HAYS Recruiting experts worldwide

WISSENSARBEITER UND UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD

Ergebnisse einer empirischen Befragung unter festangestellten Wissensarbeitern

Ein Gemeinschaftsprojekt von

HAYS Recruiting experts worldwide

PAC Pierre Audoin Consultants

gfwm Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

i-kom. Interim Kommunikation

Autoren: Frank Schabel (Hays AG), Dr. Andreas Stiehler (PAC), Dr. Stefan Rehm (gfwm), Silvia Hänig (i-kom)

Oktober 2012

ACCOUNTANCY & UCATION/PHARM
MA/CONSTRUCTI TY/CONTACT CEN
CONTACT CENTR URING & OPERATI
ATIONS/EDUCATI ON TECHNOLOGY
HNOLOGY/LEGAL NT/HEALTH & SAF
SAFETY/POLICY& NKING/RESOURC
OURCES & MINING INSURANCE/ENG
NGINEERING/HU RESOURCES/LOG
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
MENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKIN PUBLIC SERVICES
MARKETING/ENE RESOURCES & MIN
INING/TELECOMS ENGINEERING/H
HUMAN RESOURC CONTACT CENTRI
TRES/FINANCIAL ES/SOCIAL CARE
PHARMA/MANUF NG/ENERGY/HEA
HEALTHCARE/AR OFFICE SUPPORT
PROCUREMENT/H LEGAL/OIL & GAS

AGENDA

1. **Management Summary: Zentrale Erkenntnisse und Daten im Überblick**
2. **Ergebnisse**
   - Charakteristika von Wissensarbeit und Wissensarbeitern
   - Situation der Wissensarbeiter in den Unternehmen
   - Produktivität von Wissensarbeit(ern)
3. **Zusammenfassung der Ergebnisse**
4. **Anhang**
   - Zusammensetzung der Stichprobe
   - Hintergrund des Projekts „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“

1.0
MANAGEMENT SUMMARY

MANAGEMENT SUMMARY: DATEN

1. **Befragt wurden 309 Wissensarbeiter aus Deutschland, definiert als**
   - hochqualifizierte Fachkräfte
   - mindestens drei Jahre Berufserfahrung
   - in Unternehmen fest angestellt
   - die ihre Tätigkeit selbst als Wissensarbeit eingestuft haben
2. **Die Befragung ...**
   - wurde online durchgeführt
   - fand im August und September 2012 statt

MANAGEMENT SUMMARY: ZENTRALE ERKENNTNISSE

1. Wissensarbeiter definieren sich nicht über feste Regeln und Prozesse, sondern benötigen Gestaltungsfreiheit und sind nicht an feste Zeiten und Orte gebunden.
2. Selbstbestimmung und zeitliche Flexibilität sind aus Sicht der Wissensarbeiter Grundvoraussetzungen, um produktiv zu arbeiten.
3. Wissensarbeiter sind in Bezug auf ihren Marktwert selbstbewusst und in hohem Maße wechselbereit. Ihre Loyalität gilt ihrer Tätigkeit, nicht ihrem Arbeitgeber.
4. Unternehmen bieten oft noch keinen passenden Rahmen für den Austausch und die Vernetzung ihrer Wissensarbeiter.
5. Datenbanken werden weiterhin als wichtiges Werkzeug für Wissensarbeit erachtet, Social Media dagegen vielfach noch mit Skepsis betrachtet.
6. Für den Aufbau von Netzwerken und den Austausch setzen Wissensarbeiter vor allem auf herkömmliche Fachkonferenzen und Messen.
7. Wissensarbeiter verlangen von ihrem Unternehmen dezidierte Unterstützung, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Viele Arbeitgeber kommen diesen Wünschen bislang kaum nach.
8. Festangestellte Wissensarbeiter stehen der Zusammenarbeit mit externen Spezialisten positiv gegenüber und sehen eine produktivitätsfördernde Wirkung von Mixed Teams.

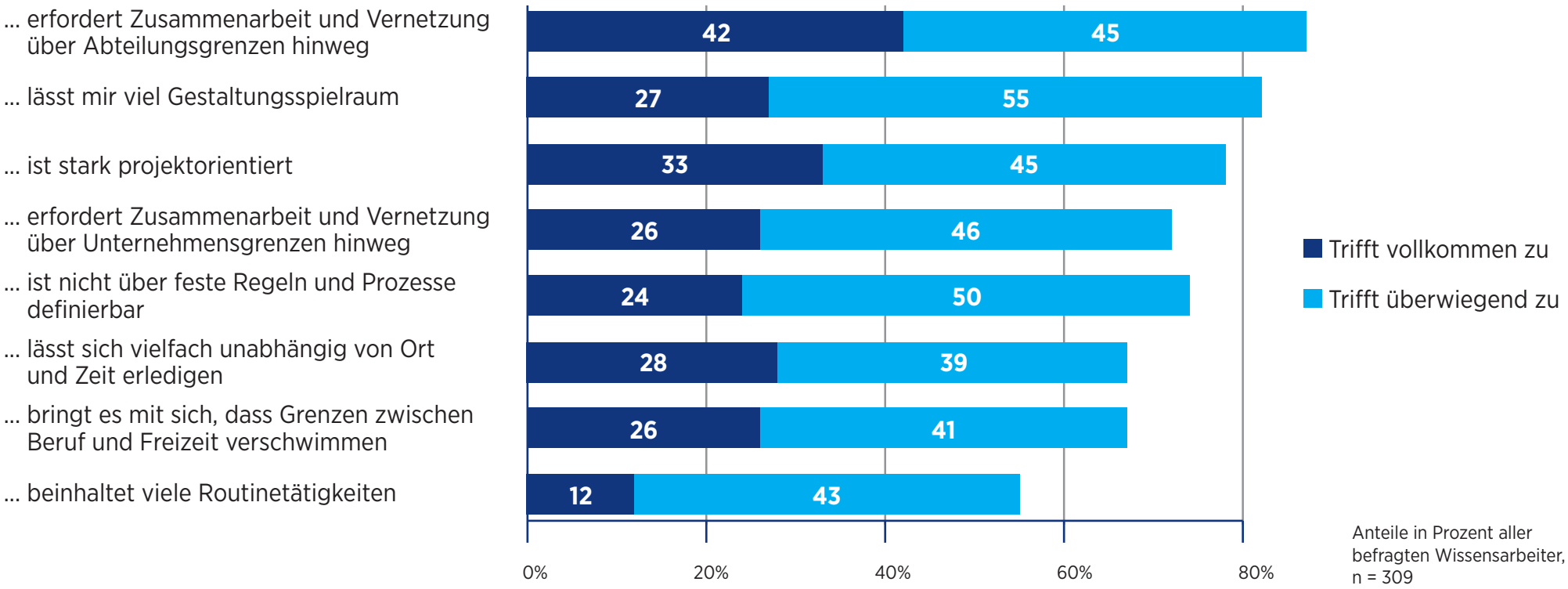
2.1 CHARAKTERISTIKA DER WISSENSARBEIT

Einstellung und Situation der Wissensarbeiter

WISSENSARBEITER BESTÄTIGEN DIE TYPISCHEN AUFFASSUNGEN VON WISSENSARBEIT

Frage: Wie treffen die folgenden Aussagen auf Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit zu?

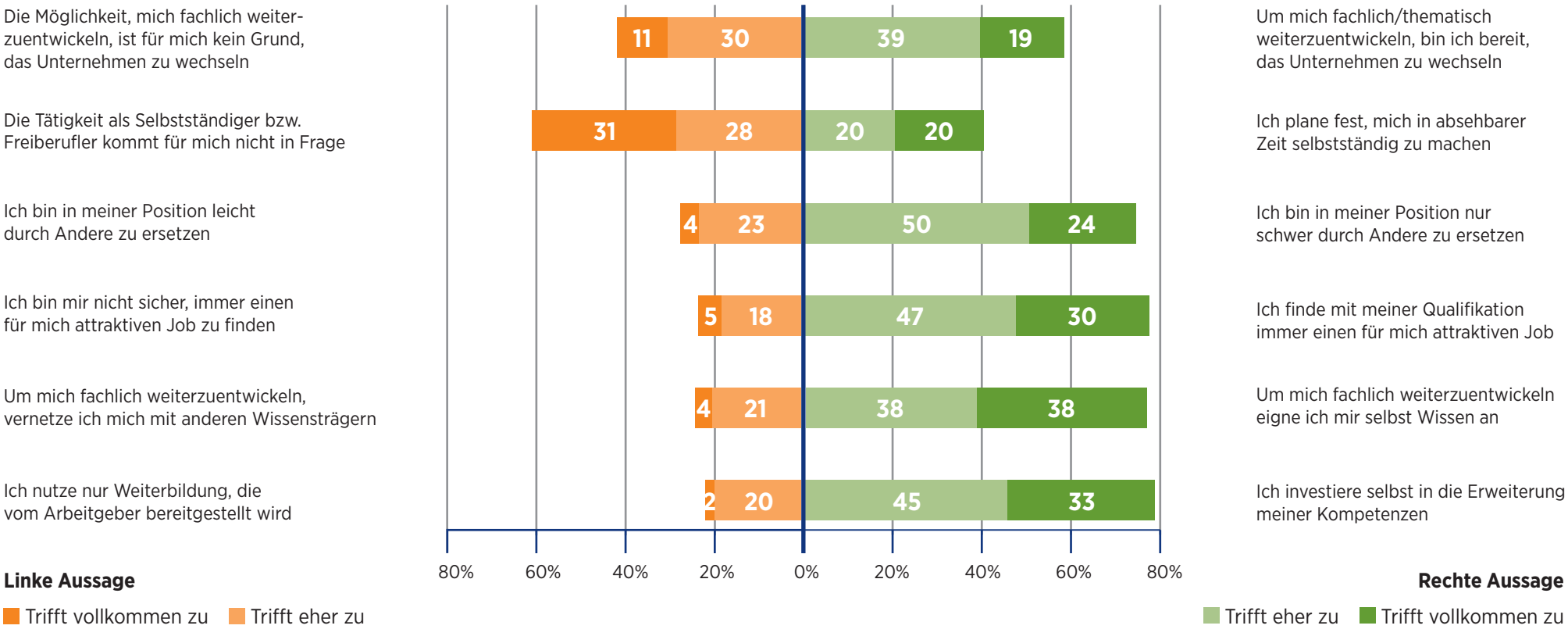
Meine Tätigkeit ...



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

WISSENSARBEITER SIND SELBSTBEWUSST UND WECHSELBEREIT UND INVESTIEREN ÜBER DAS NORMALE MASS HINAUS IN IHRE KOMPETENZEN

Frage: Welche der folgenden Aussagen beschreiben Ihre persönliche Einstellung und Situation im Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit am besten?



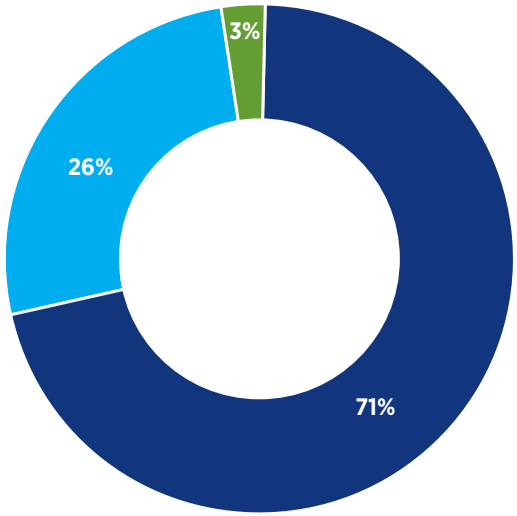
Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

2.2 SITUATION IN DEN UNTERNEHMEN

**Umgang mit Wissen und Wissensarbeitern,
Führung, Organisation und Infrastruktur,
Attraktivität von Unternehmen aus Sicht der Wissensarbeiter**

WISSEN WIRD ÜBERWIEGEND ALS STRATEGISCHE RESSOURCE ANERKANNT ...

Frage: Welche Bedeutung hat das Thema Wissen in Ihrem Unternehmen?
Welche der folgenden Aussagen trifft am besten zu?



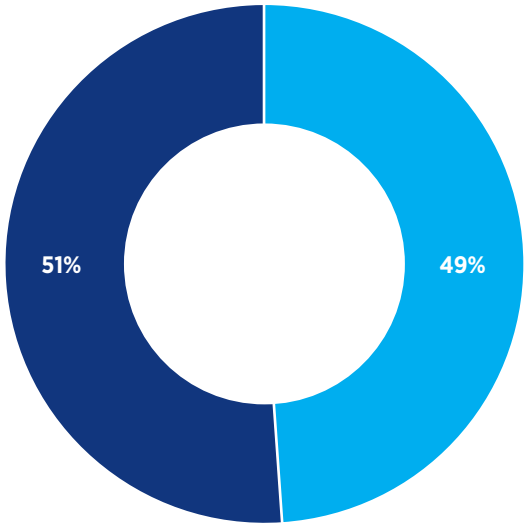
Bedeutung von Wissen

- Wissen ist eine wichtige strategische Ressource und wird auch als solche behandelt
- Wissen ist zwar eine wichtige strategische Ressource, wird aber nicht als solche behandelt
- Wissen spielt in unserem Unternehmen keine herausragende Rolle

Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

... ABER NUR JEDER ZWEITE WISSENSARBEITER FÜHLT SICH AUCH STÄRKER GEFÖRDERT

Frage: Wie schätzen Sie die Stellung der Wissensarbeiter in Ihrem Unternehmen ein? Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie eher zu?



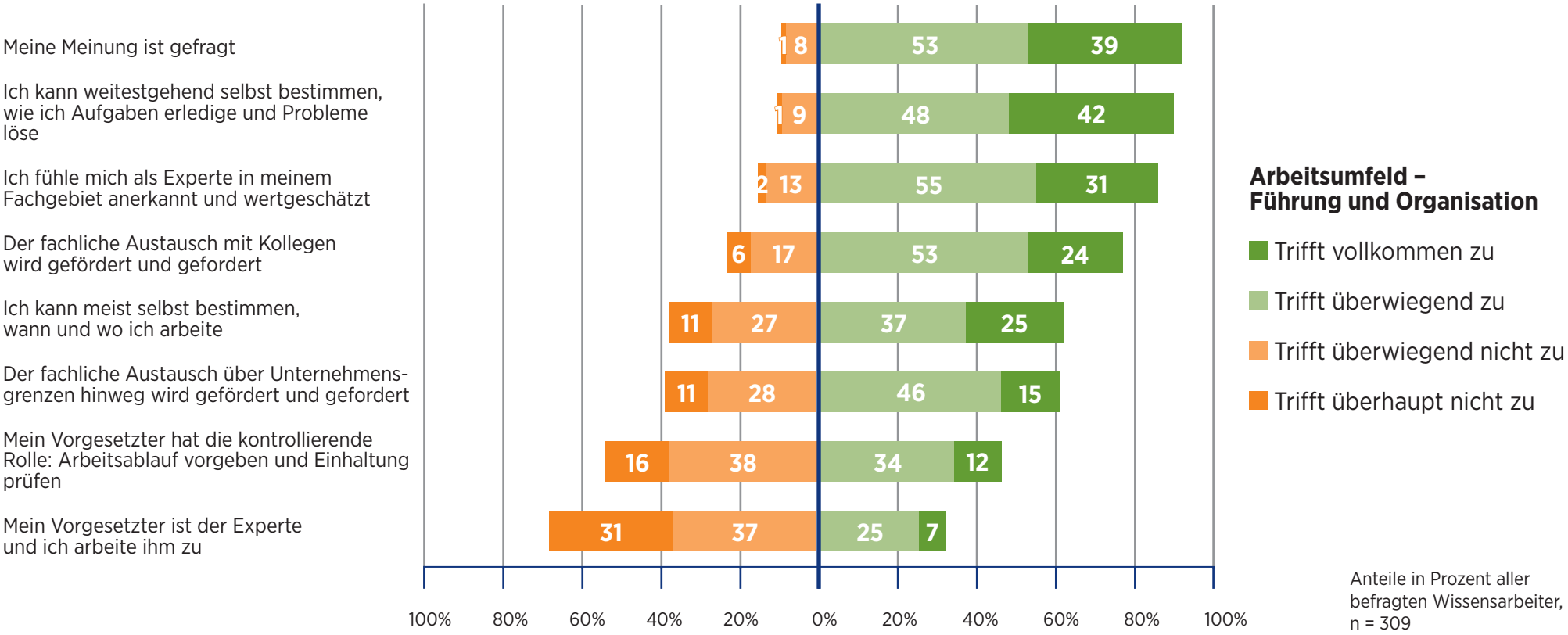
Stellung der Wissensarbeiter

- Haben eine herausgehobene Bedeutung im Unternehmen, sie werden stärker unterstützt und gefördert
- Haben keine besondere Stellung, alle Mitarbeitergruppen sind gleichwertig und werden gleich behandelt

Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

WISSENSARBEITER ARBEITEN SELBSTBESTIMMT, BLEIBEN ABER BEI AUSTAUSCH/VERNETZUNG AUF SICH GESTELLT

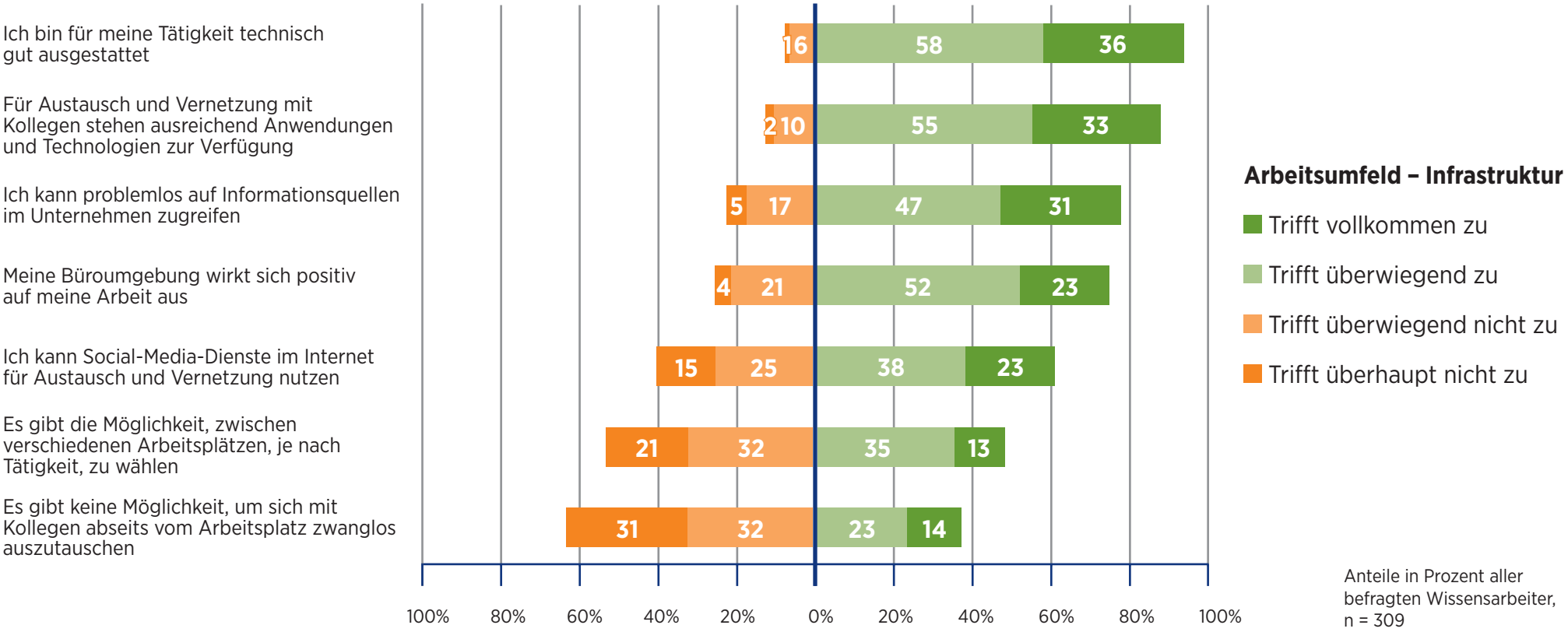
Frage: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr derzeitiges Arbeitsumfeld zu?



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

INFRASTRUKTUR IST GUT, ABER FÜR WISSENSARBEIT VIELFACH NOCH NICHT OPTIMIERT

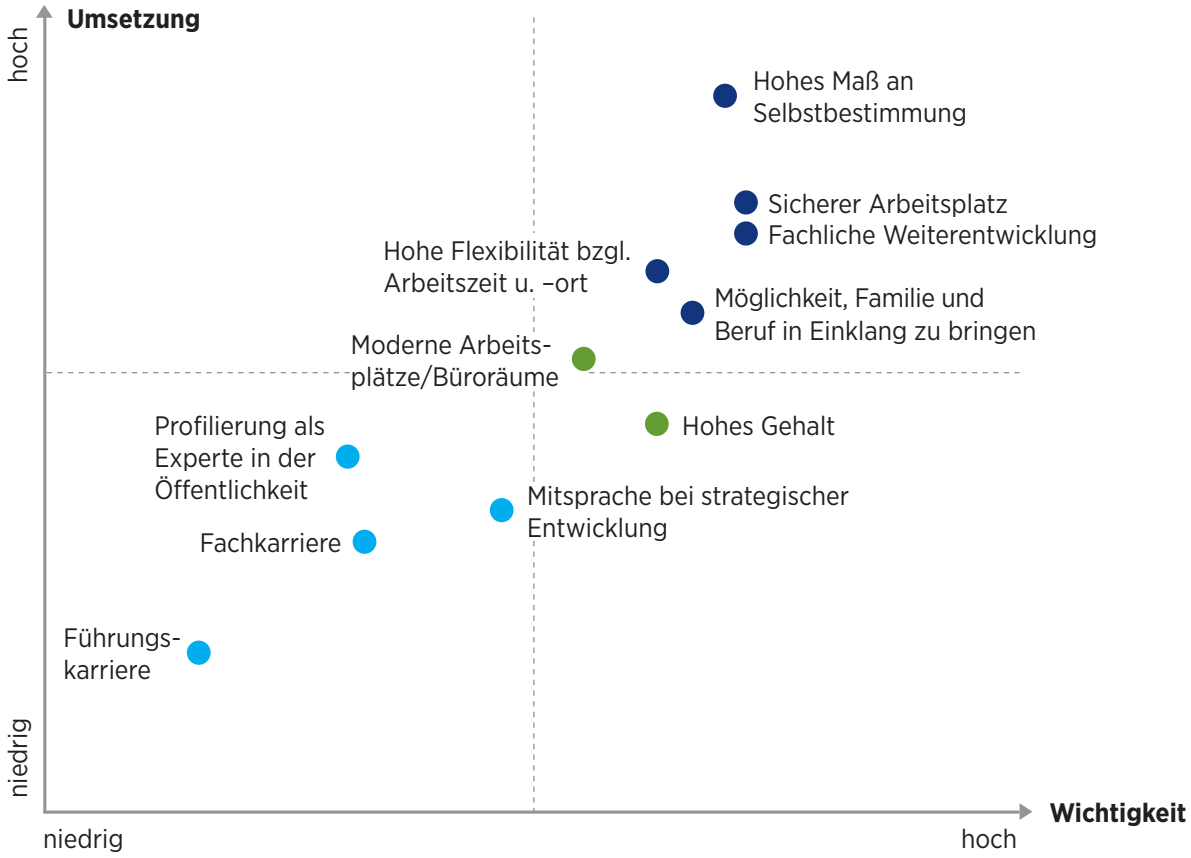
Frage: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr derzeitiges Arbeitsumfeld zu?



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

FACHLICHE WEITERENTWICKLUNG UND SELBSTBESTIMMUNG SIND EIN „MUSS“ – UND WICHTIGER ALS GEHALT

Wichtigkeit von Eigenschaften und Umsetzung beim aktuellen Arbeitgeber



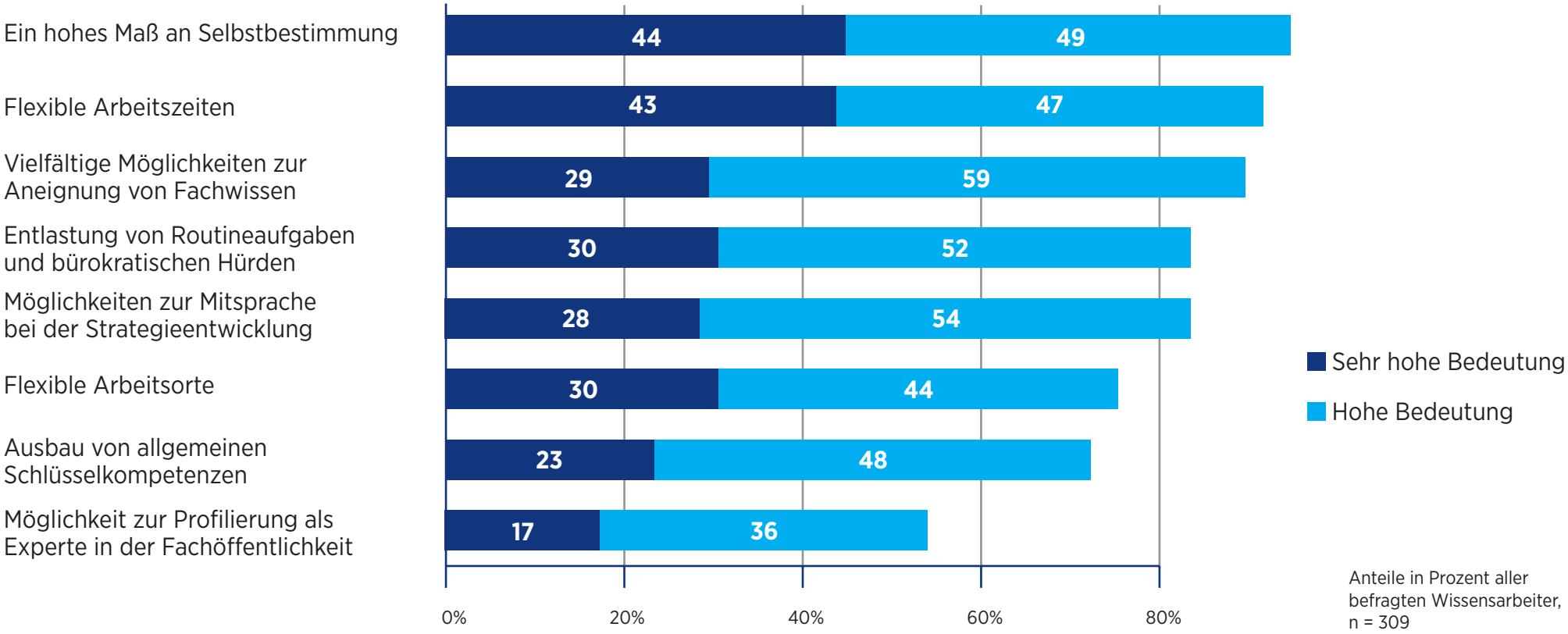
Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

2.3 PRODUKTIVITÄT VON WISSENSARBEIT(ERN)

Bedeutung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung, Nutzung von Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung sowie Produktivitätseffekte von Mixed Teams

WISSENSARBEITER HALTEN SELBSTBESTIMMUNG UND FLEXIBILITÄT FÜR ZENTRAL, UM PRODUKTIV ZU ARBEITEN

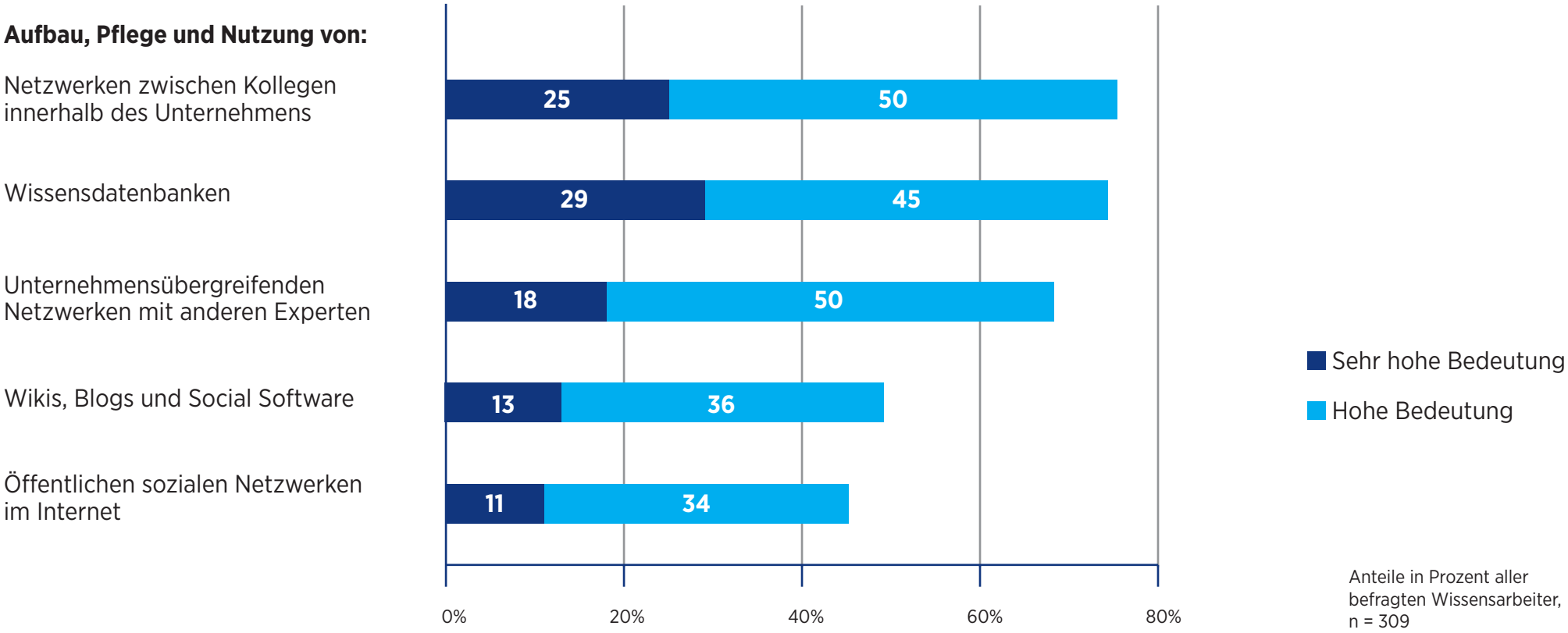
Frage: Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die folgenden Maßnahmen, um Ihre Produktivität bzw. den Erfolg Ihres Unternehmens zu steigern?



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

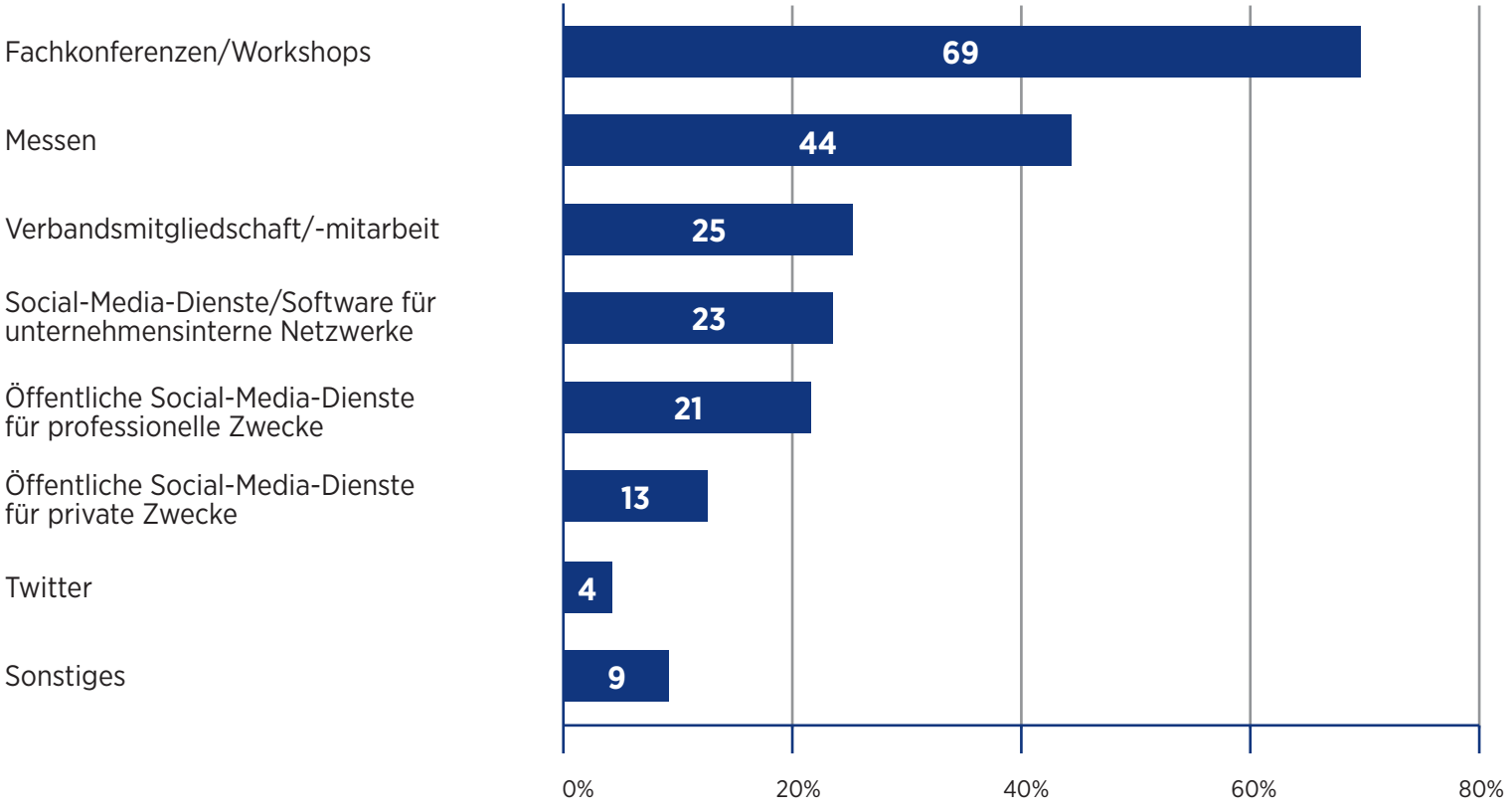
NETZWERKE ANSTATT WISSENSDATENBANKEN? WISSENSARBEITER WOLLEN BEIDES!

Frage: Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die folgenden Maßnahmen, um Ihre Produktivität bzw. den Erfolg Ihres Unternehmens zu steigern?



PERSÖNLICHER AUSTAUSCH GEHT VOR DIGITALE VERNETZUNG!

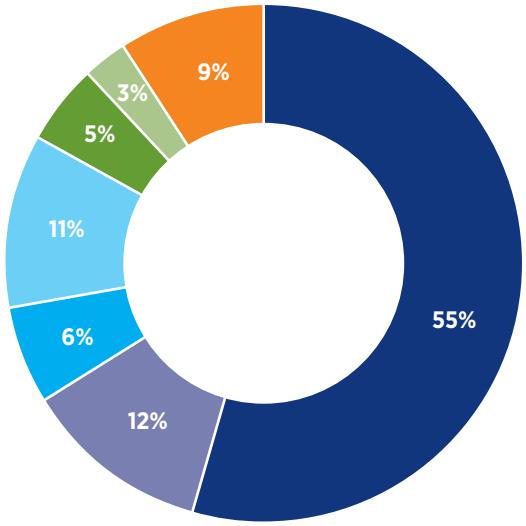
Frage: Welche der folgenden Möglichkeiten nutzen Sie, um sich mit Kollegen auszutauschen bzw. fachliche Netzwerke aufzubauen?



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

IMMERHIN: FAST JEDER FÜNFTE WISSENSARBEITER BEZEICHNET SOCIAL MEDIA ALS WICHTIGSTEN AUSTAUSCHKANAL

Frage: Und welche dieser Möglichkeiten ist für Sie persönlich die wichtigste, um sich mit Kollegen auszutauschen bzw. fachliche Netzwerke aufzubauen?

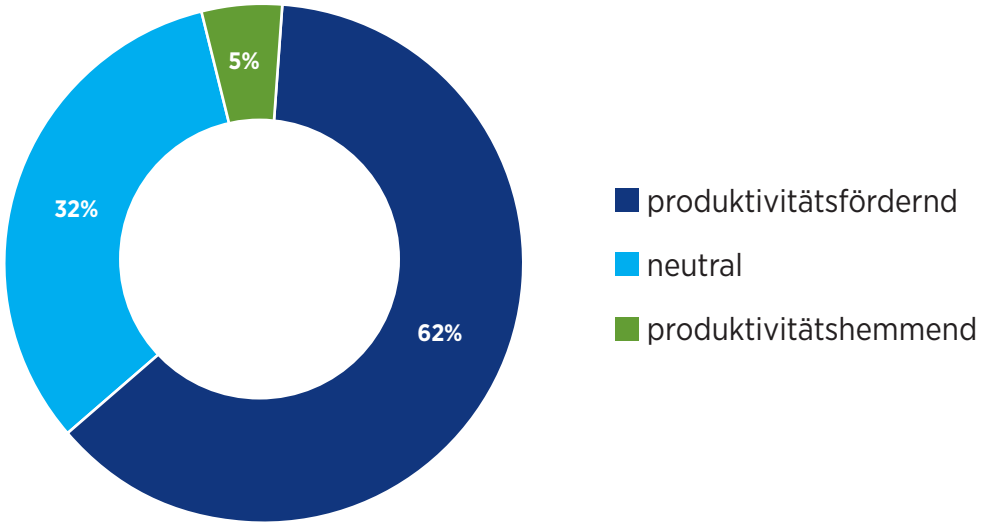


- Fachkonferenzen/Workshops
- Messen
- Verbandsmitgliedschaft/-mitarbeit
- Social-Media-Dienste/Software für unternehmensinterne Netzwerke
- Öffentliche Social-Media-Dienste für professionelle Netzwerke
- Öffentliche Social-Media-Dienste für private Netzwerke
- Sonstiges

Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

MIXED TEAMS FÖRDERN DIE PRODUKTIVITÄT

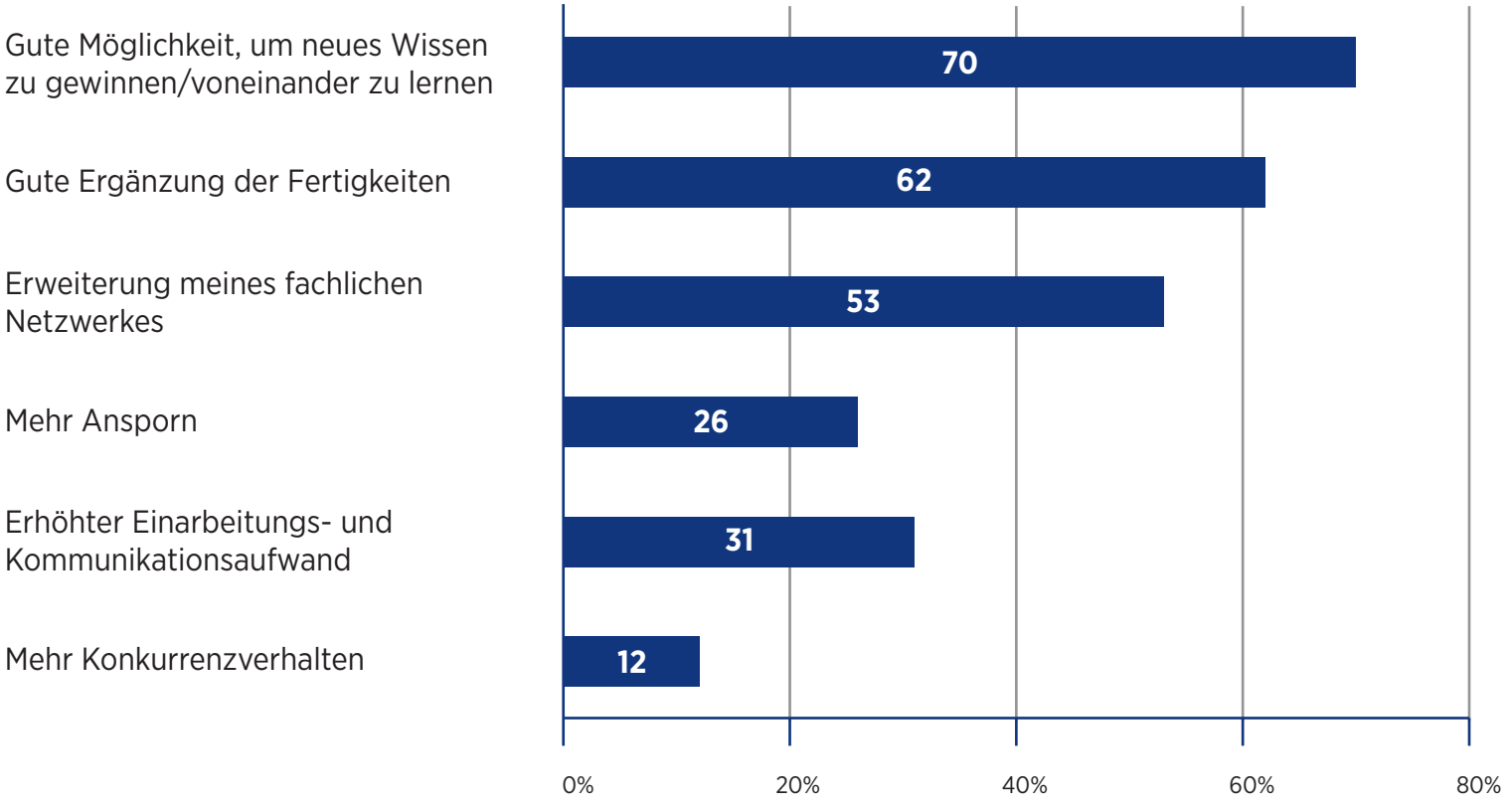
Frage: Halten Sie die Zusammenarbeit in Mixed Teams – also Teams aus externe und interne Wissensarbeitern – insgesamt für ...?



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

FESTANGESTELLTE WISSENSARBEITER SEHEN IN DEN EXTERNEN KEINE WETTBEWERBER

Frage: Welche Effekte in Mixed Teams konnten Sie konkret beobachten bzw. würden Sie konkret erwarten?



Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

3.0 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

CHARAKTERISTIKA VON WISSENSARBEIT UND WISSENSARBEITERN

1. **Das Management von Wissensarbeit(ern) stellt grundlegend andere Anforderungen als das von Industriearbeit(ern)**
   - Mehr als 80 % der Wissensarbeiter üben nach eigenen Aussagen Tätigkeiten aus, die nicht über feste Regeln und Prozesse definiert werden können, gleichzeitig viel Gestaltungsfreiheit lassen sowie nicht an feste Zeiten und Orte gebunden sind
   - Fast 90 % der Befragten verweisen in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit zur Vernetzung – intern wie extern

2. **Unternehmen müssen sich auf diese Anforderungen einstellen. Ansonsten riskieren sie, kluge und kreative Köpfe zu verlieren. Denn Wissensarbeiter sind selbstbewusst und wechselbereit.**
   - Etwa drei Viertel der Wissensarbeiter fühlen sich in ihrer Position sicher und rechnen sich gute Chancen am Arbeitsmarkt aus
   - Knapp 60 % der Wissensarbeiter sind bereit das Unternehmen zu wechseln, um sich thematisch weiterzuentwickeln. 40 % der Wissensarbeiter spielen mit dem Gedanken, sich selbständig zu machen
   - Wissensarbeiter zeigen eine große Bereitschaft, über das „normale Maß“ hinaus in die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu investieren. Sie setzen dabei eher auf die Aneignung von Fachwissen denn auf den Aufbau von Netzwerken mit anderen Wissensträgern

SITUATION DER WISSENSARBEITER IN DEN UNTERNEHMEN

3. **Wissen wird heute in einem Großteil der deutschen Unternehmen als strategische Ressource behandelt. Allerdings sehen viele Wissensarbeiter noch Reserven.**
   - Etwa ein Viertel der Befragten berichtet, dass Wissen zwar eine wichtige Ressource in ihrem Unternehmen darstellt, aber nicht als solche behandelt wird
   - Jeder zweite Befragte verweist darauf, dass Wissensarbeiter in seinem Unternehmen keine besondere Förderung im Vergleich zu anderen Mitarbeitergruppen erfahren

4. **Die Mehrheit der Unternehmen bietet den Wissensarbeitern die Möglichkeit selbstbestimmt zu arbeiten. Allerdings wird Austausch und Vernetzung häufig noch ungenügend unterstützt.**
   - Die überwiegende Mehrheit der Wissensarbeiter (mehr als 90 %) fühlt sich als Experte im Unternehmen anerkannt und kann weitgehend selbstbestimmt arbeiten
   - Aber: Jeder vierte Wissensarbeiter berichtet, dass der interne Austausch nur unzureichend gefördert wird. Etwa 40 % der Wissensarbeiter verweisen auf ungenügende Unterstützung bei der externen Vernetzung. Und etwa 40 % der Befragten berichten, dass Social Media für Austausch und Vernetzung nicht genutzt werden können
   - Zudem bemängelt jeder vierte Wissensarbeiter eine „wenig förderliche“ Büroumgebung. Jeder dritte Wissensarbeiter klagt über fehlende Möglichkeiten, sich mit Kollegen zwanglos auszutauschen

ATTRAKTIVITÄT VON UNTERNEHMEN FÜR WISSENSARBEITER UND IST-SITUATION

5. **Möglichkeiten zum selbstbestimmten Arbeiten und zur fachlichen Weiterentwicklung sind ein „Must-have“, um Wissensarbeiter zu gewinnen bzw. an sich zu binden.**
   - Nahezu alle Wissensarbeiter verlangen, eigenständig agieren und sich als Experte weiterentwickeln zu können. Viele fordern darüber hinaus ein gutes Gehalt und wollen bei strategischen Fragen mitsprechen
   - Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigen sich insbesondere beim Gehalt, bei Möglichkeiten zur fachlichen Weiterentwicklung und bei der Mitsprache in strategischen Fragen

6. **Darüber hinaus sind Unternehmen immer mehr gefordert, Wissensarbeiter dabei zu unterstützen, Berufliches und Privates in Einklang zu bringen**
   - Etwa 80 % der Wissensarbeiter verlangen vom Unternehmen ihrer Wahl ein hohes Maß an zeitlicher Flexibilität und Arbeitsplatzsicherheit sowie dedizierte Unterstützung, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Viele Arbeitgeber kommen diesen Wünschen bislang nur bedingt nach
   - Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit zeigen sich laut den Befragungsergebnissen zudem bei der Ausstattung von Büros und Arbeitsplätzen

MÖGLICHKEITEN ZUR STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT VON WISSENSARBEIT

7. Selbstbestimmung und zeitliche Flexibilität sind aus Sicht der Wissensarbeiter Grundvoraussetzungen, produktiv zu arbeiten.

- Bei der Frage nach Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung rangieren Selbstbestimmung und zeitliche Flexibilität ganz oben (>90 %)

8. Wissensdatenbanken werden weiterhin als wichtig erachtet, Social Media dagegen vielfach noch mit Skepsis betrachtet.

- Drei Viertel der Wissensarbeiter glauben an Produktivitätssteigerung durch Einsatz von Wissensdatenbanken
- Netzwerke zwischen Kollegen werden ebenfalls von drei Vierteln als wichtig angesehen, der Einsatz von Social Media-Werkzeugen zur Produktivitätssteigerung wird jedoch überwiegend noch mit Skepsis betrachtet

9. Bei der Nutzung von Möglichkeiten für Austausch und Vernetzung zeigt sich ein ambivalentes Bild: Klassische Vernetzungsplattformen vs. Social Media

- Wissensarbeiter nutzen mehrheitlich herkömmliche Plattformen wie Fachkonferenzen und Messen, um sich auszutauschen und Netzwerke aufzubauen
- Zwar setzt nur etwa jeder fünfte Wissensarbeiter auf Social-Media-Dienste wie Xing oder LinkedIn. Aber ein Großteil derjenigen Wissensarbeiter, die Social Media nutzen (>70 %), betrachten dieses Medium als wichtigste Austauschmöglichkeit

PRODUKTIVITÄT IN MIXED TEAMS AUS FESTANGESTELLTEN UND EXTERNEN

10. Festangestellte Wissensarbeiter stehen der Zusammenarbeit mit externen Spezialisten, die freiberuflich oder im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung für Unternehmen tätig sind, positiv gegenüber.

- Mehr als 60 % der Wissensarbeiter hält die Zusammenarbeit in Mixed Teams aus festangestellten und externen Mitarbeitern für „produktivitätsfördernd“! Nur 5 % sehen einen negativen Einfluss auf die Produktivität

11. Produktivitätsfördernde Wirkung von Mixed Teams wird in der Praxis bestätigt

- 77 % derjenigen Wissensarbeiter, die bereits über Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Externen verfügen, halten Mixed Teams für produktivitätsfördernd

12. Festangestellte Mitarbeiter sehen in Mixed Teams insbesondere eine Möglichkeit, das eigene Wissen und fachliche Netzwerke zu erweitern. Konkurrenzverhalten spielt dagegen in der Zusammenarbeit mit Externen nur eine untergeordnete Rolle.

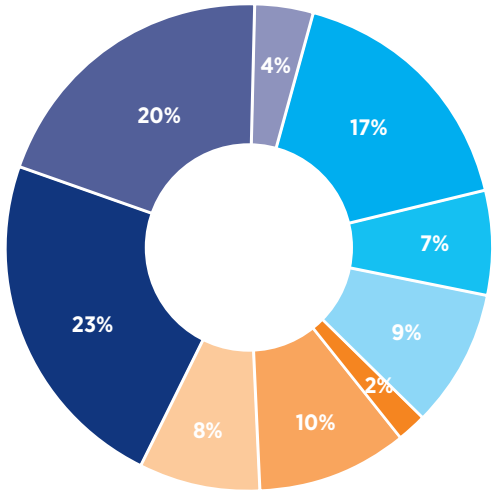
- Der Großteil der festangestellten Mitarbeiter zeigt sich überzeugt: In Mixed Teams können Wissensarbeiter voneinander lernen (70 %), Fertigkeiten ergänzen (62 %) und Netzwerke erweitern (53 %)
- Nur relativ wenige Wissensarbeiter fühlen sich durch den Einsatz von Externen mehr angespornt (26 %). Noch weniger sehen Produktivitätshemmnisse durch mehr Konkurrenzverhalten (12 %)

4.0 ANHANG

Zusammensetzung der Stichprobe, Hintergrund des Projektes und Aussicht auf weitere Veröffentlichungen

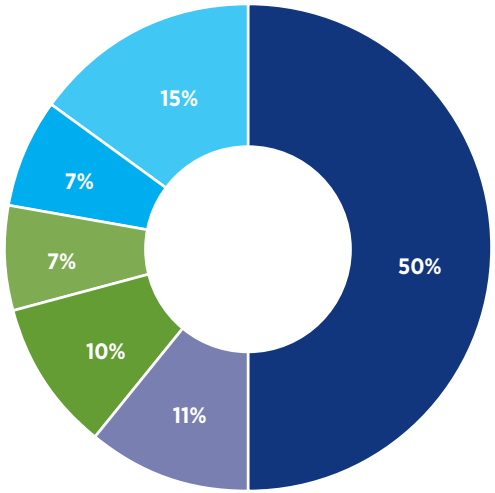
DIE STICHPROBE LIEFERT EIN BREIT GEFÄCHERTES MEINUNGSBILD DER FESTANGESTELLTEN WISSENSARBEITER IN DEUTSCHLAND

Zusammensetzung der Stichprobe nach Fachbereich



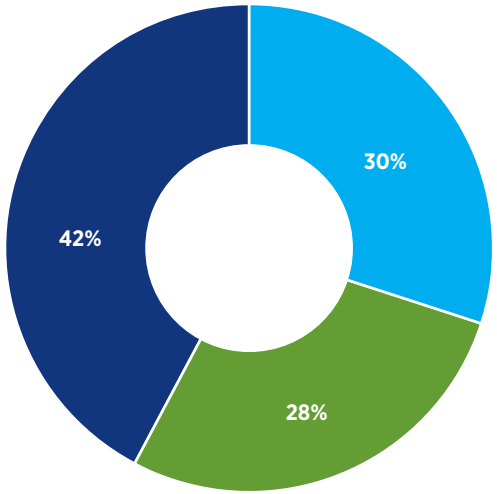
- Marketing/Business Development
- Vertrieb/Kundenservice
- Produktionsplanung/ Projektplanung
- Produktion/Projektabwicklung
- Beschaffung/Logistik/SCM
- Forschung/Entwicklung
- Buchhaltung/Rechnungswesen/Finance
- IT/Technische Leitung
- Sonstiges

Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgröße des Arbeitgebers



- Unter 250 MA
- 250 bis unter 500 MA
- 500 bis unter 1.000 MA
- 1.000 bis unter 2.000 MA
- 2.000 bis unter 5.000 MA
- 5.000 und mehr MA

Zusammensetzung der Stichprobe nach Berufserfahrung



- 3 bis 5 Jahre
- 5 bis 10 Jahre
- Mehr als 10 Jahre

Anteile in Prozent aller befragten Wissensarbeiter, n = 309

HINTERGRUND DES STUDIENPROJEKTES „WISSENSARBEITER UND UNTERNEHMEN IM SPANNUNGSFELD“

1. **Die Spannungsfelder zwischen Unternehmen und Wissensarbeiter werden aus vier verschiedenen Perspektiven beleuchtet:**
   - Experten: Ergebnisse veröffentlicht als Thesenpapier (April 2012)
   - Festangestellte Wissensarbeiter
   - Freiberufliche Wissensarbeitern (parallele Befragung, Ergebnisse veröffentlicht im November 2012)
   - Befragung von Führungskräften (Befragung geplant in Q1 2013)
2. **Weitere Informationen zum Projekt**
   - ... sowie zahlreiche Veröffentlichungen, Interviews und Diskussionsbeiträge finden Sie unter: www.wissensarbeiter-studie.de

Wissensarbeiter
- Festangestellt
- Freiberuflich

Führungskräfte
- Top Management
- Fachbereichsleiter
- HR-Verantwortliche

Experten
- Wissenschaftler und Berater
- Unternehmer
- Chief Knowledge Officers