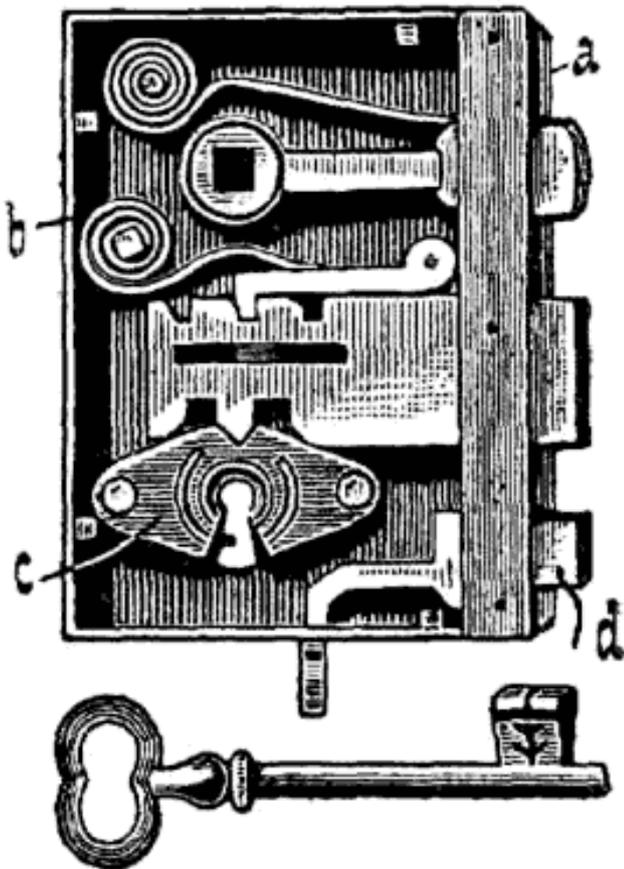


gfwm

7. Jahrgang
Ausgabe 12 – März 2017
ISSN 2511-4883

THEMEN

die fachliche Publikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.



Schwerpunkt

Gatekeeper

Editorial und Übersicht

Stefan Zillich

Herzlich willkommen zu gfwM THEMEN 12 im März 2017 mit dem Schwerpunkt „Gatekeeper“,

die Digitalisierung verändert alles: auch den Status, die Erwartungen der Beteiligten, zudem Werte, Anforderungen, Beziehungen und Handlungsweisen in Organisationen. In diesem Zusammenhang gilt das besondere Interesse der Entwicklung von Rollen beim Umgang mit Information und Wissen in der Organisation: hier hat die Rolle des Gatekeepers einen besonderen Stellenwert.

Warum Gatekeeper? – Gatekeeper unterstützen und steuern den Fluss von Information und Wissen für Organisationen von aussen nach innen und von innen nach aussen. Sie prüfen Kanäle und deren Inhalte, über die die Organisation mit ihrer Umwelt in Verbindung tritt. Gatekeeper sind sichtbare Ansprechpartner in Sachen Content und Information und treten hierzu als Netzwerker in und ausserhalb der Organisation auf.

Lesen Sie in dieser Ausgabe exklusive und ungewöhnliche Beiträge, in denen AutorInnen und Redaktion aus unterschiedlichsten Anlässen und beruflichen Blickwinkeln über die Rolle des Gatekeepers für Organisationen berichten:

Gatekeeping – eine Einordnung
von Stefan Zillich
Seite 4

Gatekeeper: Woher kommt der Begriff? Was ist ein Gatekeeper und in welchen beruflichen und organisationalen Prozessen ist er aktiv? Lesen Sie die Einordnung zum Schwerpunkt dieser Ausgabe.

Netzwerke
Was treibt die
Veränderungsbereitschaft
in Organisationen?
von Friedrich Fuchs
und Tabea Scheel
Seite 6

Friedrich Fuchs und Tabea Scheel stellen in ihrem Beitrag fest, dass nur ein geringer Prozentsatz geplanter Veränderungsvorhaben erfolgreich umgesetzt werden kann. Häufige Ursache für das Scheitern: die Organisation ist noch nicht bereit anstehende Veränderungsprozesse. Die treibenden Faktoren Veränderung bilden ein dicht verwobenes Netzwerk, das mit den Werkzeugen der explorativen Netzwerkanalyse erklärt werden kann. Dabei ermöglichen Gatekeeper die Verbindungen zwischen Netzwerkteilen. Die gute Nachricht: Veränderungsbereitschaft kann durch die Organisation dahingehend erlernt werden, dass es von Mal zu Mal besser klappt!

Willkommens-Check
Das Projekt
„Willkommen Standort
Oberösterreich“
von Annette Hexelschneider
Seite 18

Gatekeeper und Gateway verbinden in der Telekommunikation Netze und so Informationen. Annette Hexelschneider erläutert in ihrem Beitrag, wie das Regionalmanagement Oberösterreich das Erfahrungswissen von Gemeinden für Gemeinden verbindet. Das Ergebnis ist ein Willkommens-Check, der den oberösterreichischen Gemeinden Handlungsoptionen und Handlungskompetenz für die Zukunft vermittelt

Prof. Dr. Alexander Wöll – Präsident der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt Oder – berichtet im Exklusiv-Interview mit Stefan Zillich über die Besonderheiten seiner Hochschule. Dabei beschreibt er auch den gemeinsamen Umgang mit Information und Wissen zwischen unterschiedlichsten Kulturen. Im Gespräch skizziert er hochinteressante Projekte mit Blick auf die internationale Ausrichtung der Hochschule. Dabei ordnet er die Aktivitäten ein vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Politik.

Hochschule

Interview mit Prof. Dr. Alexander Wöll, Viadrina: „Unser Erfolgsrezept: dem freien Geist keine Grenzen setzen ...“
Seite 24

Information ist die Grundlage für den Vorsprung im Geschäft, verursacht jedoch auch erhebliche Risiken in Organisationen und in den Märkten. Nach wie vor muss der Einzelne mit einer stetig wachsenden Informationsmenge umgehen. In seinem englischsprachigen Beitrag stellt Stefan Schwerd fest, dass der Einzelne kaum in der Lage ist, genutzte Informationen und Quellen vollständig zu prüfen. Die Forderung des Autors: ein Gatekeeper, der eine fortentwickelte Qualitätskontrolle über sämtliche genutzte Information durchführt.

Information Risk Management

Too much Focus on Damage Prevention/Control currently
von Stefan Schwerd
Seite 32

Wissenschaftliche Verlage beliefern die NutzerInnen mit Inhalten und üben dabei eine doppelte Gatekeeper-Funktion aus: 1.) Sie entscheiden, was überhaupt veröffentlicht wird, und 2.) sie regulieren über den Preis den Zugang zu den von ihnen veröffentlichten Materialien. Elka Sloan veranschaulicht die Diskussion über einen Stopp der Preisspirale in der wissenschaftlichen Literatur und sie stellt fest: Kompromisse oder gar neue, funktionierende Geschäftsmodelle sind nicht in Sicht.

Open Access Revisited:

Die Debatte um die Zukunft des wissenschaftlichen Publizierens geht weiter
von Elka Sloan
Seite 42

AutorInnen und Redaktion wünschen Ihnen eine spannende und informative Entdeckungsreise zu den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Gatekeeper. Wir freuen uns auf Ihre Kommentare und Ideen zu den einzelnen Beiträgen oder zum Schwerpunktthema dieser Ausgabe.

Impressum

Seite 23

Stefan Zillich
- Herausgeber und Redakteur
stefan.zillich@gfwm.de

Berlin im März 2017

Gatekeeping und die WissensarbeiterInnen – eine Einordnung

Stefan Zillich

Warum essen die Leute, was sie essen?

... so lautet die kurz gefasste Fragestellung einer Studie, die der Soziologe Kurt Lewin in den 1940er Jahren in den USA durchführt. Er findet dabei heraus, dass Nahrungsmittel sich entlang eines bestimmten Weges mit festgelegten Stationen bewegen – von der Produktion bis zu ihrem Verzehr auf dem Esstisch. Die wichtigste Beobachtung dabei: Die Lebensmittel bewegen sich keineswegs von alleine durch diese Kanäle, sondern sie werden von einem sogenannten „Pfortner“ aufgefunden und gezielt weitergeleitet, bis sie von den Endnutzern konsumiert werden – oder aber sie werden ausgesondert und so von den Endnutzern ferngehalten. Im Zusammenhang mit Kurt Lewins Studie wird in den USA der 1940er Jahre die Hausfrau als Pfortner (= Gatekeeper) identifiziert.

Mit ähnlicher Fragestellung wird das neu entwickelte Gatekeeper-Konzept in den 1950er Jahren auf den Zeitungsjournalismus angewendet: konkret geht es um die Auswahlprozesse für Information: wie und warum gelangt Information vom Ereignis über Ticker- und Nachrichtendienste schließlich bis auf die Titelseite einer Zeitung? Die Erkenntnisse daraus werden grundlegend in der Kommunikationstheorie vertieft und in weiteren Disziplinen umgesetzt, zum Beispiel in den Politikwissenschaften und der Managementlehre.

Was ist ein Gatekeeper?

Gatekeeper sind Mitglieder einer Organisation, die eine Vielzahl externer Informationsquellen und Kanäle identifizieren. Über diese Kanäle tritt die Organisation mit ihrer Umwelt in Verbindung. Gatekeeper entscheiden im Rahmen festgelegter Aufgaben und Kompetenzen, welcher Content aus den Kanälen zum Nutzen der Organisation passieren darf bzw. was ausgefiltert wird.

Gatekeeper übersetzen den Content in die Sprache und in die Formate der Organisation, um ihn dann in entsprechendem Umfang und zum richtigen Zeitpunkt an die NutzerInnen zu verteilen. Neben den Content-Flüssen von aussen nach innen unterstützen Gatekeeper auch Informationsflüsse von innen nach aussen. Als sichtbare Ansprechpartner in Sachen Content sind sie das Bindeglied im Informationsnetzwerk zwischen Organisation und Umwelt.

Organisationales Lernen und Innovation

Gatekeeper definieren ihre Arbeit verantwortungsbewusst als Ermöglicher und Unterstützer in Sachen Content – keinesfalls als Zensor. Sie berücksichtigen die besonderen Anforderungen und Ansprüche der Organisation. Dabei beobachten sie Veränderungen und Weiterentwicklungen im Umfeld der Organisation und reichen gezielt Hinweise und Vorschläge nach innen durch. Somit enthält die Rolle der Gatekeeper tiefgreifende Möglichkeiten für das organisationale Lernen und die Innovation.

Sind Sie Gatekeeper?

Der Gatekeeper ist eine Rolle, die in unterschiedlichsten beruflichen Kontexten vertreten ist: denken Sie an Bibliothekare und Journalisten in Zeitungsverlagen. Doch auch AssistentInnen an Hochschulen und in Büros, PersonalleiterInnen und Webbeauftragte in Unternehmen entscheiden als Torwächter, welche Inhalte und Expertisen an die übrigen Mitglieder der Organisationen weiter gereicht werden – und welche nicht.

Um die eigene Rolle als Gatekeeper zu entdecken, ist häufig ein Prozess der Erkenntnis notwendig. Damit verbunden ist die Identifikation spezifischer Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Als Ergebnis dieser Auseinandersetzung kann die Rolle des Gatekeepers die Informations- und Wissensarbeiter zu konstruktiven Fragestellungen führen:

Welche Aufgaben und Verantwortungen muss ich angesichts der Veränderungen durch die Digitalisierung wahrnehmen? Für wen nehme ich diese wahr? Welche Erwartungen werden an mich gestellt? Welche Kompetenzen erhalte ich zugesprochen? Wie gestalte ich Beziehungen zu anderen mit Blick auf den Umgang mit Content? Auch ausserhalb der Organisation? ... Und schließlich: Wie stelle ich mich als Informations- und Wissensarbeiter für andere dar angesichts der Veränderungen durch die Digitalisierung?

kommentieren
Ideen entwickeln
THEMEN abonnieren
themen@gfw.de



Stefan Zillich ist Information Specialist (Berlin + Frankfurt M). Unter seinem Label re:Quest berät und trainiert er seine Kunden bei der Optimierung ihres Umgangs mit Information und Wissen. Sein Fokus: Informationskompetenz und Informationsqualität.

Sein Beratungsspektrum reicht von der Recherche über das Handling bis zur Gestaltung von Informationsprodukten und Reports. Er nimmt nicht zuletzt auch als Herausgeber und Redakteur der gfw THEMEN die Rolle als Gatekeeper wahr.
www.stz-info.de

Was treibt die Veränderungsbereitschaft in Organisationen?

Friedrich Fuchs,
Tabea Scheel

Die ernüchternde Erfahrung aus der Praxis lehrt uns, dass nur ein geringer Prozentsatz der in Angriff genommenen Veränderungsvorhaben tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden kann – in dem Sinne, dass die Veränderung auch wie ursprünglich geplant und nachhaltig eingetreten ist: Häufig war die Ursache für das Scheitern, dass die betroffene Organisation für den anstehenden Veränderungsprozess noch nicht bereit gewesen ist. Die Ergebnisse einer 2016 durchgeführten Untersuchung zeigen, dass die treibenden Faktoren ein dicht verwobenes Netzwerk bilden, das mit den Werkzeugen der explorativen Netzwerkanalyse sehr gut erklärt werden kann. Die gute Nachricht ist, dass Veränderungsbereitschaft durch die Organisation dahingehend erlernt werden kann, dass es von Mal zu Mal besser klappt!

Bei Innovations- und Veränderungsprozessen in Organisationen ergeben sich beim Ablauf oft Schwierigkeiten durch die fehlende Veränderungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Jene Unternehmen, für die Innovation und die erfolgreiche Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen jedoch überlebensnotwendig sind, können dann in existenzbedrohende Krisen schlittern oder gar scheitern. Am Beginn unseres Projektes stand daher folgende Vermutung: Wenn schon im Vorfeld klar wäre, wie weit die aktuelle Veränderungsbereitschaft von einem erforderlichen Mindestniveau abweicht und wo im Detail die Defizite bestehen, könnte der Anteil erfolgreich durchgeführter Veränderungsprojekte erhöht werden.

Die Studie

Ausgangspunkt unserer Studie (1) war die quantitative Prüfung von Faktoren, die die organisationalen und persönlichen Voraussetzungen einer Organisation und ihrer Mitglieder auf der einen Seite, und der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsvorhaben auf der anderen Seite, erklären. Damit kann in weiterer Folge ein wissenschaftlich fundiertes, in der Praxis effizientes und valides Analysetool zur Erfassung von Veränderungsbereitschaft in Unternehmen entwickelt werden, das mit wenig Aufwand die relevanten Bedingungen sichtbar macht sowie die Veränderungsbereitschaft fördert und damit Innovationen in den Unternehmen ermöglicht. Auf Basis bekannter arbeitspsychologischer Faktoren sowie zahlreicher, halbstrukturierter Interviews mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen und Branchen wurde im Sommer 2016 eine quantitative Online-Erhebung durchgeführt. Über 500 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Wenn ganze Unternehmen an der Umfrage teilgenommen haben, wurden bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen auch individuelle Unternehmensauswertungen erstellt.

(1) Dieses Praxis-Forschungs-Projekt wurde vom Transformationsmanager Peter Schäfer beauftragt und mit der Arbeitspsychologin Dr. Tabea Scheel von der Universität Wien zusammen mit den Unternehmensberatern Friedrich Fuchs und Ulf Hausmann umgesetzt. Unterstützt wurde das Projekt durch einen Innoscheck der Forschungsförderungsgesellschaft (FFG).

F. Fuchs, T. Scheel: Veränderungsbereitschaft in Organisationen

Dabei wurden über 60 Faktoren erfragt, die fünf verschiedenen Bereichen zugeordnet sind:

1. **Arbeitsbedingungen** - umfassen die Merkmale der Arbeit bzw. der Aufgaben und Tätigkeiten (z.B. Handlungsspielraum),
2. **Persönliche Ressourcen bzw. Voraussetzungen** - beschreiben Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Befindensmaße (z.B. Neugier),
3. **Arbeitsbeziehungen** - werden mit Hinblick auf die Wahrnehmung der Führungskräfte sowie die Beziehung zur Organisation eingeschätzt (z.B. Unterstützung durch die Führungskraft),
4. **Organisationsbedingungen** - schließen die Wahrnehmung der organisationalen Rahmenbedingungen ein (z.B. Lernklima), und
5. **Veränderungskontext** - bezieht sich auf die Wahrnehmung relevanter Aspekte von vergangenen und gegenwärtigen Veränderungen in der Organisation (z.B. Kompetenz der Veränderungsverantwortlichen).

Zudem wurden vier Dimensionen von Veränderungsbereitschaft durch die Befragten angegeben:

- Der **Veränderungsglaube** wurde in Bezug auf wahrgenommenen
 - **Bedarf** an Veränderungen, d.h. der Veränderungsbedürftigkeit von Effektivität, Prozessen und Vorgehensweisen in der Organisation, erfasst. Zudem war auch die
 - **Wirksamkeit**, d.h. die Fähigkeiten der Personen und der Organisation zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen, einzuschätzen.
- Die **Veränderungsbereitschaft** wurde einerseits
 - **intentional** berücksichtigt, d.h. die Bereitschaft, sich Veränderungsprozessen zu widmen und Energie zu investieren, und andererseits
 - **emotional**, d.h. die Wahrnehmung, dass Veränderungen positiv/ belebend und mit einem guten Gefühl verbunden sind.

Die Zusammenhänge zwischen Veränderungsbereitschaft und den fünf Faktorenbereichen

An der Umfrage nahmen 529 Personen aus österreichischen und deutschen Unternehmen unterschiedlichster Branchen und Größen teil. Im Durchschnitt schätzten sich die Befragten als eher veränderungsbereit ein. Dieser Wert kann möglicherweise auch dadurch zustande gekommen sein, dass Personen mit einer positiven Einstellung zu Veränderungen auch eher bereit sind, sich der Mühe des Ausfüllens

eines derartigen Fragebogens zu unterziehen. Für die vier Dimensionen der Veränderungsbereitschaft wurden jeweils aussagekräftige, direkte Zusammenhänge mit unterschiedlichen Faktoren der fünf Bereiche gefunden.

1. Arbeitsbedingungen. Je mehr Handlungsspielraum von den Befragten beschrieben wird, desto mehr Veränderungsbereitschaft wird auf allen vier Dimensionen angegeben. Personen, die ihre Arbeit bedeutsam finden, sind veränderungsbereiter (intentional und emotional) und glauben eher an die Wirksamkeit von Veränderungen. Bei höherem Zeitdruck sind Menschen offenbar ebenfalls veränderungsbereiter (intentional) und sehen gleichzeitig mehr Bedarf an Veränderungen. Befürchtungen, den Job zu verlieren, sind mit weniger Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen und weniger emotionaler Veränderungsbereitschaft verbunden. Gleichzeitig wird aber ein höherer Bedarf an Veränderung angegeben.

2. Persönliche Bedingungen. Neugier hängt mit mehr Veränderungsbereitschaft auf allen vier Dimensionen zusammen. Optimismus ist mit höherer emotionaler Veränderungsbereitschaft verbunden sowie mit mehr Glauben an Veränderungsbedarf. Resilienz sowie berufliche Selbstwirksamkeit wird gleichzeitig mit mehr Glauben an die Veränderungswirksamkeit angegeben. Die Kommunikation über Fehler – d.h. wie intern beim Auftreten von Fehlern darüber gesprochen wird - geht hingegen mit weniger Glauben an die Veränderungswirksamkeit einher. Geringeres Wohlbefinden hängt mit höherem Veränderungsbedarf zusammen, und Kündigungsabsicht mit einem verminderten Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen.

3. Arbeitsbeziehungen. Je höher die Vorbildwirkung der Führungskraft eingeschätzt wird, desto höher scheint auch der Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen als auch die Veränderungsbereitschaft (intentional und emotional) zu sein. Wenn der Führungsstil in Hinblick auf die Vermittlung von Visionen und Gruppenzielen als gering eingeschätzt wird, wird ein höherer Bedarf an Veränderungen angegeben. Eine gute Unterstützung durch die Führungskraft kann nach den Auswertungsergebnissen ebenfalls die Veränderungsbereitschaft (intentional und emotional) erhöhen.

4. Organisationsbedingungen. Die Stärke der organisationalen Identität ist sowohl mit einem höheren Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen als auch mit höherer emotionaler Veränderungsbereitschaft verbunden. Allgemeine Gerechtigkeit/Fairness hängt dagegen nur mit der emotionalen Veränderungsbereitschaft zusammen. Wenn sich Personen gut mit ihrer Organisation identifizieren können, wird der Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen ebenfalls als höher angegeben – was auch für die höhere distributive (Verteilungs-)Gerechtigkeit gilt. Ein höheres Lernklima hängt mit mehr wahrgenommenem Veränderungsbedarf zusammen.

5. Veränderungskontext. Faktoren aus dem Veränderungskontext hängen vor allem mit der Wahrnehmung von Veränderungsbedarf zusammen, nicht aber mit intentionaler Veränderungsbereitschaft. Eine als angemessen empfundene Information über Veränderungen wird zugleich mit höherer emotionaler Veränderungsbereitschaft und mehr Glauben an die Wirksamkeit von Veränderungen, jedoch mit einem geringeren Glauben an Veränderungsbedarf, genannt. Je höher der Erfolg vergangener Veränderungen eingeschätzt wird, desto höher ist auch der Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen. Veränderungsführung hängt mit weniger Wertschätzung der vergangenen Arbeit jedoch mit mehr Glauben an den Bedarf von Veränderungen zusammen.

Tabelle 1 (nachfolgende Seite) zeigt alle untersuchten Faktoren und gibt eine kurze Beschreibung.

F. Fuchs, T. Scheel: Veränderungsbereitschaft in Organisationen

Bereich	Nummer	Bezeichnung	Bedeutung
Veränderung	1	Bedarf	Veränderungsglaube Bedarf: Effektivität, Prozesse und Vorgehensweisen in der Organisation sind veränderungsbedürftig
	2	Wirksamkeit	Veränderungsglaube Wirksamkeit: Fähigkeiten der Person und der Organisation, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen
	3	Intention	Veränderungsbereitschaft Intention: Bereitschaft, sich Veränderungsprozessen zu widmen und Energie zu investieren
	4	Emotion	Veränderungsbereitschaft Emotion: Veränderungen sind positiv/ belebend und mit einem guten Gefühl verbunden
Arbeitsbedingungen	5	Wertigkeit	Wertigkeit der Arbeit: Meine Arbeit ist bedeutsam, auch für das Leben anderer Menschen.
	6	Spielraum	Handlungsspielraum: Ich habe Einfluss darauf, welche Arbeit mir zugeteilt wird und bestimme selbst die Art und Weise wie ich sie erledige.
	7	Zeitdruck	Zeitdruck: Ich habe häufig Zeitdruck, gehe später als geplant nach Hause oder kann meine Pausen nicht machen.
	8	Unsicherheit	Jobsicherheit: Ich verliere vielleicht bald meinen Job.
persönliche Ressourcen	9	Neugier	Neugier: Es macht mir Spaß, neue Ideen zu verfolgen und es fasziniert mich, Neues zu lernen.
	10	Ambiguität	Ablehnung Ambiguität: Ich mag keine mehrdeutigen Situationen und ziehe Bekanntes Neuem vor.
	11	Fehlerangst	Fehlerorientierung/ Angst: Ich habe Angst, Fehler zu machen – Fehler belasten mich.
	12	Fehlerkommunikation	Fehlerorientierung/: Kommunikation: Ich rede mit KollegInnen über meine Fehler damit sie nicht dieselben Fehler machen, und wenn ich einen Fehler nicht beheben kann.
	13	Fehlerlernen	Fehlerorientierung/ Lernen: Fehler sind wichtige Informationen und zeigen mir was ich besser machen kann.
	14	Optimismus	Optimismus: Hinsichtlich meiner beruflichen Zukunft bin ich optimistisch.
	15	Resilienz	Resilienz: Ich kann viele Dinge in meiner Arbeit gleichzeitig bewältigen und meistere Schwierigkeiten auf die eine oder andere Art.
	16	Zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit: Ich bin allgemein zufrieden mit meiner Arbeit.
	17	Selbstwirksamkeit	Berufliche Selbstwirksamkeit: Ich komme klar im Beruf, meistere Schwierigkeiten und habe Lösungsideen für Probleme.
	18	Kündigung	Kündigungabsicht: Ich bin allgemein zufrieden mit meiner Arbeit.
	19	Gereiztheit	Gereiztheit: Ich bin nervös, ich bin gereizt, obwohl ich es nicht will.
	20	Grübele	Grübele: Ich kann nicht abschalten nach der Arbeit und denke auch im Urlaub über die Arbeit nach.
Arbeitsbeziehungen	21	Unterstützung_K	Unterstützung durch Kolleg(inn)en: Ich vertraue meinen Kolleg/-innen.
	22	Relational	Psychologischer Vertrag/ relational: Meine Organisation hat sich mir ggü. verpflichtet, meine Belange, Interessen und mein Wohlergehen zu berücksichtigen
	23	Transaktional	Psychologischer Vertrag/ transaktional: Meine Organisation hat sich mir ggü. verpflichtet, mir eine sichere Anstellung und verlässliche Gehälter und Leistungen zu bieten.
	24	Wertorientiert	Psychologischer Vertrag: Wertorientiert: Meine Organisation hat sich mir ggü. verpflichtet, wertorientierte Entscheidungen zu treffen und ethische Richtlinien für die Arbeit einzuhalten.
	25	Erfüllung	Psychologischer Vertrag/ Erfüllung: Meine Organisation erfüllt ihre Verpflichtungen und Versprechen mir ggü.
	26	Unterstützung_f	Unterstützung der Führungskraft: Meiner Führungskraft ist meine Meinung wichtig; ich vertraue ihr.
	27	Vision	Transformationale Führung/ Vision: Meine Führungskraft inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.
	28	Vorbild	Transformationale Führung/ Vorbild: Meine Führungskraft führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“, ist ein Vorbild.
	29	Gruppenziele	Transformationale Führung/ Gruppenziele: Meine Führungskraft bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.
	30	Stimulation	Transformationale Führung/ Intellektuelle Stimulation: Meine Führungskraft zeigt mir neue Wege an Dinge heranzugehen und regt mich dazu an, meine eigenen Gedanken infrage zu stellen.
	31	Prototypikalität	Prototypikalität: Unsere Führungskraft repräsentiert das, wofür unser Team steht, und ist den Teammitgliedern sehr ähnlich.
	32	Zufriedenheit_M	Zufriedenheit FK mit MA: Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit der Leistung Ihrer Mitarbeiter/-innen?
	33	Unterstützung_M	Unterstützung der FK durch MA: Ich vertraue meinen Mitarbeiter/-innen; sie sind kooperativ, offen, freundlich, und zuverlässig.
	34	Veränderung_M	Veränderungsbereitschaft der MA laut FK: Halten Sie Ihre Mitarbeiter/-innen für veränderungsbereit?
Organisation	35	Identifikation	Organisation nehme ich persönlich.
	36	Identität	Stärke der organisationalen Identität: Meine Organisation hat eine klare und einzigartige Vision; es gibt ein starkes Gefühl von Einheit.
	37	Strategie	Klarheit Strategie: Die Mitarbeiter/-innen verstehen, was die Organisation tut und wohin sie sich bewegt – langfristige Pläne sind bekannt.
	38	Lernklima	Lernklima: In meiner Organisation werden Mitarbeiter/-innen fürs Lernen belohnt; aufgrund zusätzlicher Informationen o.ä. ändern Mitarbeiter/-innen ihre Meinung.
	39	Fairness	Gerechtigkeit/ Fairness: Die Organisation versucht fair zu sein – Veränderungen würden fair ablaufen.
	40	Prozessgerechtigkeit	Gerechtigkeit/ Prozesse: Maßnahmen werden für alle Mitarbeiter/innen gleichermaßen – ohne Bevorzugung oder Benachteiligung – angewandt.
	41	Verteilungsgerechtigkeit	Gerechtigkeit/ Verteilung: Das, was ich bekomme, ist angemessen für das was ich in die Arbeit stecke.
	42	Fortbildung	Zahl der Fortbildungstage 2015
	43	Beurteilung	regelmäßige Leistungsbeurteilung
	44	Entlohnung	leistungsbezogene Entlohnung
	45	MA-Gespräch	regelmäßige, z.B. jährliche, Mitarbeitergespräche
	46	Meinung	Mitarbeiter/-innen haben Möglichkeiten, ihre Meinung vorzubringen
	47	Beteiligung	Mitarbeiter/-innen werden beteiligt bei Entscheidungen
	48	Stellengestaltung	Die Organisation gestaltet Stellen interessant und vielseitig.
	49	Ausserberuflich	Die Organisation bietet außerberufliche Unterstützung.
	50	Information	Die Organisation informiert über wichtige Entwicklungen.
Veränderungskontext	51	V-Erfolg	waren in der Vergangenheit allgemein erfolgreich. Kompetenz Veränderungsverantwortliche: Die Personen, die in meiner Organisation verantwortlich für Veränderungen sind, beantworten Fragen kompetent und haben stichhaltige Argumente um Veränderungen zu begründen.
	52	V-Kompetenz	Wertschätzung der bisherigen Arbeit: Meine bisherige Arbeit wurde im Zuge von Veränderungen in meiner Organisation wertgeschätzt.
	53	Wertschätzung	Veränderungsführung: Unsere Führungskraft begründet und begleitet Veränderungsprozesse, gibt Rückmeldungen und Freiräume und bindet alle ein.
	54	V-Führung	Veränderungsinformation: Informationen, die ich bezüglich Veränderungen erhalte, sind rechtzeitig, nützlich und angemessen.
	55	V-Information	
soziodemografische Faktoren	56	Geschlecht	1 männlich, 2 weiblich
	57	Arbeitszeit	wöchentliche Arbeitszeit
	58	Vertrag	Arbeitsvertrag (Vollzeit/Teilzeit)
	59	Führungsspanne	Führungsspanne
	60	Dauer	Jahre in Führungsposition

Tabelle 1: Die untersuchten Faktoren. Ganz oben die Dimensionen der Veränderungsbereitschaft und darunter die fünf Bereiche mit ihren Faktoren.

Insgesamt waren Handlungsspielraum, Neugier, Vorbildwirkung der Führungskraft, die Stärke der organisationalen Identität sowie die Angemessenheit der Informationen über Veränderungen besonders ausschlaggebend für die vier Dimensionen der Veränderungsbereitschaft. Die Befragung zeigte zudem, dass Veränderung der Normalzustand ist – eine andere Hypothese wäre, dass mit einer höheren Wahrscheinlichkeit jene Menschen, die mit Veränderungen konfrontiert waren oder sind, genau deshalb an unserer Befragung teilgenommen haben.

Beschreibung der Wirkung der einzelnen Faktoren als Netzwerk

Man kann diese komplexen Zusammenhänge auch so beschreiben, dass man sich die 60 Faktoren als Knoten in einem Netzwerk vorstellt. Diese sind durch die statistischen Zusammenhänge, die sich aus den Umfrageergebnissen errechnen lassen, verbunden. Damit steht eine intuitiv gut nachvollziehbare Möglichkeit der Betrachtung der Ergebnisse in Form einer explorativen Analyse der Netzwerkeigenschaften zur Verfügung.

Die Interpretation der Beziehungswirkung unter den Faktoren kann dann in ähnlicher Weise erfolgen, wie dies auch bei der Analyse von anderen Netzwerkstrukturen passiert – in sozialen Netzwerken, in wirtschaftlichen Beziehungsnetzen oder in der Molekularbiologie, um ein paar Beispiele zu nennen.

Gerade soziale Netzwerke – in diesem Artikel sind damit immer Unternehmen oder Organisationen gemeint - bieten sehr vielfältige Analogien, wie zum Beispiel Kommunikations- oder Wissensstrukturen. Aber Netzwerke zeigen uns auch die emotionalen Beziehungen unter den Akteuren - etwa, wenn wir die Strukturen von Vertrauen oder Zusammenarbeit untersuchen.

Die wesentliche Erweiterung der zu Beginn des Artikels beschriebenen Herangehensweise liegt darin, dass neben der Messung des rein quantitativen und direkten Aspekts der Korrelationen auch die Berücksichtigung des individuellen Vernetzungsgrades jedes einzelnen Faktors erfolgt. Folgendes Beispiel eines persönlichen Wissensnetzwerkes macht dies anschaulich: Für die eigene Position in so einem Wissensnetzwerk, und die damit verbundene Frage „Wie gut kann ich mir über wen Wissen beschaffen“, macht es einen großen Unterschied, ob diese Person mit 100 Studierenden sehr intensiv oder mit 10 Universitätsprofessor(inn)en eher locker vernetzt ist – den Ausschlag gibt letztlich der wesentlich höhere Vernetzungsgrad der Professor(inn)en, der die Intensität der Verbindung mit den Studierenden überwiegen wird!

Die Darstellung als Netzwerk bietet uns auch den großen Vorteil, dass man auf Basis von unterschiedlichen Kennzahlen aus der Graphentheorie (2) sowie deren visuellen Entsprechungen einen anschaulichen Eindruck von der integrierten Wirkungsweise einer relativ großen Anzahl von Einflussgrößen – in unserem Fall beinahe 60 Faktoren – vermitteln kann. Es bestätigt sich das Sprichwort, wonach ein Bild mehr als tausend Worte auszudrücken vermag. Um auch noch ganz konkrete Aussagen für die unterschiedlichen Ausprägungen der Veränderungsbereitschaft treffen zu können, werden die jeweiligen Teilnetzwerke für die vier Dimensionen der Veränderung abgeleitet und die Wirkungszusammenhänge der darin verbundenen Faktoren untersucht.

Eine Schwierigkeit bei der Darstellung liegt in der hohen „Dichte“ des Netzwerkes – also im hohen Vernetzungsgrad beinahe aller Faktoren. Dadurch entsteht schon auf den ersten Blick ein Eindruck von zu hoher Komplexität, die zuerst reduziert werden

(2) Neben den nachstehend beschriebenen Kennzahlen für die Zentralität eines Knotens (Degree, Closeness, Betweenness) bieten auch die Eigenvektor-Zentralitäten sowie die Untersuchung Struktureller Löcher, dyadischer Beschränktheit oder ego-zentrischer Dichte hilfreiche Aussagen über die Bedeutsamkeit von Komponenten in Netzwerkstrukturen.

F. Fuchs, T. Scheel: Veränderungsbereitschaft in Organisationen

muss. Durch Elimination sämtlicher „schwachen“ und statistisch wenig signifikanten Verbindungen – also alle Korrelationen, die kleiner als $\pm 0,20$ sind - wurde eine höhere Klarheit erzielt. Danach wurde das Netzwerk in der frei verfügbaren Applikation Pajek (3) berechnet und dargestellt. Das Ergebnis ist in Abbildung 1 ersichtlich.

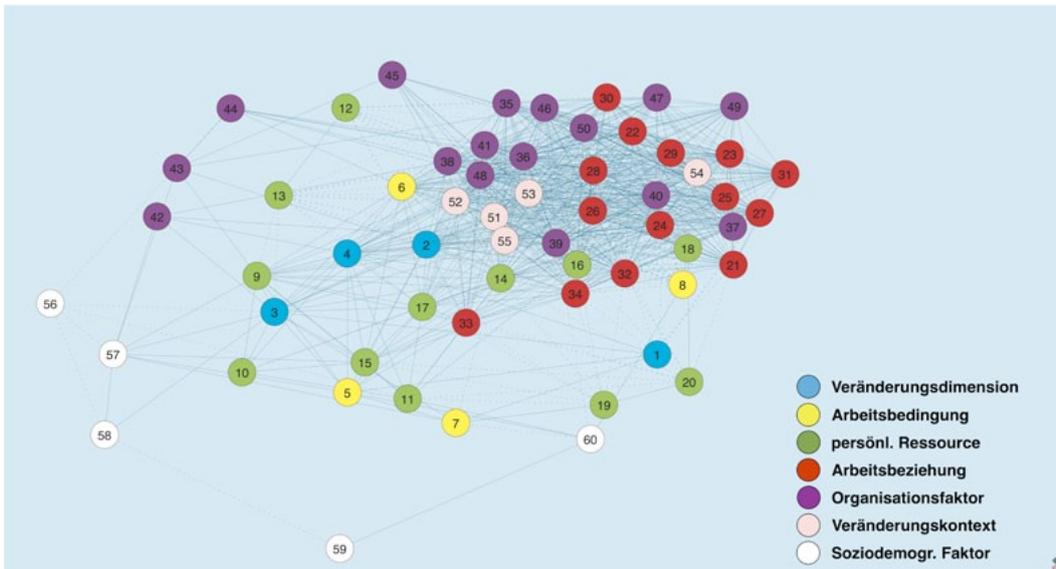


Abbildung 1: Gesamtnetzwerk aller 60 Faktoren. Farblich getrennt nach jeweiliger Bereichszugehörigkeit. Die Übersetzung der Ziffern findet sich in Tabelle 1.

Das so entstandene Netzwerk ist charakterisiert durch einen dichten Cluster im Nordosten, der im Wesentlichen aus Faktoren der Bereiche Organisation (violett), Veränderungskontext (rosa) und Arbeitsbeziehungen (rot) besteht. Über die Mitte verstreut befinden sich die Faktoren aus den Bereichen der persönlichen Ressourcen (grün) und der Arbeitsbedingungen (gelb). Die vier Dimensionen der Veränderung (blau) sind ebenfalls in der Mitte zu finden. An der Peripherie im Südwesten finden sich schließlich noch einige soziodemografische Aspekte (weiß), die nur sehr lose mit dem restlichen Netzwerk verbunden sind. Die Nummern in den Knoten stehen für die Faktoren – Tabelle 1 liefert die Übersetzung der entsprechenden Bedeutungen. Positive Korrelationen (je mehr vom einen, desto mehr vom anderen) werden durch durchgezogene Linien dargestellt, negative Korrelationen (je weniger vom einen, desto mehr vom anderen) durch strichlierte.

Würde man ausschließlich die stärksten Verbindungen berücksichtigen, bliebe nur der Cluster im Nordosten übrig. Dies ist insofern schlüssig, als in jeder Organisation, die unter starken Stress gerät, ebenso ein Rückfall einerseits auf strukturgebende Faktoren so wie andererseits auf jene Aspekte, die unter „Führung“ subsummiert werden können, erfolgt.

Um nun die Zusammenhänge auch intuitiv besser verständlich zu machen, soll kurz das Konzept der Zentralität vorgestellt werden: Es ist eines der ältesten Erklärungsmodelle in der Netzwerkanalyse und geht davon aus, dass es in jedem sozialen Netzwerk „zentrale“ Personen oder Organisationen gibt, die aufgrund ihrer besonderen Stellung über mehr und bessere Möglichkeiten als andere Akteure verfügen, sich Informationen oder Ressourcen verfügbar zu machen oder diese zu verteilen. Bezogen auf unser Netzwerk würde die zentrale Position eines Faktors bedeuten, dass dieses für das Gesamtnetzwerk schlichtweg wichtig ist.

(3) Pajek ist ein von der Universität Ljubljana entwickeltes Programm zur Analyse von Netzwerken, das kostenfrei heruntergeladen und verwendet werden kann (<http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/>)

Zentralität als Maß für die Wichtigkeit im Netzwerk

Es gibt nun mehrere Möglichkeiten, die Zentralität zu ermitteln: Die einfachste von der Berechnung her ist die Grad-Zentralität (Degree-Centrality). Sie geht von der Anzahl der direkten Verbindungen eines Knotens zu anderen aus. In unserem Netzwerk finden wir einen maximalen Wert von 44 (Optimismus, Nr. 14) und einen minimalen von 2 (Führungsspanne, Nr. 59). Das heißt, dass die persönliche Ressource Optimismus in direkter Beziehung zu 44 anderen Faktoren steht, wohingegen die Führungsspanne nur mit zwei Faktoren direkt „benachbart“ ist und damit relativ bedeutungslos für das Gesamtnetzwerk bleibt.

Ein weiterer Ansatz geht davon aus, wie lange beispielsweise eine Information von einem bestimmten Knoten aus braucht, um zu einem bestimmten anderen zu kommen und über wie viele Zwischenstationen dies mindestens erfolgen muss. Ein gutes Beispiel dafür ist das bekannte „Small World Phänomen“, nach welchem jeder Mensch mit jedem anderen über maximal sechs „Handschläge“ verbunden sein soll. (4) Für die Knoten in einem sozialen Netzwerk ist es nun interessant zu wissen, wie die Summe dieser Wege zu allen anderen Knoten gestaltet ist. Die betreffende Kennzahl wird als Nähe-Zentralität (Closeness-Centrality) bezeichnet. Je „näher“ also ein Knoten an allen anderen ist, desto leichter erreicht ihn eine Information und desto höher ist dann auch seine Zentralität. Bezogen auf unsere Fragestellung sagt die Nähe-Zentralität etwas darüber aus, wie schnell sich die Wirkung, die von einem Faktor ausgeht, im restlichen Netzwerk ausbreitet.

Eine dritte Möglichkeit beschreibt nun die Zwischen-Zentralität (Betweenness-Centrality). Im alten russischen Reich musste man von beinahe jedem Ort aus über Moskau reisen, um an einen anderen Ort des Reiches zu gelangen. Moskau hatte daher im Netzwerk der russischen Verkehrsverbindungen einen beispielhaft hohen Wert von Zwischen-Zentralität. In sozialen Netzwerken – vor allem in Unternehmen – haben Akteure (Individuen oder Organisationseinheiten) mit einer hohen Betweenness oft die Möglichkeit als Gatekeeper zu agieren und daher finden wir über die Zwischen-Zentralität sowohl destruktive Komponenten, wie Leistungsentpässe oder Informationsbroker, als auch die wichtigen Drehscheiben für eine organisationsintern gut funktionierende Kommunikation.

In unserem Netzwerk der Veränderung würde ein hoher Wert für die Zwischen-Zentralität etwas darüber aussagen, wie wichtig dieser Faktor für das reibungslose Funktionieren des Gesamtnetzwerkes ist.

Jede dieser drei Betrachtungsweisen der Zentralität liefert ein etwas anderes Ranking für die einzelnen Faktoren. Um eine allgemeine Aussage treffen zu können, wurde in der Tabelle 2 nachstehende „Hitliste“ erstellt. Dabei wurde untersucht, welche Faktoren unter den ersten 15 in jeder der drei Varianten vertreten sind, deren jeweilige Ränge summiert und die Faktoren gereiht.

(4) 1929 formulierte der ungarische Schriftsteller Karinthy in einer Kurzgeschichte die Behauptung, dass es möglich sei, über fünf Personen zwei beliebige Menschen miteinander in Verbindung zu bringen. 1967 startete Stanley Milgram eine Reihe von Experimenten um diese Behauptung auch empirisch zu untermauern. Bewiesen wurde sie schließlich 2008 durch die Microsoft-Wissenschaftler Leskovec und Horwitz, die ein Netzwerk von 180 Millionen Messenger Nutzern auswerteten.

Faktor	Score
Optimismus	4
Veränderungsinformation	8
Lernklima	14
Arbeitszufriedenheit	18
Veränderungskompetenz	19
Fairness	23
Wirksamkeit	36

Tabelle 2: Faktoren, die in jeder der drei Zentralitätsauswertungen unter den 15 höchstgereihten sind.

Hieraus ist nun recht eindrucksvoll zu sehen, dass der Optimismus die eindeutig zentralste Stellung im Netzwerk einnimmt. Eine weitere persönliche Ressource, die Arbeitszufriedenheit, nimmt ebenfalls eine zentrale Position ein. Sehr interessant ist an dieser Reihung, dass das unternehmensinterne Lernklima bereits an dritter Stelle steht. Die Faktoren des Veränderungskontextes – Veränderungsinformation und Veränderungskompetenz – sind weitere maßgebliche Faktoren in unserem Netzwerk.

All das kann auch intuitiv recht gut nachvollzogen werden, aber was bedeutet dies nun für die betroffenen Organisationen? Einerseits muss man davon ausgehen, dass die persönlichen Ressourcen, auf die die Betroffenen in einem Veränderungsprozess zugreifen können, durch das Unternehmen selbst nur wenig wirkungsvoll beeinflusst werden können. Andererseits ist es immerhin ermutigend zu wissen, dass jene Faktoren, die durch Organisation und Führung relativ einfach gestaltet werden können, ebenfalls einen sehr großen Hebel bezüglich ihrer Wirksamkeit haben. Dadurch eröffnet sich für Organisationen eine Fülle von Möglichkeiten, mit denen anstehende und zukünftige Veränderungen effizient unterstützt werden können – sofern das Timing stimmt.

Erstellung von Teilnetzwerken

Ähnlich anschaulich gestaltet sich auch die Analyse der Teilnetzwerke, die von den vier Dimensionen der Veränderung und deren jeweiligen direkten Nachbarn, beziehungsweise deren Verbindungen untereinander (k-Neighbours), gebildet werden. Diese Subnetze haben eine jeweils sehr charakteristische Struktur und können gut voneinander abgegrenzt werden.

Die nachstehende Abbildung 2 zeigt das einmal für die Dimension „Glauben an einen Veränderungsbedarf“. Diese ist einerseits mit den Arbeitsbedingungen Zeitdruck und Wertigkeit der eigenen Arbeit verknüpft und auf der anderen Seite mit einem Cluster verbunden, der aus Faktoren der Bereiche Arbeitsbeziehungen und Veränderungskontext besteht. Auffällig ist, dass die Veränderungsdimension mit diesem Cluster über eine Reihe von negativen Beziehungen verbunden ist und weiters, dass eben diese Faktoren, die im Wesentlichen die aktuelle Qualität der Führung beschreiben, untereinander sehr eng zusammenhängen. Das legt die Interpretation nahe, dass hoher Zeitdruck sowie eine als schwach erlebte Führungskultur in engem Zusammenhang mit dem Glauben an einen Veränderungsbedarf stehen, der mehr oder weniger konkret sein kann. Das heißt, dass auch eine latente Missstimmung oder allgemeine Unzufriedenheit bereits einen Anhaltspunkt geben können.

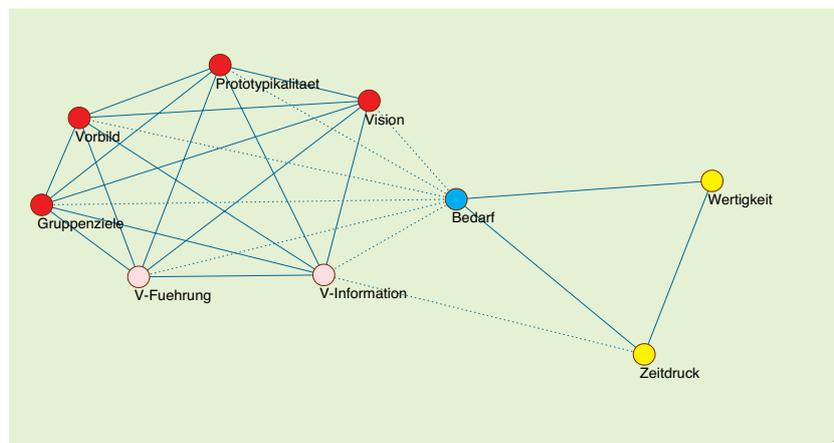


Abbildung 2:
Teilnetzwerk für
die Dimension
Veränderungsbedarf.

F. Fuchs, T. Scheel: Veränderungsbereitschaft in Organisationen

den Führungskräften eingeschätzt wird. Daneben sind auch noch die Kontextfaktoren Veränderungskompetenz, Veränderungserfolg und Veränderungsinformation relevant.

Wiederum vollkommen anders stellt sich in Abbildung 5 das Teilnetzwerk für die „Intentionale Veränderungsbereitschaft“ dar. Auch hier wurde die Zwischen-Zentralität aus Gründen der Übersichtlichkeit mit dargestellt.

Interessanterweise hat in diesem Teilnetzwerk das Ausmaß der wöchentlichen Arbeitszeit den maßgeblichen Einfluss, knapp vor den Ressourcen Neugier, Selbstwirksamkeit und Optimismus. Die Arbeitszeit hat vermutlich deshalb eine so hohe Wichtigkeit, da Führungskräfte sowohl eine hohe Wochenarbeitszeit als auch eine höhere Veränderungsbereitschaft als der Durchschnitt angeben. Weiters relevant sind die Wertigkeit der Arbeit sowie die Veränderungsinformation.

Schließlich ist noch das Teilnetzwerk für die „Emotionale Veränderungsbereitschaft“ in Abbildung 6 dargestellt. Wir sehen im Westen einen dichten Cluster von Kriterien aus den Bereichen Arbeitsbeziehungen (rot), Organisation (violett) und Kontext (rosa) und auf der anderen Seite einen eher lockeren Cluster mit persönlichen Ressourcen (grün), die jedoch mehr Bedeutung für das Netzwerk zu haben scheinen. Hier sind es vor allem Optimismus, Selbstwirksamkeit, Arbeitszufriedenheit und Neugier, welche die zentralen Positionen einnehmen. Weiters sehen wir, dass auch die Organisationsfaktoren Lernklima und Gerechtigkeit relativ hohe Werte für die Betweenness- und damit Einfluss- aufweisen.

Worin liegt der praktische Wert?

Da die Strukturen der Teilnetzwerke individuell sehr charakteristisch sind, können sie recht gut für die Unterstützung von Veränderungen genutzt werden. Die dahinterliegende Idee basiert auf der Annahme, dass ein Veränderungsprozess in mehreren Phasen abläuft:

In der ersten Phase gibt es so etwas wie ein Gefühl, dass sich in der Organisation etwas verändern muss, beziehungsweise eine ausgeprägte Unzufriedenheit mit dem Status quo, die schließlich als Problem wahrgenommen wird. Dieser Leidensdruck macht sich als erstes an einigen Hot Spots bemerkbar. Das können, müssen aber nicht, die Führungskräfte sein.

In weiterer Folge kristallisiert sich heraus, was die erforderliche Maßnahme sein könnte, mit der das Problem behoben werden soll: Es entsteht ein Veränderungsprojekt. In dieser Phase müssen Entscheidungen getroffen werden, die ihrerseits wieder von den bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Fällen sowie den individuell erwarteten Auswirkungen auf die unterschiedlichen Akteure abhängen. Hier werden oft Gewinner und Verlierer geschaffen, Grundsteine für zukünftige Konflikte gelegt oder ein latent vorhandenes Beharrungsvermögen oder gar Widerstand aktiviert.

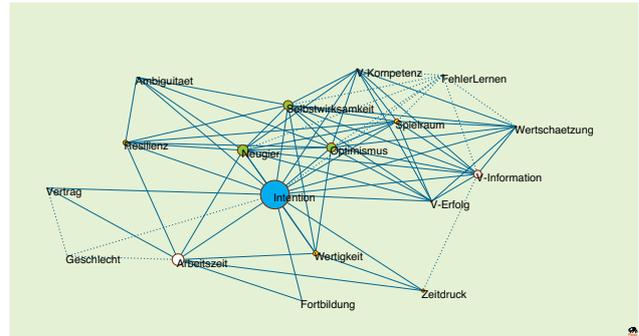


Abbildung 5:
Teilnetzwerk für
die Dimension
Veränderungsinformation

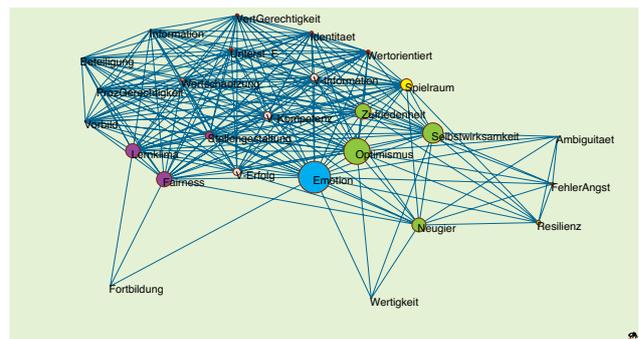


Abbildung 6:
Teilnetzwerk für
die Dimension
Veränderungsemotion

F. Fuchs, T. Scheel: Veränderungsbereitschaft in Organisationen

In der nächsten Phase sind die Entscheidungen getroffen und stehen zur Realisierung an. Jetzt sind alle Ressourcen gefordert und eine hohe Zielfokussierung gefragt.

In der letzten Phase geht es schließlich darum, den „Sack zu machen“ zu können und die Veränderung stabil in der Organisation zu verankern. Am Ende dieser Phase kommt es zu einer abschließenden Evaluierung - vor allem der des Veränderungskontextes - und zu einem organisatorischen Lernprozess, der wesentlich dafür verantwortlich ist, wie die einzelnen Phasen beim nächsten Veränderungsprojekt ablaufen werden.

Mit jeder dieser Phasen stehen die vier Dimensionen der Veränderung in jeweils unterschiedlichen Ausprägungen in einem spezifischen Zusammenhang. In der ersten Phase geht es darum, den tatsächlichen Veränderungsbedarf zu erkennen und ihn von einer möglicherweise allgemeinen Missstimmung abzugrenzen. Zudem schätzen die Beteiligten die bisherige Wirksamkeit von Veränderungen in ihrer Organisation ein; hier spielen auch die Erfahrungen mit vergangenen Veränderungsprojekten und deren Erfolg eine Rolle. Auf Basis dieser Bewertung entstehen die emotionale und die intentionale Veränderungsbereitschaft. Unterstützende Maßnahmen in Form von organisatorischen und kontextsteuernden Interventionen können in dieser Phase schon sehr hilfreich sein.

In diesen anfänglichen Phasen ist es auch wichtig, auf das Vorhandensein jener persönlichen Ressourcen zu achten, die für die Strukturen der entsprechenden Teilnetzwerke maßgeblich sind, da diese durch die Organisation über kurzfristige Maßnahmen später nur mehr sehr schwer zu entwickeln sind.

Besonders aufschlussreich ist im Rahmen von Veränderungsbereitschaft auch der Umgang mit Informationen, der immer auch mit dem Thema Wissensmanagement verbunden ist. Im Gesamtnetzwerk nehmen ausreichende, angemessene und rechtzeitige Informationen über Veränderungen (Abb. 1, „55“) eine zentrale Position ein, gefolgt von Lernklima (Abb. 1, „38“, auch Tabelle 1). Anders ausgedrückt: von einer Vielzahl verschiedenster Faktoren ist der adäquate Umgang mit Informationen (Wissen) über Veränderungen zentral für die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mit zu ziehen“. Auch in den Teilnetzwerken der einzelnen Dimensionen von Veränderungsbereitschaft finden sich Informationen über Veränderungen an zentraler Stelle. Je mehr Informationen über Veränderungen gegeben werden, desto geringer ist der Glaube an einen Veränderungsbedarf, aber desto höher ist der Glaube an die Wirksamkeit von Veränderungen. Die persönliche, intentio-

F. Fuchs, T. Scheel: Veränderungsbereitschaft in Organisationen

nale und emotionale Veränderungsbereitschaft sind ebenfalls höher, wenn Informationen über Veränderungen angemessen erfolgen.

Mit der eingangs dargestellten Umfrage konnte so etwas wie ein stabiles „Standardnetzwerk“ für die einzelnen Dimensionen gestaltet werden. Die Individualauswertungen aus derselben Umfrage, in Zukunft auch die Ergebnisse aus neuerlichen Umfragen aus dem Kreis der zuletzt Befragten und schließlich der Input aus der laufenden Beratungstätigkeit werden es in absehbarer Zeit erlauben, die für die jeweiligen Phasen relevanten „Erregungsmuster“ genauer zu identifizieren und aus den Abweichungen der individuellen Muster - je nach Unternehmen und Phase im Veränderungsprozess - können dann unterstützende Interventionen abgeleitet und optimierte Beratungsangebote punktgenau erstellt werden.

kommentieren
Ideen entwickeln
THEMEN abonnieren

themen@gfw.de



Friedrich Fuchs ist Unternehmensberater und Gerichtssachverständiger sowie Lehrbeauftragter an der Wirtschaftsuniversität Wien. Nach 25 Jahren im Bankmanagement gründete er die Beratungsfirma klio consulting und unterstützt nun Organisationen

in Veränderungsprojekten. Seit mehr als 10 Jahren erforscht er soziale Netzwerke und ist Autor des Buches: Sind Wissensnetzwerke konstruierbar? – Toplogische Eigenschaften von wissensorientierten Dienstleistungsnetzwerken.



Dr. Tabea Scheel ist Arbeits- und Organisationspsychologin, Trainerin und Coach. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Veränderungen in der Arbeitswelt, Arbeitsbeziehungen sowie der Rolle des Humors in

Arbeitskontexten, Momentan ist sie Vertretungsprofessorin an der FernUniversität in Hagen.

Gatekeeper mit Gateway-Funktion

Das Projekt „Willkommen Standort Oberösterreich“

DI Annette Hexelschneider

Gatekeeper und Gateway verbinden in der Telekommunikation Netze und so Informationen. Das Regionalmanagement Oberösterreich verbindet Erfahrungswissen von Gemeinden für Gemeinden. Damit kann effizient die Zukunft ländlicher Regionen gesichert werden. Dafür wurden in einem Vor-Projekt und mit Pilotregionen umfassend Wissen und Wissensdimensionen aller Beteiligten erhoben. Das Ergebnis mündete in einen Willkommens-Check, der den 440 oberösterreichischen Gemeinden Handlungsoptionen und Handlungskompetenz für die Zukunft vermittelt. Eine interessante Wissensmanagement-Strategie auch für andere ländliche Regionen.

Uns ist der Wert von Erfahrungswissen bewusst. Doch was hindert uns, diesen Wert zu nutzen? Oft Zeitmangel. Oder wir wissen nicht, was andere wissen. Oder wir ahnen nicht, dass sie uns sogar von ihrem Wissen abgeben würden.

Standortsicherung und -entwicklung sollen Abhilfe schaffen und mit Wissenstransfer Unterstützung geben. Das ist natürlich auch eine Herausforderung für die Standortsicherer. Genau deswegen fasziniert mich das Projekt, dass ich Ihnen vorstellen möchte. Denn das Regionalmanagement Oberösterreich schuf mit dem Willkommens-Check ein Wissenstransfer-Instrument, das den Gemeinden und dem Regionalmanagement Oberösterreich hilft. Die viel beschworene Win-Win-Situation: hier ist sie Wirklichkeit. In Form einer sich kontinuierlich bewegenden Wissensspirale.

Wie alles begann: Ideen für die Zukunft

Das Projekt ist eines der Impulsprojekte der oberösterreichischen Wachstumsstrategie. Es soll die Lebensqualität auf dem Land erhöhen, um zu- sowie rückgewanderte Fachkräfte zu halten. Damit Gemeinden „für ihre Einwohner lebens- und lebenswert“ bleiben.

2013/14 begann dieser Weg zum kontinuierlichem Transfer von Erfahrungswissen mit Themenszenarien für die Zukunft. Ein daraus entstandener Handlungsschwerpunkt: neue und zurückgekehrte Mitarbeiter sollen auch in ihrer Freizeit Chancen für sich in der Region sehen. „Willkommen nicht nur für 40 Stunden“ – so ein Zitat eines Bürgermeisters dazu.

A. Hexelschneider: Das Projekt „Willkommen Standort Oberösterreich“



In 2 Pilot-Regionen interviewte man Zu- und Rückwanderer, begleitet von der FH Oberösterreich, Campus Steyr:

- Wie lief das Ankommen ab?
- Wie war es hier zu bleiben?
- Was lief gut? Was lief nicht gut?

Daraus ergaben sich 9 Dimensionen des Ankommens, Abbildung nächste Seite.

Die Ergebnisse kamen sehr gut an und man entschied, das Projekt auf alle oberösterreichischen Regionen auszurollen. Unterstützt auch von der Donau-Universität mit einer volkswirtschaftliche Kosten-Nutzenanalyse.

Im nächsten Schritt wurden **100 Einzelinterviews mit Zu- und Rückgewanderten** durchgeführt. Beide Gruppen bringen verschiedene Blickwinkel und damit unterschiedliche Ansprüche ein. Ja, die Rückwanderer kennen sich aus, doch wünschen auch sie sich trotzdem ein Willkommen. Und sie haben ganz andere Ansprüche als die Zuwanderer.

„In konzentrischen Kreisen“ erfasste das Projekt das Erfahrungswissen über diese beiden Gruppen hinaus mit weiteren beteiligten Akteuren:

- Gemeinde und Verwaltung,
- Service-Einrichtungen,
- Freizeiteinrichtungen und Vereine,
- Firmen und Personalverantwortliche,
- Bildungseinrichtungen (schulische Bildung und Erwachsenenbildung).

Denn auch diese **Stakeholder** sind wesentliche Faktoren im Willkommensprozess. Dorthin nehmen die Zu- und Rückgewanderten Kontakt auf. Dieser breite Blick auf weitere Beteiligte ergab sich aus den Pilotregionen. Das Erfahrungswissen erhob man in Fokusgruppen. Die inhaltliche Struktur entsprach dabei den Einzelinterviews, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten.

Danach lud man alle Beteiligten (Zu- und Rückgewanderte, Stakeholder) zu **Innovationsworkshops** ein. Die bis dahin gewonnenen Kernaussagen wurden präsentiert und diskutiert. Zu welcher Thematik kann ich in der Region aktiv werden und wie? Wer sind Verantwortliche dafür? Es erfolgte also via dem Erfahrungswissen aller Beteiligten eine Rückbindung zum Geschehen in der Gemeinde.

Der Willkommens-Check: Fit für die Zukunft

Wie nutzt man nun dieses gewonnene Wissen für alle 440 Gemeinden im Bundesland? Ein Ranking macht keinen Sinn. Dafür befinden sich die Gemeinden in zu unterschiedlichen Situationen. Der (Aus-)Weg: ein Check. Das Wissen wurde als Willkommens-Check aufbereitet. Eine „professionelle Möglichkeit zur Selbstreflexion und Ist-Analyse“. Die zur „Entwicklung von individuellen Lösungen“ führt, „um Abwanderung zu vermeiden“.

Der Check ist geeignet für Gemeinden und für die ansässigen Betriebe. So wurden alle sensibilisiert und dieser Wissenstransfer nützt allen.

Der Willkommens-Check umfasst

-  **Willkommen.Bei uns**
Wie gestalten Sie das Ankommen für Zu- und Rückwanderer?
-  **Willkommen.Administration**
Welche Unterstützung bieten Sie bei behördlichen Schritten?
-  **Willkommen.Beruf**
Wie sieht der Arbeitsmarkt in der Region aus?
-  **Willkommen.Wohnen**
Welche Wohnmöglichkeiten bietet die Region?
-  **Willkommen.Familie**
Welche Job-, Ausbildungs- und Betreuungsmöglichkeiten werden den Partnern und Kindern geboten?
-  **Willkommen.Bildung**
Welchen Zugang zu Bildungseinrichtungen erhalten Zu- und Rückwanderer?
-  **Willkommen.Freizeit**
Welche Freizeitaktivitäten werden Zu- und Rückwanderern sowie deren Familien geboten?
-  **Willkommen.Gesundheit**
Wie sieht der Zugang zu medizinischer Versorgung aus?
-  **Willkommen.Infrastruktur**
Welche öffentlichen Verkehrsmittel, Service-Einrichtungen und Dienstleistungen werden geboten?

A. Hexelschneider: Das Projekt „Willkommen Standort Oberösterreich“

Der Check läuft so ab:

1. Die Gemeinde interessiert sich dafür und meldet sich. Oder das Regionalmanagement spricht die Gemeinde an, weil der Check für die Gemeinde hilfreich sein kann bzw. man dort Betriebe kennt.
2. Vor dem Check kommt eine Situationsanalyse. Wie ist die wirtschaftliche Situation der Gemeinde, wie sehen statistische Daten zur Bevölkerung aus, wie Zu- und Abwanderung, Arbeitsplätzen, wichtigen Firmen? Damit erhalten alle Beteiligten einen guten Überblick über IST-Situation. Und die Gemeinde absolviert leichter den Check.
3. Zur weiteren Vorbereitung des Checks bekommt die Gemeinde den Fragebogen.
4. Vor Ort führen die Projektmanager des Regionalmanagements mit der Gemeinde den IT-gestützten Check durch. Dabei ergänzen die Projektmanager erfasste Antworten ggf. mit Signalwörtern, die ihnen aufgefallen sind.

Der Check ist entlang der bereits genannten 9 Dimensionen des Ankommens aus den Vorprojekten strukturiert, hier im Bild.

Die Datenbasis im Tool stammt aus den Vorprojekten und dem daraus gewonnenen Wissen.

5. „Antworten und Selbsteinschätzungen aus dem Willkommens-Check werden auf zweierlei Weise ausgewertet: einerseits erfolgt eine automatische Auswertung durch das Analysetool, andererseits werden die Antworten“ vom Regionalmanagement „bewertet und mit der gecheckten Gemeinde oder dem gecheckten Unternehmen besprochen. In diesem Gespräch werden von Seiten des Regionalmanagements Vorschläge für die weitere Vorgangsweise gemacht“

Und die Gemeinde bekommt Unterstützung u.a. bei der „Planung und Umsetzung konkreter Projekte, bei der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten und beim Aufbau von Netzwerken und Kooperationen.“

Dieser Transfer von Erfahrungswissen bringt den oberösterreichischen Gemeinden **Handlungskompetenz für ihre Zukunft – für das Planbare sowie für das Unplanbare.**

Erfahrungen mit Erfahrungen: Ausdauer für die Zukunft

Das in so vielen Schritten gewonnene regionale Wissen bleibt im Fluss. 2017 wird das Analysetool des Willkommen-Checks optimiert mit den Erfahrungen aus 2016.

Außerdem können interessierte Gemeinden den Check in regelmäßigen Abständen machen, etwa nach 2 oder 3 Jahren. So sehen sie das Erreichte. Was hat sich geändert? Was war praktikabel? Dieser Entwicklungsprozess lohnt sich. **Er nützt den Zu- und Rückwanderern und allen in der Gemeinde.**

Erwin Moser, Amtsleiter der Gemeinde Munderfing, hat den Willkommens-Check gemacht. Für ihn war auch ein wichtiger Effekt, dass gewonnenes Bewusstsein, wo man mit seiner Arbeit steht.

A. Hexelschneider: Das Projekt „Willkommen Standort Oberösterreich“

Sich im Erfahrungswissen vieler anderer Gemeinden zu spiegeln – der Willkommen-Check macht es möglich.

Wissenstransfer hilft so u.a., um

- „Potentiale zu erkennen und zu aktivieren,
- sich als attraktiver Arbeitgeber/lebenswerte Gemeinde zu positionieren
- und das Zusammenleben und –arbeiten zu verbessern.“

Wissen muss fließen um zu wirken. Der Gatekeeper Regionalmanagement Oberösterreich findet, verdichtet und leitet Wissen dahin, wo es nützt.

Projekt-Website:

<http://www.rmooe.at/projekte/>

willkommen-standort-oö-ein-service-für-gemeinden-und-unternehmen



Die Autorin, ostdeutsche Wienerin, kennt und schätzt Oberösterreich seit über drei Jahren. Sie unterrichtet u.a. an der FH Oberösterreich in Hagenberg, dem Silicon Valley Österreichs.

Dipl.-Ing.in Annette Hexelschneider ist Expertin dafür, wie man Relevanz in komplexen Wissensstrukturen sichtbar macht und transferiert.

Im Vorstand der GfWM betreut sie die GfWM-Regionalgruppen und sieht Parallelen zum oberösterreichischen Willkommens-Check

Kontakt: hexelschneider@wissendenken.com

Quellen

Interviews mit Mag.a Anna Pucher, Geschäftsstellenleitung Wels-Eferding & Linz/Linz-Land der Regionalmanagement OÖ GmbH und Amtsleiter Erwin Moser der Gemeinde Munderfing – Vielen Dank für die Unterstützung.

„HALLO ZUKUNFT! Willkommen Standort OÖ. Ein Service für Gemeinden und Unternehmen.“
Herausgeber, Medieninhaber und Verleger: Regionalmanagement Oberösterreich GmbH,
Hauptplatz 23, 4020 Linz

Die beiden Abbildungen wurden dieser Informationsbroschüre entnommen.

Impressum

gfw THEMEN ist die Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Herausgeber und Redaktion, Konzept und Gestaltung:

Stefan Zillich (stefan.zillich@gfw.de)

gfw THEMEN steht Ihnen als PDF auf der GfWM-Homepage zur Verfügung:

<http://www.gfw.de/interaktiv/newsletter-themen/>

Kontakt: themen@gfw.de

Verantwortlicher Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.,

Postfach 11 08 44, 60043 Frankfurt am Main,

E-Mail: info@gfw.de , Homepage: <http://www.gfw.de>

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,

Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins:

Mike Heining, Annette Hexelschneider, Ute John, (Vizepräsidentin),

Dr. Stefan Rehm (Präsident), Hans-Georg Schnauffer (Vizepräsident)

Beirat des Vereins:

Dirk Dobiey, Simon Dückert, Prof. Dr. Franz Lehner, Dr. Benedikt Lutz,

Dr. Angelika Mittelmann, Dr. Benjamin Nakhosteen, Ulrich Schmidt, Gabriele Vollmar

Redaktionelle Hinweise

Beiträge von GastautorInnen stehen allein für deren Meinung und repräsentieren nicht zwangsläufig die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von gfw THEMEN. Die GastautorInnen tragen somit alleine die Verantwortung für den Inhalt ihres Beitrages. Die AutorInnen sind für die inhaltliche Qualität ihres Beitrags selbst verantwortlich.

Falls AutorInnen statt zeitgemäßer Formulierungen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein. Ausführliche Hinweise für AutorInnen finden Sie hier: <http://www.gfw.de/interaktiv/newsletter-themen/beitraege-einreichen/>

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus gfw THEMEN ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie die zitierte Ausgabe der gfw THEMEN deutlich sichtbar als Quelle genannt werden. AutorInnen und Redaktion bedanken sich für den Hinweis dazu.

Die Wiederveröffentlichung vollständiger Beiträge aus gfw THEMEN in anderen Medien / Publikationen ist **zwingend gebunden** an

(1) Ihren **Hinweis** an die Redaktion und an

(2) die **Abstimmung** mit der Redaktion sowie an

(3) die vollständige und korrekte Referenzierung auf gfw THEMEN als Originalpublikation, also inklusive Nennung von Publikationstitel, ISSN, Ausgabe, Veröffentlichungsdatum, Link zur Website der GfWM).

Kontakt: themen@gfw.de

**Interview mit Prof. Dr. Alexander Wöll,
Präsident der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt Oder)**

„Unser Erfolgsrezept: dem freien Geist keine Grenzen setzen und das Unkonventionelle denken“

An Hochschulen kommen Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammen, um mit Information und Wissen umzugehen. Dabei üben kulturelle Hintergründe, Entwicklungen in Politik und Gesellschaft wichtige Einflüsse aus. Die Europa-Universität Viadrina in Frankfurt Oder bringt Studierende aus über 90 Ländern unter einem Dach zusammen. Das Ziel: „Europa studieren und leben“, indem gemeinsam und mit den Lehrenden der Hochschule der intellektuelle Austausch von Grundlagen, Erfahrung und Wissen in vielfältigen Disziplinen wahrgenommen wird.

Prof. Dr. Alexander Wöll – Präsident der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt Oder – berichtet im Exklusiv-Interview mit Stefan Zillich über die Besonderheiten seiner Hochschule. Es geht u. a. um den gemeinsamen Umgang mit Information und Wissen zwischen unterschiedlichsten Kulturen und um hochinteressante Projekte mit Blick auf die internationale Ausrichtung der Hochschule. Im Gespräch ordnet er die Aktivitäten ein vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Politik, um schließlich einen interessanten Ausblick auf Pläne und Projekte an der Viadrina in diesem Jahr zu geben.

Herr Prof. Dr. Wöll, Sie sind Präsident der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Wie würden Sie unseren LeserInnen die Besonderheiten Ihrer Hochschule beschreiben?

Die Viadrina ist anders als andere Hochschulen; und insofern ein Unikat. Ein Teil der Universität liegt auf der deutschen Seite der Oder, der andere Teil in Stubice auf heute polnischem Boden. Jeder vierte Studierende kommt aus dem Ausland, aus mehr als 90 unterschiedlichen Ländern der Welt. Damit ist die Viadrina im Hinblick auf die Zusammensetzung der Studierenden die internationalste Hochschule Deutschlands. Forschung und Lehre orientieren sich an drei großen Leitthemen: (Mittel/Ost-)Europa, Grenzen und Ordnungen in Bewegung (B/ORDERS IN MOTION) und Konflikt.

Die Viadrina hat ähnlich einer angelsächsischen Campus-Universität über dreißig sehr aktive studentische Organisationen und Studierende, die für ihre Universität brennen, ja sich selbst noch als Alumni auf Viadrina-Stammtischen weltweit regelmäßig treffen und immer wieder gerne an ihre Alma Mater zurückkehren – hoffentlich auch bald noch mehr als Mäzene und kreative Unterstützer.

Das klingt fast wie in einer Familie ...

Die Seminare und Vorlesungen bei uns sind in der Tat überschaubar und bei allen Befragungen zum persönlichen Betreuungsverhältnis von ProfessorInnen nehmen wir seit Jahren regelmäßig Spitzenplätze ein. Kurze Wege und optimale Betreuung sind uns wichtig und wir legen Wert darauf, dass neben der intellektuellen Brillanz auch das Herz geschult und die Persönlichkeit gebildet wird.

Ihre Studierenden sind in unterschiedlichen Kulturkreisen aufgewachsen und erwerben nun gemeinsam Wissen an Ihrer Hochschule. Beobachten Sie in der Lehre kulturell bedingte Unterschiede beim Umgang mit Information, Erfahrung und Wissen?

Generell ist zu beobachten, dass beispielsweise osteuropäische und asiatische Studierende diszipliniert mit Fleiß und bewundernswertem Zeiteinsatz Fakten und Daten auswendig lernen und minutiös wiedergeben können. Das ist ein Phänomen, das wir auch aus dem Hochleistungssport kennen und das in den meisten der Fälle eben kein Stereotyp, sondern Faktum ist. Die Studierenden aus dem eigenen Land gehen im Durchschnitt ihr Studium häufig lockerer und spielerischer an; statt Faktenlernen steht hier das kritische Durchdenken und der kreative Umgang mit Forschungstraditionen im Vordergrund. Es nutzt beiden Gruppen ungemein, voneinander zu lernen.

Welche Rolle spielt die familiäre Situation der Studierenden?

Studierende aus dem Ausland sind oft familiär behüteter und jünger, somit noch weniger erfahren im konkreten Alltagsleben ohne Eltern und Verwandte, allein fern der Heimat, während zahlreiche deutsche Studierende schon sehr jung alleine durch die Welt reisen, selbständig sind, aber oft noch zu Hause wohnen. Auch in diesem Fall sind Diversität und Pluralität der Grund, warum die Zufriedenheit der Studierenden an der Viadrina seit Jahren empirisch in Umfragen so signifikant hoch ist.

Ihr Hochschulangebot bringt also Menschen aus aller Welt zusammen ...

Richtig, in einem multifakultären Studiengang wie den „European Studies“ treffen beispielsweise Studierende aus Venedig, Paris, Kopenhagen, Cambridge, Tbilisi, Lemberg, Petersburg, Barcelona, Warschau und Minsk aufeinander. Es entstehen



Foto: Heide Fest

Professor Dr. Alexander Wöll studierte Germanistik, Geschichte und Slawistik in München, Berlin und Moskau. Nach seiner Promotion 1997 war er mit einem Stipendium der Alexander von Humboldt-Stiftung an der Karls-Universität Prag und habilitierte sich 2006 an der Universität Regensburg. Danach war er Dozent an der Universität Oxford und nahm 2008 einen Ruf auf eine Professur für Ost- und Westslawische Philologie an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald an. Er ist Vorsitzender der Deutschen Assoziation der Ukrainisten (DAU) sowie Autor zahlreicher Bücher. Seit Dezember 2014 ist Alexander Wöll Präsident der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).

Die Europa-Universität Viadrina

Die Viadrina liegt mitten in Europa – Internationalität ist ihr Markenzeichen. Studierende und Lehrende kommen aus über 90 Ländern, Fremdsprachenangebote im Uni-Sprachenzentrum und Auslandsaufenthalte an einer der rund 250 Partnerhochschulen sind selbstverständlich.

Seit ihrer Wiedergründung im Jahre 1991 hat sich die Europa-Universität zu einer international gefragten Adresse an der deutsch-polnischen Grenze entwickelt: Über 6.000 Studierende sind derzeit hier immatrikuliert.

In den Studiengängen der Juristischen, der Wirtschaftswissenschaftlichen und der Kulturwissenschaftlichen Fakultät nehmen europäische und



Freundschaften für's ganze Leben. Beim Ruderwettbewerb auf dem Helensee sitze ich jedes Jahr mit Brasilianern, Argentinern, Bolivianern, Kolumbianern, Mexikanern in einem Drachenboot und wir erreichen gemeinsam auch das Ziel, das Boot der Stadtverwaltung zu überholen. Viele Mitarbeitende aus der Verwaltung berichten, dass sie für diese großartigen Menschen ihren Arbeitsplatz lieben.

Gemeinsam mit der Stadt gibt es seit Jahren das erfolgreiche Patenprogramm „Fremde werden Freunde“. Bei meinem Neujahrsempfang vor einem Jahr haben russische und ukrainische Studierende gemeinsam Tanzakrobatik aufgeführt.

Ganz besonders stolz sind wir auf unser „Fast Track-Programm“, mit dem wir sehr junge SchulabsolventInnen direkt aus der Ukraine, Russland, den mittelasiatischen Ländern und Georgien zum Studienbeginn zu uns holen. Diese Studierenden sind alle sehr sichtbar und zählen in der Regel zu den allerbesten ihrer Jahrgänge.

Wie schafft die Viadrina es, die unterschiedlichen Kulturen unter einem Dach in Einklang zu bringen?

Die Viadrina befriedet unterschiedliche Kulturen und Mentalitäten durch einen weltoffenen und toleranten Geist, in dem intellektueller Austausch auch bei unterschiedlichen Diskussionskulturen, Religionen, Kommunikationsstrukturen und Hierarchien gelingt. Fast alle Studierende aus Mittel- und Osteuropa wie auch aus dem nordafrikanischen Raum und der Türkei sagen mir, dass sie noch nie in ihrem Leben so auf Augenhöhe mit einem Unipräsidenten beim Bier einfach reden konnten und sie tragen diese Begeisterung für plurales Leben und demokratische Strukturen in alle Welt, wenn sie uns dann irgendwann wieder verlassen müssen.

Welche besondere Rolle spielt Polen für Lehre und Alltag an der Viadrina?

Rund ein Zehntel unserer Studierenden kommt aus Polen. Dies ist uns mit dem Gründungsauftrag der Viadrina als Brücke zwischen Deutschland und Polen in die Wiege gelegt. Die Viadrina ist auch im Jahr 2017 die Universität mit dem größten

Bild diese und nächste Seite: Hauptgebäude der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). © Ralf Lotys (Sicherlich) 2004 https://commons.wikimedia.org/wiki/File:2004-viadrina_-main_building_Sicherlich.JPG



internationale Aspekte von Recht, Wirtschaft und Kultur eine besondere Rolle ein.

Die Studienbedingungen: kleine Seminare, direkter Kontakt zu den Lehrenden, moderne Ausstattung, persönliche Beratung zu Studium, Praktikum, Karriereplanung. Die Viadrina ist ein Ort, an dem man gut betreut in der Regelstudienzeit seine Abschlüsse erwerben und unterstützt von einem Career Center den Berufseinstieg vorbereiten kann.

Die internationale Atmosphäre und das grenzübergreifende Leben und Arbeiten schaffen ein Klima der Verständigung, das im besten Sinne europäisch ist.

Website: <http://www.europa-uni.de>

Anteil polnischer Studierender in Deutschland (621). Auch zahlreiche Lehrende stammen aus dem Nachbarland; das schafft ein besonderes Klima des deutsch-polnischen Austausches im Studien- und Lebensalltag an der Viadrina, was auch Grundlage eines engen Vertrauensverhältnisses ist.

Wie entwickeln Sie die internationale Ausrichtung der Hochschule?

Internationale Kooperationen mit ausländischen Universitäten haben generell einen hohen Stellenwert. Hierbei stellen Doppelabschlüsse einen wichtigen Punkt dar, ebenso wie die Einbindung von Fremdsprachen in die Studiengänge.

Dann gibt es bei uns ein weltweites Unikum: Die Leiterin unseres Zentrums für Interdisziplinäre Polenstudien, Prof. Dagmara Jajeśniak-Quast, ist aus der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Das ist einzigartig, da Forschungszentren dieser Art häufig in der Osteuropäischen Geschichte oder in der Slawistik verortet sind.

Da die Viadrina ihre Vorreiterrolle im Bereich der Internationalisierung deutscher Hochschulen behaupten und ausbauen möchte, hat sie bereits 2007 eine Strategie zur Diversifizierung der internationalen Studierendenschaft formuliert, ohne damit den Polenschwerpunkt aufzugeben. Inzwischen spielen die Ukraine, Russland, Bulgarien und die Türkei eine ähnlich wichtige Rolle.

Unser zentraler Kooperationspartner im Westen ist die Sorbonne Panthéon in Paris. Im März findet der größte Kongress der Polenforschung an der Viadrina statt und im Juni die Jahrestagung der Deutsch-Französischen Hochschule mit jeweils mehr als 300 Teilnehmenden, so dass wir das Weimarer Dreieck konkret mit Leben füllen.

Gerade bauen Sie die "International Faculty" auf.

Was wird daran neuartig sein?

Die neue „International Faculty“ ist derzeit im Aufbau und institutionell wie inhaltlich ein Pionierprojekt. Auf institutioneller Ebene ist sie eine deutsch-polnische Einrichtung. Von der Europa-Universität Viadrina und der Adam-Mickiewicz-Universi-

Interview mit Alexander Wöll, Präsident der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt Oder)

tät gemeinsam getragen, ist sie die erste Fakultät, die zwei Universitäten in unterschiedlichen Ländern angehört und auf der rechtlichen Grundlage beider Länder operiert. Dieses Maß an Kooperation ist im Hochschulbereich ein Novum. In europa- und weltpolitisch turbulenten Zeiten setzt die neue Fakultät damit ein wichtiges Zeichen: eine grenzüberschreitende Kooperation und Integration ist weiterhin möglich – insbesondere in einem gesellschaftlich so wichtigen Gebiet wie dem der Hochschule. – Und auf inhaltlicher Ebene geht die „International Faculty“ bewusst über einen deutsch-polnischen Bezugsrahmen hinaus.

"Europa studieren und leben!" – dies beschreiben Sie im Grußwort auf der Website der Viadrina als Realität an Ihrer Hochschule. Wie würden Sie für unsere LeserInnen das Europa skizzieren, das Sie Ihren Studierenden vermitteln, gerade auch angesichts des Vertrauensverlusts der Bürger in die EU sowie europafeindlicher Tendenzen in den Mitgliedsländern?

Jeder Dozierende an der Viadrina vermittelt sein persönliches und individuelles Bild von Europa. Deshalb kann ich hier nicht darüber sprechen, dass wir hier ein homogenes Bild vermitteln. Aber es ist vielleicht von Interesse, auf welchen Kanälen die Studierenden an der Viadrina etwas über Europa lernen: Unser Studiengang „European Studies“ unterscheidet sich von nahezu allen anderen Angeboten dadurch, dass er akademisch sehr anspruchsvoll, kritisch und auch intellektuell-theoretisch fordernd ist. Wir bieten also gerade keinen praxisbezogenen Studiengang und betreiben auch keine normative Affirmation der heutigen Europäischen Union. Das ist unser Schlüssel zum Erfolg und sichert zahlreichen unserer AbsolventInnen Spitzenjobs in Brüssel, Straßburg oder in nationalen europäischen Parlamenten und Verwaltungen. Unser Europabegriff geht zudem weit über die Grenzen der heutigen Europäischen Union hinaus und bezieht explizit auch Russland mit ein – eine Position, die seinerzeit Václav Havel in einer spannenden Debatte gegen Milan Kundera kämpferisch verteidigt hatte. Wir betreiben keine national-polnischen oder national-ukrainischen Studien, sondern wir nehmen die Ukraine als ein Beispiel für den gegenwärtigen Zustand der Europäischen Union und analysieren in einem breiten komparatistischen Vergleich, wie sich Europa verändert.

Gibt es Kooperationen mit Universitäten in der Türkei und anderen Ländern der Region?

Auch mit türkischen Universitäten haben wir zahlreiche internationale Mehrfachstudienabschlüsse und Doppelabkommen, besonders mit der größten privaten Universität in der Türkei, der Bilgi-Universität in Istanbul. Mit dem zuvor bereits erwähnten Fast Track-Programm für Studierende aus östlichen Nicht-EU-Ländern wie beispielsweise Russland, Ukraine, Georgien oder Aserbaidschan führen wir auch Studierende über die „östliche Partnerschaft“ hinaus an die Grundwerte, Rechte und an das Wirtschaftssystem sowie die Kultur Europas heran. Ich betone nochmal, dass die Viadrina mit ihrer Weltoffenheit und Toleranz europäische Werte täglich lebt und verkörpert, dies übrigens auch in unseren zahlreichen Programmen für Geflüchtete.

Der Blick auf das Lehrangebot der Viadrina, auf die unterschiedlichen Kulturen und auf politische Entwicklungen führt zu zentralen Fragen beim Umgang mit Information und Wissen: Welche Inhalte lassen Sie zu? Und warum?





An der Viadrina gibt es kein verbotenes Wissen. Zwar überwacht eine Ethikkommission, dass keine moralisch verwerfliche Forschung stattfindet. Das ist aber an einer Universität ohne Tierversuche, naturwissenschaftliche Risikoforschung oder Genetik an sich eine Selbstverständlichkeit. Wie ich oben bereits erwähnt habe, werden Sie bei uns auch keine normativ-affirmative Europaforschung finden. Unser Erfolgsrezept ist gerade, dass dem freien Geist keine Grenzen gesetzt werden und auch das Unkonventionelle gedacht werden darf.

Ihre Studierenden sollten also entsprechend lebensnahe Erfahrungen mitbringen im Umgang mit Information und Wissen?

Ich glaube, dass ich gerade bei dieser Antwort nochmal darauf zurückkommen sollte, dass die Viadrina anders als andere Universitäten ist. Unsere Studierende haben bereits Praktika absolviert in Parlamenten in der ganzen Welt, in hochrangigen Verwaltungen oder in internationalen Charity-Organisationen.

Beispielsweise ist einer unserer Absolventen der Kulturwissenschaftlichen Fakultät, der in Karl-Marx-Stadt/Chemnitz geboren worden ist, heute der Persönliche Referent des Chefs der Britisch-Amerikanischen Handelskammer und hat mir zu Weihnachten gerade in einer E-Mail geschrieben, dass sein Job jetzt in Zeiten von Brexit und Donald Trump spannender denn je zuvor geworden ist. Diese Mischung aus Abenteuergeist, kreativer Suche nach neuen Lösungswegen, unkonventionellen Herangehensweisen, hoher sozialer Kompetenz bei Konfliktmanagement wie Mediation und der Mut zu neuen und ungewöhnlichen Methoden zeichnet unsere Absolventen aus.

**Mit Blick auf den Umgang mit Information und Wissen:
Was ist Ihnen zuletzt als störend aufgefallen?**

Noch nie waren europäische Werte von Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit so fundamental bedroht wie in Zeiten von NSA, Facebook und einer immer unübersichtlicheren Medienlandschaft. In den USA müssen wir beobachten, dass die Lüge zu einem legitimen Mittel der Tagespolitik geworden ist. Insofern steht die Welt vor einem neuen Totalitarismus von bisher ungeahnten Ausmaßen.

Bild diese und vorherige Seite: Luftbild von Frankfurt (Oder) und Stubiце. © Willi Wallroth 2011

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:01_Luftbild_Frankfurt_oder_Stubi-ce_09072011.jpg?uselang=de

Interview mit Alexander Wöll, Präsident der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt Oder)

Und was hat sie besonders gefreut?

In unserer neuen internationalen Fakultät am Collegium Polonicum haben wir für die neuen Studien- und Forschungsprogramme gerade deshalb den Schwerpunkt „Digital Studies“ gewählt, weil dies aus unserer Sicht das Schlüsselthema unserer Epoche ist. Unsere Nachfahren werden uns daran messen, ob wir diese Herausforderungen meistern konnten. Positiv freut mich sehr, dass unsere neue Fakultät übrigens auch rein „wissenstechnisch“ institutionell wie inhaltlich ein Pionierprojekt ist: Von der Europa-Universität Viadrina und der Adam-Mickiewicz-Universität in Poznań gemeinsam getragen, ist sie die erste Fakultät, die zwei Universitäten in unterschiedlichen Ländern angehört und auf der rechtlichen Grundlage beider Länder operiert. Dieses Maß an täglichem Wissensaustausch ist im Hochschulbereich ein Novum. In europa- und weltpolitisch turbulenten Zeiten setzt die neue Fakultät damit ein wichtiges Zeichen, dass eine grenzüberschreitende Kooperation und Integration weiterhin möglich ist, zumal auf einem gesellschaftlich so wichtigen Gebiet wie dem des Umgangs mit Information und Wissen.

Dabei freut mich auch, dass über eine geschickte Open Access-Politik prinzipiell immer mehr Wissen immer mehr Menschen offen zugänglich ist. Unsere Studierenden haben heute einen so vielfältigen und umfassenden Blick auf die gesamte Welt wie wohl noch nie zuvor eine andere Generation, und das ganz besonders an der Viadrina aufgrund ihrer Internationalität und Interdisziplinarität. Das freut mich und erfüllt mich persönlich auch mit ein klein wenig Stolz.

Zum Schluss noch ein Ausblick: Welche Herausforderungen sehen Sie für die Viadrina im Jahr 2017?

Die Viadrina möchte ihren Campus in der Innenstadt arrondieren. Diese Arrondierung soll in ein noch zu erarbeitendes Campusentwicklungskonzept eingebettet sein, dauerhaft mehr Studierende für die Viadrina zu gewinnen und mehr Studierende dazu zu bewegen, nach Frankfurt zu ziehen. Ein Gründerraum für Start-ups und ein

Interview mit Alexander Wöll, Präsident der Europa-Universität Viadrina (Frankfurt Oder)

Co-Working-Space, den die vielen täglich pendelnden Studierenden tagsüber alleine oder in Gruppen nutzen können, soll den familiären Charakter der Viadrina nochmal verstärken.

Diese Räume stellen auch die institutionelle Basis für den Ausbau des dialogischen Transfers dar. Denn Transfer unseres Wissens in die Gesellschaft ist neben Forschung und Lehre inzwischen als „third mission“ Verpflichtung für uns alle an der Viadrina. Wir beraten das Auswärtige Amt, die OSZE, die UNO, die NATO und vertreten auch zahlreiche Regierungen vor hohen Gerichten.

Einige Studiengänge sollen durchgängig auf Englisch angeboten werden, wie beispielsweise der BA und MA „Internationale Business Administration“. Die interfakultäre und interdisziplinäre Verzahnung unserer Studiengänge wird nach sinnvollen Kriterien und wissenschaftlichen Zweckmäßigkeiten weiter ausgebaut werden und wir streben an, unsere drei Fakultäten in einer „Ringstruktur“ miteinander zu verzahnen, so dass wir interdisziplinäre Studiengänge wie „Wirtschaft und Recht“ oder „Recht und Politik“ anbieten.

Die Viadrina steht besonders für Kompetenzen im Bereich der Areas Studies zu „Mittel- und Osteuropa“ wie auch zur „Mittelmeerregion“. In dieser Richtung sollen unsere Kapazitäten noch weiter ausgebaut werden. Wir wollen unsere drei zentralen Forschungsschwerpunkte – „Europa-Grenzen-Konflikt“ – in der aktuellen gesellschaftlichen Debatte noch besser fruchtbar machen. Die Viadrina soll ihre Führungsposition im Bereich Polen-/Ukraineforschung wie auch in den Bereichen „European Studies“, „Internationale Steuerlehre“, „Europarecht“, „Mediation“ „Grenzstudien und Migration“ sowie „International Business Administration“ systematisch stärken. Und: Wir wollen noch internationaler und bei den Studierenden aus aller Welt noch beliebter werden.

**Herr Prof. Dr. Wöll, ich bedanke mich für das spannende Gespräch
und wünsche Ihnen viel Erfolg.**

*(Das Interview führte Stefan Zillich, Herausgeber der fachlichen
Publikation gfw THEMEN, Kontakt stefan.zillich@gfw.de)*

kommentieren
Ideen entwickeln
THEMEN abonnieren
themen@gfw.de

Information Risk Management – too much Focus on Damage Prevention/Control currently

Stefan Schwerd

Abstract. Nowadays computer mediated communication (CMC) (Chang C., 2015) and the high volume of computed and stored information is getting a business on its own. Information is collected, aggregated, analysed and used to create real business advantage and value but also risks within companies and also outside on the markets in a high volume (Spears Janine L., 2010). On the other hand, single individuals still need to deal and interpret this sheer mass of increasing information continuously. This calls for a further developed quality check of all information used – a kind of “gate keeping” – as individuals are esp. in professional life not able themselves to investigate all information and sources used and prove validity individually.

The areas of decision making processes, methods and methodologies are well researched (Ayyub B., 2014) at all also on the base of current management theories (Greenwood W. T., 1974) (Barney J.B., 2009). The field of Information Risk Management as a sub-discipline of Enterprise-Risk-Management (Choi J., 2013) theories is in a constant change. This change is triggered by the dramatic ongoing changes in the computerized information management power, (Daniel J., (2008) capabilities. Well accepted, in 21st century Information itself is a valuable asset (Wagner H., 2014). The correct information at the point in time needed decides on success (Pfeiffer T., 2010) – within milliseconds. Current organizational management theories don't take this constantly and rapidly changing environment into account (Huang K., 2015). An undertaken series of 10 interviews of Information Risk Management Professionals compared with fieldstudy of 131 business managers examines the over-compensation of damage control prevention activities in strategic decision making processes.

In management theory as well as in organizational theories the Information-Risk-Management discipline needs to be considered through the whole value chain (Holtgrewe U., 2014) as a separate value adding process and function. Esp. managers in middle management are exposed to this area risks, but might get into a conflict of interest (Biocca M., 2005) between performing the required IRM-actions against showing a high cost-benefit rationale.

This article examines the different perception, the resulting needs and recommendations for changes in organizational theory to resolve this conflict of interest for stronger overall performance.

Keywords: Information Risk Management, Management Theory, Decision Making, Enterprise Risk Management

JEL code: C01, D81, O33

Introduction: Findings and Hypothesis

The central point of this research work was based on various observations in mid-sized and big enterprises in various businesses around the globe. It was observed, that “Information Risk Management” is not seen as a serious factor for business success esp. in the day to day decision making processes at the average “mid-managers” level. But on the other hand, IRM is seen as getting fast increasing relevance in the more and more developing information technology ages. So, the Hypothesis was formed as:

H_0 : There is no difference in perception between IRM Professionals and Midlevel-Managers of the correlation between *IRM Information Protection and Information Control and Improvement of Strategic Decision Making in Damage Prevention and Control*.

Research Results and Discussion - Building the Model

The initial question on how to measure the quality and characteristics of “Information Risk Management” mechanism, a choice of several operationalized measurable variables and indicators were preselected based on a broad literature research. In essence there are two focus areas to look into

1. Human factor – social and psychological research
2. Methodical/Technical factors – general risk management research

In the area of social- and psychological research, which describes the perception and the behaviour, the “buy-in” theory of participation in IRM contexts associates’ user acceptance with users’ psychological involvement (Markus M.L., 2004) that develops during their participation. In other words, as users participate in IRM activities, they begin to view the focal system as personally important and relevant, and are therefore likely to be more accepting of the system than they would otherwise be had they not participated. On the other hand John D’Arcy (D’Arcy J., 2015) describes situations where security requirements increase workload for employees and, as a result, create added time pressure for them to complete job duties. For example, employees who do not have administrative access to their work computers may have to spend valuable time completing paperwork and waiting for an IT professional to install needed software or download needed materials. As a result, employees have to work harder and faster to compensate for the overload caused by this security requirement. These conditions are known causes of frustration and stress (Gilboa S., 2008) (Pearsall M.J., 2009) Employees have also lamented that many security requirements force them to adapt their work procedures (e.g., not sharing passwords with co-workers) (Beautement A., 2008) (Stanton J.M., 2006), which can be stress inducing.

As a first interim result the real of IRM-“AWARENESS” of the employees could be seen as one of the key indicators of IRM as such – This includes not only the theoretical knowledge of IRM at all levels of the organization but also the willingness to follow combined with a proactive “all day” attention.

Methodologically/Technically, holistic Risk Management consists itself out 3 steps:

1. risk identification – information classification
2. protection of risk-areas
3. active controls of risk-areas

In mid-sized and big enterprises the effective implementation of standards and controls is key for any kind of compliance reporting done by internal and external auditors. When responding to a specific business risk, an auditor has to search for relevant and reliable audit evidence and list the accounts and assertions to test in response to that risk. Cognitive research has found that experts / specialists have more complete knowledge and memory organization than novices (Bédar J., 1989) have a more complete problem representation, which they bring to an unstructured industry task (Hammersley J. S., 2006). IRM was over a long time a not structured task. In the beginning a holistic view on all information assets needs to be in place to further classify and segregate the “important to look at” assets from the irrelevant. Further on an appropriate protection of this information assets need to be established as well as an “over time” controlling” of these security measurements.

In a first round 10 independent IRM Experts were personally interviewed in a structured method along a Likert-5 scaled (it was explained that the underlying distance of each sector is assumed 20% of the range which equals “linear”) questionnaire to validate the validity of the measurement variables and also give the EMERICAL NORM for the second evaluation later on. Both criteria were highly accepted (and 2 further, which are not part of this article) and seen as THE measurement criteria for the quality of IRM.

It could be shown, that the average mean and the normalized mean are

Table 1 Expert’s Interview Resulting IRM Measurement Variables’ Mean. Source: author’s calculations based on structured IRM-Expert Interviews in Phase 1

<i>Variable</i>	<i>Mean Empiric Norm</i>	<i>normalized mean</i>
Information Classification	0,8383	0,9820
Information Controls	0,8276	0,9696

On the other hand the endogen variables on how to measuring “Improvement of strategic decision making” is a variety selected out of a broad literature research. In this article the focus is on the following main criteria with the measurement criteria:

Anticipated damage control prevention (Cornish D.B., 2003) (Worthley R., 2002)

- i) Level of readiness in information access control
- ii) Level of actively decreasing risks

S. Schwerpunkt: Information Risk Management

- iii) Level of readiness to reduce rewards for theft / disclosure
- iv) Level of readiness to reduce provocations (e.g. stress / frustration/ etc.)
- v) Level of readiness to remove excuses (e.g. clear rules, alerting conscience etc.)

The resulting proposal of the causal model to be tested could be shown as following 2 figures – both figures do already show the test results of 2 test methods used and examined later on.

Scientific Design / Methodology

In a sample of 131 business professionals (mid-level-managers) the referenced model was tested As Information Risk Management methods are not obvious and therefore not very well known in the community of average mid-managers, a “Case Study” was invented to give the full spectrum of possibilities from “doing nothing” up to “doing everything possible” in IRM with sounding examples. To ensure exact mapping of the exogenous- and the endogenous variables and also to ensure same “expressions” and the underlying precise definitions of the IRM Variables, already concatenations (all exogenous to all endogenous) variables were formed. The participants were asked to give their appraisal to what extend an explicit relation would be valid (between exogenous and endogenous variables) via a Likert-“5”-Scale (Strongly Agree, Agree, Neither, Disagree, Strongly Disagree). The participants were instructed to treat the non-parametric Likert-scale as equidistant with 20% range of each criteria, with the clear goal to generate a quasi-parametric result.

Statistical Method

The statistical evaluation, whether a significant (> 95% confidence) similarity or significant difference between the opinion of the experts and the mid-managers was performed with two independent statistical test procedures – one non-parametric test, the Mann-Whitney-U-Test which compares the rank means of the results and on the other hand with the parametric test, the T-Test where the results out of evaluation 1 (*Structured Expert-Interviews*) were taken as empirical norm to test against results out of evaluation 2 (*Case Study with Questionnaire 131 midlevel managers*).

This setup was chosen to develop statistically reliable results – both, non-parametric test method and parametric test method are applicable for the current test-setting – but with doing both in parallel, any valid critics on the individual usage of the one or other method’s weakness might be eliminated when comparing the two results from a semantic point of view – finally it can already be noted, that both methods lead to similar tendencies in the results without any conflict or contradiction. In the following the test results of both methods are examined and shown, starting with the results of the Mann-Whitney-U test first and followed by the results of the T-Test.

Results

It could be shown, the result of the structured IRM-Expert-Interviews proves significantly the validity of the choosen endogenous variable *Information Controls* and the positive correlation to be seen as essential contributing factors for future successful *Improvement of Strategic Decision Making*.

With this the main Hypothesis H_0 : “There is no difference in perception between IRM Professionals and Mid-level -Managers of the correlation between IRM Information Protection and Information Control and Improvement of Strategic Decision Making in Damage Prevention and Control.” could be accepted.

Discussion of the Statistical Results according Improvement of Efficiency and Effectiveness

The T-Test results show, that in this case five out of six criteria chosen are not meeting the empiric norm of 0,7423 and in consequence also the aggregated variable of SDM-Efficiency and Effectiveness is statistically not confirmed by the mid-level-managers. Also the aggregated T-Test result is highly significant different from the empiric norm. Looking into the statistical details of the parametric T-Test results it could be observed that the mean values of the significantly different measurement criteria are between a level of 0,527 up to 0,672 which even indicates an average answer of “neither” agree or disagree – which is far from the view of the IRM-Experts empiric norm. The standard-deviations are also comparably high with values between 0,250 up to 0,301 which shows also in the distribution some inhomogeneity. Again interesting, the lowest standard-distribution value is in the one criteria which was confirmed being not significantly different – the “level of individual efficiency in information handling” here the standard-distribution is comparably low at 0,256. With this result the T-Test indicates an almost clear non-conformity of the Mid-Level-Managers perception in relation to the IRM-Experts view.

The Mann-Whitney-U-Test interestingly results into one out of six criteria where the test itself shows conformity, for the others it does result in significant differences. While also considering the mean ranks, it figures out, that two further criteria do even have higher mean ranks than the empiric norm, which would also result into a confirmation of the hypothesis. The two cases are the measures of (1) the “Level of willingness to treat information also as valuable good or as good sold!” and (2) the “Level of individual

efficiency in information handling. The mean rank comparison shows that mid-level-managers mean rank is at 155 to 108 of the empiric norm for both criteria. Looking further into the single values of the criteria of the “level of willingness to treat information also as valuable good or good sold” it can be figured out that 4 mid-level-managers ranked with very extreme choices on the “fully disagree” and also 15 on “disagree”, 23 on “neither” 65 on “agree” and 24 on “fully agree”. Almost similar for the other special case of the criteria of “Level of individual and personal efficiency in information handling”, with the following ranking of the mid-level-managers, 3 on “fully disagree”, 13 on “disagree” 26 on “neither”, 53 on agree, and 36 on “fully agree”. Here the distribution to the top-end is even more flat than in the other criteria. All in all this represents a comparably strong distribution in the answers of the mid-level-managers. The test against the aggregated values of all six measures is resulting in a clear different perception of the mid-level-managers compared to the empiric norm.

Test Result: The two methods of Mann-Whitney-U-Test and T-Test show for four out of the six criteria similar tendency in the results, where three of the four are showing similar significant difference, and the fourth showing same tendency of conformity in both test methods. Even more interesting to investigate are the two cases of different result tendencies of the two test-methods. As mentioned in this two special cases the distribution of the single values is quite spread down to also a few “fully disagree” (around 4) and “disagree” (around 13) – in the calculation of the means in the T-Test and further on it would heavily bring the

means down. On the other hand the total of only $4+13 = 17$ ranks that are at the far-end in the Mann-Whitney-U test do not impact the high number of 114 values around “neither”, “agree”, and “strongly agree”. In other words, it seems quite obvious, while comparing ranks, this would differently impact the result than the mean calculations in the T-Test. As a result out of this for further interpretation, it might be to debate, if three out of six conforming results (out of the Mann-Whitney-U-Test) or only one out of six conforming result out of the T-Test makes a difference, as the overall tendency of both tests shows in total not a really conform perception of the mid-level-managers compared to the level of the empiric norm over all. In both ways, the tendency is quite clear indicating further actions of improvement / corrective actions, discussed in the next sub-section

Interpretation of test results: The test results show in both test methods a clear and consistent tendency of significant differences between the mid-level-managers perception on the causal relation between IRM-Information Controls and SDM Efficiency/Effectiveness. In other words, the mid-level-managers would see the causal relation with the tendency of lower importance that IRM-Effectiveness/Efficiency would contribute to SDM Information Controls as a causal relation. mid-level-managers perception that SDM Effectiveness/Efficiency would be a result of a causal relation beginning also with IRM Information Controls measures is non-confirming the hypotheses. It has to be noted, with the two “over-confirming” results of the Mann-Whitney-U-test it could be discussed controversy, because it shows that the perception of the mid-level-managers

is statistically over-confirming the empiric norm for “the level of individual personal efficiency” and the “willingness to see information as valuable good / good sold”. While the T-Test confirms the opposite, this cases have to be on the spot for further treatment in business organizations in the next subchapter.

Impact for business organizations: as both test show overall similar tendency of non-conformity of the perception compared to the empiric norm, but also in two criteria controversy it is even most important for business organizations to put this onto the spot. An applicable and balanced level of perception needs to be reached – here even more, this calls for detailed and reoccurring review of the business organizations to either improve on the on hand side, but also to balance down the perception where it is seen as too high. As potential concrete corrective actions a solid training/awareness campaign is proposed, accompanied by a setup of an independent experts-organization, which can help the departments to leverage activities and efforts on a balanced level. Especially this case shows clearly, that there might be a highly inconsistent view onto the relation of “IRM information controls” triggers “SDM Efficiency/effectiveness” in current business organizations which means, that even in same enterprises different departments do different effort to achieve. This consequently might end up in a risk of highly inconsistent information treatment on which aggregated /strategic decisions are built on. Business organizations need to be aware also of the potentially different internal organizational treatments. This only could be improved in a very individual applicable treatment of the different parts of the organization.

Discussion of the Statistical Results according Anticipated Damage Control and Prevention

The T-Test results show a significant difference of four out of five measurement criteria results in relation to the empiric norm. Here also the aggregated view of the variable itself shows a high conformity to the empiric norm. While looking also into the parametric test results it could be observed, that those four out of five mean-values of the measurement criteria are even higher than the empiric norm. Even more interesting to see, that the standard-deviations are homogenous and comparably low with values between 0,195 and 0,201. Whereas the only one criteria being far below the empiric-norm, with a mean value of 0,613 having a standard-deviation of 0,290 seems comparably inhomogenously.

The Mann-Whitney-U-Test firsthand shows in four out of five criteria measured significant difference to the empiric norm, one case showing significant conformity. Looking into the mean ranks, of the measurements, it could be observed, that for the four non-conforming criteria, all according mean ranks are higher than the mean rank of the empiric norm, which leads to the result, that the hypothesis could be confirmed. It has to be noted, while the Mann-Whitney-U-test shows significant difference, that for this four cases the perception of the mid-level managers is significantly on a higher level than the empiric norm. Instead, the aggregated test result for all five mea-

surement criteria is showing significant conformity according the Mann-Whitney-U test.

Test result: The two methods of Mann-Whitney-U-Test and T-Test show for all five cases similar tendency of conforming / over-conforming to the hypothesis. In particular, three out of the five criteria show even similar tendency in the results, where both test show first-hand non-conformity, but while looking into the means and mean-ranks, it an "over-conforming" could be shown. With one criteria, the "level of readiness to reduce awards for thefts/disclosure" the T-Test shows conformity to the empiric norm, whereas the Mann-Whitney-U-test shows "over-conformity". This might be result of the detailed results for this relation which are also showing a few number of extremes, in particular it shows for "Strongly disagree" one case, for "Disagree" even 5 matches, for "neither" already 30 cases, for "agree" 54 cases, and for "strongly agree" 41 cases. In summary this is a comparably flat distribution over the three values of "neither", "agree", and strongly agree, with even a few outliers which might not influence the mean ranks in the Mann-Whitney-U-test as the calculation of the means in the T-Test. In the other special case/measurement of the "level of readiness to reduce provocations", the T-Test shows a significant difference with not conforming the

hypothesis where the Mann-Whitney-U Test shows conformity of the test-results within the range. Also looking here into the particular answers of the mid-level-managers, which are: 8 votes for “strongly disagree”, 23 for “disagree”, 26 for “neither”, 50 for “agree”, and 24 for “fully agree”. With this a similar trigger as the above discussed reason might lead to the different test-results between the two test methods. The comparable wide and flat distribution might leads in the rank-comparison to a confirming result whereas the calculated means of the T-Test would “drift” down comparably far and not confirm conformity.

Interpretation of test results: The test results show in both test methods a clear and consistent tendency of significant conformity to the hypothesis between the mid-level-managers perception on the causal relation between IRM-Information Controls and SDM Damage Control/Prevention. In other words, the mid-level-managers would see the causal relation with the tendency of importance that IRM- Damage Control/Prevention would contribute to SDM Information Controls as a causal relation even on a higher level than the empiric norm of the IRM-Experts. mid-level-managers perception that SDM Damage Control/Prevention would be a result of a causal relation beginning also with IRM Information Controls measures is confirming the hypotheses.

Impact for business organizations: as both test show overall similar tendency of over-conformity of the perception compared to the empiric norm an applicable and balanced level of perception needs to be reached – here even more, this calls for detailed and reoccurring review of the business organizations to carefully limit the engagement in a well-balanced and individual way. As potential concrete corrective actions a solid training/awareness campaign is proposed, accompanied by a setup of an independent experts-organization, which can help the departments to leverage activities and efforts on a balanced level. Especially this case shows clearly, that there is a general perception of mid-level-managers on Information Risk-Management but seemingly limited to only this special case, which is in tendency over-stressed.

This consequently might end up in a risk of highly inconsistent information risk management treatment which is focused too much on technical controls, which seem to be the way of doing IRM at all. Also here aggregated /strategic decisions are built on this behavior – consequently, there is a risk in current business organizations that out of this, the focus even on executive level is too limited in this aspect and potentially too much attention (and money) is given to it compared to the other triggers in IRM modelled in this scientific work.

Results Summary

It could be shown that in both relations examined, the tendency of “over-doing” is clearly visible. In other words, current perception on the correlations shows in both cases the tendency to first fail similarity in the group-comparison but due to the single sided hypotheses, it could be shown, that the general conformity is given, but even with significant difference.

Conclusion, Proposal, Recommendation, Limitation

In current and future times, where Information is a more and more important successfactor for any business person, also individually, to make good and sustainable business decision, it is important to ensure solid IRM enterprise-wide. Therefore, as a result of this study, it is recommended to mandatorily anchor IRM methodology as a formal funktion in top-management as like as "Quality-Assurance".

It is a key success factor to be independent and mandated to drive, follow up and change where necessary, to support ALL business functions proactively and with state of the art methodology and toolsets to unburden mid-level-management from this principal activities and individual approaches.

Also this means clearly not taking the accountability for the departmental owned/required information assets to ensure the right balance between efforts and outcome, but also to not only focus on the examined areas in the context of Information Risk Management.

Future scientists might proceed on how to exactly setup and drive this methods in an economic meaningful way, setup procedures and models and define the kind of organizational relations (e.g. reporting-lines) necessary which was not part of this scientific work.



Bibliography

Ayyub, Bilal M. (2014): Systems Resilience for Multihazard Environments. Definition, Metrics, and Valuation for Decision Making, Risk Analysis 34 (2), pp. 340-355. DOI: 10.1111/risa.12093.

Barney, Jay B. & Zhang, Shujun (2009): The Future of Chinese Management Research. A Theory of Chinese Management versus A Chinese Theory of Management, Management and Organization Review 5 (1), pp. 15-28. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2008.00102.x.

Biehl, Markus & Cook, Wade & Johnston, David A. (2006): The efficiency of joint decision making in buyer-supplier relationships, Ann Oper Res 145 (1), pp. 15-34. DOI: 10.1007/s10479-006-0023-x.

Biocca, Marco (2005): Risk Communication and the Precautionary Principle, Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal 11 (1), pp. 261-266. DOI: 10.1080/10807030590920097.

Chang, C. (2015): Responses to conflicting information in computer-mediated communication. Gender difference as an example, New Media & Society 18 (1), pp. 5-24. DOI: 10.1177/1461444814535344.

S. Schwerd: Information Risk Management

Choi, Jongmoo Jay & Mao, Connie X. & Upadhyay, Arun D. (2013): Corporate Risk Management under Information Asymmetry, *Journal of Business Finance & Accounting* 40 (1-2), pp. 239–271. DOI: 10.1111/jbfa.12008.

D'Arcy, John & Herath, Tejaswini & Shoss, Mindy K. (2014): Understanding Employee Responses to Stressful Information Security Requirements. A Coping Perspective, *Journal of Management Information Systems* 31 (2), pp. 285–318. DOI: 10.2753/MIS0742-1222310210.

Derek B. Cornish & Richard V. Clarke (2003): Opportunities, Precipitations and Criminal Decisions: A Reply to Worthley's Critique of Situational Crime Prevention, *Crime Prevention Studies* Vol. 16, pp. 41–96.

Greenwood, W. T. (1974): Future Management Theory. A "Comparative" Evolution to a General Theory, *Academy of Management Journal* 17 (3), pp. 503–513. DOI: 10.2307/254653.

Haws, Kelly & Davis, Scott & Dholakia, Utpal (2016): Salad = success and fries = failure? Conceptualizing and assessing self-control outcome measures in food decision-making research, *J. Consumer Behav.* 15 (2), pp. 99–116. DOI: 10.1002/cb.1560.

Holtgrewe, Ursula (2014): New technologies. The future and the present of work in information and communication technology, *New Technology, Work and Employment* 29 (1), pp. 9–24. DOI: 10.1111/ntwe.12025.

Huang, Kuo-Feng & Dyerson, Romano & Wu, Lei-Yu & Harindranath, G. (2015): From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage, *Brit J Manage* 26 (4), pp. 617–636. DOI: 10.1111/1467-8551.12104.

McKnight, D. Harrison & Choudhury, Vivek & Kacmar, Charles (2002): Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology, *Information Systems Research* Vol. 13 (Issue 3), p. p334-359. 26p.

Pfeiffer, Thomas & Schneider, Georg (2010): Capital budgeting, information timing, and the value of abandonment options, *Management Accounting Research* 21 (4), pp. 238–250. DOI: 10.1016/j.mar.2010.07.001.

Power, Daniel J. (2008): Understanding Data-Driven Decision Support Systems, *Information Systems Management* 25 (2), pp. 149–154. DOI: 10.1080/10580530801941124.

Schultz, Carsten & Salomo, Søren & Brentani, Ulrike de & Kleinschmidt, Elko J. (2013): How Formal Control Influences Decision-Making Clarity and Innovation Performance, *J Prod Innov Manag* 30 (3), pp. 430–447. DOI: 10.1111/jpim.12009.

Spears, Janine L. (2010): User Participation in Information System Security Risk Management, *MIS Quarterly* Vol. 34 (Issue 3), p. p503-A5. 25p.

Wagner, Heinz-Theo & Beimborn, Daniel & Weitzel, Tim (2014): How Social Capital Among Information Technology and Business Units Drives Operational Alignment and IT Business Value, *Journal of Management Information Systems* 31 (1), pp. 241–272. DOI: 10.2753/MIS0742-1222310110.

Stefan Schwerd: In einem internationalen Pharma-Konzern im Bereich Informationssicherheit in führender Position tätig, beschäftigt sich in den letzten 5 Jahren intensiv im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten mit dem Spannungsfeld zwischen Informationsschutz und Organisationsentwicklung in Unternehmen. Seit dem Abschluss des Informatik-Studiums an der TU München und des MBA Studiums an der Universität Münster begleitete er mehrere Projekte im Bereich Unternehmensentwicklung/-organisation und Risikomanagement in internationalen Rollen und ist seit 2004 Mitglied des Prüfungsausschusses für IT-Berufe bei der IHK München und Oberbayern.



Open Access Revisited

Die Debatte um die Zukunft des wissenschaftlichen Publizierens geht weiter

Elka Sloan

Was bisher geschah: Mein Artikel vom September 2012 (1) endete mit der Bemerkung, dass wir am Beginn einer Entwicklung stünden, deren Verlauf und Ende noch recht schwer abzusehen seien. Den Wissenschaftsverlagen wird nach wie vor ein parasitäres Geschäftsmodell vorgeworfen. Lizenzen (früher hieß das Abonnement; was der Unterschied ist, steht gleich am Anfang (2) für den Zugang zu wissenschaftlichen Zeitschriften werden als überteuert angesehen, da ihre Autoren fast ausschließlich aus dem öffentlich finanzierten akademischen Sektor kämen, und deshalb eigentlich nicht vom Steuerzahler verlangt werden könne, auch noch teure Lizenzen für den Zugang zu diesen Informationen zu bezahlen. Nicht berücksichtigt wird bei diesem Vorwurf, dass die großen Wissenschaftsverlage allesamt mit ihren mächtigen Portalen dafür sorgen, dass wissenschaftliche Literatur systematisch und erschöpfend suchbar – und damit auffindbar – bleibt, und dass dank ihnen allgemeingültige bibliometrische Kriterien für verschiedene Forschungszwecke angewendet werden können.

Als Ausweg aus der Kostenfalle wurde das Zeitalter des Open Access (OA) ausgerufen. Seither gibt es im Wesentlichen zwei Modelle:

- "Grün", das heißt, jede/r AutorIn hat das Recht, eine Publikation auf der eigenen Webseite oder auf dem Server der Einrichtung, an der er/sie arbeitet, frei zugänglich zu hinterlegen.
 - Eine Variante davon ist "Blau", d.h. AutorInnen haben das Recht, die Endfassung des Artikels nach der Publikation in der Zeitschrift zu hinterlegen.
 - Bei "Gelb" darf der Text nur in einer noch nicht durch die Peer Review gegangenen Version hinterlegt werden.
- Nach dem "Goldenen" Modell zahlt der/die AutorIn dem Verlag im Voraus eine Summe X, und der Artikel ist über den verlagseigenen Kanal unentgeltlich zugänglich.(3)

(1) Sloan, Elka: Wissenschaftliches Publizieren – Einer Branche kommt das Geschäftsmodell abhanden. gfwM THEMEN, Ausgabe 3, September 2012, S.23-28 <http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/12/gfwM THEMEN3-September2012.pdf>

(2) a.a.O., S. 23

(3) <http://www.sherpa.ac.uk/documents/sherpaplusdocs/Nottingham-colour-guide.pdf>

Das Funktionieren des Goldenen Modells hängt zumindest diesseits des Atlantiks davon ab, ob die jeweiligen öffentlichen Hände bereit sind, die Publikationskosten für die bei ihnen angestellten ForscherInnen zu übernehmen; es besteht weitgehend Konsens darüber, dass man das der/dem einzelnen Forschenden nicht zumuten könne. Es gibt inzwischen erste Ansätze bei den Verlagen, ihren Kunden Verrechnungsmodelle anzubieten, bei denen geleistete Publikationszuschüsse für OA-Veröffentlichungen des jeweiligen Hauses auf den Preis für die Lizenz angerechnet werden. (4) Die notwendige Kompliziertheit solcher Modelle habe ich in meinem Artikel als Barriere auf dem "Goldenen" Weg gesehen.(5)

Im Folgenden will ich versuchen, die Entwicklung seit 2012 zu skizzieren und den heutigen Stand der Dinge darzustellen. Es wird zuerst um die allgemeine Situation in der Branche der Wissenschaftsverlage gehen, dann werde ich schildern, wie ich versuchte, einen offenen Zugang zu Artikeln zu finden, die in so genannten "grünen", "blauen" oder "gelben" Zeitschriften erschienen sind, und in einem dritten Abschnitt gehe ich noch dem Boykottaufruf gegen den Marktführer Elsevier nach, der am Anfang des Jahrzehnts für Aufmerksamkeit gesorgt hat.

Mein Redaktionsschluss war der 1.3.2017; was danach öffentlich wurde, konnte ich nicht mehr berücksichtigen.

Was ich auch nicht berücksichtigen werde, ist die nicht enden wollende Debatte über das Urheberrecht/Leistungsschutzrecht, denn eine europäische Lösung, mit der Alle leben können, geschweige denn ein transatlantischer Konsens, scheint mir heute noch genauso weit entfernt zu sein wie vor vier Jahren.(6)

Open Access

Was generell seit Anfang des Jahres 2016 auffiel, war die Vielzahl von Stellungnahmen in deutschsprachigen Normalo-Medien. Letztendlich hat mich dieser Umstand dazu motiviert, diesen Artikel zu schreiben.

Am 6. Juni meldete die Süddeutsche Zeitung, der "Rat für Wettbewerbsfähigkeit der EU" habe Ende Mai beschlossen, dass der "Übergang zu Open Access bis zum Jahr 2020" [in der gesamten EU] vollendet sein solle.(7) Was folgt, ist typisch für derlei Verlautbarungen:

(4) FAZ, 30.4./1.5. 2016, Seite C3

(5) Sloan, a.a.O., S. 27

(6) In der FAZ wird diese Debatte gerade auch im Hinblick auf die Bedeutung des Urheberrechts im Zusammenhang von Forschung, Lehre und Bildung verfolgt und beispielhaft abgebildet – man kann sich von diesem Text aus wunderbar weiterhangeln: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/urheberrecht/urheberrechtsdebatte-ein-gutachten-aus-lobbyhand-14400858.html>

(7) <http://www.sueddeutsche.de/wissen/open-access-teure-schaetze-des-wissens-1.3018511>

Alle wissenschaftlichen Publikationen aus öffentlich finanzierter Forschung müssten dann "ohne finanzielle und juristische Barrieren" zugänglich sein. Und zwar "unverzüglich". Auf diese starken Worte folgen allerdings schwammige Formulierungen: Es könnten "verschiedene Modelle" des Open Access genutzt werden; Sperrfristen solle es nicht geben, "oder so kurze Sperrfristen wie möglich".

Das liest sich nicht so, als hätte sich seit 2012 in der Großwetterlage viel geändert; selbstverständlich gibt auch der einschlägige internationale Verband der Wissenschaftsverlage zu Protokoll, ihr Geschäftsmodell dürfe doch bitte nicht in Gefahr geraten.(8)

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung meldet ein paar Tage später Bedenken wegen der Kurzfristigkeit der Pläne an (9) und weist darauf hin, dass die Niederlande, die zu diesem Zeitpunkt den Vorsitz innehatten, sich selbst "kuriöserweise" bis 2024 Zeit gäben. Dass die Niederlande auch das Heimatland zweier betroffener Großkonzerne sind, nämlich von Wolters Kluwer und dem Marktführer Elsevier, scheint der FAZ nicht der Erwähnung wert zu sein.

Wenn man weiter sucht, merkt man aber, dass sich durchaus ein paar Dinge geändert haben. Auf der Webseite des Bundesforschungsministeriums, wo 2012 nichts zu finden war, erzielte man im Juni 2016 mit dem Suchwort "publizieren" 31 Treffer, und mit "Open Access" gar 78, darunter ein umfassender Leitfaden zum Thema, an dem sich interessierte Einrichtungen orientieren können.(10) Die Vielzahl der mitwirkenden Institutionen zeigt, dass die deutsche Kleinstaaterei einer pragmatischen Zusammenarbeit gewichen ist, wenn es um ein globales Thema geht.

Das globale Thema heißt nach wie vor: Wie stellen wir sicher, dass unsere Studierenden und Lehrenden/Forschenden auf eine lückenlose Versorgung mit Forschungsliteratur zugreifen können, ohne dass die öffentlichen Hände zweimal dafür bezahlen müssen: Einmal für den Unterhalt der entsprechenden Einrichtungen und die Gehälter der in Ihnen Tätigen, und einmal für die teuren Lizenzen für den Zugriff auf die Inhalte?

(8) ebenda

(9) <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/debatten/eu-treibt-open-access-vor-an-14272850.html>

(10) Arbeitsgruppe Open Access der Schwerpunktinitiative Digitale Information der Allianz der deutschen Wissenschaftsorganisationen (Hrsg.): Open-Access-Strategien für wissenschaftliche Einrichtungen, Bausteine und Beispiele. a.a.O. 2012, Sponsoren im Impressum, S.42 <http://www.bmbf.de/files/open-access-strategien.pdf>. Der Leitfaden ist ganz kurz nach meinem ersten Artikel veröffentlicht worden

(11) a.a.O., S.13

(12) <http://www.dini.de/dini-zertifikat/liste-repositorien/>

(13) <http://www.bmbf.de/files/open-access-strategien.pdf>

Der Leitfaden gibt Handlungsanweisungen für die Einrichtung von Repositorien (Dokumentenservern) für wissenschaftliche Institutionen (11) und verweist auf die an der Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen angesiedelte Deutsche Initiative für Netzwerkinformation (DINI), die eine Liste von Repositorien in Deutschland anbietet. Bei Fertigstellung des Leitfadens enthielt diese Liste 170, heute umfasst sie 190 Repositorien.(12)

Von diesen 190 Einrichtungen haben sich Stand Herbst 2016 gerade mal 55 von DINI zertifizieren lassen. Das DINI-Zertifikat wird seit 2013 angeboten und begutachtet unter Anderem folgende Prozesse:

- Dienstleistungen für Autor/-innen und Herausgeber/-innen
- Übernahme, Aufbereitung und langfristige Speicherung der zur Publikation gehörenden elektronischen Dokumente inklusive der Metadaten
- öffentliche Bereitstellung der Publikationen, Sicherstellung der Auffindbarkeit für den unmittelbaren menschlichen bzw. den für übergreifende Dienste erforderlichen maschinellen Zugriff, sowie Weitergabe der Metadaten und ggf. Publikationen (13)

E. Sloan: Open Access Revisited

Der letzte Punkt ist der interessanteste, denn er enthält das Wort "Auffindbarkeit". In meinem Artikel von 2012 habe ich eins der Hauptrisiken für das Funktionieren des unkomplizierten Grünen Weges in der mangelnden Auffindbarkeit der über die unterschiedlichsten Server verteilten Materialien gesehen.

2014 schrieb Joseph Esposito im Fachblog "The Scholarly Kitchen" in einer Bestandsaufnahme für die englisch-sprachigen Länder, der prozentuale Anteil von OA-Publikationen wachse und werde auf 15-20% geschätzt. Er vermute, der Anteil sei wesentlich höher, aber das Material verschimmele unerschlossen in institutionellen Repositorien und sei somit de facto aus dem Verkehr gezogen. (14) Darüber hinaus seien die Kosten für die Bibliotheken bislang keineswegs zurückgegangen, sondern eher gestiegen.(15)

Schon 2009 hat sich aus einer EU-Initiative heraus (16) der Verband COAR gegründet – die "Confederation of Open Access Repositories", (17) der es sich zum Ziel setzt, digitale Repositorien weltweit zu vernetzen und Standards für eine entsprechende Infrastruktur zu erarbeiten. Die Mitgliederzahl des Verbandes wird mit über 100 Institutionen aus 35 Ländern auf fast allen Kontinenten angegeben. Für eine weitere Liste von Repositorien gibt es OpenDOAR, (18) das "Directory of Academic Open Access Repositories", in dem an die 1.200 Einrichtungen aufgeführt sind.

Ob Espositos pessimistische Sichtweise begründet ist, unzählige Forschungsmaterialien moderten unerschlossen in digitalen Gräbern, wollte ich anhand einiger Repositorien im deutschsprachigen Raum untersuchen. Ich habe mir im letzten August nach dem Zufallsprinzip über verschiedene Literaturportale (19) 15 verschiedene kostenpflichtige Artikel aus den Jahren 2014/2015 herausgepickt. (20) Meine einzigen Selektionskriterien: Die Artikel sollten von einer Universität/Einrichtung in den drei deutschsprachigen Ländern kommen, und die jeweilige Publikation sollte das "grüne", "blaue" oder "gelbe" Publikationsmodell erlauben, das es den AutorInnen gestattet, die Publikation auf dem Server ihrer Einrichtungen zu hinterlegen. Der Zeitraum wurde gewählt, um etwaige Sperrfristen für die Hinterlegung zu berücksichtigen.

Weil ich schon mal dabei war, habe ich auch die Suchbarkeit der Repositorien auf einer Skala von 1-10 bewertet. 10 bedeutet es war einfach, mit einem nicht allzu abwegigen Suchbegriff (Repositorium, Dokumentenserver, Publikationsserver, Hochschulbibliographie), auf der Homepage der Hochschule/ Forschungseinrichtung zum Repositorium zu gelangen, und das Repositorium selbst bot die Art Suchkriterien an, die man von einem Katalog für wissenschaftliche Literatur erwarten darf. Abzüge gab es vorwiegend für die mangelnde Auffindbarkeit des Repositoriums; wenn diese Klippe mal umschiffbar war, war die Suchbarkeit eigentlich immer gewährleistet. Abzug gab es allerdings auch, wenn man keine Suchmaske bekam, sondern sich durch endlose Listen durchscrollen musste.

Das Ergebnis war erstaunlich: Gar nichts modert unerkannt vor sich hin – ich habe keinen meiner Artikel im Volltext in den Repositorien gefunden. Das kann mehrere Gründe haben. Einer der wichtigsten Gründe dürfte sein, dass die Universitäten ihr Geld lieber dafür ausgeben, den AutorInnen die Publikationskosten zu ersetzen, die bei der Veröffentlichung in "goldenen" OA-Zeitschriften entstehen, als in den Aufbau einer teuren Infrastruktur zu investieren, die bei aller Vernetzung immer Stückwerk bleiben wird und hohe Folgekosten mit sich bringt. Schließlich erfordert so ein Repositorium reichlich Pflege, wenn es nachhaltig nutzbar sein soll. Ich habe nicht nachgeprüft, ob die Artikel auf persönlichen Webseiten der Autoren zu finden waren.

(14) <https://scholarlykitchen.sspnet.org/2014/11/17/additive-substitutive-subtractive/>

(15) Dieser Umstand wurde mir für Deutschland mündlich von diversen Bibliothekaren bestätigt

(16) Digital Repository Infrastructure Vision for Europe, <http://www.driver-repository.eu>

(17) <https://www.coar-repositories.org/about/coar-ev/>

(18) <http://www.opendoar.org/>

(19) Google Scholar, Science Direct (Elsevier), SpringerLink, Wiley Online Library, IEEE Xplore – bis auf Google Scholar sind es Beispiele für das, was ich im Text die "mächtigen Portale" nannte. Science Direct enthält nicht nur Elsevier-Publikationen, sondern erlaubt recht umfassende bibliografische Suchen

(20) Eine Liste der Suchergebnisse liegt in Excel-Format vor.

Immerhin waren in den meisten Einrichtungen Repositorien vorhanden; deren Auffindbarkeit/ Suchbarkeit rangierte von 10 (Charité, Max-Planck-Gesellschaft, Medizinische Hochschule Hannover, Universität Wien, ETH Zürich) bis 5 (Leipzig, Graz und Stuttgart). Bei der Max-Planck-Gesellschaft, bei der Medizinischen Hochschule Hannover, sowie bei der ETH in Zürich und der Universität Zürich kann man davon ausgehen, dass bibliografische Angaben zu Publikationen ihrer Mitarbeiter auffindbar sind. Volltext auch hier bei den von mir gesuchten Titeln: Fehlanzeige.

Die meisten Repositorien enthalten nach meinem – flüchtigen! – Eindruck vorwiegend Dissertationen und Artikel, die in ohnehin "goldenen" oder "hybriden" (siehe unten) Zeitschriften veröffentlicht wurden. Bei den Einrichtungen mit der besten Auffindbarkeitsnote ist eine klare Strategie zu erkennen, die Publikationen der dort Forschenden für die eigene Außendarstellung einzusetzen. In der Wirtschaft hieße das Marketing, und es ist nicht überall zu erkennen, dass auch wissenschaftliche Einrichtungen den Nutzen einer solchen Praxis erkannt haben.

"Der Steuerzahler" erhält also nicht unbedingt einen erkennbaren Gegenwert in der Open-Access-Welt, und was ihm passieren kann, wenn er nicht gerade Hochschulangehöriger ist, mag man diesem Wutausbruch eines Twitterers aus dem letzten Dezember entnehmen:



E. Sloan: Open Access Revisited

Gut, hier ging es nicht um Zeitschriftenartikel, sondern um Bücher. Generell auf das Thema "Zugang" bezogen, kann ich die Gefühle des Twitterers nach meiner Suchaktion auf den Hochschulservern durchaus nachvollziehen.

Elsevier-Boycott

Am 17. 8. 2012, also acht Monate nach dem Aufruf durch den Mathematiker Timothy Gowers waren über 12.000 Wissenschaftler aus der ganzen Welt und aus den unterschiedlichsten Disziplinen seiner Aufforderung gefolgt, fürderhin nicht mehr in Zeitschriften aus dem Hause Elsevier zu publizieren und/oder nicht für Gutachtertätigkeiten (Peer Review) zur Verfügung zu stehen. Am 1.3.2017 war der Stand 16.556 Unterzeichnete.(21) Die Anzahl wächst weiterhin, aber längst nicht mehr mit der Geschwindigkeit der ersten Monate. Eine Google-Recherche zeigt, dass das Thema im Mainstream keine großen Wellen mehr schlägt. Auch "The Scholarly Kitchen" (22) hat seit Anfang 2012 nicht mehr gesondert über den Boycott berichtet, dem es schon im Februar 2012 mit wenig Verständnis gegenüberstand. Der wichtigste Einwand war die Frage, warum Elsevier als der große Bösewicht erhalten müsse, wo doch alle anderen wissenschaftlichen Verlage das gleiche täten.(23)

Elsevier hat inzwischen 1.800 so genannte "hybride OA-Zeitschriften" herausgebracht, auch hier tut der Marktführer nichts, was andere nicht auch täten.(24) Bei einer hybriden Zeitschrift bleibt es den AutorInnen überlassen, ob sie die "article processing charge" (APC) bezahlen wollen und damit den Artikel frei zugänglich publizieren, oder ob sie nach dem traditionellen Modell vorgehen wollen. Das ist natürlich in den meisten Fällen nicht die Entscheidung der AutorInnen, sondern ihrer Arbeitgeber, in Europa also vorwiegend der Kultusbehörden. Inzwischen gibt es eine Petition, die APC-Gebühren bei einer dieser Zeitschriften merklich zu senken, was natürlich beim Verlag auf wenig Gegenliebe stößt.(25)

Elsevier bleibt einer der beliebtesten Prügelknaben der akademischen Welt. Als der Verlag 2013 Mendeley kaufte, eine sehr beliebte Software, mit der Akademiker ihre Referenzen, Textbestände und Kontakte verwalten können, veranlasste das einige Nutzer, öffentlich bekanntzugeben, sie würden fürderhin Mendeley nicht mehr auf ihren Festplatten dulden.(26)

Der Aktienkurs der Reed-Elsevier-Gruppe zeigt sich nach wie vor von allen Anfeindungen unbeeinträchtigt. Die Aktie bleibt nicht besser und nicht schlechter als der Londoner Gesamtmarkt.(27)

Eine Eskalation erfuhr das Thema "OpenAccess" und "böse Verlage" in der Gründung von "Science Hub".(28) In Kasachstan beschloss die Neurowissenschaftlerin Alexandra Elbakyan, dem gefühlten Lizenzen-Unwesen ein Ende zu machen und richtete einen Server mit wissenschaftlicher Literatur ein, der von Jedermann/Jederfrau kostenlos genutzt werden kann. Dank einer großen Fangemeinde in der ganzen Welt enthält die Sammlung nach Stand Dezember 2016 an die 60 Millionen Artikel. Teilweise sind sie von Akademikern zur Verfügung gestellt worden, die qua Zugehörigkeit zu einer Universität/ Forschungseinrichtung über einen legitimen Zugang verfügen.

Ich erwähne das an dieser Stelle, weil es das Haus Elsevier war, das gerichtlich gegen Science Hub vorgegangen ist und auch von der US-Justiz Recht bekommen hat. Da der Server auf kasachischem Territorium steht, war das allerdings für die Betreiber nicht weiter von Belang, und der Server bleibt zugänglich, wenn auch zeitweise nur noch über Tor. Am 1. April 2016 scherzte The Scholarly Kitchen, nachdem es

(21) <http://thecostofknowledge.com/>;
https://de.wikipedia.org/wiki/The_Cost_of_Knowledge

(22) <https://scholarlykitchen.sspnet.org/>

(23) <https://scholarlykitchen.sspnet.org/2012/02/02/mysteries-of-the-elsevier-boycott/>

(24) <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4837983/>

(25) <http://www.theatlantic.com/science/archive/2016/01/elsevier-academic-publishing-petition/427059/>

(26) <http://www.zephoria.org/thoughts/archives/2013/04/11/mendeley-elsevier.html>

(27) <https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/summary?s=REL:LSE>

(28) <https://de.wikipedia.org/wiki/Sci-Hub>; enthält weiterführende Links. Ein umfangreicher Artikel stand auch in der FAZ vom 30.4./1.5. 2016, Seite C3

Elsevier nicht gelungen sei, SciHub mit juristischen Mitteln beizukommen, habe man sich entschlossen, es zu erwerben. Über den Preis werde Stillschweigen gewahrt.(29)

Dramatisch wurde es im Dezember in Deutschland noch einmal, als die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) ihre Verhandlungen über die Lizenzverträge für das Jahr 2017 für gescheitert erklärte. Es zeichnete sich ab, dass deutsche Hochschulnutzer in diesem Jahr erst einmal ohne Zugang zu Elsevier-Titeln würden auskommen müssen.(30) Die Gespräche auf der Meta-Ebene wurden dann erst einmal vertagt (31), einzelnen Einrichtungen, deren Verträge zum 31.12. ausliefen, wurde aber der Saft abgedreht.(32) Ob die Gespräche inzwischen wieder aufgenommen worden sind, war nicht festzustellen. Deutschland ist nicht das einzige Land in dieser Situation; weitere Betroffene sind Peru und Taiwan.(33) Am 17.2. verlautbarte "The Times Higher Education", Elsevier habe inzwischen die gesperrten Zugänge in Deutschland wieder freigeschaltet, obwohl noch keine Einigung erzielt worden sei.(34) Ich habe mich auch gewundert, dass in deutschsprachigen Medien darüber nichts zu lesen war.

Schlussbemerkung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich seit 2012 Einiges getan hat im Bereich Wissenschaftliches Publizieren und Open Access.(35) Ob sich das Richtige getan hat, darüber gehen die Meinungen auseinander, und von einer einheitlichen Praxis sind wir weit entfernt. Urs Heftrich beklagt in der FAZ, Open Access mache "alles kaputt", (36) Roland Reuß im selben Blatt wettet, eine von "Freibierphantasien benebelte Bibliothekslobby" lasse alles digitalisieren und bringe es kostenlos in Umlauf, und der BGH gebe auch noch seinen Segen dazu (37) nachdem sie schon Ende 2015 beklagt hatte, der "Open-Access-Wahnsinn" gehe weiter, (38) das Land Baden-Württemberg nötige die Universitäten, ihre wissenschaftlichen Autoren zu knebeln.

Nicht-affilierte AutorInnen oder solche, deren Einrichtung die Kosten nicht übernimmt, fühlen sich allein gelassen, wenn von ihnen erwartet wird, die Gebühr für den OA zu bezahlen, wie in diesem sarkastischen Tweet vom 15. April deutlich wird:

Danke Springer-Verlag Heidelberg, dass ich gegen geringe Gebühr meinen Artikel online stellen könnte. #openaccess (39)

Auf Anfrage teilte mir dieser Autor mit, der Springer-Verlag Heidelberg verlange die stolze Summe von €3000,00 für die OA-Publikation eines einzelnen Artikels. Andererseits fehlt es natürlich nicht an positiven Ansätzen und Visionen für die Zukunft. In der Schweiz wird ein "Platin"-Modell vorgeschlagen, das heißt, der gesamte Publikationsprozess sollte von nicht gewinnorientierten Konsortien aus Stiftungen, Universitäten oder nichtuniversitären Forschungseinrichtungen übernommen werden, und damit von sämtlichen kommerziellen Interessenskonflikten befreit sein.(40)

Ähnliche Ideen finden sich in den "Vienna Principles: A Vision for Scholarly Communication in the 21st Century".(41) Diese Wiener Prinzipien sind wirklich zukunftsweisend, da sie sich auch mit Open Data und Open Science als übergeordnete The-

(29) <https://scholarlykitchen.sspnet.org/2016/04/01/if-you-cant-beat-em-elsevier-to-purchase-sci-hub/>

(30) <https://netzpolitik.org/2016/deutsche-universitaeten-2017-im-digitalen-ausnahmestand-kaempfen-oder-kapitulieren/>

(31) https://www.boersenblatt.net/artikel-elsevier_informiert_ueber_nationallizenzgespraeche_mit_hrk.1260428.html

(32) https://www.projekt-deal.de/vertragskuendigungen_elsevier/

(33) <http://www.nature.com/news/scientists-in-germany-peru-and-taiwan-to-lose-access-to-elsevier-journals-1.21223>

(34) <https://www.timeshighereducation.com/news/elsevier-restores-journal-access-german-researchers#survey-answer>

(35) Einen hervorragenden Überblick bietet: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4837983/> Der Artikel beschränkt sich zwar auf die USA, aber der Titel "The academic, economic and societal impacts of Open Access: an evidence-based review" verspricht nicht zu viel. Die Ökonomie ist sehr vergleichbar.

(36) FAZ vom 05.02.2016

(37) FAZ vom 13.10.2015

(38) FAZ vom 31.12.2015

(39) <https://twitter.com/greveler/status/721058544443920384>

(40) <http://www.nzz.ch/wissenschaft/biologie/open-access-freier-zugang-zur-wissenschaftsliteratur-ld.8650>

(41) <https://viennaprinciples.org>

E. Sloan: Open Access Revisited

men beschäftigen. Die Debatte um diese beiden Themen scheint inzwischen in den Vordergrund gerückt zu sein, um die Debatte über ein geeignetes Geschäftsmodell für wissenschaftliche Verlage zumindest in den Normalo-Medien wieder in den Hintergrund treten zu lassen. Geringere öffentliche Aufmerksamkeit heißt aber nicht, dass das Thema ausdiskutiert ist oder dass die Suche nach neuen, zeitgemäßen Geschäftsmodellen zu Ende ist. Die neuen – funktionierenden – Geschäftsmodelle lassen immer noch auf sich warten.

Auf der APE-Jahrestagung (Academic Publishing in Europe) im Januar in Berlin wurde die Frage gestellt, ob "Open Access in 2020" erreichbar sei (42). Eine klare Antwort gab es nicht. Der Eindruck überwiegt, dass die Situation verfahren ist, und dass noch viel zu tun ist, bis es einen Interessensausgleich gibt, der diesen Namen verdient, (43) zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen (d.h. den öffentlichen Händen), den Verlagen und last, but not least, den Nutzern, denen wie auch immer geartete Barrieren immer schwerer zu vermitteln sind.

Die öffentlichen Hände müssen sich jedenfalls darauf einstellen, dass sie weiterhin viel Geld für wissenschaftliche Publikationen ausgeben müssen – sei es als Lizenzen für Literaturdatenbanken, sei es als Publikationsgebühren für die einzelnen Autoren.

Ich danke Herrn **Marco Tullney** von der Technischen Informationsbibliothek Hannover und Herrn **Ulrich Greveler** von der Rhein-Waal University of Applied Sciences für die Gespräche, die ich mit ihnen führen durfte.

kommentieren

Ideen entwickeln

THEMEN abonnieren

themen@gfw.de



Elka Sloan war in unterschiedlichen Funktionen in den Bereichen Informationsvermittlung und Wissensmanagement tätig. Inzwischen arbeitet sie als freie Texterin, Lektorin und Übersetzerin in ihren beiden Muttersprachen Deutsch und Englisch. Sie twittert als @ElkaSloan, und in ihrem Blog schreibt sie über alles, was sie so interessiert: elkasloan.blogspot.de

(42) http://www.ape2017.eu/html/full_programm_2.html

(43) <http://www.password-online.de/academic-publishing-in-europe-uebergang-der-wissenschaft-zu-open-access/>



gfwm THEMEN ...

... vermittelt Denkanstöße zum verantwortungsbewußten und professionellen Umgang mit Information und Wissen.

In exklusiven Beiträgen verbinden ExpertInnen und PraktikerInnen Theorie und Anwendung.

Der Fokus: Ideen, Entwicklungen und Ergebnisse in einem qualitätsvollen Format.

Wir laden Sie ein zu inspirierenden Inhalten und Gedankenaustausch.

Präsentieren Sie Ihre Erfahrungen unseren LeserInnen.

Sprechen Sie uns an!

Ideen entwickeln
Kontakt zur Redaktion

stefan.zillich@gfwm.de

gfwm THEMEN
abonnieren

themen@gfwm.de

Informationen zu gfwm THEMEN

<http://www.gfwm.de/interaktiv/newsletter-themen/>

Verantw. Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. – www.gfwm.de