



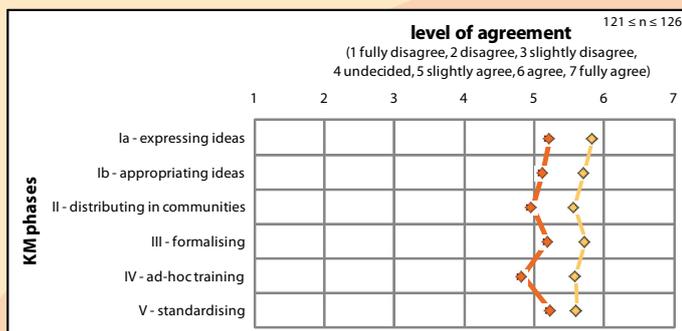
Wissensreifung in Europa - Ergebnisse einer Studie

Das EU-Projekt MATURE basiert auf dem Konzept der Wissensreifung, worunter zielorientiertes Lernen auf einer kollektiven Ebene verstanden wird. Das Projekt erforscht, wie Wissensreifung innerhalb und zwischen Organisationen stattfindet, welche Barrieren existieren und wie man mit sozio-technischen Lösungen diese Barrieren überwinden/bewältigen kann. Im zweiten Projektjahr wurde eine europaweite Studie durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden.

Insgesamt umfasste die Studie 139 Interviews, von denen 126 die Kriterien für die quantitative Analyse erfüllten. Trotz einer gewissen Konzentration auf den wissens-intensiven Dienstleistungssektor, umfasst die Studie ein breites Spektrum von Organisationen in Bezug auf Größe, Branche und Wissensintensität. Die große Datenmenge wurden methodisch mit einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden analysiert.

PHASEN DER WISSENSREIFUNG Unterstützung und deren Erfolg

Es zeigte sich, dass die Studienteilnehmer Wissensreifung als sehr wichtig einstufen und innerhalb ihrer Organisationen eine starke Unterstützung in allen Phasen sahen. Allerdings schätzen sie den dabei erzielten Erfolg als geringer ein, wie unten stehende Abbildung zeigt. Die Ergebnisse sind dabei unabhängig von Größe, Branche oder Wissensintensität.



BARRIEREN IM WISSENSREIFUNGSPROZESS Bedeutung der Organisationskultur

Die häufigste Barriere, die von Teilnehmern in den vordefinierten sechs Kategorien genannt wurde, war „Zeitmangel“ mit 39,4 %, was nicht verwunderlich ist und in der Regel übersetzt werden kann mit „andere Dinge haben höhere Priorität“. Die nächsthäufigeren Barrieren waren „fehlendes Bewusstsein für Wert und Nutzen“ und

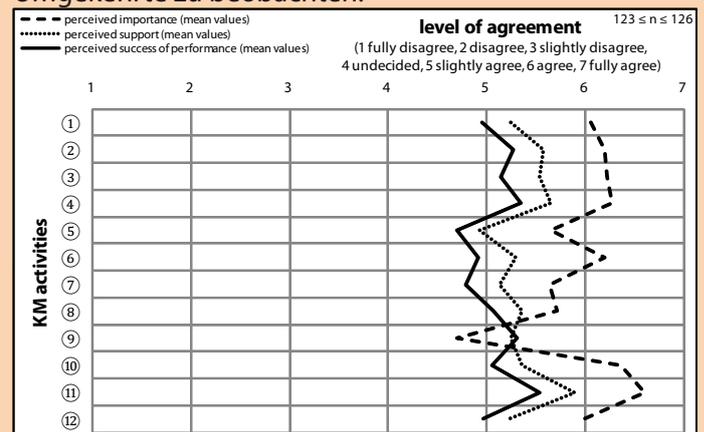
„mangelnde Nutzbarkeit“. Interessant war, dass „Angst vor Blamage“ in den früheren Phasen des Reifungsprozesses öfters genannt wurde als in den späteren.

In den zusätzlichen 473 freien Kommentaren konnten wir 35 unterschiedliche Barrieren im Wissensreifungsprozess feststellen. Die wichtigste Kategorie dabei bezog sich auf die „Organisationskultur“ mit 20 % aller zusätzlich genannten Barrieren. Darunter wird alles verstanden, was sich auf gemeinsame grundlegende Annahmen und Überzeugungen in einer Organisation bezieht. Diese Barriere umfasst Aspekte wie „Mangel an individueller Autonomie“, „Mangel an Formalisierung und Führung“ und „Mangelnde Zusammenarbeit“. Dies hängt auch mit den vorher erwähnten Barrieren „Zeitmangel“ und „Angst vor Blamage“ zusammen, so dass die kulturelle Dimension noch wichtiger zu erachten ist.

WISSENSREIFUNGSAKTIVITÄTEN Nur „Zugriff einschränken und schützen“ wird kontrovers bewertet

Unter Wissensreifungstätigkeiten werden Aktivitäten von Individuen oder Gruppen verstanden, die zur Entwicklung des Wissens innerhalb einer Organisation beitragen. Während des Interviews wurde nach der Bedeutung der jeweiligen Aktivität für die Wissensreifung, der Unterstützung im eigenen Unternehmen und die erfolgreiche Durchführung der Tätigkeit gefragt.

Alle 12 Wissensreifungsaktivitäten wurden als wichtig für die Entwicklung von Wissen eingeschätzt. Bei elf Aktivitäten wurde festgestellt, dass sie weniger gut unterstützt wurden und damit auch weniger erfolgreich durchgeführt wurden. Bei der Tätigkeit „Zugriff beschränken und Schutz von digitalen Ressourcen“ (9) ist das Umgekehrte zu beobachten.



MATURE

Wissensreifungsaktivitäten

- 1 Finden von relevanten digital Ressourcen
- 2 Aufnehmen von Informationen auf individueller oder organisationaler Ebene
- 3 Sich auf dem aktuellen Stand über organisationsbezogenes Wissen halten
- 4 Sich mit neuen Informationen vertraut machen
- 5 Informationen auf individueller oder organisationaler Ebene reorganisieren
- 6 Reflektieren über und verbessern von Arbeitsabläufen
- 7 Erstellen und (gemeinsames) Entwickeln von digitalen Ressourcen
- 8 Teilen und freigeben von digitalen Ressourcen
- 9 Zugriff einschränken und schützen von digitalen Ressourcen
- 10 Finden von Personen mit bestimmtem Wissen oder bestimmten Kompetenzen
- 11 Mit Personen kommunizieren
- 12 Beurteilen, prüfen und bewerten von Informationen

Eine tiefere Analyse ergab, dass es davon abhängt, ob und warum Organisationen den Zugang einschränken und wie sie die Auswirkung auf die Wissensreifung einschätzen: Einige Organisationen schränken nur sehr wenig ein (offene Organisationskultur), während andere dem Einschränken von digitalen Ressourcen eine hohe Priorität einräumen. In einigen Fällen liegt dies daran, dass Organisationen verpflichtet sind, Informationen zu schützen (z.B. Angaben von Kunden), für andere dient dies dem Schutz des eigenen Wettbewerbsvorteils. Auf der individuellen Ebene, gibt es drei Gründe, warum Personen Zugangsbeschränkung für wichtig erachten:

- **Vertrauen als Voraussetzung für den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit.** „Es gibt Menschen die nur in einem geschützten Raum ihr Wissen teilen, wenn sie vertrauen können, dass nicht jeder Einblick hat.“ Die Alternative wäre hier, dass das Wissen nicht geteilt wird.
- **Informationen kanalisieren und Vermeidung von Informationsüberflutung.** Die zugrunde liegende Annahme ist, dass die Wissensteilung und die Informationen zu einer kontraproduktiven Überlastungssituation führen könnten. „Wissen ist nicht etwas, was immer verteilt werden sollte. Mit dieser Aktivität sollte das Wissen immer beim richtigen Nutzer ankommen.“
- **Datensicherheit und Angst vor der Konkurrenz.** Während in vielen Fällen, Datensicherheit und Angst vor dem Verlust des Wettbewerbsvorteils als eine gegebene Notwendigkeit gesehen wurde, so teilten uns in einigen Fällen die Befragten auch mit, dass sie den Standpunkt der Organisation auch teilten. In anderen Fällen gab es hingegen kritischere Aussagen, z.B. dass diese Praxis die Wissensreifung behindert: „Führt nicht zu Wissensreifung, würde ich klar sagen. Es hat datenschutzrechtlichen Gründe, dass nicht jeder Zugang hat. Den Zugang aber beschränken: würde ich eher nicht zustimmen.“

Die Befragten gaben auch Gründe an, die gegen eine Zugangseinschränkung von Ressourcen im Rahmen der Wissensreifung sprechen. Insgesamt 14 Kommentare weisen daraufhin, dass Zugangsbeschränkungen die Wissensreifung bei Mitarbeiter behindert. Die Antworten reichen von „Unsinn“ bis zur kritischen Reflektion ihrer Organisationspraxis: „Wir zerstören hier Wissen“.

Die interessanten Aktivitäten

Für die Entwicklung von Software und Dienstleistungen zur Unterstützung von Wissensreifung sind diejenigen Wissensreifungsaktivitäten interessant, die als wichtig für die Verbesserung der Wissensreifung angesehen werden, aber von den Befragten als wenig oder schlecht unterstützt eingeschätzt werden (vgl. Portfolio):

high			2	4 11
	8	3	10	
mean perceived support of KM activity (relative)	9	1	6	
low	5 7	12		
	low	mean perceived importance of KM activity (relative)		high

- Reflektieren über und verbessern von Arbeitsabläufen
- Finden von Personen mit bestimmtem Wissen oder Kompetenzen
- Beurteilen, prüfen und bewerten von Informationen

WISSENSREIFUNGSINDIKATOREN

Messen ist kontextspezifisch

Wissensreifungsindikatoren dienen dazu, Wissensreifung messbar und beobachtbar zu machen. Im Rahmen der Interviews wurden die vorgeschlagenen Indikatoren im wesentlichen bestätigt; allerdings gab es Indikatoren mit widersprüchlicheren Antworten, die die Grundlage dafür bildeten, kontextuelle Faktoren der organisatorischen Rahmenbedingungen zu analysieren.

MATURE

Für die Kategorie **digitale Ressourcen** war der heterogenste Indikator „eine digitale Ressource wurde für eine lange Zeit nicht verändert, nachdem sie stark bearbeitet wurde“. Dies konnte interpretiert werden als: (a) die Ressource ist nicht mehr relevant oder wird nicht mehr verwendet oder als nützlich erachtet, und (b) der Inhalt des Dokumentes ist stabil geworden, das Wissen hat sich gesetzt. Es zeigte sich, dass es verschiedene organisatorische Kulturen im Bezug auf die „Stabilität“ einer Ressource gibt. Die meisten Befragten reflektierten über die Stabilität kritischer, z.B. „Best Practices in der Beschreibung des realen Lebens halten nicht sehr lange“ oder „Alle zwei Jahren werden sie automatisch überarbeitet. Nach zwei Jahren muss das Ding angefordert werden und muss nochmals freigegeben werden, ob es auch aktuell ist.“

In der Kategorie **Person** war die Bewertung des Wissensreifungsindikators „eine Person war Mitglied der Organisation für einen erheblichen Zeitraum“ widersprüchlich. Mehrere Befragte differenzierten zwischen der Anhäufung von Wissen und Erfahrung und dem tatsächlichen Beitrag zur Wissensreifung; die meisten waren Antworten waren ambivalent: „Klar, spezielles Know-how, Routine-Wissen, aber ... Reifung nur unter bestimmten Bedingungen. Irgendwann hört es auf“. Die Gewinnung von Bewerbern von außerhalb der Organisation wurde als wichtiger Punkt gesehen: „Neue Mitarbeiter können andere Ideen und neue Arbeitsweisen einbringen und - wenn es angenommen wird - wäre dies ein guter Indikator um ihr Wissen aufzufrischen. Jemand, der schon länger in einer Organisation ist, muss vielleicht sein Wissen auffrischen.“

In der **Prozess**-Kategorie hatte der Indikator „ein Prozess wurde zertifiziert oder standardisiert nach externen Standards“ die heterogensten Antworten. Die Hauptargumente waren:

- **Zertifizierung als Papierproduktion.** Es ist nicht ungewöhnlich, dass Zertifizierung in erster Linie zum Zwecke der Dokumentation nach außen und der Formalisierung in Angriff genommen wird, weniger um tatsächlich etwas zu verbessern: „Wenn man es nicht ausschließlich wegen der Zertifizierung für ISO macht, dann bin ich einverstanden.“
- **Bedeutung der Zertifizierung.** Der andere Einwand war, dass man eigentlich nur für die korrekte Beschreibung von Dingen zertifiziert wird, nicht danach, ob etwas auch sinnvoll ist wie das Beispiel zeigt: „Wenn sie einen Prozess richtig beschreiben, erhalten sie am Ende eine ISO-Zertifizierung. Aber das Ergebnis macht keinen Sinn. [...] Wie bei einem Rettungsring aus Beton, technisch möglich, wenn sie den

Prozess richtig beschrieben und alles, aber es macht keinen Sinn.“

CLUSTERANALYSE

Drei Organisationstypen

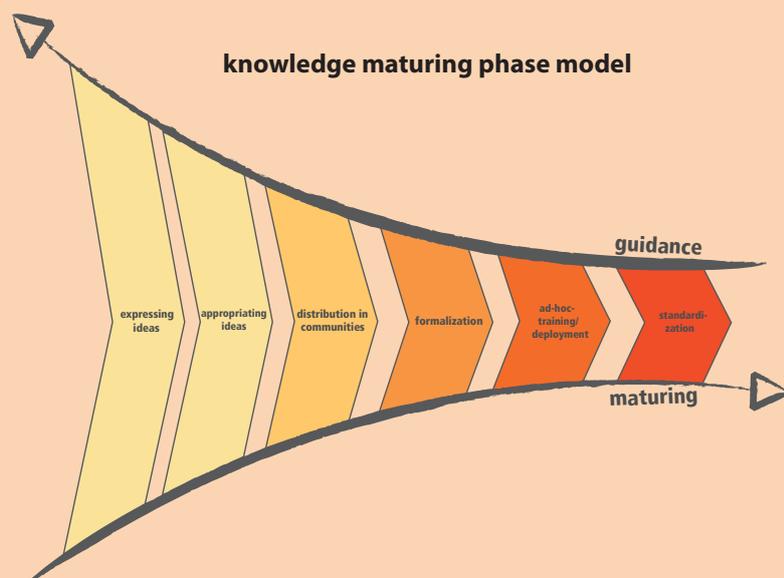
Mit der Hilfe einer Clusteranalyse konnten drei Typen von Organisationen identifiziert werden:

I. Die erfolgreichsten Organisationen verstehen sich als sehr erfolgreich im Hinblick auf die Unterstützung und den Erfolg von Wissensreifung in allen Phasen und allen Aktivitäten.

II. Menschen- und aufmerksamkeitsorientierte Organisationen liegen zwischen den erfolgreichsten Organisationen und den zögerlichen Formalisten.

- Sie liegen näher bei den erfolgreichsten Organisationen in Bezug auf die einzelnen Reifungsphasen „Entstehen von Ideen“, „Aneignung von Ideen“ und „Ad-Hoc-Fortbildung“ sowie im Hinblick auf aufmerksamkeitsorientierte Aktivitäten, wie z.B. „sich auf dem aktuellen Stand über organisationsbezogenes Wissen halten“ und „beurteilen, prüfen und bewerten von Informationen“, und am Menschen orientierte Aktivitäten wie „finden von Personen mit bestimmtem Wissen oder bestimmten Kompetenzen“.
- Sie liegen näher an den zögerlichen Formalisten mit Hinblick auf die Phasen „Verbreitung in Communities“ und „Formalisierung“, sowie in Bezug auf die Tätigkeit „finden relevanter digitaler Ressourcen“, die sich am Umgang mit digitalen Ressourcen orientiert.

III. Zögerliche Formalisten schätzen sich am schlechtesten bei allen Aktivitäten, Phasen und Gesamterfolg ein, wobei diese Gruppe aber auch die höchste Varianz aufweist.





MATURE



- Sie sehen sich vergleichsweise gut bei der Unterstützung und dem Erfolg im Hinblick auf die Phase „*Formalisierung*“ und die Tätigkeit „*Zugriff einschränken und schützen von digitalen Ressourcen*“.
- Sie nehmen sich im Vergleich zu Befragten in den beiden anderen Clustern als besonders schlecht wahr, in Bezug auf die Phasen „*Ad-Hoc-Fortbildung*“ und „*Verbreitung in Communities*“, sowie die Tätigkeiten „*finden relevanter digitaler Ressourcen*“, „*teilen und freigeben von digitaler Ressourcen*“ und „*reflektieren über und verbessern von Arbeitsabläufen*“.

FALLSTUDIEN

Erzählungen über Wissensreifung

Das Projektteam versuchte bewusst einige Erzählungen zu sammeln, die hilfreich für ein tiefergehendes Verständnis von Wissensreifungsprozessen sind, insbesondere für die gezielte Verbesserung dieser Prozesse.

- Organisationen haben **politische and sozio-kulturelle Dimensionen**, die beeinflussen, bis zu welchem Grad sie für Ideen zur Verbesserung von Reifungsprozessen offen sind.
- Die Organisationskultur und die **'Sedimentierung'** von Wissen können Barrieren errichtet haben, die Veränderung verhindern, ohne dass man sich aktiv gegen Verbesserungen stellt.
- Die Produkt- und Marktstrategien, HR-Strategien (einschließlich der Nutzung von Beratern, externen Partnern und Offshoring) oder regulatorische Einschränkungen (so konnten z.B. Medizintechnikunternehmen ihre Produktionsprozesse und Qualitätssicherung nicht frei ändern) können eine Umgebung schaffen, in der die Beteiligten **nur in einem beschränkten Maße offen für Verbesserungen** in Wissensreifungsprozessen sind.
- Zusätzlich gibt es Organisationen, die einfach so stark in ihrem operativen Geschäft beschäftigt sind, dass sie ein Phänomen zeigen, das Argyris als **„hochentwickelte Inkompetenz“** bezeichnet, wo der Fokus auf das aktuelle Geschäft zur Vernachlässigung von Weiterbildung und längerfristigen Entwicklungen führt.
- Dort, wo Organisationen die **explizite Unterstützung der Geschäftsführung** für Innovationsmanagement oder Wissensmanagement hatten, waren auch die Bedingungen für die Unterstützung von kollaborativen Wissensreifung günstig. Wo aller-

dings diese Unterstützung fehlte oder es nur als (ggf. wiederholte) Einmalaktionen waren, übertrug sich dies auch auf Wissensreifungsprozesse.

- Viele Organisationen beobachteten Entwicklungen in Richtung kollaborativer Wissensreifungsprozesse als Teil eines Bündels von Aktivitäten, die unausweichlich auch **Change Management** und erhebliche **Veränderungen in der Organisationskultur** umfassen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass die Erzählungen über Wissensreifung in unterschiedlichen Organisationen eine weitere Perspektive darstellt, über die man den **Dialog über organisatorische Veränderungen, Lernen und Entwicklung führen** kann. Einige Teilnehmer konnten erkennen, wie kollaborative Wissensreifungsprozesse ein wesentlicher Bestandteil der Umsetzung einer grundlegenden Veränderung sein kann in Richtung eines Double-Loop-Learning. Hierbei ist interorganisationale Wissensentwicklung eine besondere Herausforderung.

Es zeigte sich auch, dass Innovation und Lernen innerhalb von Organisationen im Wesentlichen über soziale Prozesse stattfinden und dass persönliche und unternehmensübergreifende Netzwerk darauf achten müssen, dass sie die Entwicklung unterstützen und sich auf wesentliche Aspekte konzentrieren. Es ist auch erforderlich, die Interaktion zwischen **formellen und informellen Ansätzen für das Lernen**, Kompetenzentwicklung und Wissenserzeugung, da dies als ein besonders effektiver Weg für persönliche berufliche Weiterentwicklung und organisationale Effizienzsteigerung darstellt. Unsere erhaltenen Erzählungen unterstreichen diese Punkte in - wie wir hoffen - auf besonders eindringliche Weise.

Eine erweiterte Version von den Ergebnissen der Studie ist verfügbar unter: <http://mature-ip.eu/results/representative-study>.

Contact:

Ronald Maier
Universität Innsbruck, Institut für Wirtschaftsinformatik
ronald.maier@uibk.ac.at

Alan Brown
Warwick University, Institute for Employment Research
alan.brown@warwick.ac.uk

Christine Kunzmann
FZI Forschungszentrum Informatik
kunzmann@fzi.de