

## Wissenskultur

### Ist-Analyse zum Umgang mit Wissen im Unternehmen



#### Was ist das?

Die Wissenskulturbefragung ist ein Erhebungsinstrument zur Bestandsaufnahme der Wissenskultur im Gesamtunternehmen oder in einzelnen Unternehmensbereichen.

Wissenskultur ist Teil der Unternehmenskultur und Organisation, die die Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen prägen. Werte einer guten Wissenskultur basieren auf Transparenz und Vertrauen. Diese Werte geben eine Orientierung für einen „guten Umgang mit Wissen“ im Unternehmen.

Zielgruppe der Befragung sind die Mitarbeitenden. Sie werden im Umgang mit Wissen in ihrem Arbeitsbereich und im Gesamtunternehmen befragt. Dazu wurde ein Standardfragebogen mit 60 Fragen entwickelt, der auf die Prozesse der Wissensentstehung und des Wissensaustausches im Unternehmen fokussiert.

Der Fragebogen kann auch als Leitfaden für qualitative Methoden (Gruppeninterviews, -diskussionen, Abteilungsworkshops) genutzt werden, da dieser die wichtigen Dimensionen der Wissenskultur abbildet.

#### Ziele und Nutzen

Die Befragung ergibt einerseits, inwieweit die Mitarbeitenden ihr Wissen teilen und einen guten Wissensaustausch praktizieren und/ oder praktizieren können. Andererseits ergeben deren Einschätzungen ein Bild von der Wissenskultur im Unternehmen, z. B. wo die Zusammenarbeit besonders gut gelingt oder in welchen Bereichen wenig Offenheit herrscht.

Es können typische Hürden für einen guten Umgang mit Wissen im Unternehmen identifiziert werden:

- Bei den **Mitarbeitenden selbst**, z. B. ein Mangel an Überblickswissen, mentale „Scheuklappen“/ Betriebsblindheit, Informationsüberflutung oder Problemvermeidungsstrategien (Erhalt eines positiven Selbstbildes),
- Auf der **Ebene der sozialen Interaktion**, z. B. Misstrauen gegenüber dem Wissen / den Ergebnissen anderer Abteilungen, ausgeprägtes Konkurrenzdenken im Unternehmen („Wissen ist Macht“), unterschiedliche Sprachcodes oder Antipathien zwischen Mitarbeitenden,

- Bei der **Schnittstelle Mensch-Technik**, z. B. fehlende oder unpassende Infrastruktur, unpassende Inhalte, unzureichende Anwenderkenntnisse und Vorbehalte/ fehlende Akzeptanz der Mitarbeitenden. Viele Mitarbeitende nutzen Tools zum Wissensaustausch nicht in der gewünschten Weise, weil sie z. B. damit Unübersichtlichkeit, Kontrollverlust, volle Transparenz, permanente Erreichbarkeit, Getrieben-Sein und eine Verschiebung der Grenze von öffentlich/ beruflich und privat verbinden und
- In der **Gesamtorganisation**, z. B. steile Hierarchien, eine wissensfeindliche Organisationskultur, hohe Formalisierung und Bürokratisierung, ausgeprägtes Abteilungsdenken und Gruppendruck sowie Mängel im Wissensmanagement (z. B. fehlende Strategie, keine Unterstützung durch Führung, usw.).

Eine gute Wissenskultur kann Innovation fördern, Effizienz steigern (u.a. Synergieeffekte standortübergreifend, durch Austausch), das WIR-Gefühl stärken, Qualität steigern (bezogen auf Inhalte), Zusammenarbeit wirksamer gestalten, Räume für Entwicklung öffnen, Wissen/ KnowHow im Unternehmen verbreiten und sichern und die Führung befähigen.

#### Aufwand und Kosten

Der Aufwand hängt von der Anwendungsweise des Instruments ab: Bei einer standardisierten Befragung entweder im Gesamtunternehmen oder gezielt in Unternehmensbereichen besteht der Aufwand in der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Mitarbeitendenbefragung. Empfehlenswert ist eine Online-Befragung, die allerdings die Verfügbarkeit eines entsprechenden Tools (z. B. LamaPoll, LimeSurvey o.ä.) voraussetzt. Die Kosten für ein solches Tool sind als eher gering einzuschätzen. In einer ungefähren Zeitspanne von 3 Monaten ist von einem Aufwand von insgesamt ca. 5 Arbeitstagen auszugehen, bis die Handlungsbedarfe feststehen.

Bei einer leitfadengestützten Gruppenbefragung besteht der Aufwand in der Zusammenstellung der ggfs. repräsentativen Gruppe(n), der Organisation des Termins, der Moderation der Gruppenbefragung und der Aufbereitung der Ergebnisse. Je Gruppe ist von ca. 3 Arbeitstagen Aufwand auszugehen.

## Vorgehen

### Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen wählt einen Einstieg mit Fragen zu „Erfolgsfaktoren und Barrieren für einen guten Umgang mit Wissen“ (siehe Abbildung 1). Den Mitarbeitenden wird durch die Nennung z. B. von Erscheinungsformen von Wissensbarrieren, wie „bei uns wird das Rad oft mehrfach erfunden“ oder „die Bürokratie verhindert Innovationen“ usw. wichtige Kriterien für den Umgang mit Wissen vor Augen geführt und sie werden so in das Thema eingeführt. Danach werden die Mitarbeitenden darum gebeten, den Stellenwert einer Wissenskultur für die internen Unternehmensprozesse und die Unternehmensstrategie einzuschätzen.

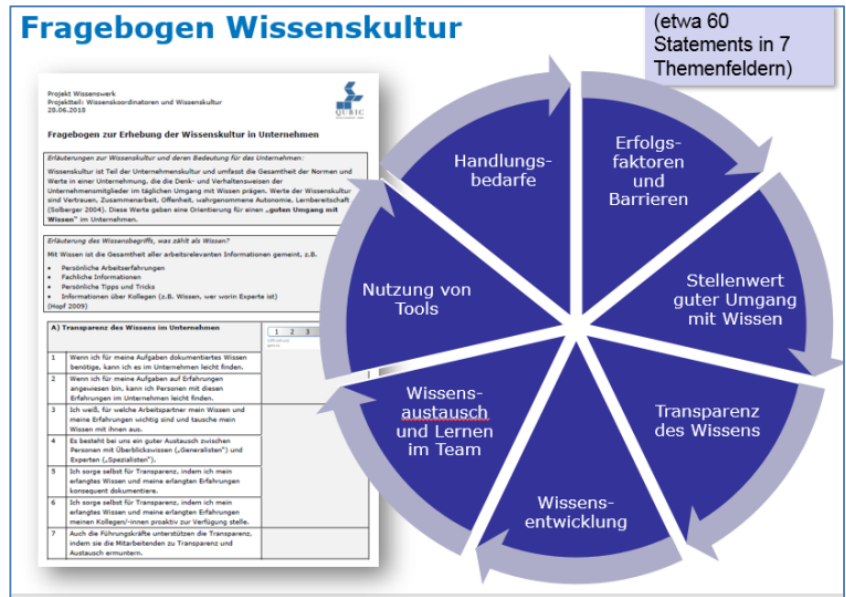


Abb. 1: Analysebereiche der Wissenskulturbefragung

In den weiteren Modulen „Transparenz des Wissens“ (z. B. Dokumentation, Zugänglichkeit, zur Verfügung stellen), „Wissensentwicklung“ (z. B. Auswertung von Erfahrungen, Einbringen von Wissen, Förderung durch Führung) und „Wissensaustausch“ (z. B. Lernen im Team, Möglichkeiten zum Austausch, Anerkennung abweichender Meinungen) werden die Prozesse vertieft und die Mitarbeitenden zu ihren konkreten Erfahrungen und Einschätzungen befragt. Den Abschluss bildet ein Block zur Nutzung von Tools zum interaktiven Wissensaustausch, soweit diese vorhanden sind.

### Durchführung

Das Vorgehen (im Falle einer quantitativen Online-Befragung) unterteilt sich in (siehe Abbildung 2):

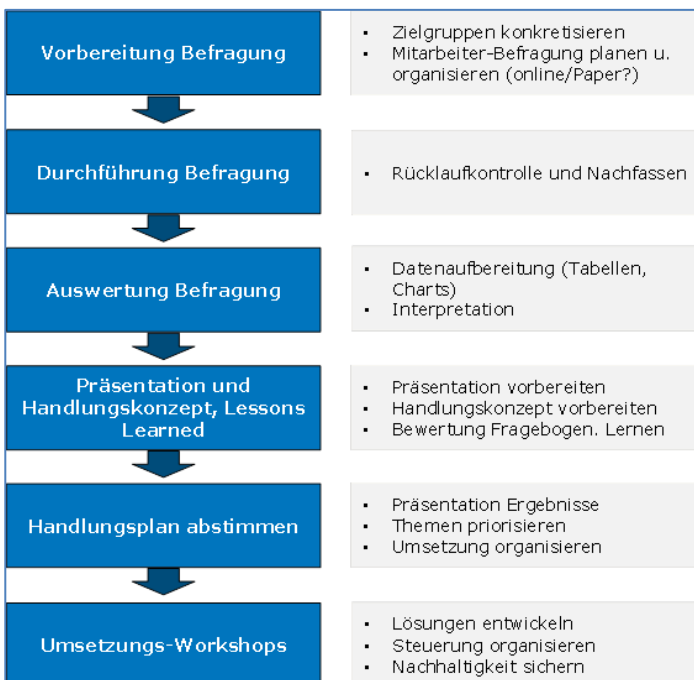


Abb. 2: Schema zum Ablauf

### A. Vorbereitung

- Betriebliche Steuerungsgruppe mit den Stakeholdern bilden,
- Ziele und Zielgruppen der Befragung festlegen,
- Datenschutzrechtliche und mitbestimmungsrechtliche Belange klären,
- Provider für Online-Tool wählen,
- Inhaltliche Festlegung auf Umfang des Fragebogens: Nur Kernfragen oder Zusatzfragen, Ggfs. eigene Ergänzungen/ Modifikationen zum Kernfragebogen,
- Kommunikation der Ziele der Befragung mit der Zielgruppe. Ankündigung der Durchführung,
- Umsetzung des Fragebogens in Online-Format,
- Ggfs. Testdurchlauf durchführen.

### B. Durchführung und Auswertung Befragung

- Einladung der Teilnehmenden,
- Beantwortungszeit ca. 2-3 Wochen,
- Nach ca. 1 Woche Versand von Erinnerungen,
- Datensicherung,
- Mitteilung über Rücklauf/ Beteiligung und Ankündigung der weiteren Schritte an die Teilnehmenden,
- Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse.

### C. Veröffentlichung und Maßnahmenplanung

- Betriebliche Steuerungsgruppe: Ableitung von Schlussfolgerungen und Handlungsbedarfen,
- Betriebliche Steuerungsgruppe: Planung von Maßnahmen,
- Veröffentlichung der Ergebnisse zusammen mit Maßnahme-Plan.

## Anknüpfungspunkte/ erweiterte Nutzungsmöglichkeiten

An den Schritten Ableitung von Schlussfolgerungen bzw. Handlungsbedarfen und Maßnahmenplanung sollten die Mitarbeitenden beteiligt werden. Im Rahmen z. B. von Abteilungsworkshops werden die Ergebnisse zur Diskussion gestellt. Die Mitarbeitenden als „Experten“ für ihre Arbeitsbereiche bringen wichtige Hinweise auf Ursachen und für Verbesserungsmaßnahmen ein.

Eine Verbesserung der Unternehmenskultur bezüglich Wissensentstehung und Wissensaustausch stellt eine gute Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement dar und kann die Innovationsfähigkeit und damit einhergehend die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für eine gute Wissenskultur kann das Unternehmen auf die kommenden Herausforderungen der „Wissensgesellschaft“ vorbereiten.

## Konkretes Beispiel

In der Befragung eines Unternehmens mit mehreren Standorten wurden z. B. die Statements

- A10 ... werden Arbeitsergebnisse, Wissen und Erfahrungen anderer Abteilungen in gleicher Weise anerkannt und genutzt, wie aus dem eigenen Kreis.
- A18 ... wird das Entstehen kollektiven Wissens, an dem viele mitgewirkt haben, durch vorhandene Arbeitsformen, Prozesse etc. befördert.

von jeweils ca. 40 % der Befragten als nicht oder überwiegend nichtzutreffend bewertet, nur 15 bzw. 23 % fanden das zutreffend.

Gleichzeitig befand die Mehrheit der Befragten, dass im Unternehmen oft „das Rad zum zweiten Mal erfunden“ wird und ein hoher Prozentsatz stellte fest, dass „eingefahrene Routinen vorherrschen, so dass neue Perspektiven und Ansätze wenig Chancen haben“ (Betriebsblindheit). Und noch um die 30 % fanden es zutreffend, dass es häufig vorkommt, dass „abweichend/ kritische Stimmen unterdrückt werden, weil sie nicht in vorgefasste

Meinungen/ Entscheidungen passen“ oder dass „Bürokratie und starre Regeln das Entstehen von Innovationen“ verhindern.

Die Auswertung zeigte demnach eine starke Abgrenzung gegenüber anderen Abteilungen/ Bereichen und teilweise gegenüber abweichenden Meinungen auf. Eingefahrene Gleise und geringes Interesse an Best-Practice von anderen behindern den Wissensaustausch. Regeln und Kultur der Organisation stehen der kollektiven Entwicklung von Wissen an vielen Stellen entgegen und behindern die Innovationsfähigkeit.

Als Handlungsempfehlungen wurden zwei Aspekte betont:

1. Das Management muss die Rahmenbedingungen für besseren Erfahrungsaustausch und Innovationsprojekte schaffen, z. B. übergreifende Systeme des Austausches (Communities of Practice, Innovationsmanagement, Praxistransfer), technologische Unterstützung (Plattformen, Foren), Prozesse für innovative Entwicklungsarbeit überprüfen.
2. Lernende Organisation und offene Kultur des Wissensaustausches fördern, z.B. durch die Entwicklung von Lern- und Wissensstrategien und die Ausrichtung der Führungsarbeit (offenen Wissensaustausch fördern und fördern).

## Literaturempfehlung

In die Entwicklung des Fragebogens ist die Arbeit von Susanne Hopf eingeflossen. Zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema empfehlen wir daher: Hopf, Susanne (2009). Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa) (Dissertation). Berlin: Humboldt-Universität.

## Interesse?

Wenn Sie den Einsatz dieses Instrumentes in Ihrer Organisation überlegen, stellen wir Ihnen das Befragungstool gerne unverbindlich vor und erörtern mit Ihnen ein geeignetes Setting.

Bitte wenden Sie sich an: Martin Buitkamp, buitkamp@qubic.de, Tel.: 0511-16998886.

