

Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa)

Susanne Hopf¹, *bao* – Büro für
Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH, Berlin
Prof. Dr. Jochen Prümper², FHTW Berlin
Prof. Dr. Wolfgang Scholl³, Humboldt-Universität zu Berlin

Abstract. Vorgestellt wird ein neues Instrument zur systematischen Aufdeckung von Hindernissen im Umgang mit Wissen. Das Ergebnis dieses Fragebogens besteht in einem Stärken- und Schwächen-Profil des aktuellen Umgangs mit Wissen in der betrachteten Organisationseinheit. Das Profil erleichtert die Auswahl von passgenauen Wissensmanagement-Interventionen. In einem Überblick werden die ersten Erfahrungen mit diesem Instrument geschildert sowie die Häufigkeit des Auftretens ausgewählter Wissensbarrieren nach Branchen vorgestellt.

1. Problemfeld

Viele Unternehmen wollen ihr Wissensmanagement mit Hilfe geeigneter Maßnahmen verbessern. Jeder Auswahl von Interventionen sollte jedoch eine fundierte Ist-Analyse des Umgangs mit Wissen vorangehen, denn diese erlaubt einen unverbauten Blick auf die (Wissens-) Stärken, Schwächen und Eigenheiten der Organisationseinheit und ermöglicht es so, passgenaue Interventionen auszuwählen oder zu entwickeln.

In der Praxis wird auf eine solche Ist-Analyse oft verzichtet. Aus dem Universum möglicher Interventionen werden diejenigen herausgegriffen, von denen man bereits gehört hat und die schnelle Abhilfe zu versprechen scheinen. Eine solche „blinde“ Ergreifung ungenauer Standard-Lösungen ist einer der Hauptfehler im Wissensmanagement (Roehl, 2002; Willke, 2004). Häufig treffen die ad hoc ausgewählten Maßnahmen die Missstände nicht im Kern, passen nicht zur Organisations-Kultur und gehen an den Bedürfnissen der Betroffenen vorbei. Auf Grund mangelnder Akzeptanz werden

¹ Kösterstr. 1b, 14165 Berlin; Susanne.Hopf@12move.de (organisation@bao.de)

² FB 3 Wirtschaftswiss. I, Treskowallee 8, 10318 Berlin; j.pruemper@fhtw-berlin.de

³ Institut für Psychologie, Unter den Linden 6, 10099 Berlin; WScholl@rz.hu-berlin.de

solche Maßnahmen oft nicht angenommen – Datenbanken etwa werden zu Datenfriedhöfen, Austausch-Foren liegen verwaist da, Ideen zum strukturierten Austausch mit Nachbarabteilungen werden nicht gelebt.

Um die Erstellung einer Stärken- und Schwächen-Analyse des Umgangs mit Wissen zu ermöglichen und die Ergreifung passgenauer Interventionen zu erleichtern, wurde das vorliegende Instrument – der Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa) – entwickelt.

2. Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa)

Bei dem Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren (WiBa) handelt es sich um ein praxisnahes Diagnose-Instrument, dessen Output in einem abteilungs-/teamspezifischen Stärken- und Schwächen-Profil des Umgangs mit Wissen besteht. Es erleichtert die Auswahl und Anpassung von Wissensmanagement-Maßnahmen, die an bestehenden Stärken anknüpfen (Ressourcen-Orientierung) und die identifizierten Schwächen abbauen.

2.1 Theoretische Wurzeln

Das theoretische Kernkonzept des Fragebogens ist das der so genannten *Informationspathologien* von Wilensky (1967; s. a. Gierschner, 1991; Scholl, 2004; Sorg, 1982). Eine Informationspathologie liegt vor, wenn relevante Informationen nicht beschafft, nicht ausgetauscht, nicht produziert oder nicht (korrekt) verarbeitet werden, obwohl dies eigentlich möglich wäre (Scholl, 2004). In Anlehnung an den medizinischen Krankheitsbegriff beschreiben Informationspathologien Fehler und Mängel in der Kommunikation und daraus resultierende „Krankheiten“ und „Leiden“ der Organisation (vgl. Sorg, 1982). Da der Begriff der *Informationspathologie* eine klinisch-negative Konnotation trägt, wurde für den Fragebogen der neutralere, synonym zu verwendende Begriff der Wissensbarriere gewählt.

Bei der Item-Konstruktion des vorliegenden Instrumentes wurde die umfangreiche Literatur über die Ursachen von Hindernissen im Umgang mit Wissen berücksichtigt. Als prominenter Vertreter sei beispielhaft Janis (1972) und sein Konzept des Groupthink genannt. Aber auch weniger bekannte Konzepte wie das des transaktiven Wissens (Wegner, 1987; s.a. Brauner, 2002) wurden als Erklärung für Informationspathologien nutzbar gemacht, ebenso Praxis-Phänomene wie Betriebsblindheit.

2.2 Struktur des Fragebogens

Der WiBa-Fragebogen lehnt sich an die *Bausteine des Wissensmanagements* (Probst, Raub & Romhardt, 1997) an. Diese beschreiben eine Art „Lebenszyklus“ von Wissen: Ausgehend von einer übergeordneten Wissensstrategie geht der Zyklus von der Identifikation von Wissen über den

Erwerb, die Entwicklung, die (Ver)teilung und die Nutzung bis zur Bewahrung⁴. Die Fragebogen-Abschnitte orientieren sich in Name und Inhalt an diesen Bausteinen, zusätzlich gibt es einen allgemeinen Abschnitt, der Aspekte der Organisationskultur erfasst.

Die Bausteine des Wissensmanagements wurden aus der Praxis abgeleitet und sind nicht trennscharf. So kommt es, dass manche Wissensbarrieren für mehrere Bausteine gleichermaßen relevant sind. Beispielsweise ist Betriebsblindheit nicht nur ein Hemmnis für die Wissens-Entwicklung, sondern auch für die Wissens-Nutzung. Dem WiBa-Fragebogen unterliegt daher eine Art (unvollständige) Matrix-Struktur, in der sich einige, aber nicht alle Ursachen für Wissensbarrieren über mehrere Bausteine ziehen. Items, die unterschiedliche Aspekte desselben, übergeordneten Themas erfassen, wurden zu Skalen zusammengenommen.⁵

Jeder Abschnitt wird eingeleitet durch einen kurzen Text, der Problembewusstsein schaffen und bei der Beantwortung der Fragen sozialer Erwünschtheit entgegenwirken soll.⁶ Zwei wiederkehrende Fragen beenden jeden Abschnitt: Um Änderungsmotivation und Leidensdruck abzuschätzen, wird gefragt, wie viel lohnenswertes Verbesserungspotenzial der Befragte in den zuvor thematisierten Phänomenen sieht. Dies hilft, die aufgedeckten Missstände im nachgeschalteten Feinanalyse-Workshop zu priorisieren. Zum anderen wird gefragt, an welcher Stelle nach Meinung des Mitarbeiters angesetzt werden soll, um diesen Wissens-Baustein (z. B. die Wissens-Entwicklung) zu verbessern. Dadurch werden erste Interventions-Ideen gesammelt, die – da von den Betroffenen selbst vorgeschlagen – die Eigenheiten der Organisationseinheit berücksichtigen und auf erhöhte Akzeptanz hoffen dürfen. Die Vorschläge sind Teil der Diskussionsgrundlage im Feinanalyse-Workshop.

3. Inhalte des Fragebogens (Wissensbarrieren)

Die Items werden mit Hilfe einer siebenstufigen Ratingskala beantwortet. Gefragt wird meist nach Häufigkeiten oder nach der Zustimmung. Nachfol-

⁴ Die Wissens-Bewertung ist bei Probst et al. (1997) ebenfalls vorgesehen, wurde bisher praktisch aber nicht befriedigend gelöst und fand deshalb im Fragebogen keinen Eingang.

⁵ Beispiel: Die Skala „Qualität des Speichersystems“ umfasst acht Fragen nach den Inhalten (Relevanz, Auffindbarkeit, Aktualität, Format) und der Benutzung (Bedienung, Ablage-Regeln, Parallel-Nutzung anderer Systeme, Akzeptanz) des Systems.

⁶ Beispiel Abschnitt I, Wissens-Identifikation und -Erwerb: „Niemand kann alles wissen, deshalb müssen für die eigene Arbeit meist zusätzliche Informationen eingeholt werden. Um die Identifizierung und Beschaffung von Wissen geht es in diesem Abschnitt.“

gend seien die sieben Abschnitte, einige der in ihnen erhobenen Konstrukte und pro Abschnitt ein illustrierendes Beispiel-Item genannt.

3.1 Wissens-Identifikation und -Erwerb

Im ersten Fragebogen-Abschnitt geht es um die Transparenz und Beschaffung internen und externen Wissens. Themen sind transaktives Wissen⁷ über Wissensträger und Speicherorte, Abteilungsgrenzen als Hindernisse für Wissensflüsse, die Überlegenheit informeller Kanäle, das Hereinholen externen Wissens und die Netzwerk-Größe.

Beispiel-Item⁸: Wie häufig kommt es vor, dass Sie nicht wissen, wer ein passender Ansprechpartner für Ihre Anfrage sein könnte in Ihrer Abteilung?

3.2 Wissens-Entwicklung

Im zweiten Abschnitt geht es um die Generierung neuen Wissens. Analysiert werden hierbei unter anderem mangelnde Ressourcen für die Wissensproduktion, das Vorhandensein einer Push- oder Pull-Kultur, die Offenheit für neu entwickeltes Wissen sowie Betriebsblindheit und mangelnde Sensibilität für die Notwendigkeit von Wissensproduktion.

Beispiel-Item⁹: Wenn Sie im Rahmen Ihrer Arbeit neues Wissen entwickelt haben – wie häufig geben Sie dieses aktiv von sich aus an andere weiter?

3.3 Wissens-(Ver)teilung

Im dritten Abschnitt geht es um Wissensaustausch- und Verbreitung. Als potentielle Ursache für Informationspathologien wird unter anderem nach der Qualität von Übergabe-Prozessen, dem Vorhandensein von Einzelkämpfertum, der Ausprägung des Not-invented-here-Syndroms, der Angst vor Trittbrettfahrern und nach Betriebsblindheit gefragt.

Beispiel-Item¹⁰: Aus Angst vor Trittbrettfahrern gibt es Bedenken, selbst erarbeitete Materialien öffentlich zu machen.

3.4 Wissens-Nutzung

Im vierten Abschnitt geht es um die tatsächliche Anwendung vorhandenen Wissens. Hier werden unter anderem die Qualität und Aktualität der Informations-Darstellung, das Vorhandensein von Betriebsblindheit, Groupthink, Informationsüberflutung und das Not-invented-here-Syndrom erhoben sowie der Umgang mit Lessons Learned erfragt.

⁷ Transaktives Wissen meint das Metawissen darüber, wer über welches Wissen verfügt im Team / Unternehmen (Wegner, 1987).

⁸ Skala: Transaktives Wissen

⁹ Skala: Wissenskooperation

¹⁰ Skala: Misstrauen und Mikropolitik

Beispiel-Item¹¹: Ich verwende vorliegende Informationen nicht, da ich sie leider zu spät erhalte.

3.5 Wissens-Bewahrung

Im fünften Abschnitt geht es um die Speicherung und Pflege von Wissen. Erhoben werden unter anderem die Speicher-Gewohnheiten der Mitarbeiter, die Funktionalität und Usability des Speicher-Systems sowie verschiedene potenzielle Faktoren für Wissensverlust wie Hard- und Software-Probleme, Informationsüberflutung und Unauffindbarkeit abgelegter Inhalte.

Beispiel-Item¹²: Wenn ich etwas wissen will, greife ich lieber zum Telefon / schreibe ein Mail, anstatt in unserem Speicher-System oder sonst wo zu suchen.

3.6 Wissens-Strategie und Einstellung zu Wissensmanagement

Im sechsten Abschnitt geht es um die Wissensmanagement-Strategie und die Haltung gegenüber Wissensmanagement. Gefragt wird nach der Existenz einer Strategie, ihrer Kopplung an die Unternehmensziele, nach der persönlichen Einstellung gegenüber Wissensmanagement, nach der Wichtigkeit von Wissensmanagement für Vorgesetzte / Kollegen / die Geschäftsleitung und nach der Belohnung für Wissensmanagement-Aktivitäten.

Beispiel¹³: Wissensmanagement hat für mich am ehesten etwas mit IT zu tun.

3.7 Allgemeine Themen

Im letzten Abschnitt geht es um allgemeine Themen, die für alle Wissensbausteine relevant sind. Gefragt wird nach organisationskulturellen Phänomenen wie der Lern- und Fehlerkultur, dem Umgang mit Nicht-Wissen und der Bedeutung persönlicher Netzwerke im Unternehmen.

Beispiel-Item¹⁴: Bei uns im Team werden Fehler als Erfahrungsgewinn gesehen.

4. Entwicklung des Fragebogens und erste Erfahrungen

Der Fragebogen wurde in einem mehrstufigen Verfahren entwickelt.

Ausgangspunkt bildeten 12 Experten-Interviews mit Mitarbeitern und Knowledge Managern eines großen Unternehmens (Auswertung nach Mayring, 1997). Thematisiert wurden Wissensbarrieren und ihre Ursachen anhand konkreter Arbeitssituationen. Aus den Interviews entstand im Wechselspiel mit bekannten Wissensbarrieren aus der Literatur eine erste Version des Fragebogens, die in zwei Abteilungen erprobt wurde (N=80).

¹¹ Skala: Timing

¹² Skala: Speichersystem

¹³ Skala: Einstellung gegenüber Wissensmanagement

¹⁴ Skala: Lern- und Fehler-Kultur

Bei der Ergebnis-Präsentation zeigte sich, dass sich die Abteilungen von ihren Stärken/Schwächen-Profilen treffend charakterisiert fühlten. Es fiel zudem auf, dass sich in der einen Abteilung die beiden Fachgruppen stark im Profil-Verlauf der Skala „Misstrauen und Mikropolitik“ unterschieden. Die Vertiefung der Ergebnisse im nachgeschalteten Feinanalyse-Workshop deckte eine bisher nicht thematisierte Rivalität der Fachgruppen auf.

Interventionen wurden sowohl hinsichtlich des Wissensmanagements (z.B. Entwicklung einer klar strukturierten Checkliste für Übergabeprozesse) als auch hinsichtlich der Rivalität (z.B. professionell moderiertes Gespräch zwischen den Fachgruppen) angestoßen. Dabei wurden Maßnahmen bevorzugt, die zur „Abteilungs-Kultur“ passten und an Dingen anknüpften, die bereits gut funktionierten (offene Kommunikation). Dezidierte Stärken der Abteilung (gutes transaktives Wissen trotz national verteiltem Team dank Yellow Pages) wurden als Best Practices anderen verfügbar gemacht.

Auf Basis von Validitäts- und Reliabilitäts-Überlegungen wurde die erste Version weiter verfeinert. Die neue Version gelangte mit Unterstützung der FHTW-Studierenden zum Einsatz in unterschiedlichen Branchen (N=736).

5. Benchmarking: Wissensbarrieren im Branchenvergleich

Exemplarisch werden einige Wissensbarrieren im Branchenvergleich vorgestellt.

5.1 Wissenserwerb: Beschaffung externen Wissens

Nicht jedes relevante Wissen kann ein Unternehmen aus eigener Kraft generieren. Um über neueste Entwicklungen informiert zu sein, muss Wissen auch von extern hereingeholt werden.

„Wie häufig wird Wissen von außen in Ihr Team geholt durch gezielte Frequentierung von Fach-Messen oder Teilnahme an Austausch-Foren?“¹⁵

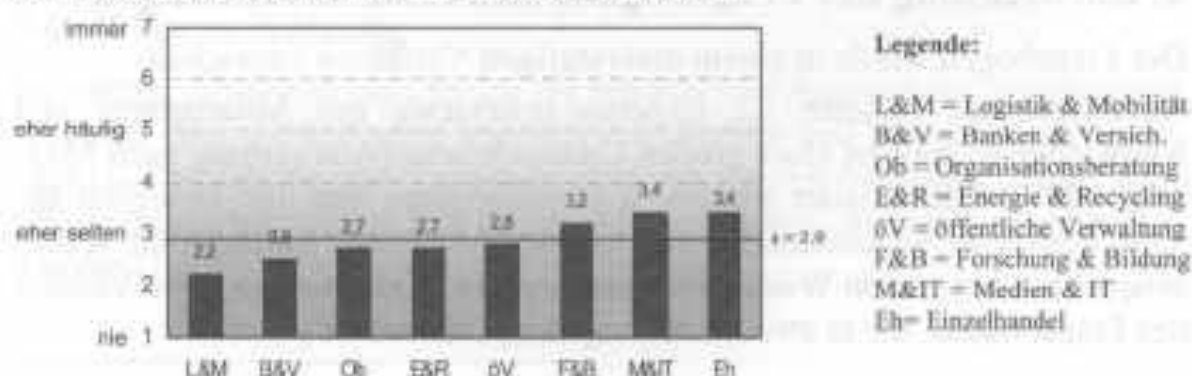


Abb 1: Branchenvergleich Teilnahme Fachmessen / Austauschforen

¹⁵ Skala: Beschaffung externen Wissens

Im Schnitt wird eher selten Wissen über Fachmessen / Foren beschafft. Dies verwundert, da dieser Weg preisgünstiger ist als die Beschaffung externen Wissens durch Berater oder Neueinstellungen. Die höchsten Werte weisen der Einzelhandel und Medien & IT auf, den geringsten Logistik & Mobilität.

5.2 Wissensnutzung: Umgang mit erworbenen Erfahrungen

Die gezielte Auswertung von Erfahrungen erspart anderen, nochmals in die gleichen Fallen zu tappen und informiert über erfolgreiches Vorgehen.

„Wie häufig werden in Ihrem Team die gesammelten Erfahrungen – Fehler genauso wie Glanzleistungen – gezielt ausgewertet und anderen zugänglich gemacht?“¹⁶

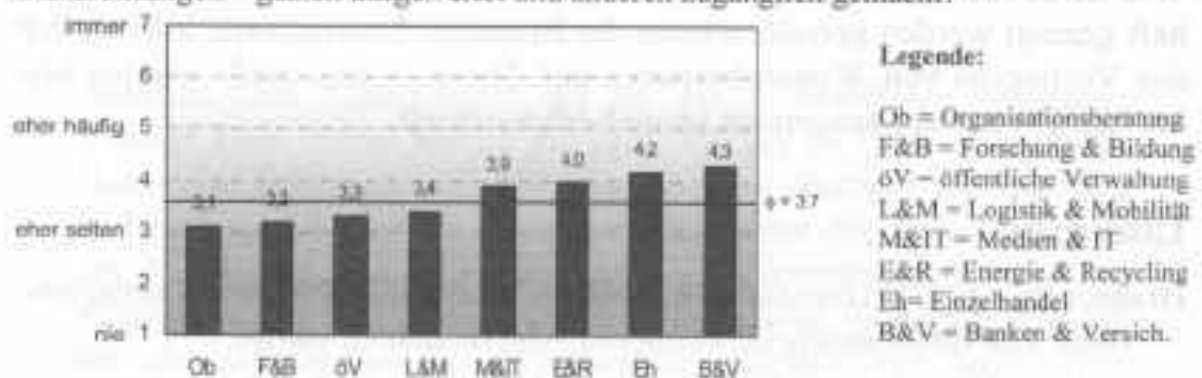


Abb 2: Branchenvergleich Umgang mit Erfahrungen

Erfahrungen werden im Schnitt eher selten gezielt ausgewertet und anderen mitgeteilt. Relativ gut schneiden Banken & Versicherungen ab, niedrige Werte haben die Organisationsberatungen. Das mag mit einer gesteigerten Anspruchshaltung in diesem wissensintensiven Bereich zusammenhängen.

5.3 Wissensmanagement-Einstellung: Persönliche Haltung

Die Einstellung gegenüber Wissensmanagement beeinflusst die Motivation, dieses auch umzusetzen. Hier ein Item zum technik-fokussierten Verständnis:

„Wissensmanagement hat für mich am ehesten etwas mit IT zu tun.“¹⁶

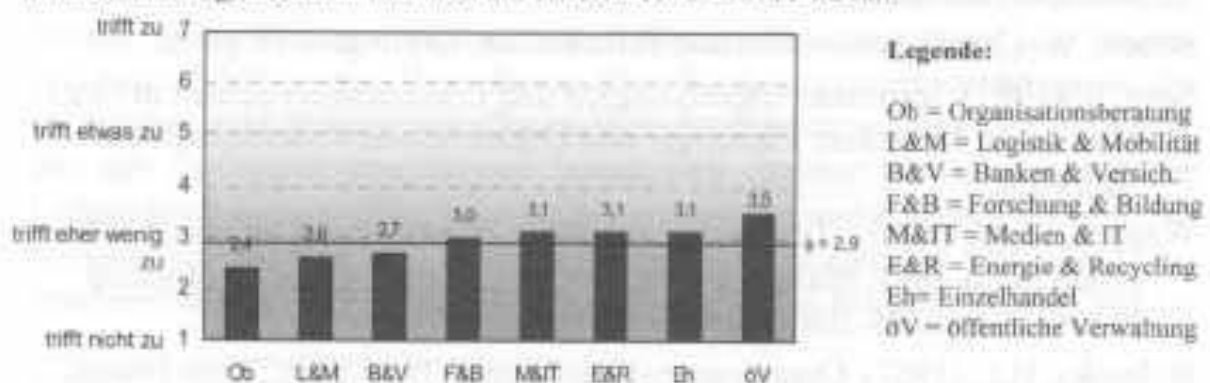


Abb.3: Branchenvergleich Einstellung Wissensmanagement & Technik-Fokus

¹⁶ Skala: Lern- und Fehlerkultur

Insgesamt sind die Werte für eine IT-lastige Wahrnehmung von Wissensmanagement erfreulich gering. Offenbar sind sich die meisten Mitarbeiter bewusst, dass es nicht ausreicht, Wissensmanagement einzig von der technologischen Seite her anzugehen. Den höchsten Wert weist die öffentliche Verwaltung auf, den geringsten Wert die Organisationsberatungen.

6. Fazit

Der WiBa-Fragebogen konnte seine Praktikabilität unter Beweis stellen. Wie darüber hinaus anhand einer kleinen Benchmark-Auswahl ausschnittsartig gezeigt werden konnte, weisen die Branchen Unterschiede hinsichtlich des Vorliegens von Wissensbarrieren auf. Diese Unterschiede wurden bisher beim Wissensmanagement kaum berücksichtigt.

Literatur

- Brauner, E. (2002). *Transactive knowledge systems in groups and organizations*. Habilitationsschrift, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Gierschner, H.-C. (1991). *Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse (6. durchgesehene Auflage)*. Weinheim: Beltz.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre kostbarste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt a. Main: Gabler.
- Roehl, I. (2002). *Organisationen des Wissens, Anleitung zur Gestaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information*. Göttingen: Hogrefe.
- Sorg, S. (1982). *Informationspathologien und Erkenntnisfortschritt in Organisationen*. München: Planungs- und Organisationswissenschaftliche Schriften.
- Wegner, D. M. (1987). *Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind*. In B. Mullen & G.R. Goethals (Eds.): *Theories of group behavior*, (pp 185-208), New York: Springer.
- Wilensky, H.L. (1967). *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books.
- Willke, H. (2004). *Einführung in das Systemische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.