allgemein gültiges immaterielles Leistungsanreizsystem hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen zu entwickeln. Deshalb ist es besonders wichtig die vorhandenen Rahmenbedingungen so zu optimieren, damit die eingesetzten Leistungsanreizsysteme bei den Mitarbeitern eine maximierte Wirkung in der Bereitschaft Wissen zu entwickeln, zu verteilen und zu nutzen zeigen (vgl. *Gassler* 2009, S. 20).

---

<sup>2</sup> Der Begriff „Wissensmanagementbausteine“ bezieht sich in dieser Arbeit immer auf die drei Kernprozessen im Wissensmanagement, Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen nach *Probst et al.* (vgl. 2006, S. 29).

Aus den Ergebnissen der reinen Literaturarbeit leitet sich das Thema der Bachelorarbeit 2 *„Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation am Beispiel von Wissensmanagement“* der vorliegenden Arbeit ab.

## **1.2 Ziel der Untersuchung**

Auf Grund der in Kapitel 1.1 „Generierung des Themas“ beschriebenen Ergebnisse wird folgendes Untersuchungs- bzw. Erhebungsziel verfolgt: Es soll festgestellt werden, ob die Kultur eines Unternehmens einen Einfluss auf die motivierende Wirkung hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen in Organisationen hat.

## **1.3 Forschungsfrage**

Ausgehend von den Ergebnissen aus der Bachelorarbeit 1, die ausschließlich auf Literatur aufbaut, wird die theoretische Vermutung aufgestellt, dass die Unternehmenskultur einen bedeutenden Einfluss auf ein erfolgreiches Wissensmanagement hat. Diese grundlegende Vermutung führt zu folgender Forschungsfrage:

*„Steht die Motivation der Mitarbeiter, an der Entwicklung und Verteilung von Wissen aktiv mitzuwirken, sowie vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen, im Zusammenhang mit der Erfüllung der für sie wichtigen Aspekte der Unternehmenskultur?“*

## **1.4 Methodisches Vorgehen**

Die aus der Forschungsfrage abgeleiteten Hypothesen werden im Kapitel 4 „Darstellung der konkreten Untersuchung“ erläutert. Um die Hypothesen zu prüfen und die Forschungsfrage zu beantworten, wird eine quantitative Erhebung durchgeführt.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

In Kapitel 1 sind die Generierung des Themas, das Ziel der Untersuchung und das methodische Vorgehen dargestellt. Ergänzend zu der Theorie aus der Bachelorarbeit 1 ist es für diese Arbeit erforderlich den Begriff „Unternehmenskultur“ genau zu definieren. Die Definition des Begriffs und dessen quantitative Messbarkeit sind in Kapitel 2 beschrieben. Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit. Das Kapitel 4 beinhaltet die Darstellung der konkreten Untersuchung. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung und die Interpretation der erhobenen Daten sind in Kapitel 5 dargestellt. Diskutiert werden die Ergebnisse im Kapitel 6. Die Zusammenfassung und der Ausblick sind in Kapitel 7 festgehalten.

## **2 Der Begriff „Unternehmenskultur“ und dessen Messbarkeit**

Da der Begriff „Unternehmenskultur“ im Rahmen der Bachelorarbeit 1 noch nicht genau beschrieben wurde, wird der Definition des Begriffs und der Erläuterung der quantitativen Messbarkeit ein eigenes Kapitel gewidmet.

### **2.1 Die drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein**

*Schein* (vgl. 2003, S. 29-41) ist der Ansicht, dass sich Kultur entwickelt, wenn eine Gruppe von Menschen gemeinsame Erfahrungen sammelt und bezeichnet Kultur sogar als eine „Gruppeneigenschaft“. Er warnt aber davor, ausschließlich die Manifestationen der Kultur eines Unternehmens zu betrachten. Laut *Schein* sind vielmehr die darunter liegenden, unsichtbaren Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Mitarbeiter einer Organisation als Kultur zu verstehen. Er gliedert Unternehmenskultur in drei Ebenen:

#### **1. Artefakte**

Die Ebene der Artefakte stellt die oberste Ebene dar und beinhaltet alle sichtbaren Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, sowie alle physischen Manifestationen des Unternehmens.

#### **2. Öffentlich propagierte Werte**

Diese Ebene beinhaltet Strategien, Ziele und Philosophien des Unternehmens. An Hand dieser wird offenkundig deklariert, welche kollektiven Werte gelebt werden sollen.

#### **3. Grundlegende unausgesprochene Annahmen**

Bei der dritten Ebene handelt es sich um die Verborgene der drei Ebenen. In dieser sieht *Schein* alles Unbewusste, wie Wahrnehmungen, Gefühle und Gedanken sowie Überzeugungen. Diese versteckten, aber wesentlichen kollektiven Grundannahmen der Mitarbeiter beeinflussen jede gesetzte Handlung und jedes Tun der Menschen im Rahmen der Organisation.

### **2.2 Definition von Unternehmenskultur nach Sackmann**

Jede Organisation verfügt zwangsläufig über eine einzigartige Unternehmenskultur, welche bereits bei Gründung des Unternehmens entsteht. Die kollektiven Überzeugungen der Mitarbeiter bilden eine unbewusste Ebene, die jedes Tun und Denken der Mitarbeiter sowie Führungskräfte wesentlich beeinflusst und in Summe typisch für das Unternehmen sind. Der sichtbare Teil der Unternehmenskultur spiegelt sich in der Manifestation wieder und zeigt sich in Form von Artefakten und dem Verhalten der Organisationsmitglieder. Die

grundlegenden Überzeugungen sind dem Mitarbeiter nicht bewusst, rein emotional, zur Gewohnheit geworden und beruhen auf den im Unternehmen gemachten Erfahrungen. Die gemeinsame grundlegende Überzeugung ist in den Köpfen der Organisationsmitglieder verankert und daher nicht sichtbar. Sie wirkt jedoch auf alle Unternehmensbereiche vom eigentlichen Geschäftszweck über Strukturen und Prozesse bis hin zum Umgang mit Wissen (vgl. *Sackmann* 2004, S. 24-27).

### 2.3 Definition von Unternehmenskultur nach *Heinen*

Nach *Heinen* (vgl. 1997, S. 2-26) beinhaltet die Unternehmenskultur die Gesamtheit der offen bekundeten Normen und Werte einer Organisation sowie die unbewusst kollektiven Denkweisen und Geisteshaltungen der Mitarbeiter. Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst auf allen Hierarchieebenen die Art des Handelns und die zu treffenden Entscheidungen. Die Handlungen und Entscheidungen der Organisationsmitglieder wiederum prägen permanent die Unternehmenskultur. Diese entwickelt sich demnach mit der Zeit und ändert sich fortwährend.

### 2.4 Zusammenfassung der Definitionen zur Unternehmenskultur

In der folgenden Grafik sind die Kernaussagen der Definitionen nach *Schein*, *Sackmann* und *Heinen* gegenübergestellt:

**Tabelle 1: Gegenüberstellung der Definitionen von Unternehmenskultur nach *Schein*, *Sackmann* und *Heinen***

	<i>Schein</i>	<i>Sackmann</i>	<i>Heinen</i>
offenkundig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artefakte</li> <li>• Öffentlich propagierte Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestation (Artefakte und Verhalten der Organisationsmitglieder)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtheit der Normen und Werte der Organisation</li> </ul>
unbewusst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlegende unausgesprochene Annahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektive, unbewusste Überzeugungen (auf Erfahrung beruhende Gewohnheit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektive Denkweisen und Geisteshaltungen der Mitarbeiter</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an *Schein* 2003, S. 29-41, *Sackmann* 2004, S. 24-27, *Heinen* 1997, S. 2-26

*Schein*, *Sackmann* und *Heinen* gliedern Unternehmenskultur in offenkundige Ausprägungen und kollektive, unbewusste Annahmen, Überzeugungen und Denkweisen der Organisationsmitglieder. Zu den offenkundigen Ausprägungen der Kultur eines Unternehmens zählen laut den Autoren Manifestationen, Normen und Werte.

## 2.5 Quantitative Messbarkeit von Unternehmenskultur

*Schein* (vgl. 2003, S. 69 f.) warnt davor die Unternehmenskultur über eine Befragung erfassen zu wollen, da dabei seiner Ansicht nach nur die öffentlich bekundeten Werte und einige Artefakte untersucht werden können. Er misst diesen zwar einen hohen Stellenwert bei, vertritt jedoch die Meinung, dass stillschweigende, kollektive Annahmen der Organisationsmitglieder den wesentlichen Teil der Unternehmenskultur ausmachen, aber im Rahmen einer empirischen Befragung leider unberücksichtigt bleiben, auch wenn es Fragebögen gibt, die diesen Anspruch erheben.

Nach *Sackmann* (vgl. 2006, S. 2-5) hat eine Fragebogenerhebung den Vorteil, dass relativ kostengünstig eine größere Menge an Daten erhoben werden kann, andererseits ist die allgemeine Aussagekraft auf Grund der begrenzten Anzahl an Dimensionen der Unternehmenskultur eingeschränkt. Die Fragestellungen und die eingesetzten Indikatoren variieren bei unterschiedlichen Befragungen, da der Fokus auf den jeweiligen Untersuchungskontext ausgerichtet wird, was Einschränkungen im Untersuchungsumfang mit sich zieht. Diese sind im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse der empirischen Erhebung zu berücksichtigen.

*Heinen* (vgl. 1997, S. 26) ist der Ansicht, dass eine empirische Betrachtung von Unternehmenskultur eine differenzierte Betrachtung ihrer Ausprägungen erforderlich macht. Um diese einer Beurteilung zu unterziehen, sind die interessierenden Phänomene zu typisieren und ihnen messbare Kriterien zuzuordnen.

Auf Grund der Ausführungen der Autoren *Schein*, *Sackmann* und *Heinen* schließe ich, dass eine empirische Erhebung der Unternehmenskultur immer nur einen an den Untersuchungskontext angepassten Ausschnitt erfassen kann. Vor allem im Rahmen von quantitativen Untersuchungsmethoden muss der Forscher dieses Bewusstsein mitbringen. Die auf die Untersuchung abgestimmten Einschränkungen sind bei der Interpretation der Ergebnisse zu erläutern.

## 3 Untersuchungsdesign

Das Kapitel 3 „Untersuchungsdesign“ beschreibt und begründet die Wahl der Untersuchungsmethode. Desweiteren werden der gewählte Untersuchungsgegenstand, die eingesetzten Erhebungsinstrumente und Analyseverfahren erläutert.

### **3.1 Beschreibung und Begründung der Methodenwahl**

Die in dieser Arbeit neu abgeleiteten theoretischen Vermutungen auf Grund der Literatur in der Bachelorarbeit 1 erfordern die Methode der „Deduktion“ *Hienerth et al.* (vgl. 2009, S. 33 f.). Die deduktiv gewonnenen Hypothesen sind in Kapitel 4.2 „Ableitung der Hypothesen“ aufgelistet.

Als methodischer Ansatz für die empirische Überprüfung der Hypothesen kommt eine quantitative Forschungsmethode zum Einsatz. Quantitative Forschung dient der Überprüfung von Hypothesen, die auf Grund der Literatur und aus bereits vorhandenen empirischen Studien etc. stammenden Wissensbeständen aufgestellt werden. Eine quantitative Untersuchung überprüft die Hypothese nicht nur auf Richtigkeit, sondern ermittelt auch die Intensität der Effekte (vgl. *Mayer* 2009, S. 28; 68). Der standardisierte Fragebogen als quantitative Erhebungsmethode erzeugt bei allen Befragungsteilnehmern dieselbe und somit eine einheitliche Interviewsituation, da die Fragen und die Antwortmöglichkeiten für die gesamte Stichprobe gleich sind (vgl. *Stigler* 2005, S. 135).

Mit Hilfe deskriptiver Statistik werden die gewonnenen Daten übersichtlich dargestellt. Mittels diverser Analyseverfahren der induktiven Statistik werden die aufgestellten Hypothesen überprüft (vgl. *Mayer* 2009, S. 123 f.).

### **3.2 Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes**

Der Untersuchungsgegenstand setzt sich aus Personen zusammen, die ihr Interesse an Wissensmanagement durch ihre Mitgliedschaft in einer Wissensmanagement-Gruppe auf der Netzwerkplattform XING zeigen. Im Folgenden wird XING beschrieben und erläutert, warum Mitglieder von dieser sozialen Software Plattform für die empirische Erhebung herangezogen werden. Das Unterkapitel 3.2.3 gibt Auskunft über die Grundgesamtheit, die Stichprobe und deren Repräsentativität.

#### **3.2.1 Die soziale Software Plattform XING**

XING hat sich längst als fester Bestandteil des beruflichen und geschäftlichen Networking etabliert und wird zunehmend zur aktiven Karriereplanung genutzt. Geschäftsleute suchen und finden bei XING nützliche Kontakte, wichtige Informationen, Aufträge, Mitarbeiter, Jobs, Kunden und Ideen (vgl. *www.xing.com* 2010a). Neben LinkedIn kommt der sozialen Software Plattform XING im deutschsprachigen Raum speziell für die berufliche Nutzung eine hohe Bedeutung zu (vgl. *Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie SIT*

2008, S. 62 f.). XING ist ein im Internet basierendes Netzwerk und zählt weltweit über 8,3 Millionen Mitglieder (Stand: September 2009). XING bietet zum einen eine kostenlose Mitgliedschaft mit eingeschränkten Funktionen sowie eine kostenpflichtige Mitgliedschaft mit umfangreichen Such- und Kommunikationsmöglichkeiten an (vgl. [www.xing.com](http://www.xing.com) 2010a).

### **3.2.2 Mitglieder aus XING als Untersuchungsgegenstand**

Zum Untersuchungsgegenstand gehören Personen, die aktiv an Wissensmanagement interessiert sind. Sie bekunden dies durch ihre Mitgliedschaft in einer Wissensmanagement-Gruppe auf der Netzwerkplattform XING. Diese Personen haben vermutlich ein vertieftes Verständnis, sowie eine kritische Betrachtungsweise in Bezug auf Wissensmanagement.

### **3.2.3 Grundgesamtheit, Stichprobe und deren Repräsentativität**

Auf der Netzwerkplattform XING gibt es einige Gruppen, die sich in deutscher Sprache mit Wissensmanagement auseinandersetzen und bereits eine beträchtliche Anzahl von Mitgliedern zählen. Die Gruppe „Knowledge Management“ bezeichnet sich selbst als „Die größte virtuelle Gemeinschaft zum Thema Wissensmanagement im deutschen Sprachraum.“, besteht seit 16.02.2004 und zählt 4.871 Mitglieder (vgl. [www.xing.com](http://www.xing.com) 2010b). Diese Gruppe bildet die Grundgesamtheit der vorliegenden Forschungsarbeit. Auf Grund dessen, dass die Einladung für die Teilnahme an der Befragung über einen Forumseintrag kommuniziert wurde, wurde keine Stichprobe ausgewählt, sondern die Grundgesamtheit befragt.

Hinsichtlich dieser Vollbefragung kann von einer Repräsentativität der Forschungsergebnisse ausgegangen werden (vgl. *Weinreich / Lindern* 2008, S. 36). Nach *Bortz und Weber* (vgl. 2005, S. 87) kann jedoch eine quantitative Erhebung, bei der die Teilnahmebereitschaft der Befragten erforderlich ist, verzerrt sein.

In dieser Untersuchung wurden Menschen befragt, die ein besonderes Interesse an Wissensmanagement haben. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zu erhalten, sollte daher auch ein Anreiz sein, an der Befragung teilzunehmen.

Laut *Mayer* (vgl. 2009, S. 66 f.) ist der notwendige Stichprobenumfang unabhängig von der Grundgesamtheit, wenn diese ausreichend groß ist. Der Stichprobenumfang ist in diesem Fall nur vom zugelassenen Stichprobenfehler abhängig. In dieser empirischen Erhebung beträgt die Grundgesamtheit 4.871 Personen, was laut *Mayer* ausreichend groß ist. Der zulässige Stichprobenfehler wird in der vorliegenden Arbeit mit 0,1 angenommen. Das entspricht einer Sicherheit von 90%, dass die Ergebnisse, die an Hand der Stichprobe erhoben werden, auf die

Population zutreffen. Ausgehend von einem Stichprobenfehler von 0,1 ergibt sich laut *Mayer* eine erforderliche Stichprobengröße von 100 Personen.

### **3.3 Beschreibung der Erhebungsinstrumente**

Ausgehend von der quantitativen Methodologie und der Methode der Befragung wird für diese Forschungsarbeit als Erhebungsinstrument der Fragebogen eingesetzt. Wegen der Affinität zu Internet und Computer, von der bei den zu befragenden Personen ausgegangen werden kann, wird die Befragung mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Der Fragebogen besteht aus geschlossenen Fragen, wo zwei oder mehr Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stehen und Aussagen, die auf einer vierteiligen Skala zu bewerten sind.

### **3.4 Beschreibung des Analyseverfahrens**

Die erhobenen Daten aus dem Online-Fragebogen werden durch ein statistisches Verfahren an Hand des Programms SPSS<sup>3</sup> ausgewertet. Mit Hilfe der deskriptiven Statistik werden die empirischen Daten durch Tabellen und Grafiken übersichtlich dargestellt. Auf Grund der univariaten Analyse kommen auch Mittel- und Streuwerte im Rahmen der Auswertung der empirischen Erhebung zum Einsatz.

## **4 Darstellung der konkreten Untersuchung**

Kapitel 4 beschreibt die konkrete Untersuchung und beschäftigt sich mit der Auswahl der Untersuchungsgruppe, den Hypothesen, der Vorgehensweise und Methode, der Durchführung, Dokumentation und Auswertung der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit.

### **4.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe**

Das Wissensmanagementinteresse der Probanden und die unterschiedlichen Unternehmensgrößen, aus denen die Mitglieder der Gruppe „Knowledge Management“ auf der Internetplattform XING kommen, machen die Untersuchung besonders interessant.

### **4.2 Ableitung der Hypothesen**

Abgeleitet von der Feststellung durch *Reinmann-Rothmeier et al.* sowie *Mergel* und *Reimann*, dass die Unternehmenskultur eine wesentliche Bedeutung, für ein erfolgreiches Wissensmanagement haben kann (vgl. *Reinmann-Rothmeier et al.* 2001, S. 62-64; vgl. *Mergel /*

---

<sup>3</sup> SPSS ist eine Software für statistische Analysen (vgl. [www.spss.at](http://www.spss.at) 2010).

Reimann 2000, S. 15-19), wird eine neue theoretische Vermutung angestellt: *„Die Unternehmenskultur hat einen bedeutenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen!“* Darüber hinaus interessiert, ob das positive Erleben der Kultur eines Unternehmens und die Einschätzung deren Wichtigkeit durch Mitarbeiter mit der Unternehmensgröße in Zusammenhang stehen.

Für empirische Studien wird eine Vielzahl an verschiedenen Dimensionen zur Untersuchung von Unternehmenskultur herangezogen. Sackmann hat eine Liste mit zwölf Dimensionen erstellt, die in Studien zur Unternehmenskultur am häufigsten betrachtet wurden (vgl. Sackmann 2006, S. 6). Diese wurden in der vorliegenden Untersuchung eingesetzt und sind in Kapitel 4.4.1 „Operationalisierung der Hypothesen“ näher erläutert. Die folgenden Hypothesen wurden deduktiv Hienerth et al. (vgl. 2009, S. 33f.) entwickelt:

#### **4.2.1 Hypothese 1 - Kernhypothese**

Die Hypothese 1 stellt die Haupthypothese der vorliegenden Arbeit dar.

*„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, an der Entwicklung und an der Verteilung von Wissen aktiv mitzuwirken, sowie vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen.“*

#### **4.2.2 Hypothese 2**

*„Je größer das Unternehmen<sup>4</sup> ist, in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist, desto höher schätzt er die Wichtigkeit der Unternehmenskultur ein.“*

#### **4.2.3 Hypothese 3**

*„Je größer das Unternehmen ist, in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist, desto positiver erlebt er die herrschende Kultur des Unternehmens.“*

### **4.3 Vorgehensweise und Methode**

Für die Überprüfung der deduktiv gewonnenen Hypothesen hinsichtlich empirischer Zusammenhänge ist es erforderlich, diese vorab zu operationalisieren (vgl. Mayer 2009, S. 28). Als methodischer Ansatz für die empirische Überprüfung der Hypothesen kommt ein standardisierter Fragebogen als quantitative Forschungsmethode zur Anwendung. Da die Grundgesamtheit aus einer Interessensgruppe einer Internetplattform besteht, wird davon

---

<sup>4</sup> In dieser Untersuchung wird als Kriterium für die Unternehmensgröße, die Mitarbeiteranzahl herangezogen.

ausgegangen, dass die potentiellen Teilnehmer an der Umfrage über einen Internetzugang verfügen. Daher wurde der Fragebogen online zur Verfügung gestellt.

Die Grundlage für die Erstellung des Fragebogens zur Unternehmenskultur stellten die zwölf Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur nach *Sackmann* (vgl. 2006, S. 6) dar. Diese finden in Kapitel 4.4.1 „Operationalisierung der Hypothesen“ Erwähnung. Die Erstellung der im Fragebogen eingesetzten Aussagen machte es erforderlich, die verwendeten Begriffe einer dimensional Analyse zu unterziehen (vgl. *Mayer* 2009, S. 34). Daher wurde der Online-Fragebogen, bevor er für die Zielgruppe im Internet bereit gestellt wurde, von ausgewählten Personen getestet. Durch diese Maßnahme konnten Fehler (z.B.: Missverständnisse oder Unklarheiten bei bestimmten Begriffen oder Formulierungen) im Rahmen der Erhebung bereits im Vorfeld erkannt und korrigiert werden (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 116). Der Online-Fragebogen wurde mit der Software Globalpark<sup>5</sup> erstellt.

## **4.4 Fragebogen**

In diesem Kapitel sind die Operationalisierung der Hypothesen, sowie der Aufbau des Fragebogens und dessen Testung beschrieben. Der Fragebogen ist in Kapitel 9.2 „Fragebogen“ im Anhang ersichtlich.

### **4.4.1 Operationalisierung der Hypothesen**

Für die Überprüfung von Hypothesen ist es vorab erforderlich diese zu operationalisieren. Von den theoretischen Begriffen sind im ersten Schritt Dimensionen abzuleiten, auf Grund derer im zweiten Schritt Indikatoren erstellt und daraus Fragen gebildet werden (vgl. *Mayer* 2009, S. 28; 90). Es sind nicht nur die, für die Untersuchung benötigten, abhängigen und unabhängigen Variablen zu bestimmen, sondern es ist auch festzulegen, wie diese erfasst werden sollen (vgl. *Bortz / Weber* 2005, S. 9). Ausgehend von den Hypothesen war es erforderlich, Daten zur Unternehmenskultur und zur Motivation in Bezug auf Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen zu erheben. Die Überprüfung der Hypothesen machte es ebenso erforderlich, die Teilnehmer zu den Unternehmen in denen sie tätig sind zu befragen. Die personenbezogenen Daten wurden ergänzend erfasst, um nachträglich die Möglichkeit für weitere Untersuchungen zu haben. Daraus ergeben sich drei wichtige Teilbereiche für die Befragung: Unternehmenskultur, Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und

---

<sup>5</sup> Globalpark ist eine Software zur Erstellung von Online-Befragungen ([www.globalpark.de](http://www.globalpark.de) 2010).

Nutzung von Wissen und Daten zum Unternehmen sowie personenbezogene Daten. Die Operationalisierung der drei Bereiche wird im Folgenden näher erläutert.

### **Unternehmenskultur**

Das Möglichsein, Unternehmenskultur zu erfassen und zu messen unterliegt kontroversen Diskussionen (vgl. *Schreyögg* 2003, S. 462). *Schein* (vgl. 2003, S. 69 f.) ist der Ansicht, dass die Kultur eines Unternehmens nicht mittels Fragebogen erfasst werden kann, da Kultur viel zu komplex ist, um sie mit einer begrenzten Anzahl von Fragen zu erheben. Nach *Sackmann* (vgl. 2006, S. 6) werden für empirische Studien jedoch eine Vielzahl von Dimensionen zur Erhebung von Unternehmenskultur herangezogen. *Sackmann* erstellt eine Liste mit zwölf Dimensionen, die in verschiedenen Studien am häufigsten betrachtet wurden, welche in der folgenden Tabelle angeführt sind. Der Zusammenhang der Dimensionen mit Unternehmenserfolg ist für jede der zwölf Dimensionen belegt.

**Tabelle 2: Die zwölf Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann***

1. Leistungsorientierung (Effizienz, Effektivität, Ergebnisorientierung, Profitabilität)
2. Mitarbeiterorientierung (individuelle Entwicklung der Mitarbeiter)
3. Führungsverhalten
4. Zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen
5. Innovation – Entwicklung des Unternehmens
6. Offenheit – Anpassungsfähigkeit – Veränderungsbereitschaft des Unternehmens
7. Arbeitsbezogene Aspekte
8. Teamorientierung
9. Kundenorientierung
10. Kommunikation im Unternehmen
11. Werteorientierung
12. Strategie – Vision – Zielorientierung

Quelle: In Anlehnung an *Sackmann* 2006, S. 6

*Sackmann* (vgl. 2006, S. 7-18) stellt für die oben angeführten Dimensionen mögliche Indikatoren vor, die zum Teil bei der Erstellung des Fragebogens berücksichtigt wurden.

Der im Internet öffentlich zugängliche Fragebogen aus der Studie „Leitbilder – gelebte Werte oder nur Worte?“ des Fraunhofer-Instituts (vgl. [www.bildung-kreis-borken.de](http://www.bildung-kreis-borken.de) 2010), der im Juli und August 2006 eingesetzt wurde, lieferte ebenfalls wertvolle Ideen für die Operationalisierung der Dimensionen hinsichtlich Unternehmenskultur. Schließlich wurde der Fragenkatalog zur Unternehmenskultur mit selbst formulierten Aussagen zu den einzelnen Dimensionen ergänzt. Die den einzelnen Dimensionen zugeordneten Aussagen können im Kapitel 9.3 „Zuordnung der Aussagen zu den Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* und der Motivation“ im Anhang nachgelesen werden.

### **Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen**

Die Dimensionen zum Thema Motivation leiteten sich bereits durch die wissenschaftliche Fragestellung wie folgt ab: Entwicklung von Wissen, Verteilung von Wissen und Nutzung von Wissen. Auf Grund dieser drei Dimensionen wurden Indikatoren festgelegt und daraus Aussagen abgeleitet. Diese sind in Kapitel 9.3 „Zuordnung der Aussagen zu den Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* und der Motivation“ im Anhang ersichtlich.

### **Daten zum Unternehmen und personenbezogene Daten**

Für die Überprüfung der Hypothesen ist es wichtig die Größe des Unternehmens, in dem die Befragten beschäftigt sind, zu erfahren. Alle weiteren Daten zum Unternehmen und der befragten Personen dienen nicht zur Überprüfung der Hypothesen, sondern möglichen weiterführenden Erkenntnissen.

#### **4.4.2 Aufbau des Fragebogens**

Der Fragebogen gliedert sich in Aussagen zur Unternehmenskultur, Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen, Daten zum Unternehmen und personenbezogene Daten.

#### **Unternehmenskultur**

Zum Themenbereich der Unternehmenskultur wurde einerseits nach dem Erleben im jeweiligen Unternehmen gefragt und andererseits sollten die Befragten die einzelnen Aussagen nach deren Wichtigkeit beurteilen. Der Fragebogen umfasst zu jeder der zwölf Dimensionen von Unternehmenskultur nach *Sackmann* drei positiv formulierte Aussagen. Im Anschluss war eine generelle Aussage zur Unternehmenskultur zu beurteilen. Alle Aussagen waren nach dem persönlichen Erleben und der subjektiven Wichtigkeit auf einer vierteiligen Skala zu bewerten.

### **Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen**

Zum Befragungsblock hinsichtlich Motivation wurden ebenfalls zu jeder Ausprägung (Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen) drei Aussagen verfasst, die danach zu bewerten waren, ob sie voll oder gar nicht zutreffen. Zu den drei Wissensmanagementbausteinen war zusätzlich jeweils eine generelle Aussage zu bewerten. Bei allen Aussagen zur Motivation war eine vierteilige Abstufung für die Bewertung vorgesehen.

### **Daten zum Unternehmen und personenbezogene Daten**

Abschließend wurden Daten zum Unternehmen und zur Person durch vorgegebene Auswahlmöglichkeiten erhoben.

### **4.4.3 Testung des Fragebogens**

Bei Neuentwicklung eines Fragebogens für eine Untersuchung sollte dieser unbedingt zuvor in Bezug auf die Verständlichkeit der Fragen bzw. Aussagen, den Zeitaufwand für den Befragten und die Durchführbarkeit der Auswertung an einer eigenen Stichprobe getestet werden (vgl. *Bortz / Weber* 2005, S. 9). Diese Vorgehensweise macht es möglich, diverse für die gesamte Befragung fatale und irreparable Fehler bereits im Vorfeld zu korrigieren (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 116). Da es sich beim Fragebogen für diese Untersuchung um eine Neuentwicklung handelt, wurden verschiedene Tests durchgeführt. Dazu wurden ausgewählte Personen mit unterschiedlichem Bezug zur Thematik herangezogen, um ein Feedback über die Verständlichkeit der Fragen aus unterschiedlichen Gesichtspunkten zu erhalten. Der zweite Fokus beim Testen des Fragebogens lag auf dem Bearbeitungskomfort, der Dauer der Bearbeitung, der Darstellung auf verschiedenen Internetbrowsern, der Grammatik und der Rechtschreibung. Die ersten vier Tests wurden von den testenden Personen in Papierform durchgeführt. Dabei waren einige Unklarheiten in der Formulierung und Tippfehler aufgefallen, die bei der Erstellung des Online-Fragebogens mittels der Befragungssoftware Software Globalpark bereits berücksichtigt wurden.

Außerdem war es erforderlich den Fragebogen zu kürzen, da die Bearbeitungszeit beinahe fünfzehn Minuten betrug, was für eine Online-Umfrage sehr lang ist und eine höhere Abbruchrate mit sich bringt als kürzere Befragungen mit bis zu zehn Minuten (vgl. *Galesic / Bosnjak* 2009, S. 358). Anschließend wurde der Link der Online-Umfrage an sechs weitere Tester versendet. Auf Grund der Feedbacks dieser wurde die Einleitungsseite mit einer genaueren Beschreibung der Untersuchung ergänzt und die Anweisungen für das Ausfüllen des Fragebogens beträchtlich gekürzt. Auf Anraten mehrerer Tester, wurde die Markierung als Pflichtfeld bei allen Auswahlmöglichkeiten entfernt. Laut *Baur und Florian* (vgl. 2009, S. 125) soll dies einer hohen Abbruchrate entgegen wirken.

## **4.5 Durchführung**

Im Folgenden werden der Verlauf der Befragung beschrieben und die Daten über die Teilnahme an der Umfrage anschaulich dargestellt.

### **4.5.1 Verlauf der Befragung**

Der getestete und korrigierte Fragebogen wurde online gestellt und die Mitglieder der Gruppe „Knowledge Management“ erhielten eine Einladung per Forumseintrag (siehe unter Punkt 9.1 „Forumseintrag in der Gruppe „Knowledge Management“ auf der Plattform XING“ im

Anhang) an der Befragung teilzunehmen. Die Einladung enthielt Informationen über die Umfrage selbst, und dass die Teilnahme die empirische Forschungsarbeit im Rahmen einer Bachelorarbeit unterstützt. Auch der Hinweis, dass das Ergebnis der Studie am Ende des Fragebogens angefordert werden konnte, war bereits in der Einladung ersichtlich. Der Online-Fragebogen stand vom 29.03.2010, 0:00 bis 08.04.2010, 24:00 zur Teilnahme zur Verfügung.

#### 4.5.2 Teilnahme an der Befragung

Ausgehend davon, dass der Artikel von den interessierten Personen jeweils nur einmal angesehen wurde, haben bis zum 09.04.2010 263 XING-Mitglieder den Artikel „Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen – ist die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Faktor?“ in der Gruppe „Knowledge Management“ im Forum „Fragen an die Spezialisten des Wissensmanagements“ aufgerufen. Das entspricht 5,4% der Grundgesamtheit. Die Anzahl der Aufrufe wird stets aktuell angezeigt. Die folgende Darstellung zeigt die Gesamtanzahl der Teilnahme an der Befragung und wie viele Personen davon die Bearbeitung des Fragebogens abgebrochen oder beendet haben, in Zahlen und Prozentwerten. In der zweiten Spalte „Abbrüche“ ist ersichtlich auf welchen Seiten des Fragebogens die Abbrüche passiert sind.

Abbildung 1: Feldbericht der Online-Befragung

Seite:	Abbrüche	fortgeschritten bis Seite
Einleitung	20 (11.17%)	179 (100.00%)
Unternehmenskultur 1	31 (17.32%)	159 (88.83%)
Unternehmenskultur 2	5 (2.79%)	128 (71.51%)
Unternehmenskultur 3	3 (1.68%)	123 (88.72%)
Motivation	(0.00%)	129 (87.04%)
Demografische Daten zum Unternehmen	5 (2.79%)	120 (87.04%)
Demografische Daten zur Person	(0.00%)	115 (64.25%)
Endseite	(0.00%)	115 (64.25%)
Gesamt	Abgebrochen	64 (35.75%)
Gesamt	Beendet	115 (64.25%)
Gesamt	Beendet nach Unterbrechung	(0.00%)

Quelle: eigene Darstellung

Von den 263 XING-Mitgliedern, die den Artikel angeklickt haben, nahmen 179 Personen an der Befragung teil. Beendet wurde der Fragebogen von 115 Teilnehmern. Davon ist ein Datensatz auf Grund fehlender Eingaben auszuschneiden, wodurch sich eine verwertbare Anzahl an Datensätzen von 114 ergibt. Insgesamt haben 64 Teilnehmer die Bearbeitung des Fragebogens abgebrochen. Die meisten Abbrüche fanden auf der ersten Seite mit den zu bewertenden Aussagen zur Unternehmenskultur, gefolgt von der Einleitungsseite mit einer Abbruchrate von 20 statt. Die restlichen 13 Abbrüche passierten auf unterschiedlichen Seiten

im Fragebogen. Da am Ende der Befragung die Kontaktdaten für die Anforderung der Ergebnisse zu finden waren, kann davon ausgegangen werden, dass ausschließlich Teilnehmer, die die Befragung beendet haben, die Ergebnisse der Studie angefordert haben. Insgesamt sind 46 Personen an den Ergebnissen dieser Studie interessiert.

## **4.6 Dokumentation**

Die Dokumentation der Online-Befragung erfolgte über die Befragungssoftware Globalpark. Die erhobenen Daten wurden anschließend in das Programm SPSS importiert und standen dort für die Auswertung zur Verfügung.

## **4.7 Statistische Verfahren zur Datenauswertung und -beschreibung**

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte an Hand statistischer Verfahren. Mittels deskriptiver Statistik wurden die empirisch erhobenen Daten in Form von Grafiken und Tabellen aussagekräftig abgebildet. Mittel- und Streuwerte kommen auf Grund der univariaten Analyse im Zuge der Auswertung der empirischen Erhebung ebenfalls zum Einsatz. Für die statistischen Auswertungen wird das Programm SPSS eingesetzt.

### **4.7.1 Deskriptive und induktive Statistik**

Mittels deskriptiver Statistik werden Verteilungen und Zusammenhänge innerhalb einer Stichprobe beschrieben (vgl. *Mayer* 2009, S. 113). Die induktive Statistik dient der Überprüfung von Hypothesen (vgl. *Mayer* 2009, S. 123).

### **4.7.2 Eingesetzte deskriptive Verfahren**

Für die Beschreibung der Stichprobe betreffend der forschungsrelevanten Variablen, wurden diverse Lage- und Streumaße, sowie ein Kreisdiagramm eingesetzt.

Die Zusammenhänge zwischen jeweils zwei Variablen wurden auf Grund der Datenbeschaffenheit mit der Rangkorrelation nach Kendall berechnet. Laut *Bühner* und *Ziegler* (vgl. 2009, S. 612) kann mittels der Rangkorrelation nach Kendall überprüft werden, ob zwischen den Rangplätzen zweier Variablen ein Zusammenhang besteht.

### **4.7.3 Eingesetzte induktive Verfahren**

In dieser Arbeit wurden zwei induktive Verfahren zur Überprüfung der Hypothesen eingesetzt: der Friedmann-Test und der Kruskal-Wallis-Test. Diese werden im Folgenden beschrieben.

- An Hand des Friedmann-Tests kann überprüft werden, ob sich die zentralen Tendenzen der Messwiederholungen signifikant unterscheiden (Bühner / Ziegler 2009, S. 467).
- Der Kruskal-Wallis-Test zählt zu den Rangvarianzanalysen, da die Rangplätze der Messwerte miteinander verglichen werden. Der Test prüft die Unterschiede der zentralen Tendenzen von mehr als zwei unabhängigen Stichproben auf Ordinaldatenniveau (Bühner / Ziegler 2009, S. 378 f.). Im Rahmen des Kruskal-Wallis-Test steht die Überlegung im Hintergrund, dass bei Zutreffen der Nullhypothese die einzelnen Rangplätze auf alle unabhängigen Stichproben verteilt sein müssen (vgl. Rasch et al. 2010, S. 164).

#### 4.7.4 Signifikanz und Falsifikation

Der Signifikanztest ist eine standardisierte statistische Methode um auf Grund von empirisch erhobenen Daten zu entscheiden, ob eine zuvor formulierte Alternativhypothese anzunehmen oder zu verwerfen ist. In der Regel entspricht die Alternativhypothese der Forschungshypothese. Ist man bei der Auswahl der Probanden sorgfältig vorgegangen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass zwischen der untersuchten Stichprobe und der Population ein großer Unterschied besteht. Gibt es zwischen der Annahme in der Nullhypothese und dem Stichprobenergebnis deutliche Abweichungen, so gilt dies nicht als Hinweis darauf eine außergewöhnliche Auswahl an Probanden getroffen zu haben. In diesem Fall weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Nullhypothese zu verwerfen und die Alternativhypothese bzw. Forschungshypothese anzunehmen ist. Mit Hilfe eines Signifikanztests wird auf Grund des Stichprobenergebnisses die Irrtumswahrscheinlichkeit hinsichtlich der Nullhypothese berechnet. Bei einer geringen Irrtumswahrscheinlichkeit wird von einem signifikanten Ergebnis gesprochen. In solch einem Fall besteht nur ein geringes Risiko sich zu irren, wodurch die Nullhypothese zurückgewiesen und die Forschungshypothese angenommen wird. Um einen Irrtum möglichst zu vermeiden, muss die Irrtumswahrscheinlichkeit sehr klein sein. Eine Annahme der Alternativhypothese ist nur dann zu akzeptieren, wenn dieser Wert unter 5% liegt. Die Irrtumswahrscheinlichkeit in der Höhe von 5% wird Signifikanzniveau oder Signifikanzschwelle genannt oder als  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit bezeichnet (vgl. *Bortz / Döring* 2006, S. 26). Die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit ist jener Prozentsatz, der Auskunft über die Wahrscheinlichkeit, dass eine richtige Nullhypothese verworfen wird, gibt (vgl. *LoBiondo-Wood et al.* 2005, S. 564). In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit eingesetzt. Nach *Bortz und Döring* (vgl. 2009, S. 26 f.) ist eine  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit unter einem Wert von 0,05 signifikant. Unter Falsifikation wird der Nachweis, eine Theorie durch Empirie als untauglich zu erklären, verstanden. Im Rahmen der

Hypothesenprüfung entspricht dies dem Vorliegen eines nicht signifikanten Ergebnisses, was das Verwerfen der Forschungshypothese zur Folge hat. Ein nicht signifikantes Ergebnis rechtfertigt nicht automatisch die Behauptung der Nullhypothese als richtig zu befinden. Vielmehr sind in weiteren Schritten die Ursachen dafür zu suchen und zu überprüfen.

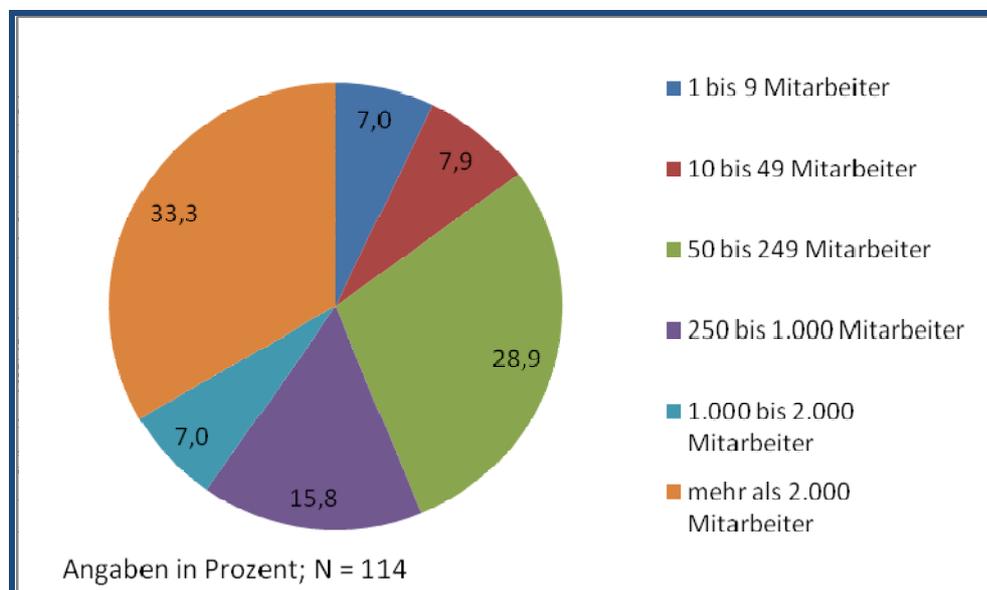
## 5 Ergebnisse und Interpretation

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt und erläutert. Zunächst werden Aussagen über die Stichprobe getroffen, anschließend die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann*, sowie die Motivation hinsichtlich Entwicklung, Nutzung und Weitergabe von Wissen, dargestellt. Zuletzt werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung festgehalten.

### 5.1 Die Stichprobe

Im Folgenden ist die Häufigkeit nach der Größe der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind, dargestellt. Die Häufigkeiten aller weiteren erhobenen unternehmens- und personenbezogenen Daten werden nicht dargestellt, da hinsichtlich derer im Rahmen dieser Arbeit keine weiteren Untersuchungen durchgeführt werden und daher keine Relevanz haben.

**Abbildung 2: Häufigkeiten der Unternehmensgrößen in denen die Probanden tätig sind**



Quelle: eigene Darstellung

Mehr als 50% der Befragten arbeiten in Unternehmen, die mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen. Knapp 30% der Befragungsteilnehmer sind in Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern tätig. 7,9% der Probanden arbeiten in Unternehmen mit insgesamt 10 bis 49 Mitarbeitern und 7% mit 1 bis 9 Mitarbeitern.

## 5.2 Unternehmenskultur

In folgender Abbildung sind die Mediane<sup>6</sup> von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ der einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* und dessen Differenzen dargestellt. Pro Dimension waren drei positiv formulierte Aussagen nach dem persönlichen „Erleben“ und der subjektiven „Wichtigkeit“ zu bewerten. Diese wurden anschließend durch Berechnung des Mittelwertes<sup>7</sup> zu jeweils einer Kennzahl für das „Erleben“ und die „Wichtigkeit“ pro Dimension zusammengefasst. Für die Bewertung der Aussagen in Bezug auf das „Erleben“ und die „Wichtigkeit“ der Unternehmenskultur wurde jeweils eine vier-teilige Skala eingesetzt. Die Auswahlmöglichkeiten für die Bewertung reichten von „1“ für „stimme gar nicht zu“ bzw. „ist mir gar nicht wichtig“ bis „4“ für „stimme voll zu“ bzw. „ist mir sehr wichtig“. Je höher das „Erleben“ bewertet wurde, umso positiver wird die Kultur des Unternehmens hinsichtlich der entsprechenden Dimension von den Befragten erlebt. Je höhere Werte bei der „Wichtigkeit“ der Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* für den Befragten aufscheinen, umso wichtiger ist diese für ihn. In der letzten Spalte werden die Differenzen zwischen „Erleben“ und „Wichtigkeit“ in aufsteigender Reihenfolge aufgezeigt.

**Tabelle 3: Dimensionen von Unternehmenskultur nach Sackmann – Mediane von „Erleben“ und „Wichtigkeit“**

Dimensionen von Unternehmenskultur nach <i>Sackmann</i>	„Erleben“	„Wichtigkeit“	Differenz
1. Leistungsorientierung (Effizienz, Effektivität, Ergebnisorientierung, Profitabilität)	2,6667	3,6667	-1,0000
2. Mitarbeiterorientierung (individuelle Entwicklung der Mitarbeiter)	2,6667	3,6667	-1,0000
10. Kommunikation im Unternehmen	2,6667	3,6667	-1,0000
12. Strategie – Vision – Zielorientierung	2,3333	3,3333	-1,0000
3. Führungsverhalten	3,0000	3,6667	-0,6667
4. Zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen	3,0000	3,6667	-0,6667
5. Innovation – Entwicklung des Unternehmens	2,6667	3,3333	-0,6667
6. Offenheit – Anpassungsfähigkeit – Veränderungsbereitschaft des Unternehmens	2,6667	3,3333	-0,6667
7. Arbeitsbezogene Aspekte	3,0000	3,6667	-0,6667
9. Kundenorientierung	2,6667	3,3333	-0,6667
8. Teamorientierung	3,0000	3,3333	-0,3333
11. Werteorientierung	3,0000	3,3333	-0,3333

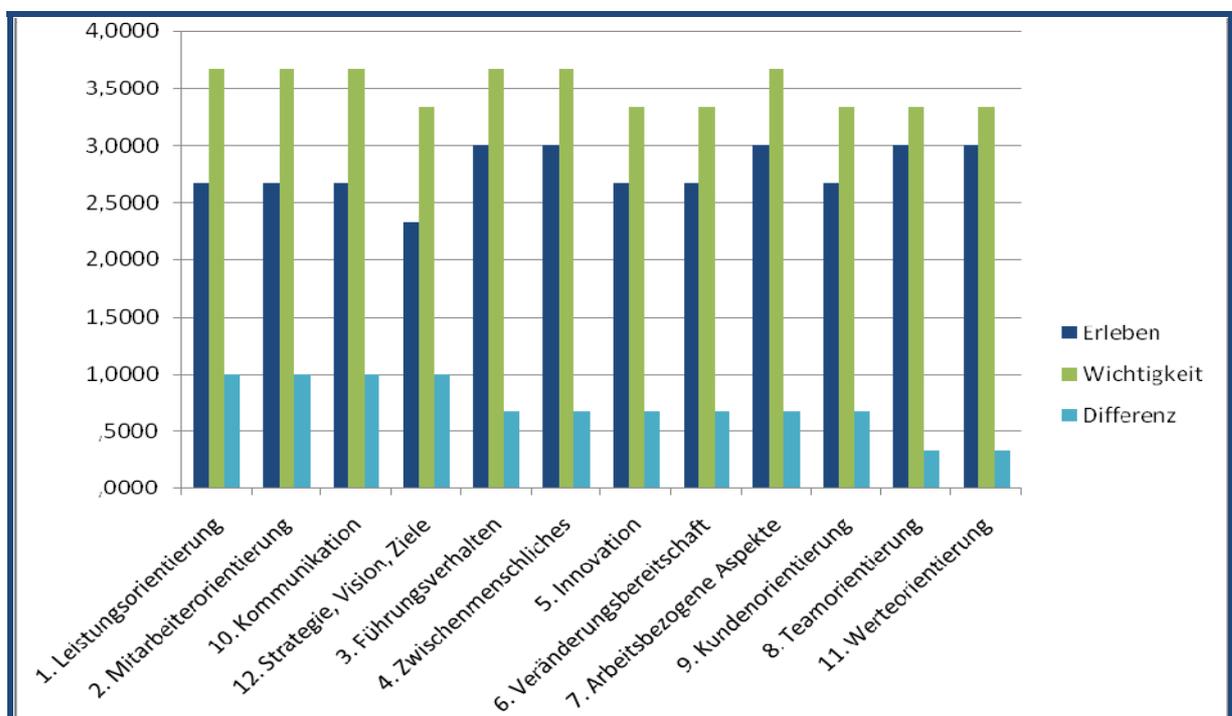
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Sackmann* 2006, S. 6

<sup>6</sup> Der *Median* teilt die der Größe nach geordneten Messdaten in zwei gleich große Gruppen und befindet sich daher genau in der Mitte der erhobenen Werte. Die Berechnung erfordert zumindest ordinalskalierte Daten (vgl. *Mayer* 2009, S. 117).

<sup>7</sup> In dieser Arbeit wird der arithmetische *Mittelwert* eingesetzt, der sich aus der Summe der einzelnen Werte und anschließender Division durch die Anzahl der Werte errechnet (vgl. *Mayer* 2009, S. 116).

Die Differenzen zwischen „Erleben“ und „Wichtigkeit“ liegen zwischen  $-0,3$  und  $-1$ . Besonders interessant stellt sich in dieser Tabelle die Tatsache dar, dass die Mediane der „Wichtigkeit“ aller Dimensionen höher sind, als die Mediane des „Erlebens“. Die größten Unterschiede zwischen „Erleben“ und „Wichtigkeit“ betreffen die Dimensionen Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Kommunikation sowie Strategie, Vision und Zielorientierung. Die geringsten Abweichungen, mit jeweils einem Differenzwert von  $-0,33$ , sind bei der Teamorientierung und bei der Werteorientierung zu finden. Alle weiteren Dimensionen liegen mit ihrem Differenzwert einheitlich bei  $-0,6667$ . Die folgende Darstellung stellt die oben angeführten Erläuterungen zur besseren Übersicht grafisch dar.

**Abbildung 3: Graphische Darstellung der Dimensionen von Unternehmenskultur nach Sackmann – Gegenüberstellung der Mediane von „Erleben“ und „Wichtigkeit“**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sackmann 2006, S. 6

Auf Grund der Grafik ist klar erkennbar, dass die einzelnen Aussagen pro Dimension für die Befragten mehr „Wichtigkeit“ haben, als sie die Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann persönlich erleben.

### 5.2.1 Errechnete Werte von „Erleben“ und „Wichtigkeit“

Die Werte (Mittelwerte) „Erleben“ und „Wichtigkeit“ errechnen sich an Hand der Summe der einzelnen Bewertungen pro Aussage der Umfrageteilnehmer dividiert durch die Anzahl der Werte. Fehlende Bewertungen wurden dabei nicht mitgezählt und blieben daher unberücksichtigt. In der folgenden Grafik sind die Lagemaße der Daten dargestellt.

**Tabelle 4: Häufigkeitsstatistik zu den errechneten Werten „Erleben“ und „Wichtigkeit“ auf Grund der Bewertung der entsprechenden Aussagen**

		„Erleben“	„Wichtigkeit“
N <sup>8</sup>	Gültig	114	113
	Fehlend	0	1
Mittelwert		2,7761	3,432
Median		2,7778	3,4444
Modus (Modalwert) <sup>9</sup>		2,61	3,33 <sup>a</sup>
Minimum		1,72	2,49
Maximum		3,89	3,97
Quartil <sup>10</sup>	1. 25	2,4444	3,1944
	2. 50	2,7778	3,4444
	3. 75	3,1944	3,6944

Quelle: eigene Darstellung

Auch diese Darstellung zeigt, dass die „Wichtigkeit“ der Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* bedeutend höher eingestuft wird, als das „Erleben“. Dies spiegelt sich im Mittelwert, sowie im Median wieder, die hier annähernd gleiche Werte aufweisen. Auch die Modalwerte unterscheiden sich kaum von den Mittelwerten und Medianen. Die Unterschiede hinsichtlich „Erleben“ und „Wichtigkeit“ der Unternehmenskultur sind bei allen Lagemaßen in etwa gleich groß.

Die Werte der Quartil geben folgende Auskünfte: 25% der Befragten liegen mit ihrer Bewertung der „Wichtigkeit“ unter einem Wert von 3,1944 und beim „Erleben“ unter 2,4444. Die Differenz zwischen „Erleben“ und „Wichtigkeit“ liegt somit bei 0,75. Die 2. Quartil entspricht dem Median. 25% der Umfrageteilnehmer bewerten das „Erleben“ der Unternehmenskultur mit einem höheren Wert als 3,1944. Die Beurteilung der „Wichtigkeit“ liegt bei 25% der Probanden über einem Wert von 3,6944. Die Werte der 3. Quartil differieren um 0,25. Im Vergleich dazu differieren die Werte der 1. Quartil mit 0,75 dreimal so stark.

<sup>8</sup> „N“ gibt die Anzahl der gültigen Datensätze im Rahmen der vorliegenden Stichprobe an.

<sup>9</sup> Der *Modus* oder *Modalwert* ist der am häufigsten vorkommende Wert in einer Verteilung (vgl. *Mayer* 2009, S. 117).

<sup>10</sup> Bei der Berechnung der Quartilsgrenzen werden die vorhandenen Werte einer Variablen in vier gleich große Abschnitte geteilt. Das *1. Quartil* gibt an unter welchem Grenzwert 25 % der Messwerte liegen. Das *2. Quartil* entspricht dem Median. Das *3. Quartil* zeigt den Grenzwert über dem 25% der Messwerte liegen (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 43).

### 5.2.2 Direkte Bewertungen von „Erleben“ und „Wichtigkeit“

Das „Erleben“ und die „Wichtigkeit“ der Unternehmenskultur wurde durch folgende Aussage von den Befragten auch direkt eingeschätzt: „Die Kultur des Unternehmens erlebe ich als sehr angenehm“. Auch diese, direkte Einschätzung erfolgte über jeweils eine vierteilige Skala für „Erleben“ und „Wichtigkeit“. Die direkt erhobenen Werte dienen dem Vergleich mit den errechneten Werten, aus den Bewertungen der einzelnen Aussagen zu den definierten Dimensionen. Es soll überprüft werden, ob sich die direkte Einschätzung in Bezug auf „Erleben“ und „Wichtigkeit“ der Unternehmenskultur von den Einschätzungen über die einzelnen Aussagen zu den Dimensionen unterscheiden. Zu beachten ist in der folgenden Tabelle, dass hier keine Dezimalstellen zu finden sind. Auf Grund dessen, dass nur ein Wert pro Umfrageteilnehmer erfasst wurde, ist es nicht notwendig einen Mittelwert zu errechnen.

**Tabelle 5: Häufigkeitsstatistik zu den direkt erfassten Werten von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ die Unternehmenskultur als angenehm zu empfinden**

		„Erleben“	„Wichtigkeit“
N	Gültig	114	114
	Fehlend	0	0
Mittelwert		2,69	3,6
Median		3	4
Modus		3	4
Minimum		1	0
Maximum		4	4
Quartil	1. 25	2	3
	2. 50	3	4
	3. 75	3	4

Quelle: eigene Darstellung

Interessant in dieser Darstellung ist die Tatsache, dass sich die Werte „Erleben“ und „Wichtigkeit“ ebenfalls bei allen Lagemaßen annähernd um 1,0 unterscheiden. Die „Wichtigkeit“, die Unternehmenskultur als Mitarbeiter positiv zu erleben erhielt hier wiederum bei allen vorliegenden Lagemaßen den höheren Wert als das tatsächliche „Erleben“.

### 5.2.3 Vergleich und Interpretation der errechneten und direkt erhobenen Werte von „Erleben“ und „Wichtigkeit“

Für die Beantwortung der Frage, ob sich die direkten Bewertungen von denen aus den einzelnen Aussagen zu den Dimensionen unterscheiden, wird auf Grund der Datenstruktur der „Friedmann-Test“ eingesetzt. Bei den zu überprüfenden Variablen handelt es sich um zwei abhängige Stichproben. Die Daten sind lediglich rangskaliert.

### Nullhypothese und Prüfung der Voraussetzungen für den Friedman-Test

Die Nullhypothese im Rahmen des „Friedmann-Tests“ lautet: „Die zentralen Tendenzen der beiden abhängigen Stichproben, den direkt erhobenen und den errechneten Werten von „Erleben“ und „Wichtigkeit“ unterscheiden sich nicht.“

Im Rahmen der Berechnungen mit Hilfe des Friedman-Tests werden den Messwerten Rangplätze zugeordnet. Daher ist es erforderlich, dass die Messwerte mindestens ordinalskaliert sind. Eine weitere Voraussetzung für die Durchführung des Friedman-Tests ist, dass die Messwerte der abhängigen Variablen unabhängig sein müssen (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 475). Dies ist durch die unabhängigen Messungen der errechneten und der direkt erhobenen Werte gegeben. Die Messdaten in der vorliegenden Untersuchung sind ordinalskaliert.

### Ergebnisse

„Erleben“: Im Rahmen des eingesetzten Tests beträgt „N“ 114. Die Nullhypothese bleibt bestehen, da der Wert der „Asymptotische Signifikanz“ (p-Wert)<sup>11</sup> 0,925 beträgt und somit größer als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit mit 0,05 ist. In Bezug auf das „Erleben“ der Unternehmenskultur unterscheiden sich die zentralen Tendenzen der errechneten zu den direkt erhobenen Werten nicht.

„Wichtigkeit“: „N“ beträgt 113. Die Nullhypothese wird verworfen, da der p-Wert 0,0 beträgt und somit kleiner als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit mit 0,05 ist. Nach Bühl und Zöfel (vgl. 2000, S. 109) ist eine  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit unter einem Wert von 0,001 höchst signifikant. Bezüglich der „Wichtigkeit“ der Unternehmenskultur gibt es Unterschiede zwischen den zentralen Tendenzen der errechneten zu den direkt erhobenen Werten.

**Tabelle 6: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend der Einschätzung der „Wichtigkeit“ von Unternehmenskultur im Rahmen der Durchführung des Friedman-Tests**

Einschätzung der Wichtigkeit von Unternehmenskultur	Mittlerer Rang <sup>12</sup>
Direkt erhobener Wert	1,73
Errechneter Wert	1,27

Quelle: eigene Darstellung

<sup>11</sup> Unter „Asymptotische Signifikanz“ wird die Annäherung an den wahren Wert des „p-Werts“ bei zunehmender Stichprobe verstanden (vgl. Schendera, 2004, S. 375). Im Folgenden wird der Begriff „p-Wert“ verwendet.

<sup>12</sup> Der *mittlere Rang* errechnet sich wie folgt: Für jeden Messwert wird, egal welcher Gruppe er angehört, der Größe nach eine ganze Zahl (Rang) vergeben. Anschließend werden die Ränge pro Gruppe addiert, quadriert und dann durch die Anzahl der Datensätze pro Gruppe dividiert (vgl. Rasch et al. 2010, S. 164).

Auch wenn man berücksichtigt, dass die direkt erhobenen Werte im Gegensatz zu den errechneten keine Kommastellen aufweisen, ist der Unterschied der mittleren Ränge in der Höhe von 0,46 eindeutig. Die „Wichtigkeit“ die Unternehmenskultur als angenehm zu empfinden, wird von den Befragten direkt höher eingeschätzt, als über die einzelnen Aussagen pro Dimension der Unternehmenskultur nach *Sackmann*.

### 5.3 Motivation bezüglich Wissensentwicklung, -verteilung und -nutzung

#### 5.3.1 Errechnete Werte

Die Werte (Mittelwerte) für die Intensität der Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen errechnen sich an Hand der Summe der einzelnen Bewertungen pro Aussage der Umfrageteilnehmer dividiert durch die Anzahl der Bewertungen. In diesem Befragungsblock gab es keine fehlenden Bewertungen. In der folgenden Grafik sind die Lagemaße der Daten dargestellt.

**Tabelle 7: Häufigkeitsstatistik zu den errechneten Werten auf Grund der Bewertung der Aussagen in Bezug auf Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen**

		Mittelwerte der Bewertungen der eigenen Motivation hinsichtlich		
		Entwicklung von Wissen	Verteilung von Wissen	Nutzung von Wissen
N	Gültig	114	114	114
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		3,4444	3,4474	3,0892
Median		3,6667	3,6667	3
Modus		3,67	4	3
Minimum		1,67	1,33	2
Maximum		4	4	4
Quartil	1. 25	3,25	3	2,6667
	2. 50	3,6667	3,6667	3
	3. 75	3,6667	4	3,3333

Quelle: eigene Darstellung

Die Mittelwerte und Mediane der Messwerte in Bezug auf Entwicklung, Verteilung und Nutzung von im Unternehmen vorhandenem Wissen aktiv mitzuarbeiten sind größer oder gleich 3,0. Auf Grund der vierteiligen Skala kann man daher von einer generell hohen Motivation der Probanden in Bezug auf die Bereitschaft neues Wissen zu entwickeln, eigenes Wissen zu verteilen und vorhandenes Wissen zu nutzen ausgehen. Der geringste Motivationswert liegt im Bereich der Verteilung von Wissen bei 1,33. Alle drei Wissens-

managementbausteine wurden von mindestens einem Probanden mit dem Maximum von 4 bewertet. Interessant ist, dass die Werte der Motivation von nur 25% der Befragten in Bezug auf die Entwicklung von Wissen unter 3,25, auf die Verteilung von Wissen unter einem Wert von 3,0 und auf die Nutzung von vorhandenem Wissen unter rund 2,67 liegen. Die Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen, ist laut obiger Darstellung in der gesamten Stichprobe geringer, als die Motivation für die beiden anderen Wissensmanagementbausteine.

### 5.3.2 Selbsteinschätzung

Folgend wird die Selbsteinschätzung der Motivation der Befragten hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen behandelt. Dazu waren drei Aussagen an Hand einer vierteiligen Skala zu bewerten. Für die Ausprägung „Entwicklung von Wissen“ stand die Aussage „Ich bin hochmotiviert neues Wissen zu entwickeln“. Die Aussage „Meine Motivation zur Verbreitung bzw. Weitergabe von Wissen ist sehr hoch“, wurde für die Beurteilung der Motivation hinsichtlich „Verteilung von Wissen“ herangezogen. Die Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen, wurde durch die Aussage „Hinsichtlich der Nutzung von im Unternehmen vorhandenem Wissen bin ich hochmotiviert“ gemessen. Je höher ein Umfrageteilnehmer eine Aussage beurteilt hat, umso höher schätzt er seine eigene Motivation zu den entsprechenden Wissensmanagementbausteinen ein. Bei der direkten Selbsteinschätzung der Motivation gab es keine fehlenden Bewertungen. In der folgenden Grafik sind die Lagemaße der Daten dargestellt.

**Tabelle 8: Häufigkeitsstatistik zu den direkt erhobenen Werten in Bezug auf die Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen**

		Selbsteinschätzung der eigenen Motivation hinsichtlich		
		Entwicklung von Wissen	Verteilung von Wissen	Nutzung von Wissen
N	Gültig	114	114	114
	Fehlend	0	0	0
Mittelwert		3,49	3,39	3,34
Median		4	4	3
Minimum		2	1	2
Maximum		4	4	4
Quartil	1. 25	3	3	3
	2. 50	4	4	3
	3. 75	4	4	4

Quelle: eigene Darstellung

Eindeutig ersichtlich ist in dieser Darstellung, dass sich im Bereich der Entwicklung und Verteilung von Wissen über 50% der Umfrageteilnehmer selbst als höchst motiviert einschätzen. Bei der Nutzung von Wissen liegt die direkte Einschätzung, höchst motiviert zu sein, bei nur 25% der Teilnehmer. Auffällig ist auch, dass die Verteilung von Wissen als einziger Wissensmanagementbaustein mit „1“ beurteilt wurde, wobei die anderen beiden Wissensmanagementbausteine als niedrigste Bewertung eine „2“ erhalten haben.

### **5.3.3 Vergleich der errechneten mit den direkt erhobenen Werten und Interpretation**

Nun stellt sich die Frage, ob sich die direkten Bewertungen, von denen aus den einzelnen Aussagen zu den drei Wissensmanagementbausteinen, unterscheiden. Für die Beantwortung dieser Fragestellung wird, auf Grund der Datenstruktur der „Friedmann-Test“ eingesetzt. Bei den zu überprüfenden Variablen handelt es sich um zwei abhängige Stichproben. Die Daten sind lediglich rangskaliert.

#### **Nullhypothese und Prüfung der Voraussetzungen für den Friedmann-Test**

Die Nullhypothese im Rahmen des „Friedmann-Tests“ lautet: *„Die zentralen Tendenzen der beiden abhängigen Stichproben, den direkt erhobenen und den errechneten Werten von „Entwicklung von Wissen“, „Verteilung von Wissen“ und „Nutzung von vorhandenem Wissen“ unterscheiden sich nicht.“*

Die für die Berechnung des Friedmann-Tests erforderliche Voraussetzung, dass die Messwerte mindestens ein Ordinalskalenniveau haben (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 475), ist erfüllt. Die zweite Voraussetzung für die Durchführung des Tests ist, dass die Messwerte der abhängigen Variablen unabhängig sein müssen (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 475), ist ebenfalls durch die Unabhängigkeit der errechneten und der direkt erhobenen Werte gegeben.

#### **Ergebnisse**

Entwicklung von Wissen: Im Rahmen des eingesetzten Tests beträgt „N“ 114. Die Nullhypothese bleibt bestehen, da der p-Wert 0,075 beträgt und somit größer als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 ist. Die zentralen Tendenzen der errechneten, zu den direkt erhobenen Werten, unterscheiden sich nicht. Die Selbsteinschätzung entspricht somit der Messung an Hand der drei Aussagen.

Verteilung von Wissen: Die Anzahl der gültigen Datensätze im Rahmen der vorliegenden Stichprobe beträgt 114. Der p-Wert in der Höhe von 0,497 ist größer als die angenommene  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05. Daher bleibt die Nullhypothese bestehen. Zwischen den

zentralen Tendenzen der errechneten und den direkt erhobenen Werten existieren somit keine Unterschiede. Die Messung an Hand der drei Aussagen entspricht der Selbsteinschätzung.

Nutzung von Wissen: „N“ beträgt in der vorliegenden Stichprobe 114. Die Nullhypothese wird verworfen, da der p-Wert gleich 0,0 ist und somit kleiner als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05. Laut *Bühl* und *Zöfel* (vgl. 2000, S. 109) spricht man bei einem p-Wert von 0,00 von höchst signifikanten Unterschieden. Der Unterschied der zentralen Tendenzen, der errechneten zu den direkt erhobenen Werten der Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen, ist somit höchst signifikant. Die folgende Darstellung zeigt die mittleren Ränge der zu vergleichenden Werte.

**Tabelle 9: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend der Selbsteinschätzung der Motivation in Bezug auf die Nutzung von Wissen im Rahmen der Durchführung des Friedmann-Tests**

Einschätzung der Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen	Mittlerer Rang
Direkt erhobener Wert	1,65
Errechneter Wert	1,35

Quelle: eigene Darstellung

Auch unter Berücksichtigung, dass die direkt erhobenen Werte, im Gegensatz zu den errechneten keine Kommastellen aufweisen, ist der Unterschied der mittleren Ränge in der Höhe von 0,3 eindeutig.

## 5.4 Ergebnisse der Prüfung der Hypothesen

Die aus der Literaturlarbeit deduktiv gewonnenen (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 33 f.) Hypothesen wurden mittels Online-Fragebogen überprüft. Im Folgenden werden die diesbezüglichen Resultate erläutert.

### 5.4.1 Hypothese 1 – Die Kernhypothese

Die Kernhypothese der Arbeit lautet:

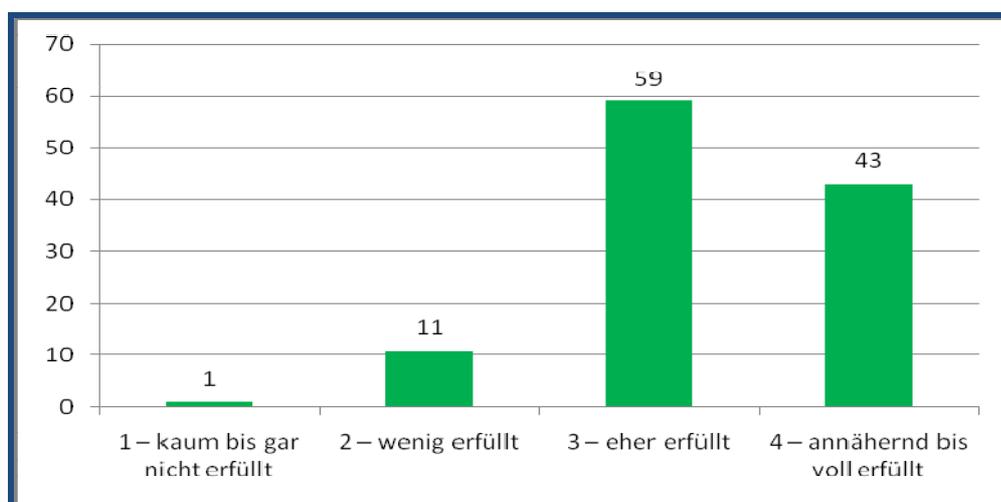
*„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, an der Entwicklung und an der Verteilung von Wissen aktiv mitzuwirken, sowie vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen.“*

Es soll der Zusammenhang zwischen der Intensität der erlebten Erfüllung von für die Befragten als persönlich wichtig eingestuften Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* und der Motivation an der Entwicklung, Verteilung und Nutzung von vorhandenem Wissen festgestellt werden. Besonders interessant ist dabei die Qualität der Vorhersage.

### Kennzahl für die Durchführung des Tests

Die Prüfung der Hypothese macht es erforderlich eine Kennzahl einzuführen und diese anschließend für die Durchführung des Tests heranzuziehen. Die Kennzahl stellt die Intensität der Erfüllung von für die Befragten wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* dar und berechnet sich wie folgt: Pro Variable der einzelnen Aussagen zu den zwölf Dimensionen wird die vorhandene vierteilige Skalierung der Wichtigkeit in „wichtig“ und „nicht wichtig“ unterteilt. Dabei werden die Bewertungen „1“ und „2“ als „nicht wichtig“, „3“ und „4“ als „wichtig“ eingestuft. Somit entstehen 36 neue Variablen. Daraus wird eine neue Variable in SPSS errechnet, in dem die Summe aller Bewertungen des „Erlebens“ gebildet wird, wenn die vorgegebenen Aussagen als wichtig eingestuft wurden. Die Anzahl der Aussagen, die durch den Befragten als wichtig eingestuft wurden, wird ebenfalls in einer neuen Variablen erfasst. Aus diesen neu generierten Variablen wird der arithmetische Mittelwert der Bewertungen des „Erlebens“ von für die Teilnehmer wichtigen Aussagen ermittelt. In Folge wird dieser Wert der Einfachheit halber „Erfüllungsgrad“ genannt. Fehlende Bewertungen werden als „nicht wichtig“ eingestuft. Um eine übersichtliche Darstellung zu gewährleisten, ist es erforderlich die Kennzahl anschließend einer Kategorisierung zu unterziehen. Die Werte von 0 bis 0,99 wurden mit dem Wert „1“ belegt, der für „kaum bis gar nicht erfüllt“ steht. Unter die Kategorie „wenig erfüllt“ mit dem Wert „2“ fallen die ursprünglichen Werte von 1 bis 1,99. Werten zwischen 2 und 2,99 wird der neue Wert „3“ zugeordnet, der für „eher erfüllt“ steht. Den Werten von 3 bis 4 wird der neue Wert „4“ zugeteilt, der „annähernd bis voll erfüllt“ bedeutet. Die diesbezügliche Verteilung in der Stichprobe ist in folgender Abbildung übersichtlich dargestellt.

**Abbildung 4: Verteilung innerhalb der Stichprobe hinsichtlich dem Erfüllungsgrad**



Quelle: eigene Darstellung

Der Erfüllungsgrad „kaum bis gar nicht erfüllt“ kommt in der gesamten Stichprobe von 114 Umfrageteilnehmern nur ein einziges Mal vor. Die Ausprägung „2“, die für „wenig erfüllt“ in Bezug auf die Einschätzung der Erfüllung der als wichtig erachteten Aussagen zur Unternehmenskultur steht, wurde elf Mal als Bewertung herangezogen. 59 der Befragten empfinden, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur, als „eher erfüllt“ und 43 „annähernd bis voll erfüllt“.

### **Eingesetzte Verfahren für die Überprüfung der Hypothese und dessen Voraussetzungen** Kruskal-Wallis-Test

Für die Berechnung der Rangvarianzanalyse nach Kruskal und Wallis ist die Unabhängigkeit der Messungen und das Ordinalskalenniveau der Daten Voraussetzung (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 388 f.). Von einer Unabhängigkeit der Daten kann ausgegangen werden, da alle Probanden nur einmal befragt wurden (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 370). Die Messwerte stehen nicht nur in Äquivalenzrelation, sondern auch in einer Ordnungsrelation und entsprechen somit dem für den Kruskal-Wallis-Test geforderten Ordinalskalenniveau (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 21).

### Korrelation nach Kendall

Kendalls-tau ist ein Korrelationskoeffizient<sup>13</sup> für ordinale Daten. Die Messwerte müssen weder intervallskaliert, noch gleichabständig sein. Der Korrelationskoeffizient von Kendall ist im Vergleich mit anderen Korrelationskoeffizienten am wenigsten anfällig für Ausreißerwerte (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 616).

### **Aufteilung der Hypothesen in 3 separate Teilhypothesen**

Auf Grund der einfacheren Überprüfbarkeit und der Tatsache, dass ein Mitarbeiter hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen unterschiedlich stark motiviert sein kann, wird die Hypothese 1 in drei Subhypothesen unterteilt. Diese werden anschließend separat ausgewertet.

**Hypothese 1a:** *„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, an der Entwicklung von Wissen aktiv mitzuwirken.“*

---

<sup>13</sup> Der *Korrelationskoeffizient* ist ein statistischer Wert, der angibt, wie gut eine Variable durch eine andere vorhergesagt werden kann (vgl. Aronson et al. 2008, S. 33).

### Kruskal-Wallis-Test

Die Nullhypothese des Kruskal-Wallis-Tests lautet: „Die Rangsummen der Werte für die Variable „Motivation der Befragten neues Wissen zu entwickeln“ unterscheiden sich in den vier Kategorien des Erfüllungsgrades nicht“ (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 385).

„N“ beträgt 114. Die Nullhypothese wird verworfen, da der p-Wert 0,038 beträgt und somit kleiner als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 ist. In Bezug auf die vier Kategorien des Erfüllungsgrades unterscheiden sich die mittleren Ränge der errechneten Werte für die Motivation hinsichtlich Entwicklung von neuem Wissen. Nach Raab et al. (vgl. 2009, S. 216) können die Unterschiede an Hand der mittleren Ränge ermittelt und interpretiert werden.

Die folgende Darstellung zeigt die mittleren Ränge der zu vergleichenden Werte.

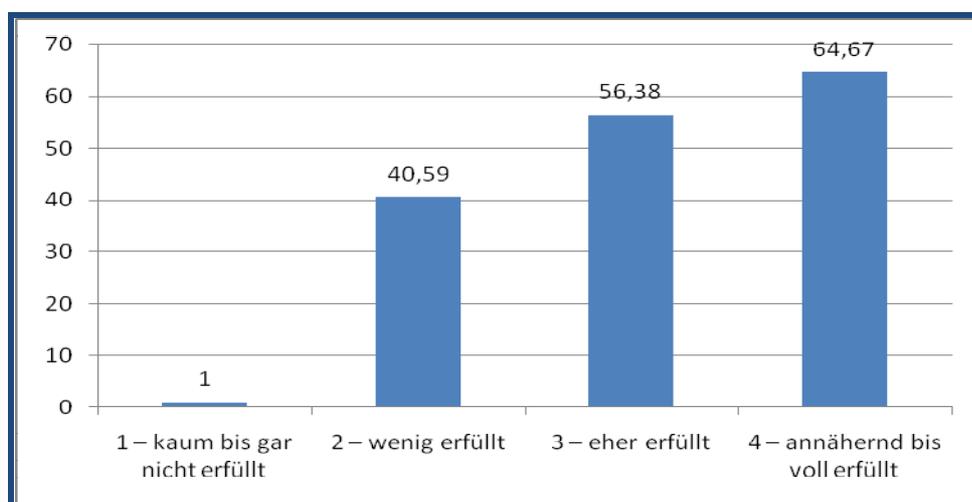
**Tabelle 10: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend Erfüllungsgrad und Motivation neues Wissen zu entwickeln im Rahmen der Durchführung des Kruskal-Wallis-Tests**

Erfüllungsgrad	N	Mittlerer Rang
1 – kaum bis gar nicht erfüllt	1	1
2 – wenig erfüllt	11	40,59
3 – eher erfüllt	59	56,38
4 – annähernd bis voll erfüllt	43	64,67
Gesamt	114	

Quelle: eigene Darstellung

Die mittleren Ränge der Motivation der Befragten im Unternehmen neues Wissen zu entwickeln, zeigen eindeutig, dass die Motivation mit dem Erfüllungsgrad zunimmt. Dies ist in der folgenden Grafik noch einmal anschaulich dargestellt.

**Abbildung 5: Gegenüberstellung der mittleren Ränge der Motivation neues Wissen zu entwickeln in den jeweiligen Kategorien der vier Erfüllungsgrade**



Quelle: eigene Darstellung

Der vorliegende statistische Test zeigt, dass Unterschiede in den Rangsummen der Motivation in Bezug auf Wissensentwicklung existieren. An Hand dieser ist klar zu erkennen, dass mit steigendem Erfüllungsgrad auch die Motivation für die Entwicklung von Wissen bei den Befragten steigt. Da von einer Repräsentativität der Stichprobe ausgegangen wird, ist die Hypothese 1a auf Grund der vorliegenden Untersuchungsergebnisse bestätigt und beizubehalten.

Auf Grund des in Kapitel 5.3.3 „Vergleich der errechneten mit den direkt erhobenen Werten und Interpretation“ durchgeführten statistischen Tests hat sich gezeigt, dass sich die zentralen Tendenzen der errechneten nicht von den direkt erhobenen Werten hinsichtlich der Motivation Wissen zu entwickeln unterscheiden. Eine Prüfung der Hypothese mit den Werten der direkten Selbsteinschätzung der Motivation in Bezug auf „Entwicklung von neuem Wissen“ ist somit nicht erforderlich.

#### Korrelation nach Kendall

Mit Hilfe der Korrelation nach Kendall wird der Zusammenhang zwischen der Variablen „Motivation neues Wissen zu entwickeln“ und dem Erfüllungsgrad festgestellt.

Dessen Ausprägung spiegelt sich im Korrelationskoeffizienten wieder und gibt Auskunft über die Vorhersagequalität einer Variablen auf die andere (vgl. *Aronson et al.* 2008, S. 33).

**Tabelle 11: Korrelation nach Kendall hinsichtlich der Motivation neues Wissen zu entwickeln und dem Erfüllungsgrad**

			Motivation neues Wissen zu entwickeln	Erfüllungsgrad
Kendall-Tau-b	Motivation neues Wissen zu entwickeln	Korrelationskoeffizient	1	,198*
		Sig. (2-seitig)	.	0,015
		N	114	114
	Erfüllungsgrad	Korrelationskoeffizient	,198*	1
Sig. (2-seitig)		0,015	.	
N		114	114	

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

„N“ beträgt in der Berechnung der Korrelation zwischen den beiden Variablen „Motivation neues Wissen zu entwickeln“ und dem Erfüllungsgrad 114. Die Korrelation ist mit einem Wert von 0,015 bei einer  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 signifikant. Die Ergebnisse aus der Berechnung der Korrelation nach Kendall zeigen, dass die beiden Variablen korrelieren. Laut *Bortz / Weber* (vgl. 2005, S. 206) und *Aronson et al.* (vgl. 2008, S. 33) sind Vorhersagen umso präziser, je näher der Korrelationskoeffizient bei „+1“ oder „-1“ liegt. Ist

der Korrelationskoeffizient gleich „0“ so besteht kein Zusammenhang zwischen den Variablen (vgl. *Bortz / Weber* 2005, S. 206). Der Korrelationskoeffizient von 0,198 weist daher auf eine eher geringe Vorhersagequalität hin.

**Hypothese 1b:** *„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, an der Verteilung von Wissen aktiv mitzuwirken.“*

#### Kruskal-Wallis-Test

Die Nullhypothese des Kruskal-Wallis-Tests lautet: *„Die Rangsumme der Werte für die Variable „Motivation der Befragten Wissen zu verbreiten“ unterscheiden sich in den vier Kategorien des Erfüllungsgrades nicht“* (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 385).

Im Rahmen des eingesetzten Tests beträgt „N“ 114. Die Nullhypothese bleibt bestehen, da der p-Wert 0,182 beträgt und somit größer als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 ist.

Auf Grund des in Kapitel 5.3.3 „Vergleich der errechneten mit den direkt erhobenen Werten und Interpretation“ durchgeführten statistischen Tests hat sich gezeigt, dass sich die zentralen Tendenzen der errechneten, nicht von den direkt erhobenen Werten unterscheiden. Eine Prüfung der Hypothese mit den Werten der direkten Selbsteinschätzung, in Bezug auf „Verteilung von Wissen“, ist somit nicht erforderlich.

**Hypothese 1c:** *„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen.“*

#### Kruskal-Wallis-Test

Die Nullhypothese des Kruskal-Wallis-Tests lautet: *„Die Rangsummen der Werte für die Variable „Motivation der Befragten vorhandenes Wissen zu nutzen“ unterscheiden sich in den vier Kategorien des Erfüllungsgrades nicht“* (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 385).

Die Anzahl der gültigen Datensätze im Rahmen der vorliegenden Stichprobe beträgt 114. Die Nullhypothese wird verworfen, da der p-Wert 0,0 beträgt und somit kleiner als die in dieser Arbeit angenommen  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 ist. Nach *Bühl* und *Zöfel* (vgl. 2000, S. 109) ist eine  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit unter einem Wert von 0,001 höchst signifikant.

In Bezug auf die vier Kategorien des „Erfüllungsgrades“ unterscheiden sich die mittleren Ränge der errechneten Werte für die Motivation hinsichtlich Nutzung von bestehendem Wissen. Laut *Raab et al.* (vgl. 2009, S. 216) können die Unterschiede an Hand der mittleren Ränge ermittelt und interpretiert werden.

Die folgende Darstellung zeigt die mittleren Ränge der zu vergleichenden Werte.

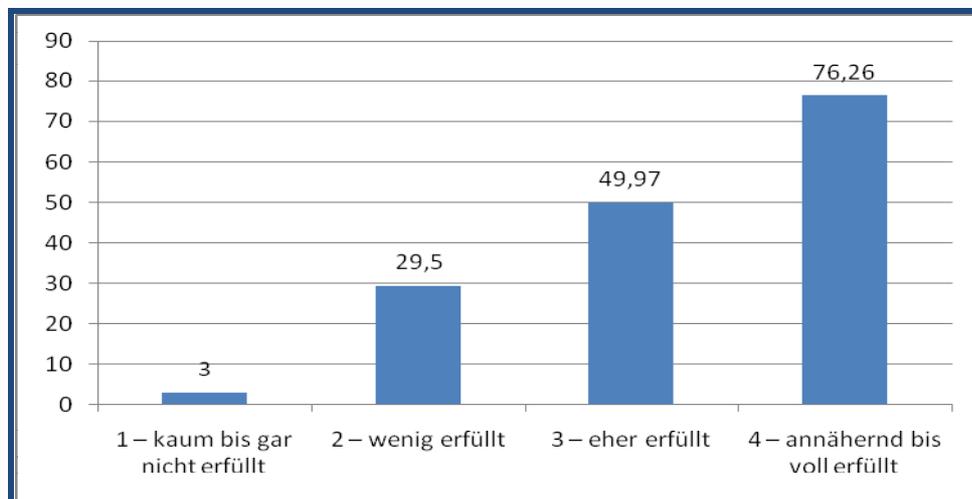
**Tabelle 12: Gegenüberstellung der mittleren Ränge betreffend Erfüllungsgrad und Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen im Rahmen der Durchführung des Kruskal-Wallis-Tests**

Erfüllungsgrad	N	Mittlerer Rang
1 – kaum bis gar nicht erfüllt	1	3
2 – wenig erfüllt	11	29,5
3 – eher erfüllt	59	49,97
4 – annähernd bis voll erfüllt	43	76,26
Gesamt	114	

Quelle: eigene Darstellung

Die mittleren Ränge der Motivation der Befragten im Unternehmen bestehendes Wissen zu nutzen zeigen eindeutig, dass die Motivation mit dem Erfüllungsgrad zunimmt. Dies ist in der folgenden Grafik noch einmal anschaulich dargestellt.

**Abbildung 6: Gegenüberstellung der mittleren Ränge der Motivation bestehendes Wissen zu nutzen in den jeweiligen Kategorien der Erfüllungsgrade**



Quelle: eigene Darstellung

Der Kruskal-Wallis-Test zeigt, dass Unterschiede in den Rangsummen der Motivation in Bezug auf Nutzung von im Unternehmen vorhandenem Wissen existieren. An Hand der mittleren Ränge ist klar zu erkennen, dass mit steigendem Erfüllungsgrad auch die Motivation für die Nutzung von bestehendem Wissen bei den Probanden steigt. Da von einer

Repräsentativität der Stichprobe ausgegangen wird, ist die Hypothese 1c, auf Grund der vorliegenden Untersuchungsergebnisse, bestätigt und beizubehalten.

Auf Grund des in Kapitel 5.3.3 „Vergleich der errechneten mit den direkt erhobenen Werten und Interpretation“ durchgeführten statistischen Tests hat sich gezeigt, dass sich die zentralen Tendenzen der errechneten, zu den direkt erhobenen Werten in Bezug auf die Bereitschaft vorhandenes Wissen zu nutzen, unterscheiden. Daher wurde der Kruskal-Wallis-Test auch mit den direkt erhobenen Daten gerechnet.

In der vorliegenden Stichprobe liegen 114 gültige Datensätze vor. Die Nullhypothese ist beizubehalten, da der vorliegende p-Wert 0,063 beträgt und somit größer als die  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 ist. Hinsichtlich der vier Kategorien des Erfüllungsgrades unterscheiden sich die mittleren Ränge der direkt erhobenen Werte, für Motivation hinsichtlich Nutzung von bestehendem Wissen, nicht.

#### Korrelation nach Kendall

An Hand der Korrelation nach Kendall wird der Zusammenhang zwischen der Variablen „Motivation bestehendes Wissen zu nutzen“ und dem Erfüllungsgrad eruiert.

Dessen Ausprägung spiegelt sich im Korrelationskoeffizienten wieder und gibt Auskunft über die gegenseitige Vorhersagequalität der Variablen (vgl. *Aronson et al.* 2008, S. 33).

**Tabelle 13: Korrelation nach Kendall hinsichtlich der Motivation bestehendes Wissen zu nutzen und dem Erfüllungsgrad**

			Motivation hinsichtlich Nutzung von bestehendem Wissen	Erfüllungsgrad
Kendall-Tau-b	Motivation hinsichtlich Nutzung von bestehendem Wissen	Korrelationskoeffizient	1	,445**
		Sig. (2-seitig)	.	0
		N	114	114
	Erfüllungsgrad	Korrelationskoeffizient	,445**	1
Sig. (2-seitig)		0	.	
	N	114	114	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Quelle: eigene Darstellung

„N“ beträgt in der Berechnung der Korrelation zwischen den beiden Variablen „Motivation bestehendes Wissen zu nutzen“ und dem Erfüllungsgrad 114. Die Korrelation ist mit einem Wert von 0,0 bei einer  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05 höchst (vgl. *Bühl* und *Zöfel* 2000, S. 109; vgl. *Raab et al.* 2009, S. 216) signifikant. Die Darstellung der Ergebnisse aus der Berechnung der Korrelation nach Kendall zeigt, dass die beiden Variablen korrelieren.

Laut *Bortz / Weber* (vgl. 2005, S. 206) und *Aronson et al.* (vgl. 2008, S. 33) kann eine Vorhersage umso präziser gemacht werden, je mehr sich der Korrelationskoeffizient zu „+1“ oder „-1“ annähert. Ist der Korrelationskoeffizient genau „0“ so entspricht dies keinem Zusammenhang zwischen den Variablen (vgl. *Bortz / Weber* 2005, S. 206). Der Korrelationskoeffizient von 0,445 weist daher auf eine mittelstarke Vorhersagequalität hin.

Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach Kendall zeigt auch bei den direkt erhobenen Werten der Motivation zur Nutzung von vorhandenem Wissen mit einem p-Wert von 0,004 eine hohe Signifikanz. Der Korrelationskoeffizient selbst beträgt 0,214 und weist dadurch auf eine geringere Vorhersagequalität hin, als mit den errechneten Werten für die Motivation zur Nutzung von vorhandenem Wissen.

#### 5.4.2 Hypothese 2

Die Hypothese 2 beschäftigt sich mit der theoretischen Vermutung, dass die Einschätzung der Wichtigkeit einer positiven Unternehmenskultur durch Mitarbeiter von der Unternehmensgröße abhängig ist. Daraus resultiert folgende Hypothese:

**Hypothese 2:** *„Je größer das Unternehmen ist, in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist, desto höher schätzt er die Wichtigkeit der Unternehmenskultur ein.“*

Zu überprüfen ist der Unterschied der Variable „Wichtigkeit“ zwischen den einzelnen Gruppen nach der Unternehmensgröße. Auf Grund der vorliegenden Datenstruktur kommt zur Überprüfung der Hypothese der Kruskal-Wallis-Test zum Einsatz. Für die Berechnung der Rangvarianzanalyse nach Kruskal und Wallis ist die Unabhängigkeit der Messungen und das Ordinalskalenniveau der Daten Voraussetzung (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 388 f.). Von einer Unabhängigkeit der Daten kann ausgegangen werden, da alle Probanden nur einmal befragt wurden (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 370). Die Messwerte stehen nicht nur in Äquivalenzrelation, sondern auch in einer Ordnungsrelation (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 21) und entsprechen somit dem für den Kruskal-Wallis-Test geforderten Ordinalskalenniveau.

Die Nullhypothese des Kruskal-Wallis-Tests lautet: *„Die Rangsummen der Werte für die Variable „Wichtigkeit einer angenehmen Unternehmenskultur“ unterscheiden sich in den unterschiedlich großen Unternehmen nicht“* (vgl. *Bühner / Ziegler* 2009, S. 385).

„N“ beträgt im vorliegenden Test 114. Der p-Wert hat einen Wert von 0,716 und liegt damit über der  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05. Die Nullhypothese bleibt daher bestehen und Hypothese 2 ist zu verwerfen.

Mittels Durchführung des Friedman-Tests, welche im Kapitel 5.2.3 „Vergleich und Interpretation der errechneten und direkt erhobenen Werte von „Erleben“ und „Wichtigkeit““ beschrieben ist, wurde festgestellt, dass sich die „Wichtigkeit“ der Unternehmenskultur für die Befragten in den zentralen Tendenzen der errechneten, zu den direkt erhobenen Werten, unterscheiden. Die Unterschiede erfordern den Kruskal-Wallis-Test mit den direkt erhobenen Daten zu wiederholen. Diese Berechnung ergibt einen p-Wert von 0,359. Da dieser Wert über dem der  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit mit 0,05 liegt, ist dieses Ergebnis ebenfalls nicht signifikant und die Nullhypothese wird beibehalten. Die Einschätzung der „Wichtigkeit“ einer angenehmen Unternehmenskultur durch die Befragten ist somit in allen Gruppen hinsichtlich der Unternehmensgrößen gleich.

### 5.4.3 Hypothese 3

Die Hypothese 3 beschäftigt sich mit der theoretischen Vermutung, dass eine positive Einschätzung des Erlebens der Unternehmenskultur durch Mitarbeiter von der Unternehmensgröße abhängig ist. Daraus resultiert die folgende Hypothese:

**Hypothese 3:** *„Je größer das Unternehmen ist, in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist, desto positiver erlebt er die herrschende Kultur des Unternehmens.“*

Zu überprüfen ist der Unterschied der Variable „Erleben“ zwischen den einzelnen Gruppen nach der Unternehmensgröße. Auf Grund der vorliegenden Datenstruktur kommt zur Überprüfung der Hypothese der Kruskal-Wallis-Test zum Einsatz.

Die Durchführung des Tests hat als Voraussetzung, dass die Messwerte unabhängig voneinander und ordinalskaliert sind (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 388 f.). Da alle Probanden nur einmal befragt wurden, kann von einer Unabhängigkeit der Messwerte ausgegangen werden. Die Messwerte sind rangskaliert.

Die Nullhypothese des Kruskal-Wallis-Tests lautet: *„Die Rangsummen der Werte für die Variable „Erleben der Unternehmenskultur“ unterscheiden sich in den unterschiedlichen Größen von Unternehmen nicht“* (vgl. Bühner / Ziegler 2009, S. 385).

Die Anzahl der gültigen Datensätze im Rahmen der vorliegenden Stichprobe beträgt 114. Der p-Wert in der Höhe von 0,72 liegt daher über der  $\alpha$ -Fehler-Wahrscheinlichkeit von 0,05. Die Nullhypothese bleibt somit bestehen und Hypothese 3 wird verworfen.

Mittels Durchführung des Friedman-Tests, welche im Kapitel 5.2.3 „Vergleich und Interpretation der errechneten und direkt erhobenen Werte von „Erleben“ und „Wichtigkeit““ beschrieben ist, wurde festgestellt, dass sich das „Erleben“ der Unternehmenskultur für die

Befragten in den zentralen Tendenzen der errechneten, zu den direkt erhobenen Werten, nicht unterscheiden. Daher ist keine weitere Überprüfung erforderlich.

## **6 Diskussion**

In diesem Kapitel werden mögliche Einschränkungen, die es bei der Interpretation zu bedenken gilt, angesprochen und die Ergebnisse der Untersuchung diskutiert.

### **6.1 Einschränkungen hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse**

Folgende Einschränkungen gilt es, bei der Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden empirischen Erhebung, zu bedenken:

1. Im Rahmen dieser Untersuchung ist zu berücksichtigen, dass ausschließlich Menschen befragt wurden, die Mitglieder der sozialen Software Plattform XING und an Wissensmanagement interessiert sind.
2. Ebenfalls ist zu betonen, dass hinsichtlich der Erhebung der Unternehmenskultur eine Einschränkung der Dimensionen erforderlich war.
3. Nach *Sackmann* (vgl. 2006, S. 2-5) ist zu berücksichtigen, dass die allgemeine Aussagekraft auf Grund der ausgewählten Dimensionen der Unternehmenskultur begrenzt ist, da auch der Einsatz der Indikatoren beschränkt ist.
4. Nach *Bortz* und *Weber* (vgl. 2005, S. 87) kann eine quantitative Erhebung, im Zuge derer die Teilnahmebereitschaft der Befragten erforderlich ist, einer Verzerrung unterliegen.

### **6.2 Ergebnisse der Untersuchung**

Die folgende Interpretation und Diskussion der Ergebnisse ist gegliedert in: Unternehmenskultur, Motivation und die zu prüfenden Hypothesen.

#### **6.2.1 Unternehmenskultur**

Zwischen dem direkt erhobenen und dem errechneten Wert für „Erleben“ der Unternehmenskultur kann auf Grund der Durchführung des „Friedmann-Tests“ kein Unterschied festgestellt werden. Hingegen zeigt derselbe Test beim Vergleich des direkt erhobenen und dem errechneten Wert für die Einschätzung der Wichtigkeit die Unternehmenskultur als angenehm einzuschätzen, einen signifikanten Unterschied. Die Probanden schätzen die Wichtigkeit, die Unternehmenskultur angenehm zu erleben direkt höher ein, als über die einzelnen Aussagen pro Dimension der Unternehmenskultur nach

*Sackmann*. Der Unterschied kann einerseits daher rühren, dass die 36 eingesetzten Aussagen für die Befragungsteilnehmer die Unternehmenskultur nicht zu 100% widerspiegeln. Dagegen spricht aus meiner Sicht jedoch, dass beim „Erleben“ der Unternehmenskultur zwischen errechnetem und direkt erfasstem Wert kein Unterschied nachgewiesen werden konnte.

Die Wissenschaft beschäftigt sich bereits seit Ende der 70er Jahre mit dem Thema „Unternehmenskultur“ (vgl. *Oechsler* 2006, S. 139). Veröffentlichungen dazu steigen seit Beginn der 80er Jahre sprunghaft an. In den letzten Jahren hat es das Thema „Unternehmenskultur“ sogar in die Betriebswirtschaftslehre geschafft (vgl. *Bea / Haas* 2005, S. 458; vgl. *Heinen* 1997, S. 2). Bereits 1997 ging *Heinen* (vgl. 1997, S. 3) davon aus, dass das Thema „Unternehmenskultur“ keine Modeerscheinung bleiben, sondern vielmehr an theoretischer und praktischer Bedeutung gewinnen sollte.

Daher gehe ich davon aus, dass der Begriff „Unternehmenskultur“ eine sehr hohe Bedeutung für die Befragten inne hat, sodass die Werte bei der direkten Befragung nach der Wichtigkeit die Unternehmenskultur angenehm zu empfinden höher ausgefallen ist, als bei der Bewertung über die einzelnen Aussagen zur Unternehmenskultur. Auf Grund dieser angestellten Vermutungen empfiehlt es sich, eine weitere Untersuchung in Form einer qualitativen Forschungsmethode vorzunehmen.

### **6.2.2 Motivation**

Bei den errechneten Werten in Bezug auf die Motivation hinsichtlich Entwicklung und Verteilung von Wissen konnte zu den direkt erfassten Werten kein Unterschied festgestellt werden.

Bezüglich der Bereitschaft vorhandenes Wissen zu nutzen unterscheiden sich die mittleren Ränge der errechneten zu den direkt erhobenen Werten laut durchgeführtem Friedmann-Test mit einer „Asymptotischen Signifikanz“ von 0,0 höchst signifikant. Der vorliegende Unterschied, dass die Bewertungen der einzelnen Aussagen, die zur Berechnung herangezogen werden, die Motivation zur Nutzung von vorhandenem Wissen nicht optimal abbilden, ist nicht auszuschließen. Geht man aber davon aus, handelt es sich um ein sehr interessantes Phänomen. Die Selbsteinschätzung der Motivation liegt deutlich höher, als der aus den Einzelbewertungen errechnete Wert. Das bedeutet, dass die Probanden hinsichtlich Nutzung von vorhandenem Wissen von sich selbst glauben, motivierter zu sein, als sie es tatsächlich sind. Dieser Effekt kann auch deshalb zum Vorschein treten, da in dieser Untersuchung ausschließlich Menschen befragt wurden, die an Wissensmanagement interessiert sind.

Meiner Ansicht nach, muss es für Menschen, die an Wissensmanagement interessiert sind, schließlich eine Selbstverständlichkeit sein, hinsichtlich der Nutzung von bestehendem Wissen motiviert zu sein, da es sich dabei um einen grundlegenden Wissensmanagementbaustein handelt. Rein spekulativ könnte auf Grund dieses Ergebnisses auch behauptet werden, dass die Befragten zwar vorgeben motiviert zu sein und davon auch selbst überzeugt sind, tief in ihrem Inneren aber doch eine unbewusste Scheue haben vorhandenes Wissen zu nutzen.

Das Ergebnis, dass lediglich beim Wissensmanagementbaustein „Nutzung von Wissen“ eine Diskrepanz zwischen direkter und indirekter Selbsteinschätzung vorliegt, ist aus meiner Sicht höchst überraschend und überaus interessant. Eine weitere, auf dieses Ergebnis Rücksicht nehmende, Untersuchung in Form einer weiteren Online-Befragung in einer anderen Population und zu einem anderen Zeitpunkt ist auf jeden Fall empfehlenswert. Um die Gründe für die Diskrepanz zwischen direkt erhobenem und berechnetem Wert herauszufinden und das Ergebnis zu plausibilisieren, empfiehlt sich ergänzend qualitativ zu forschen.

### 6.2.3 Hypothesen

**Hypothese 1a:** *„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, an der **Entwicklung von Wissen** aktiv mitzuwirken.“*

Obwohl die Korrelation zwischen dem Erfüllungsgrad des Erlebens von für die Befragten als wichtig eingeschätzten Aussagen zu den Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann und der Motivation neues Wissen zu entwickeln gering ist, konnte sie mit Hilfe eines statistischen Verfahrens in der vorliegenden Stichprobe nachgewiesen werden. Die Bereitschaft Wissen zu entwickeln ist demnach davon abhängig, wie die Probanden die Unternehmenskultur erleben. Je positiver die Kultur eines Unternehmens erlebt wird, umso höher ist die Motivation neues Wissen zu entwickeln. Auch in Bezug auf dieses Ergebnis ist die Beschaffenheit der Stichprobe zu bedenken und zu überlegen, ob die selbe Untersuchung in weiteren Populationen Anwendung finden sollte, um das Ergebnis in ihrer Aussagekraft zu bestärken.

**Hypothese 1b:** *„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, an der **Verteilung von Wissen** aktiv mitzuwirken.“*

Der Wissensmanagementbaustein „Verteilung von Wissen“ zeigt in der vorliegenden empirischen Untersuchung keinen Zusammenhang mit dem Erfüllungsgrad. Dieses Ergebnis ist aus meiner Sicht sehr überraschend! Die Verteilung von Wissen ist an die Interaktion mit Kollegen gekoppelt und der Umgang untereinander wiederum ein wesentlicher Faktor der Unternehmenskultur. Der Zusammenhang zwischen der Freizügigkeit eigenes Wissen anderen zur Verfügung zu stellen und eine als angenehm empfundene Unternehmenskultur zu erleben, ist laut vorliegender Studie jedoch nicht gegeben. Das liegt möglicherweise daran, dass Menschen befragt wurden, die Interesse an Wissensmanagement zeigen.

**Hypothese 1c:** *„Je stärker die Mitarbeiter, die für sie wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach Sackmann erfüllt sehen, desto stärker sind sie motiviert, vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen.“*

Das wohl interessanteste Ergebnis liefert Hypothese 1c. Mit Hilfe des Kruskal-Wallis-Tests wurden die Unterschiede der Rangsummen der errechneten Werte für die Motivation hinsichtlich Nutzung von vorhandenem Wissen in den vier Kategorien des Erfüllungsgrades in der vorliegenden Stichprobe als höchst signifikant beurteilt. Auf Grund der errechneten mittleren Ränge lässt sich die Aussage tätigen, dass die Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen umso höher ist, je positiver die Unternehmenskultur erlebt wird. Dies trifft für die direkt erhobenen Werte, für die Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen, nicht zu. Da nur bei den errechneten Werten Unterschiede hinsichtlich der Kategorien des Erfüllungsgrades festgestellt werden konnten, wurde nur für diese eine Korrelationsberechnung durchgeführt. Der Zusammenhang ist höchst signifikant und der Korrelationskoeffizient von 0,445 weist auf eine mittelstarke Vorhersagequalität hin. Der Zusammenhang zwischen der Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen und die Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* als angenehm zu empfinden, kann vielerlei Ursachen oder Gründe haben. Genannt sei dabei natürlich in erster Linie die Beschaffenheit der Zielgruppe, die auf Grund ihrer Affinität zum Wissensmanagement an der Nutzung von vorhandenem Wissen großes Interesse haben bzw. sich hoch motiviert zeigen müsste. Wie weiter oben bereits erwähnt, könnte das ein Grund sein, dass die direkte Selbsteinschätzung der Motivation für die Nutzung von vorhandenem Wissen höher eingeschätzt wird, als die Einschätzung an Hand der einzeln zu bewertenden Aussagen. Warum ist aber der erhobene Wert für die Motivation über die einzelnen Fragen geringer? Dieses Phänomen kann möglicher Weise noch von der Schulzeit herrühren.

Laut Pegels (vgl. 1997, S. 1) reagieren Kinder und Jugendliche auf die erfolgsorientierte Gesellschaft mit „Abschreiben“ oder „Schummeln“, auch wenn sie mit Bestrafungen rechnen müssen und ihnen bewusst gemacht wird, dass dies ein Verstoß gegen die Fairness den anderen gegenüber ist.

Wenn man die Motivation direkt anspricht, ist der Wert höher als der berechnete Wert. Dies und die Tatsache, dass laut vorliegender Untersuchung die Motivation Wissen zu nutzen, nicht mit dem Erleben der Unternehmenskultur korreliert, spricht für das Vorhandensein des Bewusstseins für die Wissensnutzung. Unbewusst dürfte jedoch noch immer die Prägung seitens der Erziehung und Ausbildung mitschwingen. Dabei ist interessant, dass das „Erleben“ der Unternehmenskultur hier einen bedeutenden Einfluss hat. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass eine für die Mitarbeiter als angenehm empfundene Unternehmenskultur die „Sünden“ der Erziehung und Ausbildung hinsichtlich der geprägten Einstellung zur Nutzung von vorhandenem Wissen ausmerzen können. Auch hierbei handelt es sich um eine Vermutung auf Grund der Forschungsergebnisse. Es empfiehlt sich, diese gezielt noch einmal in Form einer qualitativen Untersuchung zu hinterfragen.

**Hypothese 2:** *„Je größer das Unternehmen ist, in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist, desto höher schätzt er die Wichtigkeit der Unternehmenskultur ein.“*

An Hand des Kruskal-Wallis-Tests konnte kein Unterschied zwischen der „Wichtigkeit einer angenehmen Unternehmenskultur“ für die Probanden in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen festgestellt werden. Auf Basis dieses Ergebnisses lässt sich die theoretische Vermutung aufstellen, dass die Wichtigkeit einer angenehmen Unternehmenskultur für Mitarbeiter nicht von der Größe eines Unternehmens abhängig ist, sondern von Person zu Person verschieden ist.

**Hypothese 3:** *„Je größer das Unternehmen ist, in dem ein Mitarbeiter beschäftigt ist, desto positiver erlebt er die herrschende Kultur des Unternehmens.“*

Das Ergebnis des Kruskal-Wallis-Tests zeigte, dass kein Unterschied zwischen dem „Erleben der Unternehmenskultur“ für die Befragten in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen besteht. Auf Grund dessen wird bei Hypothese 3 die theoretische Vermutung angestellt, dass das „Erleben der Unternehmenskultur“ für Mitarbeiter nicht von der Unternehmensgröße abhängig ist, sondern von der jeweiligen Persönlichkeit der Mitarbeiter.

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit folgender Forschungsfrage: *„Steht die Motivation der Mitarbeiter, an der Entwicklung und Verteilung von Wissen aktiv mitzuwirken, sowie vorhandenes Wissen aktiv zu nutzen, im Zusammenhang mit der Erfüllung der für sie wichtigen Aspekte der Unternehmenskultur?“* Um diese Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine quantitative Erhebung in Form eines Online-Fragebogens durchgeführt. Der Untersuchungsgegenstand bestand aus Mitgliedern der Netzwerkplattform XING, die an Wissensmanagement interessiert sind.

### 7.1 Resultate der Untersuchung

Eine wesentliche Erkenntnis aus der Untersuchung stellt die Tatsache dar, dass die Bewertung wie Unternehmenskultur erlebt wird, bei der Erhebung über mehrere spezifische Aussagen und bei der direkten Bewertung an Hand der einen Aussage, ob Unternehmenskultur als angenehm empfunden wird, zu den selben Ergebnissen führt. Im Gegensatz dazu haben die Probanden die Unternehmenskultur über die einzelnen spezifischen Aussagen als weniger wichtig eingeschätzt, als über die direkte Aussage, ob es ihnen wichtig erscheint die Unternehmenskultur als angenehm zu empfinden.

Die Auswertungen der Empirie zeigt, dass die Motivation hinsichtlich Nutzung von Wissen als einziger Wissensmanagementbaustein einen Median mit dem Wert „3“ aus, der für „eher motiviert“ steht aufweist. Im Vergleich dazu liegt der Median der Motivation hinsichtlich der anderen beiden Wissensmanagementbausteine bei einem Wert von „3,67“ bzw. „4“, wobei „4“ für „voll motiviert“ steht.

Die Motivation der Befragten unterscheidet sich bei der Entwicklung von Wissen signifikant und bei den, über mehrere Aussagen erhobenen Messwerten, zur Motivation hinsichtlich der Nutzung von vorhandenem Wissen sogar hoch signifikant. Überraschend zeigt sich, dass sich der Grad der Motivation, bei den über eine einzige Aussage erfassten Messwerten der Motivation zur Nutzung von Wissen und bei der Motivation Wissen zu verteilen keine Unterschiede zeigen.

Die Motivation zur Entwicklung von Wissen weist einen geringen und die Motivation zur Nutzung von vorhandenem Wissen einen mittelstarken Zusammenhang mit der Intensität der Erfüllung von für die Befragten wichtigen Dimensionen der Unternehmenskultur nach

*Sackmann* (Erfüllungsgrad) auf. Besonders überraschend stellt sich das Ergebnis dar, dass die Motivation zur Verteilung von Wissen nicht mit dem „Erfüllungsgrad“ korreliert.

Betreffend der Wichtigkeit der Unternehmenskultur, bestehen hinsichtlich der Unternehmensgröße weder bei den über mehrere Aussagen erfassten Messwerten noch über die direkte Bewertung der Aussage: „Die Kultur des Unternehmens erlebe ich als sehr angenehm.“ Unterschiede. Auch hinsichtlich der Frage, ob das Erleben der Unternehmenskultur Unterschiede hinsichtlich der Größen der Unternehmen in denen die Probanden tätig sind, konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Das subjektive Erleben, sowie die persönliche Einschätzung der Wichtigkeit der Unternehmenskultur, unterscheiden sich bei Mitarbeitern, die in großen Unternehmen arbeiten zu Mitarbeitern, die in kleinen Organisationen tätig sind, nicht.

## **7.2 Bedeutung der Ergebnisse der Untersuchung für Unternehmen**

In den folgenden Unterkapiteln wird die Rolle der Unternehmenskultur im Hinblick auf Wissensmanagement beleuchtet. Es wird die Unternehmenskultur als ausschlaggebender Faktor von Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen behandelt. Im Anschluss werden aus dieser Studie abgeleitete Empfehlungen für Unternehmen und für weitere Forschungsarbeiten gegeben.

### **7.2.1 Die Rolle der Unternehmenskultur im Hinblick auf Wissensmanagement**

Aus der vorliegenden Untersuchung geht klar hervor, dass die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle für das Wissensmanagement in einer Organisation inne hat. Daher ist den Dimensionen, die die Mitarbeiter persönlich als besonders wichtig erachten, große Aufmerksamkeit zu schenken. Laut vorliegender Studie weisen Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Kommunikation, Führungsverhalten, zwischenmenschliche Beziehungen und arbeitsbezogene Aspekte die höchste Wichtigkeit für die Befragten auf. Davon zeigen die Leistungsorientierung, die Mitarbeiterorientierung und die Kommunikation die höchsten Diskrepanzen zum subjektiven Erleben der Unternehmenskultur durch die Probanden auf. Die Strategie, Vision und Zielorientierung weisen zwar nur den zweithöchsten Wert bei der subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit auf, werden aber von den Befragten am negativsten erlebt. Die Aufmerksamkeit ist aber nicht primär auf die Dimensionen zu richten, sondern auf die Mitarbeiter in Bezug darauf, wie sie die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur erleben. Nur so ist es möglich, dass die Unternehmenskultur eine motivierende Wirkung zeigt und eine optimale Rahmenbedingung für Anreizsysteme darstellt.

### **7.2.2 Unternehmenskultur als ausschlaggebender Faktor von Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen**

Laut der vorliegenden Untersuchung spielt ein angenehmes Erleben der Unternehmenskultur für Mitarbeiter hinsichtlich Motivation in Bezug auf die Entwicklung von Wissen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Für die Motivation vorhandenes Wissen zu nutzen, ist die Unternehmenskultur sogar von noch größerer Bedeutung. Die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Erhebung zeigen, dass dies bei der Motivation zur Verteilung von Nutzung nicht zutrifft. Die Unternehmenskultur ist somit nicht für alle Wissensmanagementbausteine gleich relevant. Die Verteilung von Wissen ist wenig sinnvoll, wenn dieses in weiterer Folge nicht genutzt wird und auch kein neues Wissen entwickelt wird. Für Manager ist es daher von großer Bedeutung zu wissen, welche konkreten Wissensmanagementbausteine in ihrem Unternehmen für den Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement verantwortlich sind, um gezielt Anreizsysteme einzusetzen zu können. Abschließend betrachtet, ist die Unternehmenskultur laut der vorliegenden Untersuchung ein wesentlicher Faktor für den Erfolg oder Misserfolg in Organisationen.

### **7.3 Aus dieser Studie abgeleitete Empfehlung für Unternehmen**

Unternehmen die ernsthaft Wissensmanagement betreiben oder einführen wollen ist zu empfehlen, in eine Erhebung der Unternehmenskultur, sowie der Motivation der Mitarbeiter hinsichtlich Wissensmanagementbausteine innerhalb der eigenen Organisation zu investieren. Dies dient dazu, zu erfahren welche Bereiche des Wissensmanagements am meisten vom positiven Erleben der Unternehmenskultur durch die Mitarbeiter beeinflusst werden. Auf diese sollte in Folge stärker fokussiert werden, indem mit den Mitarbeitern Wissensmanagementziele vereinbart und, wie oben bereits erwähnt, gezielte Anreizsysteme geschaffen werden. Dabei ist aber Vorsicht angebracht, denn laut Pfeffer (vgl. 2005, S. 123-128) reicht es nicht einfach die Art wie Menschen handeln ändern zu wollen, sondern es muss sich deren persönliche Einstellung ändern.

Hinsichtlich dessen, dass laut der vorliegenden Studie die Motivation, vorhandenes Wissen zu nutzen am geringsten von den drei untersuchten Wissensmanagementbausteinen ist und am stärksten mit der Erfüllung der für Mitarbeiter als wichtig eingeschätzten Bereiche der Unternehmenskultur in Zusammenhang steht, stellen sich folgende Fragen: *„Was bringt einer Organisation ein perfekt organisiertes und durchdachtes Wissensmanagement und was leisten*

*die teuersten Wissensmanagementtools, wenn die Motivation der Mitarbeiter vorhandenes Wissen zu nutzen nicht vorhanden ist?“*

Dem kann über kommunizierte Unternehmensziele und Werte der Organisation entgegen gewirkt werden, sodass die Kultur und das Bewusstsein im Unternehmen herrschen, dass die Nutzung von vorhandenem Wissen gut ist! Das funktioniert einerseits über das setzen von Anreizen, aber das Vorleben dieser Werte durch die Führungskräfte ist ebenso unverzichtbar (vgl. *Comelli / Rosenstiel* 2009, S. 272).

Ein weiteres, nicht unwesentliches Ergebnis der Untersuchung war, dass die Motivation neues Wissen zu entwickeln umso höher ist, je positiver die Unternehmenskultur erlebt wird. Diese Erkenntnis sollte bei der Planung und beim Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen unbedingt berücksichtigt werden.

Ergänzend ist zu empfehlen, noch einen Schritt weiter zu gehen und zu schauen, wo die Erfüllung der als wichtig erachteten Dimensionen am geringsten ist. Dadurch wird es dem Management möglich, gezielte und genau auf die Situation innerhalb der Organisation angepasste Maßnahmen zur Stabilisierung oder Veränderung der Unternehmenskultur zu setzen. Laut *Wunderer* (vgl. 2007, S. 175) können Wertemuster bei Erwachsenen nur sehr schwer kurzfristig beeinflusst werden. Er empfiehlt daher in kleinen Schritten vorzugehen und mittelfristige Ziele zu definieren.

#### **7.4 Empfehlung für weitere Forschungsarbeiten**

Die Untersuchungsergebnisse sind dermaßen interessant, dass es sich lohnen würde weiter zu forschen und nach Gründen für die Resultate der vorliegenden Studie zu suchen. Dies würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit massiv sprengen. Vielleicht gibt diese Studie jedoch einen Anreiz und stellt eine Basis für weitere Forschungsarbeiten dar.

## 8 Literaturverzeichnis

### 8.1 Literaturquellen

- Aronson, Elliot / Wilson, Timothy D.; Akert, Robin M.* (2008): Sozialpsychologie. 6., aktualisierte Auflage, München
- Baur, Nina / Florian, Michael J.* (2009): Stichprobenprobleme bei Online-Umfragen. In: *Jacob, Nikolaus / Schoen, Harald / Zerback, Thomas* (Hrsg.): Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung. 1. Auflage, Wiesbaden, S. 109-128
- Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen* (2005): Strategisches Management. 4., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart
- Bortz, Jürgen / Döring, Nicola* (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg
- Bortz, Jürgen / Weber, René* (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Heidelberg
- Bühl, Achim / Zöfel, Peter* (2001): SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- Bühner, Markus / Ziegler, Matthias* (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München
- Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von* (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4., erweiterte und überarbeitete Auflage, München
- Fraunhofer-Institut für Sichere Informationstechnologie SIT* (2008): Privatsphärenschutz in Soziale-Netzwerke-Plattformen. Darmstadt
- Galesic, Mirta / Bosnjak, Michael* (2009): Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey. In: *Public Opinion Quarterly*, Vol. 73, No.2, S. 349-360
- Gassler, Christiana* (2009): Leistungsanreizsysteme vor dem Hintergrund der Motivationstheorien nach Herzberg und Maslow am Beispiel von Wissensmanagement. Bachelorarbeit im Rahmen der FHWien-Studiengänge der WKW Studiengang Personal- und Wissensmanagement, Wien
- Heinen, Edmund* (1997): Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: *Heinen, Edmund / Fank, Matthias* (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München, S. 1 - 48
- Hienerth, Claudia / Huber, Beate / Süßenbacher, Daniela* (Hrsg.) (2009): Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Wien
- Keller, Christian / Kastrup, Christian* (2009): Wissensmanagement. Wissen organisieren - Wettbewerbsvorteile sichern. 1. Auflage, Berlin
- LoBiondo-Wood, Geri / Haber, Judith / Nohl, Andreas* (2005): Pflegeforschung. Methoden, Bewertung, Anwendung. 2. Auflage, München
- Mayer, Horst Otto* (2009): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 5., überarbeitete Auflage, München

- Mergel, Ines / Reimann, Matthias* (2000): Anreizsysteme für Wissensmanagement in Unternehmensberatungen. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte. Nr.4/00, S. 15-19
- Oechsler, Walter Anton* (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8., grundlegend überarbeitete Auflage. München
- Pegels, Eva-Maria* (1997): Mogeln und Moral. Empirische und theoretische Studien über den Wert des Mogelns in der Schule. Dissertation an der Universität Duisburg für Psychologie, Münster
- Pfeffer, Jeffrey* (2005): Changing mental models: HR's most important task. In: Human Resource Management. No.2/05, S. 123-128
- Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai* (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Raab, Gerhard / Unger, Alexander / Unger, Fritz* (2009): Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden
- Rasch, Björn / Friese, Malte / Hofmann, Wilhelm / Naumann, Ewald* (2010): Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. Band 2. 3., erweiterte Auflage, Berlin
- Reinmann-Rothmeier, Gabi / Mandl, Heinz / Erlach, Christine / Neubauer, Andrea* (2001): Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim
- Sackmann, Sonja A.* (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele. 1. Auflage, Wiesbaden
- Sackmann, Sonja A.* (2006): Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?. Neubiberg
- Schein, Edgar H.* (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate culture survival guide. 2. korrigierte Auflage, Bergisch Gladbach
- Schendera, Christian F. G.* (2004): Datenmanagement und Datenanalyse mit dem SAS-System. Vom Einsteiger zum Profi. München
- Schreyögg, Georg* (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Stigler, Hubert* (2005): Der Fragebogen in der Feldforschung. In: *Stigler, Hubert / Reicher, Hannelore* (Hrsg.): Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. Innsbruck, S. 135 - 149
- Weinreich, Uwe / Lindern, Eike von* (2008): Praxisbuch Kundenbefragungen. Repräsentative Stichproben auswählen - Ergebnisse richtig interpretieren. 1. Auflage, München
- Wunderer, Rolf* (2007): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 7., überarbeitete Auflage, Köln

## 8.2 Sonstige Quellen

www.xing.com 2010a: XING AG, <https://www.xing.com/companies/xingag/> [01.01.2010]

www.xing.com 2010b: XING AG,  
<https://www.xing.com/net/pri2ea012x/knowledgemanagement/> [29.03.2010]

www.spss.com 2010: SPSS Inc., <http://www.spss.com/de/index.htm> [24.04.2010]

www.bildung-kreis-borken.de 2010: Kreis Borken,  
<http://www.bildung-kreis-borken.de/index.php?id=495> [12.04.2010]

www.globalpark.de 2010: Globalpark AG,  
<http://www.globalpark.de/unternehmen/unternehmen.html> [24.04.2010]

## 9 Anhang

### 9.1 Forumseintrag auf der Plattform XING in der Gruppe „Knowledge Management“

**Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen – ist die Unternehmenskultur ein ausschlaggebende Faktor?**

**Liebe Wissensmanagement-Profis!**

Wissen wird für ein erfolgreiches Bestehen am Markt für Organisationen, aber auch für Menschen am Arbeitsmarkt immer wichtiger und daher immer mehr als Ressource verstanden. Ein Trend der sich auf Grund des globalen Wettbewerbs und der fortschreitenden Entwicklung der Informationstechnologie in Zukunft weiter und wahrscheinlich noch schneller fortsetzen wird als bisher. Wissensmanagement gewinnt daher in unserer Gesellschaft immer mehr an Bedeutung.

**Welche Rolle spielt nun aber die Kultur eines Unternehmens im Hinblick auf Wissensmanagement? Ist die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Faktor für Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement in Organisationen?**

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich genau mit dieser Frage. Wenn Sie ebenfalls an dieser Thematik interessiert sind, nehmen Sie sich bitte **5-8 Minuten** Zeit für die diesbezügliche Onlinebefragung! Am Ende der Befragung haben Sie die Möglichkeit, die **Ergebnisse der Untersuchung** der überaus interessanten Frage per Email anzufordern. Die Teilnahme an der Befragung bleibt selbstverständlich anonym.

Die **Umfrage** finden Sie unter: [http://www.unipark.de/uc/UNIQUE\\_christiana\\_gassler/e0e9/](http://www.unipark.de/uc/UNIQUE_christiana_gassler/e0e9/).

Ich freue mich über Ihre Teilnahme.

Vielen Dank und herzliche Grüße

Christiana Gassler

FH Wien, Studiengang: Personal- und Wissensmanagement

## 9.2 Fragebogen

Im Folgenden ist der Fragebogen, wie er den Probanden im Rahmen der Online-Befragung zur Verfügung stand abgebildet.

### 9.2.1 Startseite - Einleitung

#### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 13%

Guten Tag und herzlich willkommen!

Ich freue mich, dass Sie an meiner Befragung teilnehmen!

Ich studiere an der FH Wien „Personal- und Wissensmanagement“. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit dem **Einfluss der Unternehmenskultur auf die Mitarbeitermotivation am Beispiel von Wissensmanagement**.

Mit der Beantwortung der folgenden Fragen helfen Sie mir, die für meine Untersuchung erforderlichen Daten zu erheben.

Die Beantwortung der Fragen wird **5 bis 8 Minuten** dauern.  
Bitte brechen Sie die Befragung nicht ab.

Falls Sie derzeit selbstständig sind, auf freiberuflicher Basis arbeiten oder nicht erwerbstätig sind, beziehen Sie Ihre Antworten bitte auf das Unternehmen in dem Sie zuletzt tätig waren.

Am Ende der Befragung haben Sie die Möglichkeit, die Ergebnisse der Untersuchung per Email anzufordern. Die Befragung bleibt selbstverständlich **anonym**.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!  
Christiana Gassler

*Hinweis: Der gesamte Fragebogen richtet sich immer ausdrücklich an beide Geschlechter. Auf Grund besserer Lesbarkeit wird auf die weibliche Form verzichtet und ausschließlich die männliche Form verwendet.*

Weiter

## 9.2.2 Fragenkatalog 1 zur Unternehmenskultur

### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 25%

Bewerten Sie bitte, ob Sie den folgenden Statements im Bezug auf Ihr Unternehmen gar nicht oder voll zustimmen und wie wichtig dieser Punkt für Sie ist.

	Stimme zu...				Ist mir wichtig...			
	gar nicht			voll	gar nicht			sehr
Die Art der Leistungsmessung ist angemessen und fair.	<input type="radio"/>							
Die Ziele meiner Arbeit sind mir bekannt und klar.	<input type="radio"/>							
Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen werden systematisch bewertet und verbessert.	<input type="radio"/>							
Meine Führungskraft fördert meine fachliche und persönliche Entwicklung.	<input type="radio"/>							
Mit den angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>							
Die mir übertragenen Aufgaben sind so anspruchsvoll, dass sie meine persönliche und berufliche Entwicklung fördern.	<input type="radio"/>							
Meine Führungskraft verhält sich allen Mitarbeitern gegenüber fair.	<input type="radio"/>							
Gute Arbeit wird von meiner Führungskraft entsprechend anerkannt.	<input type="radio"/>							
Bei Entscheidungen, die die Abteilung betreffen, involviert uns unsere Führungskraft.	<input type="radio"/>							
Das Arbeitsklima in unserem Unternehmen ist angenehm.	<input type="radio"/>							
Der Umgang miteinander ist wertschätzend und respektvoll.	<input type="radio"/>							
Es herrscht ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen.	<input type="radio"/>							

[Zurück](#)
[Weiter](#)

## 9.2.3 Fragenkatalog 2 zur Unternehmenskultur

### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 38%

	Stimme zu...				Ist mir wichtig...			
	gar nicht			voll	gar nicht			sehr
Das Unternehmen strebt Innovationen bei Produkten bzw. Dienstleistungen an.	<input type="radio"/>							
Das Einbringen von eigenen Ideen wird gefördert.	<input type="radio"/>							
Kreatives Arbeiten der Mitarbeiter wird unterstützt.	<input type="radio"/>							
Im Unternehmen ist man Fehlern gegenüber tolerant.	<input type="radio"/>							
Die Mitarbeiter sind offen für neues Wissen.	<input type="radio"/>							
Die Mitarbeiter reagieren nicht nur auf Veränderungen, sondern fördern Neues aus eigenem Antrieb.	<input type="radio"/>							
Meine Tätigkeit/mein Aufgabenbereich macht mir Freude.	<input type="radio"/>							
Eigenständiges Arbeiten der Mitarbeiter wird gefördert.	<input type="radio"/>							
Die Arbeitsprozesse sind effektiv und effizient.	<input type="radio"/>							
Die Unternehmensleitung setzt Maßnahmen zur Teambildung (z.B.: diverse Events, Feiern usw.).	<input type="radio"/>							
Es finden regelmäßig Teammeetings statt.	<input type="radio"/>							
Gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit ist für uns selbstverständlich.	<input type="radio"/>							

[Zurück](#)
[Weiter](#)

## 9.2.4 Fragenkatalog 3 zur Unternehmenskultur

### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 50%

	Stimme zu...				Ist mir wichtig...			
	gar nicht			voll	gar nicht			sehr
Der Wertschöpfungsbeitrag für den Kunden steht bei jeder Tätigkeit/jedem Prozess klar im Vordergrund.	<input type="radio"/>							
Die Redewendung „Der Kunde ist König!“ wird im Unternehmen zu 100% gelebt.	<input type="radio"/>							
Kundenreklamationen werden im Unternehmen als Chance gesehen. Auf Grund der gewonnenen Informationen werden Unternehmensprozesse verbessert.	<input type="radio"/>							
Der Informationsaustausch im Unternehmen passiert in einer offenen und lockeren Atmosphäre.	<input type="radio"/>							
Für den Informationsaustausch unter Kollegen steht uns Raum und Zeit zur Verfügung.	<input type="radio"/>							
Die im Unternehmen eingesetzten Kommunikationsmittel (Email, Meetings usw.) sind effizient.	<input type="radio"/>							
Die Werte des Unternehmens sind festgeschrieben.	<input type="radio"/>							
Die Werte des Unternehmens sind mir bekannt.	<input type="radio"/>							
Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion und leben die Werte und Normen des Unternehmens vor.	<input type="radio"/>							
Die Unternehmensstrategie ist allen Mitarbeitern bekannt.	<input type="radio"/>							
Im Unternehmen sind Qualitätsziele für alle Geschäftsprozesse und für jeden Arbeitsplatz definiert.	<input type="radio"/>							
Jeder Mitarbeiter trägt zur Erreichung der Unternehmensziele aktiv bei.	<input type="radio"/>							
Die Kultur des Unternehmens erlebe ich als sehr angenehm.	<input type="radio"/>							

[Zurück](#)
[Weiter](#)

## 9.2.5 Fragenkatalog zur Motivation hinsichtlich Entwicklung, Nutzung und Verteilung von Wissen

### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 63%

Inwiefern treffen für Sie folgende Statements zu?  
Bewerten Sie die folgenden Statements, ob diese in Ihrem Unternehmensumfeld für Sie gar nicht oder voll zutreffen.

	trifft gar nicht zu		trifft voll zu	
Ich bin ständig am Überlegen, wie ich meine Arbeit noch besser machen könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin daran interessiert meine Stärken und Fähigkeiten immer weiter zu entwickeln und dieses Wissen ins Unternehmen einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeit an Projekten finde ich besonders spannend, da dabei sehr viel neues Wissen für das Unternehmen entsteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gebe mein Wissen gerne an jeden meiner Kollegen weiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gerne bereit, mein Wissen auch in schriftlicher Form anderen zur Verfügung zu stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auch wenn ich gerade wenig Zeit habe, gebe ich Kollegen gerne ausführliche Antworten auf ihre Fragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevor ich lange selbst nach Lösungen suche, frage ich zuerst erfahrene Kollegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin der Ansicht, dass man das Rad nie neu erfinden, sondern zuerst immer auf vorhandenes Wissen zugreifen sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das im Unternehmen vorhandene Wissen (aller Mitarbeiter) wird im Sinne der Wertschöpfung und somit für den Kunden genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin hochmotiviert neues Wissen zu entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Motivation zur Verbreitung bzw. Weitergabe von Wissen ist sehr hoch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinsichtlich der Nutzung von im Unternehmen vorhandenem Wissen bin ich hochmotiviert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)
[Weiter](#)

## 9.2.6 Daten zum Unternehmen und personenbezogene Daten

### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 75%

Zum Abschluss bitte ich Sie, noch ein paar **Angaben** zu dem **Unternehmen** in dem Sie tätig sind und zu **Ihrer Person** zu machen.

(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**In welche der folgenden Größenklassen fällt das Unternehmen, in dem Sie tätig sind?**

- 1 bis 9 Mitarbeiter
- 10 bis 49 Mitarbeiter
- 50 bis 249 Mitarbeiter
- 250 bis 1.000 Mitarbeiter
- 1.000 bis 2.000 Mitarbeiter
- mehr als 2.000 Mitarbeiter

Angaben zum Unternehmen in dem Sie derzeit tätig sind:

(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**In welcher Branche ist das Unternehmen/Tochterunternehmen in dem Sie beschäftigt sind hauptsächlich tätig?**

- Bank und Versicherung
- Gewerbe und Handwerk
- Handel
- Industrie
- Information und Consulting
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr
- Gesundheitswesen
- Bildungseinrichtung
- Öffentlicher Dienst
- Sonstige

Angaben zum Unternehmen in dem Sie derzeit tätig sind:

(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**In welchem Land hat das Unternehmen/Tochterunternehmen, für das Sie arbeiten, den Firmensitz?**

- Österreich
- Deutschland
- Schweiz
- anderes Land

Zurück

Weiter

Angaben zu Ihrer Person:  
(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**Ich bin:**

- weiblich
- männlich

Angaben zu Ihrer Person:  
(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**Ich gehöre folgender Altersgruppe an:**

- unter 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70 und älter

Angaben zu Ihrer Person:  
(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**Meine Funktion im Unternehmen ist:**

- Mitarbeiter/Sachbearbeiter
- Spezialist/Fachkraft
- leitende Position/Abteilungs- oder Gruppenleitung
- mittleres Management
- Geschäftsführung/Vorstand
- Sonstige

Angaben zu Ihrer Person:  
(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

**Meine höchste, abgeschlossene Ausbildung ist die:**

- Pflichtschule
- Lehre
- Matura/Abitur
- Hochschulausbildung
- Sonstige

Angaben zu Ihrer Person:  
(Bitte kreuzen Sie das jeweils zutreffende Feld an!)

---

**Meine Unternehmenszugehörigkeitsdauer ist:**

weniger als 1 Jahr

1-2 Jahre

3-5 Jahre

6-10 Jahre

11-20 Jahre

mehr als 20 Jahre

Zurück Weiter

## 9.2.7 Endseite

### Wissensmanagement & Unternehmenskultur

 100%

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Sollten Sie an den Ergebnissen der Untersuchung interessiert sein,  
senden Sie mir bitte ein Email an: [christiana.gassler@edu.fh-wien.ac.at](mailto:christiana.gassler@edu.fh-wien.ac.at).

Herzliche Grüße  
Christiana Gassler

### 9.3 Zuordnung der Aussagen zu den Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* und der Motivation

Im Folgenden ist die Zuordnung der einzelnen Aussagen im Fragebogen zu den einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur nach *Sackmann* (vgl. 2006, S. 6) aufgelistet.

#### 9.3.1 Unternehmenskultur

##### Leistungsorientierung (Effizienz, Effektivität, Ergebnisorientierung, Profitabilität)

Die Art der Leistungsmessung ist angemessen und fair.
Die Ziele meiner Arbeit sind mir bekannt und klar.
Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen werden systematisch bewertet und verbessert.

##### Mitarbeiterorientierung (individuelle Entwicklung der Mitarbeiter)

Meine Führungskraft fördert meine fachliche und persönliche Entwicklung.
Mit den angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten bin ich zufrieden.
Die mir übertragenen Aufgaben sind so anspruchsvoll, dass sie meine persönliche und berufliche Entwicklung fördern.

##### Führungsverhalten

Meine Führungskraft verhält sich allen Mitarbeitern gegenüber fair.
Gute Arbeit wird von meiner Führungskraft entsprechend anerkannt.
Bei Entscheidungen, die die Abteilung betreffen, involviert uns unsere Führungskraft.

##### Zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen

Das Arbeitsklima in unserem Unternehmen ist angenehm.
Der Umgang miteinander ist wertschätzend und respektvoll.
Es herrscht ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen.

##### Innovation – Entwicklung des Unternehmens

Das Unternehmen strebt Innovationen bei Produkten bzw. Dienstleistungen an.
Das Einbringen von eigenen Ideen wird gefördert.
Kreatives Arbeiten der Mitarbeiter wird unterstützt.

##### Offenheit – Anpassungsfähigkeit – Veränderungsbereitschaft des Unternehmens

Im Unternehmen ist man Fehlern gegenüber tolerant.
Die Mitarbeiter sind offen für neues Wissen.
Die Mitarbeiter reagieren nicht nur auf Veränderungen, sondern fördern Neues aus eigenem Antrieb.

##### Arbeitsbezogene Aspekte

Meine Tätigkeit/mein Aufgabenbereich macht mir Freude.
Eigenständiges Arbeiten der Mitarbeiter wird gefördert.
Die Arbeitsprozesse sind effektiv und effizient.

## Teamorientierung

Die Unternehmensleitung setzt Maßnahmen zur Teambildung (z.B.: diverse Events, Feiern usw.).
Es finden regelmäßig Teammeetings statt.
Gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit ist für uns selbstverständlich.

## Kundenorientierung

Der Wertschöpfungsbeitrag für den Kunden steht bei jeder Tätigkeit/jedem Prozess klar im Vordergrund.
Die Redewendung „Der Kunde ist König!“ wird im Unternehmen zu 100% gelebt.
Kundenreklamationen werden im Unternehmen als Chance gesehen. Auf Grund der gewonnenen Informationen werden Unternehmensprozesse verbessert.

## Kommunikation im Unternehmen

Der Informationsaustausch im Unternehmen passiert in einer offenen und lockeren Atmosphäre.
Für den Informationsaustausch unter Kollegen steht uns Raum und Zeit zur Verfügung.
Die im Unternehmen eingesetzten Kommunikationsmittel (Email, Meetings usw.) sind effizient.

## Werteorientierung

Die Werte des Unternehmens sind festgeschrieben.
Die Werte des Unternehmens sind mir bekannt.
Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion und leben die Werte und Normen des Unternehmens vor.

## Strategie – Vision – Zielorientierung

Die Unternehmensstrategie ist allen Mitarbeitern bekannt.
Im Unternehmen sind Qualitätsziele für alle Geschäftsprozesse und für jeden Arbeitsplatz definiert.
Jeder Mitarbeiter trägt zur Erreichung der Unternehmensziele aktiv bei.

## Zusammenfassende Frage zur Unternehmenskultur

Die Kultur des Unternehmens erlebe ich als sehr angenehm.
---

## 9.3.2 Motivation hinsichtlich Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen

### Entwicklung

Ich bin ständig am Überlegen, wie ich meine Arbeit noch besser machen könnte.
Ich bin daran interessiert meine Stärken und Fähigkeiten immer weiter zu entwickeln und dieses Wissen ins Unternehmen einzubringen.
Die Mitarbeit an Projekten finde ich besonders spannend, da dabei sehr viel neues Wissen für das Unternehmen entsteht.

### Verteilung

Ich gebe mein Wissen gerne an jeden meiner Kollegen weiter.
Ich bin gerne bereit, mein Wissen auch in schriftlicher Form anderen zur Verfügung zu stellen.
Auch wenn ich gerade wenig Zeit habe, gebe ich Kollegen gerne ausführliche Antworten auf ihre Fragen.

**Nutzung**

Bevor ich lange selbst nach Lösungen suche, frage ich zuerst erfahrene Kollegen.
Ich bin der Ansicht, dass man das Rad nie neu erfinden, sondern zuerst immer auf vorhandenes Wissen zugreifen sollte.
Das im Unternehmen vorhandene Wissen (aller Mitarbeiter) wird im Sinne der Wertschöpfung und somit für den Kunden genutzt.

**Motivation Selbsteinschätzung**

Ich bin hochmotiviert neues Wissen zu entwickeln.
Meine Motivation zur Verbreitung bzw. Weitergabe von Wissen ist sehr hoch.
Hinsichtlich der Nutzung von im Unternehmen vorhandenem Wissen bin ich hochmotiviert.