

Caroline Fischer

Beraten statt Archivieren

Wie öffentlich Beschäftigte ihr Wissen am Arbeitsplatz teilen

Zusammenfassung

Dieser Artikel untersucht das Teilen von Wissen durch Beschäftigte im öffentlichen Sektor. Wissensteilung ist die zentrale Voraussetzung für das organisationale Wissensmanagement. Es wurde eine Typologie entwickelt, die als Analyseraster vier Verhaltensweisen, Wissen zu teilen, unterscheidet (Berichten, Archivieren, Beraten, Hinweisen). Mithilfe von Daten aus drei Studien (qualitativ und quantitativ) wird beschrieben, wie Mitarbeiter im öffentlichen Sektor ihr Wissen teilen. Dies wurde in der Literatur bisher außer Acht gelassen. Die identifizierten Verhaltensweisen sind mehrheitlich responsiv, statt proaktiv, und richten sich direkt an Wissensnehmer, statt an ein Trägermedium. Sie können daher in der vorgeschlagenen Typologie als beratendes Verhalten eingestuft werden. Das ist weniger ressourcenaufwändig für die Wissensgeber, wirkt sich aber negativ auf die langfristige Speicherung und Auffindbarkeit von Wissen in einer Organisation aus.

Schlagerworte: Wissensmanagement, Teilen von Wissen, proaktives Arbeitsverhalten, Typologie

Abstract

Advising instead of archiving

How public employees share their knowledge in the workplace.

This paper examines the behavior of knowledge sharing of public employees. Knowledge sharing is a central precondition of organizational knowledge management. A typology was developed, which serves as an analytical framework and differentiates four patterns of knowledge sharing behavior (report, archive, advise, proclaim). Data from three studies (qualitative and quantitative) was used to describe how public employees share their knowledge. This has been neglected in the literature so far. The identified behavior is for the most part responsive rather than proactive and directed at an information receiver rather than an information medium. Therefore and according to the suggested typology, it can be classified as an advisory behavior. This type of knowledge sharing behavior is less costly for the knowledge donor, but has negative effects on the long-term retention and discoverability of knowledge in an organization.

Key words: Knowledge management, knowledge sharing, proactive work behavior, typology

1. Einleitung

Eine zentrale Voraussetzung für die gute und effiziente Aufgabenerfüllung einer Organisation ist, dass deren Mitarbeiter¹ ihr Wissen miteinander teilen (*Agyemang/Dzandu/Boateng* 2016, S. 65). Das gilt auch für Organisationen des öffentlichen Sektors. Denn diese sind wissensintensive Organisationen – Wissen stellt die zentrale Ressource zur Aufgabenerledigung dar (*Willem/Buelens* 2006).

In vielen öffentlichen Organisationen fehlt ein institutionelles Gedächtnis und es bestehen Wissenslücken (Luen/Al-Hawamdeh 2001). Wenn Mitarbeiter ihre Stellen verlassen, geht deren Wissen häufig verloren, weil es vorher nicht ausreichend geteilt wurde. Dies wird im deutschen öffentlichen Sektor angesichts der anstehenden Pensionierungswelle verstärkt zum Problem. Doch auch im laufenden Geschäft erarbeiten sich verschiedene Einheiten einer Organisation zum Teil parallel das gleiche Wissen, weil nicht bekannt ist, dass Informationen schon vorhanden sind. Solche doppelte Wissensarbeit ist ineffizient, teuer und führt zu einer schlechteren Aufgabenerfüllung (Bundred 2006).

Gleichzeitig erfordern Einsparmaßnahmen eine effizientere Aufgabenerfüllung. Es ist daher nötig, Wissen zu managen (Mueller/Dyerson 1999). Voraussetzung und gleichzeitig Teil jedes Wissensmanagements ist das Teilen von Wissen. Dieses grundlegende Arbeitsverhalten wird in der Forschung zum Wissensmanagement häufig übersehen. Vielmehr konzentrieren sich Forschung und praktische Literatur darauf, welche (technischen) Instrumente am besten Wissen aufbewahren, verteilen und auffindbar machen. Dieser Aspekt des Wissensmanagements betrachtet aber lediglich dessen technisch-dokumentarisches Teilsystem und lässt das soziale Teilsystem, mit Menschen als Wissensträgern, außer Acht.

Der vorliegende Artikel fokussiert daher auf das Verhalten der Wissensteilung am Arbeitsplatz. Dieses findet mit anderen Kollegen direkt statt oder indirekt mithilfe eines Trägermediums, aus dem später andere Personen Informationen abrufen können. Wissen kann zudem auf Nachfrage (responsiv) oder eigeninitiativ (proaktiv) geteilt werden. Wissensteilung umfasst damit sehr unterschiedliche Verhaltensweisen: Von Gesprächen mit Kollegen bis hin zum Verfassen von offiziellen Berichten. Dennoch wird in der Literatur nicht differenziert, inwiefern sich diese verschiedenen Verhaltensweisen unterschiedlich auf Wissensmanagement auswirken. Um diese Lücke zu schließen, wurde eine Typologie entwickelt, die als Analyseraster dienen soll. Anhand der Dimensionen responsiv/proaktiv und direkt/indirekt umfasst sie vier verschiedene Verhaltensweisen der Wissensteilung. Diese werden als *Berichten*, *Archivieren*, *Beraten* und *Hinweisen* charakterisiert. Jede dieser Verhaltensweisen ist für organisationales Wissensmanagement wichtig.

Studien zum Teilen von Wissen erheben häufig lediglich die Intention, Wissen zu teilen, nicht aber das Verhalten selbst. Das gilt insbesondere für den öffentlichen Sektor, für den wenige und vorrangig Untersuchungen zum Teilverhalten spezieller Gruppen abseits der Kernverwaltung vorliegen, wie etwa der Polizei (Luen/Al-Hawamdeh 2001) oder Lehrern (Agyemang/Dzandu/Boateng 2016). Es wird jedoch davon ausgegangen, dass im öffentlichen Sektor Wissen auf andere Weise geteilt wird als im Privatsektor. Dies kann in organisationalen Faktoren (u.a. Gorry 2008), individuellen Fähigkeiten (u.a. Kang/Kim/Chang 2008) oder der Motivation (u.a. Kim 2017) der Beschäftigten begründet liegen.

Weil zum Verhalten der Wissensteilung, insbesondere im öffentlichen Sektor, bisher keine ausreichende Beschreibung vorliegt, soll mit diesem Artikel eine deskriptive Basis geschaffen werden. Die Forschungsfrage lautet daher:

Wie teilen Mitarbeiter im öffentlichen Sektor ihr Wissen am Arbeitsplatz?

Dabei wird das Teilen von Wissen in der entwickelten Typologie verortet und Konsequenzen für das Wissensmanagement identifiziert. Diese Erkenntnisse können in der Praxis dazu beitragen, Instrumente des Wissensmanagements besser an das tatsächliche menschliche Verhalten anzupassen. Auch können problematisches Verhalten erkannt und in der Folge entsprechende Trainingsmaßnahmen konzipiert werden. Auf wissenschaftlicher Seite dienen diese Ergebnisse als Basis der weiteren Analyse der Arten von Verhalten in Bezug auf Wissensteilung.

Zur Beschreibung des Verhaltens der Wissensteilung im deutschen öffentlichen Sektor werden Daten aus drei Teilstudien zusammengefasst: Qualitative Interviews und zwei Erhebungen, die mittels webbasierter Befragungen vorgenommen wurden. Hierbei wurden 2.565 Beschäftigte in deutschen Jobcentern und 355 Beschäftigte des öffentlichen Sektors in der Kernverwaltung befragt.

Insgesamt zeigt sich, dass öffentlich Beschäftigte eher responsiv und direkt Wissen teilen. Dabei werden persönliche Gespräche bevorzugt und den Wissensgebern ist wichtig, die Wissensnehmer zu kennen. Wissen wird im öffentlichen Sektor daher *beratend* geteilt. Dies ist weniger ressourcenaufwändig für die Wissensgeber, wirkt sich aber negativ auf die langfristige Speicherung und Auffindbarkeit von Wissen in einer Organisation aus.

Der Artikel ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden zentrale Begriffe definiert und der Stand der Forschung zum Teilen von Wissen aufgezeigt. Hierbei wird eine Typologie zur Unterscheidung verschiedener Verhaltensweisen der Wissensteilung skizziert. Darauf folgend werden Datenbasis und Methodik beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse dargelegt und diskutiert.²

2. Stand der Forschung

Wissen ist eine zentrale Ressource für Organisationen. Wissensmanagement beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Ressource optimal genutzt werden kann (*Holsapple/Hsiao/Oh* 2016, S. 1). Wissen muss dabei von den Begriffen *Information* und *Daten* abgegrenzt werden und wird als ausgewählte und interpretierte Information definiert (*Nonaka/Takeuchi* 1995). Wenn Wissen geteilt und gespeichert wird, etwa in einer Datenbank, wird es zu Information. Wird diese gespeicherte Information genutzt, wird sie wiederum zu Wissen (so auch: *Tangaraja u.a.* 2016).

a. Wissensarten

In der Literatur werden verschiedene Wissensarten voneinander abgegrenzt (für eine Übersicht: *Wagner* 2000, S. 91). Grundlegend ist die Unterscheidung in die Dimensionen *implizit* und *explizit*. Explizites Wissen ist materiell expliziertes Wissen, das kodifiziert und gespeichert werden kann. Implizites Wissen ist hingegen verborgen und unbewusst, wie beispielsweise Erfahrungen. Quellenwissen darüber, wer etwas weiß oder wo eine Information zu finden ist, wird als transaktives Wissen bezeichnet (*Brauner/Becker* 2006). Dieses ist für organisationales Wissensmanagement entscheidend, um potentielle Wissensgeber zu identifizieren.

Träger von Wissen sind Menschen. Wenn diese ihr Wissen kodifizieren und in ein Trägermedium überführen, wird es zu Information. In der Literatur wird dennoch auch von maschinellen oder materiellen Wissensträgern gesprochen (*Güldenberger* 1997). Diese umfassen analoge und digitale Wissensspeicher. Folgt man der Abgrenzung von Wissen und Information sind *Wissensträger* jedoch immer menschlich, technische Trägermedien hingegen *Informationsquellen*. In diesem Artikel wird daher von menschlichen Wissensträgern ausgegangen, die ihr Wissen aber explizieren und in ein Medium übertragen können, das damit zur Informationsquelle wird.

b. Wissensmanagement

Entsprechend der Unterscheidung in menschliche Wissensträger und technische Informationsquellen kann Wissensmanagement in zwei Teilsysteme unterschieden werden: Das soziale und das dokumentarisch-technische Teilsystem (genauer dazu: *Pircher* 2014, 23f.). Wissensmanagement findet in beiden Teilsystemen statt und verbindet diese. *Andreeva/Kianto* (2012, S. 631) kommen so zu dem Ergebnis, dass technische Lösungen das Wissensmanagement und dessen positive Wirkung nur unterstützen, wenn sie von Maßnahmen aus dem Personalmanagement wie Personalauswahl und -entwicklung oder Belohnungssystemen begleitet werden. Wissensmanagement wirkt dann positiv auf die organisationale Leistung (*Rodwell/Teo* 2004), weil organisationales Lernen gefördert wird (*Yeo/Marquardt* 2015, S. 311).

In der Literatur werden verschiedene Teilprozesse von Wissensmanagement vorgeschlagen (etwa SECI-Kreislauf: *Nonaka/Takeuchi* 1995, S. 62, detaillierteres Modell: *Kianto/Vanhala/Heilmann* 2016, S. 624). In jedem Fall ist Wissensteilung zentrale Voraussetzung für organisationales Wissensmanagement (*Law/Ngai* 2008, S. 2343). Teilen Menschen ihr Wissen nicht, kann dieses in der Organisation nicht gespeichert, verteilt und von anderen Organisationsmitgliedern genutzt werden (*Ipe* 2003, S. 341).

c. Teilen von Wissen

Wissen kann zwischen Individuen, Teams oder ganzen Organisationen ausgetauscht werden (*Paulin/Suneson* 2012, S. 77). Es wird dabei nicht immer *direkt* mit einer anderen Person geteilt, sondern kann auch in ein Medium (Datenbank, Akte etc.) übergeben und damit *indirekt* geteilt werden. Wissen geht dann vom menschlichen in das dokumentarisch-technische Teilsystem über.

Einige Autoren grenzen hier den *Transfer von Wissen* ab. Wenn Wissen kodifiziert ist und in dieser Form weitergegeben wird, dann ist von Wissenstransfer anstatt von Teilen die Rede (*Tangaraja u.a.* 2016, S. 666). *Hansen/Nohria/Tierney* (1999) unterscheiden Teilen von Wissen hingegen in Kodifizierung und Personalisierung. *Pircher* (2014, 34ff.) fügt diesen beiden Strategien der Wissensteilung noch eine dritte hinzu: Sozialisierung als interaktive Form der Wissensweitergabe. Diese Unterscheidung verdeutlicht, dass Wissen nicht nur kommunikativ, sondern auch durch Vorführen weitergegeben werden kann. Diese Strategien entsprechen dem Teilen mit Medien einerseits (Kodifizierung, indirektes Teilen) und dem Teilen mit Menschen andererseits (Personalisierung und Sozialisierung, direktes Teilen). Nach diesem Verständnis wird ebenso Wissen geteilt, wenn es in ein Trägermedium mündet. Wenn dieses dann aber anderen

zur Verfügung gestellt wird, findet Wissenstransfer statt. Hier wird daher Wissensteilung sowohl mit anderen Personen als auch mit Medien untersucht.

Hendriks (1999, S. 97) weist zusätzlich auf die unterschiedliche zeitliche Abfolge in diesen Arten des Wissensteilens hin. Während direktes Teilen von Wissen und dessen Aufnahme zeitlich parallel stattfinden, ist indirektes Teilen sequentiell. Dies kann sich negativ auf die Möglichkeit für Rückfragen und damit die Verständlichkeit und spätere Nutzung geteilten Wissens auswirken. Indirekte Wissensteilung kann daher jedoch einfacher technisch unterstützt werden.

Wissen kann darüber hinaus *proaktiv oder responsiv*, also auf Nachfrage, geteilt werden (*Tangaraja u.a.* 2016, S. 664; 667, *Tuan* 2017). Im Anschluss an diese Unterscheidung merken *Zhang/Jiang* (2015, S. 282) an, dass responsives Teilen in der Regel ungeplant ist und daher schnelle Entscheidungen nötig sind. Responsive Wissensteilung erfolgt dabei immer mit einem Wissensnehmer, den sich der Wissensgeber nicht selbst ausgesucht hat, sodass entsprechend negative Effekte vom Wissensnehmer ausgehen können. Proaktive Wissensteilung ist hingegen geplant und Wissensnehmer können selbst bestimmt werden (*Zhang/Jiang* 2015, S. 282).

Dass Wissen geteilt wird, heißt noch nicht, dass es von anderen genutzt wird. Die Verfügbarkeit von Information und die folgende Nutzung geteilten Wissens sind aber wünschenswerte Folgen des Teilverhaltens. Es wirkt sich dann positiv auf die individuelle, Team- und organisationale Leistung (*Henttonen/Kianto/Ritala* 2016, *Law/Ngai* 2008) und Innovationsfähigkeit (*Curado u.a.* 2017) aus. Auf individueller Ebene kann Wissensteilung die Arbeitszufriedenheit der Wissensgeber (*Kianto/Vanhala/Heilmann* 2016) und Wissensnehmer (*Fischer/Döring* 2017) beeinflussen.

Obwohl angenommen wird, dass Wissensmanagement und Teilen von Wissen positive Auswirkungen auf die persönliche und organisationale Leistung haben, können auch negative Wirkungen beobachtet werden. Etwa kann ein ‚information overload‘ (*Cabrera/Cabrera* 2002), fehlerhaftes Handeln oder zusätzlicher Rechercheaufwand nach dem Teilen falscher Informationen entstehen (*Yeo/Marquardt* 2015, S. 317).

Die Determinanten von Wissensteilung können grundsätzlich in individuelle und externe Faktoren, auf Team-, organisationaler oder kultureller Ebene, unterschieden werden. Der öffentliche Sektor als Kontext einer Organisation stellt dabei selbst eine externe Determinante dar. Während *Amayah* (2013, S. 466) im Ergebnis ihrer Metaanalyse feststellt, dass im Verhalten der Wissensteilung keine deutlichen Unterschiede zwischen öffentlichem und privatem Sektor vorliegen, zeigen andere sektorvergleichende Studien, dass Wissen im öffentlichen Sektor weniger und formeller geteilt wird (*McAdam/Reid* 2000, S. 320, *Kim/Lee* 2006, S. 377, *Vong/Zo/Ciganek* 2016, S. 420).

Im öffentlichen Sektor werden externe Einflussfaktoren insgesamt als größere Barrieren für Wissensteilung wahrgenommen (*Sandhu/Jain/Ahmad* 2011, S. 219). Solche Faktoren sind beispielweise Belohnungssysteme (*Bock/Kim* 2001, S. 1114), (IT-)Infrastruktur (*Andreeva/Kianto* 2012), Führung (*Bryant* 2016) oder Organisationskultur (*Witherspoon u.a.* 2013, S. 265). *Bundred* (2006, S. 126) zeigt für den öffentlichen Sektor auf, dass vertikale (Hierarchie) und horizontale Trennlinien (Professionen) Teilen von Wissen verhindern und Wissenssilos mit inkompatiblen Kommunikationskanälen entstehen. Bürokratische Organisationsweise fördere, dass vor allem kodifiziertes Wissen auf formellem Wege geteilt wird (*McAdam/Reid* 2000, 320ff.). *Wells/Lesser* (1999, S. 22) merken an, dass informelle Wege der Wissensteilung häufig nicht gefördert werden, beispielsweise indem keine Zeit für diese Aktivitäten zur Verfügung gestellt wird.

Als individuelle Determinanten des Teilens von Wissens wurden demographische Charakteristika wie Alter oder Berufserfahrung (*Gilson u.a.* 2013) und Persönlichkeitseigenschaften (*Tamta/Rao* 2017, S. 11, *Matzler/Müller* 2011) aufgezeigt. Als zentrale Einflussfaktoren im öffentlichen Sektor gelten individuelle Fähigkeiten, wie die Beherrschung von IT-Systemen oder die Einschätzung, welches Wissen für andere nützlich ist (*Kim/Lee* 2006) sowie die Motivation, das eigene Wissen zu teilen (*Tuan* 2017, *Kim* 2017). *Chen/Hsieh* (2015) zeigen, dass die Arbeitsmotivation öffentlich Beschäftigter, insbesondere Altruismus als Teil von ‚public service motivation‘, sich positiv auf die Motivation auswirkt, das eigene Wissen zu teilen.

In der Literatur wird Teilen von Wissen vorrangig als Determinante und Outcome untersucht, nicht aber das Verhalten an sich. Das gilt insbesondere für den öffentlichen Sektor, denn die meiste Forschung zu diesem Thema bezieht sich auf privatwirtschaftliche Organisationen (*Sandhu/Jain/Ahmad* 2011, S. 207). Ziel dieser Studie ist es daher, das Verhalten der Wissensteilung im öffentlichen Sektor zu skizzieren.

3. Analyseraster: eine Typologie von vier Verhaltensweisen der Wissensteilung

Wie dargelegt wurde, kann das Teilen von Wissen entlang verschiedener Dimensionen unterschieden werden. Zwei für das Wissensmanagement zentrale Unterscheidungen sind dabei, die in proaktive oder responsive Wissensteilung (*Zhang/Jiang* 2015) und ob direkt mit einer anderen Person oder indirekt mit einem Trägermedium Wissen geteilt wird (*Hendriks* 1999). Proaktive Wissensteilung kann ein altruistisches oder Feedback suchendes Verhalten sein (*Zhang/Jiang* 2015, S. 282), kann aber auch zur Positionierung als Experte oder dem Fortkommen auf dem eigenen Karriereweg dienen (*Fischer* 2018, S. 26). Obwohl Proaktivität grundsätzlich positiv konnotiert ist, kann das proaktive Teilen von Wissen negative Folgen für einzelne Mitarbeiter oder die Organisation als Ganzes haben, weil zu viel und unnützes Wissen geteilt werden kann (information overload) (*Gagné* 2009, S. 574).

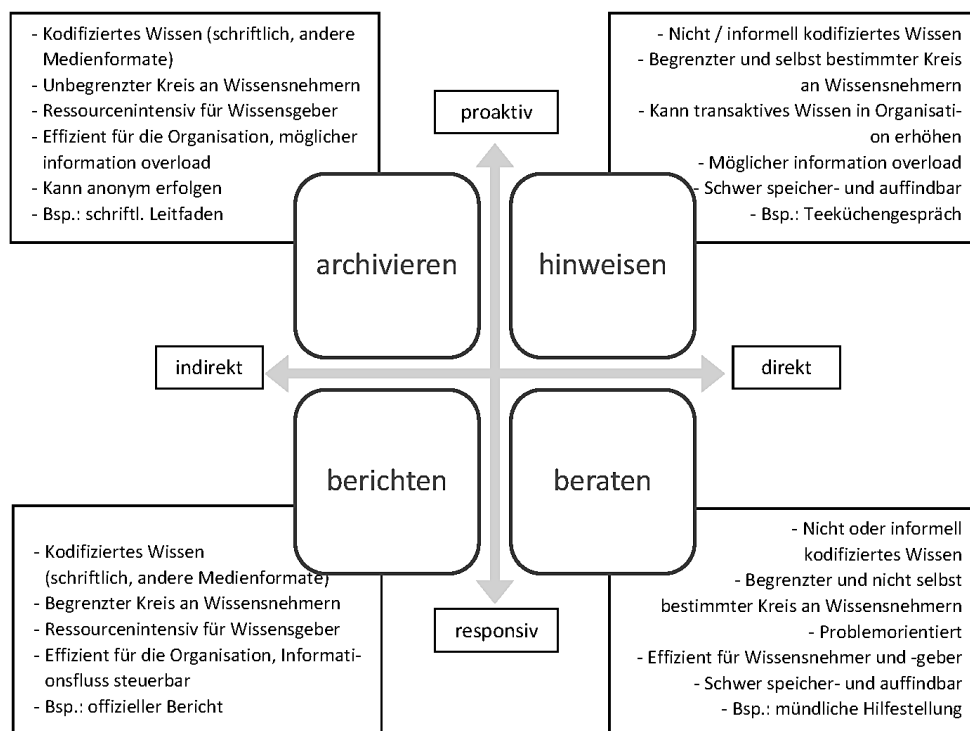
Dies geschieht beim responsiven Teilen von Wissen meist nicht, weil der Wissensnehmer die benötigte Information nachfragt. Andererseits kann hier der Wissensnehmer nicht frei gewählt werden. Rein responsives Teilen von Wissen kann problematisch für eine Organisation werden, wenn transaktives Wissen fehlt, also nicht klar ist, wer oder was als Informationsquelle dienen kann (*Brauner/Becker* 2006).

Beim direkten Teilen von Wissen wird dieses mit einer anderen Person oder Personengruppe geteilt. Formen der direkten Wissensteilung sind nur den Personen zugänglich, die dieses Wissen angefragt haben (responsiv) oder als potenzielle Wissensnehmer ausgewählt wurden (proaktiv). Gleichzeitig ist der Wissensgeber bekannt, sodass Wissen nicht anonym geteilt werden kann.

Beim indirekten Teilen von Wissen wird dieses aufgezeichnet und kann daher unabhängig vom Wissensgeber gespeichert, aufbewahrt und auffindbar gemacht werden – es handelt sich damit um sequentielles Teilen von Wissen (*Hendriks* 1999, S. 97). Die Wissensnehmer sind in dieser Art des Teilens von Wissen unbekannt oder können zumindest nicht vom Wissensgeber limitiert werden. Aufgrund der Kodifizierung ist indirektes Teilen von Wissen ressourcenaufwändiger für die Wissensgeber, aber effizienter für die Organisation, weil das, was einmal geteilt wurde, von vielen genutzt werden kann.

Entsprechend der dargelegten Dimensionen kann Teilen von Wissen in vier Verhaltensweisen unterteilt werden: Archivieren (proaktiv und indirekt), Berichten (responsiv und indirekt), Beraten (responsiv und direkt) und Hinweisen (proaktiv und direkt). In Abbildung 1 sind diese vier Verhaltensweisen mit ihren Merkmalen und Implikationen für das Wissensmanagement einer Organisation dargestellt.

Abbildung 1: Typologie von Verhaltensweisen des Teilens von Wissen



Quelle: Eigene Darstellung

Häufig wird Erfolg von Wissensmanagement mit der Verfügbarkeit von Information in Verbindung gebracht (Smits/Moor 2004, S. 2). Diese kann an kodifizierten Wissensprodukten bemessen werden, also den Ergebnissen aus *berichtendem* und *archivierendem* Verhalten. In Erfolg von Wissensmanagement müssen jedoch auch nicht-kodifizierende Wege der Wissensweitergabe einbezogen werden, weil nicht jedes Wissen verschriftlicht werden kann. Wichtig ist dann ein entsprechendes Quellenwissen darüber, wo solch implizites Wissen angefragt werden kann. Hierfür ist entsprechend *hinweisendes* Verhalten notwendig. Auf Basis dieses Quellenwissens kann dann ein Wissensgeber angefragt und Wissen *beratend* geteilt werden.

Für das organisationale Wissensmanagement wird daher davon ausgegangen, dass alle vier der hier dargelegten Verhaltensweisen vorhanden sein sollten. Sie sollten in einer „zielorientierten und kulturadäquaten Kombination“ verwendet werden (Pircher 2014, S. 37).

Problematisch ist hingegen, wenn eine einzelne der beschriebenen Verhaltensweisen dominiert. Wird Wissen nur direkt geteilt, aber nicht kodifiziert, kann keine organisationale Wissensbasis gespeichert werden. Direkte Wissensteilung findet zudem nur mit einzelnen oder wenigen Wissensnehmern statt. So können keine Skaleneffekte entstehen und direkte Wissensteilung ist damit ineffizienter als indirekte Wissensteilung. *Pircher* (2014, S. 38) führt als Schwäche von direkter Wissensteilung (Personalisierung) zudem an, dass deren Qualität stark von den Kommunikationsfähigkeiten der Akteure abhängt und in der Regel nur wenige Themen gleichzeitig behandelt werden können.

Wird Wissen hingegen nur kodifiziert, aber nicht persönlich geteilt, kann insbesondere implizites Wissen verloren gehen. Zudem ist indirekt geteiltes Wissen aufgrund des sequenziellen Kodifizierungsprozesses statisch und möglicherweise veraltet. Auch kann es aufgrund eingeschränkter Nachfragemöglichkeiten und des fehlenden Kontextbezugs fehlinterpretiert werden (*Pircher* 2014, S. 38). Indirekte Wissensteilung kann damit zwar effizient aber ineffektiv sein.

Wird Wissen nur proaktiv geteilt, kann das zu einer Überfrachtung an Wissen führen (information overload). Zudem orientiert sich ein Wissensgeber beim proaktiven Teilen von Wissen nicht immer am Bedarf der Wissensnehmer. Dies kann dazu führen, dass geteiltes Wissen nicht weiterverwendet wird.

Wird Wissen nur auf Nachfrage geteilt (responsiv), fehlt ein Überblick über den Wissensbestand der Mitarbeiter einer Organisation (transaktives Wissen). Wissensnehmer können dann nicht entsprechend ihres Bedarfs passende Wissensgeber ausfindig machen und ansprechen. Wenn Wissen nur responsiv geteilt wird, findet neues Wissen zudem nur schwer Eingang in die Organisation.

Für öffentliche Organisationen wird bisher angenommen, dass deren bürokratische Organisationsweise die Weitergabe kodifizierten Wissens fördere (*McAdam/Reid* 2000, 320ff.). Demnach müsste indirektes Teilen von Wissen im öffentlichen Sektor vorherrschen. Es wird zudem angenommen, dass die gemeinwohlorientierte Arbeitsmotivation öffentlich Beschäftigter sich auf deren Wissensteilverhalten auswirkt (*Chen/Hsieh* 2015). Modelle zum proaktiven Arbeitsverhalten gehen davon aus, dass eine solche intrinsische Motivation zu proaktivem Verhalten führe (*Crant* 2000). Öffentlich Beschäftigte müssten demnach ihr Wissen eher proaktiv als responsiv teilen. Eine Präferenz für indirektes und proaktives Teilen von Wissen würde bedeuten, dass Wissen gespeichert und auffindbar gemacht werden kann, möglicherweise aber zu viel oder nicht nachfrageorientiert geteilt wird.

Im Folgenden soll das Verhalten der Wissensteilung von öffentlich Beschäftigten beschrieben und in der aufgestellten Typologie verortet werden. Daraus sollen sodann Schlussfolgerungen für das Wissensmanagement der öffentlichen Verwaltung getroffen werden. Zunächst wird hierzu im folgenden Kapitel dargelegt, wie die Datenbasis für diese Beschreibung des Wissensteilverhaltens erhoben wurde.

4. Methode und Datenbasis

Teilen von Wissen wurde bisher unzureichend gemessen. Anstatt Verhalten zu messen, werden häufig Einstellungen zum Teilen von Wissen (u.a. *Fullwood/Rowley/Delbridge* 2013) oder lediglich eine Verhaltensintention erhoben (u.a. *Yeo/Marquardt* 2015).

Wenn tatsächlich das Verhalten der Wissensteilung gemessen wird, dann existieren zwei Strategien zur quantitativen Bestimmung. (1) Die Erhebung von Häufigkeiten für unterschiedliche Arten von Wissen oder Kanäle zur Wissensteilung mit unbestimmten Antwortkategorien (bspw. häufig, oft oder selten) (u.a. *Yi* 2009). (2) Eine zustimmungsbasierte Messung, ob diese Verhaltensweisen generell vollzogen werden (u.a. *Kim* 2017). Nur wenige Autoren ergänzen diese Abfrage von Wissensarten und Kommunikationskanälen um eine Messung der Qualität des Verhaltens (unter wenigen: *Kim* 2017, S. 22). Insgesamt wird in der Literatur zum Teilen von Wissen nicht erhoben, wie genau dieses Verhalten ausgeprägt ist. Diese Studie will diese Lücke füllen.

Zur Datenerhebung wurde ein dreistufiges mixed-method-Vorgehen gewählt. Zunächst wurden informelle qualitative Interviews mit öffentlich Beschäftigten in zwei deutschen öffentlichen Verwaltungen geführt (Bundesbehörde und Kommunalverwaltung), in denen Instrumente des Wissensmanagements erprobt werden (organisationsweites Wiki und Wissenstransferworkshops bei Personalabgang). Hierbei wurden zwei halb-strukturierte Interviews mit den jeweiligen Verantwortlichen in den Fachbereichen geführt, sowie zwei Gruppendiskussionen als ethnographische Interviews dokumentiert, die im Rahmen einer Tagung der Bundesbehörde stattfanden.

Darauf aufbauend wurden zwei webbasierte Befragungen durchgeführt. In der ersten Befragung wurden 2.565 Beschäftigte aus 96 Jobcentern in ganz Deutschland befragt (geschätzte Auswahlpopulation etwa 12.000 Beschäftigte, Rücklaufquote auf dieser Basis: 21,38%). Hier wurde eine Häufigkeitsmessung des Teilens verschiedener Arten von Wissen vorgenommen. Die genutzte Skala umfasst sieben Items und lehnt sich an *Bock/Kim* (2001, S. 1124) und *Yi* (2009, S. 80) an. In Tabelle 1 (Appendix) findet sich die Operationalisierung aller genutzten Items.

Im Unterschied zu bisherigen Skalen wurden keine unbestimmten Häufigkeitsbegriffe als Antwortmöglichkeiten genutzt (nie, selten, gelegentlich, oft, immer), weil diese nicht trennscharf sind, von den Befragten und Forschern unterschiedlich interpretiert werden und daher schwer vergleichbar sind (*Menold/Bogner* 2015, S. 3, *Theil* 2002, S. 181). Stattdessen wurden konkrete Häufigkeiten benannt (mehrmals am Tag, mehrmals in der Woche, mehrmals im Monat, mehrmals im Jahr, bisher nie).

Die meisten Befragten der Stichprobe gehören der Altersgruppe der 25-49-Jährigen an (44%), sind weiblich (67%) und 13% sind Führungskräfte. Die Mehrheit ist seit mehr als zehn Jahren im Jobcenter tätig (48%), weitere 26% seit mindestens sechs Jahren.

Tabelle 2: Charakteristika der 1. Stichprobe (Jobcenter)

Variable	N	Arith. Mittel	Std. Abw.	Min	Max
Alter	2.490	2,00	0,75	1	4
weiblich	2.457	0,67	0,47	0	1
Führungskraft	2.447	0,13	0,34	0	1
Berufserfahrung	2.504	4,07	1,10	1	5
Telearbeit	2.465	0,09	0,29	0	1
Vollzeittätigkeit	2.499	0,80	0,40	0	1

Quelle: Eigene Darstellung

Im dritten Schritt wurde eine Befragung durchgeführt, die quantitative und qualitative Elemente umfasst. Hierbei wurden Daten von 355 deutschen öffentlich Beschäftigten erhoben, die in einem Online-Access-Panel registriert sind (*Lanninger/Zander* 2003, S. 97). Dieses Verfahren wurde gewählt, weil die Befragten so in ihrer Freizeit erreicht werden konnten, statt am Arbeitsplatz. Es wird angenommen, dass daher weniger sozial erwünscht geantwortet wurde. Zudem ermöglichte dieses Sampling eine diverse Stichprobe mit Befragten aus verschiedenen Organisationen. Nachteile von Stichproben aus Online-Panels sind jedoch die Selbstrekrutierung der Befragten in das Panel und Lerneffekte, die zu ‚professionellen Befragten‘ führen (*Abold/Bergmann/Rattinger* 2009). Vom Panelanbieter wurden die Befragten in der für dieses Panel üblichen Höhe entlohnt (2 Euro pro Person).

In dieser zweiten Befragung wurde die Häufigkeitsmessung von Wissensteilung auf Basis der ersten Befragung angepasst. Ein Item ist in der Wortwahl leicht verändert und ein weiteres in zwei Items aufgeteilt. Zudem wurde die Antwortskala so verändert, dass die Kategorien einen kürzeren Zeitraum umfassen, dafür aber kleinteiliger sind (‚mehrmals am Tag‘ bis ‚seltener als einmal im Monat‘). Im Pretest hatte sich herausgestellt, dass die Befragten einen längeren Zeithorizont schlechter einschätzen können und aus der ersten Befragung war deutlich geworden, dass die Antwortkategorien zu grob waren.

Außerdem wurden Items ergänzt, die qualitative Aspekte der Wissensteilung erheben und eine Verortung des Teilverhaltens im aufgestellten Analyseraster ermöglichen. Diese Items wurden in die Befragung integriert, weil sie in den qualitativen Interviews (erster Schritt) von den Befragten aufgeworfen wurden. Es wurden die Proaktivität des Teilverhaltens und präferierte Modi (unter anderem direkt/indirekt) des Teilens abgefragt. Zudem wurden offene Fragen ergänzt, in denen die Befragten darum gebeten wurden, die Situation zu schildern, in der diese zum letzten Mal ihr Wissen geteilt haben. Dieses Vorgehen lehnt sich an *Siemsen/Roth/Balasubramanian* (2008, S. 433) an. Diese qualitativen Daten wurden nach *Gioia/Corley/Hamilton* (2013) kodiert (Level-1-Kodierungen, Level-2-Kategorien, aggregierte Dimensionen).

Die Stichprobe dieser Befragung setzt sich aus Beschäftigten aller administrativen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen), in verschiedenen Arbeitsgebieten und Laufbahnen (mittlerer, gehobener und höherer Dienst) zusammen. Aus einer Stichprobe von 1.207 Personen antworteten 514 (42,58%). Nach dem Screenout von Personen, die nicht im öffentlichen Sektor tätig sind, und der Entfernung von Fällen mit zu hoher Nonresponse-Rate, bleiben 355 Fälle (Rücklaufquote 29,41%). Von den Befragten sind 47% weiblich und das Durchschnittsalter liegt bei 44 Jahren. Von den Befragten haben 26% Führungsverantwortung und die Berufserfahrung beträgt im Schnitt 21 Jahre. 43% der Befragten sind verbeamtet.

Tabelle 3: Charakteristika der 2. Stichprobe (Online-Panel)

Variable	N	Arith. Mittel	Std. Abw.	Min	Max
Alter	311	44,2	10,4	21	65
weiblich	312	0,47	0,5	0	1
Führungskraft	312	0,26	0,44	0	1
Berufserfahrung	311	21,29	11,41	0	47
Beamte	307	0,43	0,5	0	1

Quelle: Eigene Darstellung

5. Ergebnisse

a. Häufigkeit des Teilens von Wissen

In den zwei durchgeführten Befragungen wurde abgefragt, wie häufig verschiedene Arten von Wissen geteilt werden. Aus der Befragung von Beschäftigten im Jobcenter geht hervor, dass Wissen in Form von Dokumenten, Berichten oder Akten am häufigsten geteilt wird (57% mehrmals am Tag, 31% mehrmals die Woche). Dokumente und Akten sowie Anleitungen und Leitfäden sind dabei explizite Wissensformen, also kodifiziert. Unklar bleibt hier jedoch, ob diese Kodifizierung von den Wissensgebern selbst vorgenommen wurde oder ob diese bereits kodifiziertes Wissen weitergeben.

Tabelle 4: Häufigkeit von Wissensteilung nach Arten von Wissen (Jobcenter-Befragung)

Variable	N	Arith. Mittel	Std. Abw.	Min	Max
Dokumente/Akten	2.474	3,39	0,85	0	4
Anleitungen/Leitfäden	2.307	2,12	1,19	0	4
Experte/Informationsquelle	2.280	2,12	1,09	0	4
Erfahrungen Aufgabenerledigung	2.378	2,52	1,02	0	4
Erfahrungen Problemvermeidung	2.355	2,36	1,02	0	4
Wissen aus Aus-/Weiterbildung	2.084	1,79	1,17	0	4

Quelle: Eigene Darstellung

Im Unterschied dazu geben in der Befragung des Online-Panels die meisten Befragten an, auch implizites Wissen, nämlich Quellenwissen (wer ist Experte für ein Thema, wo ist eine Information zu finden) und eigene Erfahrungen weiterzugeben. Alle diese Formen von Wissen werden im Schnitt mehrmals in der Woche geteilt (Erfahrungen in der Aufgabenerledigung, Erfahrungen zur Problemvermeidung, Quellenwissen: 50% mehrmals in der Woche oder häufiger). Kodifiziertes Wissen in Form von Dokumenten oder Berichten wird, wie in der ersten Befragung, sehr häufig geteilt (27% mehrmals am Tag). Anleitungen und Leitfäden jedoch seltener (38,6% seltener als einmal im Monat oder gar nicht).

Tabelle 5: Häufigkeit von Wissensteilung nach Arten von Wissen (Online-Panel)

Variable	N	Arith. Mittel	Std. Abw.	Min	Max
Dokumente/Akten	326	4,29	2,34	0	7
Anleitungen/Leitfäden	324	2,88	2,10	0	7
Experte	326	4,22	2,10	0	7
Informationsquelle	323	4,45	1,92	0	7
Erfahrungen Aufgabenerledigung	326	4,33	1,92	0	7
Erfahrungen Problemvermeidung	326	4,01	1,95	0	7
Wissen aus Aus-/Weiterbildung	326	2,79	2,03	0	7

Quelle: Eigene Darstellung

Den Fokus auf expliziertes Wissen in Dokumenten, zeigt auch die Auswertung der qualitativen Befragungsdaten (Online-Panel). Der Kodierprozess ergab eine deutliche Unterscheidung zwischen expliziten und impliziten Wissensformen. Die meisten Befragten gaben an, explizites Wissen zu teilen. Am häufigsten werden hierbei gesetzliche Regelungen, Daten oder Berichte genannt (59%). Das sind Wissensformen, die meist nicht selbst erzeugt wurden. Wenn implizites Wissen geteilt wurde, geht dies hingegen häufig mit der Schilderung einer Veränderung oder einem Verbesserungsvorschlag einher („Einen Optimierungsvorschlag für unseren Internetauftritt“). Implizites Wissen wird also problemorientiert und anlassbezogen geteilt. In Tabelle 1 sind die ausführlichen Kodierungen dargestellt.

Tabelle 6: Formen geteilten Wissens, offene Antworten (Online-Panel)

Level 1 Kodierung	Level 2 Kategorie	Aggregierte Dimension	Beispielzitat
Gesetzesgrundlagen, Gerichtsurteile (17,58%)	Regeln (37,73%)	Explizites Wissen (63,74%)	„neue gesetzliche Vorschrift aus SGBIII“
formale Regelungen (10,26%)			„Finanzierung von Maßnahmen“
Anweisungen, Absprachen (9,89%)			„Aufgabe der Vertretungsfunktion im bestimmten Sachgebiet“
Daten (12,45%)	„Buchhaltungsinformationen“		
Berichte, Literatur, Texte, schriftliche Vorlagen (12,09%)	Daten, Fakten (26,01%)		„Sitzungsprotokolle“
Wissen aus dem Internet, Intranet (1,47%)			„Lebenslauf einer Person im Internet recherchiert“
Software, Zugriffsrechte, Technik (12,82%)	Handlungswissen (12,82%)	Implizites Wissen (45,05%)	„Lösung für IT-Problem“
eigenes, spezifisches Fachwissen, Erfahrungen und Bewertungen (24,91%)	Erfahrungs- und Fachwissen, Quellenwissen (28,21%)		„Erfahrungen aus einem früheren Arbeitsbereich, die bei einem aktuellen Fall hilfreich sein können“
Informationen von und über Kunden, Wettbewerber, Partner (2,2%)			„Wie Zusammenarbeit mit neuem Funktionsträger funktioniert“
Wissen von oder über andere/n Kollegen (1,1%)			„zuständiger Kollege für eine bestimmte Tätigkeit“
Schulung, Weiterbildung (4,03%)	Gelerntes (4,03%)		„Wissen aus einer Fortbildung zur Tabellenkalkulation mit Excel“

Anteil in Klammern in Prozent von N, N=273, n=297.

Quelle: Eigene Darstellung

b. Direktes und indirektes Teilen von Wissen

Trotz des kodifizierten Charakters der geteilten Informationen geben die meisten Befragten an, diese in einem persönlichen Gespräch zu teilen (69,12%). Wissen wird dann direkt geteilt. Das impliziert, dass es beispielsweise beim Teilen von Gesetzesgrundlagen nicht um den Gesetzestext an sich geht, sondern auch den Hinweis auf eine spezielle Stelle oder eine Interpretation. Insofern würde hier implizites Wissen geteilt, weil auf eigene Erfahrungen zurückgegriffen wird. Dies geht aber aus den schriftlichen Antworten auf die Frage nach der Art des geteilten Wissens nicht eindeutig hervor.

Auf die Frage danach, auf welchem Wege Wissen geteilt wird, wurden zudem (elektronischer) Schriftverkehr, Telefongespräche, offizielle Gespräche und Teamsit-

zungen sowie Datenbanken oder das Intranet genannt. Eine Übersicht über diese Kodierungen findet sich in Tabelle 2.

Interessanterweise sind alle angegebenen Modi der Wissensteilung kommunikative oder kodifizierende Weitergabeformate. Es wurde nicht genannt, dass Wissen durch das gemeinsame Durchführen eines Arbeitsschrittes oder durch Vorführen einer Tätigkeit weitergegeben wurde (Wissensteilung durch Sozialisierung). Wissen wird im Modus also insgesamt eher personalisiert geteilt, verbleibt dabei aber auf kommunikativer Ebene.

Tabelle 7: Modi der Wissensteilung, offene Antworten (Online-Panel)

Level 1 Kodierung	Aggregierte Dimension	Beispielzitat
persönliches (informelles) Gespräch (69,12%)	Direkt	„persönliche Einweisung“
telefonisches Gespräch (2,81%)		„mündlich per Telefon“
offizielles Gespräch, Besprechung, Teamsitzung (11,23%)		„in der Gruppensitzung“
schriftlich (6,31%)		„Aktenvermerk“
E-Mail (12,98%)	Indirekt	„per E-Mail“
Liste, Datenbank, Intranet (3,16%)		„Wissensdatenbank“

Anteil in Klammern in Prozent von N, N=285, n=301.

Quelle: Eigene Darstellung

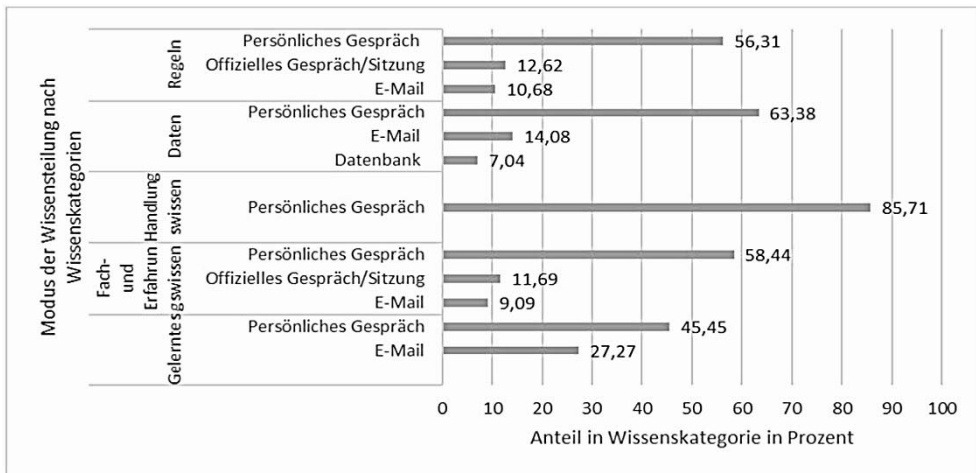
Wird der Modus der Wissensteilung und die Art des geteilten Wissens einer Person analysiert, ergibt sich folgendes Bild (Abb.2): Es werden alle Arten von Wissen am häufigsten im persönlichen Gespräch geteilt, auch explizite Wissensformen. Handlungswissen wird fast ausschließlich im Gespräch geteilt. Trägermedien werden vor allem zur Weitergabe von Daten verwendet. Es verwundert jedoch, dass der größte Anteil an Daten ebenfalls durch persönliche Gespräche weitergegeben wird. Vermutlich ist hier von den Befragten gemeint, dass spezielle Aspekte dieser Daten besprochen wurden, was wiederum implizitem Wissen entspricht.

Dieses Ergebnis wird auch in der Abfrage von Modi der Wissensteilung bestätigt. Wissen wird demnach mündlich oder schriftlich-informell (E-Mail), in jedem Fall aber eher direkt, also mit Menschen anstatt mit einem Trägermedium, geteilt (Tabelle 8, Appendix).

Diese Ergebnisse zum Modus der Wissensteilung passen zu den Angaben, die von den Befragten zu den Wissensnehmern gemacht werden. Hier werden am häufigsten direkte Kollegen genannt (52,47%). Interessanterweise werden hier auch Antworten gegeben, wenn ein Trägermedium angegeben wurde. Das lässt den Schluss zu, dass Wissensgeber auch beim indirekten Teilen von Wissen potenzielle Wissensnehmer antizipieren.

An alle angegebenen Wissensnehmer wird Wissen zum Großteil persönlich und mündlich übermittelt. Dies gilt auch, wenn es an Gruppen oder Mitarbeiter anderer Abteilungen adressiert ist. Auch an Nachfolger oder neue Mitarbeiter wird Wissen vor allem mündlich weitergegeben. Einige Befragte teilen ihr Wissen allerdings nicht mit jedem Kollegen (30%).

Abbildung 2: Wissensarten und Modi des Teilens (Online-Panel, eigene Darstellung)



c. Proaktives und responsives Teilen von Wissen

Die qualitativen Interviews verdeutlichten, dass insgesamt gern Wissen geteilt wird. Die meisten Personen teilen ihr Wissen jedoch erst, wenn sie danach gefragt werden (*responsiv*). Zudem fällt es vielen Personen schwer, zu erkennen, welches Wissen anderen nützt und daher teilenswert ist. Auch daher würde lieber auf Nachfrage Wissen geteilt. Einige wünschen sich entsprechende Handlungsanweisungen, wann Wissen in welcher Weise geteilt werden sollte.

Es wurde deutlich, dass vielen wichtig ist, mit wem das eigene Wissen geteilt werden soll. Wenn die *Wissensnehmer* nicht bekannt sind, wird insbesondere in Repositorien nicht gern Wissen geteilt. Gleichzeitig berichten die Befragten, dass sie ihr Wissen nicht gern *anonym* teilen, weil sie für Nachfragen zur Verfügung stehen und für das geteilte Wissen wertgeschätzt werden wollen. Wissen in einem Repository zu teilen, erscheint einigen endgültiger als im direkten Kontakt. Daher ist hier die Hemmschwelle höher, Wissen zu teilen und, indem dann ausführlich am genauen Wortlaut gearbeitet wird, zeit- und aufwändiger.

Diese Ergebnisse werden durch die Auswertung der quantitativen Befragung zum responsiven und proaktiven Teilen von Wissen (Online-Panel) bestätigt. Wissen wird von den Befragten eher responsiv geteilt. Vor allem dann, wenn Wissensgeber von einem Kollegen darum gebeten oder von einer Führungskraft dazu aufgefordert werden (Tabelle 9, Appendix). Proaktiv wird Wissen dann geteilt, wenn eine Arbeitsweise verbessert werden kann oder dies der Organisation hilft. Eine Veränderungsorientierung im Teilen von Wissen kann auch in den von den Befragten selbst geschilderten Situationen erkannt werden. Etwa ein Viertel der Befragten gibt hier von sich aus an, dass Wissen aufgrund einer geschehenen Veränderung geteilt wurde (bspw. Gesetzesänderung, andere Zuständigkeit, neue Mitarbeiter) oder weil eine Veränderung herbeigeführt und Probleme gelöst werden sollen (etwa: „Vorgehensweise bei einem bestimmten Sachverhalt, um schneller zu einem Ergebnis zu kommen“).

Insgesamt wird in den hier dargelegten Untersuchungsergebnissen deutlich, dass öffentlich Beschäftigte ihr Wissen am liebsten auf Nachfrage (*responsiv*), persönlich (*direkt*) und im Gespräch teilen. Das gilt auch für explizites Wissen. Es wird angenommen, dass dieses dabei mit implizitem Wissen angereichert wird. Im Folgenden werden diese Ergebnisse diskutiert und in die Typologie von Verhaltensweisen der Wissensteilung eingeordnet.

6. Diskussion

Die Untersuchung des Wissensteilverhaltens öffentlich Beschäftigter wurde in der vorliegenden Studie sowohl in seiner Häufigkeit als auch in Hinsicht auf qualitative Merkmale des Teilverhaltens untersucht. Die Erhebung der Häufigkeit des Teilens verschiedener Arten von Wissen zeigte, dass Mitarbeiter der deutschen Jobcenter am häufigsten *explizites Wissen* in Form von Akten oder Berichten teilen. Dies entspricht sicherlich zunächst dem Bild einer bürokratischen Verwaltung, in der Wert auf formelle Abläufe gelegt wird (McAdam/Reid 2000). Die Befragung von öffentlich Beschäftigten aus verschiedenen Organisationen und Verwaltungsebenen (Online-Panel) zeigte jedoch, dass auch *implizites Wissen*, wie Erfahrungen oder Quellenwissen, häufig geteilt wird. Henttonen/Kianto/Ritala (2016, S. 758) kommen ebenso zu dem Ergebnis, dass Wissen in öffentlichen Organisationen häufig geteilt wird (u.a. auch: Kim/Lee 2006, S. 376). Sie berichten allerdings keine Unterschiede im Teilverhalten für die verschiedenen Wissensarten.

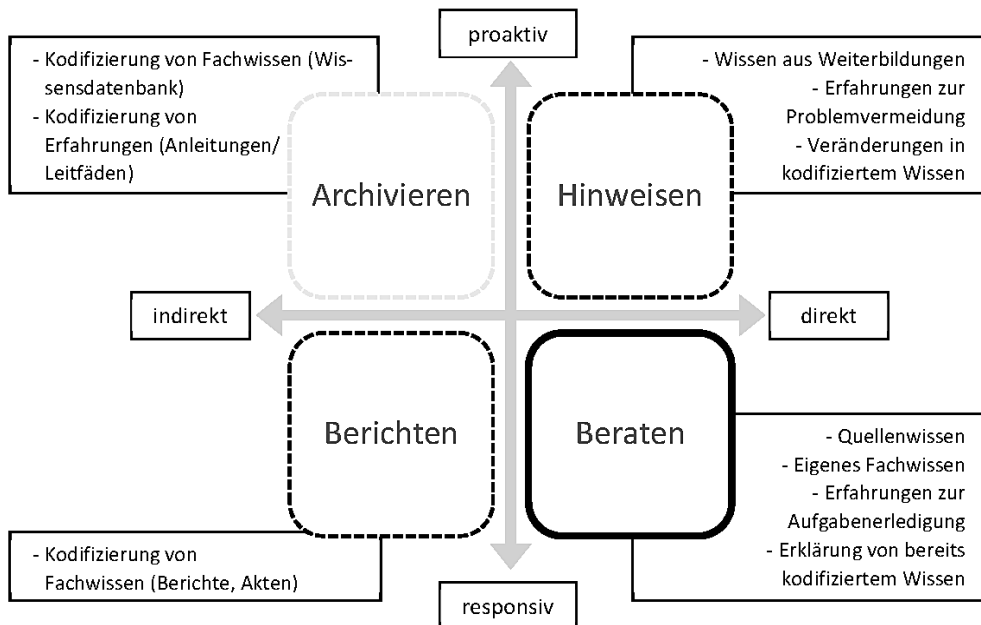
Wenn nicht nur Wissensprodukte betrachtet werden, sondern der Prozess der Wissensteilung, machen die dargelegten Ergebnisse deutlich, dass Wissen vorwiegend *direkt* geteilt wird. Dabei werden Gespräche als Modus der Wissensteilung präferiert. Nur wenige Befragte gaben an, Wissen zu verschriftlichen. Wissen wird hier also eher personalisiert als kodifiziert (Hansen/Nohria/Tierney 1999).

Der Fokus auf direkte Formen der Wissensteilung zeigt auch, dass es für die Wissensgeber wichtig ist, die *Wissensnehmer* zu kennen. So wird Wissen auch in kodifizierten Formaten eher geteilt, wenn die Gruppe der potenziellen Empfänger dieses Wissens beschränkt und bekannt ist. Die Relevanz der Wissensnehmer wird auch daran deutlich, dass die Befragten nicht mit allen Kollegen ihr Wissen teilen. Als Gründe werden unter anderem eine fehlende Reziprozität, ein schlechtes kollegiales Verhältnis oder die Angst vor negativen Folgen der Wissensteilung (etwa, dass Kollegen dieses Wissen zum eigenen Vorteil nutzen) angegeben. Auf den zentralen Einfluss von Wissensnehmern auf das Teilverhalten von Wissensgebern weisen auch Zhang/Jiang (2015) hin.

Die Ergebnisse zeigen, dass öffentlich Beschäftigte ihr Wissen vor allem auf Nachfrage, also *responsiv* teilen. Die Beschäftigten wissen häufig nicht, welches Wissen von anderen genutzt werden kann und daher teilenswert ist. Aus diesem Grund wünschen sie sich entsprechende Anleitungen (ähnlich auch bei: Luen/Al-Hawamdeh 2001, S. 314). Die Präferenz für *responsives* Teilen von Wissen passt außerdem dazu, dass zum einen der Wunsch besteht, die Wissensnehmer zu kennen, als auch als Urheber von Wissen bekannt zu sein. *Responsives* Teilen von Wissen ist problem- oder anlassbezogen und führt in der Regel nicht zu einem ‚information overload‘. Gleichzeitig kann ein Fokus auf *responsive* Wissensteilung auch Innovation verhindern (Wang/Yang/Xue 2017).

Wenn Wissen hingegen *proaktiv* geteilt wird, geschieht dies nach Angabe der Befragten *veränderungsorientiert*. Auf der einen Seite geben die Befragten an, Veränderungen in kodifiziertem Wissen, etwa in Gesetzen oder Anweisungen, an Kollegen weiterzugeben. Auf der anderen Seite schlagen die Befragten auch selbst Veränderungen vor, die etwa den Arbeitsablauf betreffen. Beide Varianten von proaktiver Wissensteilung finden zumeist direkt statt.

Abbildung 3: Verhaltensweisen des Teilens von Wissen im (deutschen) öffentlichen Sektor



Quelle: Eigene Darstellung

Es wurde dargelegt, dass für öffentliche Organisationen bisher angenommen wird, dass deren Mitarbeiter eher indirekt und proaktiv ihr Wissen teilen (McAdam/Reid 2000, Chen/Hsieh 2015). Demnach müsste ein Schwerpunkt auf archivierendem Verhalten liegen. Das kann mit den vorliegenden Daten nicht bestätigt werden. Insgesamt wird aus den durchgeführten Untersuchungen deutlich, dass Wissen im öffentlichen Sektor eher responsiv und direkt geteilt wird. Es wird demnach vor allem *beratend* Wissen geteilt. Dennoch wird häufig auf bereits kodifiziertes Wissen Bezug genommen. Entweder werden Veränderungen in explizitem Wissen festgestellt (bspw. Veränderungen in der Gesetzeslage) und dieses Wissen wird *hinweisend* geteilt, oder es wird kodifiziertes Wissen erklärt (bspw. Auslegung eines Gesetzestextes) und dabei *beratend* oder *berichtend* Wissen geteilt.

In Abbildung 3 ist dargestellt, mit welchen Verhaltensweisen und Wissensarten aus den Ergebnissen dieser Studie die dargestellten Idealtypen von Wissensteilung unterlegt werden können. Es ist hier auch zu erkennen, dass beratendes Verhalten im öffentlichen Sektor dominiert, hinweisendes und berichtendes Verhalten in mäßigem Umfang stattfindet, archivierendes Verhalten hingegen kaum. Letzteres kann dabei auch

fehlenden infrastrukturellen Möglichkeiten oder technischen Fähigkeiten der Mitarbeiter geschuldet sein (Kim/Lee 2006, S. 377).

Eine Folge dieses Fokus auf beratendes Teilen von Wissen ist, dass Instrumente des Wissensmanagements, die kodifizierte Wissensteilung unterstützen, von den Beschäftigten im öffentlichen Sektor weniger genutzt werden (Witherspoon u.a. 2013, Wang/Noe/Wang 2011). Das kann erklären, warum technische Wissensmanagementsysteme, die in der öffentlichen Verwaltung vermehrt eingesetzt werden, häufig scheitern. Die für diese Systeme nötigen Verhaltensweisen, nämlich archivierendes Verhalten, entsprechen nicht den Arbeitsroutinen der Beschäftigten.

In der Konsequenz können öffentliche Organisationen so jedoch keine Wissensbasis speichern und auffindbar machen, sondern sind dabei immer auf die Beschäftigten angewiesen. Dies kann problematisch werden, wenn kein transaktives Wissen vorhanden ist, um potenzielle Wissensgeber zu identifizieren (Brauner/Becker 2006) oder die Mitarbeiter die Organisation verlassen, ohne ihr Wissen für die Organisation ‚abgespeichert‘ zu haben. Gleichzeitig sichert beratende Wissensteilung die Weitergabe von implizitem Wissen, das nicht kodifiziert werden kann.

7. Fazit

In dieser Studie wurde das Verhalten der Wissensteilung von öffentlich Beschäftigten untersucht. Hierfür wurde eine Typologie von Verhaltensweisen anhand der Dimensionen direkt/indirekt und proaktiv/responsiv erstellt. Diese Typologie unterscheidet vier Arten, Wissen zu teilen: Archivieren, Berichten, Beraten, Hinweisen. Beschäftigte im öffentlichen Sektor teilen entlang dieser Idealtypen ihr Wissen vor allem beratend (responsiv und direkt).

Diese Ergebnisse bringen Implikationen für die Praxis des Wissensmanagements in Organisationen mit sich. So erklärt der Fokus auf persönliche Wissensteilung, warum Instrumente, die sich an Kodifizierung orientieren, häufig schlecht funktionieren (Wang/Noe/Wang 2011, S. 979). Konsequenzen aus dieser fehlenden Passung von Instrumenten und Arbeitsroutinen können entweder sein, dass Wissensmanagementinstrumente besser an die Verhaltensweisen des Personals angepasst werden oder dass versucht wird, das Verhalten der Beschäftigten zu verändern. Insgesamt zeugen die Ergebnisse aber von einer existierenden Kultur der Wissensteilung im öffentlichen Sektor. Dies ist eine Grundvoraussetzung für funktionierendes Wissensmanagement.

Diese Studie trägt in drei Punkten zum Forschungsstand im Gebiet Wissensteilung bei. (1) Zum einen wurde aufgezeigt, dass Teilen von Wissen nicht einheitlich erfolgt, sondern verschiedene Verhaltensweisen beinhaltet, die in einer Typologie dargestellt wurden. Es wird angenommen, dass diese Arten von Wissensteilung sich unterschiedlich auf das organisationale Wissensmanagement auswirken. (2) Zudem wurde das Verhalten der Wissensteilung von Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung beschrieben, was in der bisherigen Literatur nicht geschehen ist. (3) Auch wurde Teilen von Wissen nicht ausschließlich mit einer Häufigkeitsmessung von Wissensprodukten untersucht, sondern qualitative Merkmale einbezogen. Die Messung von Wissensteilung erfolgte durch bestimmte Häufigkeiten, was eine konsistente Interpretation der Ergebnisse ermöglicht. Diese Studie gibt damit Anstöße zur Weiterentwicklung der Messung von Wissensteilung. Offen bleibt, ob explizites Wissen selbst kodifiziert und dann ge-

teilt oder lediglich weitergegeben wurde. Dies ist zweifelsohne eine entscheidende Limitation und muss in der zukünftigen Forschung beachtet werden.

Eine weitere Limitation dieser Untersuchung ist die Bestimmung von Verhalten mithilfe einer Befragung. In zukünftiger Forschung sollte Wissensteilverhalten auch in teilnehmenden Beobachtungen oder Experimenten untersucht werden. Zudem erscheint es möglich, dass aufgrund der Stichprobe aus einem Online-Panel Personen befragt wurden, die viel Wissen teilen, und das hier berichtete Verhalten daher verzerrt ist.

Diese Studie zeigt weiteren Forschungsbedarf auf. Die aufgestellte Typologie impliziert, dass Determinanten und Wirkung von Wissensteilung nicht generell getestet werden können, sondern für die verschiedenen Verhaltensarten untersucht werden müssen. Dies könnte beispielsweise die sich widersprechenden Ergebnisse zur Wirkung von Belohnungen auf Wissensteilung erklären (Bock/Kim 2001, Witherspoon u.a. 2013). Es scheint möglich, dass extrinsische Anreize stärker auf archivierendes oder berichtendes Verhalten wirken, nicht aber auf beratendes oder hinweisendes. Ebenso erscheint es plausibel, dass proaktive Persönlichkeitsmerkmale oder eine intrinsische Motivation, Wissen zu teilen, vor allem auf hinweisendes Verhalten wirken (Tamta/Rao 2017, S. 11). Organisationale Rahmenbedingungen oder die Fähigkeiten der Beschäftigten, so deuten es die Ergebnisse von Kim/Lee (2006, S. 377) und Sandhu/Jain/Ahmad (2011, S. 214) an, scheinen hingegen auf archivierendes Verhalten zu wirken. Beispielsweise sind für das Teilen von Wissen in Wikis, die entsprechenden technischen Möglichkeiten und digitale Kompetenzen von Belang.

Auch bedürfen die Konsequenzen der Verhaltensweisen für das organisationale Wissensmanagement stärkerer Untersuchung. Hierbei muss die Wirkung der einzelnen Verhaltensweisen auf den Erfolg von Wissensmanagement und die Konsequenzen des Fehlens einzelner Verhaltensweisen beleuchtet werden. Es erscheint möglich, dass Organisationen fehlende Verhaltensweisen kompensieren können, sodass Wissensmanagement dennoch gelingt.

Weiterhin muss untersucht werden, ob die identifizierten Verhaltensweisen typisch für Personen sind oder sich situationell unterscheiden. Auch ist eine vergleichende Untersuchung in verschiedenen Policy-Bereichen, aber auch mit privatwirtschaftlichen Organisationen von Interesse, um zu ergründen, ob das hier identifizierte Muster typisch für den (deutschen) öffentlichen Sektor ist.

Anmerkungen

- 1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für alle Geschlechter.
- 2 Die Autorin dankt den anonymen Reviewerinnen und Isabella Proeller für ihre Hinweise, sowie für deren Zuarbeiten David Müller, Nicolas Drathschmidt und Lisa-Sophia Preller.

Literatur

- Abold, Roland u.a.*, 2009: Verändern Interviews die Befragten? Eine Analyse zu Paneffekten, in: *Schoen, Harald/Rattinger, Hans/Gabriel, Oscar W.* (Hrsg.), *Vom Interview zur Analyse: Methodische Aspekte der Einstellungs- und Wahlforschung*, Baden-Baden: Nomos, S. 130-155.
- Agyemang, Franklin u.a.*, 2016: Knowledge sharing among teachers. The role of the Big Five Personality traits, in: *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46, S. 64-84.
- Amayah, Angela*, 2013: Determinants of knowledge sharing in a public sector organization, in: *Journal of Knowledge Management*, 17, S. 454-471.
- Andreeva, Tatiana/Kianto, Aino*, 2012: Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance, in: *Journal of Knowledge Management*, 16, S. 617-636.
- Bock, Gee-Woo/Kim, Young-Gul*, 2001: Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing, in: *Pacis 2001 Proceedings*, S. 1112-1125.
- Brauner, Elisabeth/Becker, Albrecht*, 2006: Beyond knowledge sharing. The management of transactive knowledge systems, in: *Knowledge and process management*, 13, S. 62-71.
- Bryant, Scott*, 2016: The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge, in: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, S. 32-44.
- Bundred, Steve*, 2006: Solutions to Silos. Joining Up Knowledge, in: *Public Money and Management*, 26, S. 125-130.
- Cabrera, Angel/Cabrera, Elizabeth F.*, 2002: Knowledge-Sharing Dilemmas, in: *Organization Studies*, 23, S. 687-710.
- Chen, Chung-An/Hsieh, Chih-Wei*, 2015: Knowledge sharing motivation in the public sector. The role of public service motivation, in: *International Review of Administrative Sciences*, 81, S. 812-832.
- Crant, J. Michael*, 2000: Proactive Behavior in Organizations, in: *Journal of Management*, 26, S. 435-462.
- Curado, Carla u.a.*, 2017: Teams' innovation. Getting there through knowledge sharing and absorptive capacity, in: *Knowledge Management Research & Practice*, 15, S. 45-53.
- Fischer, Caroline*, 2018: Motivated to share Your knowledge? Development of a scale to measure knowledge sharing motivation of public employees. Konferenzpapier, Edinburgh.
- Fischer, Caroline/Döring, Matthias*, 2017: Thank You for Sharing! How knowledge sharing and information availability affect employees' job satisfaction. Konferenzpapier, Budapest.
- Fullwood, Roger u.a.*, 2013: Knowledge sharing amongst academics in UK universities, in: *Journal of Knowledge Management*, 17, S. 123-136.
- Gagné, Marylène*, 2009: A model of knowledge-sharing motivation, in: *Human Resource Management*, 48, S. 571-589.
- Gilson, Lucy u.a.*, 2013: Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, S. 203-222.
- Gioia, Dennis A. u.a.*, 2013: Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research, in: *Organizational Research Methods*, 16, S. 15-31.
- Gorry, Anthony*, 2008: Sharing knowledge in the public sector. Two case studies, in: *Knowledge Management Research & Practice*, 6, S. 105-111.
- Güldenbergh, Stefan*, 1997: *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Ein systemtheoretischer Ansatz*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hansen, Morten u.a.*, 1999: What's your strategy for managing knowledge?, in: *Harvard business review*, 77, 106-116.
- Hendriks, Paul*, 1999: Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing, in: *Knowledge and process management*, 6, S. 91-100.
- Henington, Kaisa u.a.*, 2016: Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of a public sector organisation, in: *Journal of Knowledge Management*, 20, S. 749-768.

- Holsapple, Clyde W. u.a., 2016: Parameters of knowledge management success, in: *Liebowitz, Jay* (Hrsg.), *Successes and failures of knowledge management*, Cambridge: Elsevier, S. 1-12.
- Ipe, Minu, 2003: Knowledge Sharing in Organizations. A Conceptual Framework, in: *Human Resource Development Review*, 2, S. 337-359.
- Kang, Yeo-Jin u.a., 2008: The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance. An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea, in: *International Journal of Public Administration*, 31, S. 1548-1568.
- Kianto, Aino u.a., 2016: The impact of knowledge management on job satisfaction, in: *Journal of Knowledge Management*, 20, S. 621-636.
- Kim, Sangmook, 2017: Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector, in: *Public Performance & Management Review*, 15, S. 1-22.
- Kim, Soonhee/Lee, Hyangsoo, 2006: The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities, in: *Public Administration Review*, 66, S. 370-385.
- Lanninger, Thomas/Zander, Frank, 2003: Access-Panel als Grundlage für Online-Erhebungen, in: *ADM-Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute* (Hrsg.), *Online-Erhebungen*, Bonn: Informationszentrum Sozialwissenschaft, S. 95-108.
- Law, Chuck C.H./Ngai, Eric W.T., 2008: An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance, in: *Expert Systems with Applications*, 34, S. 2342-2349.
- Luen, Tan Woei/Al-Hawamdeh, Suliman, 2001: Knowledge management in the public sector. Principles and practices in police work, in: *Journal of Information Science*, 27, S. 311-318.
- Matzler, Kurt/Müller, Julia, 2011: Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation, in: *Journal of Economic Psychology*, 32, S. 317-329.
- McAdam, Rodney/Reid, Renee, 2000: A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management, in: *Journal of European Industrial Training*, 24, S. 317-329.
- Menold, Natalja/Bogner, Kathrin, 2015: Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen, Mannheim: SDM-Survey Guidelines (GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences).
- Mueller, Frank/Dyerson, Romano, 1999: Expert Humans or Expert Organizations?, in: *Organization Studies*, 20, S. 225-256.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka, 1995: *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- Paulin, Dan/Suneson, Kaj, 2012: Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM, in: *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10, S. 81-91.
- Pircher, Richard, 2014: Organisatorisches Wissensmanagement, in: *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Erlangen: Publicis, S. 17-59.
- Rodwell, John J./Teo, Stephen T. T., 2004: Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry, in: *Public Management Review*, 6, S. 311-331.
- Sandhu, Manjit Singh u.a., 2011: Knowledge sharing among public sector employees. Evidence from Malaysia, in: *International Journal of Public Sector Management*, 24, S. 206-226.
- Siemens, E. u.a., 2008: How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing. The constraining-factor model, in: *Journal of Operations Management*, 26, S. 426-445.
- Smits, Martin/Moor, Aldo de, 2004: Effective knowledge management in knowledge-intensive organizations, in: *Proceedings of Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, S. 1-10.
- Tamta, Vandana/Rao, M. K., 2017: Linking Emotional Intelligence to Knowledge Sharing Behaviour. Organizational Justice and Work Engagement as Mediators, in: *Global Business Review*, 3, 1580-1596.
- Tangaraja, Gangeswari u.a., 2016: Knowledge sharing is knowledge transfer. A misconception in the literature, in: *Journal of Knowledge Management*, 20, S. 653-670.
- Theil, Michael, 2002: The role of translations of verbal into numerical probability expressions in risk management. A meta-analysis, in: *Journal of Risk Research*, 5, S. 177-186.
- Tuan, Luu Trong, 2017: HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations. The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation, in: *Group & Organization Management*, 10, 1-29.
- Vong, Sokha u.a., 2016: Knowledge sharing in the public sector, in: *Information Development*, 32, S. 409-423.

- Wagner, Ralf*, 2000: Wissensmanagement im Konzern. Systemtheoretische Perspektiven und Implementierungsansätze, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Wang, Juanru u.a.*, 2017: Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior, in: *Leadership & Organization Development Journal*, 38, S. 1110-1127.
- Wang, Sheng u.a.*, 2011: Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems, in: *Journal of Management*, 40, S. 978-1009.
- Wells, LaMont/Lesser, Eric*, 1999: Managing organizational knowledge in a revenue agency. The experience of Washington, D.C., in: *Government Finance Review*, S. 21-23.
- Willem, A./Buelens, M.*, 2006: Knowledge Sharing in Public Sector Organizations. The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, S. 581-606.
- Witherspoon, Candace u.a.*, 2013: Antecedents of organizational knowledge sharing. A meta-analysis and critique, in: *Journal of Knowledge Management*, 17, S. 250-277.
- Yeo, Roland/Marquardt, Michael*, 2015: To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent, in: *Knowledge Management Research & Practice*, 13, S. 311-328.
- Yi, Jialin*, 2009: A measure of knowledge sharing behavior. Scale development and validation, in: *Knowledge Management Research & Practice*, 7, S. 65-81.
- Zhang, Xiao/Jiang, Jane*, 2015: With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing, in: *Journal of Knowledge Management*, 19, S. 277-295.

Anschrift der Autorin:

Caroline Fischer, Universität Potsdam, Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management, August-Bebel-Straße 89, 14482 Potsdam

E-Mail: caroline.fischer.ii@uni-potsdam.de

Appendix

Tabelle 1: Operationalisierungstabelle

Variablen	Antwortskala
A: Jobcenter-Befragung	
Teilen von Wissen (knowledge sharing behavior)	
<i>Häufigkeit</i>	4-Punkte-Skala
Wie häufig teilen Sie folgende Arten von Informationen mit Ihren Kollegen am Arbeitsplatz:	(umgekehrt kodiert: 4=mehrmals am Tag, 3=mehrmals in der Woche, 2=mehrmals im Monat, 1=mehrmals im Jahr, 0=bisher nie)
... Dokumente und/ oder Akten?	
... Anleitungen oder Leitfäden bspw. zur Erledigung von Aufgaben?	
... wer ein Experte für ein Thema ist oder wo eine Information zu finden ist?	
... meine eigenen Erfahrungen, wie Aufgaben erledigt werden können?	
... meine eigenen Erfahrungen, wie Probleme bei der Aufgabenerledigung vermieden werden können?	
... Informationen, die ich aus meiner Ausbildung oder aus Weiterbildungen gewonnen habe?	

Variablen	Antwortskala
B: Online-Panel-Befragung	
Teilen von Wissen (knowledge sharing behavior)	
<i>Häufigkeit</i> Wie häufig teilen Sie folgende Arten von Informationen mit Ihren Kollegen am Arbeitsplatz:	7-Punkte-Skala (7=mehrmals am Tag, 6=einmal am Tag, 5=mehrmals in der Woche, 4=einmal in der Woche, 3=mehrmals im Monat, 2=einmal im Monat, 1=seltener als einmal im Monat, 0=gar nicht)
... Berichte und offizielle Dokumente, wie eine Akte?	
... Anleitungen oder Leitfäden zur Erledigung von Aufgaben?	
... Welcher Kollege Ansprechpartner für ein bestimmtes Thema ist?	
... Wo oder wie eine Information zu finden ist?	
... Ihre eigenen Erfahrungen, wie Aufgaben erledigt werden können?	
... Ihre eigenen Erfahrungen, wie Probleme bei der Aufgabenerledigung vermieden werden können?	
... Informationen, die Sie aus Ihrer Ausbildung oder Weiterbildungen gewonnen haben?	
<i>Proaktives und responsives Teilverhalten</i> Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, ...	5-Punkte-Likert-Skala (1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll und ganz zu, 6 = keine Angabe)
... ohne dazu aufgefordert zu werden.	
... wenn ich etwas Neues gelernt habe.	
... wenn es zur Aufgabenerfüllung erforderlich ist.	
... wenn ich von diesen darum gebeten werde.	
... wenn ich diese damit nicht belaste.	
Ich frage meine Kollegen regelmäßig, ob sie Informationen von mir benötigen.	
Wenn mir eine Möglichkeit auffällt, wie die Arbeitsweise meines Teams oder der Organisation verbessert werden könnte, teile ich dieses Wissen mit meinen Kollegen.	
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn es meiner Organisation hilft.	
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn ich von einer Führungskraft dazu aufgefordert werde.	
<i>Präferierter Weg des Teilens von Wissen</i> Ich teile Informationen lieber informell (z.B. bei einem Gespräch in der Kaffeeküche).	
Ich teile Informationen lieber auf formellem Wege (also auf dem vorgeschriebenen Weg).	
Ich teile Informationen lieber, wenn ich dabei als 'Informationsgeber' bekannt bin.	
Ich teile Informationen lieber, wenn ich dabei anonym bleiben kann.	
Ich teile Informationen direkt in persönlichen Gesprächen.	
Ich teile Informationen mündlich in Teamsitzungen oder anderen Formen von Gruppengesprächen.	
Ich teile Informationen im direkten schriftlichen Kontakt (z.B. in E-Mails, Chats).	
Ich teile Informationen in Datenbanken, im Intranet (ohne Chats) oder anderen digitalen Wissensspeichern.	
Ich teile Informationen in Akten oder Berichten (nicht digital).	
Einfluss Wissensnehmer Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit bestimmten Kollegen nicht.	1=Ja 0=Nein
Warum teilen Sie ihr Wissen mit bestimmten Kollegen nicht?	offen
Schilderung einer Teilsituation Nennen Sie nun bitte kurz, welche aufgabenrelevante Information Ihnen zuerst einfällt, die Sie am Arbeitsplatz zuletzt geteilt haben.	offen
Welche Information?	
Auf welche Weise haben Sie diese Information geteilt?	
Mit wem haben Sie diese Information geteilt?	

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 8: Direktes und indirektes Teilen von Wissen (Online-Panel)

	N	Arith. Mittel	Std. Abw.	Min	Max
Ich teile Informationen direkt in persönlichen Gesprächen.	326	4,24	0,76	1	5
Ich teile Informationen mündlich in Teamsitzungen oder anderen Formen von Gruppengesprächen.	327	3,79	0,93	1	5
Ich teile Informationen im direkten schriftlichen Kontakt (z.B. in E-Mails, Chats).	327	3,56	0,99	1	5
Ich teile Informationen in Akten oder Berichten (nicht digital).	326	3,09	1,13	1	5
Ich teile Informationen in Datenbanken, im Intranet (ohne Chats) oder anderen digitalen Wissensspeichern.	326	2,64	1,20	1	5

Antwortskala: 1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll und ganz zu.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 9: Responsives und proaktives Teilen von Wissen (Online-Panel)

	N	Arith. Mittel	Std. Abw.	Min	Max
<i>Responsives Teilen von Wissen</i>					
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn es zur Aufgabenerfüllung erforderlich ist.	329	4,50	0,63	2	5
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn ich von diesen darum gebeten werde.	328	4,45	0,69	2	5
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn ich von einer Führungskraft dazu aufgefordert werde.	326	4,00	1,05	1	5
<i>Proaktives Teilen von Wissen</i>					
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, ohne dazu aufgefordert zu werden.	329	3,74	1,04	1	5
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn ich etwas Neues gelernt habe.	328	3,96	0,89	1	5
Ich frage meine Kollegen regelmäßig, ob sie Informationen von mir benötigen.	327	2,83	1,13	1	5
Wenn mir eine Möglichkeit auffällt, wie die Arbeitsweise meines Teams oder der Organisation verbessert werden könnte, teile ich dieses Wissen mit meinen Kollegen.	327	4,13	0,88	1	5
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn es meiner Organisation hilft.	327	4,21	0,79	1	5
Ich teile mein arbeitsbezogenes Wissen mit meinen Kollegen, wenn ich diese damit nicht belaste.	325	3,64	0,98	1	5

Antwortskala: 1 = stimme überhaupt nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll und ganz zu.

Quelle: Eigene Darstellung