

**BACHELORARBEIT**

# **Aus den Augen, aus dem Sinn? – Wissensmanagement auf einer ägyptischen Biofarm: Die Ressource Wissen bewahren und nutzen**

---

vorgelegt im Juni 2019 von  
**Maximilian Keuenhof**

1. Prüferin: Prof. Dr. Petra Düren  
2. Prüferin: Regine Lipka

---

in Zusammenarbeit mit  
Habiba Community

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**

Department Information  
Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement

**HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE  
WISSENSCHAFTEN HAMBURG**  
Hamburg University of Applied Sciences

**Aus den Augen, aus dem Sinn? -  
Wissensmanagement auf einer ägyptischen  
Biofarm:  
Die Ressource Wissen bewahren und nutzen**

---

Bachelorarbeit vorgelegt von  
**Maximilian Keuenhof**

## **Abstract**

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Untersuchung des Ist-Zustandes der Wissensnutzung und der Wissensbewahrung auf der Habiba Organic Farm in Ägypten. Durch qualitative Interviews und eine verdeckte, teilnehmende Beobachtung sollen Probleme und Herausforderungen dieses Ist-Zustandes ermittelt werden. Am Ende der Arbeit stehen erste Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiter der Habiba Organic Farm, die auf Grundlage der Wissensmanagement-Theorie und der Forschungsdaten erarbeitet wurden. Die Handlungsempfehlungen berücksichtigen zudem die auf Wissenstransfer bezogenen kulturellen Besonderheiten der ägyptischen Gesellschaft und beinhalten erste Impulse für die Formalisierung der Wissensnutzung und die Einführung einer einfachen Wissensspeicherung. Dies zeigt, dass Wissensmanagement auch in kleinen Organisationen mit wenig Aufwand umsetzbar ist.

## **Schlagworte**

Ägypten

Biofarm

Organisation

Wissensmanagement

Wissensnutzung

Wissenstransfer

Wissensbewahrung

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>vi</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Wissensmanagement</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Explizites und Implizites Wissen</b> .....	<b>3</b>
<b>2.3. Das Bausteinmodell des Wissensmanagements</b> .....	<b>6</b>
<b>2.5. Wissensbewahrung</b> .....	<b>10</b>
<b>2.6. Wissenstransfer in der ägyptischen Gesellschaft</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. Die Dokumentenanalyse</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2. Die Experteninterviews</b> .....	<b>15</b>
3.2.1. Vorbereitung.....	15
3.2.2. Durchführung .....	17
3.2.3. Nachbereitung.....	18
<b>3.3. Die teilnehmende Beobachtung</b> .....	<b>19</b>
3.3.1. Vorbereitung.....	19
3.3.2. Durchführung .....	21
3.3.3. Nachbereitung.....	22
<b>4. Die Auswertung</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1. Wissensnutzung bei Habiba Organic Farm</b> .....	<b>22</b>
4.1.1. Aussagen der Experten .....	22
4.1.2. Ergebnisse der Beobachtung.....	24
4.1.3. Zwischenfazit.....	26
<b>4.2. Wissensbewahrung bei Habiba Organic Farm</b> .....	<b>27</b>
4.2.1. Aussagen der Experten .....	27

4.2.2. Ergebnisse der Beobachtung.....	29
4.2.3. Zwischenfazit.....	30
<b>4.3. Herausforderungen und Probleme .....</b>	<b>31</b>
4.3.1. Fehlende Organisationsstruktur .....	32
4.3.2. Sprach- und Schriftbarrieren.....	34
4.3.3. Fehlende Ressourcen.....	35
4.3.4. Kulturelle Aspekte .....	36
<b>5. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>38</b>
5.1. Einführung einer Organisationstruktur.....	38
5.2. Freiräume für eine Wissensstruktur schaffen.....	40
5.3. Einführung einer Wissensspeicherung .....	42
5.4. Ein Verantwortlicher muss bestimmt werden.....	44
<b>6. Fazit .....</b>	<b>44</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>46</b>
<b>Anhänge.....</b>	<b>50</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Aufbau der Habiba Organisation und ihr Kontext in der Habiba Community (eigene Darstellung)	1
Abbildung 2:	Das Bausteinmodell des Wissensmanagements (nach Probst, Raub und Romhardt 2012, S. 34)	6
Abbildung 3:	Hauptprozesse der Wissensbewahrung (nach Probst, Raub und Romhardt 2012, S. 203).	10
Abbildung 4:	Vereinfachte Darstellung der Nutzungshemmnisse und entsprechender Interventionen nach Probst, Raub und Romhardt (eigene Darstellung).	11
Abbildung 5:	Der Wissenskreislauf auf der Habiba Organic Farm (eigene Darstellung).	31
Abbildung 6:	Einordnung der Hauptprobleme in den Wissenskreislauf von Habiba Organic Farm (eigene Darstellung).	32
Abbildung 7:	Beispiel für ein Organigramm auf der Habiba Organic Farm (eigene Darstellung).	38
Abbildung 8:	Möglicher Prozess der Wissensspeicherung von Video- und Fotomaterial (eigene Darstellung).	43

## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1:	Interviewleitfaden, deutsche Version	50
Anhang 2:	Interviewleitfaden, englische Version	51
Anhang 3:	Interview Consent Form	52
Anhang 4:		CD-ROM
- Anhang 4a:	Transkripte der Interviews	
- Anhang 4b:	Extraktion Transkripte	
- Anhang 4c:	Beobachtungsprotokolle	
- Anhang 4d:	Extraktion Beobachtungen	

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb. = Abbildung

bzw. = beziehungsweise

d.h. = das heißt

etc. = et cetera

i.d.R. = in der Regel

z. T. = zum Teil

## 1. Einleitung

Im Jahre 1994 gründete Maged El Said auf dem Süd-Sinai, in der Küstenstadt Nuweiba das „Habiba Village“ (heute Habiba Beach Lodge), ein Camp an einem Strand, das Touristen<sup>1</sup> die Möglichkeit bot, sich ein paar Tage eine Hütte zu mieten oder auf dem Gelände zu zelten. Damals boomte der Tourismus und vor allem Backpacker und Taucher reisten entlang der Küste des Golfs von Aqaba. Die Habiba Beach Lodge avancierte zu einem regelrechten Touristenmagneten und bot später neben Hütten auch Bungalows, ein Restaurant und ein Café. Terrorismus und politische Unruhen brachten in den 2000er Jahren den Tourismus auf dem Sinai weitestgehend zum Erliegen. Um der Abhängigkeit vom Tourismus entgegenzuwirken, errichtete Maged El Said die Habiba Organic Farm. Dies sollte zum einen der Selbstversorgung dienen, zum anderen sollte mit dem Verkauf von Obst und Gemüse zusätzlich Geld verdient werden. Dieses Modell motivierte auch andere Menschen in der Region Selbstversorger zu werden und ökologische Landwirtschaft zu betreiben. Aus diesen Farmen entstand die Habiba Community, ein Zusammenschluss verschiedener Landwirte, die mit Ihren Produkten handeln sowie Wissen und Ressourcen miteinander teilen (Habiba Community 2019).

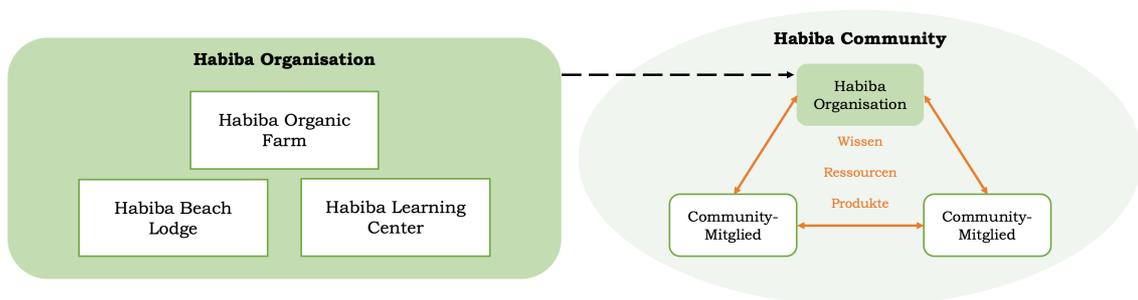


Abbildung 1: Aufbau der Habiba Organisation und ihr Kontext in der Habiba Community (eigene Darstellung).

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit, wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen beschreiben dennoch männliche und weibliche Personen im gleichen Maß.

Heute umfasst die Habiba Organisation von Maged El Said drei Sparten: Die Beach Lodge, die Farm und das Habiba Learning Center. Letzteres ist eine Einrichtung, die den Kindern aus der Gegend auf spielerische Weise Landwirtschaft und Nachhaltigkeit näherbringen soll. Die Habiba Organisation ist das Herzstück der Habiba Community (Abb. 1).

Um den Personalbedarf, der für einen landwirtschaftlichen Betrieb benötigt wird, zu decken und seine Idee noch weiter zu verbreiten, entschied sich Maged El Said für die Einführung eines internationalen Freiwilligenprogramms. Volontäre aus der ganzen Welt waren und sind bis heute dazu eingeladen, für einen beliebigen Zeitraum nach Nuweiba zu kommen und auf der Farm zu arbeiten. Auch Experten von wissenschaftlichen Einrichtungen sind regelmäßig zu Gast auf der Farm, geben Schulungen und helfen bei der Ausbildung der Mitarbeiter, die überwiegend keinen agrarwirtschaftlichen Hintergrund haben. Doch diese Fülle an Wissen strukturiert aufzunehmen, ist zu einer Herausforderung geworden. Ständig wechselnde Volontäre und Experten sowie viele begonnene, aber nicht beendete Projekte verstärken diese Situation. Innerhalb der Habiba Organisation benötigt vor allem die Habiba Organic Farm Unterstützung, um diese wertvolle Ressource zu verwalten und den Wissensverlust zu minimieren.

Um solcher Herausforderungen zu bewältigen, wurde in der Organisationslehre der Begriff des Wissensmanagements geprägt. Dieser wurde Mitte der 90er Jahre zu einem der meistdiskutierten Begriffe in der Unternehmensführung (Lehner 2012, S. 31). Wissensmanagement soll Wissen mit spezifischen Instrumenten festhalten, aufbereiten und den Mitarbeitern einer Organisation zur Verfügung stellen, um sie bei ihrem Handeln in der Organisation zu unterstützen (Wäfler, Fischer, Kunz, Saric 2018, S. 1). Zu dem Thema „Wissensmanagement“ gibt es inzwischen unzählige Publikationen, die alle für sich beanspruchen, den richtigen Weg für die Einführung von Wissensmanagement darzustellen (Hasler Roumois 2013, S. 9). Dennoch sind die Grundlagen dieser Werke meist unveränderte Modelle, die bereits seit über 20 Jahren herangezogen werden. Wissensmanagement wird in der Literatur häufig im Kontext großer Unternehmen verwendet, was aber nicht

bedeuten soll, dass sich die entsprechenden Tools nicht auf eine kleine (Teil-) Organisation wie der Habiba Organic Farm übertragen lassen. Ziel dieser Arbeit ist es, die Begriffe Wissen und Wissensmanagement zu beleuchten und auf die Habiba Organic Farm anzuwenden. Am Ende der Arbeit sollen erste Handlungsempfehlungen stehen, die den Mitarbeitern der Habiba Organisation dabei helfen sollen, das Wissen von Experten und Volontären zu sichern und zu nutzen. Hierfür wurden qualitative Interviews und eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt, die dabei helfen sollten den Ist-Zustand der Wissensnutzung und -bewahrung zu bewerten und Probleme und Herausforderungen zu identifizieren. Zudem werden Besonderheiten der ägyptischen Kultur einbezogen, um die westlichen Wissensmanagement-Tools auf den spezifischen Bedarf der ägyptischen Farm anzupassen.

## **2. Wissensmanagement**

Im folgenden Abschnitt werden die grundlegenden Begriffe des Wissensmanagements definiert.

### **2.1. Explizites und Implizites Wissen**

Es existieren verschiedene theoretische Ansätze für das Wissensmanagement in Unternehmen. Die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Theorien liegt in dem Begriff „Wissen“ selbst, das als Ergebnis und Referenz von Lernprozessen und als bedeutende Ressource zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gehandelt wird (Geiger 2006, S. 11). Wissen wird nach Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 23) wie folgt definiert:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen

konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

Demnach können beispielsweise Forschungsdaten und die aus ihrem Kontext gewonnenen Informationen nicht als Wissen bezeichnet werden. Erst durch die Interpretation bzw. Vernetzung der Informationen mit anderen Informationen durch eine Person kann aus Forschungsdaten Wissen generiert werden. Um die Individualität und Personengebundenheit aufzuheben und Wissen speicherbar zu machen, wird eine Unterscheidung in implizites und explizites Wissen vorgenommen (Düren 2015, S. 5).

Explizites Wissen lässt sich verbalisieren und ist über Sprache mitteilbar. Es kann mit Hilfe von Textdokumenten, Datenbanken oder mathematischen Formeln gespeichert und weitergegeben werden. Andere Mitarbeiter können diese Form des Wissens durch logisches Denken erfassen und weiterverwenden (Lehner 2012, S. 57). Implizites Wissen hingegen, beschreibt individuelle Erfahrungen, erlernte Verhaltensweisen und subjektive Einsichten, aber auch Intuitionen und Ahnungen (Düren 2015, S. 5). Diese Form des Wissens kann nur unvollständig in Worten wiedergegeben werden und wird auch als verborgenes Wissen bezeichnet (Lehner 2012, S.57). Es wird empfohlen, implizites Wissen in explizites Wissen zu transformieren und dieses zu dokumentieren, damit auch dies nicht verloren geht (Düren 2012, S. 5).

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Wissen vor allem der explizite Wissensbegriff verstanden. Da externe Mitarbeiter, Experten von wissenschaftlichen Einrichtungen und auch Volontäre in erster Linie Wissen in Form von Vorgängen, Prozessen und Anleitungen auf die Habiba Organic Farm bringen, wie beispielsweise den optimalen Bestäubungsvorgang für Dattelpalmen.

## **2.2. Organisationales Lernen und Wissensmanagement**

Neben der Unterscheidung in explizites und implizites Wissen nehmen Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 21) eine Abgrenzung von

individuellem Wissen zu kollektivem Wissen vor: „Die individuellen Fähigkeiten [...] sind eine grundlegende Basis für das Agieren von Unternehmen. Darüber hinaus hängt das Gelingen vieler Projekte und Strategien [...] davon ab, ob verschiedene Wissensträger effizient miteinander kombiniert werden können.“

Vereinfacht lässt sich also sagen, dass der Erfolg einer Organisation nicht allein von dem expliziten und dem impliziten Wissen einzelner Mitarbeiter abhängt, sondern ebenso von der kombinierten Gesamtheit des Wissens aller Mitarbeiter.

Dieses kollektive Wissen liegt auch in personenunabhängiger Form vor, wie etwa in Regelsystemen, die Handlungsweisungen einer Organisation vorgeben. Beispiele dafür sind unter anderem Standardverfahren, Leitlinien, etablierte Verhaltensweisen, etc. (Lehner 2012, S. 61).

Die individuellen und kollektiven Wissensbestände, einschließlich der Daten- und Informationsbestände einer Organisation, bilden die Wissensbasis. Diese Wissensbasis verändert sich im Laufe der Zeit stetig. Der entsprechende Veränderungsprozess wird unter dem Begriff organisationales Lernen zusammengefasst (Probst, Raub, Romhardt 2012, S. 23-24).

Jede Weiterbildungsmaßnahme, jeder neue Mitarbeiter, aber auch jede Optimierung der internen Arbeitsprozesse hat im Umkehrschluss das Potential, die Wissensbasis zu verändern.

Wissensmanagement geht an dieser Stelle einen Schritt weiter. Der Fokus des Wissensmanagements liegt auf den Lernprozessen, die beeinflusst und gesteuert werden können und hat immer eine Interventionsabsicht, während das organisationale Lernen die Veränderungen der Wissensbasis lediglich beschreibt (Probst, Raub Romhardt 2012, S. 24).

Einzelne Mitarbeiter der Habiba Organic Farm erhalten regelmäßig Weiterbildungen. Zudem stellen Volontäre und Experten neue Ideen und optimierte Arbeitsprozesse vor. Werden diese Veränderungen auf der Habiba Organic Farm angenommen, verändert sich die Wissensbasis des

Unternehmens. Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass ein Wissensmanagement mit Hilfe verschiedener Interventionen diese Lernprozesse steuern kann. Im folgenden Kapitel wird daher ein Wissensmanagement Modell vorgestellt, das Organisationen die Möglichkeit bietet an beliebigen Stellen mit der Einführung eines Wissensmanagements zu beginnen.

### 2.3. Das Bausteinmodell des Wissensmanagements

Das Bausteinmodell des Wissensmanagements existiert schon seit Ende der neunziger Jahre und gilt als das meistzitierte Modell der Wissensmanagementliteratur (Hasler Roumouis 2013, S. 257). Es wurde entwickelt, um Führungskräften Methoden an die Hand zu geben, mit denen sie organisationale Wissensbestände lenken und sie in ihrer Entwicklung beeinflussen können (Probst, Raub, Romhardt 2012, S. 29). Das Modell besteht aus acht Bausteinen (Abb. 2), die jeweils die verschiedenen Teilaspekte des Wissensmanagements beschreiben. Gemeinsam bilden sie einen ganzheitlichen Ansatz zur Realisierung des Wissensmanagements (Lehner 2012, S. 78).

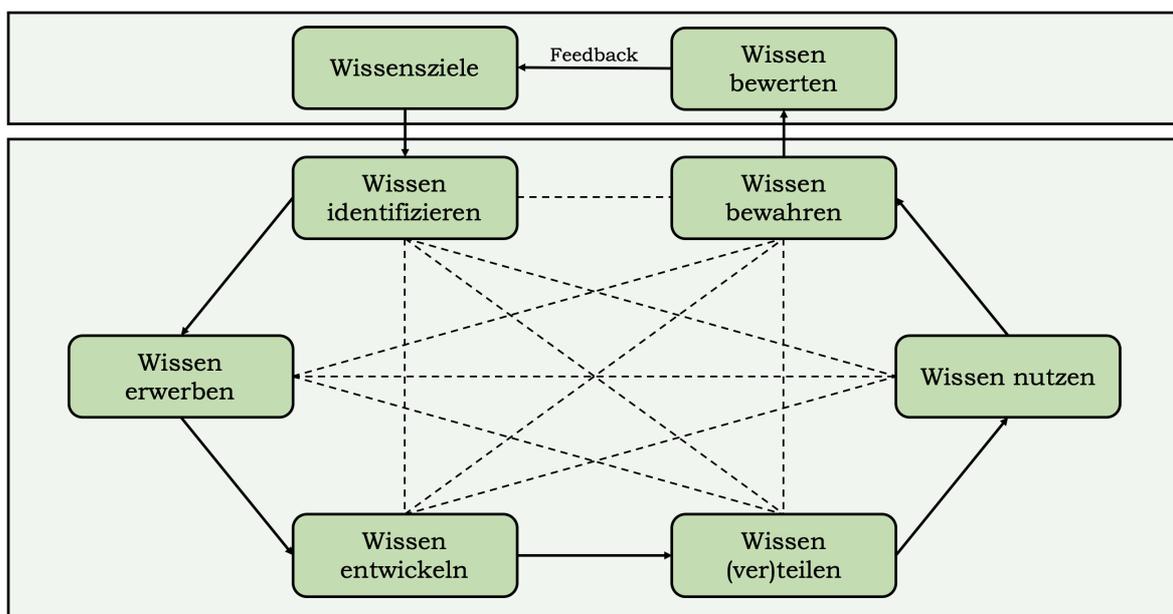


Abbildung 2: Die Bausteine des Wissensmanagements (nach Probst, Raub und Romhardt 2012, S. 34).

Die Bausteine repräsentieren die typischen Wissensmanagement-Problemlösungen in Organisationen und sind in kategorisierten Kernprozessen definiert. Die Bausteine sind alle miteinander verbunden, sodass jede Intervention in einem Kernprozess Auswirkungen auf die anderen Bausteine hat (Hasler Roumouis 2013, S. 257).

Das Modell gilt als gut geeignet für einen Einstieg in ein Wissensmanagement, da man mit jedem Baustein beginnen kann. I.d.R. wird mit den Bausteinen begonnen, von denen man sich für den Anfang am meisten Erfolg verspricht (Lehner 2012, S.78).

Auch in Hinblick auf die Einführung eines Wissensmanagements für die Habiba Organic Farm ist dieses Modell geeignet, einen vorsichtigen Einstieg zu wagen. An dieser Stelle, werden alle acht Bausteine kurz definiert, um die Auswahl der Start-Bausteine nachvollziehbar darzustellen. Für die Vorstellung der einzelnen Bausteine, werden verschiedene Werke zitiert, die sich mit dem Bausteinmodell auseinandergesetzt haben. Die Bausteine im Überblick:

**Wissensziele:** Die Wissensziele sind richtungsweisend für die Maßnahmen und Aktivitäten des Wissensmanagements und definieren wo in der Organisation welches Wissen akquiriert bzw. aufgebaut werden soll (Lehner 2012, S. 79).

**Wissensbewertung:** Die Wissensbewertung steht in direkter Verbindung zu den Zielen und hat diesbezüglich eine Kontrollfunktion. Sie dient als Messinstrument für die Qualität der formulierten Wissensziele (Probst, Raub, Romhardt 2012, S.33). Zudem soll sie den Erfolg bzw. Misserfolg von Interventionen aufzeigen und schließt somit den Kreislauf des Modells (Feedbackfunktion) (Lehner 2012, S.79).

**Wissensidentifikation:** Die Wissensidentifikation setzt sich mit der Frage auseinander, wie man intern und extern Transparenz über das vorhandene Wissen schaffen kann. (Lehner 2012, S.79). Hier geht es um eine

Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens und die Manifestation der eigenen Wissensbasis.

**Wissenserwerb:** Abhängig von Art und Inhalt der Wissensziele und des bereits in der Organisation vorhandenen Wissens, setzt sich der Wissenserwerb damit auseinander, welches neue Wissen zusätzlich erworben, bzw. welches Wissen aktualisiert werden muss (Düren 2015, S.53). Der Wissenserwerb ist somit ein externer Vorgang bei dem Wissen von außen in das Unternehmen geholt werden soll.

**Wissensentwicklung:** Während Wissen extern erworben wird, soll das interne Wissen weiterentwickelt werden. Im Unternehmen selbst sollen neue Fähigkeiten, neue Produkte und bessere Ideen erarbeitet werden (Lehner 2012, S. 80). Dieser Prozess findet nur innerhalb der Organisation statt. Vorhandenes Wissen soll ohne externen Input fortentwickelt werden.

**Wissens(ver)teilung:** Die Wissensverteilung regelt, welches Wissen und in welchem Umfang an welche Mitarbeiter verteilt werden soll. Dies beinhaltet die Distribution und den entsprechenden Verteilungsprozess, aber auch das Teilen des individuellen Wissens oder der individuellen Fähigkeiten in der Organisation (Lehner 2012, S. 80). Dieser Baustein setzt sich demnach mit der Analyse auseinander, welche Mitarbeiter welches Wissen zum Handeln brauchen (teilen) und wie diese Mitarbeiter an das entsprechende Wissen kommen (verteilen).

**Wissensnutzung:** Ein verbreiteter Irrglaube ist, dass die Verbesserung der Wissensinfrastruktur ausreicht, um Wissensmanagementprozesse in den Griff zu bekommen. Alle Bausteine des Wissensmanagements müssen daher auf eine effiziente Nutzung des Wissens im Sinne der Wissensziele der Organisation abzielen (Probst, Raub, Romhardt 2012, S.183).

**Wissensbewahrung:** Die Wissensbewahrung setzt sich damit auseinander, wie sich Organisationen vor dem Verlust von Wissen schützen können (North 2016, S. 172).

In den nächsten beiden Kapiteln wird noch einmal speziell auf die Wissensbewahrung und die Wissensnutzung eingegangen. Da die Habiba Organic Farm regelmäßig Volontäre beschäftigt und von verschiedenen externen Einrichtungen und Experten mit der Ressource Wissen unterstützt wird, scheinen die beiden zuletzt genannten Bausteine besonders wichtig. Die Bewahrung des externen und selbstentwickelten Wissens sowie dessen Nutzung bieten den erfolgversprechendsten Einstieg in ein Wissensmanagement für die Habiba Organic Farm.

#### **2.4. Wissensnutzung**

Wissensnutzung wird als produktiver Einsatz der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele definiert (North 2016, S. 172). Die Existenz von (gut organisierten) Wissensbeständen allein ist jedoch kein Garant für eine tatsächliche Nutzung des betrieblichen Wissens (Lehner 2012, S. 80). Bei dieser Aussage wird noch einmal deutlich, dass alle Bemühungen Wissen zu managen vergebens sind, wenn die entsprechenden Interventionen keine Nutzung des Wissens nach sich ziehen. Die Wissensnutzung ist aber nicht allein als Ergebnis zu betrachten. In der Rolle als Baustein bietet dieser Bereich eigene Interventionsmöglichkeiten. Probst, Raub und Romhardt nennen drei mögliche Probleme, die die Wissensnutzung hemmen können (Abb. 3). Durch mangelnde Anpassung des Arbeitsumfelds können Nutzungsbarrieren entstehen. Dieser Barriere kann die Schaffung einer nutzerfreundlichen Wissensinfrastruktur entgegengesetzt werden. Empfohlen werden die drei Kriterien Einfachheit (easy-to-use), Zeitgerechtigkeit (just-in-time) und Anschlussfähigkeit (ready-to-connect) bei der Umsetzung einer entsprechenden Infrastruktur.

Problem	Auslöser	Intervention
Nutzungsbarrieren	<i>Mangelnde Anpassung des Arbeitsumfelds</i>	<i>Schaffung einer nutzerfreundlichen Wissensinfrastruktur</i>
Betriebsblindheit	<i>Routinierte Arbeitsprozesse</i>	<i>Kontinuierliches Hinterfragen von Arbeitsprozessen</i>
Kulturelle Barrieren	<i>Angst vor der Preisgabe von Wissenslücken</i>	<i>Fragen als Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung fördern</i>

Abbildung 3: Vereinfachte Darstellung der Nutzungshemmnisse und entsprechender Interventionen nach Probst, Raub und Romhardt (eigene Darstellung).

Ein anderer Grund für die mangelnde Nutzung kann Betriebsblindheit sein. Das bedeutet, die Wissensnutzung wird blockiert, da die Effizienz und das Verbesserungspotential neuen Wissens nicht erkannt werden. Ein Ausweg kann die kontinuierliche Hinterfragung bestehender Arbeitsprozesse sein. Ein drittes Problem können kulturelle Barrieren darstellen. Die Nachfrage nach neuem Wissen wird in vielen Organisationen als Wissenslücke interpretiert. Die Angst vor Kollegen weniger qualifiziert zu wirken, kann also die Nutzung des Wissens ebenfalls hemmen. Führungskräfte sind hier gefordert, eine Kultur des Fragens zu etablieren, d.h. (Nach)fragen sollte als Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung angesehen und somit gefördert werden (Probst, Raub und Romhardt 2012, S. 186-186).

## 2.5. Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung soll in erster Linie sicherstellen, dass Maßnahmen ergriffen werden, die dabei helfen, erworbenes Wissen und den Inhalt der organisationalen Wissensbasis so zu speichern, dass auch in Zukunft darauf zurückgegriffen werden kann (Donleiter 2006, S. 45). Folglich ist die

Hauptaufgabe der Wissensbewahrung die Sicherung des individuellen und kollektiven Wissens einer Organisation. Dabei soll der Verlust des Wissens minimiert werden (Lehner 2012, S. 81).

Die Gefahr des Wissensverlustes und die damit einhergehende Notwendigkeit einer optimalen Speicherung begründet Düren mit dem vorhersehbaren und teilweise unvorhersehbaren Verlust von Wissen durch beispielsweise Rentenantritt, Altersteilzeit, Kündigung, befristete Verhältnisse und längerfristige Ausfälle durch Krankheit (Düren 2015, S. 83).

Die genannten Gefahren, lassen sich auf die Habiba Organic Farm übertragen. Die natürlich hohe Fluktuationsrate von Volontären und externen Experten, die nur für einen bestimmten Zeitraum in die Organisation kommen und eigene Projekte betreuen, sind mit befristeten Verhältnissen zu vergleichen.

Einen Ansatz für Wissensbewahrung bieten Probst Raub und Romhardt (Abb. 4). Demnach soll im ersten Schritt Wissen selektiert werden. Die Informationsflut im Alltag sorgt dafür, dass aus vielen einzelnen Erfahrungen ständig neues Wissen generiert wird. Nicht jedes Wissen ist nützlich für die Zukunft des Unternehmens und muss dementsprechend gefiltert werden (Probst, Raub, Romhardt 2012, S. 203-2014). An dieser Stelle wird noch einmal auf den Baustein „Wissensidentifikation“ hingewiesen, der eine Bestandsaufnahme des Wissens mit sich zieht und der Selektion im besten Fall vorangeht. Ist das bewahrungswürdige Wissen ausgewählt, muss ein entsprechender Speichervorgang eingeleitet werden. Explizites Wissen sollte festgehalten werden, beispielsweise durch eine Dokumentation oder durch das Einarbeiten eines anderen Mitarbeiters.



Abbildung 4: Hauptprozesse der Wissensbewahrung nach Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 203)

Implizites Wissen kann zwar in explizites Wissen transformiert werden, es sollte jedoch bedacht werden, dass die Konvertierbarkeit der beiden Wissensformen in Fachkreisen strittig ist (Hasler Ramois 2013, S. 50). Eine Maßnahme, den Verlust impliziten Wissens zu verringern, die Probst Raub und Romhardt vorstellen, fasst Donleitner (2006, S. 45) wie folgt zusammen: „Für individuelles Wissen, das nur implizit vorliegt, können Anreizsysteme und Austrittsbarrieren aufgebaut werden, die die Fluktuationsrate reduzieren.“.

Abschließend muss darauf geachtet werden, dass dieses bewusst gespeicherte, strukturierte Wissen ständig Aktualisierungsprozesse durchläuft (Probst, Raub, Romhardt 2012, S. 217). Dies spielt sowohl bei großen juristischen Veränderungen wie der Einführung der Datenschutz-Grundverordnung eine Rolle, als auch bei alltäglichen Änderungen wie veränderten Telefonnummern oder E-Mail-Adressen von Ansprechpartnern der Organisation.

Die vorangegangenen Beispiele zeigen, dass diverse Möglichkeiten existieren, Wissen zu speichern bzw. den Verlust von Wissen zu reduzieren. Wichtig ist, dass nur für die Zukunft der Unternehmung relevantes Wissen gesichert wird und dass dieses regelmäßig auf seinen Aktualisierungsbedarf geprüft wird. Der Kreativität sind bei der Wissensbewahrung keine Grenzen gesetzt. Nicht jede Unternehmung verfügt über die Ressourcen für eigene Datenbanken oder die nötige Infrastruktur für eigene Wikis. Außerdem darf man bei der Anwendung solcher Modelle kulturelle Unterschiede nicht vernachlässigen bzw. unterschätzen. Im folgenden Abschnitt wird deswegen der Transfer von Wissen in der ägyptischen Gesellschaft untersucht.

## **2.6. Wissenstransfer in der ägyptischen Gesellschaft**

Ägypten ist ein Land in Nordafrika, das durch sein kulturelles Erbe mit tief verwurzelten Werten und einem starken Glauben (Islam) geprägt ist (Nafie 2012, S. 157). Bei der Untersuchung des Wissensmanagements auf der Habiba Organic Farm müssen daher auch kulturelle Besonderheiten

berücksichtigt werden, wenn Wissensmanagement und Wissenstransfer untersucht werden sollen. Schmid fasst diverse Definitionen von Wissenstransfer zusammen und bezeichnet Wissenstransfer als Übertragungsvorgang von Wissen einzelner Personen oder Gruppen auf andere Personen oder Gruppen (Schmid 2013 S.20). Generell ist Wissenstransfer als ein Teilaspekt des Bausteins „Wissens(ver)teilung zu verstehen. Im Kontext dieser Arbeit wird Wissenstransfer als ein Bindeglied von Wissensbewahrung und Wissensnutzung interpretiert. Bei einer Studie zum Wissenstransfer in der ägyptischen Gesellschaft kommt Nafie zu folgendem Ergebnis:

„The Egyptian society is generally more ascribed than achieved and information and knowledge is related to power, so sharing depends on the parallel status of the knowledge sharing partner. Decisions can only be challenged by a person with higher authority than oneself.” (Nafie 2012, S. 159)

Sie begründet dies unter anderem mit der starken Beziehungsorientierung der Ägypter, d.h. Ägypter fühlen sich wohler, wenn sie Teil einer Gemeinschaft sind (familiär oder beruflich) (Nafie 2012, S.159). Schlussfolgernd kann Wissensweitergabe entgegen der hierarchischen Struktur als Affront verstanden werden und zu Konflikten führen.

Im Rahmen der Wissensnutzung lässt sich hier eine Parallele zur kulturellen Nutzungsbarriere von Probst, Raub und Romhardt ziehen. Neben der Angst, durch die Nutzung fremden Wissens seinen Expertenstatus zu verlieren, wird in der ägyptischen Gesellschaft z. T. bereits der Hinweis auf neues fremdes Wissen als Infragestellung der eigenen Expertise empfunden.

### **3. Das Forschungsdesign**

Um ein genaues Bild über den aktuellen Zustand der Wissensbewahrung und -nutzung der Habiba Organic Farm zu gewinnen, wurden drei verschiedene Forschungsansätze kombiniert. Im ersten Schritt wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, um einen Überblick über das vorhandene

Material auf der Habiba Organic Farm zu gewinnen. Ziel der Analyse in dieser Arbeit ist nicht die inhaltliche Bewertung der vorhandenen Dokumente, sondern eine Einschätzung der Verfügbarkeit von gespeichertem Wissen abzugeben. Des Weiteren wurden Mitarbeiter, Volontäre und Community-Mitglieder mit Hilfe eines Leitfadens als Experten interviewt.

Leitfadeninterviews sind semi-strukturierte Erhebungsinstrumente zur Erfassung verbaler Daten (Misoch 2105, S.65). Sie gehören somit zu den qualitativen Forschungsmethoden, die den Fokus der Datensammlung auf das gesprochene Wort legen (Flick 2016, S. 193).

Überdies wurde zur Überprüfung, der in den Interviews gegebenen Antworten eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt. Nach Atteslander (2010, S. 95) bedeutet teilnehmende Beobachtung, „dass die Forscher direkt in das zu untersuchende soziale System gehen und dort in natürlicher Umgebung Daten sammeln“. Ziel der Forschung ist eine Analyse des Ist-Zustandes bezogen auf Wissensnutzung und -bewahrung, die Beschreibung möglicher Herausforderungen bei der Einführung dieser Bausteine und die Ableitung von ersten Handlungsempfehlungen.

### **3.1. Die Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse wird in Deutschland in der Organisationsforschung eher selten eingesetzt. Häufig wird der Begriff mit dem der Inhaltsanalyse gleichgesetzt. Doch verwendet man die Dokumentenanalyse als spezifisches Instrument bei der Untersuchung von Dokumenten, die nicht durch den Kontext der eigenen Forschung entstanden sind, lässt sich die Datenanalyse von der Inhaltsanalyse abgrenzen. Dies hängt allerdings vom Erhebungskontext ab (Schmidt 2017, S. 443).

Dafür muss vorab die Frage beantwortet werden, welches Ziel die Dokumentenanalyse verfolgt. Sie ist ein geeignetes Instrument, wenn beispielsweise für die Untersuchung relevante Prozesse ausreichend dokumentiert sind (Schmidt 2017, S.446).

Im Kontext dieser Arbeit ist aber nicht der Inhalt der Dokumente von Interesse, sondern die Frage, ob Prozesse und Wissen überhaupt dokumentiert

worden sind und welche Wirkung diese Dokumente auf die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter der Habiba Organic Farm haben. Schmidt beschreibt unter anderem die Wirkungsanalyse von Dokumenten. Dabei geht es um Dokumente, die eine Wirkung erzielen sollen, wie beispielsweise die Steuerung von Prozessen (Schmidt 2017, S. 464). Die Habiba Organisation unterhält eine Kooperation mit der Firma South Sinai Healthy Foods for Trade S.A.E (SHF). Die Habiba Community produziert Obst, Gemüse, Honig und andere Lebensmittel. SHF ist für die Distribution dieser Güter zuständig. Beispielsweise werden für die „Green Box“ die genannten Waren wöchentlich bis zur Haustür von regionalen Kunden geliefert. SHF hat hierfür Kalkulationsheets, Tabellen und Prozesspläne erstellt und der Habiba Organisation zur Verfügung gestellt. Diese Dokumente werden allenfalls auf Druck von SHF genutzt. Für andere Prozesse gibt es laut Aussage des Farmbesitzers keine Dokumentation. Es liegen zwar zahlreiche Forschungsdaten vor, diese sind aber nach dem hier verwendeten Wissensbegriff kein eigentliches Wissen. Das Ergebnis der Dokumentenanalyse ist damit eindeutig: Es liegen keine eigenen Dokumentationen vor und externe Dokumente werden nur genutzt, wenn Vertreter der externen Unternehmen vor Ort sind.

### **3.2. Die Experteninterviews**

Ziel der Interviews war es, den aktuellen Stand der Wissensnutzung und -bewahrung einzuordnen und die Wissenstransfervorgänge auf der Habiba Organic Farm nachzuvollziehen. Dabei sollten sowohl Probleme als auch Lösungsansätze ermittelt werden. Zudem sollten Einschätzungen zu kulturellen Unterschieden zwischen Europäern und Ägyptern gesammelt werden, die bei den Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden müssen.

#### **3.2.1. Vorbereitung**

Zu Beginn des Aufenthaltes in Ägypten wurde ein Leitfaden für die Interviews entwickelt (Anhang 1). Der Aufbau des Leitfadens erfolgte nach der Struktur von Misoch, die eine Informationsphase, eine Einstiegsphase, eine

Hauptphase und eine Abschlussphase empfiehlt (Misoch 2015, S. 68). Nach der Ausarbeitung des Leitfadens wurde dieser ins Englische übersetzt (Anhang 2), da ein Großteil der Interviewpartner nicht Deutsch spricht.

Für die Informationsphase wurde zudem eine Einverständniserklärung anhand einer Vorlage erstellt (Interview Consent Form, Anhang 3) (School of Geoscience 2013).

Für die Ausarbeitung des Leitfadens wurde die SPSS-Methode (sammeln, prüfen, sortieren, subsumieren) angewendet (Helfferrich 2011, S. 182-185). In einer Brainstorming-Phase wurden viele verschiedene Fragen und Stichpunkte zum Thema Wissensmanagement auf einer ägyptischen Biofarm gesammelt. Im zweiten Schritt wurden die Fragen und Stichworte geprüft und aussortiert. Danach wurde das übrig gebliebene Material nach drei Themenschwerpunkten sortiert: Wissensbewahrung, Wissensnutzung und ägyptische Kultur. In der letzten Phase (Subsumieren) wurden aus dem vorhandenen Material Fragen für die drei Themenblöcke der Hauptphase abgeleitet. Zusätzlich wurde für die Interviewsituation eine Checkliste erstellt, mit der sichergestellt werden sollte, dass essenzielle Fragen beantwortet wurden.

In der Einstiegsphase sollte erfragt werden, in welcher Beziehung der Interviewte zur Habiba Organic Farm steht und was seine präferierten Aufgaben auf der Farm sind bzw. waren. Dies sollte die Gesprächssituation auflockern und das Gespräch anregen.

Die Hauptphase gliedert sich in drei Themenblöcke: Der erste Themenblock befasst sich mit der Wissensbewahrung. In diesem Block sollte erfragt werden, wie Wissen generiert wird und wie es dann gespeichert wird. Findet eine Wissensspeicherung statt, werden die Interviewpartner gebeten, anhand eines konkreten Beispiels zu erklären, wie das Wissen bewahrt wurde. Um den Übergang zum nächsten Block fließend zu gestalten, wurde noch eine Frage zum Wissenstransfer unter Kollegen auf der Habiba Organic Farm gestellt. Der zweite Teil beginnt mit einer Frage zur Nutzung von fremdem Wissen. Konkrete Beispiele sollen hier gegeben und vertieft werden. Für die ersten beiden Blöcke galt die Prämisse, dass keine oder

ausweichende Antworten ebenfalls zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Der letzte Teil befasst sich mit Besonderheiten der ägyptischen Kultur. Die Interviewten sollten ihre eigene Einschätzung über die kulturellen Unterschiede zwischen Ägyptern und Europäern geben. In der Abschlussphase wurden die Befragten gebeten, eigene Vorstellungen von einer Wissensspeicherung zu konkretisieren, bzw. ihre bevorzugten Speichermedien zu nennen. Diese Frage soll die Partizipation der Mitarbeiter gewährleisten und eigene Ideen fördern.

Die Fragen sind offen formuliert. Für den Fall, dass vom Thema abgekommen wird, sind entsprechende Interventionsfragen vorbereitet worden.

Im Vorfeld wurden von der Organisationsleitung fünf verschiedene Personen vorgeschlagen, die für ein Interview bereitstehen würden. Während der Durchführung ergaben sich diesbezüglich noch ein paar Änderungen.

### **3.2.2. Durchführung**

Die Interviews waren während des achttägigen Aufenthalts in Nuweiba angesetzt. Trotz des zuvor festgelegten Zeitplans konnten die angesetzten Termine nicht eingehalten werden. Zum einen, war die Verfügbarkeit der Interviewpartner nicht immer gegeben, zum anderen mussten einige Änderungen bei der Auswahl der Interviewpartner vorgenommen werden. So stellte sich nach wenigen Tagen heraus, dass eine Person leider nicht über ausreichende englische Sprachkenntnisse verfügt, um ein Interview zu geben. Diese Person wurde durch Herrn Amgad Raouf Latif ersetzt. Als Volontärin wurde Frau Kenzy El Kalamawy angeworben und als externer Mitarbeiter Heinz-Werner Keuenhof gewonnen. Da Frau El Kalamawy nicht mehr bei der Habiba Organisation arbeitet und Herr Keuenhof in einer benachbarten Stadt lebt, fanden die Interviews erst später statt.

Im Folgenden wird der allgemeine Ablauf der Interviews beschrieben:

Die Befragten durften im Vorfeld auswählen, wann und wo ihr Interview stattfinden sollte, um die Termine möglichst gut in den jeweiligen Tagesablauf zu integrieren. Vor den Interviews gab es jeweils ein kurzes

Vorgespräch, bei dem die Interviewpartner über das Forschungsthema aufgeklärt wurden und die Einverständniserklärung gelesen und unterschrieben wurde (Informationsphase). Alle Interviewpartner haben sich dazu bereit erklärt, namentlich zitiert zu werden. Zu Beginn der Tonaufzeichnung wurden die Interviewpartner gefragt, ob das Thema verstanden wurde und ob sie die Einverständniserklärung gelesen und akzeptiert haben. Zudem wurden sie noch einmal darauf hingewiesen, dass das Interview aufgezeichnet wird. Danach folgte die Einstiegsphase mit den ersten Fragen. Der Leitfaden wurde in je nach Interviewsituation individuell angepasst. Einige Fragen wurden vorgezogen oder ausgelassen, andere mussten erklärt oder umformuliert werden. Einmal kam ein Übersetzungsprogramm (Arabisch zu Englisch) zum Einsatz. Es wurde darauf geachtet, Suggestivfragen zu vermeiden und die inhaltliche Checkliste abzuarbeiten. Letzteres ist nicht immer gelungen, weil beispielsweise eine Frage nicht beantwortet werden konnte.

Interviewt wurden:

Maged El Said (ME), Farmbesitzer/Leitung der Habiba Organisation

Ahmed Taha Ismaile (AT), Langzeitvolontär

Amgad Raouf Latif (AR), Mitarbeiter/Community Mitglied

Kenzy El Kalamawy 5 (KE), ehemalige Langzeitvolontärin

Heinz-Werner Keuenhof (HK), externer Mitarbeiter/Kooperationspartner

In der Auswertung der Interviews werden die Langzeitvolontäre als Mitarbeiter bezeichnet. Dies dient der besseren Verständlichkeit und der Abgrenzung zu regulären Volontären, die i.d.R. drei Wochen auf der Habiba Organic Farm verbringen.

### **3.2.3. Nachbereitung**

Nach der Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert (Anhang 4a). Für die bessere Lesbarkeit wurden Verzögerungslaute und Wortdoppelungen vernachlässigt. Ebenso wurde auf die Notation nichtverbaler

Äußerungen verzichtet, da für den Forschungszweck nur der Inhalt der Aussagen berücksichtigt wird. Die Interviews sind nicht anonymisiert, da alle Befragten mit Namen zitiert werden möchten. Lediglich die Namen Dritter, die während des Interviews gefallen sind, wurden anonymisiert und kodiert.

Jeder Interviewpartner, der die entsprechende Option auf der Einverständniserklärung angekreuzt hat, hat eine Kopie des Transkripts zugesendet bekommen. Zudem haben alle Befragten eine Kopie der Einverständniserklärung erhalten.

Die Transkripte wurden mit Hilfe des Extraktionsverfahrens nach Gläser und Laudel ausgewertet. Ziel der Extraktion ist die Reduktion von Textmaterial auf die wesentlichen Informationen. Für diesen Zweck wurde auf Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen ein Suchraster entwickelt, das die Reduktion des Materials strukturiert (Gläser, Laudel 2010, S. 200). Das Suchraster besteht aus den Punkte Wissensquellen, Wissensbewahrung/-transfer, Wissensnutzung, Probleme/Herausforderungen und Hinweise auf Lösungsansätze (Anhang 4b).

### **3.3. Die teilnehmende Beobachtung**

Die teilnehmende Beobachtung sollte die Aussagen aus den geführten Interviews überprüfen und ermitteln, ob weitere Probleme existieren. Außerdem sollte darauf geachtet werden, ob nicht-definierte Wissensmanagement-Strukturen vorliegen. Dazu zählen beispielsweise Gedächtnisstützen, die intuitiv erstellt werden, aber nicht als Aufgabe definiert wurden.

#### **3.3.1. Vorbereitung**

Vorab musste überlegt werden, welche Form der teilnehmenden Beobachtung ausgewählt wird, da die besondere Stellung des Beobachters durch die Beteiligung an sozialen Prozessen im Feld definiert wird. Es wird ein Mindestmaß an Interaktion vorausgesetzt und der Beobachter muss eine oder mehrere soziale Rollen einnehmen (Atteslander 2010, S. 95).

Für das Forschungsvorhaben wurde eine semi-strukturierte, aktiv teilnehmende, aber verdeckte Beobachtung festgelegt.

Semi-strukturiert bedeutet, dass im Vorfeld feste Kategorien definiert wurden, nach denen beobachtet werden sollte. Lamnek empfiehlt ein Minimum an Strukturierung, auch bei freien Beobachtungsformen (Lamnek 2016, S. 527). In diesem Fall wurden Wissensbewahrung und Wissensnutzung im Alltag als feste Kategorien bestimmt. Vorgänge des Wissenstransfers sollten (in der zuvor beschriebenen Bindegliedfunktion) ebenfalls beobachtet werden. Ein besonderes Augenmerk sollte bei den Kategorien auf Herausforderungen bzw. Probleme und potentielle Lösungsansätze gelegt werden. Unter der aktiven Teilnahme versteht man in dieser Arbeit die vollständige Identifikation mit dem Feld. Der Beobachter nimmt eine Rolle ein, die sich in den Alltag (der Organisation) eingliedern lässt, um auf verschiedenen Ebenen natürlich am Geschehen teilnehmen zu können (Lamnek 2016, S. 541). Die verdeckte Form der Beobachtung wird empfohlen, wenn die eigene Rolle als Forscher den Forschungsgegenstand (das Verhalten der Beteiligten bezüglich Wissensbewahrung und -nutzung) nicht beeinflussen soll (Przyborski, Wohrab-Sahr 2014, S. 42). Da die Beobachtung die Aussagen aus den Interviews überprüfen und eventuell bestehende Widersprüche aufdecken sollte, wurde die verdeckte Variante als einzig sinnvolle Form betrachtet.

Zur Datenauswertung wurde ein Forschungstagebuch geführt, in dem persönliche Eindrücke, Widersprüche und sozial erwünschte Reaktionen protokolliert wurden. Während des Protokollierens soll das Erlebte bereits reflektiert werden. (Atteslander 2010, S. 99). Eine Datenerhebung parallel zu einer verdeckten Beobachtung wird nicht empfohlen, daher ist das Forschungstagebuch ein reines Gedächtnisprotokoll (Przyborski, Wohrab-Sahr 2014, S. 42-43). Um dennoch alle wichtigen Eindrücke festhalten zu können, wurde im Laufe des Beobachtungszeitraums umfassend fotografiert. Für den Beobachtungszeitraum wurden sieben Tage angesetzt. Die Durchführung sollte nach dem Ablauf folgen, den Atteslander beschreibt. Zuerst soll der Feldzugang gefunden und die Rolle des Forschers definiert werden.

Danach werden Daten im Wechsel erhoben, grob ausgewertet und reflektiert. Am Ende soll ein Feldrückzug stattfinden (Atteslander 2010, S. 97-100).

### **3.3.2. Durchführung**

Feldzugang und Rollenwahl gestalteten sich vergleichsweise einfach. Aufgrund der Vorerfahrung mit der Habiba Organic Farm (Volontariat, März 2018) konnte wieder die Rolle eines Volontärs eingenommen werden. Die Mitarbeiter sind die Anwesenheit von wechselnden Freiwilligen gewohnt und lassen sich dadurch kaum in ihrem Arbeitsalltag beeinflussen. Auch das Führen von Interviews erregte kein besonderes Aufsehen, da sowohl Studenten als auch Wissenschaftler regelmäßig auf der Farm forschen. Außerdem bot die Rolle den Vorteil, aktiv am Arbeitsalltag der Organisation teilnehmen zu können.

Die Beobachtungsprotokolle wurden am selben Tag, abends vor dem gemeinsamen Abendessen, angefertigt. Am ersten Abend wurde versucht, das Forschungstagebuch als Tabelle (nach den Kategorien) auszufüllen. Dies wurde jedoch verworfen, da sich durch diese Form Zusammenhänge und Kausalketten nicht optimal beschreiben lassen. Außerdem ließ sich die Reflexion des Geschehenen nicht zwangsläufig einer Kategorie zuordnen. Anstelle dessen wurden die Tagesprotokolle als Fließtexte verfasst. Die Protokolle wurden genutzt, um den weiteren Verlauf des Aufenthalts zu planen. Auf diese Weise konnten Beobachtungen fortgesetzt bzw. überprüft werden. Die Protokolle enthalten z.T. Reflexionen der vor Ort geführten Interviews. Dies sollte dabei helfen, in der verbliebenen Zeit in den Interviews oder Feldbeobachtungen aufgenommene Aussagen zu überprüfen.

Der Beobachtungszeitraum wurde um einen Tag verlängert, um die Vorbereitung der Green Box (Kooperation mit SHF) beobachten zu können. Die Beobachtungsprotokolle haben eine Länge von einer bis zu vier Seiten. Einige Textpassagen sind mit eigenen Fotografien belegt worden. Bei dem Rückzug aus dem Feld wurde die Übersendung der Forschungsergebnisse nach Beendigung der Arbeit mit der Organisationsleitung vereinbart.

### **3.3.3. Nachbereitung**

Nach dem Aufenthalt auf der Habiba Organic Farm wurden die Protokolle anonymisiert und kodiert, da während der Beobachtungsphase Namen notiert wurden, um den Überblick über die Zusammenhänge zu behalten (Anhang 4c). Für die Auswertung wurde die Extraktion gewählt und das gleiche Suchraster verwendet, wie bei der Auswertung der Interviews (Anhang 4d) (Gläser, Laudel 2010, S. 200). Dies sollte vor allem die Vergleichbarkeit der ausgewerteten Daten gewährleisten.

## **4. Die Auswertung**

Die Auswertung teilt sich in die Beschreibung des Ist-Zustandes der Wissensnutzung und des Ist-Zustandes der Wissensbewahrung auf der Habiba Organic Farm. Die Aussagen aus den Interviews wurden mit den Beobachtungen verglichen. Zudem wurden die Hauptprobleme bei der Umsetzung dieser Bausteine kategorisiert und beschrieben.

### **4.1. Wissensnutzung bei Habiba Organic Farm**

Der folgende Teil befasst sich mit der Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews und den Beobachtungen bezüglich der Wissensnutzung.

#### **4.1.1. Aussagen der Experten**

Aus den Interviews ergeben sich zwei Motive, die zur Nutzung von neuem Wissen führen. Ein Motiv ist die externe Unterstützung. So gaben zwei Personen an, dass sie gemeinsam mit Wissensträgern (Volontäre, Experten, Mitarbeiter) neue Projekte beginnen und diese dann eigenständig weiterführen (AT, KE). Ein Befragter beschrieb diesen Vorgang folgendermaßen:

„He work with me, how he can make compost, good compost [...]. He help a little bit about this. And we work together in this. And maybe not finished yet from this but he give me more information about this.” (AT).

KE beschreibt einen ähnlichen Austausch- und Nutzungsprozess bei der Bestäubung von Dattelpalmen (KE). Eine Person sagte sogar, dass die Organisation abhängig von diesen Prozessen sei:

„[...] I depend that the people like *employee 1* [...] that he was close to him in the period or he learned something from these volunteers.” (ME).

Dabei bezieht sich der Befragte auf Projekte, die während des Aufenthalts von Volontären nicht zu Ende geführt werden konnten.

Ein weiteres Motiv ist die Umsetzung eigener Ideen. Diese Ideen ergeben sich zumeist aus dem Input von Externen und aus den eigenen Recherchen im Internet. Vier der Befragten gaben an, dass sie mindestens einen Teil ihrer Informationen aus dem Internet beziehen (ME, AT, AR, KE). Drei dieser Personen, setzen diese Ideen dann in einem „Trial-and-Error“-Prozess um:

„Like in farm something about agriculture, I try this in my greenhouse and see this good or not and make more from try and error.” (AT)

Auch ME und KE berichten in Ihren Interviews von Versuchen und Tests. Beispielsweise erzählt ME von der erfolgreichen Anpflanzung von Amarant und verwendet dabei das Wort „versuchen“ (ME). Dieser Vorgang, auf Grundlage von Versuch und Irrtum, ist essentiell, da sich Habiba Organic Farm als experimentelle Farm versteht (KE). Dennoch wird bemängelt, dass Ideen und das dafür angeeignete Wissen nicht immer umgesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass über die Zeit einige Ideen in Vergessenheit geraten:

“I think *volunteer 1* had several ideas. But I don’t actually remember what they were because it was a long time ago [...]. And they discussed some of them, but they never got applied.” (KE)

KE begründet die Nicht-Nutzung der Ideen mit fehlenden Ressourcen, vor allem Zeit und Geld würden fehlen (KE).

Nur eine Person nutzte externes Wissen für die strategische Planung der anstehenden Saison. Auf Grundlage eines Fragebogens zur Green Box wurde von HK eine Termin- und Anbauplanung erstellt, die wiederum bei den anderen Mitarbeitern keinen Anklang fand und somit ungenutzt blieb. Lediglich der Wunsch der Kunden nach mehr Varianz in der Green Box wurde umgesetzt (HK).

Über den Wissens- und Ideentransfer und die entsprechende Nachnutzung von Wissen unter den Mitarbeitern selbst gab es gemischte Ansichten. Zwei der interviewten Personen sind der Meinung, dass dies problemlos funktioniert (AT, AR). KE und HK äußern sich weitaus kritischer. KE thematisiert dabei interne Konflikte und HK weist auf den ungewohnten Umgang mit festgeschriebenen Prozessen hin. Beide sind der Auffassung, dass die jeweils von ihnen genannten Probleme die Nutzung ins Stocken bringen oder ganz unterbinden (KE, HK).

#### **4.1.2. Ergebnisse der Beobachtung**

Auch in der Beobachtungsphase wurden ähnliche Motive erkannt. Beispielsweise wurde ein Gewächshaus allein für Experimente zur Verfügung gestellt, welches sehr akkurat geführt wird (eigene Beobachtung, 31.03.19). Dieses Treibhaus bietet eine hervorragende Grundlage für die Trial-and-Error-Prozesse. Allerdings befindet sich das Gewächshaus fernab von der eigentlichen Farm und wird nur von einem Mitarbeiter regelmäßig bewirtschaftet. Es ist nicht ganz klar, inwieweit das dort generierte Wissen auf der Farm genutzt wird. Im Interview mit dem zuständigen Mitarbeiter betonte dieser, dass das Wissen, das er generiert, auch auf der Farm genutzt wird. In einem Privatgespräch hatte er andere Angaben gemacht (eigene

Beobachtung, 02.04.19). Diesbezügliche Nachforschungen konnten den Sachverhalt nicht aufklären. So nannte der Mitarbeiter als Beispiel den Gebrauch von selbstgebaute Insektenfallen. Diese angeblich von anderen genutzten Insektenfallen konnten aber nicht in der Form auf der Farm identifiziert werden. Es ist aber nicht auszuschließen, dass die Insektenfallen einfach nicht erkannt oder gefunden worden sind (eigene Beobachtung, 05.04.19). Zudem wurde bei einem Gespräch mit einem anderen Mitarbeiter bekannt, dass sich der Leiter der Hauptfarm wiederholt gegen die Abtretung von Ressourcen an den Mitarbeiter mit dem experimentellen Gewächshaus ausgesprochen hat (eigene Beobachtung, 03.04.19). Es bleibt allerdings offen, ob der Sinn der Experimente nicht erkannt wird oder ob es um persönliche Eitelkeiten geht.

Auch die Nachnutzung des externen Inputs ist zweifelhaft. Die Habiba Organic Farm erhält regelmäßig Unterstützung in Form von Schulungen vom Desert Research Center (DRC), einer Einrichtung des ägyptischen Agrarministeriums. Ein Mitarbeiter des DRC beklagte in einem persönlichen Gespräch, dass er vor einiger Zeit eine Schulung über eine Pflanze gegeben hat, die im Laufe einer Saison drei Gefahren ausgesetzt ist. Für jede Gefahr gibt es eine entsprechende Intervention. Im Zeitraum der Schulung wurden die Interventionen begleitet und alles funktionierte hervorragend. Im Jahr darauf, ohne Begleitung des DRC, fiel die Pflanze jedoch einer der Gefahren zum Opfer (eigene Beobachtung, 31.03.19).

Zudem ließ sich bei der Vorbereitung der Green Box die Aussage einer der Interviewpartner bestätigen: Die zur Verfügung stehenden Dokumente mit den Arbeitsschritten und Anleitungen zur Green Box wurden nicht genutzt. Es entstand der Eindruck, dass einigen Mitarbeiter die Wichtigkeit der einzelnen Arbeitsschritte nicht bekannt ist bzw. die Konsequenzen aus der Nichteinhaltung nicht kommuniziert werden (eigene Beobachtung, 08.04.19).

Neben diesen kritischen Punkten konnten aber auch positive Eindrücke gewonnen werden. Zum Jahreswechsel wurde in eine Laborausstattung investiert und ein Mitarbeiter wurde von Wissenschaftlern der Universität

Kairo in die entsprechende Benutzung eingewiesen. Während des Beobachtungszeitraums wurden in dem Labor, unter dem Beisein eines Einkäufers, Essenzen aus Pflanzen extrahiert. Der Einkäufer war zufrieden mit dem Vorgang, was darauf schließen lässt, dass der Mitarbeiter das erlernte Wissen aus der Schulung richtig umgesetzt hat (eigene Beobachtung, 04.04.19).

#### **4.1.3. Zwischenfazit**

Die Beobachtung bestätigt die Eindrücke aus den Interviews. Zwei Formen der Nutzung neuen Wissens sind auf der Habiba Organic Farm vorherrschend. Zum einen wird Wissen mit Hilfe der Unterstützung anderer genutzt, zum anderen werden Ideen nach dem Trial-and-Error-Prinzip umgesetzt. Die Nutzung des Wissens mit der Unterstützung externer Helfer ist meistens eng an den Wissenstransferprozess geknüpft. In vielen Fällen werden neue Projekte, wie beispielsweise die Kompostierung, durch Volontäre und oder Experten initiiert. Während ihres Aufenthaltes arbeiten sie gemeinsam mit einem Mitarbeiter an dem entsprechenden Projekt und geben dabei ihr Wissen weiter. In anderen Fällen findet eine Begleitung neuer Prozesse durch externe Helfer statt. Dabei wird ebenfalls Wissen weitergegeben. Sowohl das temporäre gemeinsame Arbeiten als auch die Begleitung eines Prozesses über einen längeren Zeitraum soll die Mitarbeiter dazu befähigen, das gewonnene Wissen selber (nach) zu nutzen. Leider funktioniert dies nicht immer optimal, wie das Beispiel des Mitarbeiters des DRC zeigt. Welche Rolle die Wissensbewahrung bei diesem Vorgang spielt, wird im Kapitel 4.2. erörtert.

Aus eigenen oder fremden Ideen wird mit Hilfe von selbstrecherchierten Informationen eigenes Wissen generiert. Dies wird häufig (aber nicht immer) über Versuch und Irrtum evaluiert. Dies ist ein sehr wichtiger Prozess für die Organisation, die sich als experimentelle Farm versteht. Aus diesem Grund existiert sogar ein eigenes Treibhaus, in dem Experimente durchgeführt werden. Fraglich ist jedoch, ob das Wissen aus den Experimenten von

anderen Mitarbeitern genutzt wird. Hinweise auf Unverständnis und Konflikte, die die Wissensnutzung hemmen, wurden sowohl in den Interviews genannt als auch im Feld beobachtet.

## **4.2. Wissensbewahrung bei Habiba Organic Farm**

Der folgende Teil befasst sich mit der Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews und der Beobachtung bezüglich Wissensbewahrung.

### **4.2.1. Aussagen der Experten**

Alle Befragten gaben an, dass sie ihr Wissen extern von Experten und (anderen) Volontären beziehen. Eine weitere Wissensquelle ist für vier der befragten Personen das Internet (ME, AT, AR, KE).

„[...] a lot of my theoretical knowledge was actually my own research or other volunteers there, they also did their own research online and we would talk about stuff that we find on the internet.” (KE)

Die Online-Recherche trägt bei den Mitarbeitern und Volontären also maßgeblich zur Generierung von Wissen bei oder wird zur Ergänzung des externen Wissens herangezogen. Jedoch gaben drei der Befragten, die das Internet nutzen, an, dass sie keinerlei Dokumentation vornehmen (ME, AR, KE). Zwei davon sagen, dass sie alles „in ihrem Kopf“ bewahren würden (ME, AR), wohingegen eine Befragte angab, die Websites mit den entsprechenden Informationen zu speichern (KE).

Ein Befragter hat hingegen sein eigenes System zur Wissensbewahrung entwickelt:

„Like make notes for everything. Writing, take photo, take video, you know? Search about something and keep it in my mail.” (AT)

Dabei ist es ihm wichtig, alle Informationen zu seinen aktuellen Projekten zu sammeln, niederzuschreiben und eventuell durch Rechercheergebnisse aus dem Internet zu ergänzen. Zu einem späteren Zeitpunkt möchte er seine Notizen digitalisieren und anderen zur Verfügung stellen (AT).

Ein anderer Mitarbeiter hat Informationen aus Studien evaluiert und aufbereitet und das dabei entstandene Wissen dokumentiert.

„Das heißt, wir haben sehr viel Erfahrung [...] aufgeschrieben, wie man in Deutsch sagen würde, „im Rahmen des Qualitätsmanagements“. Wir haben Prozeduren, wir haben Abläufe definiert, wir haben Checklisten [...].“ (HK)

Diese unterschiedlichen Ansätze zur Wissensbewahrung weisen auf eine Diskrepanz bei diesem Thema unter den Mitarbeitern hin. Von gar keiner Speicherung bis hin zur digitalen Aufbereitung werden verschiedene Formen der Wissensbewahrung angewendet. Dies führt zu der Frage, wie wichtig diese Thematik unter den Mitarbeitern wahrgenommen wird.

Vier der Interviewteilnehmer halten eine Wissensbewahrung für notwendig (ME, AT, KE, HK). Zwei dieser Befragten speichern bereits aktiv Wissen. Doch den beiden anderen Teilnehmern ist die Wichtigkeit der Wissensspeicherung ebenso bewusst. So sagte einer der Befragten ein wenig beschämt:

„[...] there is no documentation as it should be or there is no reference that someone else can use.“ (ME)

Die Meinung eines anderen Interviewteilnehmers fiel etwas aggressiver aus. Dabei wird jedoch auch ein konkretes Beispiel genannt:

„I guess ya'any some record of what was planted each season and what the harvest was. And what they tried [...]. Did they try companion planting? Did it work out or not? Because they say they're an experimental farm but where are the records?“ (KE)

Diese Antwort weist auch drauf hin, dass die Ergebnisse aus den Trial-and-Error-Prozessen ebenfalls nicht immer dokumentiert werden.

Lediglich ein Befragter ist der Auffassung, dass die verbale Kommunikation unter den Mitarbeitern ausreicht (AR).

#### **4.2.2. Ergebnisse der Beobachtung**

Abgesehen von den Arbeitspapieren des Kooperationspartners gibt es keine aufbereitete Dokumentation von Vorgängen (eigene Beobachtung, 07.04.19). Der Vorgang der Wissensbewahrung spielt im Alltag der Mitarbeiter keine Rolle. Lediglich ein Mitarbeiter führt ein von Hand geschriebenes Notizbuch mit Aufzeichnungen seiner Experimente und Ideen. Dieser Mitarbeiter hat bereits begonnen, erste Tabellen zu digitalisieren (Eigene Beobachtung, 01.04.19). Eigenen Angaben nach hat dieser Mitarbeiter aber die Existenz der Notizen und der ersten Digitalisierungsversuche nicht kommuniziert. Problematisch ist, dass die Aufzeichnungen nicht umfassend sind. Bei der Bepflanzung seines experimentellen Treibhauses hält er beispielsweise fest, wie er welche Samen zu welchem Zeitpunkt eingepflanzt hat. Der Ort der Pflanzung wird jedoch nicht notiert. Dennoch stößt man hier auf einen Wissensbewahrungsansatz. Nicht nur in seinem Treibhaus, sondern auf der ganzen Farm werden bei der Aussaat die Verpackungen der Samen neben den Feldern mit Hilfe von selbstgebastelten Konstruktionen aufgestellt. Dieser Ansatz birgt allerdings einige für die Wissensbewahrung problematische Aspekte: Es existieren nicht für alle Samen entsprechende Verpackungen. Zudem werden die Verpackungen durch die Witterungsverhältnisse beschädigt. Zum anderen werden einige Pflanzen dazu genutzt selber Samen zu generieren, die auf anderen Feldern gepflanzt werden sollen. Ein Versuch eigene Schilder zu basteln, sollte Abhilfe schaffen. Dies gelingt aber in der Umsetzung nicht ganz, da keine Aktualisierung der Ausschilderung bei Um- oder Neubepflanzung stattfindet. Die Beschilderung ist nicht in allen Fällen korrekt. (Eigene Beobachtung, 06.04.2019). Es entstand insgesamt der Eindruck, dass Wissensbewahrung fast nur im Kontext des Wissenstransfers stattfindet. Anstelle von Dateien oder

Aufzeichnungen wird das Wissen bei Mitarbeitern „gespeichert“. Diese Mitarbeiter werden dann wie Dokumente von Ort zu Ort geschickt, um das Wissen bei Bedarf weiterzugeben. Diese Form der „Speicherung“ ist nicht nachhaltig. So wurde von einem Fall berichtet, bei dem zwei Langzeitvolontäre, die somit Mitarbeiterstatus hatten, über Nacht wegen eines persönlichen Konflikts abgereist sind (eigene Beobachtung 04.04.19). Zudem wurden zwei weitere Fälle beobachtet, bei denen Mitarbeiter der Habiba Organisation von einem Tag auf den anderen gekündigt und Nuweiba verlassen haben (eigene Beobachtung, 06.04.19).

#### **4.2.3. Zwischenfazit**

Die Aussagen der Befragten und die Beobachtungen zeigen, dass die Habiba Organic Farm ein Ort ist, an dem viel sehr Wissen generiert und transferiert wird. I.d.R. wird externes Wissen angenommen und mit Informationen aus dem Internet angereichert. Das Thema Wissensbewahrung spielt aber – wenn überhaupt – im Alltag der Mitarbeiter nur eine untergeordnete Rolle. Nur wenige Mitarbeiter speichern ihr Wissen aktiv. Dies könnte mitunter ein Grund dafür sein, warum die Interventionen des Mitarbeiters des DRC nicht genutzt wurden. Außerdem lässt es darauf schließen, dass abgesehen von den genannten Ausnahmen, auch die Ergebnisse aus den Experimenten nicht gesichert werden. Untermuert wird das durch das Interview, bei dem sich die Befragte nicht sicher ist, ob die Experimente, die sie durchgeführt hat, bereits zu einem vorherigen Zeitpunkt durchgeführt worden sind. Im Kontext der Interviews und der Beobachtung lassen sich Wissensnutzung, -transfer und -bewahrung für die Habiba Organic Farm als Kreislauf darstellen (Abb. 5). Die Wissensnutzung wird dementsprechend häufig durch den Wissenstransfer bedingt. Wird das Wissen von externen Helfern oder aus eigenen Ideen durch Experimente evaluiert, findet nur bei zwei Mitarbeitern eine Ergebnissicherung in Form von Aufzeichnungen (digital und analog) statt. Die anderen haben entweder unsortierte Daten bzw. Informationen gesammelt oder versucht, möglichst das gesamte Wissen im Gedächtnis („im Kopf“) zu behalten.

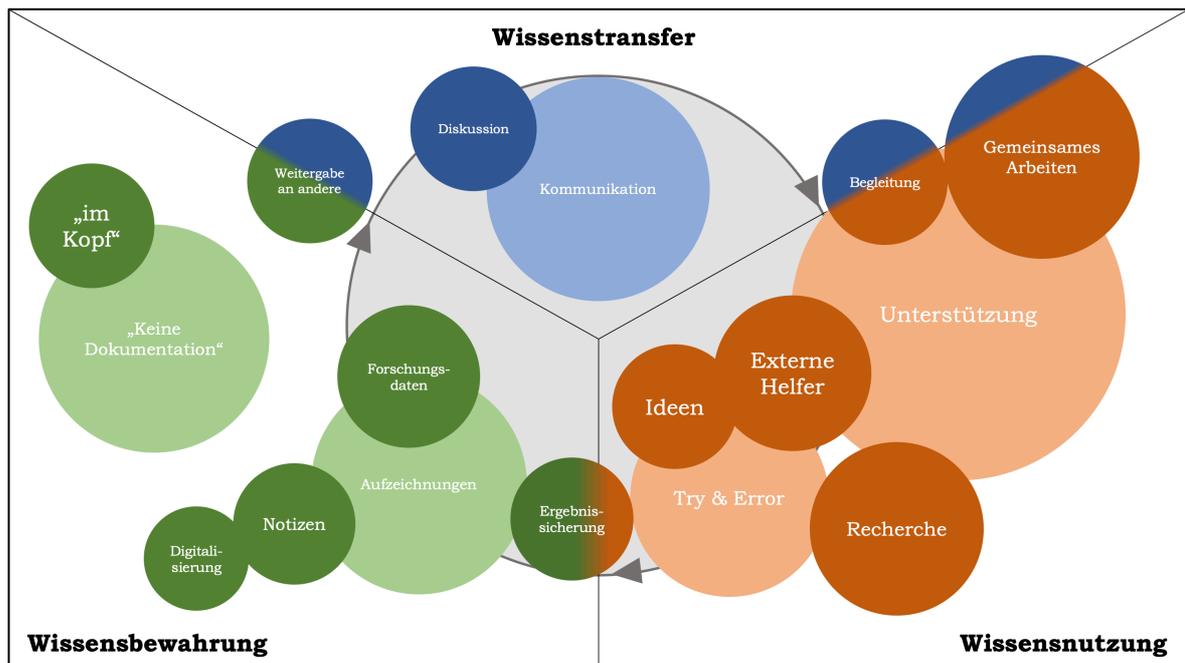


Abbildung 5: Der Wissenskreislauf auf der Habiba Organic Farm (eigene Darstellung).

In den meisten Fällen wird die Weitergabe von Wissen an andere Personen als ausreichend empfunden. Das „Speichermedium Mensch“ ist allerdings unberechenbar, da auf Grund von Konflikten oder persönlichen Befindlichkeiten der entsprechende Wissensträger das Wissen nicht mehr weitergibt. Dieser Kreislauf ist demnach voller „Bruchstellen“, an denen das Wissen verloren gehen kann. Dies ist auch deswegen problematisch, weil das auf der Habiba Organic Farm generierte Wissen mit der Habiba Community geteilt werden soll. Im folgenden Kapitel werden diese „Bruchstellen“, zusammengefasst unter dem Titel „Herausforderungen und Probleme“, genauer untersucht.

### 4.3. Herausforderungen und Probleme

Aus den Ergebnissen der Interviews und der teilnehmenden Beobachtung konnten einige Probleme extrahiert werden, die einer Wissensbewahrung und Wissensnutzung im Weg stehen. Durch die Auswertung der Daten konnten vier Hauptprobleme bzw. Herausforderungen kumuliert werden.

Eine Einordnung dieser Hürden in den Wissenskreislauf der Habiba Organic Farm soll die Bruchstellen im Kreislauf visualisieren (Abb. 6).

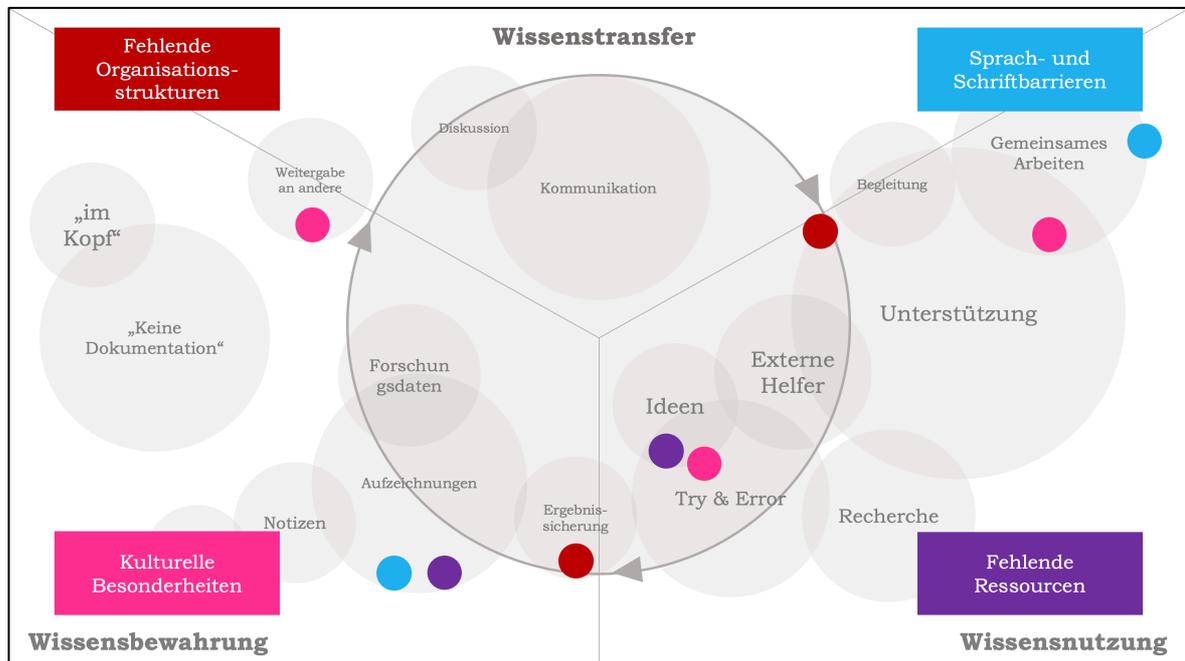


Abbildung 6: Einordnung der Hauptprobleme in den Wissenskreislauf der Habiba Organic Farm (eigene Darstellung).

In den folgenden Kapiteln werden die Probleme und Herausforderungen im Einzelnen erläutert und ihre Auswirkungen auf Wissensnutzung und -bewahrung begründet.

#### 4.3.1. Fehlende Organisationsstruktur

In der Habiba Organisation gibt es keine feste Organisationsstruktur. Eine Organisationsstruktur ist ein Mittel, dass der Zielerreichung einer Organisation dient, indem sie die Ziele in konkrete Verhaltenserwartungen an die Organisationsmitglieder übersetzt (Kieser, Walgenbach 2010, S. 7).

Eine Aufgabe von Organisationsstrukturen ist die Unterscheidung von Organisationsmitgliedern und Nicht-Organisationsmitgliedern (Kieser, Walgenbach 2010, S. 11). Diese Aufgabe ist im Kontext der Habiba Organisation besonders wichtig, da die Mischung aus Mitarbeitern und Langzeitvolontären eine feste Einordnung erschwert. So wurde in einem Interview

zugegeben, dass die nichtexistierenden Strukturen verwirrend auf Außenstehende wirken können (KE). Darüber hinaus wird die schwierige Einordnung unter anderem durch unklare Arbeitsverhältnisse begründet:

„Especially since *volunteer 1* got hired, which I don't know, if that's written down anywhere and *the owner* was giving me some money, but it wasn't said to anyone there.” (KE)

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass selbst die Mitarbeiter nicht ganz genau über die Arbeitsverhältnisse aufgeklärt sind. Dies beeinträchtigt auch eine weitere Aufgabe von Organisationsstrukturen: Regelungen zu Kompetenzen und Zuständigkeiten festsetzen. Zur besseren Koordination werden durch die Organisationsstruktur feste Aufgaben definiert und einer Person zugeteilt (Kieser, Walgenbach 2010, S. 16). Wie wichtig die Transparenz von solchen Regelungen ist, wird in einem der Interviews betont. Ein Befragter bemängelte explizit das Fehlen von Organisationsstrukturen, „bei dem jeder seinen Part der Verantwortlichkeit hat“. Begründet wird die Notwendigkeit mit dem fehlenden Wissen der Mitarbeiter über zusammenhängende Arbeitsschritte (HK).

Dies hat in der Praxis häufig zur Folge, dass bestimmte Arbeitsschritte nicht erledigt werden, obwohl ein anderer Schritt von dieser Vorarbeit abhängig ist. Dies ließ sich besonders gut bei der Green Box beobachten (eigene Beobachtung, 08.04.19). In einem anderen Interview wird neben der fehlenden internen Struktur auch die Außenwirkung in Frage gestellt. Beispielsweise wurde angegeben, dass der Koch der Beach Lodge gelegentlich auf der Farm aushilft, was für neue oder nicht richtig eingeführte Volontäre verwirrend ist (KE).

Die fehlende Organisationsstruktur hat somit sowohl einen unmittelbaren Einfluss auf die Wissensnutzung als auch auf die Wissensbewahrung. Wenn die Arbeitsverhältnisse ungeklärt sind und somit nicht definiert ist, wer ein Organisationsmitglied ist, können wichtige Schulung, wie die des Mitarbeiters des DRC mit (Langzeit-)Volontären stattfinden, welche die

Habiba Organic Farm früher oder später wieder verlassen. Selbst wenn diese das Wissen weitergeben möchten, bleibt unklar, wer dafür zuständig ist. Ein Beispiel dafür ist die Anleitung zur Nutzung des Labors, die ein Volontär erhalten hat (eigene Beobachtung, 04.04.19). Darüber hinaus verstärkt die fehlende Definition von Aufgaben und Zuständigkeiten den Wissensverlust durch mangelnde Wissensbewahrung. Wer nicht weiß, dass er etwas bewahren soll, wird es auch nicht zwangsläufig tun. Diejenigen die es dennoch machen, machen es nicht auf vergleichbare Art und Weise, wie im Abschnitt 4.2. beschrieben wurde.

#### **4.3.2. Sprach- und Schriftbarrieren**

Eine weitere Herausforderung bei Wissensnutzung und -bewahrung sind Sprach- und Schriftbarrieren. Ein Interviewpartner musste beispielsweise ersetzt werden, da die Englischkenntnisse nicht den Anforderungen entsprachen (eigene Beobachtung, 01.04.19). Dies ist nicht zwangsläufig ein Problem, wenn die entsprechenden Mitarbeiter kaum Kontakt zu nicht arabischsprachigen Volontären oder Experten haben. Doch auch Mitarbeiter in Schlüsselpositionen verfügen nicht immer über ausreichende Englischkenntnisse. Dazu zählt beispielsweise ein Mitarbeiter, der unter anderem für die Einarbeitung der Volontäre zuständig ist. In einem Interview wurde kritisch angemerkt:

„It’s a problem because he is supposed to teach them things [...]. He carries all the knowledge and he’s supposed to give it to us [...]. So, he should speak, ya’any, okay English. [...] He knows a bit of English but not that well. Like, I don’t know if he can answer questions if asked [...].” (KE)

Komplizierter wird die Implementierung Wissensmanagementansätzen, wenn man Analphabeten mit einbezieht. Im Beobachtungszeitraum sollte beispielsweise eine Nachricht in Form einer Notiz an einen Mitarbeiter überbracht werden. Dabei kam heraus, dass der betreffende Mitarbeiter Analphabet ist. Auch ein anderer Mitarbeiter hat nie Lesen und Schreiben

gelernt, geschweige denn eine Fremdsprache (eigene Beobachtung, 06.0419). Hier gestaltet sich die Kommunikation noch schwieriger, da sie nur verbal auf arabischer Sprache stattfinden kann. Dies beeinflusst zusätzlich die Wissensbewahrung, da nur begrenzte Möglichkeiten bestehen, Vorgänge im Rahmen einer Ergebnissicherung zu dokumentieren und dabei alle Mitarbeiter einzubeziehen.

### **4.3.3. Fehlende Ressourcen**

Der Südsinai ist abhängig von Tourismus. Doch in der Vergangenheit haben Terroranschläge, wie der in Taba 2004, und andere politische Unruhen den Tourismus stark beeinträchtigt. Der Reiseverkehr ist damit keine zuverlässige Einnahmequelle mehr (ME).

Auch die Habiba Organisation ist auf Touristen angewiesen, da die Habiba Beach Lodge die Haupteinnahmequelle darstellt und die Farm sowie das Learning Center mitfinanziert (ME). Notwendige Investitionen in neue Produktionsfaktoren wie das Labor verringern den finanziellen Spielraum. Daher lassen sich einige Ideen von Volontären allein aus finanziellen Gründen nicht umsetzen. Dies zeigt sich auch bei der Beantwortung der Frage, mit welcher Begründung manche Ideen nicht umgesetzt werden:

„Like: „We don't have time.“, or „We don't have money.“, or like: „Time to waste or money.“. So, resources basically.“ (KE)

Die fehlenden finanziellen Ressourcen haben auch indirekten Einfluss auf die Wissensbewahrung. Die finanzielle Situation führt zu wenigen festangestellten Mitarbeitern (eigene Beobachtung 05.04.19). Es bleibt daher weniger Zeit für Vorgänge wie Dokumentationen, vor allem wenn keine oder wenige Volontäre vor Ort sind. Dies bedeutet, dass die Kausalität „wenig Geld“ und „wenig Personal“ bewirkt, dass Zeit ebenfalls eine äußerst knappe Ressource darstellt, was Wissensbewahrung, -aufbereitung und -digitalisierung stark beeinträchtigt.

Daraus lässt sich eine Negativspirale aus mangelnder Wissensbewahrung, Zeit und Wissenstransfer ableiten. Der Wissenstransfer findet fast ausschließlich verbal statt und wird nicht in Form einer Dokumentation fixiert. Da es kein Material gibt, auf das Mitarbeiter zurückgreifen können, sind sie bei Fragen oder Problemen auf die Mitarbeiter angewiesen, die über das entsprechende Wissen verfügen. Dies beeinträchtigt das individuelle Zeitmanagement beider Parteien, da sie bei den Distanzen (Farm, Lodge, experimentelles Gewächshaus, etc.) nicht immer schnell zueinanderfinden (KE). Infolgedessen bleibt noch weniger Zeit für die Anfertigung von (Wissens-) Dokumentationen. Dabei ist nicht verstanden worden, dass Wissen eine Ressource ist, die andere Ressourcen wie zum Beispiel Zeit und Geld ebenfalls beeinflusst.

#### **4.3.4. Kulturelle Aspekte**

Zusätzlich stellen auch die kulturellen Besonderheiten eine Herausforderung für Wissensnutzung und -bewahrung dar. Die Einbeziehung eines Bausteinmodells ist eine westliche Herangehensweise. Bei dem Versuch, solche Modelle zu implementieren, muss man daher kulturelle Unterschiede berücksichtigen. So vermutet der externe Mitarbeiter, der im Rahmen des Qualitätsmanagements Arbeitsschritte und Prozesse definiert hat, dass seine Vorgehensweise an der Arbeitsweise der ägyptischen Mitarbeiter vorbeigeht (HK).

„Also ich denke, dass ist so eines der Hauptprobleme, dass wir mit der Herangehensweise wie wir das so kennen, hier auf Strukturen stoßen, wo sich das nicht durchsetzen lässt oder sich das nicht umsetzen lässt.“ (HK)

Bei Fragen zur interkulturellen Zusammenarbeit gaben alle ägyptischen Mitarbeiter an, dass Europäer ihrer Einschätzung nach präziser, planvoller oder härter arbeiten würden (ME, AT, AR, KE). Einer lobt dabei die Detailgenauigkeit der Europäer, empfindet aber die Arbeitsatmosphäre unter Ägyptern prinzipiell besser (AT).

Das Zitat von HK impliziert, dass die definierten Prozess- und Arbeitsschritte nicht genutzt werden. Die Einschätzungen der ägyptischen Mitarbeiter deuten darauf hin, dass die Dokumentationen zu detailliert und präzise sind und nicht mit ihrer Arbeitsweise übereinstimmen.

Nafis Aussagen zum Wissenstransfer in der ägyptischen Gesellschaft, lassen sich durch die Forschungsdaten ebenfalls vorläufig bestätigen. Auch auf der Habiba Organic Farm spielen Hierarchien eine bedeutende Rolle bei Wissenstransfer und Wissensnutzung. Problematisch ist dabei, dass die fehlende Organisationsstruktur keine festgeschriebenen Hierarchien vorgibt. Dies kann gravierende Folgen haben. Während der teilnehmenden Beobachtung wurde durch Gespräche mit einzelnen Organisationsmitgliedern bekannt, dass vor einiger Zeit zwischen zwei Mitarbeitern ein Konflikt entstand, die beide für sich beanspruchten, ranghöher zu sein. Dieser Konflikt endete mit der Versetzung eines Mitarbeiters auf die Beach Lodge (eigene Beobachtung, 03.04.19). Das Wissen dieses Mitarbeiters, der viele Jahre auf der Farm tätig war, wurde nicht gesichert (ME). Es ist damit davon auszugehen, dass Teile seines Wissens auch nicht mehr genutzt werden. Potentielle Konflikte durch Hierarchien sind keine Einzelfälle. Einer der Interviewpartner hat ähnliche Eindrücke gewonnen.

„Und ein [...] Problem ist Hierarchie. Also. Ich denke, dass eine ganze Reihe Leute hier gute Ideen hätten und sich auch einbringen könnten [...] aber sie trauen sich nicht, weil dann ein vermeintlich Ranghöherer [...] zuhören könnte und das erfahren könnte und damit auch viele gute Ideen oder viele gute Ansätze, gar nicht erstmal so offen auf den Tisch kommen.“ (HK)

Jede Form von Anmerkungen und Verbesserungsvorschlägen kann in diesem Kulturkreis als Zweifel am Expertenstatus des Ranghöheren gewertet werden (HK). Dies wurde in einem anderen Interview bestätigt. Es sind viele Konflikte entstanden, weil ein Mitarbeiter sich weigerte, die Ideen von Volontären zu berücksichtigen und sich persönlich angegriffen fühlte, wenn diese seinen Arbeitsanweisungen nicht Folge leisteten (KE).

Die kulturellen Besonderheiten haben also einen Einfluss darauf an wen wie Wissen weitergegeben wird und in welcher Form die Nutzung des Wissens stattfindet.

## 5. Handlungsempfehlungen

Aus dem Ist-Zustand von Wissensnutzung und -bewahrung sowie den Problemen und Herausforderungen für ein Wissensmanagement auf der Habiba Organic Farm lassen sich erste Handlungsempfehlungen ableiten.

### 5.1. Einführung einer Organisationsstruktur

Die Einführung einer Organisationsstruktur mit klaren Verantwortlichkeiten wird dringend empfohlen. Damit werden zwei wesentliche Verbesserungen möglich: Zum einen können Zuständigkeiten definiert werden, zum anderen können Tagesaufgaben von Projekten abgegrenzt werden. Ein einfaches Tool für die Einführung solcher Strukturen, wäre ein Organigramm. Es würde übersichtlich und für alle nachvollziehbar Organisationsmitglieder und ihre Zuständigkeiten definieren, Aufgaben kategorisieren und Anforderungen bestimmen (Abb. 7).

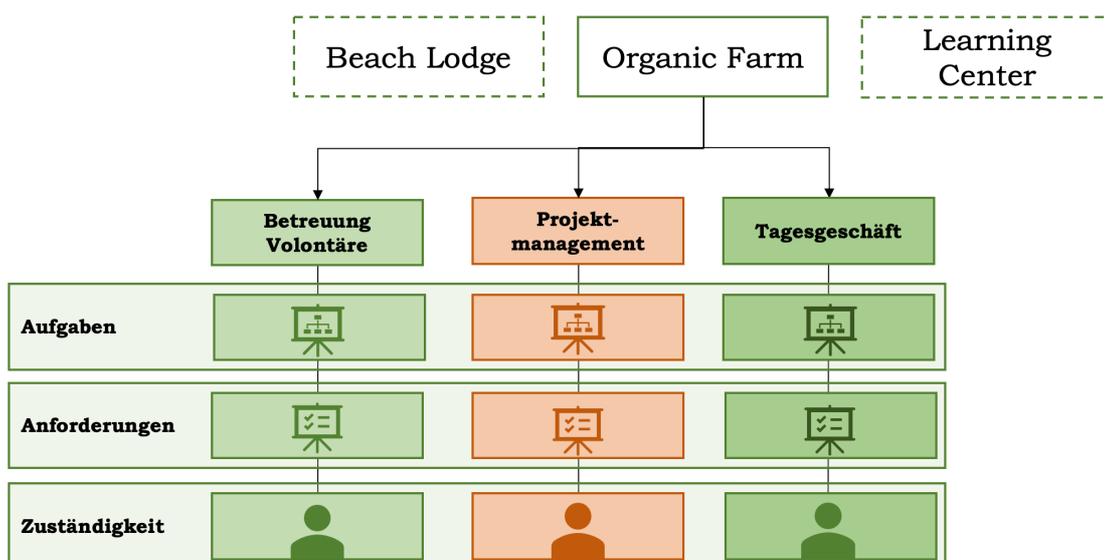


Abbildung 7: Beispiel für ein Organigramm auf der Habiba Organic Farm (eigene Darstellung).

Vor allem die Stellung der Langzeitvolontäre sollte verbindlich geklärt werden. In diesem Kontext könnte überlegt werden, ob an Langzeitvolontäre oder Volontäre mit besonderen Fähigkeiten, Projektstellen vergeben werden. Vorgänge dieser Art sollten auch definiert und schriftlich fixiert werden, um Transparenz über die Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Damit einhergehen sollte die Definition von Kompetenzen und Zuständigkeiten aller Organisationsmitglieder. Damit wird auch geklärt, wer welches Wissen durch Schulungen benötigt. Eine feste Aufgabe wird dann konsequenterweise die Dokumentation und Aufbereitung des gewonnenen Wissens sein. Allerdings soll hierbei keine Spezialisierung erzielt werden, sondern die Verantwortungen fest zugeteilt werden. Im Fall von unerwarteten Personalausfällen sollten die Mitarbeiter trotzdem die Grundlagen eines anderen Zuständigkeitsbereichs beherrschen und daher weiter voneinander/miteinander lernen.

Externen Mitarbeitern und neuen Volontären bietet diese Form einen transparenten Einblick. Zusätzlich können Hierarchien definiert und abgebildet werden.

Ein zweites Tool wäre die Einführung einer Regelkommunikation, die das Organigramm ergänzen soll, indem sie die Koordination der Aufgaben unterstützt. Dabei reicht es nicht allein Zuständigkeiten zu definieren, die Kommunikation unter den Zuständigen muss formalisiert werden, damit jeder Mitarbeiter den Wert und den Sinn der (Vor)Arbeit anderer Mitarbeiter erkennt und nicht in Frage stellt. Langfristig soll dies den Teamgeist stärken. Zhang, You und Wang gehen davon aus, dass der Erfolg von Wissensmanagement nicht von den Maßnahmen einzelner Mitarbeiter abhängt, sondern von der funktionierenden Kooperation der Mitarbeiter innerhalb der Organisation. Dies kann vor allem erreicht werden, wenn die Mitarbeiter die Ziele der Organisation als ihre eigenen betrachten (Zhang, You, Wang 2015, S. 53-54).

Hierbei ist wichtig, dass man vorhandene Strukturen erkennt und nutzt und die ägyptische Belegschaft nicht zwingt, ihre Arbeitsweisen zu stark zu formalisieren. Einen guter Anfang wären regelmäßige Gesprächsrunden

nach dem Abendessen. Die Abendessen werden jeden Tag gemeinsam eingenommen (AT). Man könnte diese Struktur aufgreifen und Tage festlegen, an denen man danach über aktuelle Projekte spricht, dabei diskutiert und jeden Mitarbeiter bittet, einen Gesprächsbeitrag zu leisten oder gar wechselnd die Gespräche zu leiten.

Die Einführung der Organisationsstruktur sollte behutsam auf den Weg gebracht und durch ein Change Management begleitet werden. Change Management befasst sich mit dem Wandel in einer Organisation und soll die Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt (keine Organisationsstruktur) zum Ziel (eine Organisationsstruktur) unterstützen (Lauer 2019, S. 4). Hierbei ist vor allem die Führung der Habiba Organisation gefragt.

## **5.2. Freiräume für eine Wissensstruktur schaffen**

Auf der Habiba Organic Farm sollten Freiräume für Wissensstrukturen geschaffen werden. Dabei sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. In der Fachliteratur werden unzählige Möglichkeiten für die Implementierung von Wissensstrukturen diskutiert. Einige Ideen lassen sich gut auf die Habiba Organic Farm übertragen. So könnte man mit Hilfe von sozialen Medien eine Wissenscommunity aufbauen. Wissenscommunities oder auch „Communities of Practice“ sind Gemeinschaften von Personen, die über Organisationsgrenzen hinaus miteinander interagieren (virtuell und/oder face-to-face) und gemeinsam Wissen für ein fest definiertes Thema teilen, nutzen und bewahren (Zboralski 2007, S. 30). Anstelle von neuer Software sollte man auf geschlossene Gruppen in sozialen Netzwerken zurückgreifen. Bereits abgereiste Volontäre oder Experten können so auch im Nachgang noch aktiv am Diskurs teilnehmen und Fragen beantworten. Übersetzungsprogramme können zudem dabei helfen, die Sprachbarrieren zu durchbrechen. Sinnvoll wäre auch die Ausarbeitung eines Mentoring-Programms. Mentoring verfolgt das Ziel einen neuen oder unerfahrenen Mitarbeiter durch einen erfahrenen Mitarbeiter (Mentor) zu schulen und dabei beispielsweise Wissen (explizit und implizit) an den weniger erfahrenen Mitarbeiter zu

übertragen (Erlach, Orians, Reilach 2013, S. 142). Auf die Habiba Organic Farm übertragen ergibt sich folgendes Szenario: Ein Mitarbeiter, der eine Schulung erhalten hat, gibt sein neues Wissen im Rahmen eines Gruppenmentorings an andere Organisationsmitglieder weiter. So haben alle Mitarbeiter die Chance, am neu gewonnenen Wissen teilzuhaben. Der Vorteil davon ist die Zeitersparnis, die dadurch entsteht, nicht jeden einzelnen Mitarbeiter bei akutem Bedarf begleiten zu müssen.

Es wäre außerdem empfehlenswert, einen Freiraum für Ideen zu schaffen. Hierbei wird empfohlen, eine Box auf der Farm aufzustellen. Mitarbeiter und Volontäre sowie Touristen können ihre Ideen aufschreiben und dort einwerfen. Bei der regelmäßigen Leerung dieser Box sollte in der Gruppe demokratisch entschieden werden, welche Ideen umgesetzt werden können. Die Anonymität einer solchen Vorrichtung könnte Hierarchien durchbrechen und die Partizipation von Mitarbeitern fördern, die sich zuvor nicht getraut haben, Ideen und Verbesserungsvorschläge vorzubringen.

Die drei Beispiele zeigen, dass auch bisher informelle Wissensstrukturen wie die Diskussion oder das gemeinsame Arbeiten in Wissensmanagement-Tools transformiert werden können. Auch hier soll die Formalisierung dabei helfen, Transparenz beim Wissenstransfer zu schaffen und langsam Qualitätsstandards aufzubauen, sie soll dabei aber niedrigschwellig und frei in der Gestaltung bleiben. Es muss darauf geachtet werden, eine Balance aus den flexiblen Arbeitsweisen der Ägypter und den strukturierten wirtschaftswissenschaftlichen Modellen zu schaffen.

Wissenstransfer und -nutzung können gut in etwas freieren Strukturen umgesetzt werden. Für die Wissensbewahrung sollten Regeln aufgestellt und Prozesse definiert werden. Da bis jetzt mit einzelnen Ausnahmen keine Wissensspeicherung stattfindet, sollten dringend Maßnahmen getroffen werden, welche die Habiba Organic Farm vor dem Verlust von Wissen schützen. North nennt drei Maßnahmen, mit denen sich Organisationen vor Wissensverlust schützen können: mitarbeiterbezogene, technische und rechtliche Maßnahmen (North 2016, S. 232). Alle drei Maßnahmen zu diskutieren würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Der Fokus wird auf die technischen Maßnahmen gelegt, da im Falle der Habiba Organic Farm

besonders viel Nachholbedarf besteht. Eine technische Form der Wissensbewahrung ist die Speicherung in technischen Systemen wie zum Beispiel Datenbanken (North 2016, S. 235). Aufgrund der fehlenden Ressourcen sollte im ersten Schritt aber eher auf eine abgeschwächte Form von Wikis gesetzt werden. Wikis sind miteinander verbundene Webseiten, die der Nutzer lesen und bearbeiten kann (Moskaliuk 2016, S.154). Auf der Habiba Organic Farm sollte man mit einer groben Ordnerstruktur auf einem Computer anfangen, die als Wiki fungiert. Alle Mitarbeiter sollten entsprechende Lese- und Schreibrechte zugeteilt bekommen.

### **5.3. Einführung einer Wissensspeicherung**

Neben einer gut ausgewählten und sinnvoll aufgeteilten Ordnerstruktur, in der Dokumentationen bestimmten Themenbereichen zugeteilt werden können, muss auch ein Format für die Wissensbewahrung definiert werden. In mehreren Interviews wurde ein Videoformat vorgeschlagen (AT, HK). Zudem wurde in einem anderen Interview gesagt, dass die Videoplattform YouTube für Lernmaterialien herangezogen worden ist (AR). Das Video scheint vor Ort ein beliebtes Format für die persönliche Weiterbildung zu sein. Um ebenso bei der Wissensbewahrung einen möglichst niedrigschwelligen Prozess einzuführen, der von den Mitarbeitern unterstützt wird, sollte man die bevorzugte Art des Wissenserwerbs, auch bei der Wissensspeicherung berücksichtigen. Daher scheinen Video- und Fotodokumentationen eine gute Lösung für den Einstieg in die Wissensbewahrung zu sein. Unterstützt wird dies durch die Tatsache, dass auf der Habiba Organic Farm fast jeder über ein Smartphone verfügt (eigene Beobachtung, 01.04.19). Prozesse sind mit Hilfe der Smartphones schnell gefilmt oder fotografiert und können zu einem späteren Zeitpunkt aufbereitet werden. Für die Aufbereitung von Videomaterial existieren genügend kostenfreie Programme, die das Schneiden und Bearbeiten von Videos durch Laien ermöglichen. Fotodokumentationen können in einfache Step-by-Step Dokumente verwandelt werden, indem man die Fotos in die richtige Reihenfolge bringt und mit ein bis zwei kurzen Sätzen beschreibt. Die Fotodokumentationen haben den Vorteil, dass sie in

ausgedruckter Form (eine Mappe mit den wichtigsten Informationen) auf der Farm bereitliegen können. Diese Form ist weniger abhängig von technischen Gegebenheiten. Wichtig ist, dass die Dokumentationen einen einheitlichen Prozess durchlaufen, um eine gewisse Qualität und Gleichwertigkeit zu erreichen (Abb. 8).

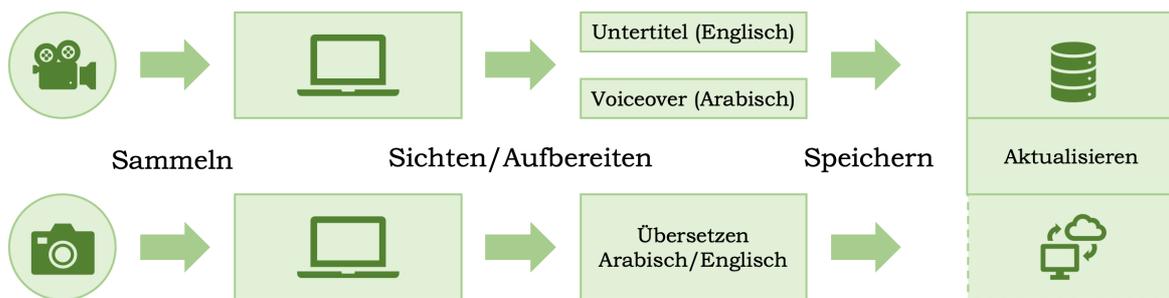


Abbildung 8: Möglicher Prozess der Wissensspeicherung von Video- und Fotomaterial (eigene Darstellung).

Dabei muss im ersten Schritt das Material gesammelt werden, da nicht immer Zeit für eine direkte Bearbeitung des Materials bleiben wird. Das Material sollte dennoch zeitnah gesichtet und aufbereitet werden. Die Videos, die in Arabisch angefertigt wurden, könnten mit englischen Untertiteln versehen werden und auf Englisch gedrehte Videos erhalten zusätzlich ein arabisches Voiceover. Dies soll die Nutzung der Videos von Mitarbeitern, die nicht oder nur rudimentär lesen oder schreiben können, fördern. Fotodokumentationen sollten im Gegenzug beschriftet und in die jeweils andere Sprache übersetzt werden, um auch hier den Leuten die Nutzung zu ermöglichen, die nicht Arabisch bzw. Englisch sprechen. Die fertigen Dokumentationen können dann in der Ordnerstruktur gesichert werden. Es wäre zu überlegen, ob man ausgewählte Inhalte in einem Cloud-Format zur Verfügung stellt, damit die Mitarbeiter von verschiedenen Geräten und Standorten auf die Inhalte zugreifen können. Dies hätte auch den Vorteil, dass Mitglieder der Habiba-Community auf die Inhalte zugreifen können und nicht bei jeder Aktualisierung mit einem USB-Stick zum Hauptcomputer kommen müssen. Zusätzlich wird empfohlen, dass Formatvorlagen für schriftliche Dokumentationen vorbereitet werden, die von Externen auch im

Nachgang angefertigt werden können. Diese ständen dann zu einem späteren Zeitpunkt (bei der nächsten Nutzung) für eine Umsetzung in einer Foto- oder Videodokumentation bereit.

#### **5.4. Ein Verantwortlicher muss bestimmt werden.**

Bei der Einführung einer Organisationsstruktur sollte auch ein Verantwortlicher für Wissensmanagement-Aufgaben bestimmt werden. Probst, Raub und Romhardt definieren mehrere Aufgabenfelder für „Wissensmanager“, welche die Prozesse des Wissensmanagements begleiten (Probst, Raub, Romhardt 2012, S. 259-260). Von einer solchen Position ist die Habiba Organisation noch weit entfernt. Dennoch sollte es einen Mitarbeiter geben, der die Wissenstransfer- und Bewahrungsprozesse unterstützt und kontrolliert. Ein Anforderungsprofil könnte basierend auf den in dieser Arbeit ausgewerteten Daten folgendermaßen aussehen:

- Kontrolle und Pflege der Ordnerstruktur („Wiki“)
- Unterstützung bei Dokumentationsprozessen
- Terminplanung und Einteilung von Schulungen
- Allgemeine Kontrolle (Wurde eine Dokumentation erstellt?)
- Administration der Wissenscommunity
- Planung von Gruppenmentoring
- Verwaltung der „Ideenbox“

#### **6. Fazit**

Mit Hilfe der Interviews und der teilnehmenden Beobachtung konnte festgestellt werden, dass Wissen und Ideen auf der Habiba Organic Farm z.T. genutzt, aber eben nicht immer richtig umgesetzt werden. Dies kann beispielsweise gravierende Folgen für die Gesundheit von Pflanzen haben. Die verschiedenen Gründe dafür sind fehlende Bildung, kulturelle Barrieren, knappe Ressourcen und eine fehlende Organisationsstruktur. Zudem begünstigt die Tatsache, dass Wissen i.d.R. nicht gespeichert wird, den Wissensverlust. Vor allem die Einführung einer Organisationsstruktur und die

damit einhergehende feste Definition von Zuständigkeiten können Abhilfe schaffen. Bei der Gestaltung von Wissensstrukturen ist in Folge der knappen Ressourcen Kreativität gefragt. In der Fachliteratur empfohlene Tools wie Wissenscommunities und Wikis können in freieren Formen angewendet werden, um entsprechende Strukturen zu schaffen. Die Wissensbewahrung sollte in niedrighschwelligigen Formen wie Foto- und Videodokumentationen umgesetzt werden. Hierbei ist wichtig, dass gewisse Regeln eingehalten werden, um Qualität zu gewährleisten, ohne dabei die Motivation der Mitarbeiter durch allzu aufwändige und detaillierte Prozesse zu schwächen. Dies muss auch bei der Formalisierung des Wissenstransfers und der Wissensnutzung beachtet werden. Der Weg von den Empfehlungen bis hin zur Umsetzung sollte durch ein Change Management begleitet werden, um die Unterstützung eines Wissensmanagements von allen Mitarbeitern zu gewährleisten. Dieser Vorgang könnte auch das Thema einer weiteren Forschungsarbeit sein. Ebenso wäre eine Verbleibstudie zur Wissensnutzung nach der Einführung einer Wissensspeicherung eine interessante Arbeit.

Abschließend lässt sich sagen, dass Wissensmanagement ein sehr individuelles Thema ist und immer spezifisch für eine Organisation betrachtet werden sollte. Es gibt keine „Allheilmittel“, aber einige Instrumente lassen sich auch auf kleine Organisationen übersetzen. Die Kunst besteht im Falle der Habiba Organisation darin, die westlichen Modelle und Instrumente auf die ägyptischen Arbeitsweisen zu übersetzen und entsprechend anzupassen oder zu entschärfen. Für die Habiba Organic Farm bleibt zu hoffen, dass die Einführung eines Wissensmanagements als Prozess verstanden wird, der eine kontinuierliche Weiterentwicklung und gewisses Durchhaltevermögen erfordert.

## Literaturverzeichnis

ATTESLANDER, Peter, 2010. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neuüberarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. ISBN 978-3-503-12618-7

DONLEITER, Bernhard, 2006. *Prozess- und Wissensmanagement: Ansätze zur Integration von Prozess- und Wissensmanagement*. Saarbrücken: VDM Verlag. ISBN 978-3-8364-0093-0

DÜREN, Petra, 2015: *Bibliotheken als lernende Organisationen*. Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH. ISBN 978-3-11-035244-3

ERLACH, Christine, Wolfgang ORIANIS und Ulrike REISACH, 2013. *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben*. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-43458-5

FLICK, Uwe, 2016. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag. ISBN 978-3-499-55695-4

GEIGER, Daniel, 2006. *Wissen und Narration: Der Kern des Wissensmanagements*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. ISBN 978-3-503-090985-3

GLÄSER, Jochen und LAUDEL, Grit, 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-17238-5

HABIBA COMMUNITY, 2019. *About Us* [online]. *Maged El Said - Founder of Habiba Community*. Nuweiba: Habiba Community [Zugriff am: 28.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.habibacommunity.com/aboutus>

HASLER ROUMOIS, Ursula, 2013. *Studienbuch Wissensmanagement: Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts- Non-Profit- und Public-Organisationen*. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-280-04082-9

HELFFERICH, Cornelia, 2011. *Die Qualität qualitativer Daten: Ein Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. ISBN 978-3-531-17382-5

KIESER, Alfred und Peter WALGENBACH, 2010. *Organisation*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ISBN 978-3-7910-2926-9

LAMNEK, Siegfried und Claudie KRELL, 2016. *Qualitative Sozialforschung*: 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. ISBN 978-621-28269-7

LAUER, Thomas, 2019. *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler. ISBN 978-3-662-59101-7

LEHNER, Franz, 2012. *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-42563-7

MISOCH Sabina, 2015. *Qualitative Interviews*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH. ISBN 978-3-11-035361-4

MOSKALIUK, Johannes, 2014. Wissensmanagement mit Wikis. In: Ulrike CRESS, Friedrich W. HESSE und Kai SASSELBERG, Hrsg. *Wissenskollektion: 100 Impulse für Lernen und Wissensmanagement in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 154-156. ISBN 978-3-658-02926-5

NAFIE, Rania Mohy El Din, 2012. Culture and prevalence of knowledge transfer: a case study of Egypt. In: *Advances in Management & Applied Economics* [online]. **2**(1), S. 139-161 [Zugriff am: 09.03.2019]. ECON BIZ. ISSN 1792-7552. Verfügbar unter: [http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol%202\\_1\\_7.pdf](http://www.scienpress.com/Upload/AMAE/Vol%202_1_7.pdf)

NORTH, Klaus, 2016. *Wissensorientierte Unternehmensführung* [online]. *Wissensmanagement gestalten*. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 09.06.2019]. PDF e-Book. ISBN 978-3-658-11643-9. Verfügbar unter: DOI: 10.1007/978-3-658-11643-9

PROBST, Gilbert, Steffen RAUB und Kai ROMHARDT, 2012: *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* [online]. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien [Zugriff am: 29.01.2019]. PDF e-Book. ISBN 978-3-8349-4563-1. Verfügbar unter: DOI 10.1007/978-3-8349-4563-1

PRZYBORSKI, Aglaja und Monika WOHLRAB-SAHR, 2014. *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 4., erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-70892-9

SCHMID, Hedwig, 2013. *Barrieren im Wissenstransfer* [online]. *Ursachen und deren Überwindung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien [Zugriff am: 21.03.2019]. PDF e-Book. ISBN 978-3-8349-6888-3. Verfügbar unter: DOI 10.1007/978-3-8349-6888-3

SCHMIDT, Werner, 2017. Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In: Stefan LIEBIG, Wenzel MATIASKE und Sophie ROOSENBOOM, Hrsg. *Handbuch empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 443-466. ISBN 978-3-658-08492-9

SCHOOL OF GEOSCIENCE, 2013. *Interview Consent Form* [online]. Edinburgh: Ethics Committee [Zugriff am: 27.03.2019]. Verfügbar unter: [https://www.ed.ac.uk/files/imports/fileManager/Interview\\_Consent\\_Form.pdf](https://www.ed.ac.uk/files/imports/fileManager/Interview_Consent_Form.pdf)

WÄFLER, Toni, Katrin FISCHER, Christian KUNZ und Nina SARIC, 2018. *Wissenstransfer in Organisationen: Ein anwendungsorientierter Leitfaden zur Implementierung und Evaluation des Wissenstransfer-Prozesses in Organisationen*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG. ISBN 978-3-7281-3905-4

ZHANG, Changzheng, Yue YOU und Shuo WANG, 2015. Organizational culture and knowledge management success. In: Cameron P. FULLER, Hrsg. *Organizational Culture: Leadership Strategies, Outcomes and Effectiveness*. New York: Nova Science Publishers, Inc., S. 45-57. ISBN 978-1-63482-595-5

ZBORALSKI, Katja, 2007. *Wissensmanagement durch Communities of Practice*. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. ISBN 978-3-8350-0695-9

## Anhänge

### Anhang 1: Interviewleitfaden, deutsche Version

Phase des Interviews:	Fragen/Vorgehen:	Checkliste:
Informationsphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erläuterung der Themen-/Fragestellung der Arbeit</li> <li>- Definition der Zielsetzung des Interviews</li> <li>- Vorlage der Datenschutzerklärung vorlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wurde das Thema und die Zielsetzung der Arbeit verstanden?</li> <li><input type="checkbox"/> Datenschutzerklärung unterschrieben?</li> </ul>
Warm-Up:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist Ihre Position auf der Farm und worin bestehen Ihre Aufgaben?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Was sind Ihre täglichen Aufgaben?</li> <li>➔ Welche sind Ihre favorisierten Tätigkeiten auf der Farm?</li> <li>➔ Wie läuft für Sie ein normaler Tag auf der Farm ab?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Position wurde genannt</li> <li><input type="checkbox"/> Aufgaben wurden genannt</li> <li><input type="checkbox"/> Auflockerung wurde erreicht</li> </ul>
Hauptteil:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie bekommen Sie das Wissen für neue Aufgabenfelder?</li> <li>- Wenn Sie eine Schulung bekommen, wie halten Sie das neu erworbene Wissen fest?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wie gehen Sie konkret dabei vor?</li> </ul> </li> <li>- Erzählen Sie mir bitte, was das Letzte ist, dass Sie über die Farm gelernt haben?</li> <li>- Wie haben Sie diese Erfahrung mit Ihren Kollegen/Mitarbeitern geteilt?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gab es ein Meeting/Social Media Posting/Foto?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Wissenserwerb wurde erklärt</li> <li><input type="checkbox"/> Wissensspeicherung?</li> <li><input type="checkbox"/> Vorgang zur Wissenssicherung wurde erläutert</li> <li><input type="checkbox"/> Letzter konkreter Fall wurde wiedergegeben</li> <li><input type="checkbox"/> Wissenstransfer wurde erklärt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie nutzen Sie das Wissen von (anderen) Volontären oder Experten?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Warum haben Sie es (nicht) genutzt?</li> <li>➔ Haben Sie ein konkretes Beispiel für mich?</li> </ul> </li> <li>- Gab es Ideen, von Experten oder Volontären, die Sie nicht nutzen konnten, die sie aber gerne umgesetzt hätten?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Warum konnte diese Idee nicht umgesetzt werden?</li> </ul> </li> <li>- Was machen Sie, wenn Sie bei einer Aufgabe nicht weiterwissen?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ An wen wenden Sie sich?</li> <li>➔</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konkretes Beispiel wurde genannt</li> <li><input type="checkbox"/> Nutzung wurde dargestellt</li> <li><input type="checkbox"/> Es gab eine Idee</li> <li><input type="checkbox"/> Es gab <i>keine</i> Idee</li> <li><input type="checkbox"/> Lösungsvorgang bei „Nicht Weiterwissen“ wurde erklärt</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was unterscheidet die ägyptische Wissenskultur von anderen?</li> <li>- Wie unterscheidet sich das Lernen und Arbeiten von Ägyptern zu den europäischen Lern- und Arbeitsweisen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mindestens ein Unterschied wurde genannt</li> <li><input type="checkbox"/> Es wurde keiner genannt</li> <li><input type="checkbox"/> Mindestens ein Wunsch für die</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sollten Europäer bei der Zusammenarbeit mit Ägyptern beachten?</li> </ul>	Zusammenarbeit wurde formuliert <input type="checkbox"/> Es wurde keiner formuliert
Abschlussphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben Sie konkrete Ideen wie man erworbenes Wissen besser festhalten könnte?</li> <li>➔ Gibt es vielleicht ein bestimmtes Projekt bei dem Sie sich ein (gutes) Wissensmanagement wünschen würden?</li> </ul>	

## Angang 2: Interviewleitfaden, englische Version

Phase des Interviews:	Fragen/Vorgehen:	Checkliste:
Informationsphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explaining the goal of the thesis</li> <li>- Defining the goals of the interview</li> <li>- Explaining the consent form and asking to sign it</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Wurde das Thema und die Zielsetzung der Arbeit verstanden? <input type="checkbox"/> Datenschutzerklärung unterschrieben?
Warm-Up:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What is your position on the farm and what are your daily responsibilities?</li> <li>➔ What are your daily tasks?</li> <li>➔ What is your favorite thing to do on the farm?</li> <li>➔ Can you explain me a „normal day on the farm“?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Position wurde genannt <input type="checkbox"/> Aufgaben wurden genannt <input type="checkbox"/> Auflockerung wurde erreicht
Hauptteil:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How are you gaining your knowledge?</li> <li>- How are you saving the latest knowledge you gained? For example, when experts are coming and teaching you new things?</li> <li>➔ What are you doing exactly?</li> <li>- Please tell me, what was the last thing you learned at Habiba Organic Farm?</li> <li>➔ And how did you learn it?</li> <li>- How did you share your (learning) experience with your coworkers/employees?</li> <li>➔ Did you organize a meeting/document/photo?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Wissenserwerb wurde erklärt <input type="checkbox"/> Wissensspeicherung? <input type="checkbox"/> Vorgang zur Wissenssicherung wurde erläutert <input type="checkbox"/> Letzter konkreter Fall wurde wiedergegeben <input type="checkbox"/> Woher kam das letzte „neue Wissen“ <input type="checkbox"/> Wissenstransfer wurde erklärt
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- How are you using the knowledge you gained from volunteers or experts?</li> <li>➔ Why did (didn't) you use it?</li> <li>➔ Do you have an example?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Konkretes Beispiel wurde genannt <input type="checkbox"/> Nutzung wurde dargestellt <input type="checkbox"/> Es gab eine Idee <input type="checkbox"/> Es gab <i>keine</i> Idee

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Have there been ideas from volunteers or experts that you would have liked to realize, but you couldn't? → Why you were not able to use this idea?</li> <li>- What are you doing, when you have a new task and you don't know what to do? → Who are you asking (and why)?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Lösungsvorgang bei „Nicht Weiterwissen“ wurde erklärt
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- What are the differences between Egyptian knowledge culture and others (knowledge cultures)?</li> <li>- What are the differences between the learning and working processes of Egyptians (Bedouins) and European ways of learning and working?</li> <li>- Do you think the cultural differences between Egyptians and Europeans matter regarding the knowledge transfer (learning process)?</li> <li>- What should Europeans pay attention to when they are working with Egyptians?</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Mindestens ein Unterschied wurde genannt <input type="checkbox"/> Es wurde <i>keiner</i> genannt <input type="checkbox"/> Mindestens ein Wunsch für die Zusammenarbeit wurde formuliert <input type="checkbox"/> Es wurde <i>keiner</i> formuliert
Abschlussphase:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Do you have any ideas how to save the knowledge you gained? (Documents, Videos, Blogposts) → What would be a simple way for you to save knowledge and make it accessible? → Is there any project on Habiba Organic Farm that could benefit of a good knowledge management?</li> </ul>	

### Anhang 3: Interview Consent Form

Research project title: Knowledge Management on an Egyptian organic farm  
 Research investigator: Maximilian Keuenhof

Research Participants name: \_\_\_\_\_

The interview will take approximately 60 minutes. We don't anticipate that there are any risks associated with your participation, but you have the right to stop the interview or withdraw from the research at any time.

Thank you for agreeing to be interviewed as part of the above research project. Ethical procedures for academic research undertaken from European institutions require that interviewees explicitly agree to being interviewed and how the information contained in their interview will be used. This consent form is necessary for us to ensure that you understand the purpose of your involvement and that you agree to the conditions of your participation. Would you therefore read the accompanying information sheet and then sign this form to certify that you approve the following:

- the interview will be recorded, and a transcript will be produced
- you will be sent the transcript and given the opportunity to correct any factual errors
- the transcript of the interview will be analyzed by (Maximilian Keuenhof) as research investigator
- access to the interview transcript will be limited to (Maximilian Keuenhof) and academic colleagues and researchers with whom he might collaborate as part of the research process
- any summary interview content, or direct quotations from the interview, that are made available through academic publication or other academic outlets will be anonymized (if you wish) so that you cannot be identified, and care will be taken to ensure that other information in the interview that could identify yourself is not revealed
- the actual recording will be kept
- any variation of the conditions above will only occur with your further explicit approval

### Quotation Agreement

I also understand that my words may be quoted directly. With regards to being quoted, please initial next to any of the statements that you agree with:

	I wish to review the notes, transcripts, or other data collected during the research pertaining to my participation.
	I agree to be quoted directly.
	I agree to be quoted directly if my name is not published and a made-up name (pseudonym) is used.
	I agree that the researchers may publish documents that contain quotations by me.

All or part of the content of your interview may be used;

- In academic papers, policy papers or news articles
- On our website and in other media that we may produce such as spoken presentations
- On other feedback events
- In an archive of the project as noted above

By signing this form, I agree that:

1. I am voluntarily taking part in this project. I understand that I don't have to take part, and I can stop the interview at any time;
2. The transcribed interview or extracts from it may be used as described above;
3. I have read the Information sheet;
4. I don't expect to receive any benefit or payment for my participation;
5. I can request a copy of the transcript of my interview and may make edits I feel necessary to ensure the effectiveness of any agreement made about confidentiality;
6. I have been able to ask any questions I might have, and I understand that I am free to contact the researcher with any questions I may have in the future.

Participants Name: \_\_\_\_\_

Participants Date, Signature: \_\_\_\_\_

Researchers Date, Signature: \_\_\_\_\_

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift