

Wissensaustausch und IT-Unterstützung – Eine empirische Untersuchung in der Servicesparte eines Investitionsgüterherstellers

Volker Derballa

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Systems Engineering
Universität Augsburg
Universitätsstr. 16
86159 Augsburg
volker.derballa@wiwi.uni-augsburg.de

Abstract: Angesichts der in der Vergangenheit wenig erfolgreichen Versuche, den Austausch von Wissen durch IT zu unterstützen, werden in diesem Beitrag die Präferenzen der Nutzer in Bezug auf Wissensaustausch untersucht. Dabei zeigen sich eine hohe Motivation und eine klare Bevorzugung persönlicher Interaktionen. Hemmnisse liegen weniger in kulturellen oder organisationalen Bereichen, sondern in einer IT-Unterstützung, die den Wunsch der Nutzer nach Vernetzung nicht adäquat realisiert.

1 Einleitung

Informationstechnologie (IT) soll im Rahmen des Wissensmanagements u. a. die Generierung und den Austausch von Wissen fördern [SL04]. Was die unternehmenspraktische Umsetzung angeht, haben sich die anfänglich geweckten Hoffnungen oftmals jedoch nicht erfüllt; eine Entwicklung, die etwa Davenport identifizierte [Da05]. Dabei sind es gerade wissensintensive Geschäftsprozesse bei serviceorientierten Unternehmen, die auf eine adäquate IT-Unterstützung angewiesen sind. Um Wettbewerbsvorteile für Unternehmen zu erzielen, ist es nicht ausreichend, gemäß der Kodifizierungsstrategie Wissensartefakte zu speichern und zu verteilen [Sw03]. Vielmehr gilt es im Sinne einer Personalisierungsstrategie den Mensch als Wissensträger zu begreifen, der in der Interaktion mit seiner Umwelt und anderen Organisationsmitgliedern neues Wissen schafft. Dies gilt besonders in Bereichen wie den Knowledge Services, bei denen Wissen besonders eng mit den Akteuren verknüpft ist und unmittelbar in die Leistungserstellung einfließt [MS10]. Nach [No94] wird Wissen in einem dynamischen Konversionsprozess generiert, der die Prozesse Kombination, Sozialisierung, Internalisierung und Externalisierung umfasst. Voraussetzung für diesen Konversionsprozess ist der effektive und effiziente Austausch von Wissen zwischen Wissensträgern. Aufgrund dezentraler Organisationsstrukturen und der Notwendigkeit, komplexe Lösungen für Kundenprobleme zusammen mit anderen Akteuren innerhalb und außerhalb des Unternehmens, sowie mit Kunden als erweitertem Unternehmen zu erstellen, ist IT-Unterstützung in diesem Zusammenhang unentbehrlich.

Zur effektiven Gestaltung des Wissensmanagements und damit des Wissensaustausches empfehlen [BWP97] eine ganzheitliche Betrachtungsweise, welche die Gestaltungsdimensionen Technik, Organisation und Mensch umfasst. Von Autoren wie [Ma00] wird dabei die Notwendigkeit betont, den Fokus auf die Sicht des Anwenders zu richten. Im Gegensatz zur CSCW-Forschung findet in der Wissensmanagementliteratur die Nutzerperspektive weniger Beachtung und so liefern empirische Daten vielfach statistische Aussagen über den Einsatz oder die Nutzung von Wissensmanagementsystemen und nur wenige Einblicke in die Perspektive der beteiligten Akteure. Der vorliegende Beitrag soll zur Schließung dieser Lücke beitragen. Das Ziel dieser Untersuchung war es, ein umfassenderes Verständnis für die Motive, Präferenzen und Verhaltensweisen der Nutzer von IT im Kontext des Wissensaustausches zu erarbeiten. Dabei wurde untersucht, wie der individuelle Wissensaustausch gestaltet wird, welche IT dabei genutzt wird und welche Wissensquellen die Befragten präferieren.

2 Forschungsmethode und Vorgehensweise

Aufgrund der explorativen Ausrichtung der Untersuchung wurde auf Elemente qualitativer Forschung zurückgegriffen. Diese bietet sich insbesondere an, wenn organisationale Prozesse und Ereignisse, sowie Erfahrungen von individuellen und kollektiven Akteuren relevant sind [CS94]. Zur Auswertung der Daten wurde die Methode der Grounded Theory [Gl78, SC90] eingesetzt, da sich diese dann eignet, wenn Einflussfaktoren und deren Wirkungen auf ein bestimmtes Phänomen nicht ausreichend bekannt sind [Co03]. Dies hat für den Erkenntnisgewinn zur Folge, dass dieser ohne Aufstellung von Hypothesen interpretativ aus den erhobenen Daten generiert wird. Die Grounded Theory dient demnach nicht der Überprüfung von Hypothesen, sondern hat als explorative Methode die Identifikation wichtiger Variablen zur Aufgabe. Erkenntnisse im Rahmen der Grounded Theory werden aus den erhobenen Daten gewonnen, indem diese einem iterativen Auswertungsprozess, dem Kodieren, unterworfen werden. Bei diesem Prozess werden Konzepte und Kategorien sowie deren Eigenschaften entwickelt und in ein Beziehungsgefüge gebracht.

Die Befragung fand in der Servicesparte eines Investitionsgüterherstellers statt, der mit rund 7000 Mitarbeitern an mehreren Produktionsstandorten in Europa vertreten ist. Mit seinen Vertriebstochtergesellschaften, Außenbüros und Service-Stützpunkten ist das Unternehmen in rund 120 Ländern aktiv. Ein Großteil der Geschäftsprozesse erfolgt im Rahmen von Projektarbeit, wobei Akteure aus unterschiedlichen Organisationsteilen sowie externe Partner beteiligt sind. Was den Austausch von Wissen anbelangt, spielt IT aufgrund der dezentralen Struktur eine wesentliche Rolle. Die Prozesse in der Servicesparte sind wissensintensiv, eng mit der Kompetenz des jeweiligen Mitarbeiters verknüpft, werden häufig kollaborativ durchgeführt und beziehen sich auf nicht speicherbare Leistungen. Sie weisen damit die für Knowledge Services typischen Eigenschaften auf [MS10]. In den 24 Monaten vor der Befragung wurden IT-Lösungen zur Unterstützung des Wissensmanagements eingeführt, wie projektbezogene Wissensdatenbanken und Foren zur Unterstützung von Communities of Practice (CoPs). Unter einer CoP wird in diesem Zusammenhang eine Gruppe von Mitarbeitern verstanden, die „(...) Identität, Spra-

che und Arbeitspraktiken teilt (...)“ [KW01]. Hierzu zählen im untersuchten Unternehmen etwa Mitarbeiter, die in verschiedenen organisationalen Rollen einen Markt wie die USA bearbeiten, aber nicht unmittelbar durch Geschäftsprozesse verbunden sind. Um den Austausch zwischen sich unbekannten Mitarbeitern zu unterstützen, wurden Yellow Pages unterhalten, also ein Verzeichnis der Mitarbeiter und ihrer Arbeitsplatzbeschreibungen. Außerdem wurden im Unternehmen Groupware und ein Dokumentenmanagementsystem eingesetzt. Vor der eigentlichen Befragung der Mitarbeiter wurde eine Erhebung durchgeführt, um relevante Gesprächspartner zu identifizieren. Basierend auf einer Analyse der Unternehmensstruktur, organisationaler Rollen, Arbeitsplatzbeschreibungen und informellen Gesprächen wurde eine Reihe von potenziellen Kandidaten ermittelt. 31 Befragungen, die zwischen 30-45 Minuten umfassten, wurden als halb-strukturierte Interviews durchgeführt. Zu den mit dieser Art der Befragung verbundenen Vorteilen zählen Offenheit, Möglichkeit zur Verständnisüberprüfung und Vertiefung des Vertrauens zwischen Interviewer und Interviewpartner [Ma96]. Nach der Transkription der Aufzeichnungen wurden die Interviews mit einer Software zur Textanalyse (Weft QDA) nach der für die Grounded Theory typischen Vorgehensweise kodiert. Anschließend wurden Hauptkategorien erarbeitet, die im nächsten Abschnitt diskutiert und zum Teil mit Interviewauszügen veranschaulicht werden.

3 Ergebnisse der Untersuchung

Aus der Befragung ging deutlich hervor, dass der Großteil der Mitarbeiter die Bedeutung von Wissen als Ressource erkennt und sich aktiv um einen Wissensaustausch – z. T. auch über die Organisationsgrenzen hinweg – bemüht. Einzelkämpfertum oder ein Misstrauen gegenüber einem zu hohen Maß des Wissensaustauschs mit der Gefahr eines Machtverlustes (IP25: „*Wissen ist Macht. Man muss vorsichtig sein, mit wem man Wissen teilt.*“) war weniger ausgeprägt. Die in der Literatur (z. b. [Go05]) angeführten unternehmenskulturellen Barrieren bezüglich eines freien Wissensaustausches wurden in der Befragung nicht deutlich erkennbar.

3.1 Präferenz des persönlichen Wissensaustauschs

Nahezu ausnahmslos wurde der persönliche Wissensaustausch mit Arbeitskollegen als wichtigste Quelle für das bei Serviceprojekten notwendige Wissen genannt. Dieser Austausch erfolgt entweder intentional, indem der jeweilige Kollege direkt kontaktiert wird oder akzidentiell im Rahmen einer ungeplanten, beiläufigen Begegnung. In diesem Zusammenhang wurde immer wieder Bezug auf das zufällige Gespräch an der Kaffeemaschine (engl. Watercooler Talk) genommen. Für viele Mitarbeiter ist dies offenbar nach wie vor die einzige Möglichkeit, Wissen mit Kollegen aus anderen Abteilungen auszutauschen. Diese Art des ungezwungenen Austausches wurde äußerst positiv bewertet und mit entsprechenden Beispielen belegt. IP2: „*Ich wusste gar nicht, dass ein Kollege, den ich nur selten sehe, bereits an einem ähnlichen Projekt arbeitete. Das habe ich erst erfahren, als ich ihm zufällig am Kaffeeautomaten begegnet bin und von meiner aktuellen Aufgabe berichtet habe. Aus dem Gespräch ergaben sich wertvolle Hinweise, die für mich bei der weiteren Bearbeitung sehr hilfreich waren.*“ Der intentionale Wissensaustausch

tausch findet bei einigen Mitarbeitern außerdem im Rahmen einer langfristigen Strategie statt. Hier wird ausdrücklich davon gesprochen, dass die „(...) wichtigste Wissensquelle ein Netzwerk aus kompetenten Kollegen ist, das ich mir über die Jahre aufgebaut habe.“ (IP4) Bei dieser Art des Austausches wird das persönliche Gespräch ohne Medienunterstützung deutlich präferiert. Falls der betreffende Kollege räumlich getrennt ist, wird bevorzugt zum Telefon gegriffen (IP10: „Wenn ich etwas wissen will, rufe ich die betreffende Person einfach an, bevor ich lange in Datenbanken oder im Dokumentenmanagementsystem suche.“), aber bereits die Nutzung von E-Mail oder Groupware wird bei etwas komplexeren Angelegenheiten weniger präferiert. Begründet wird dies mit der hohen Wahrscheinlichkeit, dass mehrmals nachgefragt werden muss, bevor eine Frage eindeutig beantwortet werden kann. Diese Zeitverzögerung stellt bei der Nutzung von thematischen Intranet-Foren, die für zahlreiche CoPs eingerichtet worden waren, ebenfalls als deutliche Nutzungsbarriere. Wenn die Mitarbeiter damit rechnen, dass keiner der direkten Kontakte als Wissensquelle für eine bestimmte Fragestellung dienen kann, wird trotzdem der persönliche Austausch gegenüber der Suche in Wissensdatenbanken präferiert. In diesen Fällen erfolgt die Kontaktaufnahme mit einem besonders erfahrenen Mitarbeiter, der mit hoher Wahrscheinlichkeit einen vielversprechenden Gesprächspartner vermitteln kann. Der erfahrene Kollege nimmt in diesem Zusammenhang die Rolle eines stark vernetzten Knotens im menschlichen Netzwerk des Unternehmens ein.

3.2 Wunsch nach interorganisationaler IT-Unterstützung

Die Forderung nach einer Unterstützung des Wissensaustausches über die organisationalen Grenzen hinaus war ein Gesichtspunkt, der ebenfalls von nahezu allen Befragten geteilt wurde. Hierin scheint ein starker Hinderungsgrund für die Mitarbeiter bei der Nutzung von IT für den Austausch von Wissen zu liegen. So wurde betont, dass es beispielsweise notwendig sei, externe Partner kurzfristig mit einem Zugang zu Projektinformationen zu versorgen. Wegen der komplizierten und zeitaufwändigen Einrichtung von Zugriffsrechten, an der mehrere Akteure beteiligt werden mussten, konnte dies mit den bestehenden Systemen offenbar nicht zeitnah umgesetzt werden. Dringend benötigte Dokumente werden somit schließlich per E-Mail verschickt, wodurch jedoch ein Verlust an Aussagekraft verloren geht, da der Kontext zu verbundenen Dokumenten durch den externen Partner nicht optimal nachvollzogen werden kann.

3.3 Unzureichende Unterstützung durch Groupware

Obwohl Groupware, wie sie auch im Unternehmen der Befragten eingesetzt wird, ausdrücklich zur Förderung der Kollaboration zwischen den Mitarbeitern geschaffen wurde, fällt die Beurteilung durch die Befragten negativ aus. So können zwar gemeinsame Kalender und Dokumentenordner genutzt werden, über eine bessere Vernetzung mit bislang unbekannten Arbeitskollegen wurde jedoch nicht berichtet. Das Phänomen, dass klassische Groupware zur Förderung der Vernetzung weniger geeignet ist, wurde bereits 1997 von [VG97] festgestellt und kann von den vorliegenden empirischen Daten nochmals bestätigt werden. Danach nutzen vor allem Organisationsmitglieder, die auch ohne Groupware bereits häufig miteinander interagieren, Groupware zur Kommunikation. Bei weni-

ger kommunikationsaffinen Mitgliedern kommt es dagegen zu keiner Verstärkung der Kommunikation durch Groupware. Dies trifft auch auf die Yellow Pages-Funktion zu, die sich direkt auf die Arbeitsplatzbeschreibung stützt, aber wenig über die aktuellen Aufgaben und Kompetenzen eines Mitarbeiters aussagt. IP25: *„Die internen Yellow Pages habe ich mir zwar schon einmal angeschaut, als ich neu in das Unternehmen gekommen bin, aber genutzt habe ich sie noch nie. Dazu sind sie nicht ausreichend aktuell und liefern zu wenig Informationen.“* Während die Motivation zur Benutzung also durchaus vorhanden war, konnten die eingesetzten Systeme die Anforderung der Nutzer nicht erfüllen. Social Software scheint hier weitaus besser geeignet zu sein, die Vernetzung der Mitarbeiter zu verstärken und so den Wissensaustausch zu fördern [Le08, RK09]. Während bei Groupware häufig ein eher statischer Top-Down-Ansatz festzustellen ist, zeichnet sich Social Software dadurch aus, dass die Nutzer in ihren natürlichen Bedürfnissen nach Kommunikation, Selbstdarstellung, Dokumentation und Kategorisierung unterstützt werden und sich so organisch vernetzen können [KR08].

4 Schlussfolgerungen

Deutlich wurde in der Untersuchung, dass die Befragten eine hohe Motivation zum Wissensaustausch zeigen und sich nicht von unternehmenskulturellen Barrieren behindert sehen. So wurde der Wissensaustausch im untersuchten Fall stärker durch die Defizite der eingesetzten IT behindert als durch kulturelle Aspekte, obwohl das Unternehmen entsprechende Wissensmanagementinitiativen ins Leben gerufen hatte. Das könnte darauf hindeuten, dass noch immer in der Unternehmenspraxis in der Dimension Technik im Zusammenspiel von Technik-Organisation-Mensch ein weitaus größeres Potential liegt, als dies in der Literatur, die eher kulturelle Hindernisse betont (z. b. [Sw03]), diskutiert wird. Diese Vermutung gilt es in einer weiterführenden empirischen Untersuchung zu überprüfen. Die Ergebnisse unterstützen außerdem die These, wonach die in Unternehmen eingesetzte IT den Wissensaustausch nicht effektiv fördern kann und liefern Argumente für den verstärkten Einsatz von Social Software zu Wissensmanagementzwecken. Geht man von der in der Untersuchung festgestellten hohen persönlichen Motivation aus, könnte Social Software den Motiven der Anwender weitaus stärker entgegenkommen und so auf deren intrinsischer Motivation aufbauen. Mit welchem dramatischen Erfolg dies in der Praxis gestaltet werden kann, zeigt etwa [Wa07]. Beschrieben wird die Umstellung eines statischen Unternehmens-Intranets, das durch wenige aktive Mitwirkende und veraltete Informationen gekennzeichnet war, auf eine Wiki-Lösung. Nach 12 Monaten hatten 184 Personen – in einem Unternehmen mit knapp über 300 Mitarbeitern – über 18000 Beiträge eingebracht. Während zuvor die Kommunikation kleinteilig vor allem per E-Mail erfolgte, konnte so die Vernetzung und der Austausch zwischen den Mitarbeitern deutlich gesteigert werden. Gleichzeitig wuchs im Intranet ein aktuelles Unternehmensgedächtnis heran, das sogar Pläne zur Einführung von Wissensmanagement überflüssig machte.

Als Ergebnis einer explorativen Untersuchung erhebt dieser Beitrag keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern liefert einen Einblick in die Motive und Anforderungen einer Gruppe von Mitarbeitern bezüglich des Austauschs von Wissen. Die Ergebnisse können

empirische Daten ergänzen, die aus anderen Perspektiven gewonnen wurden, wie z. B. bei [BV09], die Wissensmanagement- und Kommunikationsexperten befragten.

Literaturverzeichnis

- [BV09] Bahrs, J.; Vladova, G.: Wissenstransfer als Mittel der internen Unternehmenskommunikation. In (Hinkelmann, K.; Wache, H. Hrsg.): WM2009: 5th Conference on Professional Knowledge Management. Solothurn, 2009; S. 582-590.
- [BWP97] Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J.: Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends. Stuttgart, 1997.
- [CS94] Cassell, C.; Symon, G.: Qualitative Research in Work Contexts. In (Cassell, C.; Symon, G. Hrsg.): Qualitative Methods in Organizational Research. Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1994; S. 1-13.
- [Co03] Corbin, J.: Grounded Theory. In (Bohnsack, R.; Marotzki, W.; Meuser, M. Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen, 2003; S. 70-75.
- [Da05] Davenport, T. H.: Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press, Boston, 2005
- [Gl78] Glaser, B.G.: Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. Sociology Press, Mill Valley, 1978.
- [Go05] Gottschalk, P.: Strategic Knowledge Management Technology. Idea Group Publishing, Hershey, 2005.
- [KR08] Koch, M.; Richter, A.; Enterprise 2.0. Oldenburg, München, 2008.
- [KW01] Krogh, v. G.; Wicki, Y.: Organisationales Wissen und Praktikergemeinschaften. In (Thom, N.; Zaugg, R. J. Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Haupt, Bern, 2001; S. 269.
- [Le08] Lewis, R.: Knowledge Board: IBM gambles on a shift from the KM model. <http://www.knowledgeboard.com/item/2860/23/5/3>. Zugriff am 10.05.2010.
- [Ma00] Malhotra, Y.: Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. In (Malhotra, Y. Hrsg.): Knowledge Management and Virtual Organizations. Idea Group Publishing, Hershey, 2000; S. 2-19.
- [Ma96] Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1996.
- [MS10] Mills, P. K.; Snyder, K. M.: Knowledge Services Management - Organizing Around Internal Markets. Springer, Heidelberg, London, 2010.
- [No94] Nonaka, I.: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science 5(1). 1994; S. 14-37.
- [RK09] Richter, A.; Koch, M.: Zum Einsatz von Social Networking Services im Unternehmen. In: 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik. 2009; S. 851-860.
- [SL04] Sher, P. J.; Lee, V. C.: Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. In: Information & Management 41(8). 2004; S. 933-45.
- [SC90] Strauss, A.; Corbin, J.: Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Sage, Newbury Park, 1990.
- [Sw03] Swan, J.: Knowledge Management in Action?. In (Holsapple, C. W. Hrsg.): Handbook on Knowledge Management. Springer, Berlin, 2003; S. 271-297.
- [VG97] Vandenbosch, B.; Ginzberg, M. J.: Lotus Notes and Collaboration: Plus ca change. In: Journal of Management Information Systems 13(3). 1997; S. 65-82.
- [Wa07] Wallace, G.: Our Intranet, the Wiki: Case Study of a Wiki changing an Enterprise. <http://www.e-gineer.com/v2/blog/2007/08/our-intranet-wiki-case-study-of-wiki.htm>. Zugriff am 22.06.2010.