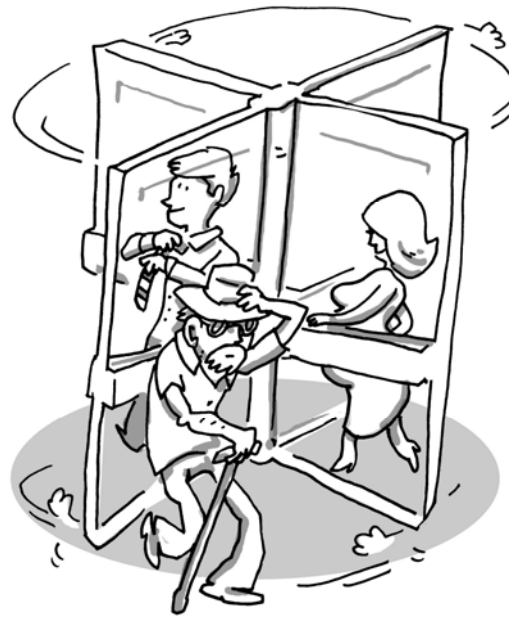


Die NORDAKADEMIE und  
die Von Studnitz Management Consultants präsentieren:

# Studie Wissensmanagement

## Wissenstransfer und Arbeitsmarktwandel

Executive Summary



Die Drehtür in den Unternehmen  
läuft auf Hochtouren



1	Ausgangslage .....	3
2	Organisation und Statistik .....	4
2.1	Teilnehmer.....	4
2.2	Ablauf.....	4
2.3	Fragebogenkonstruktion.....	4
2.4	Statistische Angaben.....	4
3	Ergebnisse .....	6
3.1	Bedeutung von Informationsquellen .....	6
3.2	Sicherung von Wissen bei Ausscheiden von Mitarbeitern .....	6
3.3	Wissen neuer/zurückkehrender Mitarbeiter nutzen.....	7
3.4	Wissenstransfer an neue Mitarbeiter .....	9
3.5	Generierung und Umsetzung von Wissen.....	11
3.6	Bedeutung von Wissensmanagement.....	12
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	14

## 1 Ausgangslage

Die aktuelle Arbeitsmarktlage zeigt, wie schwer es bereits heute ist und in Zukunft sein wird, geeignete Spezialisten und Führungskräfte zu finden und zu halten. Aufgrund des demographischen Wandels entwickelt sich der deutsche Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt. Darüber hinaus erhöht sich die Fluktuation der Arbeitskräfte in den Unternehmen, insbesondere durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter. Diese Entwicklung auf der Mitarbeiterseite wird verschärft auf der Inhaltsseite durch die weiter steigenden Anforderungen der Hochtechnologie, die weiter zunehmende Globalisierung, noch kürzere Veränderungszyklen sowie höhere Innovationsgeschwindigkeit und ansteigende Komplexität.

Aus dem zuvor aufgezeigten Szenario ergeben sich drei wesentliche Konsequenzen:

- Es besteht ein hohes Risiko, dass das kostbare Wissen im Unternehmen, welches oftmals an bestimmte Personen gebunden ist, mit ausscheidenden Mitarbeitern unwiederbringlich verloren geht.
- Es wird immer wichtiger, im Unternehmen vorhandenes Wissen neuen Mitarbeitern schnell und umfangreich zur Verfügung zu stellen.
- Die Umsetzung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen muss der zu erwartenden Verkürzung der Verweildauer von Mitarbeitern in Unternehmen Rechnung tragen.

Bereits Anfang des Jahrtausends wurde das Thema „Wissensmanagement“ sehr intensiv in Medien und Veranstaltungen für die Wirtschaft dargestellt. Dabei ging es einerseits um die Auswirkungen der bereits damals erkennbaren demographischen Entwicklung. Andererseits ging es aber auch um Lösungsmöglichkeiten. Daraufhin schien ein regelrechter Boom von IT-gestützten Lösungen für das beschriebene Problem in deutschen Unternehmen zu entstehen.

Seit gut drei Jahren ist es allerdings wieder sehr ruhig um dieses Thema geworden. Mit dieser Studie soll also in Erfahrung gebracht werden, welchen Stellenwert das Thema Wissensmanagement in Unternehmen heute tatsächlich einnimmt und welche Aktivitäten aus diesem Bewusstsein eingeleitet wurden und werden. Weiteres Ziel der Befragung ist es schließlich, angesichts der sich ändernden Rahmenbedingungen in Zusammenarbeit mit der Praxis zeitgerechte Lösungen zum Wissenstransfer zu erarbeiten.

## 2 Organisation und Statistik

### 2.1 Teilnehmer

Im Zeitraum von August bis September 2008 erfolgte eine fragebogengestützte Erhebung in mittelständischen sowie Großunternehmen in ganz Deutschland. Per Email wurden Personalverantwortliche und andere Führungskräfte in Querschnittsfunktionen gebeten, an dieser Studie teilzunehmen. Der Fragebogen wurde nach der jeweiligen Zustimmung als Fragebogen mit Fax-Antwort versendet. Insgesamt wurden 450 Unternehmen angeschrieben. Es konnten 111 Fragebögen ausgewertet werden. Die Rücklaufquote betrug 24,7 %.

### 2.2 Ablauf

In der anschließenden Bearbeitung wurden im ersten Schritt die Ergebnisse aufbereitet und dargestellt. Im zweiten Schritt wurden dann Konsequenzen und Empfehlungen aus den Ergebnissen abgeleitet, so dass sich Lösungsansätze für die beschriebenen Defizite entwickeln lassen.

### 2.3 Fragebogenkonstruktion

Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde besonderer Wert auf eine einfache und verständliche Darstellung gelegt, um Missverständnisse zu vermeiden und die Bearbeitung zu vereinfachen. Weiterhin sollte die Beantwortung in maximal 15 Minuten durchführbar sein, da man auf die Bereitschaft der Verantwortlichen in den Unternehmen angewiesen war und eine zeitlich längere Befragung wahrscheinlich zu einer geringeren Teilnehmerzahl geführt hätte. Die Fragen des Fragebogens ergaben sich aus dem Bausteine-Modell nach Probst/Raub/Romhardt (1999) und einer qualitativen Vorstudie, in der Unternehmensvertreter mündlich anhand eines semi-strukturierten Fragebogens zum Themenkomplex befragt wurden. Die Fragen wurden entlang der möglichen Interventionsfelder des Wissensmanagement entwickelt und nehmen so auf eine bewährte Theorie Bezug.

### 2.4 Statistische Angaben

Abteilung, in der die Befragten tätig sind:

Personal	61	(56,5 %)
andere	50	(43,5 %)

Unternehmensgröße in Beschäftigten:

1 - 50	Beschäftigte:	6	(5,4 %)
51 - 250	Beschäftigte:	20	(18,0 %)
251 - 400	Beschäftigte;	6	(5,4 %)
401 - 1.000	Beschäftigte:	35	(31,5 %)
1.000 - 10.000	Beschäftigte:	35	(31,5 %)
über 10.000	Beschäftigte:	5	(4,5 %)
	keine Angaben:	4	(3,6 %)

Branchen:

produzierendes Gewerbe	36	(32,4 %)
Versicherungen	11	(9,9 %)
Verwaltung	10	(9,0 %)
Energie	8	(7,2 %)
Dienstleistung	7	(6,3 %)
Medien	5	(4,5 %)
Handel	5	(4,5 %)
Bau	4	(3,6 %)
Logistik	4	(3,6 %)
Finanzen	3	(2,7 %)
Chemie	3	(2,7 %)
Versorgung	3	(2,7 %)
Weiterbildung	2	(1,8 %)
IT	2	(1,8 %)
Mineralöl	1	(0,9 %)
Wohlfahrtsverband	1	(0,9 %)
Marketing Beratung	1	(0,9 %)
Gesundheit	1	(0,9 %)
keine Angaben	4	(3,6 %)

*Die Unternehmens- und Branchenschichtung stellt einen Querschnitt durch die deutsche Wirtschaft dar, der nicht anteilig quotiert ist und nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern aufgrund bestehender Kontakte generiert wurde. Die Aussagekraft der Befragung basiert auf dem hohen Befragungsumfang (n= 111).*

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Bedeutung von Informationsquellen

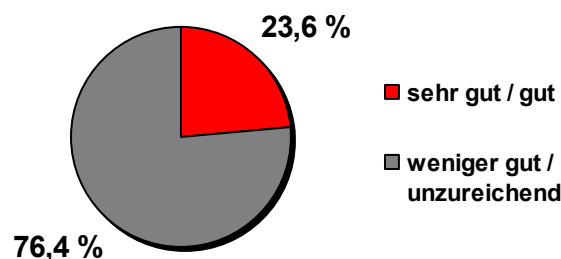
Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit der folgenden Informationsquellen in Ihrem Unternehmen?

	hoch	niedrig
Führungskräfte	99,1 %	0,9 %
Interne Arbeitstagungen	94,5 %	5,5 %
Weiterbildung	94,5 %	5,5 %
Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben	93,6 %	6,4 %
Internet	91,8 %	8,2 %
Externe Partner	82,8 %	17,3 %
Intranet	81,7 %	18,3 %
Austausch mit anderen Unternehmen	79,8 %	20,2 %
Vergleich mit anderen Unternehmen	79,6 %	20,4 %
Fachzeitschriften	76,3 %	23,6 %
Fachbücher	72,7 %	27,3 %
Kooperation Hochschulen	66,0 %	33,9 %

*Gerade den Führungskräften wird von 99% der Befragten eine hohe Bedeutung bei der Frage nach der Wichtigkeit der Informationsquelle beigemessen. Somit stehen sie als Informationsquelle an erster Stelle. Weiterbildung, interne Arbeitstagungen und Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben werden von über 93% - 94% der Befragten als wichtige Informationsquellen eingeordnet. Dem Intranet, dessen Bedeutung im IT-fokussierten Wissensmanagement-Ansatz ein bedeutender Stellenwert eingeräumt wird, ordneten hingegen über 18% der Befragten einen niedrigen Stellenwert zu.*

#### 3.2 Sicherung von Wissen bei Ausscheiden von Mitarbeitern

Wie gut wird in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern im Unternehmen gesichert?



*Nur bei weniger als einem Viertel der Befragten wird die Sicherstellung von Wissen ausscheidender Mitarbeiter als gut bis sehr gut eingeschätzt. Mehr als dreiviertel der Befragten geben an, dass das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern weniger gut bis unzureichend gesichert wird.*

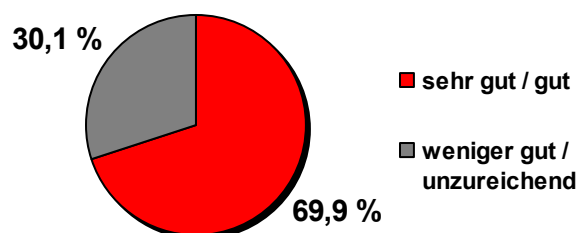
**Wie schätzen Sie den Nutzen der folgenden Methoden ein, um das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern für das Unternehmen zu sichern?**

	sehr hoch / hoch	gering / sehr gering
seinen Kollegen im eigenen Bereich	99 %	0,9 %
seinem Vorgesetzten	92,7 %	7,3 %
ggf. seinen unterstellten Mitarbeitern	91,6 %	8,3 %
Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche	43,8 %	56,2 %
Kunden, Lieferanten	24,3 %	75,7 %
	sehr hoch / hoch	gering / sehr gering
Einarbeitung des Stellennachfolgers durch ausscheidenden Mitarbeiter	95,4 %	4,6 %
fachliche Informationsveranstaltung durch ausscheidenden Mitarbeiter	77,8 %	22,2 %
Einbindung als Berater	68,5 %	31,5 %
Storytelling	47,2 %	52,8 %
Ehemaligentreffen	17,4 %	82,6 %
Kulturelle und sonstige Veranstaltungen	10,1 %	89,9 %

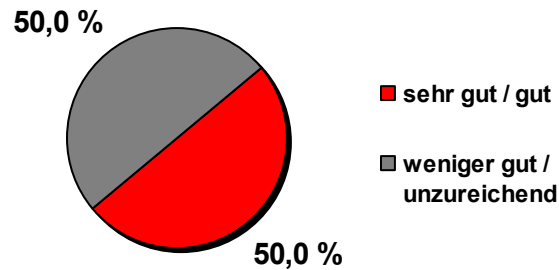
*Gespräche auf gleicher Hierarchiestufe mit den Kollegen im eigenen Bereich werden von fast allen Befragten als nützliche bis sehr nützliche Methode zur Wissenssicherung eingestuft. Gespräche des ausscheidenden Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten sowie unterstellten Mitarbeitern werden von über 91% als sehr hilfreich angesehen, ebenso die Einarbeitung durch den Stellennachfolger (95%).*

### 3.3 Wissen neuer/zurückkehrender Mitarbeiter nutzen

**Wie gut wird in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung das Wissen neuer Mitarbeiter genutzt?**



Wie gut wird in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung das Wissen von zurückkehrenden Mitarbeitern (Auslandseinsatz, Sabbatical, Elternzeit etc.) genutzt?



Neue Mitarbeiter werden abgesehen von rein manuellen Tätigkeiten auf Grund Ihres Wissens eingestellt. Etwa 70 % der Befragten geben an, dass dieses Wissen gut genutzt wird. Weniger positiv wird die Nutzung des Wissens von zurückkehrenden Mitarbeitern genutzt, mit gerade einmal 50 %.

Wie schätzen Sie den Nutzen der folgenden Methoden ein, um das Wissen neuer oder zurückkehrender Mitarbeiter zu identifizieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen?

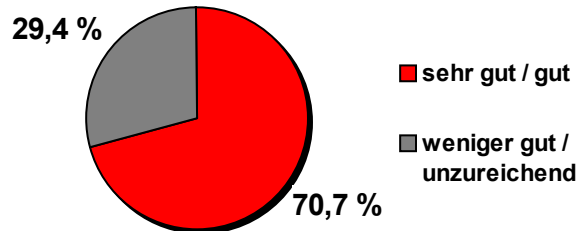
Gespräche des neuen/zurückkehrenden Mitarbeiters mit...	sehr hoch / hoch	gering / sehr gering
	Kollegen im eigenen Bereich	99,1 %
Vorgesetzten	98,2 %	1,8 %
ggf. seinen (neuen) unterstellten Mitarbeitern	93,3 %	6,7 %
Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche	50,9 %	49,1 %
Kunden, Lieferanten	33,9 %	66,0 %
Best Practice Sharing	76,9 %	23,1 %
fachliche Informationsveranstaltung geführt durch zurückkehrenden/neuen	69,7 %	30,3 %
nicht fachliche Networking-Veranstaltungen	53,7 %	46,3 %
Storytelling	42,8 %	57,1 %

Wie bei der Sicherung des Wissens von ausscheidenden Mitarbeitern werden auch bei zurückkehrenden und neuen Mitarbeitern Gespräche als beste Methode gesehen, um Wissen zu identifizieren und nutzbar zu machen.



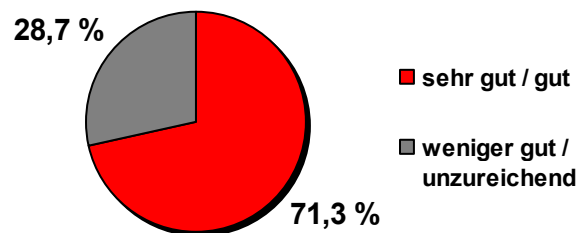
### 3.4 Wissenstransfer an neue Mitarbeiter

Wie gut wird in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung das vorhandene Wissen an neue Mitarbeiter weitergegeben?



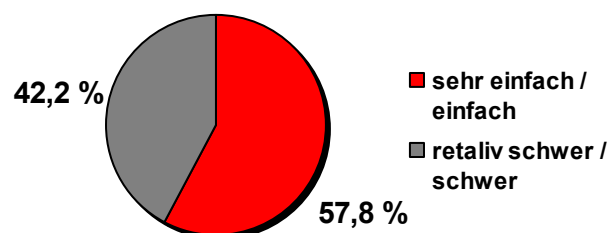
*Beim Transfer der Wissensbasis des Unternehmens an neue Mitarbeiter werden von mehr als einem Viertel der Befragten Defizite wahrgenommen.*

Wie gut wird in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung das vorhandene Wissen an zurückkehrende Mitarbeiter weitergegeben?



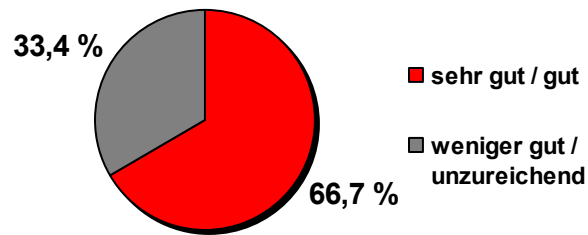
*Auch beim Transfer von der Wissensbasis des Unternehmens an zurückkehrende Mitarbeiter werden von mehr als einem Viertel der Befragten Defizite wahrgenommen.*

Wie einfach ist es für neue Mitarbeiter, herauszufinden, welche Informationen elektronisch abgespeichert sind und diese schnell zu finden?



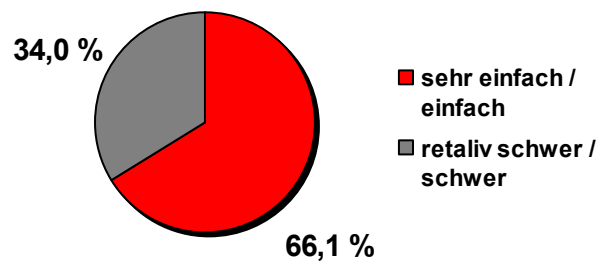
*42% der Befragten gibt an, dass in Ihrem Unternehmen neue Mitarbeiter Schwierigkeiten damit haben, herauszufinden welche Informationen elektronisch abgespeichert sind und diese schnell zu finden.*

Wie stark nutzen die neuen Mitarbeiter diese Möglichkeit, Informationen zu erlangen?



Ein gutes Drittel der Befragten gibt an, dass neue Mitarbeiter elektronische Informationen weniger gut bis unzureichend nutzen.

Wie einfach ist es für neue Mitarbeiter, die richtigen Ansprechpartner bei Fragen zu finden?



Gut ein Drittel der Befragten gibt an, dass es für neue Mitarbeiter relativ schwer oder schwer ist, die richtigen Ansprechpartner bei Fragen zu finden.

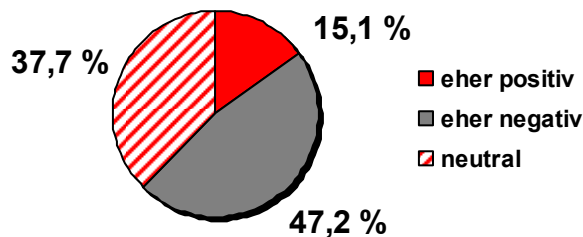
Wie schätzen Sie den Nutzen der folgenden Methoden ein, um das im Unternehmen vorhandene Wissen für neue oder zurückkehrende Mitarbeiter nutzbar zu machen?

Gespräche des zurückkehrenden/neuen Mitarbeiters mit...	sehr hoch / hoch		gering / sehr gering	
	sehr hoch / hoch	gering / sehr gering	sehr hoch / hoch	gering / sehr gering
seinen Kollegen im eigenen Bereich	100 %	0,0 %		
seinem (ggf. neuen) Vorgesetzten	97,2 %	2,8 %		
ggf. seinen (neuen) unterstellten Mitarbeitern	96,2 %	3,8 %		
Einarbeitung des Stellennachfolgers	91,8 %	8,3 %		
Best Practice Sharing	74,1 %	25,9 %		
fachliche Informationsveranstaltungen	73,4 %	26,6 %		
Wissensdatenbank	67,9 %	32,1 %		
Rotationsprogramme	60,1 %	39,9 %		
Who-is-Who des Unternehmen	56,1 %	43,9 %		
nicht fachliche Networking-Veranstaltungen	43,1 %	56,9 %		
Storytelling	42,1 %	57,9 %		
Mitarbeiterinformationen in Unternehmenszeitschrift	31,2 %	68,8 %		

*Gespräche – mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern – sind auch beim Wissenstransfer von der Wissensbasis des Unternehmens an neue Mitarbeiter bei den Befragten das Mittel der Wahl.*

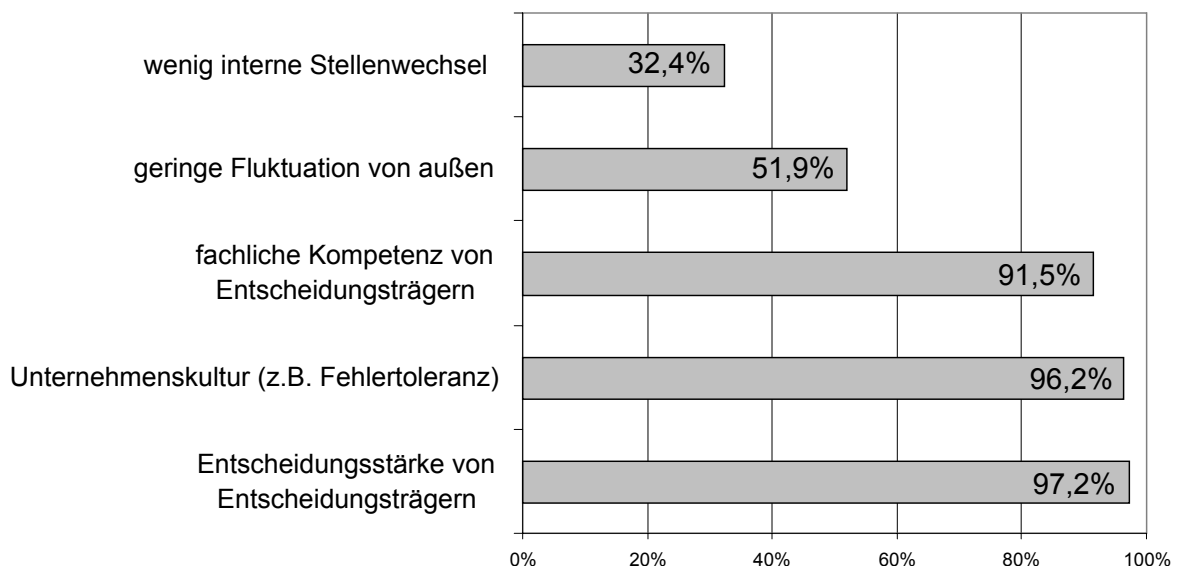
### 3.5 Generierung und Umsetzung von Wissen

Wie beurteilen Sie die zu erwartende Verkürzung der durchschnittlichen Zeitdauer von Anstellungsverhältnissen im Hinblick auf die Generierung von neuem Wissen im Unternehmen?



*Etwa 85% sehen die Verkürzung der durchschnittlichen Zeitdauer von Anstellungsverhältnissen im Hinblick auf die Generierung von Wissen als negativ oder neutral. Nur etwa 15 % sehen diesen Aspekt positiv.*

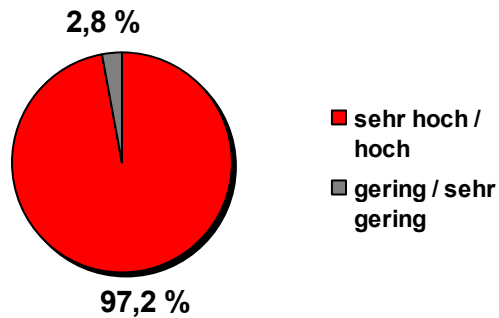
Wie wichtig sind nach Ihrer Meinung folgende Aspekte für die Umsetzung von Wissen in Handlungen und Entscheidungen?



*Den Ergebnissen zufolge spielen Führungskräfte die wichtigste Rolle bei der Umsetzung von Wissen in Handlungen und Entscheidungen. Interessant ist die hohe Nennung von Unternehmenskultur als relevanten Faktor (96%). Fluktuation von außen werden von ca. der Hälfte der Befragten als sehr wichtigen bis wichtigen Faktor betrachtet. Interne Stellenwechsel spielen demgegenüber eine untergeordnete Rolle.*

### 3.6 Bedeutung von Wissensmanagement

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung des Wissensmanagements für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens ein?



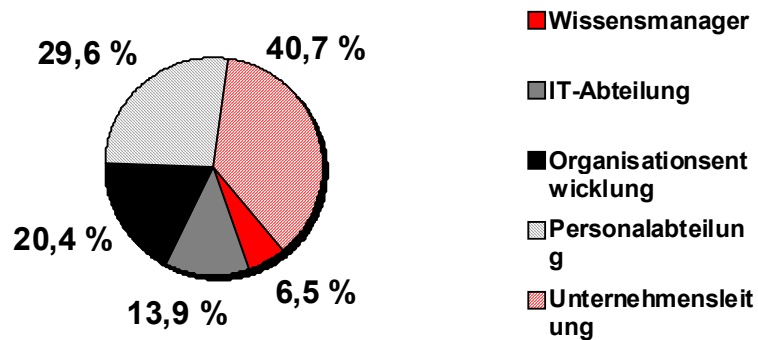
*Fast alle Befragten schätzen die Bedeutung des Wissensmanagements für den zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens als hoch oder sehr hoch ein. Dabei ist jedoch zu vermuten, dass vor allem diejenigen Adressaten an der Studie teilgenommen haben, die die Themenrelevanz hoch einstufen.*

An welcher Stelle sollte Ihrer Meinung nach das Bewusstsein für das Thema Wissensmanagement besonders hoch/hoch ausgeprägt sein?

	sehr hoch / hoch	gering / sehr gering	nicht vorhanden
Geschäftsführung	97,2 %	1,9 %	0,9 %
Personal	94,5 %	3,7 %	1,8 %
IT	86,1 %	12,0 %	1,9 %
Forschung und Entwicklung	83,8 %	3,8 %	12,4 %
Vertrieb	78,8 %	13,9 %	7,4 %
Produktion	77,1 %	14,3 %	8,6 %
Controlling	71,3 %	26,8 %	1,9 %
Marketing	66,6 %	26,8 %	6,5 %
Logistik	66,6 %	22,9 %	10,5 %
Recht	63,6 %	29,9 %	6,5 %
Finanz- und Rechnungswesen	58,3 %	39,9 %	1,9 %

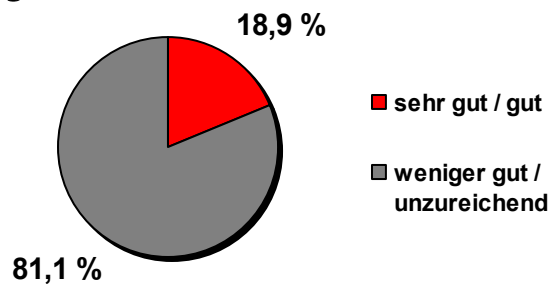
*In der obersten Führungsebene sollte nach Meinung fast aller Befragten das Bewusstsein für das Thema Wissensmanagement sehr hoch oder hoch sein. Die Funktionsbereiche werden in der Einschätzung ihrer Themenbedeutung angeführt vom Personalbereich, gefolgt vom IT-Bereich und der „wissenslastigen“ Forschung und Entwicklung. Schlusslicht bildet das Finanz- und Rechnungswesen, wobei auch dieser Stelle mehr als 58% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für das Wissensmanagement zuordnen. Es lässt sich also keine Abteilung aus dem Thema ausgrenzen.*

Wer ist in Ihrem Unternehmen für das Thema "Wissen" bzw. "Wissensmanagement" verantwortlich?



*Dass von fast allen Befragten das Bewusstsein der Geschäftsführung bezüglich der Relevanz des Themas Wissensmanagement als bedeutsam eingestuft wird, ist im Kontext mit dieser Folgefrage zu verstehen. Demnach geben rund 40% der Befragten an, dass die Unternehmensleitung für das Thema verantwortlich zeichnet. Ca. 30% der Befragten nennen hier die Personalabteilung. Weniger als 7% der Unternehmen scheinen eine unabhängige Stelle „Wissensmanager“ zu besitzen.*

Wie ist Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen in Bezug auf das Thema "Wissensmanagement" aufgestellt?



*Weniger als 20% der Befragten beurteilen das Wissensmanagement in ihrem Unternehmen als sehr gut oder gut. Über 80% der Befragten sind der Meinung, dass Ihr Unternehmen in Bezug auf das Thema „Wissensmanagement“ verbesserungswürdig oder unzureichend aufgestellt ist.*

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Wissen ist für viele Unternehmen in Deutschland die wichtigste Ressource. Zum Managen dieser Ressource gehört es, das im Unternehmen vorhandene Wissen systematisch zu erfassen, zu sichern, zu verteilen und zu nutzen bzw. darauf aufbauend neues Wissen zu generieren. Die Bedeutung von Wissensmanagement wird von nahezu allen Befragten erkannt, in der Unternehmensrealität jedoch unzureichend in geeignete Handlungen umgesetzt.

Eine hinreichende Hard- und Softwaregrundlage und einheitliche Standards sind das Handwerkzeug für ein gutes Wissensmanagement, das erst dann sinnvoll zum Einsatz kommen kann, wenn es von den Mitarbeitern nicht als Datenfriedhof angesehen wird, sondern als lebendige Plattform, in die bereitwillig und aktuell Wissen eingestellt und abgerufen wird. Grundlage hierfür ist eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter häufig und auch informal Wissen austauschen und dies von den Führungskräften vorgelebt und honoriert wird.

Wissensmanagement ist geeignet, den bereits heute eingetretenen und weiter zunehmenden demografischen Veränderungen in den meisten Unternehmen entgegenzuwirken, damit sich der durch ausscheidende Mitarbeiter drohende Wissensverlust nicht negativ auf das Unternehmen auswirken kann und das neu gewonnene Wissen sofort systematisch erfasst und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden kann. Nur durch Wissensmanagement wird es zukünftig möglich sein, den Unternehmenswert zu halten und zu steigern sowie die Marktposition gegenüber Mitbewerbern auszubauen.