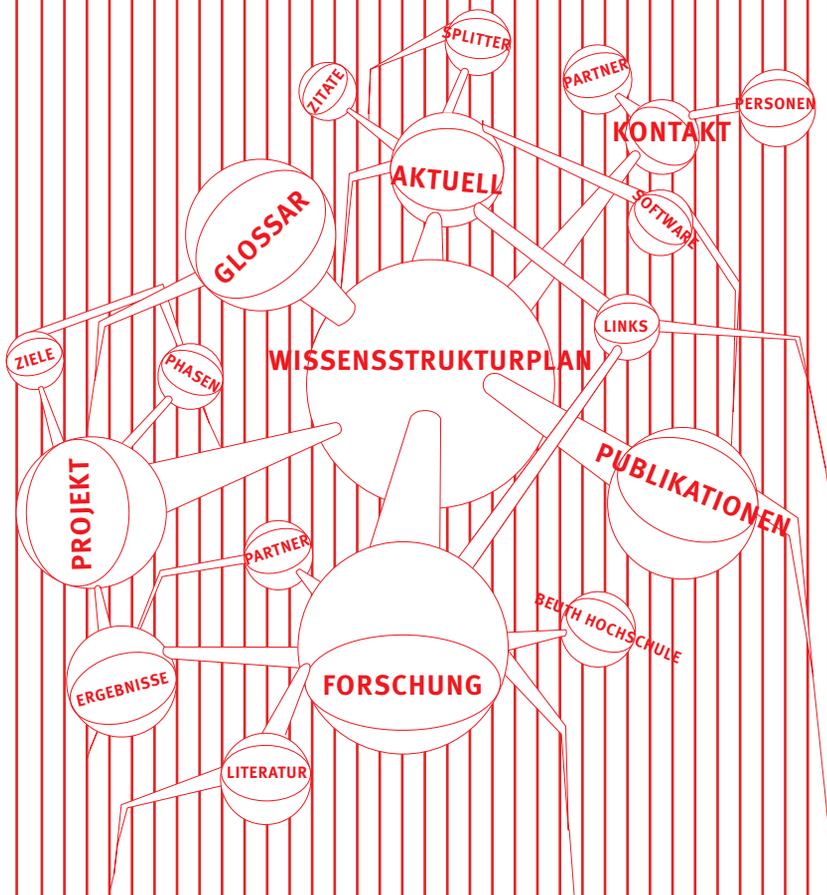


WISSENSMANAGEMENT FÜR DIE VERANSTALTUNGSBRANCHE

Zwischenbericht zum Forschungsprojekt
von Prof. Siegfried Paul und Forschungsassistent
Thomas Sakschewski im Masterstudiengang
Veranstaltungstechnik und -management an der
Beuth Hochschule für Technik Berlin



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Wissensbasierte Projektplanung mit dem Wissensstrukturplan	3
Glossar	8
Aktivitätsregel (90:9:1)	10
Anreizsysteme	12
Anwendungen und Systeme	26
Asynchrone - Synchrone Kommunikation	28
Barrieren	29
Blogosphere	39
Competence based View (CbV)	44
Computervermittelte Kommunikation (CMC)	48
Community of Practice	53
Computervermittelte Kommunikation - E-Mail	61
Crowdsourcing	70
Data Warehouse	75
Dichte	79
Enterprise Knowledge Infrastructure	81
Flexible Work	84
Folksonomies	91
Freelance siehe Flexible Work	
Gatekeeper - Boundary Spanner	99
Hold Up	107
Identität	111
Informant Bias	121
Kompetenzmessung	124
MIEO-Modell	136
Moral Hazard siehe Hold Up	
Multiskilling	141
NPOV - Troll - IP	144
Positionsanalyse	148
Projektmanagement - Wissensmanagement	153
Projektstrukturplan	164
SECI-Modell	170
Social Tagging siehe Folksonomien	
Twitter	174
Wikinomics	180
Wissensgemeinschaft siehe Community of Practice	
Wissensbilanz	193
Zentralität und Prestige	206
Zusammenfassende Darstellung der Zwischenergebnisse:	214

Einleitung

Die Erfassung der notwendigen und die Weitergabe der wichtigsten Informationen entscheiden über Erfolg und Misserfolg einer Veranstaltung. Das Verständnis für die strukturierte, wiederholbare Methode der Informationserfassung und -weitergabe, somit für ein Wissensmanagement steckt in der Veranstaltungsbranche dennoch in den Kinderschuhen. Das hat viele Ursachen: Zeitmangel, Projektgeschäft, Erfahrungsorientierung sind nur einige Gründe; nicht zuletzt fehlt es an einem Instrument, das die speziellen Anforderungen der Branche berücksichtigt. Das Forschungsprojekt **„Wissensbasierte Projektplanung mit dem Wissensstrukturplan“** von Prof. Paul und Thomas Sakschewski im Studiengang Veranstaltungstechnik und -management der Beuth Hochschule für Technik entwickelt eine branchenspezifische Methode und ein Instrument für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche. Das Vorhaben wird aus Mitteln des ESF gefördert. Kooperationspartner aus der Berliner Wirtschaft ist das Unternehmen Klingler, eine mittelständisch geprägte Veranstaltungsagentur.

Die vorliegende Publikation vermittelt einen Zwischenbericht, der den Stand der Forschung zusammenfassend darstellt und die Fachartikel aus dem Glossar der Projekt-Website, die im Rahmen des Projekts zu den relevanten Themen des Forschungsgegenstands erarbeitet wurden, dokumentiert.

Berlin, September 2010

Wissensbasierte Projektplanung mit dem Wissensstrukturplan

Forschungsziel

Forschungsziel ist die Konzeption und Planung eines wissensbasierten Projektstrukturplans mit Eingabemasken als Instrument zur Erfassung, Visualisierung und Transfer von Wissen im Projektverlauf sowie die Analyse der notwendigen Organisationsprinzipien zur Einführung dieses Instruments in kleinen und mittleren Unternehmen. Dadurch werden auch kleinere Unternehmen in die Lage versetzt, mit Wissen Projekte strukturiert durchzuführen und zukünftige Vorhaben auf Basis einer bestehenden Wissensbasis effektiv zu planen.

Ein kontinuierlicher Austausch- und Diskussionsprozess wird durch die systematische Dokumentation des Projekts auf einer Website gewährleistet. Die wissenschaftliche Publikation der Forschungsergebnisse in den Fachmagazinen und Online-Portalen sowie auf Vorträgen für das Projekt-, Veranstaltungs- und Kongressmanagement ist vorgesehen.

Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt zur Entwicklung eines Planungs- und Steuerungsinstruments für ein wissensbasiertes Veranstaltungsmanagement ist bis zum 01.05.2011 als Forschungsassistenten an der Beuth Hochschule für Technik befristet.

Das Vorhaben zielt auf die Wissensgenerierung und Wissenstransformation bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen. Hierbei schafft das Modell einer praxisorientierten Verwendung bestehender Instrumentarien Verbindungen zwischen unterschiedlichen Ansätzen aus dem Wissensmanagement, der Netzwerktheorie und der Organisationslehre um kompetenzorientiert

der branchenspezifischen Arbeitssituation einer zumeist selbstorganisierten, in Netzwerken agierenden flexible work gerecht zu werden.

Projektphasen

Phase 1

8 Wochen > KW 49.09 – KW 07.10

Mit welchen Methoden und welchen Ansätzen wird in anderen, vergleichbaren Branchen Wissensmanagement betrieben? Welche dieser Methoden können wir in der Veranstaltungstechnik und im Veranstaltungsmanagement einsetzen?

Vorgehensweise

Analyse aktueller Methoden und Prozesse für ein Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Betrieben in Hinblick auf die Anwendbarkeit für die Veranstaltungsbranche

Thematische Teilbereiche

- Prozess- und Rollenmodelle des Wissensmanagements
- Moderierter und unmoderierter Wissenstransfer im Vergleich
- Branchenrelevante Maßgrößen

Methode:

Literaturrecherche und Überprüfung der Anwendbarkeit an Hand von Parametern wie Implementierungsaufwand, Kompatibilität zu den Vorgehensweisen in der Branche, Komplexität des methodischen Ansatzes oder Grad der Technikorientierung

Ergebnis:

Auswahl für die Veranstaltungsbranche zu präferierender Methoden mit einer Bewertung zu Anwendbarkeit und Nutzen.

Phase 2

8 Wochen > KW 08.10 – KW 16.10

Wie können die Widerstände und Barrieren bei der Sammlung und Weitergabe von Erfahrungen verringert werden?

Vorgehensweise

Zusammenstellung und Gewichtung der wesentlichen Hindernisse und Barrieren bei der Wissenssammlung und des Wissenstransfers in der VM und VT Branche

Thematische Teilbereiche

- Implizites und explizites Wissen
- Techniken der Informationssammlung und -verdichtung
- Repräsentation von Erfahrungen als visuelle oder semantische Information

Methode:

Erfahrungsorientierte Sammlung von menschlichen und organisationalen, technik- und prozessbasierten Barrieren und Widerständen. Überprüfung durch ergänzende Literaturrecherche. Entwicklung eines Bewertungssystems zur Gewichtung der Parameter

Ergebnis:

Übersicht und Gewichtung der branchenrelevanten Barrieren und Hindernisse im Wissenstransfer

Phase 3

14 Wochen > KW 17.10 - KW 29.10

Wie lässt sich der Erfolg virtueller sozialer Kompetenznetzwerke erklären und was können wir daraus für ein betriebliches Wissensmanagement lernen?

Vorgehensweise

Übertragung der Ergebnisse der Netzwerktheorie auf die wissensrelevanten Vorgänge in der Veranstaltungsbranche

Thematische Teilbereiche

- Rollenmodelle in virtuellen sozialen Netzwerken
- Die Bedeutung der Zentralität in Netzwerken
- Bewertungssysteme in virtuellen sozialen Netzwerken und in der Betriebsführung im Vergleich
- Übertragung der Prozesse der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers in virtuellen sozialen Netzwerken auf die Anforderungen in der Veranstaltungsbranche

Methode:

Literaturrecherche. Netzwerktheoretische Analyse ausgewählter, branchenrelevanter virtueller sozialer Netzwerke und Direktkontakt zu Agenten in Netzwerken

Ergebnis:

Identifikation der entscheidungsrelevanten Parameter bei der Nutzung von virtuellen, sozialen Netzwerken und Entwicklung eines Entlohnungsmodells für ein betriebliches Kompetenznetzwerk

Phase 4

22 Wochen > KW 30.10 - KW 52.10

Wie lassen sich Erfahrungen und Kenntnisse in ein Projektstrukturplan einfügen und organisieren, und wie können diese aus einem Projektstrukturplan heraus sowohl zielgruppen als auch situationspezifisch weiter gegeben werden?

Vorgehensweise

Transformation von Arbeitspaketen in Wissenspakete. Integration von Erfahrungen und Fähigkeiten in einen Projektstrukturplan. Möglichkeiten und Varianten der Überlagerung von Skill Map und Projektstrukturplan

Thematische Teilbereiche

- Visualisierung von Informationen
- Personalentwicklung mit Hilfe von Skill Maps
- Modelle wissensbasierter Topologien

Methode:

Entwicklung eines Prototyps, Durchführung und Evaluation im Praxistest

Ergebnis:

Evaluierte Ergebnisse zur Einsetzbarkeit eines wissensbasierten Projektstrukturplans als Projektplanungs- und Steuerungsinstruments

Phase 5

22 Wochen > KW 01.11 - 22.11

Wie sieht die technische Lösung für einen wissensbasierten Projektstrukturplans aus? Was muss dieser können und zu welchen, anderen Programmen sind Schnittstellen notwendig?

Vorgehensweise

Entwicklung eines Pflichtenhefts für die Gestaltung und Programmierung einer Software als Eingabemaske und Schnittstelle für einen wissensbasierten Projektstrukturplans

Thematische Teilbereiche

- Technische Anforderungen
- Technologische Umfeld der zukünftigen Nutzergruppen
- Browser- oder Clientbasierte Lösungen

Methode:

Aufbau einer interdisziplinären Kooperation mit dem FGI (Wirtschaftsinformatik) und /oder VI (Medieninformatik)

Ergebnis:

Pflichtenheft für das Programm

Phase 6

5 Wochen > KW 20.11 - 25.11

Wie lassen sich die Ergebnisse zusammenfassen?

Vorgehensweise

Dokumentation des Forschungsverlaufs und der Ergebnisse.

Ergebnis:

Veröffentlichung von Fachartikeln und Publikation des aktuellen Forschungsstands auf eigener Website

Phase 7

Gesamte Projektverlauf

Öffentlichkeitsarbeit zum Forschungsvorhaben; Drittmittelakquise und Anschlussfinanzierung der Forschungsassistenz

Vorgehensweise

Aufbau, Gestaltung und redaktionelle Begleitung des gesamten Forschungsvorhabens und der Ergebnisse auf einer eigenen Website.

Kontaktaufbau und -pflege zu unterschiedlichen Gruppen:

- Beuth Hochschule für Technik Berlin
- Bühnentechnische Rundschau | DTHG
- VPLT | Messe Prolight + Sound
- Unternehmen der Branche
- Softwarehersteller Wissensmanagement
- Softwarehersteller Event- und Veranstaltungsmanagement

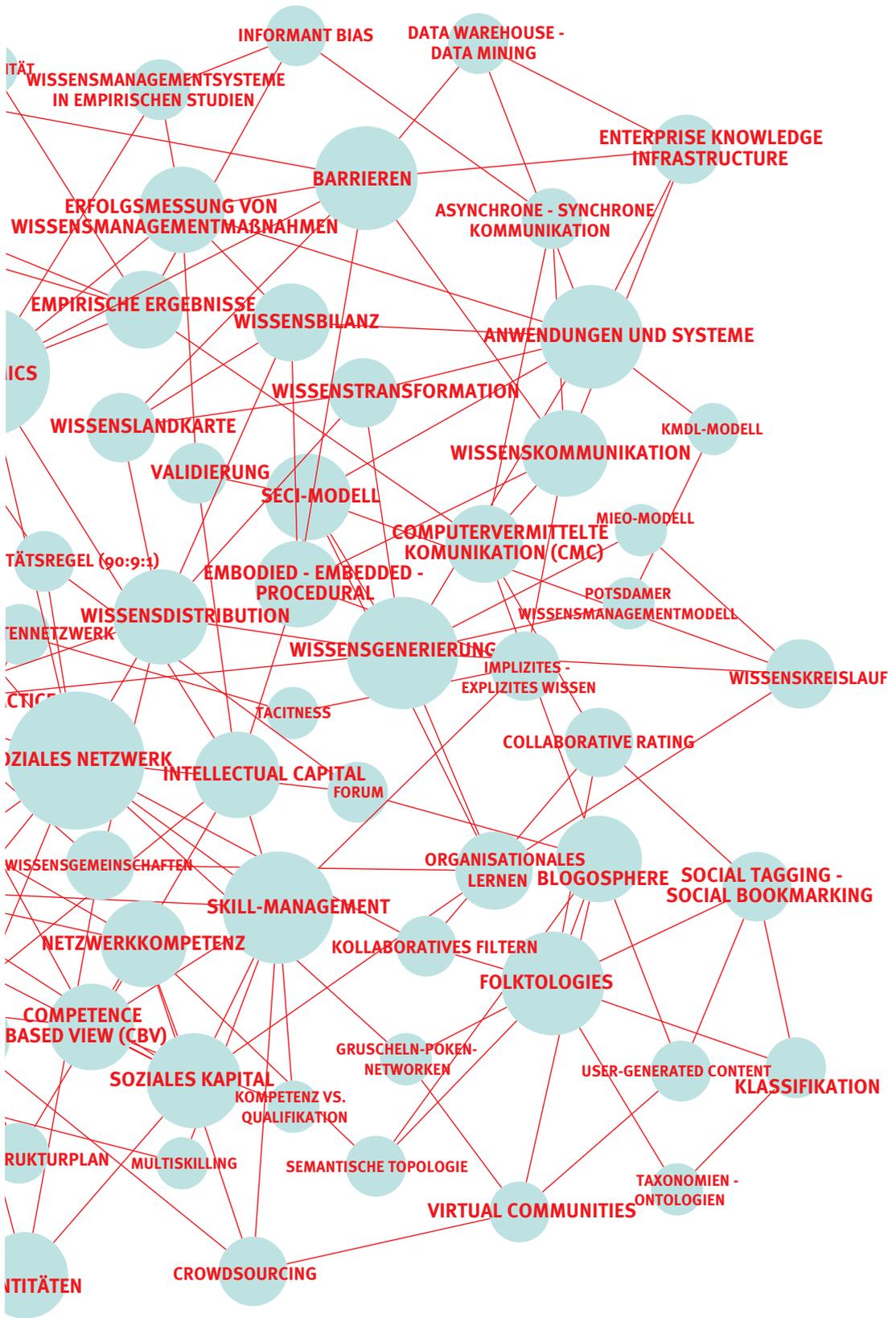
Glossar

Im Einflussfeld zwischen Wissensmanagement, Netzwerktheorie und Organisationslehre soll mit dem Wissensstrukturplan ein praxisorientiertes Instrument zur Wissensgenerierung und -transformation in der Veranstaltungsbranche entwickelt werden.

Der Glossar umfasst eine beständig wachsende Anzahl von Fachartikeln, die die wesentlichen Begriffe zur Entwicklung eines wissensbasierten Projektstrukturplans beschreiben. Die Begriffe entstammen den drei Kerngebieten Wissensmanagement, Organisationslehre und Netzwerktheorie. In den Artikeln wird dabei überprüft, in welcher Form die Begriffe bzw. die Prozesse, Verfahren und Vorgehensweisen für die sie stehen, auf die Besonderheiten der Veranstaltungsbranche übertragen werden können.

Der Gesamtüberblick vermittelt einen guten Eindruck zu den begrifflichen Zusammenhängen und Querverbindungen.





Aktivitätsregel (90:9:1)

Wissensumwandlung verlangt einen Wissensfluss, der letztendlich nur durch Kommunikation der beteiligten Akteure möglich ist. Gerade in großen Netzwerken jedoch, in denen ein Gruppenbildungsprozess bedingt durch Anzahl und Unterschiedlichkeit der Akteure nicht zu verbindlichen Gruppennormen führen kann, ist der Aktivitätsgrad als Verhältniszahl zwischen aktiven und inaktiven Akteuren von großer Bedeutung. In den allermeisten Communities liegt das Ungleichgewicht zwischen aktiven, unregelmäßig aktiven und inaktiven Nutzern bei einem Verhältnis von 1:9:90, dies gilt mittlerweile als Aktivitätsregel.

Begriffsklärung

Um Wissen auszutauschen, muss Wissen umgewandelt werden. Wir können nach dem SECI Modell vier Formen der Wissensumwandlung unterscheiden: Socialisation, Externalisation, Combination und Internalisation. Diese Prozesse sind sozialer Natur und verlangen daher soziale Akteure, die innerhalb von sozialen Systemen in einer Beziehung zueinander stehen oder anders ausgedrückt, „fließt Wissen daher in einem Netz von Knoten, die Beziehungen zueinander aufweisen.“ (Müller 2008, S. 173)

Geringe Partizipation heißt somit auch geringer Wissensfluss und damit die Einschränkung der Externalisierung von Wissen auf wenige, aktive Akteure. Jakob Nielsen, den die New York Times als Guru der Web Usability bezeichnet, hat das Phänomen der Partizipation von nur sehr kleinen Gruppen in großen sozi-

alen Netzwerken auf die einfache Aktivitätsregel 90:9:1 gebracht. „All large-scale, multi-user communities and online social networks that rely on users to contribute content or build services share one property: most users don't participate very much. Often, they simply lurk in the background. In contrast, a tiny minority of users usually accounts for a disproportionately large amount of the content and other system activity.“

Heißt es in Jakob Nielsen's Alertbox vom 9. Oktober 2006. (Nielsen 2006)

90% der Nutzer sind nicht aktiv und werden von Nielsen als Lurker (Frei übersetzt: Herumschleicher) bezeichnet. Internetnutzer also, die sich Inhalte ansehen, aber selbst nicht an internetbasierten sozialen Prozessen teilnehmen wie die Kommentierung, Ergänzung oder Erweiterung. 9% aller Nutzer beteiligen sich nur unregelmäßig an sozialen Prozessen und lediglich 1% können als aktive Nutzer gelten. Diese Aktivitätsregel ist wahrlich kein Gesetz und wird bei den allermeisten Blogs auch im Missverhältnis häufig übertroffen. „Blogs have even worse participation inequality than is evident in the 90-9-1 rule that characterizes most online communities. With blogs, the rule is more like 95-5-0.1.“ (Nielsen 2006)

Im Sinne der modifizierten Badewanne, wie sie von Stegbauer als Erweiterung der Rational Choice Theory von Coleman zur Erklärung des Phänomens der Kooperation bei Wikipedia beschrieben wird, ist also nur ein sehr kleiner Teil des gesamten Netzwerks durch eine positionale Bestimmung in ihrem Handeln motiviert. Für eine Mehrheit gilt das ideologische und zunehmende produktorientierte Außenbild als gegeben, Wikipedia also als Marke, ohne dass dies eigene Handlungskonsequenzen jenseits einer

nur passiven Konsumption hervorruft.

Anwendung

Das von Nielsen beschriebene Phänomen ist weder neu noch auf virtuelle soziale Netzwerke beschränkt. Aus der Forschung über Gruppengröße und Gruppeneffektivität wissen wir, dass mit zunehmender Gruppengröße die Leistung des Einzelnen und der Gruppe gesamt sinkt (Rosenstiel 1995). Die kontinuierlich abnehmende Bereitschaft zur Partizipation ist in realen sozialen Systemen genauso verbreitet wie in virtuellen. Die durchschnittliche Wahlbeteiligung in den allermeisten westlich-europäischen Ländern liegt selten über 70% und sinkt bei Wahlen für das Europaparlament sogar auf ein Niveau von unter 50% ab. Der Aktivitätsgrad, so scheint eine Regel bei allen sozialen Handlungen, nimmt ab, je weiter das Geschehen von eigenem realen Wirken entfernt zu sein scheint und je weniger eine echte Partizipation auch evident wird.

Die Veröffentlichung des eigenen Kommentars auf einen Blogbeitrag scheint in diesem Sinne nicht mehr als Teilhabe, also gleichberechtigte Mitgestaltung eines Kommunikationsprozesses empfunden zu werden, sondern lediglich als Ausschmückung der Kommunikationsanstrengungen des Anderen, denn wie Nielsen richtig ausführt kann man die Aktivitätspyramide auch problemlos auf die Spitze stellen. Wenn nur 1% aktive Teilnehmer sind, so stammen von diesen 1% doch zumeist 90% der Postings also der Beiträge in Foren oder Kommentare in Blogs. Von den herumschleichenden 90% erfahren wir also auf direktem Weg nichts. Wir wissen nicht, ob sie auch in Zukunft vorbei schauen werden, ob sie irgendetwas mitgenommen haben oder sie vom Geschehen gelangweilt waren.

Für das Online Marketing hilft hier immer ausgefeiltere Trackingsoftware, die Herkunft der Nutzer, Verweildauer auf einer Seite oder die Anzahl der besichtigten Seiten aus-

Wissensgemeinschaften

Wissensgemeinschaften sind Knoten für den Austausch und die anwendungsorientierte Interpretation von Informationen. Die Mitglieder haben ein gemeinsames Verständnis von einem Thema. Daher wissen sie, was weiterkommuniziert werden sollte und was nicht. Sie wissen, wie Informationen in nützlicher Art und Weise präsentiert werden können. Sie sind daher auch dazu geeignet, Wissen über Organisationsgrenzen hinaus zu verbreiten.

Wissensgemeinschaften können Wissen am Leben erhalten, im Gegensatz zu Datenbanken oder Manuals. Die impliziten Elemente von Wissen werden erhalten und weitergegeben bzw. den lokalen Nutzungsbedingungen angepasst. Von daher sind Wissensgemeinschaften auch ideal, neue Mitarbeiter einzuführen, anzulernen und Erfahrungen weiterzugeben.

Wissensgemeinschaften entwickeln Kompetenzen weiter, tragen neueste Entwicklungen in die Organisation hinein. Wissensgemeinschaften sind oft schneller und weniger schwerfällig als Geschäftseinheiten. Dieses Gefühl, ganz vorne an der Front neuester Entwicklungen mitzumischen, motiviert Mitglieder von Wissensgemeinschaften.

Wissensgemeinschaften bilden eine Heimat, stiften Identität. In Zeiten, in denen Projekte, Teams und Zuordnungen zu Geschäftseinheiten immer schneller wechseln, schaffen Wissensgemeinschaften eine längerfristige fachliche Identität für ihre Mitglieder. In Zeiten flacherer Hierarchien sind Wissensgemeinschaften ein Experimentier- und Lernfeld, in dem Mitarbeiter offen Ideen austauschen können.

// North, Klaus / Romhardt, Kai / Probst, Gilbert 2010: Wissensgemeinschaften. Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. Online im Internet: <http://north-online.de/downloads/wissensgemeinschaften.pdf> (24.06.2010)

lesen können. Für das Management von Prozessen der Wissenumwandlung müssen wir uns der Grenzen der Partizipation und dessen Folgen bewusst sein. Diese gelten nämlich analog ebenso für ein systematisches Customer Relationship Management oder auch den Problemen des organisationalen Lernens. Wir beschäftigen uns überproportional viel mit den 1% aktiven Teilnehmern, anstatt uns mit den Handlungsweisen und Verweigerungsgründen der 90% Lurker auseinanderzusetzen.

Wer viel spricht, den hören viele.

.....
Müller, Claudia 2008: Graphentheoretische Analyse der Evolution von Wiki-basierten Netzwerken für selbstorganisiertes Wissensmanagement. Berlin: Gito-Verlag.
http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html (07.04.2010)
Rosenstiel, von Lutz 1995: Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen in Schuler, H. 1995: Lehrbuch Organisationspsychologie S. 321 - 351, Bern: Huber

ORGANISATIONSLEHRE

Anreizsysteme

Wissensmanagement ohne die Einbeziehung der Mitarbeiter bleibt ein hohles Konstrukt, das technisch umsetzbar doch wirkungslos ist. Die Mitarbeiter stellen damit die Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Sammlung und Weitergabe von Wissen dar, denn nur mit deren aktiven Teilnahme kann Wissensmanagement in einem Unternehmen funktionieren. Damit Mitarbeiter ihr Wissen in den Dienst des Unternehmens stellen,

müssen ihnen adäquate Anreize durch das Unternehmen geboten werden. Falls in einem Unternehmen bereits systematische Anreizstrukturen bestehen, müssen diese auf die Wirkung im Wissensmanagement überprüft werden. Neue Anreizsysteme müssen den Unternehmensanforderungen angepasst werden. Für die Veranstaltungsbranche besteht die Herausforderung darin, Anreizsysteme zu entwickeln, die für interne und externe Mitarbeiter wirksam sind.

Begriffsklärung

Anreizsysteme dienen der Führung von Unternehmungen. Ihre Funktion basiert auf dem Tatbestand, dass ein motiviertes Handeln von Entscheidungsträgern aus der Interaktion der zu steuernden Person mit spezifischen Situationsbedingungen, den Anreizen, resultiert. Anreizsysteme zielen auf Eintrittsanreize für zukünftige Mitarbeiter sowie Bleibe- und Leistungsanreize für bestehende Beschäftigungsverhältnisse (March und Simon 1993). Da die individuellen Ziele von Unternehmensmitarbeitern, von denen der Unternehmensleitung abweichen, soll über Leistungsanreize ein an den Unternehmenszielen ausgerichtetes Verhalten durch Belohnungen erreicht und das Auftreten unerwünschter Verhaltensweisen durch Sanktionen verhindert werden (Wild 1973. S. 47).

Bei der Gestaltung eines Anreizsystems können unterschiedliche Arbeitsanreize unterschieden werden, die nach der Flexibilität der Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsinhalt und Personalentwicklung klassifiziert werden können (Luczak 1998, S. 272 und Staehle 1991, S. 751 ff.). Als Beispiele für ein Anreizsystem durch flexible Arbeitszeitmodelle gelten z.B.

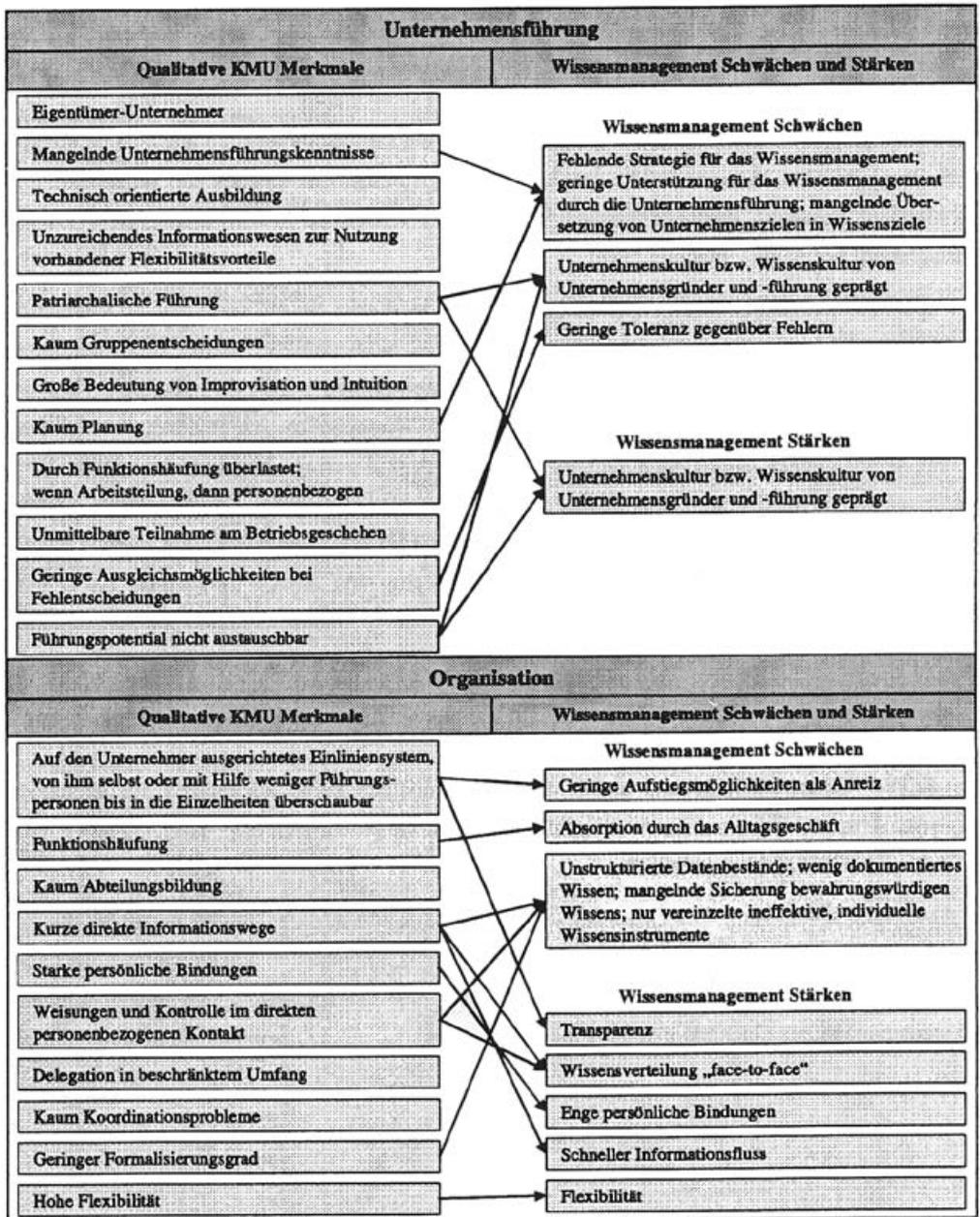
Teilzeitarbeit, Job-Sharing Modelle oder die Einführung von gleitenden Arbeitszeiten mit der expliziten Zielsetzung der Ausweitung der Eigenverantwortlichkeit, Belastungsreduzierung oder verbesserte, familienfähige Arbeitsarrangements. Als Anreize durch Arbeitsentgelt besteht die Möglichkeit Sonderzahlungen oder Leistungsprämien zu vereinbaren, die Nutzung von entgeltähnlichen Zusatzleistungen wie Urlaubsgeld, betriebliche Zusatzversicherungen, Notebook oder die private Nutzung eines Firmenwagens einzuräumen oder Aufwendungen für berufliche oder berufsnahe Weiterbildung zu übernehmen. Spürbar für den Mitarbeiter ist die Sicherung oder Erhöhung des Lebensstandards, aber auch das nachweisliche, zu bemessende Gefühl der Anerkennung der eigenen Arbeit. Als Anreize durch Arbeitsinhalte bieten sich Instrumente des job enrichment oder job enlargement genauso an, wie die Mitbestimmung und Partizipation sowie Transparenz bei der Aufgabenstellung und -erfüllung. Hier gilt als wichtigstes Ziel das Maß der Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Mitarbeiters, um durch Selbstverwirklichung und relative Autonomie einen höheren Grad an Teilhabe und Motivation zu erreichen. Als Anreize durch Personalentwicklung gilt die Einbeziehung der persönlichen Karriereplanung in die strategische Unternehmensplanung, der Aufbau betriebsinterner Weiterbildungsmaßnahmen. Behrends nennt drei wichtige Kategorien für Anreizsysteme im Mittelstand, die er in Bezug setzt zu den von ihm abgeleiteten drei betriebsgrößenabhängigen Handlungsvoraussetzungen **Ressourcen**, **Komplexität** und **Sozialcharakter**. Diese drei Größen sind nach Behrends (2007, S.23ff.) die wesentlichen Wirkgrößen zur Unterscheidung zwischen KMUs und Großunternehmen.

Eine im Vergleich zu Großunternehmen geringere Ressourcenausstattung ist ein wichtiges

Interessensmaximierung

Beim sozialen Austausch zwischen zwei Personen, hängt eine Fortführung der Beziehung von den Anreizen ab, welche die Beziehung für beide abgibt. Eine zweite Gruppe von Beziehungen bedarf einer dritten Partei. Beispielsweise ist die in Beziehungen innerhalb formaler Organisationen der Fall. Der Anreiz für die Beziehungen besteht im individuellen Interesse an der dritten Partei.

// Coleman, James 1991: Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1. München:Oldenbourg Verlag. S. 44



Merkmal kleiner und mittelständischer Unternehmen. Die im Vergleich zu Großunternehmen wesentlich geringere Komplexität der Aufbauorganisation wirkt auch auf den unterschiedlichen Sozialcharakter, der von einer eher persönlich-familiären Form der Zusammenarbeit geprägt ist als in dem tendenziell unpersönlichen Umfeld eines Großun-

ternehmens. Unter materielle Anreize versteht man alle Gegenleistungen eines Unternehmens, denen ein materieller Wert beigemessen werden kann. Darunter sind die Löhne und deren leistungsorientierten Ergänzungen zu fassen, aber auch andere geldwerte Anreizkomponenten und Maßnahmen und Strukturen zur Beschäftigungssicherheit. Die bes-

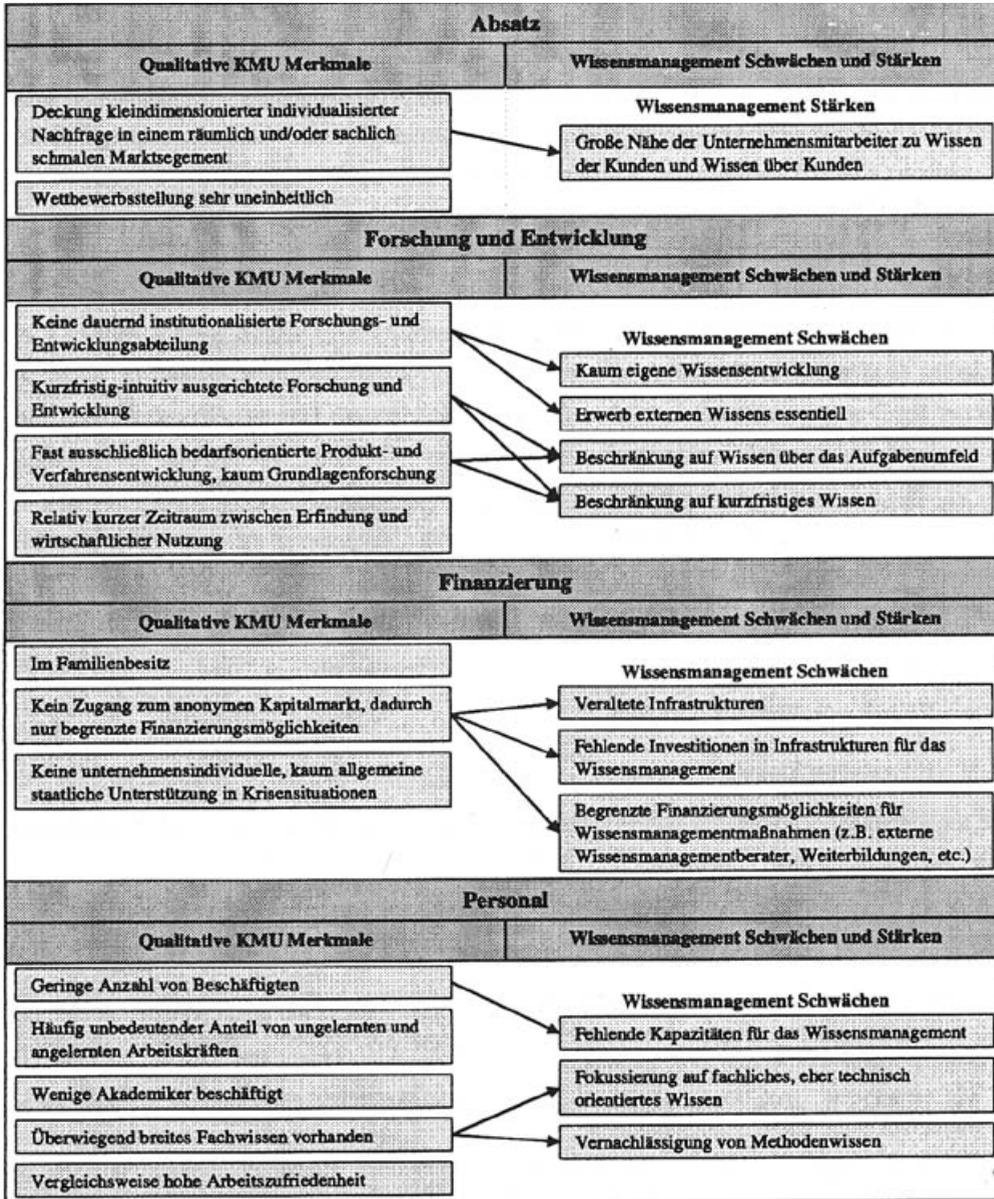


Abb. Schwächen und Stärken für das Wissensmanagement in KMUs (Zaunmüller 2005, S. 26f)

sere materielle Ausstattung aber auch die in viel stärkerem Maß strukturierte Ausdifferenzierung unterschiedlicher materieller Anreize bei Großunternehmen schafft einen großen Vorteil von Großunternehmen im Vergleich zu mittelständischen Betrieben. Als Tätigkeitsbezogene Anreize sind Arbeitsbedingung

und im weiteren Sinne Maßnahmen zu begreifen, die ihren Ursprung in der Arbeitstätigkeit selbst haben. Das Arbeitserleben leistet einen wichtigen, intrinsischen Beitrag zur Motivation. Der enge Zusammenhalt, der geringere Grad an arbeitsteiligen Prozessen, das Erleben eines Prozessabschlusses und die direkte Verbindung zur nächsten Führungsebene wirken in KMUs im Allgemeinen und in der Veranstaltungsbranche im besonderen Maße.

Größere Unternehmen bedürfen zur Erreichung der Unternehmensziele einer ausgebauten Hierarchie mit einer zunehmenden Aufgabenspezialisierung. Gleichzeitig müssen Verwaltungs- und Kontrollinstrumentarien geschaffen werden, um eine arbeitsteilige Leistungserstellung effizient zu koordinieren. *„So erhöht sich etwa mit steigender Systemkomplexität in aller Regel auch das Ausmaß der im Zuge organisationaler Entscheidungs- und Leistungsprozesse zu berücksichtigenden Informationen, Restriktionen und Partikularinteressen. Als quasi-logische Klonsequenz dieser Zunahme wechselseitiger Abhängigkeiten und Abstimmungsbedarfe im Unternehmen steigt die Notwendigkeit einer bürokratischen Standardisierung bzw. hierarchischen Regulierung innerbetrieblicher Arbeitszusammenhänge, wodurch sich wiederum die Handlungsautonomie der verschiedenen Teilbereiche bzw. Subsysteme – bis hin zum einzelnen Arbeitsplatz vermindert.“* (Behrends 2007, S. 27) Der geringere Ausdifferenzierungsgrad und die höhere Selbstverantwortung bei der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes lassen kleine und mittelständische Unternehmen wegen ihrer geringeren Komplexität für die Wirksamkeit von Tätigkeitsanreizen vorteilhaft erscheinen. In engem Zusam-

menhang dazu stehen die sozialen Anreize die kleinen und mittelständischen Unternehmen günstige Voraussetzungen wie die Übersichtlichkeit der Belegschaft, die zumeist geringeren räumlichen und sozialen Entfernungen, wie sich dies z.B. im persönlichen Kontakt zur Führungsebene widerspiegelt. Hannah Zaunmüller (2005, S. 26f) ordnet in ihrer Dissertation zu den Anreizsystemen für das Wissensmanagement in KMU analog zahlreiche qualitative Merkmale von KMUs in den Bereichen Unternehmensführung, Organisation, Absatz, Forschung und Entwicklung, Finanzierung und Personal Stärken und Schwächen im Hinblick auf das Wissensmanagement in KMUs zu.

Anreizsysteme im Wissensmanagement

Da die Mitarbeiter nicht nur die wesentlichen Akteure des Wissensmanagements sind, sondern sie auch als personale Barrieren ein bedeutsames Hindernis sein können, erklärt sich leicht, dass Anreizsysteme von vielen Autoren als eine Möglichkeit zur Verbesserung des Wissenstransfers in Unternehmen angesehen werden. Immaterielle - also Tätigkeits- und soziale - Anreize werden in den Studien, die vorliegen (Bullinger et al. 2001), im Vergleich zu materiellen Anreizen für die Förderung der Wissensbereitstellung und Wissensnutzung als geeigneter angesehen.

North und Varlese (2001) sehen vor allem in einem gruppenbezogenen Entlohnungssystem einen möglichen Ansatzpunkt für ein Anreizsystem im Wissensmanagement. Durch die Vergabe von Boni (abhängig von den Team-, Bereichs- und Unternehmensergebnissen) werden die Mitarbeiter motiviert, gemeinsam Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und zu

Anreize	Entgelt-system	Fringe Benefits	Personal-entwicklung	Personal-einsatz	Karriere-anreize	Aner-kennung	Soziale Be-ziehungen	Führung-stil/Parti-zipation	MbKO	BVW	Qualitäts-zirkel
Bausteine des WM											
Wissensziele	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XX	XX	XXX	XXX	XX	XX
Wissensidenti-fikation	XX	XX	XX	X	XX	XX	X	X	XX	X	X
Wissenserwerb	XX	XX	XX	XX	XX	X	XX	XXX	X	X	X
Wissens-entwicklung	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Wissens-(ver)teilung	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XXX
Wissens-nutzung	XXX	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX
Wissens-bewahrung	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	XXX	XX	XX	XX
Wissens-bewertung	X	X	X	X	XX	X	X	X	X	X	X
Legende: xxx sehr wichtig xx wichtig x weniger wichtig bis wichtig											

Anreizsysteme im Wissensmanagement: Relevanz der Anreize im Rahmen der Wissensbausteine nach Probst/Raub/Romhardt (1999)

realisieren. Bullinger et al. (2001) identifizierten hingegen eher Prämien basierend auf individueller Leistung als Anreiz zur Bereitstellung und Nutzung von Wissen.

Ein Ziel von Anreizsystemen im Wissensmanagement sollte die Stärkung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter zur Wissensweitergabe sein, denn maßgeblich für die Wissensweitergabe ist das Vorhandensein einer intrinsischen Motivation (North 2002, S. 157). Einem Unternehmen stehen zwar prinzipiell materielle und immaterielle Anreize zur Verfügung, um die Motivation zur Wissensweitergabe der Mitarbeiter zu fördern doch der Transfer von impliziten Wissen kann durch extrinsische Motivation mithilfe von Sanktionen oder formale Regelungen nicht erzwungen werden. Des Weiteren könnte das Vorhandensein von materiellen Anreizen bestehende

immaterielle Anreize verdrängen und bewirken, dass die Gesamtmotivation sinkt (Frey und Osterloh 2000, S. 26 ff.). Zudem setzt die extrinsische Motivation voraus, dass die Anforderungen an den Arbeitsplatz genau definiert sind, weil nur dann eine adäquate Entlohnung für eine Leistung über eine Normalerwartung vorgenommen werden kann, dies aber kann bei Wissen wegen der Unvergleichbarkeit von Wissensinhalten nur schwerlich vollzogen werden. Es ist also sehr schwierig, eine Bemessungsgrundlage für die Honorierung der Leistung im Wissensmanagement zu finden.

Grundlage eines Anreizsystems im Wissensmanagement

Folgende allgemeine Kriterien, die für alle Anreizsysteme gelten, unabhängig welcher Natur und welcher Zielrichtung sie sind auch auf ein Anreizsystem des Wissensmanagements in der Veranstaltungsbranche übertragbar.

Transparenz des Anreizsystems: Ein Anreizsystem sollte möglichst einfach zu durchschauen und nachvollziehbar sein. Wird dem internen oder externen Mitarbeiter nicht deutlich, welcher kausale Zusammenhang zwischen dem Verhalten und seinem erwarteten Nutzen besteht, ist der zeitliche Abstand zwischen Verhalten und Nutzen zu groß bemessen oder ist die Valenz zu unterschiedlich, wird die Anstrengung zur Erfüllung der Aufgabe entsprechend niedriger ausfallen.

Gerechtigkeit des Anreizsystems: Gerechtigkeit steht für die vom Individuum subjektiv wahrgenommene Verhältnis zwischen Leistung und Leistungsbewertung im Einzelfall, intrasubjektiv im Vergleich zu voran gegangenen Situations-

on und intersubjektiv im Vergleich der Mitarbeiter zueinander. Man kann hier Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit unterscheiden. Die Verteilungsgerechtigkeit wird vom Mitarbeiter erlebt, wenn Einsatz und Ertrag in einem befriedigenden Verhältnis zueinander stehen. Bei der Entwicklung von Anreizsystemen ist deshalb die Wahl von geeigneten und in der Organisation akzeptierten Bewertungsindikatoren von zentraler Bedeutung (Kaschube und Rosenstiel 2000). Verfahrensgerechtigkeit wird vom Mitarbeiter wahrgenommen, wenn die Verteilungskriterien bekannt sind und auch die Art der Messung für ihn nachvollziehbar ist.

Zaunmüller (Zaunmüller 2005, S. 98ff) ergänzt Transparenz und Gerechtigkeit um weitere Anforderungen, die sie in besonderem Maße für ein Wissensmanagement in KMUs für notwendig erachtet. Anreizsysteme sollten flexibel sein, um veränderten technologischen, unternehmensinternen oder -externen Bedingungen gerecht zu werden. Sie müssen in Anbetracht der finanziell begrenzten Ressourcen und der meist nur indirekt und mittelfristig wirksamen Einsparpotenziale wirtschaftlich sein. Sie sollten schon im Sinne der Transparenz, aber auch um personale und technologische Barrieren auf operativer Basis auszuräumen, möglichs einfaches und mit möglichst geringem Zeitaufwand nutzbar sein. Um eine individuelle Leistungsmotivation zu erreichen, sollten Anreizsysteme für Wissensmanagement in KMUs auch individuell geeignete Anreize setzen. Hier können die geringen personellen Ressourcen in KMUs für die Gestaltung individueller Anreize zu einer Stärke werden. Zaunmüller nennt desweiteren

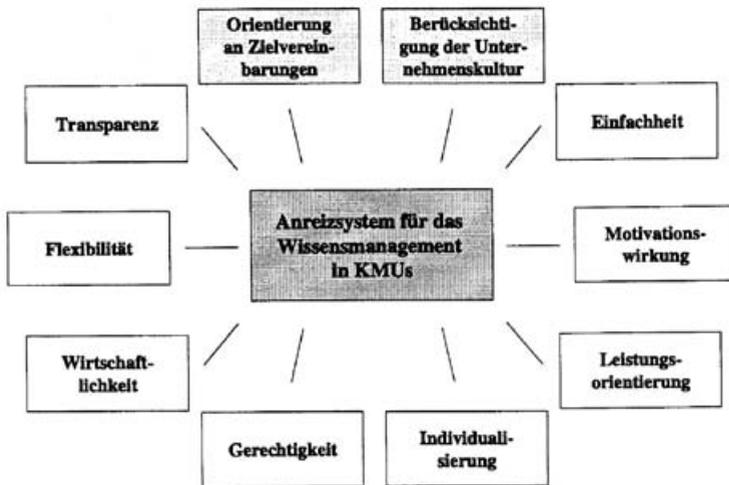


Abb. Anforderungen und Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMUs (Zaunmüller 2005, S. 108)

auch Leistungsorientierung und Motivationswirkung, was zum einen aber die Problematik einer Messung und Bewertung des Leistungsverhaltens und des Leistungsergebnisses unter Berücksichtigung unterschiedlicher, individueller Bedingungen verlangt und zum anderen auch eine hohe Transparenz in der Motivationswirkung zwingend erforderlich macht. Da eine Leistung im Sinne der sechs Bausteine des Wissensmanagements Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung Wissensbewahrung und Wissensnutzung (Probst, Raub und Romhardt, S. 56) aber schwer zu erfassen und noch viel schwerer zu messen ist, muss hier in erster Linie von einer allgemeinen Anforderung eines Anreizsystems ausgegangen werden, das ebenso unter den Aspekten der Gerechtigkeit und Transparenz Berücksichtigung finden kann. Von besonderer Bedeutung gilt Zaunmüller die Orientierung an Zielvereinbarungen und die Berücksichtigung der Unternehmenskultur. Als bedeutsamsten Anreiz für die Wissensbereitstellung betrachten

Bindung von Wissensträgern

Es hat sich in der Praxis vielfach gezeigt, dass ein umfassendes Management von Wissen nur bedingt funktioniert. Wissen ist keine betriebliche Ressource im herkömmlichen Sinn, wie etwa Maschinen oder Finanzen. Es entzieht sich weitgehend dem direkten Zugriff eines Wissensmanagements, das deutliche Grenzen aufweist. Anstelle des Managements von Wissen gewinnt daher das Management seines Trägers beziehungsweise der Beziehung zu diesem an Bedeutung. Insofern kommt der Beziehung des Unternehmens zum Externen und deren Management auch und gerade unter Wissensaspekten eine besondere Relevanz zu.

// Kaiser, Stephan / Paust, Robert / Kampe, Tim 2007: *Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister*. Wien: Linde. S. 110

auch Bullinger et al (2001, S.54) die Unternehmenskultur. In ihrer empirischen Studie nennen mehr als zwei Drittel der Befragten die Unternehmenskultur, als den wichtigsten Anreiz eigenes Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Für die Veranstaltungsbranche ergibt sich jedoch aus dieser Studie kein direkter Handlungsbedarf. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und den Unternehmenszielen ist bei den festen Mitarbeitern der Unternehmen stark verbreitet. Doch wie sieht das bei externen Kräften aus? Hier stellt sich die Informationsasymmetrie im Sinne der Prinzipal-Agenten Theorie zum Vorteil des Agenten dar, der nur projektbezogen und mit einer schwachen oder losen Bindung sich dem Unternehmen als Prinzipal verpflichtet fühlt. Angenommen werden kann, dass die in der Studie ebenfalls mit hohen Zustimmungsraten genannten Anreize wie „Interessante Arbeitsinhalte“, „Prämie basierend auf individuelle Leistung“ oder „Kommunikation“ wichtiger eingeschätzt werden als die Unternehmenskultur.

Anwendung

Ahlert und Zelewski (2004) nennen - jedoch ohne weitere empirische Fundierung - folgende immaterielle Anreizsysteme, die im Wissensmanagement beachtet werden sollten.

- Aufgabe/Arbeitsinhalt/Arbeitsgestaltung,
- Handlungsspielräume und Freiräume,
- Karrierechancen,
- Weiterbildung,
- Anerkennung,
- Information,

- Sicherheit,
- Management by Knowledge Objectives
- Spielerische Anreize (Punktesystem)

Aufgabe/Arbeitsinhalt/Arbeitsgestaltung

Die Aufgaben und Arbeitsinhalte sind sicherlich wichtige motivierende Grundbedingungen. Identifikation mit dem Unternehmen, Identifikation mit der darin übernommenen Aufgabe kann geradezu als die Voraussetzung für Angleichung von Unternehmens- und Individualzielen betrachtet werden. Doch diese Arbeitsinhalte sind nicht oder nur selten frei verhandelbar, sondern sind auftragsabhängig eingebettet in das wirtschaftliche Gesamtkonzept, in der nicht nur strategische, taktische und operative Vorgaben wirken, sondern auch das Marktumfeld, gesetzliche Grundlagen und viele Faktoren Einfluss haben. Aus dieser Grundvoraussetzung ein Anreizsystem zu operationalisieren, fällt schwer. Im Sinne von umsetzbaren Maßnahmen ist eine kommunikationsorientierte Arbeitsplatzgestaltung, da schon nahe liegender. Die Schaffung von Kommunikationsinseln für den Erfahrungsaustausch, die Entwicklung von gemeinschaftlich genutzten Arbeitsräumen und nicht zuletzt räumliche Flexibilität sind hier wichtige Faktoren, die aber im terminlich angespannten Projektgeschäft der Veranstaltungsbranche schnell an ihre Grenzen kommen oder sowieso durchProduktionsbürosandenwechselnden Standorten nur begrenzt umsetzbar sind. Wohingegen von einer grundsätzlich sehr hohen Motiviertheit aller in der Veranstaltungsbranche Beschäftigten mit nur geringem Handlungsbedarf ausgegangen werden kann.

Handlungsspielräume und Freiräume

Handlungsspielräume bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, selbstbestimmt Arbeitsabläufe und Lösungsalternativen im Rahmen weit gefasster Vorgaben zu entwickeln. Dies führt auch dazu, dass unternehmerisches Denken und Handeln bei den Mitarbeitern gefördert wird (Frey 2000, S.101). Ein großer Handlungsspielraum stärkt zudem das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters, da er wahrnimmt, dass das Unternehmen ihm und seinen Fähigkeiten vertraut und befördert so auch die Bereitschaft zur Weitergabe von Wissen (Guthof 1995, S. 26).

Karrierechancen

Karrierechancen gehören zu den traditionellen Anreizen eines Unternehmens. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind Grund für den Mitarbeiter, sein Verhalten möglichst karrierekonform auszurichten. Hier widersprechen sich jedoch die allgemeinen Anreizsysteme und die Zielvorstellungen eines Wissensmanagements. Ist das Handeln auf eine in der Zukunft liegende „höherwertige“ Stelle innerhalb des Unternehmens ausgerichtet, wird die Wissensweitergabe zum Karrierehemmschuh. Zwar fordern Ahlert und Zelewski (2004), dass in wissensintensiven Unternehmen die Wissensweitergabe zu den Handlungen eines Mitarbeiters gehören sollte, die ihm Karrierechancen einräumen, doch wie dieses Anreizsystem aussehen könnte, bleibt ungenannt. Beschränkt wird die Bedeutung der Karrierechance als immaterieller Anreiz in der Veranstaltungsbranche auch durch eine üblicherweise sehr flachen Hierarchie mit nur sehr geringen Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Hier steht anstatt eines Aufstiegs eher die Erweiterung des Verantwortungsgebiets im Sinne eines erweiterten Handlungsspielraums im Vordergrund.

Motivation in virtuellen Gruppen

Die Identifikation mit der Organisation ist auch in virtuellen Unternehmen möglich. Sie ist allerdings schwieriger zu erreichen als in einem traditionellen Unternehmen da die Arbeit räumlich losgelöst vom Firmensitz erfolgt. Die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben wird mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsformen mehr und mehr verschwimmen. (...) Dem einzelnen Mitarbeiter wird dabei mehr Verantwortung übertragen als früher. Dadurch wird die Motivation und der Einsatz für das Arbeitsziel gesteigert. Gleichzeitig wird die Identifikation mit dem Unternehmen an sich, seinen Zielen und Werten, in den Hintergrund gerückt.

// Utz, Sonja 2000: Identifikation mit virtuellen Arbeitsgruppen und Organisationen in Margarete Boos / Kai Jonas / Kai Sassenberg, K. (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen: Hogrefe-Verlag. S. 55

Weiterbildung

Die kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung der fachlichen und sozialen Kompetenz ist für das berufliche Weiterkommen unerlässlich. Eine erfolgreiche Weiterbildung führt schließlich dazu, dass es den Mitarbeitern erleichtert wird, ihre Aufgaben zu erfüllen und der berufliche Aufstieg dadurch vorbereitet wird. Weiterbildung ist ein Signal für den Mitarbeiter, dass das Unternehmen ihn als Leistungsträger anerkennt und auch künftig auf ihn setzt, da Weiterbildungsmaßnahmen für das Unternehmen Investitionen in das Humankapital bedeuten (Evers 1991, S.747 f.). Weniger als ein Anreiz ist Weiterbildung dort von Bedeutung, wo Wissen schnell veraltet und der Austausch im Rahmen von einer Projektarbeit stattfindet, in der die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Erfahrungen direkt bei der Bearbeitung von praxisrelevanten Aufgaben zu sammeln. Sowohl die Projektarbeit als auch der Wechsel in verschiedene Projekte steigert die Motivation der Mitarbeiter zu einer gezielten Wissensweitergabe, da gegenseitige Abhängigkeiten entstehen, in denen Aktualität und Präzision von großer Bedeutung sind.

Anerkennung

Anerkennung drückt sich in der Bestätigung der positiven Leistung eines Mitarbeiters gegenüber anderen Mitarbeitern aus (Rosenstiel 1991, S.22). Der Anreiz, der von Anerkennung ausgeht, ist der, dass der Mitarbeiter eine Bestätigung seiner Leistung durch den Vorgesetzten erfährt. Wird Anerkennung instrumentell eingesetzt, kann es als kontrollierend empfunden werden. Die motivierende Wirkung geht auch verloren, wenn An-

erkennung z.B. durch den Vorgesetzten, von den Mitarbeitern als Selbstverständlichkeit erwartet wird (Frey 2000, S. 98). Anerkennung für die Weitergabe von Wissen an andere Arbeitskollegen verlangt jedoch ein Instrument, mit dem die Weitergabe sichtbar wird und wenn dies erkennbar wird, dann besteht auf der anderen Seite die Gefahr, dass eine Anerkennung als Kontrolle empfunden werden kann. Grundvoraussetzung sollte daher sein, dass in einem heterarchischen System die Anerkennung durch den Wissensempfänger direkt erfolgt wie z.B. mit einem spielerischen Punktesystem und die Ergebnisse auch in Form einer Bewertung innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden.

Information

Wird die Information als Teil der betrieb-sinternen Kommunikation verstanden, können sowohl diese gegenseitige Bewertung als auch andere Inhalte unternehmensweit kommuniziert werden. Der Informationsfluss lässt sich mit Hilfe der Informations - und Kommunikationstechnik relativ leicht handhaben. Über das Intranet alle unternehmensrelevante Informationen weiter gegeben werden. An dieser Stelle könnte das Wissensmanagement selbst z.B. ein Unternehmens-Wiki zum Anreiz, da Methoden des Colloborative Ratings, der Folksonomie oder der Visualisierung von Zentralitätswerten hier geeignet erscheinen, Anreize zu bilden.

Sicherheit

Das Eingehen auf menschliche Sicherheitsbedürfnisse kann auch einen Anreizcharakter haben. Es zählt zu den Grundbedürfnissen des Menschen, nach

Sicherheit zu streben. Doch wie kann im wechselhaften Projektgeschäft diese Grundsicherheit authentisch vermittelt werden. Sicherheit als Anreiz für ein Wissensmanagement hat daher nur dort einen Platz, wo es nicht um Arbeitsplatzgarantie geht, sondern die Sicherheit als Vertrauensbeweis verstanden wird, dass mit der Wissensweitergabe kein Machtverlust entsteht, der durch Entlassung bzw. Nicht-Berücksichtigung beim nächsten Projekt quittiert wird.

Management by Knowledge Objectives

Beim Management by Knowledge Objectives erfolgt eine Vereinbarung von Wissenszielen, die in Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern festgelegt werden (North und Varlese 2001, S. 3). Das Management by Knowledge Objectives ermöglicht, vergleichbar dem Management by Objectives, so eine Verknüpfung von individuellen Wissenszielen mit den Unternehmenszielen. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, sich an der Zielbildung zu beteiligen und die vereinbarten Ziele zu erreichen. Die Zielerreichung wird durch den Vergleich der Istwerte mit den zu erreichenden Sollwerten ermittelt.

Individuelle Wissensziele können beispielsweise auf die Erweiterung der eigenen Kompetenz gerichtet sein. Aber auch auf die Weitergabe von Wissen an andere Kollegen kann Ausgangspunkt von Zielvereinbarungen sein.

Spielerische Anreize (Punktesystem)

Bei den spielerischen Anreizen findet eine Bewertung der Beiträge zur Wissensweitergabe durch die Arbeitskollegen statt. Jeder Mitarbeiter erhält eine gewisse Anzahl an Punkten, die er an Arbeitskollegen verteilen kann. Ein Beispiel ist die Initiative „Wissen teilen gewinnt Meilen“ (North und Varlese 2001, S. 5). Die Spielregeln dazu lauten wie folgt:

Anreizinstrumente („Anreize“) im Rahmen des Wissensmanagements	Information	Kommunikation/Feeilback	Partizipation	Anerkennung/Auszeichnung
„Wissen teilen gewinnt Meilen“ ²⁰⁸ ; Punkte für das Wissensmanagement können an Arbeitskollegen verteilt werden	-	+++	--	+++
Betriebliches Vorschlagswesen speziell im Rahmen des Wissensmanagements	-	+++	++	+++
Workshops zu speziellen Wissensthemen	+++	+++	+	-
Regelmäßige Meetings zu wichtigen Wissensthemen	+++	+++	+	-
Communities of Practice im Rahmen des Wissensmanagements	+	+++	+++	-
Kick-Off Veranstaltung zum Wissensmanagement	+++	++	+	-
Lob durch Vorgesetzte beim Wissensmanagement	-	+++	-	+++
Yellow Pages, Knowledge Maps	+++	-	-	++(+)
Job-Rotation im Rahmen des Wissensmanagements	+++	+	+	-
Schulungen oder Weiterbildungen im Rahmen des Wissensmanagements	+++	++	-	-
Informationsveranstaltungen zu speziellen Wissensthemen	+++	+	(-)	-
Expertendarstellung der Personen, die sich beim Wissensmanagement hervortun	-	+	-	+++
Aushang (z.B. am Schwarzen Brett) der Namen der Personen, die sich beim Wissensmanagement hervortun	-	+	-	+++
Nennungen in der firmeninternen Zeitschrift der Personen, die sich beim Wissensmanagement hervortun	-	+	-	+++
Dankeschreiben der Geschäftsführung an die Mitarbeiter im Rahmen des Wissensmanagements	-	+	-	+++
Küren des „Wissens-Beitrags der Woche“	-	+	-	+++
Herausstellen besonderer Leistungen, z.B. „Wissens-Mitarbeiter des Monats“	-	+	-	+++
Häufige Anstrengungen im Rahmen des Wissensmanagements mit Karriere-möglichkeiten koppeln, Prämien im Rahmen des Wissensmanagements	-	+	-	+++
Hervorhebung der Wissensmanagementunterstützung des Managements	+++	-	-	-
Informationssysteme zur Unterstützung des Wissensmanagements	+++	-	-	-
Unternehmenszeitschrift oder Broschüren zur Information über grundlegende Wissensthemen	+++	-	-	-
Aushänge oder Info-E-Mails (Newsletter) zur Information über einzelne Wissensthemen	+++	-	-	-
Interessante Arbeitsinhalte im Rahmen des Wissensmanagements	-	-	+++	-

Abb. Anreizinstrumente und Anreizbewertung für die Wissensbereitstellung (Zaunmüller 2005, S. 142)

- Jeder Mitarbeiter erhält pro Quartal 50 Punkte, die er an Arbeitskollegen verteilen kann, die ihn besonders unterstützt haben. Diese Punkte können, müssen aber nicht verteilt werden.
- Jeder Mitarbeiter hat sich folgende Fragen zu stellen: Wer hat mich bei der Lösung eines Problems aktiv unterstützt? Wer hat mich an seinen

Erfahrungen teilhaben lassen? Wer fördert Wissensaufbau und -transfer in unserem Unternehmen besonders?

- Jeder Mitarbeiter schickt zum Quartalsende per E-Mail seine Punkteverteilung ans Meilensekretariat, einer zentralen Meilen-Sammelstelle.
- Jeder Mitarbeiter sammelt seine Punkte auf einem Meilenkonto. Zum Ende des Geschäftsjahres kann sich jeder Mitarbeiter nach der Meilenzahl gestaffelt ein Geschenk aus dem Geschenk-Repertoire aussuchen (z.B. hochkarätige Seminare nach eigener Wahl, inkl. Seminargebühr und

Reisespesen).

Zur Auswahl von Anreizsystemen und den damit verbundenen Instrumenten schlägt Zaubmüller (Zaubmüller 2005, S. 138ff) eine dezidierte Bewertung der Instrumente unter Berücksichtigung ihrer Anreizwirkung in Bezug auf die Kategorien Information, Kommunikation und Feedback, Partizipation sowie Anerkennung und Auszeichnung vor. Sie schlägt in der unten aufgeführten Abbildung folgende Bewertung der Anreiztendenzen vor. Dabei schätzt sie die Wirkung als jeweilige Tendenz von keiner Anreizwirkung (-) bis zu einer sehr starken Anreizwirkung (+++) ein.

.....
March, James G. / Simon, Herbert A. 1993: Organizations. 2. Auflage. Cambridge, Mass.

Wild, Jürgen 1973: Organisation und Hierarchie. Zeitschrift für Organisation, 42. Jahrgang, 1993, Heft 1. S. 45-54

Luczak, H. 1998: Arbeitswissenschaft. Berlin: Springer.

Staehele, W.H. 1991: Management. München: Vahlen.

Behrends, Thomas 2007: Anreizstrukturen im Mittelstand. Altbach, Horst / Letmathe, Peter (Hrsg.): Empirische Studien zum Management in mittelständischen Unternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 2007, Special Issue 6. Wiesbaden: Gabler-Verlag

Bullinger, H.-J. / Rüger, M. / Koch, A. / Staiger, M. 2001: Knowledge meets Motivation: Anreizsysteme im Wissensmanagement. Stuttgart: Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation.

North, K. / Varlese, N. 2001: Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung. In: Wissensmanagement Online, Ausgabe Februar/März 2001 Online im Internet unter der URL: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/02_0301wissensmanagement_anreize.shtml (20.06.2010)

North, Klaus 2002: Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen. 3. aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden.

Frey, B. / Osterloh, M. 2000: Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Frey, B., Osterloh, M.: Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden.

Kaschube, J. / Rosenstiel, L. von 2000: Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung. ZfO, 69, 70-76

Zaubmüller, Hannah 2005: Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU. Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. Wiesbaden: DU Verlag.

Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai 1997: Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler

Ahlert, Dieter / Zelewski, Stephan (Hrsg.) 2004: Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 10. Essen, Münster

Frey, B. 2000: Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In: Frey, B., Osterloh, M.: Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden 2000, S. 71-103.

Guthof, Ph. 1995: Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen Unternehmensentwicklung. Wiesbaden.

Ahlert, Dieter / Zelewski, Stephan (Hrsg.) 2004: Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 10. Essen, Münster

Rosenstiel, Lutz von 1991: Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In: Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Ein Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart 1991, S. 188-197.

Anwendungen und Systeme

Die Bandbreite möglicher Anwendungen und Systeme im Themenfeld Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche ist groß und reicht von Lieferantendatenbanken, Informations- und Managementsysteme bis hin zu kompletten, in den Prozess integrierten Planungs- und Steuerungswerkzeugen mit eigenständigem Wissensmanagement. Nicht alle Anwendungen und Systeme sind für den Einsatz in den kleinteiligen Strukturen der mittelständisch geprägten Veranstaltungsbranche sinnvoll, viele Lösungen scheiden schnell aufgrund von Skalierungs- und Kostenproblemen schlichtweg aus. Einige Aspekte sind jedoch auch für die Branche zu berücksichtigen und bieten eine gute Grundlage für Entscheidungen über die Nutzung von Anwendungen und Systemen.

Begriffsklärung

Sehr häufig wird die Einführung eines unternehmensweiten Wissensmanagements ausschließlich auf die technischen Systeme begrenzt. Der Aufbau zu einer Wissensinfrastruktur erscheint als logische Folge informationeller Defizite. Anwendungen technologiegetriebener Einführungskonzepte verlangen nach einer möglichst vollständigen Ausbildung und Dokumentation betriebsinterner Abläufe. Während in der Produktion aber auch in stark standardisierbaren Dienstleistungsbereichen wie in Banken, Verwaltungen oder der Öffentlichen Hand die Prozessverschlinkung und Dokumentation bei der Einführung von Wissensmanagementsystem im Vorder-

grund stehen, ist in der auftragsorientierten Einzelfertigung und Kleinserienproduktion sowie den projektorientierten Dienstleistern wie z.B. Unternehmensberatungen oder Agenturen Innovations-sicherung durch organisationales Lernen herausragende Funktion.

Diese unterschiedlichen Anforderungen bedingen unterschiedliche Anwendungen und Systemarchitekturen. Eine aktuelle Übersicht über „Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement“ bietet Gronau (Gronau 2009). Die Studie zeigt die gesamte Vielfalt von Anwendungen und Systemen, die im Wissensmanagement zum Einsatz kommen – von Instrumenten zum Cognitive Process Support bis zu integrierten Wissensmanagementsystemen.

Dabei werden die sonst so unterschiedlichen Typologien in einem einheitlichem Produktbeschreibungsschema dargestellt. Unter Allgemeine Angaben wird der Hersteller bzw. Dienstleister genannt und kurz beschrieben. Der Produktpreis und das dazu gehörende Lizenzierungsmodell werden in Zusammenhang mit Anwendungsszenarien beschrieben. Unter Technischen Aspekten wird die Systemarchitektur und die Schnittstellen sowie die Benutzerverwaltung und die Sicherheit des Systems erörtert. Nachfolgend werden an Hand von wesentlichen Funktionen für die Prozesse der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers die Anwendungen und Systeme genauer untersucht.

Als wichtige Funktionen werden hier genannt (vergl. Gronau 2009, S. 14ff) Kommunikation, Inhaltserstellung und -verwaltung, Suche, Inhaltsausgabe und Visualisierung, Prozessmodellierung, Social Networking, Skill Management

und E-Learning. Die breite Übersicht an Anwendungen und System ist interessant, doch für die Veranstaltungsbranche nur bedingt hilfreich. Hier muss stärker befragt werden, welche Systeme und Anwendungen überhaupt im Einsatz sind, ob für die stark spezialisierte Ausrichtung der Branche Standardlösungen sinnvoll sind, wie stark überhaupt die Nachfrage nach einer Einführung eines Wissensmanagementsystems ist und ob unter Wirtschaftsaspekten die Einführung einer Softwarelösung attraktiv ist. Schließlich kommen zu den Lizenzkosten noch Kosten für die Einführung und Anpassungen (Customizing), Schulungen und möglicherweise weitere Hardware.

Anwendungen und Systeme für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche sollten daher folgende allgemein gültige Kriterien zusätzlich zu den oben genannten Funktionen in besonderem Maße berücksichtigen.

Ortsungebunden: Die hohe Variabilität in Bezug auf Einsatzort und Einsatzdauer bedingt einer server- oder browserbasierte Lösung mit einem schnellen und sicheren Zugang jederzeit, von jedem Ort.

Wirtschaftlich: Die Einführungskosten sollten möglichst gering sein. Das bedeutet einen Vorrang von Open Source Lösungen und Anwendungen und Systemen, die mit einem minimalen Aufwand möglichst autonom anpassbar und intuitiv verständlich sind. Die Skalierbarkeit wird damit auch zu einem wichtigen Ansatz der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und muss als Bestandteil des Implementierungsaufwands und der Anzahl der Arbeitsplätze genauer betrachtet werden.

Aufgabenorientiert: Statt eines Dokumentenorientierten Ansatzes sollten die Anwendungen die Aufgabenlösung in den Vordergrund stellen, weil dies der realen Bearbeitungspraxis am nächsten kommt.

Informationelle Überlastung

Die Semantik des Wissensmanagements steht im Spannungsfeld von Entwicklungen in Wirtschaftsorganisationen der westlichen Welt, die im öffentlichen Diskurs breit diskutiert werden (gesellschaftliche Semantik). (...) Diese allgegenwärtigen Entwicklungen stehen gleichzeitig für eine zunehmende Wissensorientierung der Unternehmen, die weit reichende Konsequenzen für die Interaktionen der Mitarbeiter besitzt. Sie ist gekennzeichnet durch eine regelrechte Informationsexplosion und eine Aufwertung des Wissenstransfers zu einem zentralen Geschäftsprozess. Die dabei transferierten Inhalte referieren nicht nur auf komplexere Zusammenhänge (aufgrund ihrer dichteren Vernetzung), sie besitzen auch in der Regel eine deutlich geringere Halbwertszeit als früher, was ihre Aktualität und Gültigkeit anlangt. Diese Transformationen gehen einher mit einer dichten informationellen Verflechtung mit der Organisationsumwelt (gesteigerte Marktabhängigkeit, Finanzverflechtung etc.), so dass Unternehmensgrenzen kommunikativ „überflutet“ werden und damit an Bedeutung einbüßen. Diese und weitere Kennzeichen einer zunehmenden Wissensorientierung von Unternehmen zeitigen auch eine Reihe von bislang im Arbeitsalltag - selbst durch Einsatz ausgeklügelter Informationsmanagementsysteme - problematischen Folgewirkungen. Darunter ist insbesondere die informationelle Überlastung der Mitarbeiter zu nennen, was sich am auffälligsten an deren meist übervollen Mailboxen bemerkbar macht.

// Häussling, Roger 2005: Ein netzwerkanalytisches Vierebenenkonzept zur struktur- und akteursbezogenen Deutung sozialer Interaktionen. In: Bettina Hollstein / Florian Straus (Hrsg.): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag. S. 132

Erfassung: Die Datenerfassung bildet ein wesentliches Hindernis bei der erfolgreichen Einführung auch noch so gut gemeinter Wissensmanagementsysteme. Nur eine unkomplizierte, schnelle und möglichst automatisierte und effiziente Erfassung schafft die Möglichkeit einer breiten Akzeptanz.

.....
Gronau, Norbert (Hrsg.) 2009: Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement. Ein aktueller Überblick. 3. Aufl. Berlin: GITO-Verl

WISSENSMANAGEMENT

Asynchrone - Synchroner Kommunikation

Das Begriffspaar der Asynchronen-Synchronen Kommunikationen nutzt das zeitbasierte Unterscheidungsmerkmal der Synchronizität, um Merkmale und Entwicklungen vornehmlich in der Untersuchung der Computervermittelten Kommunikation zu beschreiben.

Begriffsklärung

Die Asynchrone Kommunikation beschreibt das zeitlich versetzte Senden und Empfangen von Informationen wie die Email-Kommunikation, das Senden und Empfangen von SMS und MMS oder die Kommunikation in Newsgroups und Mailingslists. Gerade in Hinblick auf die Bedeutung paralleler Prozesse im Web 2.0 ist aber zu beachten, dass der zeitversetzte Charakter der Kommunikation nicht zu einer Blockade nachfolgender Prozesse wie bei der synchronen Kommunikation führt. Im Sinne der Nutzbarkeit von webbasierten Anwendungen ist

daher die asynchrone Kommunikation sogar der synchronen vorzuziehen, da hierbei keine Prozessblockaden existieren wie Vera Kriebel in ihrem Online Beitrag zur synchronen und asynchronen Kommunikation darstellt (Kriebel 2010). Als prinzipiell zeitgleiche, also synchrone Kommunikationsformen gelten hingegen die Telefonie, unabhängig davon ob diese über digitale Telekommunikationsnetze oder analoge Verbindungen erfolgt, Webchats sowie Instant Messaging Funktionen wie in Online Learning Systemen, MUDs (Multi User Dungeons) oder Foren. Als zeitliche Dimension wird dabei nicht die Zeitdauer zwischen Senden und Empfangen betrachtet, denn diese ist ja lediglich abhängig vom technologischen Umfeld und in Bezug auf asynchrone Kommunikationsformen wie Email oder SMS nahe Null, sondern viel mehr die Abgeschlossenheit der zu sendenden Nachricht vor dem Versand. Anders als im Telefonat wird zuerst die komplette Email erstellt bevor sie abgeschickt wird, der Entstehungsprozess bleibt dem Empfänger also verborgen.

Ansätze einer Quasi-Synchronizität

Die Oralliteralität als Beschreibung für eine zunehmende schriftliche Mündlichkeit oder mündlichen Schriftlichkeit (Günther und Wyss 1996) der E-Mail-Kommunikation und in noch größerem Maße in der Kommunikation per SMS und MMS lassen die Zeitdimension als klärendes Merkmal zunehmend in den Hintergrund treten. Da gleichzeitig auch Webchats ebenso Internetalltag sind, wie das Twittern auf zahlreichen Websites kann auf ein zeitbasiertes Unterscheidungsmerkmal computervermittelter Kommunikation eigentlich verzichtet werden. Inhaltlich-

semantische Aspekte wie die Frage der Oralität, die so genannte Multi-Medialität wie am Beispiel Skype als nahezu Standard der webbasierten Video-Telefonie und nicht zuletzt quasi-synchrone Kommunikationsangebote wie der Callback Button oder Videopräsentationen für Produktdemos und Anleitungen weisen drauf hin, dass hier die Betrachtung der Kommunikationsanzahl im Sinne einer 1:N, N:N oder 1:1 Kommunikation bedeutsamer ist als die wenig aussagekräftige Unterscheidung nach der zeitlichen Dimension.

.....
Kriebel, Vera 2010: Synchrone und asynchrone Kommunikation. Synchrone Übermittlung ist im Web 2.0 zu langsam. Online im Inter unter <http://internettechnik-netzwerktechnik.suite101.de/article.cfm/synchrone-und-asynchrone-kommunikation#ixzzomU923jIU> (29.04.2010)

Günther, Ulla / Wyss, Eva Lia 1996: E-Mail-Briefe – Eine neue Textsorte zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit in Ernest W-B Hess-Lüttich / Werner Holly / Ulrich Püschel (Hrsg.): Textstrukturen in Medienwandel. Frankfurt am Main.

WISSENSMANAGEMENT Barrieren

Da viele Barrieren bei der Einführung eines Wissensmanagementsystems nicht technischer, sondern menschlich-organisationaler Natur sind, bleiben die allermeisten Hindernisse auch auf dem ersten Blick unsichtbar und können ans Licht gehoben nur selten mit einfachen, unverbundenen Maßnahmen gelöst werden. Sie verlangen viel mehr eine strategische Planung, die Führungsaspekte, die Organisation und die Rolle des Individuums in der Organisation einschließt.

Begriffsklärung

„Barrieren und Schwierigkeiten, die im Umgang mit Wissen zu beachten sind, spielen aus meiner

Paradox der Wissensteilung

If my knowledge is a valuable resource, why should I share it? If my job is to create knowledge, why should I put my job at risk by using yours instead of mine? We sometimes act surprised when knowledge is not shared or used, but we would be better off as knowledge managers assuming that the natural tendency is to hoard our knowledge and look suspiciously upon that from others. To enter our knowledge into a system and to seek out knowledge from others is not only threatening, but also just plain effort-so we have to be highly motivated to undertake such work.

// Davenport, Thomas H. / Prusak, Larry 1998: *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know.* Harvard: Harvard Business School Press

Interne Rigidität

Sowohl tacites Wissen als auch schwer verbalisierbares Wissen bewirken interne Rigiditäten, da derartiges Wissen nicht oder nur schwer weitergegeben werden kann. Auslöser der Hemmnisse ist in diesem Fall vorhandenes, aber nur für das Individuum nutzbares Hintergrundwissen.

// Lierow, M.A. / Freiling, J. 2006: *Kompetenzbildung und Internationalisierungserfolg.* In: Ch. Burmann / J. Freiling / M. Hülsmann (Hrsg.): *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements.* Wiesbaden: DUV. S. 128

Sicht eine wachsende Rolle. Es ist eben alles andere als selbstverständlich, dass Menschen ihr gutes Wissen täglich feinsäuberlich in die Intranets der Organisation einpflegen.“ (Roehl und Romhardt 2000) Als Barrieren werden all diejenigen hemmenden Einflüsse verstanden, die den erfolgreichen Wissenstransfer behindern oder einschränken. Die Wirkgrößen dabei liegen bei den Personen im Unternehmen, im Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeiter und Führungsebene, der Zugänglichkeit und Nutzbarkeit der unterstützenden technischen Systeme sowie der Aufbau- und Ablauforganisation. Aus dieser Aufzählung lässt sich ableiten, dass Barrieren unterschiedlich klassifiziert werden können.

Für Probst et al. (Probst et al. 2006) gelten als Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement eine wissensorientierte Unternehmenskultur, in der funktionale und hierarchische Barrieren abgebaut sind. Die primäre Herausforderung ist deshalb nicht die Steuerung der Wissensarbeit, sondern vorhandene Widerstände und Zielkonflikte abzubauen. Die Formulierung von normativen Zielen und der Einsatz adäquater Anreizsysteme sind unverzichtbare Instrumente, für welche die Führung verantwortlich ist.

Trotz sehr unterschiedlicher Ansätze zur Klassifizierung der Barrieren ergibt sich eine große Deckungsgleichheit verschiedener Ansätze bei einer Einordnung der Barrieren in die drei größeren Klassen: **Mensch, Organisation und Technik.**

Rump (Rump 2001) differenziert einerseits in individuelle und kulturelle Barrieren wie die Monopolisierung von Wissen oder die Angst, durch Wissensteilung die

eigene Stellung im Unternehmen zu gefährden oder die nur sehr eingeschränkte Fähigkeit zur Verbalisierung und Visualisierung von Wissen und andererseits in technische und strukturelle Barrieren wie die fehlende Vorbildfunktion der Führungskräfte, die nur unzureichende Identifikation mit den Unternehmenszielen, die starren Abteilungsgrenzen oder das Vorhandensein von Tabus und geheimen Spielregeln, wie auch Zeitknappheit und autoritär orientierte Führungsstile. Barson et al. unterscheiden auf Basis eines produktionstechnischen Hintergrundes zwischen personalen Barrieren wie interne Widerstände, Eigeninteresse oder mangelndes Vertrauen, organisatorischen Barrieren wie Zielkonflikte, Kostendruck oder räumliche Distanz und technischen Hindernissen wie die Verfügbarkeit der Systeme (Barson et al. 2000, S. 4). Bullinger et al. (Bullinger et al. 1998) unterscheiden zwischen Barrieren bzgl. der Informations- und Kommunikationstechnologien wie inkonsistente Daten oder mangelhafte Informations- und Kommunikationsflüsse, der Organisation wie fehlender Wissensaustausch innerhalb und zwischen Unternehmen oder nicht implementierte bzw. nicht gelebte Methoden zur Wissensakquisition, -speicherung und -transfer sowie des Human Resource Managements wie der Wissensverlust durch Personalfluktuation oder die für einen Wissenstransfer ungeeignete Unternehmenskultur (Bullinger et al. 1998, S. 23).

Mensch - Organisation - Technik

Mensch - Personenbedingte Barrieren

Die Zielsysteme der Organisation und des Individuums in der Organisation

sind nie deckungsgleich. Auch bei einer theoretisch maximalen Identifikation mit der Organisation sind Anreize und Motive des Individuums zur Aufgabenerfüllung andere als diejenigen Gründe, die zur Aufgabenstellung durch die Organisation geführt haben. Diese grundsätzliche Divergenz ist unüberbrückbar.

Tolman und Lewin übernahmen in den 1930er-Jahren als erste explizit einen Gedanken in die Psychologie, der aus dem mathematischen Bernulli-Prinzip abgeleitet werden kann und einfach ausgedrückt besagt, dass der Mensch das anstrebt, was als Produkt aus Nutzen und Auftretenswahrscheinlichkeit einen maximalen Wert ergibt (Rosenstiel et al. 1995, S. 221). Dies bildet die Grundlage aller weiteren Überlegungen.

Die Arbeitsorganisation untersucht daher Voraussetzungen und Methoden, um eine zumindest temporäre Deckungsgleichheit der sich widerstrebenden Interessen zu erreichen und im besten Fall eine Annäherung der Ziel-systeme in ihrer unterschiedlichen Ausformung auch über längere Zeit zu verstetigen. Prozess- oder Inhaltstheorien der Motivation, extrinsische und intrinsische Konzepte der Motivation schaffen die Grundlage für einen ganzen Katalog von möglichen Maßnahmen und Anreizsystemen zur Verringerung der Zieldistanzen oder sogar einer sich selbst bestärkenden Zielergänzung, in dem das motivierte Wirken des Individuums in der Organisation zum Vorteil der Organisation wird.

Eine Möglichkeit der Einordnung besteht darin, die so genannten Wert-Erwartungs-Theorien zusammen mit z.B. austauschtheoretischen Ansätzen (Rosenstiel et al. 1995, S. 221 ff.) einer Gruppe von Prozesstheorien zuzuordnen, im Gegensatz zu den Inhaltstheorien der Motivation, wie z.B. die der humanistischen Psychologie entstammenden Konzepte von Maslow (Bedürfnishierarchie),

Offene Kommunikationsräume

Was wir heute in den Umgebungen vernetzter elektronischer Räume brauchen, sind offene Kommunikationsräume, in der jeder die Chance hat, nicht nur nach Informationen zu suchen (seek) und diese zu empfangen (receive) oder diese zu verbreiten (impart), sondern sich kommunikativ zu verhalten. Das bedeutet das Recht eines jeden, in einen freien Austausch von Wissen und Information einzutreten und sich kollaborativ, teilend, unbeschränkt durch Autoritäten oder technische Restriktionen an der Produktion von neuem Wissen und neuer Information mit Chancen auf Anerkennung beteiligen zu können.

// Kühlen, Rainer 2004: Wenn Autoren und ihre Werke Kollaborateure werden - was ändert sich dann? Online im Internet: http://www.inf-wiss.uni-konstanz.de/People/RK/Publicationen2004/20040706_autoren_kollaborateure.pdf (22.05.07). S. 17

Netzwelt und Realwelt

Die Rede von „virtuellen Gemeinschaften“ erweist sich bei näherer Betrachtung als wenig hilfreich. Entweder verbergen sich hinter diesen Begriffen normative Sozialutopien oder kommerzielle Modelle und Ziele. Ein Blick auf den Ansatz von Tönnies zeigt, dass die entscheidenden Kriterien sozialer Gemeinschaft online gerade nicht gegeben sind. Dieses Problem lässt sich auch nicht einfach dadurch lösen, dass man als Attribut „sozial“ durch „virtuell“ ersetzt, denn erstens handelt es sich bei computer-vermittelter Kommunikation keineswegs um virtuelle, denn durchaus um soziale Kommunikation. Und zweitens impliziert die Vorstellung „virtueller“ Kommunikation und Gemeinschaft letztlich, dass die Kommunizierenden in zwei verschiedenen Welten kommunizieren: einer „Netzwelt“ und einer „realen Welt“. Diese Vorstellung trifft aber nicht zu, denn die Kommunizierenden sind durchaus real, auch wenn sie sich symbolischer Repräsentationen (Pseudonyme, Nicknames, Online-Personae) bedienen, die eine eindeutige Zuordnung nicht immer ohne weiteres erlauben. Eine strikte Abgrenzung von virtueller und realer Sozialwelt erscheint wenig sinnvoll, ,

Alderfer („ERG“-Konzept) oder Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie). Intrinsische Faktoren, die den Anreiz, eine Handlung durchzuführen aus der Handlung selbst erklären können, z.B. Freude an der Tätigkeit oder auch das sogenannte flow-Erlebnis (Csikszentmihalyi 1985) bleiben in den Wert-Erwartungs-Theorien weitgehend unberücksichtigt. Im Vordergrund steht die extrinsische Motivation, was bedeutet, dass als wesentlicher Anreiz nicht die Durchführung einer Tätigkeit gilt, sondern ihr möglicher Nutzen für den Einzelnen.

Um dieses Spannungsgefüge besser zu verstehen sind Selbstorganisation, Verantwortung, Positionierung wichtige Schlüsselwörter, die an anderer Stelle ausführlicher erläutert werden. Hier soll viel mehr auf einer Verhaltensebene erörtert werden, in welcher Form die systemimmanente Zielfdivergenz auf die Personen in der Organisation bei der Einführung eines Wissensmanagements wirkt.

Sich beziehend auf die Unmöglichkeit auch bei höchstem Aufwand das komplette implizite Wissen zu explizieren, wird die ungleichgewichtige Verteilung von Informationen wie bei Probst et al. (2006, S. 194 und 231f) und die von Wildemann (2000, S. 58) als Fähigkeitsbarriere bezeichnete Schwierigkeit, von Böhl (2001, S. 67f) als das Problem, wirklich alles zu kommunizieren mit zwei menschlichen Barrieren. veranschaulicht Zum einen die natürlichen Teilungsgrenzen und fehlende Möglichkeiten zur Beschreibung und Vermittlung von Wissen. Als Teilungsgrenzen werden hier die Grenzen verstanden, bis zu denen eine Explizierung von Wissen noch sinnvoll und effektiv ist. Ab einer gewissen In-

formationstiefe und einer Informationsbreite kann die Weitergabe, die Teilung von Wissen nicht mehr wirtschaftlich betrachtet werden. Zum anderen nennt Böhl ökonomische Grenzen, ab denen die maximale Weitergabe von Wissen weder für den einzelnen Funktionsträger umsetzbar ist, denn die Verteilung aller interessanten Informationen an den gesamten oder potenziellen Nutzerkreis führt zwangsläufig zu einer mengenmäßigen Überlastung, noch im Sinne des Unternehmens wirtschaftlich sinnvoll ist.

Das personengebundene Wissen lässt sich in zwei große Bereiche gliedern: Der eine Teil besteht aus dem Wissen, welches zu meist sprachlich zugänglich ist und anderen Personen vermittelt werden kann. Dieses deklarative oder explizite Wissen kann prinzipiell externalisiert werden, jedoch muss zum einen der Wissensträger zunächst zur Externalisierung motiviert werden. Zum anderen fällt es dem Wissensträger schwer oder ist im schlimmsten Fall gar nicht in der Lage, das externalisierte Wissen auch so aufzubereiten, dass es auch für andere verständlich ist. Zudem kann sich ein Wissensträger eventuell gar nicht bewusst sein, dass Teile seines Wissens für andere nützlich oder hilfreich sein könnten (Nichtbewusstsein von Wissen). Eine Externalisierung wird also durch den Wissensträger ohne besondere Aufforderung durch die Organisation und die technische und organisatorische Vorbereitung des Transfers gar nicht erst in Erwägung gezogen. Der andere große Teil des personengebundenen Wissens ist das Wissen über Fertigkeiten, auch als prozedurales oder implizites Wissen, verstecktes oder unterbewusstes Wissen bezeichnet. Es ist nicht sprachlich zugänglich. Der Wissensträger verfügt

also über mehr Wissen, als er fähig ist mitzuteilen. Erfahrungswissen zu externalisieren stellt daher eine besonders große personen-gebundene Barriere für die Einführung eines Wissensmanagements dar. Romhardt (1998, S. 141) beschreibt in diesem Zusammenhang ein wichtiges kulturelles Phänomen, das die Nutzung von Wissen und den Wissenserwerb gerade in innovativen Projekten stark behindert, als Not-invented-here-Syndrom. Mitarbeiter zeigen demzufolge ein geringes Interesse Lösungen von Kollegen, insbesondere von ihnen unbekanntem oder neuen Kollegen, anzunehmen und an ihnen weiter zuarbeiten. Hier spielen Eitelkeiten, die Diskrepanz von Selbstbild und Fremdbild sowie Ehrgeiz eine ganz wichtige Rolle. Mitarbeiter und in besonderem Maße externe Kräfte, die projektbezogen arbeiten, und Teile ihres Wissens dem Unternehmen zur Verfügung stellen, ermöglichen Kollegen bzw. den Mitarbeitern des beauftragten Unternehmens erst den Zugriff und die Verwendung, wodurch neue Handlungsmöglichkeiten für kommende Projekte erst eröffnet werden. Wer sein Wissen teilt, verliert an Macht, denn er gibt damit die Exklusivität der Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten auf.

Auf diese Exklusivität des Wissens oder zumindest das Wissensungleichgewicht beruht aber Status und Prestige des Mitarbeiters (Siehe hier auch Moral Hazard, Positionsanalyse). Dies führt eher dazu, dass Wissen wie ein Schatz gehortet wird, anstatt es mit Kollegen zu teilen. Auch wenn Mitarbeiter untereinander in einer Konkurrenz um Aufstiegsmöglichkeiten stehen, was ja eine zwingende Folge des gängigen hierarchisch-pyramidalen Systems ist, muss davon ausgegangen werden, dass dies für die Wissensteilung kontraproduktiv ist (Disterer 2000, S. 540f). Disterer beschreibt an dieser Stelle ein weiteres persönliches Hindernis, das er als die Furcht vor

denn soziale Beziehungen werden seit langem auch mittels Medienkommunikation (z.B. per Brief oder Telefon) gepflegt, ohne dass wir bislang von der virtuellen Gemeinschaft der Briefeschreiber oder Telefonierer ausgegangen wären.

// Beck, Klaus 2005: Computervermittelte Kommunikation im Internet. München: Oldenbourg. S. 169

Bloßstellung beschreibt, also die Angst, dass das eigene Wissen vielleicht zu trivial ist und für die Problemlösung nur einen geringfügigen Wert besitzt. Vorbehalte, die die rechtzeitige Weitergabe von Wissen behindern. Als inadäquate Motivation kann die wichtigste personelle Barriere beim Wissenstransfer beschrieben werden. Einsatz und Nutzung von Instrumenten des Wissensmanagements beruhen auf dem Prinzip, dass Mitarbeiter Mühe in Zeit und Aufwand aufwenden, um Wissen zu explizieren, andererseits aber auch davon profitieren, dass sie selbst für kommende Projekte auf diese Wissenssammlung zugreifen können oder für vorhandene Fragen auf bestehende Informationen zurück greifen können. Sind die Beschäftigungsverhältnisse wie in der Veranstaltungsbranche üblich projektbezogen und zeitlich begrenzt, fällt diese Motivation weg. Das Prinzip eines gegenseitigen Gebens und Nehmens wirkt nicht. Dem einzelnen Mitarbeiter wird daher kaum zu vermitteln sein, warum gerade er jetzt Mehrarbeit auf sich nehmen soll, um zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht auch von der Wissenssammlung zu profitieren. Das Nutzenversprechen einer Wissenssammlung ist vielen Mitarbeitern einfach zu vage, als dass sie die Mehrarbeit bereitwillig investieren würden. In der erfahrungsorientierten Veranstaltungsbranche, in der viele Aufgaben lediglich aufgrund von einmal gemachten Lernprozessen individuell gelöst werden, gilt dies in besonderem Maße, denn kleine mittelständische und insbesondere Kleinstbetriebe sind strukturell durch ein an Personen gebundenes Wissen geprägt. Dieses gebündelte, implizite Wissen wird weitestgehend nicht kom-

muniziert, und ist meist kaum direkt beschreibbar. Was Lutz 2005 für KMUs feststellt, ist auf Unternehmen der Einzel und Kleinserienfertigung (Böhl 2001, S. 71) und damit auf die Veranstaltungsbranche zu übertragen.

Böhl (2001, S. 71) beschreibt hier Lernbarrieren, indem individuelle und kollektive Prozesse Lernen verhindern können. Diese Barrieren können Rollenzwänge im Falle des Individuums, Group Thinking als kollektiver Prozess sein oder eine routinierte Ignoranz als Folge wiederkehrender Abläufe. Das beschreibt ein Verhalten, das sich durch eine geringe Bereitschaft auszeichnet bei Arbeitsroutinen Veränderungen zu akzeptieren.

Mit der so genannten inneren Kündigung wird ein Verhalten beschrieben, bei dem sich Mitarbeiter nicht mehr für die Ziele des Unternehmens interessieren und lediglich anwesend sind, Dienst nach Vorschrift machen, ohne sich wirklich einzubringen. Die Ursachen für ein derartiges bewusstes wie unbewusstes Verhalten können sein: Subjektives Empfinden ungerecht behandelt worden zu sein z.B. bei Beförderungen übergangen zu werden, nicht genügend Anerkennung zu erhalten oder schlecht entlohnt zu werden. Zu wenig Erfüllung durch die Tätigkeit zu erfahren oder emotional zehrende Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten, in denen sich der Betroffene als Verlierer erlebt oder ein subjektives Gefühl der Ohnmacht.

Fehlende Wissensziele ergeben sich, wenn Mitarbeiter sich nicht darüber im klaren sind, welche Informationen für das Unternehmen wichtig sind.

Ein grundsätzliches, strukturelles Beharrungsvermögen, das sich in der Tendenz zur Beibehaltung des Ist-Zustands aus-

drückt, anstatt die Gefahren und Risiken und damit die Möglichkeit des Scheiterns und des Verlust des Bestands bei einer Veränderung in Kauf zu nehmen.

Operative Hektik und Zeitmangel zeigen sich im Besonderen darin, dass *„Erfahrungen aus Projekten häufig nicht dokumentiert werden, da die Bearbeitung des „nächsten“ Projektes bereits die gesamte Aufmerksamkeit erfordert und für den Bearbeiter als wichtiger erscheint, als der Wissenserhalt für andere. Informationserhalt und -weitergabe bedeuten Zeitaufwand, den der einzelne nicht zu leisten bereit ist (Gefangenendilemma).“* (Böhl 2001, S. 71)

Organisation - Organisationale Barrieren

Böhl unterteilt die organisationalen Barrieren in Hemmnisse des **horizontalen** und des **vertikalen Informationsflusses**. Folgen wir dieser Unterteilung lassen sich im horizontalen Informationsfluss drei Barrieren ausmachen: Arbeitsteiligkeit, informelle Machtpositionen und Fluktuation (Böhl 2001, S. 75). Arbeitsteilige Strukturen, die prinzipiell notwendig sind, behindern den Überblick über das gesamte Vorhaben und vermehren den Kommunikationsaufwand an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen. Andererseits lassen sich hier die als personenorientierte Barrieren beschriebenen Phänomene des Gruppenzusammenhalt, des Group Thinkings, mit dem Ergebnis der gezielten Sicherung eines Informationsvorsprungs, auch auf Arbeitsgruppen und Abteilungen übertragen.

Informelle Machtpositionen ergeben sich aus diesem Prozess und lassen sich durch die Ansätze der Netzwerktheorie zwar genau beschreiben, aber kaum verhindern. Böhl weist hierbei auf die besonders günstigen Bedingungen zur Entstehung derartiger Machtpositionen in KMUs der Einzel und Kleinserienfertigung hin, da gerade hier Mitarbeiter häufig alleine mit einer Aufgabe betraut werden und

sie häufig eine längere Betriebszugehörigkeit aufweisen. Im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse wird an anderer Stelle schon auf die Fluktuation bei externen Kräften hingewiesen. Im Sinne einer Barriere kann die Fluktuation, durch eine geringe Personaldecke und einem Engagement in einem Nischenbereich dazu führen „dass Spezialisten, die über den Arbeitsmarkt nur schwer zu rekrutieren sind, organisationales Wissen in erheblichem Umfang besitzen. Damit besteht eine potenziell hohe Gefahr von Wissensverlusten durch Weggang von Mitarbeitern.“ (Böhl 2001, S. 75).

Als Barrieren im vertikalen Informationsfluss nennt Böhl Angst vor Sanktionen, Fehlervertuschung, Bevormundung der Mitarbeiter, Verschwiegenheit und Frustration. Gerade die enge und sehr häufig persönliche Beziehung zur (nächst)höheren Führungsebene befördern das bewusste Zurückhalten von Informationen und die Fehlervertuschung. Gleichzeitig bedingt die geringe Personalstärke und eine zumeist flache Hierarchie eine sehr begrenzte Aufstiegsmöglichkeit. Häufig bedeutet die inhabergeführte Gesellschaftsform der KMUs, dass der Aufstieg eine natürliche, eine familiäre Grenze hat, ab der ein Aufstieg nur durch Partnerschaft und Teilhabe an der Unternehmensführung möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist auch die Barriere der Bevormundung von Mitarbeitern zu verstehen, denn inhabergeführte Unternehmen haben die Tendenz, Entscheidungskompetenzen personendiffixiert zu belassen und nicht auf Basis rationaler Notwendigkeiten zu verteilen. Durch die hohe Spezialisierung und die häufige Konzentration auf ein-

ge, wenige Key Kunden ist das grundlegend partnerschaftliche Verhalten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften durch ein gegenseitiges Misstrauen geprägt, in dem die Mitarbeiter wichtige Prozessinformationen zurück halten und Führungskräfte Organisationsinformationen wie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nicht preis geben.

Wie schon bei den personenbedingten Informationen erörtert, führt Frustration über subjektiv empfundene mangelnde Berücksichtigung von Hinweisen auf Fehler oder Verbesserungsmöglichkeiten zu Frustration und damit einhergehend Informationsverweigerung und der so gebannten inneren Kündigung.

Ergänzend ist anzuführen, dass organisationale Barrieren auch dort anzutreffen sind, wo bürokratische Regelwerke und Vorschriften, wer Wissenswertes innerhalb eines Unternehmens auf welchem Weg verbreiten darf, den Gedanken des Wissensmanagements widersprechen (Disterer 2000, S. 542). Eine Wissensverteilung findet dann nicht wie erforderlich statt. Alte, linienorientierte Organisationsstrukturen mit einer Vielzahl von Hierarchieebenen und starren Informationsflüssen können einer Umsetzung des Wissensmanagements im Weg stehen, da Sub-Kulturen, Konkurrenzen und systemimmanente Behäbigkeiten wirken und stellenorientierte Aufbaustrukturen den Blick auf einen sinnvollen Wissenstransfer verstellen (Mündemann 2000).

Technik - Technische Barrieren

Die Informations- und Kommunikationstechnik kann vor allem bei der Wissensverteilung und der Wissensnutzung eine Rolle spielen, aber sie haben als not-

wendige Bedingung keine wesentliche Bedeutung. Am bedeutendsten ist dabei der Mangel an Benutzerfreundlichkeit, der sich vor allem in einer ungenügenden Benutzeroberfläche äußert. Weiterhin können ein Ruf von Instabilität des Systems und unzuverlässige Software, lange Antwortzeiten, eine erzwungene Einführung, unangemessener Support und mangelnde Schulung, Liefermängel und die Abwesenheit von Zusatznutzen die Nutzung von technischen Wissensmanagementlösungen behindern.

Eine Gefahr für den Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten liegt darin, dass viele Projektverantwortliche für Wissensmanagement aus dem Bereich Informationstechnologie entstammen und unter Umständen beim Wissensmanagement einseitig den Einsatz von Informationstechnologie betonen. Aber auch der Einsatz ausgereifter IT-Lösungen im falschen Kontext, d.h. ohne Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, und die Tatsache, dass Organisationen ihre IT-Strategie nicht im Sinne des Wissensmanagements formulieren, können Probleme verursachen. Außerdem ist eine unzureichende Akzeptanz der technischen Systeme seitens der Mitarbeiter ein kritischer Faktor.

Als besondere Faktoren für KMUs aus der Veranstaltungsbranche kann hier ergänzt werden, dass nur ein geringes Investitionspotenzial vorhanden ist und dieses aus Zeit- und Ressourcen Gründen ungerne für umfangreiche Einführungs- und Schulungsmaßnahmen ausgegeben wird. Ein größeres Gewicht hat die geringe Planbarkeit und damit schwierige Abbildung von Standardprozessen. Prozessmodelle sind zwar grundsätzlich für die Planung, Steuerung und Kontrolle hilfreich, die Erstellung aber ist mit einem enormen Aufwand verbunden, da im Grunde für jedes Projekt ein Großteil der Prozesse neu modelliert werden muss (Fünffinger et al. 2002. S.

Not-invented-here-Syndrom

Wird neues Wissen z.B. im Rahmen von Veränderungsprozessen generiert, scheitert es bei der Anwendung oft an der inneren Einstellung der Mitarbeiter. Aussagen wie „das haben wir noch nie so gemacht“, „das hat vor uns noch niemand getan“ und „was von der Firma dem Bereich xy kommt, funktioniert nie“ sind keine Seltenheit. Initiativen gegen das „not-invented-here-Syndrom“ sollen helfen, diese Barrieren abzubauen.

// Lucko, Trauner 2005: Wissensmanagement. Hanser. S. 79

298). Ein weitere Barriere besteht in der Problematik einer bruch- und störungsfreien Informationsweitergabe über die Grenzen des Unternehmens heraus, denn die Besonderheiten einer flexiblen auf wechselnde Partnerschaften und Kooperationen, Netzwerk orientierten Arbeitsweise in der Veranstaltungsbranche führt immer wieder an die Grenzen zahlreicher Schnittstellen unterschiedlicher Konfiguration wie die Schwierigkeiten der Datenweitergabe von CAD Dateien, die Führung betriebsinterner Bibliotheken oder die Schwierigkeiten einer durchgängigen Versionshistorie bei wichtigen Planungs- sowie Steuerungsdokumenten und -programmen.

.....
 Roehl, Heiko / Romhardt, Kai 2000: Wissensmanagement - Ein Dialog über Totes und Lebendiges. In: Organisationsentwicklung, 19. Jg. (2000), H. 4, S. 51.
 Probst G. / Raub S. / Romhardt K. 2006: Wissen managen. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
 Rump, Jutta 2001: Intergeneratives Wissensmanagement. In: Trojaner, Nr. 1, Jg. 9 (2001), S. 24-27. Online im Internet http://www.kfaiss.de/pdf/t11_kpl.pdf. 10.06.2010.
 Barson, Richard J. / Foster, Gillian / Struck, Thomas / Ratchev, Svetan / Pawar, Kulwant / Weber, Frithjof / Wunram, Michael 2000: Inter- and Intra-Organisational Barriers to Sharing Knowledge in the Extended Supply-Chain. Online im Internet: <http://www.corma.net/download/e2000.doc>. 10.06.2010.
 Bullinger, Hans-Jörg / Wörner, Kai / Prieto, Juan 1998: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, Hans Dietmar (Hrsg.): Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin: Springer. S. 21-39.
 Rosenstiel, Lutz von, Molt, W. & Rüttinger, B. 1995: Organisationspsychologie (8., überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
 Csikszentmihalyi, M. 1985: Das Flow-Erlebnis. Jenseits

von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen. Stuttgart: Klett-Cotta.
 Wildemann, H. 2000: Von Just-in-Time zu Supply Chain Management, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Supply Chain Management, München 2000, S. 49-85.
 Böhl, Jörn 2001: Wissensmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung. München: Herbert Utz Verlag
 Lutz, B. 2005: Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Ladenburg/Halle.
 Disterer, Georg 2000: Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen. In: Wirtschaftsinformatik, Nr. 6, Jg. 42 (2000), S. 539-546.
 Mündemann, Belen Mercedes 2000: Wissen teilen und gemeinsam weiterentwickeln. In: Wissensmanagement online, Ausgabe April/Mai 2000. Online im Internet: <http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2000/April-Mai/wissenTeilen.htm>. 10.06.2010.
 Fünffinger, Martin et al 2002: Management von Prozesswissen in projekthaften Prozessen. In: Andreas Abecker / Knut Hinkelmann / Heiko Maus / Heinz Jürgen Müller: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin, Heidelberg ua: Springer

NETZWERKTHEORIE

Blogosphere

In den zehn Jahren seitdem erstmalig eine Webseite als WebLog bezeichnet wurde, hat die Summe aller Blogs, die so genannte Blogosphere, eine nahezu beispiellose Karriere erfahren. Blogs bilden heute einen nicht mehr weg zu denkenden Teil einer medialen Wirklichkeit, in der das Bloggen schon lange nicht mehr nur das Verhalten einer technikaffinen Minderheit beschreibt, sondern zum kulturellen Kanon zu gehören scheint, der Generationen übergreifend die Grenzen zwischen mir und dem Anderen verwischt und eine allseliges Plappern über alles, was mich bewegt, erlaubt.

Die Blogosphere ist dabei kaum mehr eindimensional zu beschreiben, denn gebloggt wird von vielen aus vielerlei Gründen. Die unmittelbare Veröffentlichung, der hohe Grad an Authentizität, der informelle Verbreitungsgrad und nicht zuletzt die sehr einfache Installation und Bedienung lassen den Weblog dabei als Instrument erster Wahl für organisationale Lern- und Wissensprozesse erscheinen. Welche Rolle können also Weblogs für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche spielen?

Begriffsklärung

Seitdem 1997 Jorn Barger (Robes 2008) zum ersten Mal auf seiner Website Robot Wisdom den Begriff Weblog benutzt hat, ist viel pas-

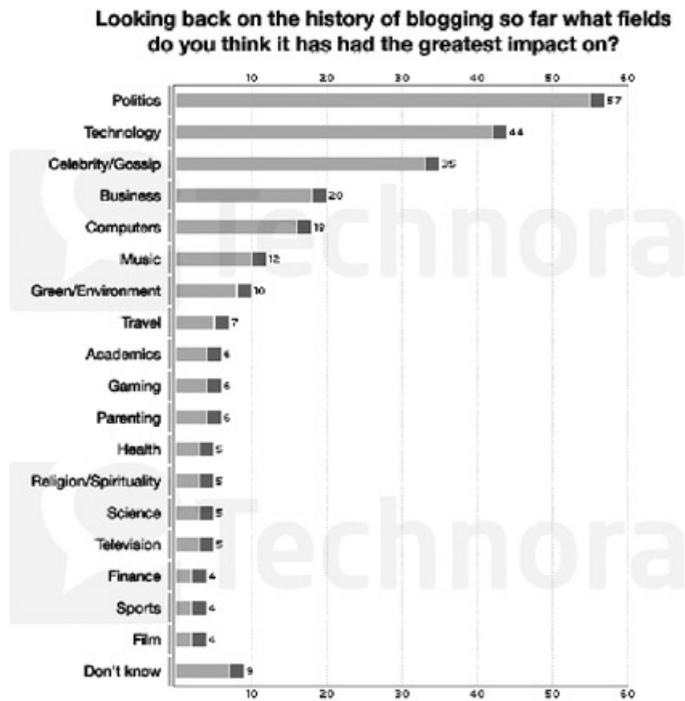


Abb: Umfrage unter Bloggern über die Inhalte und Themen ihrer Blogs. (Quelle: <http://technorati.com/blogging/article/day-5-twitter-global-impact-and/page-2/>)

siert. Millionen Menschen bloggen aktiv, vielen Million verfolgen regelmäßig einen oder mehrere Weblogs. Printmedien, Radiosender, Nachrichtenagenturen singen das Heil des User-Generated Content, sparen Redakteure und Korrespondenten ein und referieren und zitieren regelmäßig aus Weblogs. Nach den vielen ebenso beunruhigenden wie für die offiziellen Medien beschämenden Ereignis-

Wir haben uns nicht nur daran gewöhnt, sondern es erscheint uns nachgerade als Nachweis der Aktualität und Authentizität, dass bei Naturkatastrophen, Kriegen und Krisen Blogs zu wichtigen, ja zum Teil zu den einzigen, Informationsquellen für eine interessierte Öffentlichkeit werden wie im Jugoslawien Krieg die Blogs aus dem belagerten Sarajewo, während der orangenen Revolution in der Ukraine als Blogs zu dem Medium der Opposition wurden oder während des letzten Nahost Krieges, wo die Blogs aus dem bombardierten Beirut als primäres Medium einer medialen Graswurzelrevolution galten und uns Text und Bild aus einem Krieg unter Ausschluss der Öffentlichkeit boten. Doch in der Masse bestehender Blogs bildet dies nur eine Facette unter vielen. Selbst Technorati, die größte Echtzeit-Internet-Suchmaschine speziell für Weblogs, erlaubt nur schwer eine Einschätzung der realen Ausdehnung der Blogosphäre. Da täglich etwa 170.000 neue Blogs hinzukommen, sich die Anzahl der Blogs zwischen

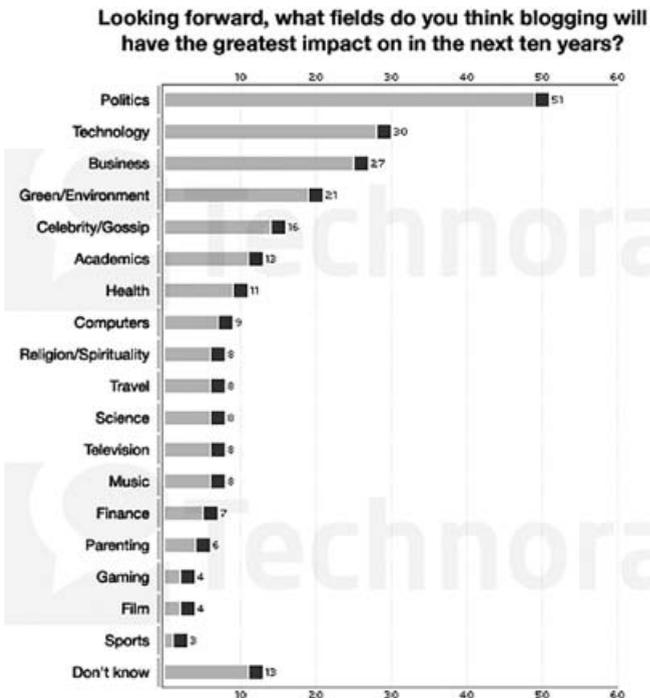


Abb: Umfrage unter Bloggern über die zukünftigen Inhalte und Themen ihrer Blogs. (Quelle: <http://technorati.com/blogging/article/day-5-twitter-global-impact-and/page-2/>)

nissen, bei denen Medien kritikfrei und ungeprüft Inhalte und Meinungen aus Blog übernommen haben, erscheint die Bedeutung eines Blogs, wie der Weblog mittlerweile verkürzt heißt, zumindest in Krisensituation fest zu stehen.

2004 und 2006 etwa alle 150-220 Tage verdoppelt hat und die Anzahl der aktuellen Blogs mit regelmäßig neuen Posts nur bedingt herauszurechnen ist, kann die aktuelle Anzahl schwer geschätzt werden (Vergl. Koller und Alpar 2008). Wir können 2010 wohl von etwa 150-200 Millionen Blogs ausgehen. Dabei reicht die weltweite Top Ten der Blogs von so unterschiedlichen Inhalten und Autoren wie der Blog der Huf-

fington Post, TechCrunch oder TMZ.com | Celebrity Gossip. In Deutschland gilt <http://deutscheblogcharts.de/> als wichtigste Quelle für einen Vergleich der Blogs. Hier finden sich dauerhaft Netzpolitik, Spreeblick oder BILD-blog unter den Top Ten. So geheimnisvoll wie google geben sich auch Technorati oder Deutsche Blogcharts, wenn sie sich zu ihrer Topliste der 100 wichtigsten Blogs äußern sollen. Sicher ist nur: Auch Technorati zählt wie google Page Rank die ein- und ausgehenden Links sowie die Anzahl der Kommentare auf anderen Websites, die auf den Blog verweisen.

Was aber sind eigentlich Weblogs?

Robes wagt sich an eine vorsichtige Beschreibung und beschreibt Blogs als „Webseiten, auf denen regelmäßig Inhalte in Form von Texten, Bildern, Sound oder Videos publiziert werden. Diese Inhalte werden dem Betrachter so angezeigt, dass der aktuelle Beitrag (ein Posting) auf einer Seite sichtbar ist. Leser haben häufig die Möglichkeit, diese Beiträge zu kommentieren.“ (Robes 2008, S. 19)

Ähnlich argumentieren Schmidt und Mayer (Schmidt und Mayer 2006). „Es handelt sich bei Ihnen um regelmäßig aktualisierte Webseite, deren Beiträge (Texte, Bilder oder multimediale Inhalte) in rückwärts chronologischer Folge angezeigt sowie durch spezifische URLs adressiert werden und in der Regel von Lesern einzeln kommentiert werden können.“ Somit führen die Autoren drei wie sie selbst sagen Leitbilder an: Authentizität, Dialogorientierung und Dezentralität.

Die Zuweisung von Authentizität erfolgt als Bestätigung der Autor-Leser Beziehung. Da der Bloginhalt als unmittelbar und persönlich gelesen werden will, muss der Blog und damit der Autor auch authentisch sein. Diese Zuweisung erfolgt automatisch. Der Nachweis ist immer nur im Einzelfall möglich und wird je wichtiger ein Blog wird umso zweifelhafter. Weniger weil der Autor sich als jemand ganz

Wissen als Treiber eines individuellen Autonomiegewinns

Wissen ist eine Produktivitätsreserve des Einzelnen und damit gleichzeitig die bedeutsamste individuelle Ressource in gesellschaftlichen Verteilungskämpfen. Bildung und Lernen sind die beiden Themen, die vielleicht am maßgeblichsten zu dieser Neukonturierung des Verständnisses von Wissensgesellschaften beigetragen haben. Sie bilden sozusagen das vermittelnde Glied zwischen einem gesellschaftlichen Autonomieanstieg (durch gesteigerte Wissenspotenziale) und neuen individuellen Autonomieanforderungen. Immer wiederkehrendes Motiv in dieser Auseinandersetzung ist die Aufwertung des einzelnen Subjekts: als Aneigner von Wissen und als Wissensverwerter. Inzwischen bilden Konzepte wie „Lebenslanges“ und „Selbstgesteuertes Lernen“ das Zentralgrundgerüst bei der Thematisierung von Wissensgesellschaften. (...) Die Regie über individuelle Lebensverlaufs- und Mobilitätsmuster führen die handelnden Individuen. Erfolg und Versagen sind demnach kein soziales Schicksal mehr.

|| Bauer, Ullrich 2006: Dominoeffekte sozialwissenschaftlicher Fehldiagnose in Bittlingmayer, Uwe / Bauer, Ullrich (Hrsg.) 2006: Die „Wissensgesellschaft“. Mythos, Ideologie oder Realität?. Wiesbaden: VS Verlag. S. 227f

anderes herausstellt, dessen virtuelle Identitäten mit den realen Identitäten nur in bedingt kausaler Beziehung stehen, wie es immer häufiger in sozialen Netzwerken passiert, sondern viel mehr weil dem Gesagten die Authentizität abgesprochen werden kann, der Inhalt also als ein absichtlich für ein Publikum geschriebener Text erscheinen kann. Die wechselseitigen Verweise, Links und Querbezüge innerhalb der Blogosphäre ersetzen ein traditionelles Autor-Leser Bild. Die dialogische Situation ist eher einer Autor-Autor Beziehung zuzurechnen. In der Zuspitzung existieren gar keine Leser mehr, da jeder Autor ist. Wie bei einer Blogparade, bei dem ein Autor ein Thema vorgibt, das von verschiedenen Blogautoren aufgenommen und wiederum veröffentlicht wird. Oder bei Blogtours, bei dem Blogger auf anderen Blogs, als Gast-Blogger reüssieren (Vergl. Ebersbach et al 2008).

Als weiteres Leitbild müsste die Aktualität ergänzt werden, die anders als bei Webseiten durch die direkte und unverzügliche Anmeldung (Ping) bei speziellen Ping Servern wie weblogs.com ohne einen Zeitverzug wie bei herkömmlichen Suchmaschinen die sofortige Veröffentlichung erzwingt. Im Hinblick auf Aktualität ist der Blog durch Twitter auf einen sehr guten zweiten Platz gedrängt worden.

Obwohl schon damit angezeigt wird, dass Blogs nicht eine neue Technologie verwenden, sondern ganz im Gegenteil eher ein auf das Wesentlichste reduziertes Content-Management-Systeme nutzen, sie also auch keine gemeinsame technologische Basis verwenden, können bestimmte technische Eigenschaften bei fast allen Blogs festgestellt werden:

- Trackbacks, die automatische Benachrichtigung bei dem Verweis eines Autors auf einen Beitrag eines anderen Autors;
- der Blogroll, also der Verweis auf favorisierte Beiträge in zumeist chronologischer Reihenfolge sowie
- die Unterstützung von RSS (Really Simple Syndication), ein Format für die einfache und strukturierte Veröffentlichung von Änderungen auf Websites in XML (vergl. Robes 2008)

Blogs stellen also ein einfach bedienbares, persönliches Kommunikationsinstrument dar, das unterschiedlichen Zwecken dienen kann wie dem Journalismus und der politischen Meinungsbildung oder als Marketing - und Kommunikationsinstrument verwandt wird im Sinne einer semi-öffentlichen Teilhabe am eigenen privaten Alltag oder Instrument zur Kundenakquise und -bindung wie bei zahlreichen Blogs beratender bzw. therapierender Berufe (vergl. Ebersbach et al 2008). Die Bandbreite der Inhalte ist sehr groß. Trotz dieser großen Unterschiede konnten aber Schäfer, Richter und Koch (Schäfer et al 2008) mit Hilfe unterschiedlicher Ansätze der Cluster Analyse die Inhalte in den Top 100 der deutschen Blogs auf einige Themenbereiche wie z.B. politisches Tagesgeschehen, Technologie allgemein oder Web 2.0 stark einschränken und so die Inhalte der Blogs leichter analysieren.

Blogs als Instrument des Wissensmanagements

In der Studie „Wer nutzt Weblogs für kollaborative Lern- und Wissensprozesse?“ haben Schmidt und Mayer (Schmidt und Mayer 2005) eine onlinebasierte Befra-

gung unter Bloggern im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Hierbei konnten die Autoren eine Gruppe von immerhin einem Drittel der Befragten ausmachen, die bloggen, um ihr Wissen in einem Themengebiet zu teilen. Diese von Schmidt und Mayer als W-Blogger betitelte Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie im Hinblick auf das Identitätsmanagement eher Sachverhalte oder Neuerungen kommentieren z.B. so genannte technologische Innovationen bewerten und veröffentlichen. In ihrem Blogroll verweisen sie auch in deutlich stärkerem Maße auf Blogs mit ähnlich gelagerten Themenschwerpunkten. Dies bildet auch die Basis für den Auf- und Ausbau eines sozialen Netzwerks von Lesern und Kommentatoren, was nach Befund der Autoren das dominierende Handlungsmotiv der W-Blogger ist (Schmidt und Mayer 2006).

Weblogs sind keine genuine Lösung für organisationales Lernen. Sie werden, wie das Forschungsbeispiel zeigt, für selbstbestimmte, individuelle Lernprozesse eingesetzt, verlieren aber als institutionalisiertes Instrument eines unternehmensweiten Wissensmanagements stark an Attraktivität. Ihr dezentraler, authentischer Charakter wird zweifelhaft. Der sprunghafte, anekdotenhafte, persönliche Stil erscheint – ohne eine grundsätzliche Veränderung der Organisation selbst – wenig glaubhaft. Die Dialogorientierung kann entweder als Instrument der betriebsinternen Kommunikation betrachtet werden, dann wird statt einer authentischen Person das kommunikative Gegenüber eher einer funktionalen Rolle zugeschrieben und es müsste überlegt werden, ob ein anderes Medium der Computervermittelten Kommunikation wie Newsforum oder Chats nicht sinnvoller einzusetzen wäre. Als zusätzliches Feature bei der Einführung eines Unternehmenswikis als Instrument des Wissensmanagements kann ein Blog durchaus funktional im Sinne des Wissensmanagements

Flickr

Der meteoritenhafte Aufstieg von Flickr hat mit dem Vermögen zu tun, die tief verwurzelte soziale Gemeinschaft zu pflegen, die intensiv an der Entwicklung und dem Wachstum der Website beteiligt ist. Interessanterweise begann Flickr 2003 als Online-Multiplayer-Spiel, und die Idee mit dem Fotoaustausch war eigentlich nur ein nachträglicher Einfall.

// Tapscott, Don / Williams, Anthony D. 2007: *Wikinomics. Die Revolution im Netz*. München: Carl Hanser. S. 290.

für den internen Kommunikationsprozess sein (vergl. Warta 2009). Als Kommunikationsmedium nach außen kann ein Corporate Blog Filterfunktionen einnehmen, um betriebsinterne Inhalte nach außen zu transportieren und Themen informell aufnehmen, die als zukünftige Wissenspotenziale Bedeutung haben, wie dies bereits auf vielen Unternehmenswebseiten die Regel ist.

.....
Robes, Jochen 2008: Weblogs. In Andrea Back (Hrsg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social-Software. München: Oldenbourg

Koller, Peter-Julian / Apar, Peter 2008: Die Bedeutung privater Weblogs für das Issue –Management in Unternehmen, In Paul Alpar, Steffen Blaschke (Hrsg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag

Schmidt, Jan / Mayer, Florian L. 2006: Wer nutzt Weblogs für kollaborative Lern- und Wissensprozesse?: Ergebnisse der Befragung ‚Wie ich blogge?!‘ 2005, online im Internet (10.12.2009): <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-9893>.

Ebersbach, Anja / Glaser, Markus Heigl, Richard 2008: Social Web. Konstanz: UVK

Schäfer, Sebastian / Richter, Alexander /Koch, Michael 2008: Wer bloggt was? In Paul Alpar, Steffen Blaschke (Hrsg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag

Warta, Alexander 2009: Über den Einfluss der Wiki-Engine auf die Nutzung von Unternehmenswikis in: Information Wissenschaft & Praxis. 60 (2009) 4

ORGANISATIONSLEHRE

Competence based View (CbV)

Die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse, die zunehmende Selbstorganisation, der dadurch wachsende Anteil wechselhafter, mehrdimensionaler Beschäftigungsbiographien erzwingt den Wechsel von einem Qualifikationsorientierten hin zu einem Kompetenzbasierten Blickwinkel. Der Competence Based View ist damit gleichermaßen Basis wie auch Nebeneffekt einer sich von starren hierarchischen oder fokalen Organisationsformen lösenden Betrachtung. Heterarchische oder polyzentrische Organisationen müssen viel häufiger die Frage stellen, was der (Projekt)-Mitarbeiter kann und weiß als eine traditionelle Organisation deren Kompetenzentwicklung im besten Fall die Summe der Qualifikation der Mitarbeiter plus ihrer Weiterbildung ist. Wo hingegen sich Kompetenzwicklungen von Individuum und Organisation nur projektbezogen oder temporär kreuzen - wie in der Veranstaltungsbranche häufiger -, brauchen wir einen Competence Based View, um Unternehmenserfolg zu erklären und Möglichkeiten des Wissenstransfers festzulegen.

Begriffsklärung

Der Competence Based View erklärt den Unternehmenserfolg im Sinne eines auf die Erreichung strategischer Ziele erweiterten Erfolgsverständnisses durch die Bildung und Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen. Kompetenz ist ein häufig benutzter Begriff, der auch in der wissenschaftlichen Literatur einer einheitlichen Definition entbehrt.

Sanchez et al betrachten Kompetenz eher aus dem organisatorischen Blickwinkel als Handlungspotenziale des Unternehmens, die als zielgerichtete, wiederholbare Möglichkeiten zum kollektiven Handeln des Unternehmens beschrieben werden können (Sanchez et al 1996). Rothe (2005, S. 114) definiert Kompetenz, als „die Befähigung eines Individuums zur Selbstorganisation seines Handelns mit dem Ziel der effizienten Lösung von Aufgaben und Problemen (...)“. Kruse et al. (Kruse et al. 2005, S. 405) beschreiben hingegen Kompetenz als die „Fähigkeit einer Person oder einer Gruppe, in komplexen und dynamischen Umfeldgegebenheiten ihr Handeln (...) erfolgreich zu organisieren.“ Freiling et al (Freiling 2006, S. 57) stellen die personellen Fähigkeiten in einen organisationalen Kontext und definieren „Kompetenzen (als) wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungen als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile.“ Knoll (Knoll 2001, S. 135) verweist auf die Langfristigkeit und Anpassungsfähigkeit vorhandener Kompetenzen, wenn er Kompetenz, als die Fähigkeiten beschreibt, „die dem Menschen helfen, über die konkrete Einzelsituation hinaus unterschiedliche Situationen und Handlungsfelder zu erschließen und zu gestalten.“

Wenn wir trotz der unterschiedlichen Definitionen einige Gemeinsamkeiten zusammenfassen, dann können wir festhalten, dass Kompetenzen zwar im Individuum angelegt sind, doch die Qualität und Ausprägung der angelegten Kompetenzen hängen stark von den Umweltbedingungen ab. Hülsmann und Müller-Martini nennen dies Kontextspezifität. Und führen weiter aus, dass Wissen oder

Organisatorische Intelligenz

Organisatorische Intelligenz äussert sich in der Geschwindigkeit und Qualität der Lösungsfindung. Das Verständnis von organisatorischer Intelligenz als Potenzial impliziert, dass sich diese Fähigkeit auf die Effektivität oder Effizienz der Organisation auswirken kann, jedoch nicht zwangsläufig auswirken muss. Aufgabenstellungen, zu deren Lösung die organisatorische Intelligenz beiträgt, können sich gleichermaßen auf beliebige Aspekte der externen Umwelt oder organisationsinterner Gegebenheiten beziehen. Schliesslich kann organisatorische Intelligenz sowohl im Rahmen reaktiver Anpassung an die Umwelt als auch im Rahmen aktiver Gestaltung der Umwelt einen Beitrag leisten. So ist denkbar, dass aktuelle oder zukünftig erwartete Umweltanforderungen als gegeben hingenommen und infolgedessen Antworten im Hinblick auf eine erfolgreiche Anpassung an die Umwelt gesucht werden. Gleichermassen kann organisatorische Intelligenz zur Lösung von Fragestellungen beitragen, die sich mit der aktiven Beeinflussung gegebener oder zukünftiger Umstände befassen, um auf diese Weise Entwicklungen in eine für die Organisation günstige Richtung zu forcieren.

// North, Klaus / Pöschl, Alexander 2002: Intelligente Organisationen. Wie ein Unternehmen seinen IQ berechnen kann. *New Management* Nr. 4, 2002. S. 55-59.

Qualifikationen in einer standardisierter Prüfungsumgebung nachprüfbar ist, Kompetenz jedoch erst im individuellen Verhalten in ex ante unbekannt Situationen evaluierbar ist (Hülsmann und Müller-Martini 2006, S. 383). Die Autoren betrachten zur Präzisierung ihres individuellen statt organisationalen Gedankengangs Kompetenz als ein „*erworbenes Potenzial eines Individuums, sich selbst gesteuert situationsadäquat zu verhalten.*“ (Hülsmann und Müller-Martini 2006, S. 385).

Diese auf das Individuum als handelndes Subjekt innerhalb und außerhalb einer Organisation gerichtete Beschreibung eröffnet die Möglichkeit, den im strengen Sinne auf Organisationen gerichteten Ansatz, um deren Fähigkeiten zu beschreiben, Kompetenzen zu sammeln und im unternehmerischen Sinne zu bündeln, auf die Wirkungsbeziehung zwischen individueller Kompetenz eines freien Mitarbeiters und der Kompetenz des Unternehmens zu übertragen.

Anwendung

Die Veranstaltungsbranche ist geprägt von einem hohen Anteil selbstverantwortlicher, selbstorganisierter Arbeit. Das neue arbeitsorganisatorische Leitbild des unternehmerischen Subjekt, des Intrapreneurs oder Arbeitnehmers mit „*entrepreneurial spirit*“ (Rastetter 2006) ist hier schon lange gelebte Wirklichkeit. Dies ist Folge zahlreicher Faktoren wie wechselnde Einsatzorte, flache Hierarchien bei großer eigener Verantwortung, variierende Kooperationspartner, Arbeit im Team oder geringer Anteil an explizitem Anweisungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen. Man darf nicht vernachlässigen, dass dieses „Intrapreneurship“

auch stärkere Druck bedeutet, da unternehmerische Zwänge auf das Individuum übertragen werden, doch ist der grundsätzliche Vorteil der vermehrten Freiheit kaum zu überschätzen. Eine Flut an Publikationen, Ratgebern und psychologischen Schnelltests beschwören die subjektive Kraft, in der die Kompetenz als Grundlage einer modernen Beschäftigungsbiographie gilt.

Wenn wir die Subjektivierung der Arbeit und die Kompetenz des Einzelnen, von all diesen postfordistischen Modellen der totalen Ökonomisierung befreien, bleibt eine beängstigend große Lücke zwischen einerseits kompetenzorientierter Praxis und andererseits qualifikationsorientierter Theorie. Nicht der erreichte Abschluss ist entscheidend, sondern immer häufiger Kompetenz, und somit die Summe der Erfahrungen des Bewerbers, denn die zukünftigen Aufgaben sind immer weniger genau vorherzusehen. Die Subjektivierung der Arbeit hat aber auch eine weitere Folge, die sich in einem neuen Sozialcharakter widerspiegelt. Ein Sozialcharakter, in dem das Sozialkapital wie alle andere Ressourcen im Wettbewerb steht, ob dies nun zu einem gnadenlosen Konkurrenzkampf führt oder nur zu einem polyzentrischen Gesellschaftsbild, in dem jeder Lebensabschnitt immer nur eine weitere Facette von einem niemals zu Ende gemalten Gesamtbild darstellt wie die vielfachen Identitäten und Rollen des modernen Individuums zwischen Facebook, Familie und Fabrik zeigen, ist letztendlich für unsere Überlegungen nur in diesem Sinne relevant, als dass damit ein wirksamer Erklärungsansatz für das Paradoxon zwischen einer wachsenden Kooperationsbereitschaft einerseits und einer

wachsenden Konkurrenz andererseits vorliegt. Hierzu schließt Rastetter nicht aus, dass die auf sich selbst zurück geworfenen Individuen, denen „die Organisationen als Lebensabschnitts-arbeitsstelle nicht mehr genug Identifikationen anbietet, neue Solidarisierungen eingehen. Vielleicht ist man gerade wegen der Auflösung betrieblicher Sicherungssysteme auf soziale Netzwerke angewiesen, die auf Vertrauen basieren.“ (Rastetter 2006, S. 189)

Für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche ist somit ein Competence-based View nachgerade eine zwingende Voraussetzung. Ohne eine Berücksichtigung der Fähigkeit, sich auch in unbekanntem Situationen selbstgesteuert situationsadäquat zu verhalten, ist ein Wissenstransfer vom Individuum zur Organisation nicht beschreibbar.

Zu beachten ist dabei, dass ein hoher Grad an Selbststeuerung auch einen hohen Grad an Unabhängigkeit bedeutet. Warum sollte aber der unabhängige externe Mitarbeiter oder „Intrapreneur“ sein Wissen preisgeben? Was für einen Anreiz sollte er haben, sein wichtigstes Kapital, dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, mit dem er in einem quasi marktwirtschaftlichen Wettbewerb in Konkurrenz um das „biggest asset“ steht, der Kompetenz? Anreize können langfristig nur nicht monetärer Natur sein. Transparenz, der Freiraum sich selbst im Unternehmen zu entwickeln, Mobilität im Sinne einer organisatorischen Flexibilität und räumlichen Veränderung und Vertrauen sind hier wesentliche Grundbedingungen. Es bleibt dabei die Schwierigkeit bestehen, wie Kompetenzen gemessen und dynamisch erfasst werden können.

Skype als soziales Netzwerk

Vergleicht man Skype mit anderen Systemen, so ist das Folgende festzustellen. Bei ursprünglich für den Privatgebrauch bestimmten Profilen, wie sie beispielsweise in MySpace üblich sind, finden sich umfassende, teils intime Informationen und multimedial als Bild-, Audio- oder Videodateien eingebundene Inhalte, während Xing berufsbezogene Informationen bereitstellt, die sich an Lebensläufen für Bewerbungen orientieren. Skype lässt hingegen nur die Anzeige einiger persönlicher Eigenschaften (Alter, Geschlecht) und Adressdaten zu. Aus der empirischen Fallstudie und Untersuchungen zu Facebook und IM-Systemen geht hervor, dass in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Definition von Rollen von grundlegender Wichtigkeit ist, um unterschiedliche Zielgruppen zu adressieren. Sowohl in MySpace als auch in Skype ist es üblich, mehrere Profile oder Accounts anzulegen, da eine Realisierung unterschiedlicher Rollen in den jeweiligen Anwendungen nicht vorgesehen ist. Selbst- und Fremdbild sind im Rahmen des Interaktionsprozesses der Ausgangspunkt für die Definition und die Interpretation einer Beziehung. Auch soziale Beziehungen, die das (meist informelle) Beziehungsnetzwerk einer Person bilden, gehören zu den langfristigen, personenbezogenen Informationen, und bilden die Basis für die Verwaltung von Kontaktinformationen, die in anderen Medien in Form von Adressbüchern organisiert sind.

// Joisten, Martina / Gross, Tom 2008: *Untersuchung und Design Patterns zur Darstellung sozialer Netzwerke in CMC-Systemen. Mensch & Computer. S. 297-306*

.....
Sanchez, R. / Heene, A. / Thomas, H. (Hrsg) 1996: Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: R. Sanchez / A. Heene / H. Thomas (Hrsg.): Dynamics of Competence-Based Competition. Oxford et al.

NETZWERKTHEORIE | ORGANISATIONSLEHRE

Computervermittelte Kommunikation (CMC)

- Rothe, H. J. 2005: Wissensdiagnose auf Basis von Assoziieren und Struktur-Legen. In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Kruse, P. / Dittler, A. / Schomburg, F 2005: nextexpertizer und nextcoach: Kompetenzmessung aus der Sicht der Theorie kognitiver Selbstorganisation. In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Freiling, Jörg / Gersch, Martin / Goeke, Christian 2006: Eine „Competence-based Theory of the Firm“ als marktprozess-theoretischer Ansatz. In: Georg Schreyögg / Peter Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung: 16. Wiesbaden: Gabler-Verlag
- Knoll, J. 2001: ...dass eine Bewegung entsteht. In: Quem-report 67. S.135-148. Berlin.
- Hülsmann, Michael / Müller-Martini, Markus 2006: Kompetenzen externer Individuen im Comptence-based View – einige Basisüberlegungen. In: Christoph Burmann / Jörg Freiling / Michael Hülsmann (Hrsg.). Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. Wiesbaden: Gabler-Verlag
- Rastetter, Daniela 2006: Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit. In: : Georg Schreyögg / Peter Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung 16. Wiesbaden: Gabler-Verlag

Die Computervermittelte Kommunikation oder im angelsächsischen Sprachgebrauch Computer-mediated Communication umfasst alle Formen der interpersonalen, gruppenbezogenen und öffentlichen Kommunikation, die offline oder online über Computernetze oder digitale Endgeräte erfolgen (Kimpeler und Schweiger 2007, S. 15). In diesem Sinne grenzt Beck (Beck 2005, S. 30f) auch die Computervermittelte Kommunikation auf die Kommunikationsformen ein, die digitale Endgeräte oder Computernetze, unabhängig davon ob damit WANs, LANs, Forschungsnetze oder das Internet gemeint ist, für eine Form der online oder offline Kommunikation verwenden. Damit schließt Beck ausdrücklich die Nutzung von Speichermedien ein wie z.B. interaktive Lernformen auf CD oder DVD, die eine gesteuerte nichtsdestotrotz bi-direktionale Kommunikation erlauben.

Anwendung

Die Computervermittelte Kommunikation soll nicht nur einen erweiterten Kommunikationsraum schaffen, sondern mit ihrem spezifischen Nutzungskontext auch eine Realität sui generis erzeugen, konnte Nancy Baym noch vor zwölf Jahren behaupten. (Baym 1998, S. 51) Ob diese andere, computervermittelte Realität wirklich sui generis entwickelt werden konnte, ist abhängig von dem bevorzugten Modell der Computervermittelten Kommunikation, auch wenn Baym nicht ganz unbegründet auch 2003

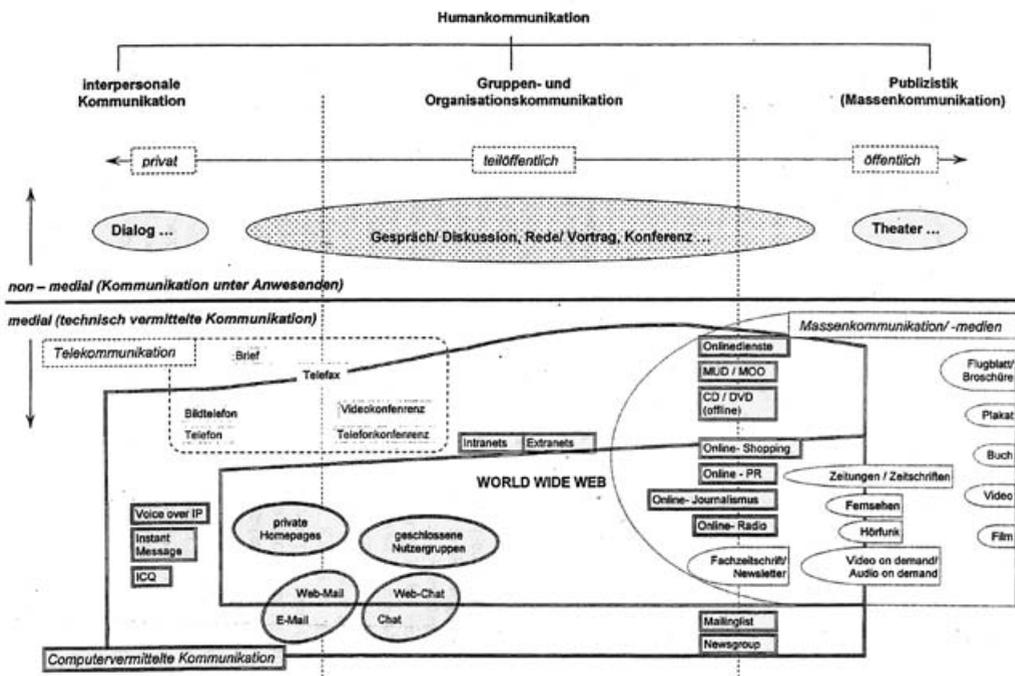


Abb.: Übersicht über das Themenfeld der Computervermittelten Kommunikation nach Beck (Beck 2005, S.30)

noch behauptet: „*The field of interpersonal and relational communication has also neglected interpersonal communication on the Internet, continuing to privilege face-to-face interaction, despite the fact that our even our most intimate relationships are increasingly conducted through multiple media.*“ (Baym 2003)

Modelle der Computervermittelten Kommunikation

Analog der systematischen Darstellung bei Nicola Döring (Döring 2000, S. 28ff) werden im Weiteren die unterschiedlichen Erklärungsansätze zu Nutzung und Bedeutung der Computervermittelten Kommunikation dargestellt.

Identitätsprüfung

Eine virtuelle Schein-Identität anzunehmen mag manchmal ein spaßiges Spiel sein, letztlich läuft diese nicht-authentische Kommunikationspraxis aber auf oberflächliche und im Extremfall sogar gefährliche interpersonale Kontakte hinaus. Aus der Perspektive der Selbst-Maskierung wird somit geraten, sich bei der individuellen Lebensgestaltung lieber auf authentische Begegnungen außerhalb des Netzes zu konzentrieren anstatt zu viel Zeit in virtuellen Scheinwelten zu vergeuden. Wer auf Netzkommunikation nicht völlig verzichten kann, sollte die Identitäts-Präsentationen des Gegenübers stets äußerst kritisch prüfen. Eine solche Identitätsprüfung kann netzmanent stattfinden, etwa indem man gezielt Fangfragen stellt. Gerade der von

Kanalreduktions-Modell

Das Kanalreduktions-Modell ist in seiner starken Vereinfachung das populärste Modell der Computervermittelten Kommunikation. Nach dem Kanalreduktions-Modell gilt die medial vermittelte Kommunikation als reduzierte Kommunikationsform, die Informations- und Aktionsverluste der Face-to-Face Kommunikation in Kauf nimmt, da die meisten Sinneskanäle nicht benutzt werden, können wir unseren Kommunikationspartner nicht gleichzeitig mit vielen Sinnen wahrnehmen, ihn nicht spüren, riechen, nicht jede mimische oder gestische Reaktion unmittelbar interpretieren.

Filter und SIDE-Modell

Das SIDE Modell (Social Identity and De-Individuation) konzentriert sich auf die soziale Bedeutung der Kommunikation, der Identifikation und Gruppenzugehörigkeit. Nach dem Filter Modell werden Hintergrundinformationen sozialer Kategorien wie z.B. sozialer Status, Geschlecht oder Alter durch die Computervermittelte Kommunikation herausgefiltert. Das SIDE-Modell lokalisiert die spezifischen Informationsverluste der Computervermittelten Kommunikation dagegen nicht auf kategorialer Ebene, sondern in der Vielzahl an nonverbalen Ausdrucksformen wie Phone- me, Körperhaltung oder Kleidung. Das Ausbleiben dieser Interpretationshilfen führt nach dem SIDE-Modell zu dem Unvermögen der Kommunikationspartner ihr Gesprächsverhalten subtil aufeinander abzustimmen. In der Folge führt dies vermehrt zu egozentrischem Verhalten und zur häufigen Verwendung von Stereotypen, indem Gruppenmitglieder virtueller, sozialer Netzwerke eher ein-

heitlich als Teilnehmer einer Gruppe und nicht als Individuen betrachtet werden.

Modell der rationalen Medienwahl

Nach dem Modell der rationalen Medienwahl wird angenommen, dass wir die Kommunikationsmedien nutzen, die den Kommunikations- und Kooperationsaufgaben in sach-funktionaler und sozio-emotionaler Hinsicht am ehesten gerecht werden. An der Spitze dieser persönlichen Medienhierarchie steht die Face-to-Face Kommunikation gefolgt von Video-Konferenz, Audio-Konferenz, Chat und E-Mail. Hier wird also tendenziell dem Gedanken der Kanalreduktion gefolgt, das mit abnehmender Kanalbreite auch die damit zu bewältigende Kommunikations- und Kooperationsaufgabe auch nur eine eingeschränkte sein kann. Entscheidend für die Wahl des „richtigen“ Mediums sei bei kompletter Verfügbarkeit aller Medien, dann ausschließlich der Nutzenaspekt, für welche Kommunikationsabsicht, sich der Aufwand einer Face-to-Face Kommunikation auch lohnt. Diese Entscheidung folgt dem Modell gemäß als rationale Abwägung des Aufwands gegenüber dem möglichen Nutzen, den ein Kommunikationsakt mit einem Kommunikationspartner verspricht. Oder salopp formuliert: der Oma, die im Sterben liegt und auf deren Erbschaft man hofft, schreibt man keine SMS.

Modell der normativen und der interpersonellen Medienwahl

Das Modell der normativen und der interpersonellen Medienwahl ergänzt die rationale Medienwahl um so wichtige, realitätsnahe Aspekte wie die Abhängigkeit von Regeln und Normen bei der

Medienwahl. Gerade im organisationalen Kontext gelten schließlich viele formale und informelle, explizite und implizite Regeln und Verhaltensanweisungen wie z.B. dass Einladungen und Informationsweitergaben unter Kollegen per E-Mail erfolgen dürfen, Mitarbeitergespräche die Face-to-Face Kommunikation verlangen und Vorgesetzte persönlich eingeladen werden. Ergänzt wird das Modell auch um interpersonale Aushandlungsprozesse, die situativ unterschiedlich und personenabhängig sind. Häufige E-Mail Korrespondenz zwischen den gleichen Kommunikationspartnern zum selben Gegenstand führt zu einem Medienwechsel z.B. zu Telefonaten, um die Kommunikation abzukürzen oder grundsätzliche Erfahrungen zum Antwortverhalten eines Kommunikationspartners führt zum Medienwechsel seitens des anderen

Modell der sozialen Informationsverarbeitung

Das Modell widerspricht dem Gedanken der Kanalreduktion und betont, dass mediale Einschränkungen durch das Nutzungsverhalten kompensierbar sind. Dementsprechend sind bei der textbasierten Computervermittelten Kommunikation Emotionen nicht ausgeblendet, sondern werden nur anders dargestellt z.B. durch die Verwendung von Großbuchstaben oder der Versprachlichung von Ausrufen (*schluck*).

Modell der Imaginisierung und Konstruktion

Was bei dem Kanalreduktions-Modell als Schwäche verstanden wird, begreift das Modell der Imaginisierung und Konstruktion als Stärke. Gerade das Fehlen einer schnellen, sozialen Verortung durch Interpretation visueller, auditiver und nicht zuletzt räumlicher Eindrücke wird für den Kommunikationsprozess als besonders anregend und wohltuend

vielen heterosexuellen Männern gefürchtete Gender-Switch ihrer Geschlechtsgeossen wird nicht selten in der Weise aufzudecken versucht, dass man etwa die vermeintliche Frau detailliert nach frauenbezogenem Spezialwissen über Wäschegrößen, Monats-hygiene, Schwangerschaftsverhütung oder Kosmetik befragt. (...) Noch sicherer ist es aber, die im Netz präsentierten Informationen außerhalb des Netzes zu validieren, indem man sich die private und berufliche Telefonnummer des Gegenübers geben lässt und zurückruft. So verlangen etwa einige All-Women-Foren als Einlasskontrolle einen persönlichen Anruf, um die Gefahr zu reduzieren, dass sich Männer mit voyeuristischen Motiven einschleichen. Im Zusammenhang mit interkontinentalen Online-Romanzen wird zuweilen dazu geraten, im Zweifelsfall eine Detektei einzuschalten, bevor man hoffnungsfroh nach Australien fliegt um mit der Online-Liebe ein neues Leben zu beginnen. Offensichtlich steht der im Netz verbreiteten Maskierungs-Praxis nicht selten eine erschreckende Leichtgläubigkeit gegenüber. Vertreter der Maskierungs-These rufen deswegen Erwachsene und insbesondere Kinder immer wieder zu Skepsis und gesundem Misstrauen auf.

// Döring, Nicola 2000: Identität + Internet = Virtuelle Identität? forum medienethik Nr. 2/2000. München: kopaed verlagsgmbh. S. 65-75

empfunden, denn im Sinne einer sozialen Spielbildfunktion apostrophieren wir dem Kommunikationspartner, nur weil wir mit ihm reden, uns selbst ähnliche soziale Eigenschaften. Wir konstruieren also Wirklichkeiten auf Basis von Kommunikationsprozessen. Als Beleg dafür können Untersuchungen über die hohe Enttäuschungs- und Frustrationsrate bei der erstmaligen In Reality Communication (IRC) bei Nutzern von Online Partnerdiensten betrachtet werden. Da die Zuschreibung wechselseitig erfolgt, kann man davon ausgehen, dass bei der textbasierten Computervermittelten Kommunikation in dieser besonderen Form der interpersonalen Kommunikation auch sprachliche Annäherungen über längere wechselseitige Kontaktzeiten nachweisbar sind.

Digitalisierungs-Modell

Das Digitalisierungs-Modell konzentriert sich auf die technologischen Aspekte einer Kommunikation auf Basis von digitalen Formaten, denn diese erlaubt erst die schnelle und kostengünstige Weitergabe von Informationen, mit den viel diskutierten Folgen der so genannten Informationsflut, dem E-Mail Spamming aber auch der Hybridisierung von Individual- Gruppen und Massenkommunikation und den Folgen wie zunehmende Kontrolle der Kommunikation gerade im organisationalen Kontext und des Stresszuwachses durch Kommunikation.

Kulturraum-Modell

Verweist auf die so genannte Netzkultur und beschreibt allgemeiner die Computervermittelte Kommunikation als Resultat der Interessen, Werte und Wissensbestände der Nutzerinnen und Nutzer. So

sind viele Besonderheiten Computervermittelter Kommunikation wie Akronyme oder Emoticons in internetbasierten Kulturräumen entstanden. Sie aber geradezu anthropologisch als Zeichenvorrat einer kulturellen Sub-Gruppe zu verstehen und Gebräuche und Riten innerhalb der Netz-Gemeinschaft entsprechend zu charakterisieren und zu interpretieren ist jedoch zu kurz greifend.

.....
Kimpeler, Simone / Schweiger, Wolfgang 2007: Einführung: Computervermittelte Kommunikation als Forschungsgegenstand in der Publizistik und Kommunikationswissenschaft. In Simone Kimpeler / Michael Mangold / Wolfgang Schweiger: Die digitale Herausforderung. Zehn Jahre Forschung zur computervermittelten Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag.
Beck, Klaus 2005: Computervermittelte Kommunikation im Internet. München: Oldenbourg
Baym, Nancy K. 1998: The Emergence of On-line Community. in S. Jones (Hrsg.) Cybersociety: communication and community (S. 35-68), Newbury Park, CA: Sage.
Baym, Nancy K. (Hrsg.) 2003: The Interpersonal Internet Special issue of the Electronic Journal of Communication/Revue Electronique de Communication.
Döring, Nicola 2000: Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden. In Margarete Boos / Kai Jonas / Kai Sassenberg (Hrsg.). Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen: Hogrefe-Verlag

Community of Practice

Die Wissensgemeinschaft, die Community of Practice, wird von vielen Autoren als Grundlage des Wissensaustausches begriffen. Doch in welcher Beziehung steht die Community of Practice mit der regulären Gruppen- oder Teambildung im Arbeitsalltag? Ist jede Gruppe also gleich eine Wissensgemeinschaft? Wenn aber jede Kooperation bei Projekten, wenn jedes Team in der Veranstaltungsplanung und -organisation schon eine Wissensgemeinschaft darstellen könnte, wie trennscharf kann der Begriff dann sein? Oder wird nur angenommen, dass innerhalb der Gruppenbildungs- und Kommunikationsprozesse sozusagen automatisch Wissen „erzeugt“ wird? In dem Beitrag wird überprüft, ob der Begriff der Community of Practice angesichts delokalierter Arbeitswelten und wechselnder (virtueller) Gemeinschaften in der Veranstaltungsbranche noch Anwendung finden kann.

Begriffsklärung

Lave und Wenger (1991) betrachten eine Community of Practice als eine „*intrinsic condition for the existence of knowledge (...)*. Thus, *participation in the cultural practice in which any knowledge exists is an epistemological principal of learning. The social structure of this practice, its power relations, and its conditions for legitimacy define possibilities for learning (...)*.“ Diese erkenntnistheoretische Grundlage für das Lernen wird von Wenger, McDermott und Snyder (2002) definiert als eine „*unique combination of three fundamental elements: a domain of knowledge, which defines a set of issues; a community of people who care about this domain; and the shared practice that they are developing to be effective in their domain.*“ Diese sehr allgemeine Auffassung wird in der Definition von North, Rom-

Entwicklung von Wissensgemeinschaften

Konsequenterweise fassen die meisten Konzepte die Entwicklung einer Community of Practice als eine sequentielle und lineare Reihe von Prozessschritten auf. Sie verfolgen ein zweistufiges Verfahren: Aufbau und Ausbau. Die erste Stufe setzt sich intensiv mit der Planung und dem Start einer Community of Practice auseinander und verfolgt dabei einen Projektmanagement-Ansatz. Die zweite Stufe widmet sich dem Wachstum und Ausbau bzw. dem Erhalt und Betrieb einer Community of Practice. An diesem Vorgehen ist bemerkenswert, dass die erste Stufe sehr detailliert ausgeführt wird, während sie für die zweite Stufe Vorschläge allgemeiner Natur machen wie z. B. die Unterstützung der Evolution und Transformation, ohne jedoch auf die konkrete Umsetzung in einer Community einzugehen.

// Klaus North, Michael Franz, Gerald Lembke 2004: Wissenszeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften. Communities of Practice. Berlin: Betriebl. Weiterbildungsforschung e. V.

hardt und Probst (2000, S. 54) wesentlich präziser gefasst. Danach sind *Communities of Practice* „über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. *Communities of Practice* sind um spezifische Inhalte gruppiert.“ Ähnlich beschreiben auch Wenger und Snyder die Wissensgemeinschaft in einer späteren Begriffsbestimmung (Wenger und Snyder 2000, S. 4): „*Communities of Practice* are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis.“ Auch hier stehen etwas indifferent - und nur durch die Verneinung einer nur kurzen Zeitspanne - die Dauer und das Thema im Vordergrund.

Die Gemeinschaft wird im Wesentlichen in ihrer Abgrenzung zur formalen Organisation des Unternehmens verstanden, meint also ein soziales System, das sich als eine informelle Struktur jenseits formaler Grenzen findet. Dabei ist zu beachten, dass Gemeinschaften wie auch Gruppen ein Mindestmaß an Kohäsion benötigen, um Außengrenzen zu definieren und nach innen sich am Anderen wieder zu erkennen. Die informellen Strukturen oder sich heraus bildenden Gemeinschaften können unsichtbar sein wie in dem von Brown und Duguid (Brown und Duguid 1991, S. 49) beschriebenen Austauschprozess bei Xerox, bei dem es den Technikern gelang, Wissensinhalte und die grundlegenden Lernbedingungen in der informellen Wissensgemeinschaft wiederzugeben und zu teilen. Sie können sogar den Interessen und expliziten Zielen des Un-

ternehmens widersprechen wie dies von Krackhardt und Hanson (1994) beschrieben wird. Wenger et al. (2002) unterscheiden fünf Formalisierungsgrade: 1. *Unrecognized*, für eine unsichtbare Wissensgemeinschaft, 2. *Bootlegged*, ist nur einen ausgewählten Kreis von Personen bekannt, 3. *Legitimized*, die Wissensgemeinschaft wird in der Organisation als wertvoll anerkannt, 4. *Strategic* sie besitzt eine zentrale Bedeutung für das Unternehmen und 5. *Transformative*, die Wissensgemeinschaft kann in sich begrenzt sein, ist jedoch in der Lage und in der Position die Organisation in ihrem Sinne zu beeinflussen.

Jede Gemeinschaft braucht ein Zentrum, um das es sich formiert. Dieses Zentrum kann sich in gemeinsam gemachten Erfahrungen und Erlebnissen widerspiegeln, in erlernten sozialen Praktiken und Verhaltensweisen oder einem explizit formulierten Projektziel. Bei einer *Community of Practice* wird dies übereinstimmend als ein gemeinsames Interesse an einem Thema betrachtet (Frost und Holzwarth 2001. S. 52; North, Romhard und Probst 2000. S. 54; Hagel und Armstrong 1997 oder Wenger und Snyder 2000. S. 139). Diese gemeinsamen Themen können in geteilten Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen bestehen, ein gemeinsames Problem, gemeinsame fachliche, praxisorientierte und wirtschaftliche Themenstellung oder nur die gleiche Arbeit. Die informelle, freiwillige, nicht fremdbestimmte Mitgliedschaft ist das zentrale Prinzip einer *Community of Practice* (Bullinger et al. 2002, S. 23).

Die Entscheidung der Teilnahme ist in beiden Richtungen freiwillig, denn die Gemeinschaft entscheidet als Ganzes,

wer teilnehmen darf, und das Mitglied selbst entscheidet, ob es an der Community teilnehmen will. Als längerer Zeitraum wird ein Zeitraum verstanden, der nicht begrenzt ist und über einen zeitweiligen, kurzfristigen Kontakt hinausgeht. Analog den Gruppenbildungsprozessen entwickeln sich über diesen Zeitraum Rollen und Kommunikationsverhalten, die das Bild und die Wirksamkeit der Gemeinschaft wesentlich mitbestimmen und sich einmal etabliert, dauerhaft stabilisieren. Die Mitglieder organisieren sich freiwillig und interagieren miteinander. Durch die Interaktion der Mitglieder untereinander, arbeiten die Mitglieder an der Wertschöpfung der Gemeinschaft mit, womit sie vom einfachen Konsumenten zum Co-Produzenten, nach Bullinger et al. (2002) zum so genannten Prosumenten werden. Der Prosument in der Wissensgemeinschaft empfängt, also konsumiert gleichzeitig Wissen und erzeugt, also produziert Wissen.

Was aber findet eigentlich in einer Wissensgemeinschaft statt?

Der Austausch der Mitglieder, der Aufbau einer gemeinsamen Sprache zur Erzeugung einer gemeinsamen Wissensbasis, der Wechsel von Wissensgenerierung und der Transformation in Handlungen, also der lebendige, sprachlich kodierte Austausch von Erfahrungen innerhalb einer Wissensgemeinschaft sind die Elemente, die in diesem Zusammenhang häufig genannt werden. Dabei wird angenommen, dass Wissen über Kommunikation erzeugt wird, dass also all die Verhaltensmuster, Typologien und das eingespielte Rollenverhalten, das ein grundsätzlicher Effekt von gemeinschaftlichen Entwicklungsprozessen ist, wirken, um Lernprozesse in Gang zu setzen, die es den Einzelnen ermöglichen in einem durch Vertrauen geprägten Umfeld, das auf Freiwilligkeit und Gemeinsamkeiten beruht,

Why People Choose Work Group Members?

In our study, people are choosing group members for future projects based on people's reputation for competence. People may not actually know each other's grades or the number of hours put in on previous projects, but it is clear that a reputation for competence is developed and circulates within the organization. Further, it is an important basis on which people develop their preferences for future group members. It is interesting to note that grade point average was not a significant predictor of being chosen as a team member. This may indicate that people do not choose others based on general indicators of competence or that information on grade point average and general competence circulate less freely in these groups or are harder to assess. Finally, we hypothesized that people would choose others with whom they were already familiar for future work groups. This hypothesis was partially supported. But, our analysis indicates that familiarity alone is not adequate to generate a future work tie. During the course of project 1, people established working relationships with others in their group. These relationships varied over time, but on average, each person had either a strong or weak tie with each other member in his or her current group. Where there were strong ties, people elected to continue those relationships in future work groups. (...) If a relationship is successful, then people are especially inclined to repeat it. This is consistent with our argument that people are seeking to reduce uncertainty in their choice of future group members. Although there may be better group members in the organization, people are choosing a "sure thing" rather than taking the risk of working with someone who has a work style and work ethic with which they do not have personal experience.

// Hinds, Pamela J. / Carley, Kathleen M. / Krackhardt, David / Wholey, Doug 2000: Choosing Work Group Members: Balancing Similarity, Competence, and Familiarity In: Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 81, No. 2, March

implizites Wissen zu explizieren. Stacey (2001) betont in diesem Zusammenhang die Kontextgebundenheit von Lernprozessen bei der Lösung von realen Problemen. Dabei entsteht, so Stacey, Wissen durch Interaktionsprozesse zwischen Menschen. Dieses Wissen kann aber nicht irgendwo gespeichert werden, sondern findet einen Ausdruck in dem Verhalten und den Artefakten der Mitglieder, wird also nur zum Teil transparent und für Externe dekodierbar. Die Interaktion der Mitglieder kann in Abhängigkeit von der Art der Organisation, den Zielen oder den allgemeinen Rahmenbedingungen wie verteilte Standorte oder Termindruck auf Basis computervermittelter Kommunikation oder durch Face-to-Face Kontakte erfolgen, also virtuellen oder persönlichen Charakter haben. Schon aufgrund der Zeitdauer und den Beschränkungen asynchroner Kommunikation wird zumindest sporadisch eine Kommunikation Face-to-Face erfolgen müssen, denn Gespräche bilden die Grundlage für die Entwicklung von Individuen und Organisationen sowie die Entstehung eines gemeinsamen Standpunktes. Ebenso wie die Kommunikation können auch Ereignisse einer Community of Practice persönlich oder virtuell z.B. durch Einladung in ein gemeinsames Webinar oder Videokonferenz via Skype stattfinden. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass Gemeinschaften dann effizient über computervermittelte Medien kommunizieren und auch Ereignisse schaffen können, wenn vorab schon eine Verbindung geschaffen wurde, die in reality erlebt wurde, dann können kontinuierliche Aktivitäten ebenso wie einmalige Anlässe real oder virtuell durchgeführt werden.

Funktionen von Wissensgemeinschaften Nach Wenger (1998) ergeben sich für Wissensgemeinschaften gleich mehrere Funktionen zur Schaffung, Akkumulation und Verteilung von Wissen in Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg:

Communities of Practice sind Verbindungsglieder für den Austausch und die Interpretation von Informationen, denn da die Mitglieder von Wissensgemeinschaften ein gemeinsames Verständnis haben von einem Thema, wissen sie, was relevant ist zum Weitergeben und Bekanntmachen und wie die Informationen in nützlicher Art und Weise präsentiert werden können. Daher bilden Wissensgemeinschaften eine ideale Voraussetzung, um auch Informationen über Organisationsgrenzen hinaus zu verbreiten. In diesem Sinne gleichen Wissensgemeinschaften Redaktionen in einem Nachrichtenmedium.

Auf dieses Konzept beruht auch der aktuelle Trend eines user ranked contents. in dem auf einer Plattform Inhalte gesichtet, bewertet und empfohlen werden. Hier verwischen sich zunehmend die Grenzen zwischen den traditionellen, klassischen Medien, die sich durch ihren expert review bzw. peer review legitimieren und dem collaborative ranking, das ja kein Maß der Qualität, sondern nur der Quantität der Clicks, Downloads bzw. Trackbacks darstellt.

Wissensgemeinschaften können durch Ihren gesprächsorientierten Charakter Wissen lebendig halten, denn im Gegensatz zu Datenbanken oder Manuals, werden auch die impliziten Elemente von Wissen erhalten, wen auch die Weitergabe nicht problemfrei ist. Lebendig sind Wissensgemeinschaften aber insbe-

sondere, da sie sich aktuellen Veränderungen leichter anpassen können als dies mit starren informationsorientierten Systemen möglich ist.

Die durch gemeinschaftliche Erfahrungen und Erkenntnisse hohe Gruppenkohäsion und die sich durch Freiwilligkeit und Selbstorganisation ergebende, stärkere Identifikation mit der Wissensgemeinschaft, der Themenstellung und den Mitgliedern, fördert den Aufbau und die Entwicklung neuer Kompetenzen, die in die Organisation hinein wirken. Ob Wissensgemeinschaften wie Wenger an dieser Stelle meint, wirklich oft schneller und weniger schwerfällig als Geschäftseinheiten sind, hängt hingegen stark von der Größe und Komplexität der Organisation sowie Form und Hierarchietiefe der Gliederungsstruktur ab.

„Wissensgemeinschaften bilden eine Heimat für Identitäten“, stellen North, Franz und Lembke (2004, S. 9) pointiert fest und zielen dabei auf die große Bedeutung selbstorganisierten Lernens von Individuen in Zeiten, in denen Projekte, kurzfristige Teams und Zuordnungen zu Geschäftseinheiten immer schneller wechseln, da längerfristig Wissensgemeinschaften eine fachliche Identität für ihre Mitglieder bilden und weisen des Weiteren darauf hin, „dass in Zeiten flacherer Hierarchien Wissensgemeinschaften ein Experimentier-, ein Lernfeld bilden, in dem Mitarbeiter offen Ideen austauschen können.“ (North, Franz und Lembke 2004, S. 9). Der Ansatz des situativen bzw. sozialen Lernens wird dabei im Kontrast zu einer traditionellen Sicht des Lernens bzw. der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen von den Mitgliedern bewusst erlebt.

Forschungsbeispiele

North, Franz und Lembke (2004, S. 88ff) untersuchen in dem detaillierten Forschungsbericht, ob virtuelle Gemeinschaften automatisch als Wissensgemeinschaften gelten können. Dafür

Kollektivgutproblem

Die aus der Interdependenz der Akteure resultierende Notwendigkeit der Abstimmung und Überwindung individueller Interessen wird besonders deutlich, wenn wir das sogenannte Problem der Teamproduktion betrachten. Organisationen wurden gemäß unserer Definition gerade dazu geschaffen, durch die Zusammenlegung von Ressourcen gemeinsame Ziele zu realisieren. Abstrahiert man vorläufig von dem hierarchischen Aufbau einer Organisation und begreift diese als Team gleichberechtigter Organisationsmitglieder, so wird das Organisationsziel durch den Beitrag jedes einzelnen Akteurs zu einem Gesamtprodukt realisiert. Unterstellt man, die Akteure dieses Teams seien rational und eigeninteressiert in dem Sinne, dass sie ihren Beitrag und damit ihre Kosten zur Erstellung des Gesamtprodukts minimieren wollen, ergibt sich unter bestimmten Umständen das sogenannte Kollektivgutproblem. Können die Akteure nämlich den Beitrag des einzelnen am Gesamtprodukt - dem Kollektivgut - nicht messen, kann ein „Trittbrettfahrer“, der die anderen arbeiten lässt und selbst seinen Produktionsbeitrag minimiert, nicht überführt und sanktioniert werden. Wenn alle dies wissen und sich eigeninteressiert verhalten, wird als paradoxer Effekt das gemeinsame Produkt nicht oder in zu geringem Ausmaß produziert.

// Abraham, Martin / Büschges, Günter 2009: Organisationen als Interaktionssysteme. Wiesbaden: VS Verlag. S.15

ergänzen und erweitern sie das MIEO-Modell und überprüfen, ob die dort in Beziehung gesetzten Gestaltungsdimensionen Mitglieder, Interaktion, Ergebnis und Organisatorische Unterstützung in der gelebten Praxis bestehender Gemeinschaften wirksam eingesetzt werden. Hierfür haben sie 43 Fallbeispiele genauer untersucht, darunter Informations-Nutzungs-Communities, Virtuelle Communities, organisationsinterne und -externe Communities of Practice, Learning Communities und Sales & Support Communities.

Hinsichtlich der Mitglieder wurden Aussagen über die Motivation der Teilnehmer, Zugehörigkeit von Teilnehmern an der Community, das Maß der Identifikation und Niveau der beteiligten Experten, der Grad der Wissensdiversität und der Grad der Aktivitäten zur Gewinnung von Mitgliedern. Die Berücksichtigung der organisatorischen Gestaltungsdimension, d. h. der Verankerung der Community-Aktivitäten an ausgesuchten Geschäftsprozessen wurde an folgenden Merkmalen fest gemacht: Der Grad der Formalisierung intern, der Umfang der Begrenzungen für Aktivitäten und Prozesse, die Dauer der Community-Aktivitäten und der Umfang der eingesetzten Tools bzw. Instrumente.

Bei den Ergebnissen wurden insbesondere das grundsätzliche Ziel einer Wissensgemeinschaft betrachtet, nämlich der Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern durch Interaktionen. Konkret wurde untersucht, welche Interaktionen zu nachvollziehbaren Ergebnissen führten, wie die Qualität und Quantität der Wissensexplizierung in den betrachteten Gemeinschaften war und welchen Nutzen die Mitglieder durch ihre Zugehörigkeit

erhielten. Die Interaktionen wurden anhand der Merkmale Kommunikationsform, Atmosphäre, Identität der Mitglieder mit der Community, Aufbau von Vertrauen, Entwicklung gemeinsamer Werte und Koordination eines Rhythmus der Community betrachtet.

Auch wenn aus der Vielzahl der einzelnen Fallbeispiele sich kaum eine einzelne Zusammenfassung ableiten lässt, so wird doch klar, dass nicht jede Online Community automatisch eine Wissensgemeinschaft darstellt und dass ganz unterschiedliche Ausprägungen der einzelnen Gestaltungsdimensionen wirken und nicht alle auch bewusst eingesetzt werden. Dennoch gelingt es den Autoren ihre Ergebnisse in einigen, wenigen Regeln zusammenzufassen, die für alle betrachteten Fallbeispiele gleichermaßen gelten. Eine erfolgreiche Wissensgemeinschaft braucht: (North, Franz und Lembke 2004, S. 191)

- „einen Kümmerer: mindestens eine Person, die mit Engagement und Charisma die Gruppe zusammenhält, neue Mitglieder gewinnt und für Vertrauensbildung sorgt;
- ein Thema: ein klar beschreibbares und auch abgrenzbares Thema, das für alle Mitglieder attraktiv ist und Interesse auch längerfristig aufrecht erhalten kann;
- eine Mailing-Liste: zur Kommunikation der Mitglieder untereinander und unkompliziertem Infoaustausch;
- regelmäßige Veranstaltungen: möglichst gut merkbare und konstant eingehaltene Termine (z. B. dritter Donnerstag im Monat), Round Tables, Vorträge;
- Weiterentwicklung der Grundelemente:

- eine Website, Publikationen, Newsletter: eine Möglichkeit, Ergebnisse, Fragen, Anregungen zu dokumentieren und als Community auch nach außen zu wirken;
- eine jährliche Großveranstaltung: ermöglicht, alle Mitglieder zusammenzubringen und zu zeigen `Wir sind wer!`“

Weniger gut belegt, aber sehr praxisorientiert sind die Empfehlungen zahlreicher Ratgeber zum Aufbau einer Community. Dabei beziehen sich die Ratgeber sehr wohl auf die Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften und ergänzen diese durch allgemeine Erkenntnisse der Netzwerktheorie und der Organisationslehre. Amy Jo Kim (Kim 2001) empfiehlt z.B. neben der präzisen Zielsetzung, wie sie bei allen Projekten erforderlich ist, die Betonung der Mitglieder über einfach zu bedienende, persönliche Tools, die Interaktion über Mechanismen der Kommunikation und Profildnutzung sowie die Steuerung und Weiterentwicklung der Gemeinschaft über Rollen und Ergebnisse in Form von gemeinsamen Veranstaltungen oder Wettbewerbe.

Transfer

Das Modell zur Wissenserzeugung und des Wissensaustausches durch Wissensgemeinschaften bildet eine wichtige Ergänzung zu den netzwerktheoretischen Betrachtungen (virtueller) sozialer Netzwerke. Die im MIEO-Modell aufgeführten Gestaltungsdimensionen gelten durch die Grundlagen der Freiwilligkeit und der Selbstorganisation in großem Maße für die unter Web 2.0 subsumierten Phänomene des so genannten sozialen Netzes. Vielleicht in stärkerem Maße als für organisationsinterne Wissensgemeinschaften, da hier die Grundlage der Freiwilligkeit problematisch ist und durch zu starke Kontrolle bzw. organisationsdefinierte Zielbestimmung immer wieder an Legitimationsgrenzen ge-

Bedingungen für eine Gruppe

Zusammenfassend werden drei Bedingungen für das Vorhandensein einer Gruppe gesetzt:

1. konkrete, multilaterale, regelmäßige und über eine gewisse Zeit hinweg stabile Kommunikationsbeziehungen;
2. gemeinsam geteilte Werte, Normen und Praktiken;
3. eine Abgrenzung gegen außen und die Entwicklung einer gemeinsamen Identität.

// Müller, Christoph 2002: Online Communities im Internet. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 25. Jg. (2002), Heft 4, S. 354

rät. Der Pfad zwischen organisatorischer Unterstützung und strenger Ergebnisorientierung im Sinne der Organisation ist schmal.

Gerade die Ergebnisse der untersuchten Fallbeispiele unterstützen die Ansätze den eigentlich unmöglichen Erfolg der größten, bestehenden Wissensgemeinschaft, von Wikipedia, aus der Position der einzelnen Akteure zu erklären, denn diese Vielzahl von „Kümmerer“ sind diejenigen, die das gemeinsame Thema, wir sind die weltweit größte offene Online Bibliothek, am Leben erhält und die tagtäglich über ihre Artikel und Artikelbearbeitungen in Interaktion mit allen anderen Mitgliedern stehen.

.....
Lave, J. / Wenger, E. 1991: Situated learning Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge Press
Wenger, E. / McDermott, R. / Snyder, W. 2002: Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge. Boston

North, Klaus / Romhardt, Kai/ Probst, Gilbert J. B. 2000: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io-Management, 7/8, 2000. S. 52-62

Wenger, E. / Snyder, W. 2000: Communities of Practice: The organizational frontier. In: Harvard Business Review, Nr. 1, January-February 2000, S. 139-145

Brown, J.S. und Duguid, P 1991: Organizational Learning and Communities of Practice: a unified View of Working, Learning and Innovation. Organization Science 2(1). S. 40-56.

Krackhardt, D.; Hanson, J. R. 1994: Informelle Netze – die heimlichen Kraftquellen. In: Harvard Business Manager. Nr. 1, 1994. S. 16-24

Frost, B. / Holzwarth, C. 2001: Motivieren in Communities of Practice – Erfahrungen und Ansätze der Siemens AG. In: new management, No. 10, 2001, S. 74-80

Hagel, J. / Armstrong, A. 1997: Net Gain – Profit im Netz: Märkte erobern mit virtuellen Communities. Wiesbaden: Gabler.

Bullinger, H.-J. / Baumann, T. / Fröschele, N. / Mack, O. / Trunzer, T. / Waltert, J. 2002: Business Communities – Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet. Bonn: Galileo Business.

Stacey, R. D. 2001: Complex Responsive Processes in Organizations – Learning and knowledge creation. New York

Liedtka, J. 1999: Linking Competitive Advantage with Communities of Practice. In: Journal of Management Inquiry. Vol. 8. No. 1 / 1999. S. 5-16

Wenger, E. 1998: Communities of Practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge: Cambridge Press
North, Klaus / Franz, Michael / Lembke, Gerald 2004: Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften Communities of Practice. Quem-report, Heft 85. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebl. Weiterbildungsforschung

Kim, Amy Jo 2002: Community Building. Strategien für den Aufbau erfolgreicher Web-Communities. Bonn: Galileo

Computervermittelte Kommunikation - E-Mail

Die am weitesten verbreitete Form Computervermittelter Kommunikation ist ganz zweifelsohne die E-Mail Kommunikation. Als Standardform der Kommunikation, hat sie große Teile der vormals Face-to-Face Kommunikation ersetzt und andere textbasierte Kommunikationsformen wie den Brief oder das Fax auf Kommunikationsinseln wie das Bestellfax oder den Geburtstagsglückwunsch verdrängt. Als Standardform lässt sich die E-Mail Kommunikation nur stark vereinfachend auf eine einzige Form der asynchronen, computervermittelten Kommunikation reduzieren. Unterschiedliche Formen und Zielgruppen verlangen eine etwas genauere Darstellung der E-Mail als bedeutende Form der Computervermittelte Kommunikation.

Begriffsklärung

Angeblich soll der Programmierer Ray Tomlinson 1971 die erste, ironischerweise an sich selbst adressierte E-Mail verschickt haben. Das @ - Zeichen, mittlerweile in das Weltkulturgedächtnis des Designs im MoMa übernommen, fand damit mehr oder weniger per Zufall den Weg zu dem Welt-Sonderzeichen Nummer 1. Ray Tomlinson hat mit seiner Erfindung nie wirklich Geld verdient. Zu klein war der mögliche Kundenkreis damals vor vierzig Jahren. Der Erfinder der E-Mail erinnert sich an die Zeit des Aufbruchs und der Freiheit, als die Hippie Bewegung bis auf den frühen Drogentod von Jimi Hendrix noch ganz unschuldig war und die Computer noch in der Gestalt von Datenverarbeitungsanlagen mit den Ausmaßen eines HAL daher kamen: „Es gab jede Menge Ideen. Wir versuchten herauszufinden, wie man das Netz benutzen könnte. Wie Menschen und

Metcalfes Gesetz

Ein weiterer kritischer Aspekt der „Rule of Many“ liegt im vermuteten exponentiellen Anstieg der mit unendlicher Gruppengröße steigenden „Effizienz“. Tauschen wir also zuerst die Größe „Effizienz“ gegen „Wert“, so lässt sich leichter argumentieren und theoretisch besser an bestehende Konzepte anknüpfen. (...) Metcalfes Gesetz beschreibt einen leicht nachzuvollziehenden Zusammenhang: Beim Aufbau eines Netzes, bei dem jeder Teilnehmer wählen kann, mit einem beliebig anderen zu kommunizieren, wird die Zahl der potenziellen Verbindungen, die jeder Teilnehmer bei einer Gesamtzahl von N Teilnehmer eingehen kann $(N-1)$ betragen. Die Zahl potenzieller Verbindungen beträgt dann $N(N-1)$ oder $N^2 - N$. Wenn nun jede Verbindung gleichwertig ist (den gleichen Wert besitzt), dann hängt der Wert für jeden der Teilnehmer von der Gesamtgröße des Netzes ab. Der Gesamtwert möglicher Verbindungen („total value of potential connectivity“) wächst weit stärker als das Netz selbst.

// Rau, Harald 2007: Soziale Netzwerke und die Frage nach der Effizienz in Simone Kimpeler / Michael Mangold / Wolfgang Schweiger: Die digitale Herausforderung. Zehn Jahre Forschung zur computervermittelten Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag.

Maschinen miteinander arbeiten könnten. Wir hatten dieses wunderbare Network, aber niemand wusste recht, was wir damit machen könnten. So probierten wir einfach aus, was möglich war." (Haladjian 2006) Und es war vieles möglich. Heute ist kaum ein Teil des Alltags ohne E-Mail-Kommunikation denkbar. Dies erschwert die Beschreibung des Phänomens E-Mail als Form der Computervermittelten Kommunikation, denn zwischen einer innerbetrieblichen Arbeitsanweisung per E-Mail und der langen Mail der Mutter an ihren Sohn in weiter Ferne liegen sprachlich und kommunikationstheoretisch Welten.

Zum Verständnis von E-Mail als Form der Computervermittelten Kommunikation ist das Kanalreduktions-Modell nur in dem Sinne von Relevanz, als dass damit die Entwicklung von textbasierten sozialen Distinktionsformen wie die Verwendung von Akronymen und Formen der Soziolekte im Text im Sinne des Modell der sozialen Informationsverarbeitung begründet werden können. Für aktuelle Erscheinungsformen wie die abnehmende Kanaloffenheit durch Mailinglists, Spamming und die Angst vor Computerviren sind vor dem Hintergrund des Digitalisierungs-Modells ebenso nachvollziehbar wie die Berücksichtigung der E-Mail als Standardform der Computervermittelten Kommunikation, die nicht mehr nur innerhalb des Kulturraums Internet verstanden werden kann, sondern nur unter Einbeziehung der expliziten und impliziten der normativen und interpersonalen Kommunikationsgewohnheiten.

Unterschiedliche technische Eigenschaften und Formen der E-Mail Kommunikation verlangen eine ergänzende

Typologisierung. Beck (Beck 2005, S. 86f) unterscheidet hier ausgehend von Whittaker und Sidner (Whittaker und Sidner 1997) nach dem Kriterium der wahrscheinlichen Handlungsfolgen in der folgenden Systematisierung:

- **(Only) To Read E-Mails** enthalten Nachrichten, die keine unmittelbaren Handlungen erfordern. Sie dienen der Information und werden von dem Empfänger als „Nur zu lesen“ eingestuft.
- **To Do E-Mails** enthalten explizite oder implizite Anweisungen für Handlungen in Folge und können als Anfrage, Einladung, Arbeitsauftrag oder weitere Kommunikationsaufforderung formuliert sein, dabei liegt es in der Entscheidungsbefugnis des Empfängers, ob einer To Do E-Mail auch eine reale Handlung folgt.
- **Ongoing Conversation E-Mail** nehmen über eine längere Sequenz wechselseitigen, interaktiven Bezug auf die vorangegangenen Äußerungen. Gerade bei diesem E-Mail Typ kann sich aus der asynchronen Kommunikationsform der E-Mail Kommunikation eine quasi synchrone Kommunikation entwickeln. Beck (Beck 2005, S. 86) fasst zusammen, dass *„E-Mail Kommunikation dieses Typus sich damit dem Telefonat und dem Face-to-Face Gespräch annähert. Allerdings bleiben wichtige Unterschiede bestehen: Bei der E-Mail Kommunikation erscheint es für beide Kommunikanden leichter, die Kommunikation wieder zu verlangsamem, also aus dem quasi-synchronen Modus zurückzukehren.“*

Als vierte Kategorie nennen Whittaker

und Sidner E-Mails mit „**Indeterminate Status**“ also E-Mails, die vom Empfänger nicht einem der drei Typen direkt zugeordnet werden kann. Beck (Beck 2005, S. 87ff) ergänzt weitere Kategorien, nämlich die

- **To Delete und Spam-Mails**, die er als massenhaft ausgesandte gleichlautende E-Mails charakterisiert, die zwar Folgehandlungen intendieren, aber üblicherweise ausgefiltert, ignoriert oder nach kurzer Überprüfung gelöscht werden.
- **(To) Copy-Mails**, die in der Regel nur zur bloßen Kenntnisnahme dienen. Dabei muss unterschieden werden in eine sichtbare und eine unsichtbare Kopie. Der Empfänger einer BCC also einer Blind Carbon Copy wird diesen metakommunikativen Akt deuten. Er kann hier mit Misstrauen reagieren, dass er den Kommunikationsakt überprüfen soll und er als Schiedsrichter agieren soll.
- **To Forward und Forwarded-Mails**, die entweder der Weiterverbreitung von Nachrichten dienen, oder ähnliche metakommunikative Funktionen besitzen wie eine (To) Copy-Mail, da die Herkunft auf jeden Fall mitinterpretiert wird.

Bei einem **E-Mail-Newsletter** handelt es sich im Unterschied zu den vorgenannten – mit der Ausnahme der To Delete, die eine dyadische Kommunikation nur vortäuscht – nicht um eine dyadische interpersonale Kommunikation, sondern um eine Form personalisierter teilöffentlicher Kommunikation, also meistens eine Maßnahme im Rahmen einer 1:1 Marketingaktion. Foren E-Mails können trotz ihres Aufforderungscharakter dieser Kategorie ebenfalls zugeordnet werden.

Eine weitere Kategorie, die Beck nennt, ist die **To Save-Mails**, die aber wenig nützlich ist, da der Vorgang der Sicherung bei allen E-Mail Typen bis auf To Delete vorgesehen ist.

Sender und Empfänger im Internet

Die Besonderheit des Internets ist die Möglichkeit jedes Netznutzers, selbst zum Sender von Botschaften (...) zu werden.

// Schwalm, Carola 1998: Globale Kommunikation. Der Wandel sozialer Beziehungen durch die Kommunikation in Computernetzwerken. Berlin. S. 33.

Hilfreich sind die Kategorisierungen vor allem, um die unterschiedlichen Kommunikationsformen darzustellen. Eine Ongoing Conversation E-Mail tendiert sprachlich zur schriftlichen Mündlichkeit. Diese Mischform wird als Oralliteralität (Günther und Wyss 1996) bezeichnet.

Besonderheiten der E-Mail Kommunikation

Als Besonderheit gilt die Verwendung von Emoticons also Emotional Icons, die Gefühlsäußerungen durch die Nutzung von Zeichenfolgen im ASCII-Code darstellen, wie das lachende Gesicht durch Gebrauch von Doppelpunkt, Bindestrich und schließender Klammer :-)) und allen weiteren Zeichenbildern und deren Steigerungsformen wie ;-)) für ein Augenzwinkern oder ein :-)) für schlechte Laune.

Als Versprachlichungen sind alle Vereinfachungen zu betrachten wie ein „Hallo Team“ als Anredeform, Orthographische Vernachlässigungen wie das Schreiben im Telegrammstil und das Weglassen der Groß- und Kleinschreibung, Verschriftlichung von regionalen („Hascht du“) oder sozialen Dialekten („voll krass“) und Ausrufen, die zumeist als kommentierende Errgänzungen durch Sternchen eingerahmt werden wie *schluck* oder *stöhn* sowie die Nutzung von Anglizismen und Verkürzungen („see you“).

Desweiteren finden sich in vielen E-Mails Akronyme und Abkürzungen wie das bekannte „LOL“ für „Loughing Out Loud“.

Bedeutung der E-Mail Kommunikation für die Veranstaltungsbranche

Die Bedeutung der E-Mail Kommunikation kann als primäre Form der Com-

putervermittelten Kommunikation kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dabei sind einige einzelne Zusammenhänge genauer zu beachten.

1. E-Mail Kommunikation ist die wesentliche Quelle für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche.
2. Regeln für die E-Mail Kommunikation liegen in den kleinen und mittelständischen Unternehmen der Veranstaltungsbranche nur selten in expliziter Form vor.
3. Die Kanaloffenheit wird durch die breite Akzeptanz und die Schnelligkeit des Medium stark eingeschränkt.
4. Technologische Hindernisse bei der Synchronisierung unterschiedlicher Endgeräte und der Archivierung

1. E-Mail Kommunikation und Wissensmanagement

Der textbasierte Charakter der E-Mail Kommunikation, die weite Verbreitung und die interpersonale 1:1 Kommunikations-Form, der allermeisten E-Mails lässt diese als die geeignete Grundlage für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche erscheinen. Die leichte Bedienung der clientseitigen Strukturierungs- und Archivierungsfunktionen wie die Bildung von Projektordnern, automatische Ablage von eingehenden und ausgehenden E-Mails in Abhängigkeit vom Kommunikationspartner oder vom Betreff erleichtern dazu die Nutzung der E-Mail Kommunikation als Grundlage für ein Wissensmanagement. Dies gilt in besonderem Maße für die Veranstaltungsbranche, da gerade im kommuni-

kationsorientierten Dienstleistungsgeschäft mit einer Vielzahl von Schnittstellen und einer großen Breite von unterschiedlichen digitalen Formaten wie Fotos, Plänen und Programmierungen, die E-Mail Kommunikation von großer Bedeutung ist.

Die gute Eignung der E-Mail Kommunikation als Konzept des Wissensmanagements von klein- und mittelständischen Unternehmen insbesondere der Einzel- und Kleinserienfertigung in den von Böhl (Böhl 2001) entwickelten Anforderungskriterien bestätigen den Nutzen der E-Mail Kommunikation für die Wissensgenerierung und den Wissenstransfer. Die zum Teil identischen, zum Teil nur vergleichbaren Anforderungen bei der Betrachtung von klein- und mittelständischen Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung und dem auftrags- und projektorientiertem Geschäft der Unternehmen der Veranstaltungsbranche machen die Aussagen von Böhl grundsätzlich auf die Veranstaltungsbranche übertragbar. Im Sinne des Ressourcen und Schulungsaufwandes sowie der notwendigen Kapitalstruktur als zwei Kriterien der Bewertung kann E-Mail als vorhanden betrachtet werden. E-Mail Kommunikation ist flexibel hinsichtlich unterschiedlicher Inhalte, unterstützt unterschiedliche Bürotypen und dient durch die einfache Archivierung auch einem auftragsübergreifenden Wissenserhalt und damit fasst Böhl den Nutzen der E-Mail Kommunikation bei dem auftragsübergreifenden Erhalt auch unstrukturierten Wissens als positiv zusammen (Böhl 2001, S. 82). Die generell gute Verwendbarkeit von E-Mail Kommunikation für die Veranstaltungsbranche muss jedoch um einige spezifische Punkte ergänzt.

Individuelle Archivierung

Eine transparente Archivierungsregelung muss verhindern, dass E-Mails und E-Mail Kontakte, also die Kommunikationspartner in

den Phasen der Veranstaltungsplanung und -durchführung, nur clientseitig geführt werden, da dies zu Informationsverlusten und Redundanzen führt mit der großen Gefahr der Doublettenbildung aller kontaktbasierten Information wie z.B. die Kommunikationshistorie. Eine serverbasierte E-Mail Kommunikation erleichtert die Übersicht über aktuelle Vorgänge und vergangene Kommunikationsverläufe auch bei mehreren Kommunikationspartnern desselben Unternehmens.

Systembrüche

Webbasierte E-Mail Kommunikation über ein Front-End des Providers oder anderen Anbietern von E-Mail Kommunikation sowie die integrierte E-Mail Kommunikation einiger Group- und Projektmanagementsoftware erhöhen die Wahrscheinlichkeit zur Nutzung mehrerer E-Mail Systeme mit der damit verbundenen Gefahr eines nicht integrierten Datenabgleichs der E-Mail Historie und der damit verbundenden Kontakte.

Attachments

Die automatische Speicherungsfunktion aller clientbasierten E-Mail Programme, die sowohl die komplette E-Mail mit Head, Body und Foot Informationen als auch die Attachments in eigene Datenbanken abspeichern, erhöhen dabei die Gefahr des Informationsverlusts, da ohne entsprechende betriebsinternen Anweisungen kaum ein Verständnis dafür zu erwarten ist, dass die abgespeicherte E-Mail inklusive des Attachments ohne zusätzlichen Aufwand ausschließlich in der E-Mail Datenbank des Client Rechners abgespeichert wird.

2. Regeln für die E-Mail Kommunikation

E-Mail Kommunikation ist eine interpersonale Kommunikation, die in der Funktion als elektronischer Geschäftsbrief ebenfalls organisationale Bedeutung hat. Klare Regeln für die E-Mail Kommunikation als Teil der computervermittelten Kommunikation der Organisation schaffen ein einheitliches Außenbild und verringern die Gefahr von Kommunikationsstörungen. Die Tipps und Hinweise für ein effizientes so genanntes E-Mail Management sind vielgestaltig und nicht selten von den wirtschaftlichen Interessen der Software- oder Beratungsunternehmen geprägt, die technische oder konzeptionelle Lösungen anbieten. (vergl. Akhavan und Rodatus 2008, Becker 2009, Häusler 2009) Exemplarisch für zahlreiche andere Quellen sei hier die Forschungsinitiative E-Mail-Management des Institute of Electronic Business ein An-Institut der Universität der Künste Berlin genannt, das im Jahr 2005 einen unternehmensübergreifenden Vorschlag für die „10 Goldenen Regeln“ der E-Mail Kommunikation erarbeitet hat:

1. *Telefonieren oder treffen Sie sich auch!*
2. *Aussagekräftige Betreffzeilen helfen jedem E-Mail Empfänger!*
3. *Fassen Sie sich kurz & in Form!*
4. *Eine Prüfung des Verteilers lohnt sich! Hauptempfänger, CC wirklich notwendig, BCC nur bei großem Verteiler nutzen.*
5. *Beachten Sie Format, Art und Größe von Dateianhängen sowohl beim Versand als auch beim Empfang!*
6. *Setzen Sie die Weiterleitungs- und Antwortfunktionen sinnvoll ein! Verständ-*

- liche Kommentare, keine Bandwurm E-Mails.
7. Denken Sie an den Absender: Antworten Sie zügig! Zumindest, wann der Absender mit einer Reaktion von Ihnen rechnen kann.
 8. Ihre E-Mail ist auf dem Weg – die Verantwortung weiterhin bei Ihnen!
 9. Managen Sie Ihren E-Mail-Abruf!
 10. Regeln Sie Ihren E-Mail Verkehr auch bei längeren Abwesenheiten.

Zusammengefasst verfolgen die dort erwähnten Regeln eine Klärung folgender Einzelvereinbarungen:

- Antwortdauer bei allgemeinen und speziellen Anfragen,
- Speicherort von Attachments,
- Art und Form der Kontaktverwaltung z. B. Zuordnung zu einer projektspezifischen Rolle,
- Vertraulichkeit von Anrede- und Abschlussformel,
- Stil und Orthographie des Body-Textes
- Art, Inhalt und Aussehen der Signatur,
- Sicherheitsvereinbarungen zu Attachments unbekannter Art und E-Mails unbekannter Absender
- Form der Antwortmail und der Forwarded E-Mail in Hinblick auf Zitationsnotwendigkeit und -formatierung
- Abwesenheiten
- Zentrale Definition von To Delete E-Mails

3. Grenzen der Kanaloffenheit

Der Nachrichtenkanal E-Mail kann aufgrund seiner Offenheit und Akzeptanz aktuell kaum mehr als vollständig offen bezeichnet werden, denn eine empfangene E-Mail ist noch keine gelesene E-Mail. Nicola Döring (Döring 2003) erläutert, dass E-Mails mit geringer Relevanz manchmal gar nicht oder erst spät oder unvoll-

Wissens-Overkill

Wissenseingabe und -abfrage sind der eine Aspekt des Wissensmanagements. Wissensspeicherung und -bewahrung sind der andere. Die Gefahr bei der Wissensbewahrung besteht in erster Linie darin, dass ein Wissens-Overkill entsteht. Je mehr Wissen bewahrt wird, um so größer kann der Ballast werden, um so geringer die Relevanz des bei einer Suche aufgefundenen Wissens. Es ist daher entscheidend, das Wissen so zu strukturieren, dass ganz gezielt und spezifisch gesucht und aufgefunden werden kann.

// Sommerlatte, Tom 2001: Wissen teilen und bewahren: Wie man für das Unternehmen eine Win-Win-Situation schafft in Antoni, Conny Herbert / Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Spezialreport Wissensmanagement. Düsseldorf: Symposion Verlag. S. 66.

ständig gelesen werden. Der unkontrollierte Gebrauch von Mailinglisten sowie der CC und BCC Funktion beim Versand lässt im Projektgeschäft der Veranstaltungsbranche auch bei kleineren Veranstaltungen, das Postfach der Projektleitung schnell so stark anschwellen, dass allein schon eine einfache Sortierung nach der Eisenhower-Matrix (Was ist dringend? Was ist wichtig?) den Aufwand so in die Höhe treibt, dass eine Bearbeitung nur noch voller Eile und mit großer Fehleranfälligkeit möglich ist. Whittaker und Sidner haben 1997 den Begriff der E-Mail Flut geprägt, seitdem ist die Flut nur noch angewachsen, wie Fisher, Brush et al (Fisher, Brush et al 2006) in einer Studie im Auftrag von Microsoft untersucht haben. Fast einhundert E-Mails haben die 600 befragten Teilnehmer der Studie durchschnittlich pro Tag erhalten Nach Angaben von G. Freyeremuth (2002, S. 24) wurden im Jahr 2001 weltweit ca. 10 Milliarden E-Mails pro Tag verschickt. Im Jahr 2002 betrug das tägliche E-Mail-Aufkommen bereits 31 Milliarden, im Jahr 2006 sollen es nach Schätzungen von International Data Corporation (= IDC) 60 Milliarden E-Mails sein.

Welche Inhalte diese unglaubliche Zahl an E-Mails nun haben, muss im Allgemeinen unbeantwortet bleiben. Doch E-Mail ersetzt viele vormals analog verteilten, unternehmensinternen Nachrichten wie Hausmitteilungen, Anweisungen, Rundschreiben, Wirtschaftsberichte (Voigt 2003) und substituieren auf der anderen Seite ebenso Kommunikation oder besser Dialog-Ellipsen, die vormals dem Telefonat oder der Face-to-Face Kommunikation zugeordnet waren wie Absprachen zur Mittagspause („Können wir gehen? – „Ja, treffen uns unten.“). Um alle diese

unterschiedlichen organisationsintern und -extern gesandten Kommunikationsanstrengungen per E-Mail zu verarbeiten, fällt dem Header mit den Meta-Information Sender und Betreff mittlerweile eine wesentliche Vorsortierungsfunktion zu. Entsprechend wichtig erscheint für den Kommunikationsalltag per E-Mail in der Veranstaltungsbranche die richtig gewählte Versandadresse bei der Nutzung von projektbezogenen E-Mail Accounts oder Gruppenadressen in Organisationen und die korrekte Betreffzeile anstelle z.B. eines „AW:AW:AW:RE:“ bei einer Ongoing E-Mail Konversation.

Aber auch dann muss der so genannte Rückschlageffekt bedacht werden. Kuhlen beschreibt den Rückschlageffekt „als Summierung negativer Nebenkosten von zunächst an sich positiven Vorgängen“ (Kuhlen 2004, S. 33). Er unterscheidet beim Rückschlageffekt im Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien einen primären und einen sekundären Teil. Der primäre Effekt bezieht sich auf den Ressourcenverbrauch in der realen Welt, wie etwa Elektrizität oder Material, der sekundäre auf die Veränderung von Verhalten und Lebensstil. Der primäre Rückschlageffekt spielt bei der E-Mail-Nutzung keine nennenswerte Rolle, der sekundäre, kommunikative Rückschlageffekt hingegen sehr. Ohne effizienz- oder effektivitätssteigernde Wirkung verbringen die Nutzer viel Zeit mit den digitalen Medien. So wird der Ressourcen einsparende Vorteil einer einzigen E-Mail schon seit einiger Zeit durch die Vielzahl der E-Mails hinfällig Die E-Mail Kommunikation kann zwar durch die Substitution von papierner Kommunikation und Ressourcen verbrauchender Face-to-Face Kommunikation

Ressourcen einsparen, wird aber in Wirklichkeit als zusätzlicher Kommunikationskanal genutzt und lässt so den Ressourceneinsatz steigen. Am Ende steigt auch der Kommunikationsaufwand, der doch eigentlich durch den Einsatz der E-Mails gesenkt werden sollte.

4. Technologische Hindernisse

Die Probleme bei der Synchronisierung beziehen sich vornehmlich auf zwei Schnittstellen: Die Kommunikation Client-Server und die Kommunikation unterschiedlicher Endgeräte. Da ortsunabhängiges, mobiles Arbeiten in der Veranstaltungsbranche die Regel ist, wird über technologische Lösungen wie ein Virtual Personal Network (VPN) oder IMAP, das Herunterladen der E-Mail mit Anhängen bei Belassen der Daten auf dem Server sichergestellt, dass ein E-Mail Zugriff jederzeit von unterschiedlichen Standorten aus auch nach Empfang der E-Mail auf einem Endgerät möglich ist. Dadurch jedoch werden E-Mails häufig mehrfach z.B. erst vom iPhone, dann vom Notebook und dann erneut vom stationären Rechner im Büro abgerufen, was bedeutet, dass der Empfänger jedes Mal erneut überprüfen muss, ob diese E-Mail bekannt ist. Da durch mehrfachen Empfang auch die Metainformation wie die Kontaktinformationen mehrfach empfangen werden, müssen im nächsten Schritt nicht nur im Sinne einer einheitlichen Archivierung E-Mails und Attachments zwischen den Endgeräten synchronisiert werden, sondern auch die Kontaktinformationen, um eine stringente Datenbasis über alle Systeme zu erhalten. Nicht immer gelingt diese Synchronisierung bruchfrei, da die clientbasierten E-Mail Programme unterschiedliche Datenbankformate bedienen und der Austausch zwischen diesen, aufgrund der Übermittlung in Form von strukturiertem Text, nicht problemfrei ist.

Haladjian, Silke 2006: Die erste E-Mail. Portrait über Ray Tomlinson. Online im Internet: <http://www.3sat.de/page/?source=/neues/sendungen/magazin/100846/index.html> (04.05.2010)

Whittaker S. / Sidner C. 1997: Email overload: Exploring personal information management of email. In: Kiesler S. (Hrsg.), Culture of the Internet (pp. 277–295). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Günther, Ulla / Wyss, Eva L. 1996: E-Mail-Briefe - Eine neue Textsorte zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit. In: Hess-Lüttich, Ernest W.B. / Holly, Werner / Püschel, Ulrich (Hrsg.): Textstrukturen im Medienwandel. Frankfurt a.M., Berlin, Bern (= forum Angewandte Linguistik, Bd. 29), S. 61- 86.

Böhl, Jörn 2001: Wissensmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung. München: Herbert Utz Verlag

Akhavan, Maria / Rodatus, Angelika / Rompel, Annette (Hrsg.) 2008: Handbuch Sekretariat und Office Management. Der Praxisleitfaden für effiziente Büroorganisation, wirksame Chefentlastung und erfolgreiche Assistenz im Management. Wiesbaden: Gabler Verlag

Becker, Lars 2009: Professionelles E-Mail-Management. Von der individuellen Nutzung zur unternehmensweiten Anwendung. Wiesbaden: Gabler Verlag

Häussler, Oliver 2009: E-Mail-Management-Systeme. Unternehmen verkennen das Potenzial. Online im Internet: <http://www.computerwoche.de/subnet/barracuda/1911912/> (04.05.2010)

Danyl Fisher, A.J. Brush, Eric Gleave, Marc A. Smith 2006: Revisiting Whittaker & Sidner's "Email Overload". Ten Years Later. Online im Internet: <http://research.microsoft.com/apps/pubs/?id=69394> (04.05.2010)

Freyermuth, Gundolf S. 2002: Kommunikette 2.0. – E-Mail, Handy & Co richtig einsetzen. Mit Top-Regeln für den digitalen Alltag. Hannover: Heise.

Voigt, Susanne 2003: E-Mail-Kommunikation in Organisationen. Eine explorative Studie zu individuellen Nutzungsstrategien. München: Reinhard Fischer (= Internet Research 11).

Kuhlen, Rainer 2004: Informationsethik. Umgang mit Wissen und Informationen in elektronischen Räumen. Konstanz: UVK

NETZWERKTHEORIE | ORGANISATIONSLEHRE Crowdsourcing

Der Begriff des Crowdsourcing beschreibt ein noch sehr junges Phänomen, in dem Aufgaben nicht mehr an eine spezifische externe Adresse ausgelagert werden, sondern an eine nicht weiter adressierbare Masse: Die Crowd. Dabei wird im Begriffsursprung nicht zwischen unentgeltlicher und entlohnter Leistung unterschieden, sehr wohl aber zu der Eindeutigkeit einer nachvollziehbaren Adresse, auch wenn diese im Zweifelsfall lediglich aus einem Postfach in irgendeiner gesichtslosen Millionen Stadt im Pearl River Delta besteht und der Weitergabe an viele, die sich höchstens durch eine IP Adresse auf einen realen Ort zurückführen lassen.

Begriffsklärung

Der Begriff des Crowdsourcing wurde von Jeff Howe in einem viel beachteten Artikel des immer noch online wie offline Ton angehenden Magazins Wired 2006 erstmalig erwähnt. Unter dem Titel „The Rise of Crowdsourcing“ beschreibt Howe an Unternehmensbeispielen wie iStockphoto, Innocentive oder Amazon wie Crowdsourcing funktioniert, nämlich als eine Auslagerung von Aufgaben an Menschen jenseits ihrer organisationalen Verankerung. „*The new pool of cheap labor: everyday people using their spare cycles to create content, solve problems, even do corporate R & D*“ (Howe 2006) „Die Akteure des Crowdsourcing sind zumeist kostenlose bzw. gering bezahlte Amateure“, schreiben Isa Jahnke und Michael Prilla (Jahnke und Prilla 2008) in dem Beitrag

Crowdsourcing. Wobei unter Kompetenzgesichtspunkten die Abgrenzung zwischen Amateur und Professional nicht immer so trennscharf gelingt, wie hier unterstellt. Die Aufgaben, die auch als Clickworker bezeichneten Akteure, zu erledigen haben, können sehr unterschiedlich sein und reichen vom Test, Nutzung und Evaluation neuer Services bei google, über sauber abgrenzbare Dienstleistungen wie Übersetzungen und Beschreibungen bei Amazon bis zur Einbindung der bis dahin namenslosen Hobbyastronomen bei der systematischen Erfassung von Sternbildern oder Mars-Fotos durch die NASA. Die Abgrenzung zu kooperativen Formen der Zusammenarbeit ist dabei weich.

Das Unternehmen und Internetportal YourEncore – the innovation company bietet zum Beispiel die Erfahrung und das Wissen von Experten projektbezogen an. Dabei ist das Unternehmen kein Arbeitsvermittler sondern hat eher den Charakter einer Partnerbörse, in der möglichst präzise Anforderungs- und Kompetenzprofile gematcht werden. Zahlreiche Übersetzungsbüros mit internationaler Bedeutung haben in den letzten Jahren so weit umstrukturiert, dass sie letztendlich ähnlich funktionieren und eine virtuellen Organisation darstellen, bei denen der Aufgaben-Input online durch upload erfolgt, die Weitergabe an einen passenden Übersetzer direkt vorgenommen wird und das Büro selbst lediglich noch die Aufgaben der Fakturierung, des Mahnwesens und - so bleibt aus Kundensicht zu wünschen - der Qualitätskontrolle übernimmt.

Hier könnte von einem Crowdsourcing zweiter Ordnung gesprochen werden, da die Auftragsannahme durch eine Organisation erfolgt. Liegt ein Verbund einzelner Übersetzer vor, können wir hier eher von Netzwerken reden statt von „sourcing“. Wichtig bei der Abgrenzung ist die relative Position der Akteure zum Auftraggeber. Ist die Machtkonstellation

Glocalisation

We find community in networks, not groups (...) In networked societies: boundaries are permeable, interactions are with diverse others, connections switch between multiple networks, and hierarchies can be flatter and recursive (...)

Communities are far-flung, loosely-bounded, sparsely-knit and fragmentary. Most people operate in multiple, thinly-connected, partial communities as they deal with networks of kin, neighbours, friend, workmates and organizational ties. Rather than fitting into the same group as those around them, each person his/her own personal community. (...) Huge increase(s) in speed (have) made door-to-door communications residual, and made most communications place-to-place or person-to-person. (...)

The household is what is visited, telephoned or emailed.

// Wellman, Barry 2001: *Physical Place and Cyberplace: The Rise of Personalized Networking*. In: *International J. Urban and Regional research*. Jg. 25. S 227-252. S. 233f

stark ungleichgewichtig wie beim Beispiel Amazon, so können wir von einem Crowdsourcing sprechen, sind die Positionen der Akteure eher gleich stark passen die Charakteristika einer Netzwerk- oder virtuellen Organisation besser.

Warum werden Menschen Clickworker?

Neben den nahe liegenden extrinsischen Anreizen wie finanzielle Gründe, scheinen hier auch Motivationen eine Rolle zu spielen, die vergleichbar den Beweggründen von Ebay Verkäufern oder sich mit Untersuchungen zum Erfolg kooperativer Netzwerke beschäftigen. Was sich am ehesten noch als Veränderung der Positionierung des einzelnen Akteurs beschreiben lässt. Damit also eine Mischung aus Kompetenzzunahme als intrinsischer Anreiz, Positionsänderung im Sinne einer Erhöhung der Reputation und finanziellem Vorteil.

Für den Erfolg einer Crowdsourcing-Strategie in Unternehmen zählen Reichwald und Piller (Reichwald und Piller 2009) vier wesentliche Bedingungen auf.

1. Ausreichend große Zahl an Akteuren.

Erst wenn eine große Zahl von Akteuren gemeinsam an der Lösung eines Problems arbeiten, trägt die Vielzahl zur Qualität bei. Eine Aussage aber zur absoluten Anzahl ist nur schwer vorzunehmen. Ebenso wenig wie das so häufig zitierte mittlerweile als geflügelte Wort geltende „The Wisdom of the Crowds“ (Surowiecki 2004) bislang kaum in höheren Lebensformen als Ameisennestern und Fischschwärmen jenseits von Anekdoten nachgewiesen werden konnte, blieb auch bislang unbewiesen, dass die Anzahl der teilnehmenden Autoren eine nachweisbare Auswirkung auf die Qua-

lität eines Artikels bei Wikipedia haben (vergl. Stein und Hess 2008). Die allgemein formulierte Bedingung muss also erst einmal so übernommen werden, denn weder die Anzahl noch die Qualifikation der einzelnen Akteure kann bislang genauer definiert werden.

2. Modularität der Teilaufgaben.

Die Aufgaben können unabhängig von davor liegenden Schritten oder parallel zu lösenden Aufgaben mit einem beschreibbaren Ergebnis bewältigt werden.

3. Granularität der Teilaufgaben.

Hier meinen Reichwald und Piller die feine Zergliederung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben sowie ihren heterogenen Inhalt und Umfang, „so dass eine ebenso heterogene Kunden- oder Nutzergruppe eine ihren Vorlieben und Fähigkeiten entsprechende Auswahl treffen kann.“ (Reichwald und Piller 2009, S. 74)

4. Niedrige interne Transaktionskosten für die Integration der Teilaufgabe.

Nach erfolgreichem Abschluss muss die heraus gelöste Teilaufgabe wieder in den Prozess integriert werden. Die Kosten für die Integration sowie für die Qualitätssicherung können als Transaktionskosten beschrieben werden. Jahnke und Prilla merken darüber hinaus noch als Implikation für Unternehmen an, dass der individuelle Nutzen durch Mitmachen anderer erhöht wird, denn die Beteiligten betrachten sich und ihre Aufgabenlösungen als Teil eines Gemeinschaftsunternehmens. Vertrauen wird dabei zu einer wichtigen Größe, denn diese Betrachtungsweise gilt nur solange wie die Beteiligten das Gefühl haben nicht ausgenutzt zu werden. (vergl. Jahnke und Prilla 2008, S. 140). Als weitere Implikation wird von den Autoren die Aufhebung der kommunikativen

Einbahnstraße, indem die one-to-many einer many-to-many Kommunikation Platz macht. Der Konsument wird zu einem Prosumenten, der Leistungen und Güter testet und an der Produktion teilhat (vergl. Tapscott und Williams 2007). Inwieweit diese Verschiebung der Rolle des Konsumenten wirklich zu einer realen Aufwertung der Position führt oder nicht unter dem Deckmantel der Kooperation Wissen und Erfahrung abgesaugt werden, um Innovationspotenziale für immer neue Märkte zu schaffen, bleibt hier in Frage zu stellen und kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden, aber nicht alles, was „Don't be Evil“ proklamiert, ist auch wirklich gut.

Anwendung

Amazon Mechanical Turk

Der mechanische Türke, benannt nach dem mechanischen Schachspieler, der zur Mitte des 18. Jahrhunderts in den Salons zwischen Wien und Paris für Aufsehen sorgte, weil der erste Schachcomputer jeden schlug, der es mit ihm aufnehmen wollte. In seinem Innern war nicht nur eine ausgefeilte Uhrmachermechanik, sondern auch ein zwergwüchsiger Großmeister des Schachs, der mit Hebeln und Zügen die Figuren bewegte. Der „Türke“, benannt nach dem Aussehen der Maschine, flog zum Ende des 18. Jahrhunderts auf, ist aber Vorbild vieler Erzählungen und Geschichten z. B. von E.T.A. Hoffmann oder Edgar Allan Poe. Nach der etwas unglücklichen Wortwahl von Amazon gibt es heute weit über 100.000 „Türken“, die ihre Dienste, ihr Wissen, ihre Erfahrungen anbieten, um die Aufgaben zu lösen, die Amazon Mechanical Turk einfach HITs heißen, ein Akronym für Human Intelligence Task. Die Bezahlung ist eher symbolisch und liegt zwischen 2 und 10 Cent pro HIT.

Human Grid

Die deutsche Plattform „Human Grid“ ver-

Der mechanische Türke

Kernpunkt der Idee ist eine neue Web-Services-Plattform namens „Mechanical Turk“ („mechanischer Türke“). Die nutzt ein auktionsartiges System, um Aufgaben an Menschen zu delegieren, die für Computer zu komplex sind, wie die Erkennung des Unterschiedes zwischen menschlichen Gesichtern und Gegenständen oder die akkurate Mitschrift einer Tonaufzeichnung. Cabrera nennt die Plattform keck „künstliche künstliche Intelligenz“, da diesmal ein Computer den Menschen bittet, ihm bei der Arbeit zu helfen – und nicht umgekehrt. Um die Idee zu illustrieren, schilderte Cabrera einen Test (...). Dabei wurden Durchschnittsnutzer gebeten, so genannte „Human Intelligence Tasks“ (HITs), zu erfüllen. Also Aufgaben, die menschliche Intelligenz benötigen, weil Computer hier normalerweise versagen – etwa ein Gebäude oder Geschäft aus einem Bild eines ganzen Gebäudeblocks herauszusuchen, um den Bildausschnitt dann mit einer Adresse zu verknüpfen.

Die Teilnehmer erledigten bei dem Test ihren Job nicht nur vollständig, sondern auch noch „außerordentlich schnell“, wie Cabrera sagt. Amazon konnte die Bilder deshalb in seinen Suchergebnissen verwenden. „Aber das ist nur die Spitze des Eisberges. Der Test zeigt, wie man einen ‚massiv parallelen‘ menschlichen Rechner bauen könnte.“ Das Projekt entbehrt allerdings nicht einer gewissen Ironie. Auf der ETech, auf der eigentlich die neuesten technischen Lösungen für das Web 2.0 präsentiert werden, erinnert Amazons mechanischer Türke an den berühmten „Schachtürken“ aus dem 18. Jahrhundert. Der war von dem ungarischen Erfinder Wolfgang von Kempelen einst als Schachautomat präsentiert worden, der in Gestalt einer türkischen Figur daberkam. Könige ließen sich von dem Gerät faszinieren, das sogar einige wichtige Spiele gewann. Allerdings war die Maschine ein einziger Schwindel: Von Kempelen hatte einfach einen Zwergen-Schachmeister hineingesetzt und sie mit Schaltern und anderem mechanischen Krimskrams ausgestattet.

Williams, Sam 2006: Amazons mechanischer Türke, Online im Internet: <http://heise.de/278255> (28.07.2010)

steht sich als eine „Crowdsourcing-Plattform auf Honorarbasis“ mit der die Arbeitskraft zahlreicher verteilter freier Mitarbeiter, so genannter „Clickworker“, für viele Geschäftsprozesse genutzt werden kann. Die Clickworker erledigen über eine Benutzeroberfläche im Webbrowser in sich abgeschlossene Aufgaben, die wiederum Teil eines komplexen Projektes sein können. Koordiniert und zusammengeführt werden die Projekte online über das Workflow-System von humangrid.

InnoCentives

Anders als Amazon oder Human Grid kennt die Plattform InnoCentive keine Leistungen, sondern nur Lösungen. Hier können Unternehmen Probleme inserieren, die sie bislang hausintern nicht lösen konnten. Die Crowd der freien Entwickler und Erfinder kann ihre Lösungen für das Problem online stellen. Erhalten jedoch nur dann eine Entschädigung, wenn die Lösung vom Unternehmen auch angenommen wird. Das Risiko einer Leistung, die umsonst bleibt, liegt also bei den Akteuren, die bei InnoCentive „solver“ heißen. Dafür sind die Honorare, die bei der Annahme ausbezahlt werden, auch einträglich. Sie können zwischen 5.000 und 100.00 US Dollar betragen.

Transfer

Während auf der einen Seite eine wesentliche Bedingung für ein Crowdsourcing die Vielzahl und Heterogenität der Akteure in der Veranstaltungsbranche gegeben ist und Teilaufgaben sehr wohl modular beschrieben werden können, erschweren zwei Faktoren den direkten Einsatz eines Crowdsourcing in der Veranstaltungsbranche. Die Verortung der

Veranstaltung und die Interdependanz der Teilaufgaben.

Beide Faktoren bilden Ausschlusskriterien, die die Einsetzbarkeit des Crowdsourcing auf einige wenige Teilbereiche der Veranstaltungstechnik reduzieren wie die Programmierung von Beleuchtungstechnik oder die Sicherheitseinschätzung auf Basis von Planunterlagen. Interessant wird das Crowdsourcing auf Akteursseite im Sinne des Aufbau einer individuellen Reputation in sozialen Netzen und aus Unternehmenssicht als vor gelagertes Personalentscheidungsinstrument. Hierzu müsste die branchenoffene Lösungen einer Internetplattform jedoch branchenkonsistent werden.

.....
Howe, Jeff 2006: The Rise of Crowdsourcing. Wired 14 (2006) 6. Online im Internet unter http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html (10.03.2010)
Jahnke, Isa / Prilla, Michael 2008: Crowdsourcing in Andrea Back (Hrsg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social-Software. München: Oldenbourg
Reichwald, Ralf / Piller, Frank 2009: Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler
Surowiecki, James 2004: The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few And How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies And Nations. New York: Doubleday
Stein, Klaus / Hess, Claudia 2008: Viele Autoren, gute Autoren? Eine Untersuchung ausgezeichneter Artikel in der deutschen Wikipedia in Paul Alpar / Steffen Blaschke (Hrsg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag
Tapscott, Don / Williams, Anthony D. 2007: Wikinomics. Die Revolution im Netz. München: Carl Hanser

Data Warehouse

Als Data Warehouse werden Systeme bezeichnet, die einen einheitlichen und kontrollierten Zugriff auf Dokumente in Organisationen sicherstellen sollen. Während noch vor weniger als zehn Jahren Data Warehouse nachgerade als technologische Grundlage der Informationserfassung und Informationssuche und damit für nahezu alle Wissensmanagementsysteme galt, rückt deren Bedeutung durch die Googlisierung der (digitalen) Welt, die Bedeutung sozialer Netze und die generelle Entwicklung von starren Taxonomien hin zu flexiblen Folksonomien in den Hintergrund. Von Maur, Schelp und Winter (2003, S. 12) fassen nach Befragung von deutschen und schweizerischen Großunternehmen die aktuelle dringlichen Fragen einer Data Warehouse Lösung in einigen wesentlichen Fragen zusammen:

- Inwieweit kann überhaupt noch strikt zwischen dem analytisch-dispositiven Informationssystem und der operativen Welt unterschieden, wo doch immer mehr Applikation Verbindungen zwischen Datenanalyse und Datenerzeugung schaffen?
- Welche Metadaten müssen erfasst und ausgewertet werden?
- Inwieweit können Suchfunktionen über die Grenzen des Data Warehouse hinweg implementiert werden?
- Wie können Data Warehouse Lösungen dauerhaft dynamisch gestaltet werden, ohne einen Ist-Zustand festzuschreiben?
- Wie können Dokumenten Management Systeme integriert werden?

Data Warehouse Lösungen sind in besonders sicherheitsrelevanten und daher notwendi-

gerweise isolierten Informationsräumen wie z.B. das Data Processing für Inter-Banken-Transaktionen und generell bei Großunternehmen im Einsatz. Die sehr aufwendige Entwicklung und Implementierung lassen Data Warehouse als System für den Mittelstand wenig sinnvoll erscheinen. Die Aufgabe von Data Warehouse ist es interne und externe Informationen zusammenzuführen und auszuwerten. Dabei sollen hier vor allem große Datenbestände analysiert und quantitativ ausgewertet werden. Zur Lösung des gesamten Analyse- und Auswertungsprozesses dient, analog zur einheitlichen Datenbasis der operativen Systeme, eine einheitliche Datenbasis zur Entscheidungsunterstützung, das Data Warehouse. Die relevanten Daten der operativen Datenbasen werden extrahiert, bereinigt, vereinheitlicht und geladen. Welche Daten Inhalt des Data Warehouse werden, bestimmt sich einerseits durch den Informationsbedarf der Anwender, andererseits durch die Inhalte der verfügbaren Datenquellen. Demzufolge ist der entscheidende Punkt des Data Warehouse, welche Daten gelagert werden und wie diese Daten systematisch geordnet sind.

Dabei können Waren in einem herkömmlichen Lager lediglich einfach nach unterschiedlichen Kriterien sortiert sein, solange es sich um materielle Waren handelt. Datenbankverwaltungssysteme bieten jedoch durchaus die Möglichkeit, sowohl logisch durch Sichten als auch physisch mehrere Ordnungen bzw. Sortierungen parallel anzubieten. Der Interessenkonflikt, der durch die nicht-kompletären Bedürfnisse der unterschiedlichen Anwender bzw. Erfordernisse bedingt wird, kann infolgedessen gemindert werden.

Wird Wissen zur Problemlösung bzw. zur Entscheidungsunterstützung benötigt, gibt es prinzipiell nur zwei Möglichkeiten: Eine bessere Strukturierung, also Ordnung der Daten oder eine bessere und schnellere Suchfunktion im Datenbestand. Das Data-Warehouse-Konzept verfolgt primär das erste Ziel und muss daher technisch und konzeptionell dazu in der Lage eine Großzahl an Information zu klassifizieren und zu strukturieren. So genannte Data-Mining-Tools setzen ihren Schwerpunkt auf das Suchen, erzeugen dann allerdings durch die Wissensgenerierung neue Strukturen. Geschäftssemantik und Metadaten bekommen hierbei besonderes Gewicht. Es entsteht eine rekonzilierte Datenbasis, die als Datenquelle für alle Arten von Front-Ends dient. Diese rekonzilierte Datenbasis schafft für die Anwender die Möglichkeit auf Daten eigenständig zuzugreifen und mit unterschiedlichen Front-Ends zu arbeiten.

In die Richtung von Management-Informationssysteme gehen ergänzende Lösungen, die es ermöglichen aus einer großen Menge von betriebsinternen Daten z.B. Verkaufszahlen oder Prozesszeitdaten Übersichten zu spezifischen Kennzahlen zu erhalten. Einige Systeme sind auch in der Lage, auf auffällige Veränderungen automatisch hinzuweisen. Häufig sind in den sehr komplexen Lösungen auch Elemente der Kommunikation, Kalkulation sowie der Terminplanung und -visualisierung beigeordnet oder es bestehen Schnittstellen zu Warenwirtschaftssystemen. Es entstehen immer komplexere integrierte betriebliche Informationssysteme, die als Administrations- und Dispositionssysteme, im Produktionsbetrieb als Produktions-

planungs- und -steuerungssysteme (PPS), im Handelsbetrieb als Warenwirtschaftssysteme (WWS) und neuerdings als Enterprise Resource Planing Systems (ERP) bezeichnet werden. Auch darüber hinaus gehende Konzepte wie das Computer Integrated Manufacturing (CIM) entstehen, die weitere Komponenten eines Produktionsbetriebes integrieren.

Die Konzeption bei der Entwicklung eines Data Warehouse geht von einer zentralen Informationsquelle für alle geschäftlichen Prozesse aus. Aus den bestehenden Systemen werden Daten über einen

Import Funktion in die Datenbank importiert und für den Endanwender verdichtet.

Beim Aufbau eines Data Warehouse muß sich ein Entwickler-Team auch mit einer Vielzahl fachlicher Fragen, Abgrenzungsproblemen, unterschiedlichen Definitionen u.v.a.m., auseinandersetzen und erarbeitet sich häufig ein fundiertes Wissen über die Unternehmensprozesse und informationellen Transfers, die in einem Data Warehouse dargestellt werden. Als entscheidend für den langfristigen Nutzen eines derartigen Lösung erscheint daher, dass auch dieses informationelle „Meta-Wissen“ über die Daten systematisch erfaßt und gespeichert wird, damit es nicht mit dem Abschluss des Projekts wieder verloren geht. Es wird daher empfohlen die Erfassung von fachlichen Informationen in den Aufbau eines Data Warehouses zu integrieren. Mit der Spei-

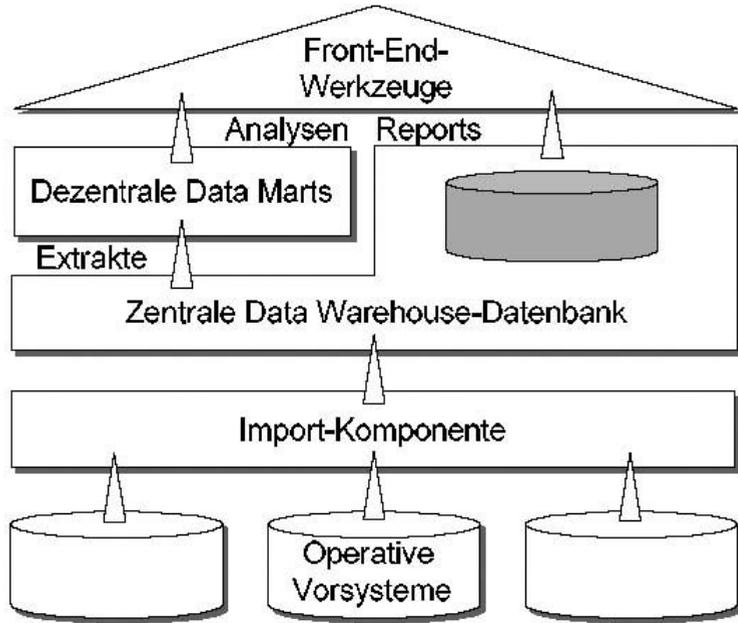


Abb.: Architektur eines Data Warehouse (Böhl 2001. S. 47)

cherung in einer Datenbank (Meta-Daten, Repository) wird dabei zumeist sichergestellt, dass diese Eingaben in den folgenden Schritten wiederverwendet und ggf. überarbeitet werden.

Es hat sich durchgesetzt, ein Data Warehouse grundsätzlich in zwei Ebenen aufzubauen.

In der ersten Ebene werden die relevanten Daten aus den operativen Systemen für alle dispositiven Anforderungen in einer konsistenten Form aufbereitet. Hier erfolgt die Qualitätssicherung, die Historisierung und die Dokumentation der Daten. Sinnvollerweise werden hier normalisierte Datenmodelle verwendet, um die notwendige Flexibilität für Auswertung sicherzustellen.

In der zweiten Ebene, den Data Marts, werden diese Daten dann für Auswertungen und Anwendungen aufbereitet. Dabei werden häufig denormalisierte Designs und anwendungs-spezifische, z.B. multidimensionale, Modelle verwendet, um die Performance der Systeme zu optimieren.

Diese vertikale Vorgehensweise ist für KMUs zu unflexibel, zeitaufwendig und durch den Programmieraufwand auch sehr teuer. Durch den Aufbau von Data Marts wird diesen Schwierigkeiten nur zum Teil entgegen gewirkt, indem dezentrale, anwendungsorientierte Applikationen auf der Basis der gemeinsamen Datenbank schneller auf Basis neuer Technologien wie On-Line Analytical Processing (OLAP) oder Knowledge Discovery in Databases (KDD) aufgebaut werden. (Böhl 2001, S. 47)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass unter Aspekten des Kosten-Nutzen Vergleichs und wegen der fehlenden Flexibilität in Verbindung mit einem erhöhten

Grundaufwand Data Warehouse Lösungen für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche wenig sinnvoll erscheinen.

.....
Von Maur, Eitel / Schelp, Joachim / Winter, Robert 2003: Integrierte Informationslogistik. Stand und Entwicklungstendenzen. In: Eitel von Maur und Robert Wagner (Hrsg.): Data Warehouse Management. Das St. Galler Konzept zur ganzheitlichen Gestaltung der Informationslogistik. Berlin, Heidelberg: Springer
Böhl, Jörn 2001: Wissensmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung. München: Herbert Utz Verlag

Dichte

Die Netzwerkdichte ist eine wichtige Größe für die Beschreibung von Netzwerken, da sie als Verhältniszahl die Anzahl der tatsächlich realisierten Beziehungen im Verhältnis zu allen möglichen Bindungen wiedergibt. Damit steht der quantitativen Netzwerktheorie ein Wert zur Verfügung, der eine Unterscheidung zwischen losen und engen Netzwerken erlaubt.

Begriffsklärung

Die Netzwerkdichte ist eine Variable, die zwischen 0,00 und 1,00 liegt. In einem sehr dichten Netzwerk mit einer Dichte von nahe 1,00 wäre jeder Knoten mit jedem anderen in irgendeiner Weise verbunden. (Wellman 2003, S. 135) In sozialen Netzwerken wäre eine Dichte von 1,00 bei der Vollstruktur einer Gruppe gegeben. In der Praxis sind nur sehr kleine Gruppen, wirklich vollständig vernetzt. In der Forschung beschäftigt man sich also zumeist mit dichten Gruppen, in denen sehr viele mögliche Verbindungen auch tatsächlich bestehen wie in Arbeitsgruppen oder Communities of Practice.

Analysen großer sozialer Netzwerke nehmen die geringere Netzwerkdichte zugunsten der Konzentration auf kleinere Cliques oder Teilgruppen in Kauf.

Es existiert keine Standarddefinition, ab wann ein Netzwerk als dicht bezeichnet werden kann, jedoch hat sich ein Wert von 0,67 durchgesetzt, also ein Wert, in dem zwei Drittel aller möglichen Verbindungen auch real bestehen.

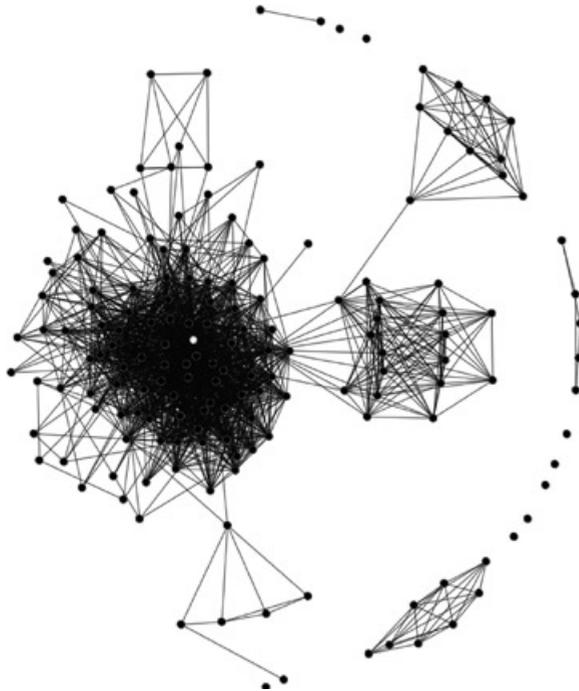


Abb.: Beispiel für ein Netzwerk mit unterschiedlichen Dichten.

Von einer lokalen Dichte wird gesprochen, wenn in einem Teile eines Netzwerkes die Dichte gemessen wird. Dabei gilt, dass die lokale Dichte in diesem Teil die Anzahl der Beziehungen zwischen den Akteuren aus dem angesprochenen Teil des Netzwerks geteilt durch die Anzahl der Paare in diesem Teil des Netzwerkes ist (Trappmann, Hummel und Sodeur 2005, S. 49). Die gängige Methode zur Bestimmung der Dichte besteht im Aufstellen einer Matrix, in der die Teilnehmer des Netzwerks durch sich überschneidende waagerechten Reihen und senkrechten Spalten beschrieben werden. Bei einer Eins besteht eine Beziehung. Eine Null beschreibt das Fehlen einer Beziehung.

Forschungsbeispiele

In ihrem Projektbericht zur Modellierung von Netzwerkstrukturen und Erfolgswirkungen individueller Netzwerkpositionierung demonstrieren Ahlert und Meiseberg (Ahlert und Meiseberg 2008, S. 28) eindringlich die Bedeutung der Netzwerkdicke als Kennzahl zur Beurteilung der Güte von Unternehmungsnetzwerken, da ein dichtes Netzwerk einen effizienten Zugang zu den Ressourcen der unterschiedlichen Akteure untereinander bietet. Informationen fließen schnell durch das Netzwerk. Dies kann z.B. im Fall von F&E-Kooperationen günstig sein, da schnell auf Know-how aller Unternehmen zugegriffen werden kann. Aber es muss darauf geachtet werden, dass die Unternehmen hinreichend unterschiedliche Kenntnisse ins Netzwerk einbringen, da die Homogenität von Ideen sich sonst nachteilig auf die Innovationsfähigkeit auswirken kann. Bezieht man die absolute Anzahl

an Kontakten („Degree“-Zahl), die die einzelnen Akteure unterhalten, in die Auswertung ein lässt sich die soziale Vernetzung der Akteure mit verschiedenen Techniken darstellen, insbesondere durch die Betrachtung von K-Cores und von Cliquenbildung. Die Degree-Zahl, die ein Akteur aufweist, gibt Auskunft über die Intensität der lokalen Vernetzung dieses Akteurs. Darüber hinaus kann es interessant sein, zu betrachten, ob stark vernetzte Akteure in Clustern oder über das Gesamtnetzwerk verteilt auftreten. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand so genannter „K-Cores“ messen. Dabei wird darauf abgestellt, Cluster von Akteuren zu bestimmen, die eng miteinander verbunden sind dadurch, dass jeder Akteur mindestens eine festgelegte Anzahl an Beziehungen innerhalb des Clusters aufweist. Diese Cluster werden als „K-Cores“ bezeichnet, wobei K die festgelegte Mindest-Degree-Zahl der Akteure in einem Cluster beschreibt (Ahlert 2008, S. 29).

.....

Wellman, Barry 2003: Die elektronische Gruppe Als soziales Netzwerk in Udo Thiedeke, (Hrsg.): Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Trappmann, Mark / Hummel Hans J. / Sodeur, Wolfgang 2005: Strukturanalyse sozialer Netzwerke. Konzepte, Modelle, Methoden. Wiesbaden: VS Verlag

Ahlert, Dieter (Hrsg.) 2008: Modellierung von Netzwerkstrukturen und Erfolgswirkungen individueller Netzwerkpositionierung. Münster: Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing

Enterprise Knowledge Infrastructure

Als Enterprise Knowledge Infrastructure werden IT-Infrastrukturen verstanden, die ein unternehmensweites Wissensmanagement technisch ermöglichen. Diese Wissensinfrastrukturen werden nicht in einem solitären System abgebildet, sondern bilden eine gemeinsame Plattform zur Integration von unterschiedlichen –anwendungen wie Dokumentation, Lernen oder des Wissenstransfers. Der hohe finanzielle und organisatorische Aufwand, die immer stärkere Durchdringung von webbasierten Lösungen und nicht zuletzt die Frage nach der Wirtschaftlichkeit einer Implementierung von Enterprise Knowledge Infrastructures verlangen dabei eine kritische Betrachtung in welchem Maße Wissensinfrastrukturen auch für kleine und mittelständische Unternehmen sinnvoll sind.

Begriffsklärung

Wissensinfrastrukturen für ein komplettes Unternehmen sind für den Zweck entwickelte Teile von IT-Infrastrukturen, die Funktionen zur Implementierung von Wissensmanagement-Instrumenten bereithalten (Maier und Peinl 2005, S. 86). Eine Enterprise Knowledge Infrastructure muss teilstrukturierte und strukturierte Daten aus organisationsintern enund –externen Quellen verarbeiten können. Darauf setzen Infrastrukturdienste auf, die die Daten speichern, verarbeiten und weitergeben.

Die Integration dieser gesicherten Daten erfolgt auf der nächsten Ebene der Architektur von Wissensinfrastrukturen. Die Integration geschieht vornehmlich über die intelligente Verknüpfung von Metadaten über Wissensobjekte, Prozesse und Personen. Erst diese



Abb.: Architektur von Wissensinfrastrukturen
(Maier und Peinl 2005, S. 86)

semantische Integration ermöglicht die Kern-Wissensprozesse, wie die Strukturierung und Versprachlichung, die Zusammenarbeit in Wissensgemeinschaften und die Bereitstellung von Lernobjekten, deren Evaluation und Überprüfung. An der Spitze dieser Architektur befinden sich dann die notwendigen Personalisierungs- und Zugangsdienste, um Themenverantwortliche zu identifizieren, Rollen zu beschreiben und Projektaufgaben zu formulieren.

Anwendung

Wie wir sehen, verlangt eine effiziente Enterprise Knowledge Infrastructure nicht nur einen hohen technologischen Aufwand, um Dienste zur Speicherung, Typisierung oder Verschlagwortung bereit zu halten. Sie verlangen auch einen hohen organisationalen Aufwand, um nicht nur Bestandsdaten einmalig zu erfassen, sondern regelmäßig und mög-

lichst zeitnah zur Dokumentenerzeugung auch eine semantische Integration der Metadaten zu leisten. Metadaten leisten verschiedene Funktionen. Sie ermöglichen durch Zuordnung von Schlagwörtern, Ontologien oder Folksonomien die Suche, geben Informationen zu Zugang und Quellen sowie Hinweise zur

Interpretation (vergl. Stuckenschmidt und van Harmelen 2005, S. 88). Im Umfeld von Web 2.0 hat sich RDF (Resource Description Framework) als Standardformat durchgesetzt. „Es bildet Metadaten als Tripel mit Subjekt, Prädikat und Objekt ab. Das Subjekt verweist mit Hilfe einer URI (Uniform Resource Identifier) auf das Dokument, auf das sich die Metadaten beziehen. Das Prädikat gibt an, welches Attribut des Dokuments beschrieben wird. Das Objekt repräsentiert den Attributwert.“ (Maier und Peinl 2005, S. 87)

Transfer

Während die technischen Barrieren, die mit der Implementierung einer Wissensinfrastruktur verbunden sind, durch stetig sinkende IT Kosten auch für Mittelständler überbrückbar erscheinen, bleiben Ressourcen- und Organisationsaufwand zum Aufbau einer unternehmensweiten Wissensinfrastruktur so hoch, dass unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit kaum eine Enterprise Knowledge

Infrastructure für die mittelständisch geprägte Veranstaltungsbranche mit ihrer Vielzahl von einmaligen oder selten wiederkehrenden Prozessen sinnvoll erscheint. Es sei denn, man könne eine interorganisationale Struktur entwickeln, in der über intelligente Personalisierungs- und Zugangsdienste im Frontend ein Zugriff auf strukturierte Daten ortsungebunden und unternehmensweit möglich ist. Aber auch dann kann lediglich der erstmalige Implementierungsaufwand abgedeckt werden. Es bleibt der vermehrte Aufwand einer strukturierten Metadatenerfassung bei allen strukturierten und semistrukturierten organisationsinternen und -externen Daten, sowie deren dynamische Verknüpfung. Erst wenn dieser weiterhin manuelle oder zumindest halbautomatische Prozess automatisiert werden kann, ist eine Wissensinfrastruktur auch für Unternehmen und Einzelpersonen der Veranstaltungsbranche denkbar.

.....
 Maier, Ronald / Peinl, René 2005: Semantische Dokumentenbeschreibung in Enterprise Knowledge Infrastructures in Fröschle, Hans-Peter (Hrsg.): Wissensmanagement. Architektur für Wissensmanagement, Barrieren und Erfolgsfaktoren, wissensintensive Geschäftsprozesse, Wissensnetzwerke, Wissenmanagement im Reengineering, Wissenslandkarten, semantische Dokumentbeschreibung. Heidelberg: dpunkt-Verlag

Stuckenschmidt, Heiner / van Harmelen, Frank 2005: Information Sharing on the Semantic Web. Berlin, Heidelberg: Springer

Barrieren und Erfolgsfaktoren im technischen Bereich

Barrieren im technischen Bereich:

- *Die technische Ausstattung ist ungenügend.*
- *Die eingesetzten technischen Systeme werden nicht ausreichend in die vorhandene IT-Infrastruktur integriert.*
- *Die eingesetzten technischen Systeme besitzen nur eine geringe Benutzerfreundlichkeit.*
- *Wissensmanagement wird zu technisch gesehen. (...)*

Erfolgsfaktoren im technischen Bereich:

- *Es müssen eine vertraute Benutzeroberfläche und ein einfacher Zugriff vorhanden sein.*
- *Unzulänglichkeiten mit dem Wissensmanagementsystem müssen rechtzeitig erkannt und behoben werden.*

// vom Brocke, Jan 2005: Informationssysteme für Wissensnetzwerke. In: Hans-Peter Fröschle (Hrsg.): Wissensmanagement. Architektur für Wissensmanagement, Barrieren und Erfolgsfaktoren, wissensintensive Geschäftsprozesse, Wissensnetzwerke, Wissenmanagement im Reengineering, Wissenslandkarten, semantische Dokumentbeschreibung. Heidelberg: dpunkt-Verlag

Flexible Work

Die Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse ist ein wesentlicher Faktor bei der Beschreibung der Veranstaltungsbranche. Dabei meint die Flexibilisierung nicht nur eine arbeitgeberfreundliche auftragsorientierte Arbeitszeitenregelung sondern eine weiter gehende Flexibilität von einer Arbeitszeit gebundenen Beschäftigungskultur hin zu einer Ergebnis orientierten mit weit reichenden Folgen für die Beschäftigten und das Unternehmen.

Begriffsklärung

Der Begriff Flexible Work ist eng verbunden mit der zweiten Stufe der Informationsgesellschaft, in der die Loslösung von einem fest definierten nicht nur wünschenswert, sondern auch technologisch machbar erschien und gleichzeitig auch Arbeit nicht mehr als eine zweite vom Leben getrennte Welt begriffen wurden, sondern zeitgenössische Formen der Arbeit gesucht worden.

Christine Avery und Diane Zabel weisen aber in ihrer Einführung zu „The flexible Workplace“ sehr richtig darauf hin, dass schon wesentlich früher, in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts, Anstrengungen zur Flexibilisierung der Arbeit nachweisbar sind (Avery und Zabel 2001, S. 2ff). Angeführt von Kellogg, diesem Philantrop und Exentriker, Erfinder der Frühstücksflocken und höchst geschicktem Wirtschaftsmagnat der im sehenswerten Film „The Road to Wellville“ so ausdrucksstark von Anthony Hopkins dargestellt wurde, ist die Acht-Stunden

Woche Mitte der 30er Jahre amerikaweit eingeführt worden. Ausdrücklich mit der Begründung der Flexibilisierung.

Damit war ein Trend eingeleitet, der sich bis heute fortsetzt: Die kontinuierliche Verringerung der Arbeitszeiten. Doch Flexible Work auf eine Arbeitszeitverringerung zu beschränken, würde zu kurz greifen, denn Flexibilität hat immer zwei Gesichter. Einmal die Bedeutung für den Arbeitgeber und zum anderen für den Arbeitnehmer. Barney Olmsted und Suzanne Smith bieten daher gleich zwei recht unterschiedliche Definitionen von Flexible Work an: *„Flexibility means being able to adjust quickly to changing economic conditions: expanding, contracting, or relocating labour supply as needed; and improving service in order to become more competitive by increasing productivity and decreasing costs.“* (Barney und Smith 1997, S. ix)

Aus Blickwinkel des Arbeitnehmer stellt sich Flexible Work ganz anders dar: *„Flexibility means being able to adjust work time or workplace when personal needs are in conflict with their current schedule: being able to alter starting and quitting time occasionally; reducing paid work time for a while so they can return to school, start a family, or recover from burnout attending nonwork functions without being penalized.“* (Barney und Smith 1997, S. ix) Während also in der arbeitgeberseitigen Definition das dialogische Zweite, dem Gegenüber eine Flexibilisierung notwendig scheint, der Markt ist, wird in der arbeitnehmerseitigen Definition, als flexibilisierendes Zweites die Familie genannt. Hier scheint bereits der neue Terminus einer Work-Life-Balance durch, die Arbeit Familie und Unternehmen in einem Gleichgewicht sieht. Das in diesen unterschiedlichen Definitionen

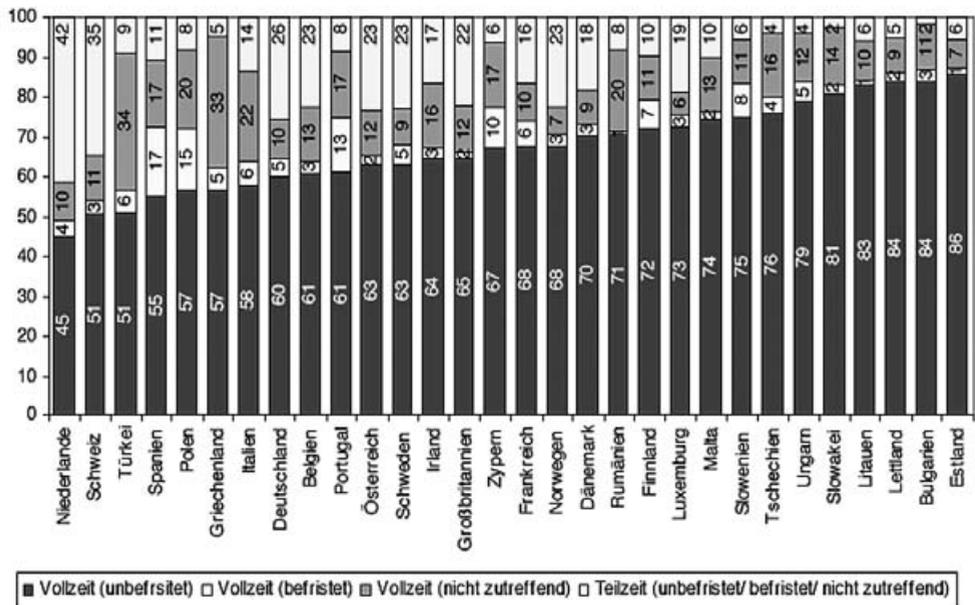
das Spannungsgefüge einer (sozialen) Marktwirtschaft steckt, ist leicht nachvollziehbar. Daher sind die Ausschläge in welche Richtung, denn Flexible Work verstanden werden kann, unterschiedlich groß. Ob Flexible Work als erster Schritt hin zu einer Personalfreisetzungstrategie oder als eine wichtige Grundlage für ein selbstbestimmtes, neues Verständnis von Arbeit verstanden werden kann, ist dabei nicht nur Autoren abhängig, sondern steht in engem Zusammenhang zum wirtschaftlichem Makroklima. In Zeiten, in denen qualifizierte Fachkräfte gesucht werden, wird Flexibilität als ein Recruitment Bestandteil verstanden. In wirtschaftlich mageren Zeiten wird Flexibilisierung nicht selten als Arbeitgeber Argument in Tarifverhandlungen missbraucht, dann werden auch unpopuläre Maßnahmen mit dem notwendigen Anpassungsdruck des Marktes zur Flexibilisierung durchgesetzt

Als Arbeitsdefinition für Flexible Work können wir daher für die Verwendung des Begriffs in Zusammenhang mit dem Forschungsgegenstand zusammenfassen, dass Flexible Work die flexiblen, auftragsorientierten Beschäftigungsverhältnisse beschreibt, die meist als Werkverträge abgefasst, zwischen Mitarbeiter und Unternehmen den Arbeitsumfang, die Aufgaben und weitere Zwischenschritte definieren. Der Begriff des Flexible Work ist in diesem Zusammenhang notwendig, um eine weitestgehend nicht mehr durchsetzbare Abgrenzung zwischen internen und externen Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Offene Unternehmensstrukturen (Netzwerkorganisation / Systempartnerschaften / Fraktale und Virtuelle Organisationen) mit einer stark schwankenden Anzahl von freien Mitarbeitern sind in der Branche ebenso die Regel wie eine partnerschaftliche Austauschbeziehung zwischen den Unternehmen. Abzugrenzen ist der Begriff jedoch gegen lediglich Arbeitszeiten regulierende Betriebsvereinba-

rungen wie Gleitzeiten oder Lebensarbeitszeitvereinbarungen und gegen Lieferanten- und Dienstleistungsbeziehungen gleichwertiger Verhandlungspartner wie in Unternehmensnetzwerken.

„Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis hat insgesamt in Europa an Bedeutung verloren. Mit der zunehmenden Technologisierung, Internationalisierung, den dadurch bedingten sektoralen Wandel und nicht zuletzt



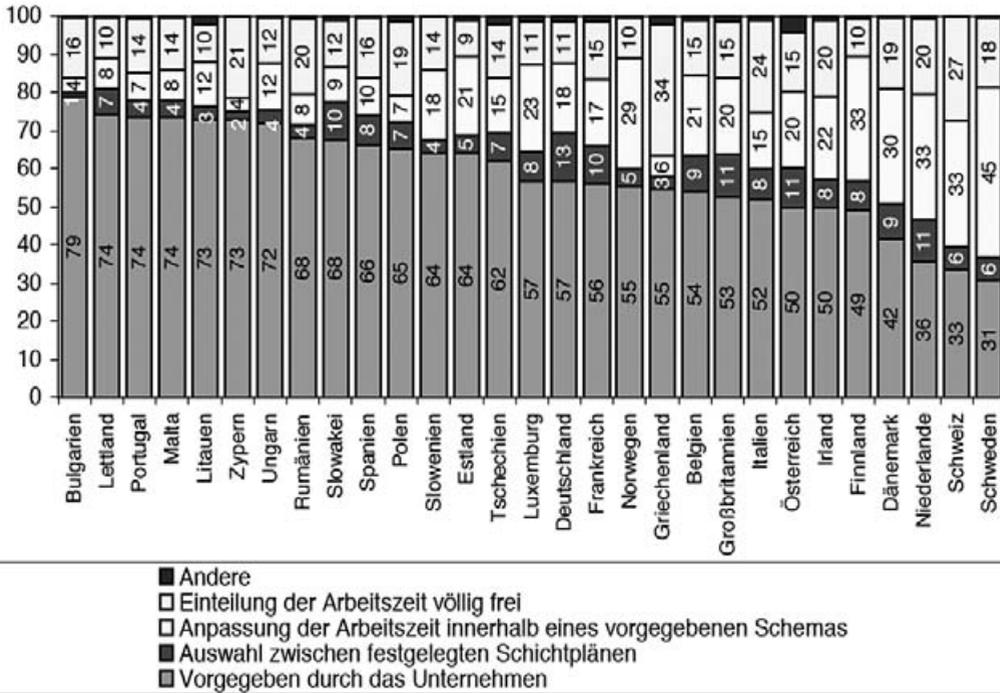
Quelle: LFS 2009, Bertelsmann Stiftung

Anmerkung: Für die Berechnung wurden alle Beschäftigten im erwerbsfähigen Alter zwischen 25 und 64 Jahren berücksichtigt. In der Kategorie „nicht zutreffend“ sind Selbstständige und mithelfende Familienangehörige enthalten.

In der aktuellen Studie „Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel, Benchmarking Deutschland: Normalarbeitsverhältnis auf dem Rückzug“ (Kuhn und Andrea et al 2009, S. 4) der Bertelsmann Stiftung konnte der Trend zur Flexibilisierung auch und gerade in Deutschland seit den 90er Jahren eindeutig belegt werden. Die Autoren stellen fest, dass der Rückgang traditioneller Beschäftigungsverhältnisse in den letzten Jahren im europäischen Vergleich hoch ist. Gerade im Dienstleistungssektor verfügen relativ wenige Arbeitnehmer über eine unbefristete Vollzeitstelle.

aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse und gesellschaftlichem Wandel geht eine Flexibilisierung der Arbeitsmärkte einher. Dabei können Beschäftigungsverhältnisse sowohl intern als auch extern flexibilisiert werden. Die Strategie in Deutschland ist dabei ein zweifacher Weg. Zum einen werden Beschäftigungsverhältnisse, die außerhalb des Normalarbeitsverhältnisses stehen, durch niedrigere Hürden attraktiv gemacht. Zum anderen wird versucht, das Normalarbeitsverhältnis durch flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten und einer funktional flexiblen Arbeitsorganisation zukunftsfähig zu machen. Dagegen wurde die Regulierung

des Normalarbeitsverhältnisses bisher nicht flexibilisiert und das Potenzial interner Flexibilität ist in Deutschland nicht ausgeschöpft.“ (Kuhn und Andrea et al 2009, S. 4)



Quelle: Forth Working Conditions Survey 2004/2005, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Zit. Nach: Bertelsmann Stiftung. Anmerkung: Berücksichtigt werden hierbei alle Erwerbstätigen.

Anwendung

In Hinblick auf die Bedeutung der Flexible Work für den Forschungsgegenstand ergeben sich zwei wichtige Themenfelder.

1. Verlangt das Management flexibler Beschäftigungsverhältnisse einen anderen Führungsstil und andere Methoden als im traditionellen Arbeitsverhältnis?
2. Wie kann das Projekt Know-how auch bei kurzfristigen Beschäftigungen über das Projektende hinaus bei der Organisation verbleiben?

Subjektivierung von Arbeit

Die mit Arbeit und Betrieb befaßten Sozialwissenschaften haben ein neues Stichwort: „Subjektivierung von Arbeit“. Das Thema „Subjekt“ oder „Subjektivität“ ist in der Arbeits- und Industriosozilogie natürlich alles andere als neu, wenngleich Ansätze, die sich darauf systematisch beziehen, nach wie vor nicht gerade zum Mainstream des Fachs gehören. Aber immerhin, eine sich „subjektorientiert“ nennende Soziologie der Arbeit wird seit Mitte der siebziger Jahre nicht ohne Erfolg praktiziert, ebenso wie ein Konzept, das sich dem „subjektivierenden Arbeitshandeln“ zuwendet, oder eine dezidiert handlungsorientierte und damit auf das „Subjekt“ bezogene Arbeitspsychologie und -soziologie. Dennoch wird mit der Kategorie „Subjektivierung“ aktuell noch einmal eine ganz neue Sicht auf die Entwicklung gesellschaftlicher Arbeit geöffnet. Zugleich hat das Thema offensichtlich eine große Suggestivität, denn weit

1. Management

Vorrangige Vertragsform bei der Beschäftigung von so genannten Freien Mitarbeitern ist der Werksvertrag (§§ 631 ff. BGB) anstelle eines Dienstvertrages (§§ 611ff. BGB). Ist ein Werk geschuldet so ist die Arbeitszeit nach Rücksprache mit dem Auftraggeber Sache des Auftragnehmers, denn er muss entscheiden zu welchen Zeiten er das Werk leistet. Das Kontraktgut ist also nicht die Zeit des Beschäftigten sondern ein Leistungsversprechen. In der Praxis sind zahlreiche Abstufungen dieser Regelung wirksam und können vor allem nach den Parametern Häufigkeit der Zusammenarbeit, Art und Umfang sowie strategische Relevanz der Leistung für die Organisation unterschieden werden.

Das Management flexibler Beschäftigungsverhältnisse stellt einerseits eine Herausforderung und zum anderen eine Erleichterung dar. Eine Herausforderung ist sie, da von freien Mitarbeitern ein höherer Grad an Selbstständigkeit und Selbstorganisation erwartet werden kann, bei gleichzeitig größerer Divergenz von eigenen und Unternehmenszielen. Die Instrumente zur Durchsetzung von Direktiven und zur Kontrolle sind daher komplexer als in einem Beschäftigungsverhältnis mit Weisungsbefugnis und den damit verbundenen Disziplinierungsmöglichkeiten. Ein transparenter, zielorientierter Führungsstil mit vorab festgelegter Abgabe von Zwischenergebnisse und Kontrollen ist hier sinnvoll.

Schwieriger gestaltet sich dabei die Frage nach der Zugänglichkeit zu Unternehmensressourcen und der damit einhergehenden Risikoabschätzung welche Ressource auch von Externen einsehbar sein soll, schließlich kann davon ausge-

gangen werden, dass der aufgrund seiner Kompetenzen beschäftigte externe Mitarbeiter auf Basis von vergleichbaren Problemsituationen ebenfalls für einen Wettbewerber arbeitet und so organisationales Wissen nach außen tragen könnte (Kaiser, Paust und Kampe 2007, S. 17ff). Auch wenn das Risikopotenzial für den Abfluss unternehmerischer Kompetenzen hoch sein kann, sollte dabei nicht vergessen werden, dass die externen Mitarbeiter selbst als fokale Akteure betrachtet werden können, die einen anderen, leichteren Zugang zu Personen und Kompetenzen anderer Netzwerke und Organisationen besitzen. Diese Betrachtungsweise berücksichtigt das Management externer Mitarbeiter als Chance für das einzelne Unternehmen, und damit als Vergrößerung des sozialen Kapitals.

2. Wissensmanagement

Zur Wissensgenerierung durch den Einsatz externer Mitarbeiter können prinzipiell zwei Strategien des Wissenstransfers genutzt werden: Die Kodifizierung und die Personalisierung.

Die Kodifizierung im Sinne einer Explizierung von implizitem Wissen durch eine ausführliche Dokumentation ist in der Veranstaltungsbranche nur begrenzt umsetzbar. Zeitdruck, die große Bedeutung von impliziten Methoden- und Fachkompetenzen und die Schwierigkeiten in Bezug auf Detailgenauigkeit und Standardisierung eine einheitliche Berichtsform zu finden, erschweren das Vorgehen zusätzlich zu einer grundsätzlichen Abneigung gegen ein als Kontrolle empfundenes Dokumentationswesen.

Die Strategie der Personalisierung bietet daher größere Chancen. *„Grundsätzliche Idee hierbei ist, dass entsprechend der Sozi-*

alisation im Konzept von Nonaka und Takeuchi (1995) das Wissen direkt zwischen den Wissensträgern ausgetauscht wird, was wesentlich durch die Bildung von „Strong Ties“ (starken Beziehungen) zwischen internen und externen Mitarbeitern und den daraus resultierenden gemeinsamen Kontext unterstützt wird.“(Kaiser, Paust und Kampe 2007, S. 108). Sozialisation bedeutet hier also: „a process of sharing experiences and thereby creating tacit knowlegde such as shared mental models and technical skills.“ (Nonaka und Takeuchi 1995, S. 62) Die Unternehmensführung muss Raum und Zeit für eine Personalisierung externen Wissens durch entsprechende Maßnahmen schaffen wie die Förderung und Anrechnung der Kommunikationszeit als Arbeitszeit bei informellen Kontakten oder im gemeinsamen Projektbüro.

Transfer

Eine ergänzende Möglichkeit der strukturierten Sicherung von Wissen bei Einsatz externer Mitarbeiter ist der im Rahmen des BMBF-Forschungsprojektes „Inno-how“ vom Fraunhofer IFF aus den im Wissensmanagement verbreiteten Methoden „Lesson Learned“ und „Debriefing“ weiterentwickelte „**Erfahrungssicherungsworkshop**“. Der Erfahrungssicherungsworkshop kann in sechs Phasen untergliedert werden (vergl. Voigt und von Garrel 2009, S. 62):

1. Workshop-Einstieg: Festlegung der Moderationsmethode, der Tagesordnungspunkte und des groben Zeitablaufs.
2. Projektrückblick: Rückblick auf die wichtigsten Ereignisse und auf die internen und externen Störeinflüsse
3. Sammlung und Bewertung von Projekterfahrungen: Sammlung Gelerntem und von positiven und negativen Erfahrungen durch klassische Moderation und nachfolgende Bewertung des Gesammelten.

über die bisher mit den Arbeits-Subjekten befaßte einschlägigen Sozial- und Humanwissenschaften hinaus, wird nun an vielen Stellen und mit deutlich veränderten Konnotationen dem altbekannten „subjektiven Faktor“ eine bemerkenswerte neue Aufmerksamkeit zuteil.

Hintergrund ist eine höchst widersprüchliche Entwicklung in vielen Wirtschafts- und Betriebsbereichen, die mit ausgesprochen ambivalenten Konsequenzen verbunden ist, besonders für die betroffenen Arbeitskräfte. Im Zuge eines auf die „Entgrenzung“ von Arbeitsstrukturen abzielenden Wandels von Betriebsstrategien werden den Arbeitenden erweiterte Freiräume gewährt – in teils überraschendem Maße. Keine unbedingten Freiheiten im emphatischen Sinne des Wortes, versteht sich, aber doch (je nach Kontext) neuartige Handlungsmöglichkeiten, im Arbeitsprozeß wie in der Sphäre der Reproduktion. Möglichkeiten, die von den Betroffenen „subjektiv“ genutzt werden können, aber auch – was zunehmend klar wird – genutzt werden müssen, um die steigenden Anforderungen überhaupt erfüllen zu können.

„Subjektivierung“ meint also zunächst eine infolge betrieblicher Veränderungen tendenziell zunehmende Bedeutung von „subjektiven“ Potentialen und Leistungen im Arbeitsprozeß – und zwar in zweifacher Hinsicht: einmal als wachsende Chance, „Subjektivität“ in den Arbeitsprozeß einzubringen und umzusetzen, zum anderen aber auch als doppelter Zwang, nämlich erstens, mit „subjektiven“ Beiträgen den Arbeitsprozeß auch unter „entgrenzten“ Bedingungen im Sinne der Betriebsziele aufrecht zu erhalten; und zweitens, die eigene Arbeit viel mehr als bisher aktiv zu strukturieren, selbst zu rationalisieren und zu „verwerten“. In der Sprache des Marktes: Der „Subjektivitätsbedarf“ steigt auf beiden Seiten, der Organisation und der Arbeitenden selbst, und die große Frage ist: wie und in welcher Qualität kann das „Subjektivitätsangebot“ mit den massiv erweiterten Anforderungen Schritt halten?

// Moldaschl, Manfred / Voß, G. Günter (Hrsg.) 2003: *Subjektivierung von Arbeit*. 2. Aufl. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 14f

4. Erarbeitung von Handlungsoptionen: Aus der Analyse der negativen und positiven Erfahrungen werden vorwiegend in Gruppenarbeit Schritte erarbeitet, um zukünftig Probleme zu verhindern..
5. Ableitung von Maßnahmen: Aus den erarbeiteten Handlungsoptionen werden Maßnahmenkataloge entwickelt.
6. Workshop-Abschluss: Feedback Runde zur persönlichen Bedeutung des Workshops.

Dieses wenig praxisnahe Instrumentarium zur projektübergreifenden Sicherung von Wissen externer Kräfte ist für eine Umsetzung in der Veranstaltungsbranche kaum nutzbar, da es den Gepflogenheiten der Branche grundsätzlich widerspricht. Hier müssen wir viel mehr von grundsätzlichen statt operativen Überlegungen ausgehen. Erst wenn eine möglichst große Identifikation mit der Veranstaltung bei allen Beteiligten vorausgesetzt werden kann, die Aufgaben der Externen anspruchsvoll und selbstverantwortlich lösbar gewesen sind, kann zumindest für einen kurzen Zeitraum über der Projektende hinaus von einer Interessensübereinkunft ausgegangen werden. Dann werden auch die kreativen, eher einzelgängerisch arbeitenden Externen gerne und manchmal sogar selbstlos, da die erfolgreiche Realisierung einer sehr anspruchsvollen Aufgabe schon Anreiz genug ist, die in der Umsetzung gemachten Erfahrungen weitergeben.

Jeder Zwang, jede Form der korsetthaft anmutenden Strukturierung wie der Erfahrungssicherungsworkshop wird da eher kontraproduktiv empfunden, weil er zu sehr eine Struktur vorgibt ohne auf

die individuellen Erfahrungen und Bedürfnisse zu reagieren.

.....
 Avery, Christian / Zabel, Diane 2001: The flexible Workplace. A sourcebok of information and research. Westport: Quorum..

Olmsted, Barney / Smith, Suzanne 1997: Managing in a Flexible Workplace. New York: AMACOM.

Eichhorst, Werner/ Kuhn, Andrea et al 2009: Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel, Benchmarking Deutschland: Normalarbeitsverhältnis auf dem Rückzug, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung,

Kaiser, Stephan / Paust, Robert / Kampe, Tim 2007: Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister. Wien: Linde.

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka 1995: The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Voigt, Stefan / von Garrel, Jörg 2009: Erfahrungssicherungsworkshop in Mertins, Kai / Seidel, Holger (Hrsg.). Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. Berlin [u.a.]: Springer.

Folksonomies

Um Wissen strukturiert zu sammeln, wieder zu finden oder weiter zu geben galten über Jahrhunderte die ontologische und taxonomische Erfassung von Dingen, Objekten, Beschreibungen als notwendige Bedingung. Nur wenn Begriffe in Klassifikationsschemata eingeordnet werden können, im Vergleich also Merkmale ähnlich oder unterschiedlich erscheinen, kann das so klassifizierte Objekt bewertet werden, um allgemeine Aussagen über den Einzelfall hinaus zu ermöglichen oder Einschätzungen durch Übertragung von Merkmalen der Klasse auf das Objekt zu erleichtern. Diese klassische, hierarchische Repräsentation von Wissen befindet sich in der Auflösung und wird zunehmend durch Folksonomien ersetzt.

Begriffsklärung

Im Jahr 2004 hat der selbstständig arbeitende Entwickler und Berater Thomas Vander Wal erstmalig auf einer Mailingliste des Information Architecture Institute den Begriff der Folksonomy verwandt, der zur Beschreibung eines bis dahin wenig beachteten Phänomens des Web 2.0 schnell Verbreitung fand. Das so genannte social tagging, als Form der gemeinschaftlichen und nicht hierarchischen, freien Verschlagwortung von Begriffen erzeugt in der massenweisen Verbreitung ein neues, dynamisches Klassifikationsschema, dessen Schematisierung sich nicht aus einer logischen (biologischen, zoologischen, phänomenologischen) Ordnung der Dinge sondern aus der persönlichen, situativen oder nur statistischen Zuordnung von Begriffen ergibt.

Was aber ist eine Folksonomie? Vander Wal selbst definiert den Begriff so: *„Folksonomy is the result of personal free tagging of informa-*

tion and objects (anything with a URL) for one's own retrieval. The tagging is done in a social environment (usually shared and open to others). Folksonomy is created from the act of tagging by the person consuming the information." (Vander Wal 2007) Hier werden sowohl die Subjektivität der Bewertung also auch die Rolle der Adresse dieser Bewertung für ein soziales Netzwerk manifest. In dieser repräsentativen Funktion des Zeigens und Teilens gleichermaßen sieht Müller-Prove 2007 auch die Bedeutung der Folksonomie: „*Es ist eine Wortneuschöpfung aus dem englischen „Folk“ und „Taxonomy“ – quasi die pluralistische Stimme des Volkes, die durch die Tagging-Aktivitäten der Einzelnen eine neue Sinnenebene erzeugt. Es gibt keine Experten, die die Bedeutung und Ordnung der Dinge festlegen, sondern einen dezentralen, unkoordinierten, sozial-kumulativen Effekt, der zu den oben angeführten Ergebnissen führt. (...) Und Tags sind nicht geordnet. Es sind simple Tupel zwischen dem Bezeichnenden, dem Bezeichneten, dem Tag und ggf. der Zeit. Weitere Dimensionen sind denkbar und führen im Falle von geografischen Koordinaten zum so genannten Geotagging. Trotzdem ist der Vergleich mit Taxonomien zulässig, da Tags auch Semantik induzieren. Die Folksonomy ist also genau wie die Taxonomie eine bedeutungstragende Ebene.*“ Die stetige Verbreitung sozialer Verschlagwortung drängt in dieser Hinsicht die Bedeutung hierarchischer Systeme zunehmend in den Hintergrund.

Hypertextualisierung, die Auflösung des Begriffsverständnisses in Meme noch gar nicht ausgeschriebener Worte im Suchmaschinenfenster und die soziale Funktion des social taggings lässt die Bedeutung einer Folksonomie für die Wissenssammlung wachsen. Peters (Peters

2009) weist in ihrer sehr genauen Analyse der Bedeutung von Folksonomien für die Wissenserzeugung und Weitergabe daraufhin, dass das Ziel und der Nutzen von Folksonomien in der Strukturierung und Darstellung von Informationen wie Lesezeichen, Fotografien oder Videos besteht. Ebenso nüchtern beschreiben Furnas et al. (Furnas et al. 2006) Folksonomien als eine Form Inhalte also Wissen im Sinne einer freien Verschlagwortung von Dokumenten im Internet sich selbst und anderen zu erschließen. Die Produzenten oder auch die Nutzer der Dokumente werden selbst zu Indexern. Es gibt keine zentrale Kontrolle, die die Tags und die Arbeit der Prosumer prüft.

Da es im Neologismus Folksonomie zwischen Folk und Taxonomie gar keinen Platz für einen Experten geben kann, der ein kategorisches System vorgibt, wird der Nutzer zu der Person, die der Welt ihre Ordnung gibt und diese Ordnung als Wordwolke (Tag Cloud) der sozialen Umwelt zufügt, und somit jeder Nutzer zum Experten seiner selbst. Die sich daraus entwickelnde semantische Struktur ist dezentral, überlappend und formlos in dem Sinne, dass ihr keine Baumstruktur zugrunde liegt und sprachlich so weit offen ist, dass keine semantische Vorgaben gemacht werden.

In den meisten social bookmark Systemen erfolgt die Verschlagwortung nur mit einzelnen Wörtern, die als Marke verwandt werden.

Zunehmend zeigen sich aber auch Indexierungen mit mehr als einem Schlagwort, in mehreren Worten, Phrasen oder Satzfragmenten. Obwohl aber jeder Benutzer Begriffe frei wählen kann, ergeben sich meist Marken, die von verschiedenen Benutzern genutzt werden.

Der einzige Zusammenhang, der zwischen den tags besteht, sind die umschriebenen Objekte bzw. die Benutzer, von denen sie verwendet werden (Dorn 2008). Die Dynamik der wachsenden Repräsentation von Wissen durch social tagging ist groß wie auch Cattuto et al. (Cattuto et al. 2007) feststellen, wenn sie beschreiben, dass sich Folksonomien nach denselben Regeln und mit einer ähnlichen Dynamik wie die Sprachen selbst entwickeln, indem sie neue Begriffe aufnehmen, Verbindungen schaffen und Zusammenfügungen erlauben. Folksonomien verlangen keinerlei Expertenwissen, sind einfach zu nutzen (Lachica und Karabeg 2008, S. 161) und sie sind nahezu kostenfrei zu haben. „Tagging has dramatically lower costs because there is no complicated, hierarchically organized nomenclature to learn. User simply create and apply tags on the fly.“ (Wu, Zubair und Maly 2006, S. 111) Neben diesen auf der Hand liegenden ökonomischen Vorteilen - der schnellen, einfachen Bedienbarkeit, ohne Kosten zu verursachen - können weitere Vorteile, aber auch Nachteile von Folksonomien aufgeführt werden.

Vor- und Nachteile von Folksonomien

Ebersbach et al. (Ebersbach et al. 2008, S. 128) nennen als weitere Vorteile das allumfassende, dynamische Vokabular, worunter die Autoren den Wortschatz jedes einzelnen Anwenders, ohne etwas auszulassen, begreifen. Des Weiteren sind Folksonomien im Gegensatz zu Taxonomien oder Ontologien ohne zusätzlichen Aufwand skalierbar und passen sich veränderten Bedingungen wie einer Erweiterung oder Zusammenlegung von Fachgebieten automatisch an. Der Zufall hat in Folksonomien eine hohe Bedeutung, „denn die Benutzer werden dazu angeregt, von ihren Tags oder Objekten ausgehend nach weiteren Benutzern zu suchen, die ähnliche Interessen haben. So ist es über die Verbindung möglich, Objekte von ande-

Tagging und Folksonomien - Eine Übersicht aktueller Studienergebnisse

Proponents of tagging systems cite a number of theoretical advantages derived from tagging, from the resulting folksonomy, and from network effects. Tagging begins as a personal information management and re-discovery tool. New concepts often emerge in personal tags that are then shared in social systems, where social information discovery leads new users to content. This is where social tagging seems to offer a number of affordances, primarily related to the use of the resulting folksonomy by others for information retrieval, browsing, searching or current awareness. User involvement in tagging may also have inherent advantages, promoting a sense of ownership of content, and developing social cohesion in a group. Broad distribution of effort offers a way to conquer the economics of indexing. But tagging and folksonomy are not without their critics. Particularly in the information retrieval community, there is concern over the relativistic nature of socially created vocabularies, the lack of term consistency, problems with synonymy and polysemy, and the inherent inconsistency of a user-generated vocabulary. (...)

Most studies of tagging and folksonomy reflect one of three broad perspectives, focused on folksonomic vocabularies and information retrieval, on user behaviour in tagging systems, or on the socio-technical nature of those systems themselves and their description using network theory. Tagging can be examined as a personal information management tool, or a retrieval tool. Tags can be described with distribution statistics. Folksonomic vocabularies can be analysed by subject or type of term. (...)

The social context of tagging can be studied through the lens of authorship, or described and analysed using constructs from social network theory. Each of these approaches adds to our appreciation of the role of user-generated content in the information landscape.

|| Trant, J. 2008: Studying Social Tagging and Folksonomy: A Review and Framework. Journal of Digital Information. Special Issue on Digital Libraries and User-Generated Content. S. 7

ren Benutzern zu finden, die man bei einer einfachen Suche oder in einer Suchmaschine nie gefunden hätte.“ (Ebersbach et al. 2008, S. 129) Es bleibt zu fragen, ob man diese Informationen oder besser Bewertungen der Nutzer auch wirklich benötigt hätte, ja ob man nicht gerne auf diese hätte verzichten können, wenn man sie überhaupt versteht, sich also Empfänger und Sender überhaupt verständigen können. Hier verweist Jürgen Dorn berechtigterweise auf die unterschiedlichen Vokabulare, die dazu führen können, dass Experten und Laien ihre Objekte gegenseitig eben nicht finden. In ihrem sehr prägnanten Artikel führen Peters und Stock (Peters und Stock 2008, S.81f) ausführlich die Vorteile und Nachteile von Folksonomien auf.

Anpassungsfähigkeit, Veränderbarkeit und Dynamik erleichtern Folksonomien die Entwicklung und die Pflege von bestehenden kontrollierten Vokabularen, denn die tags, also die persönlich gewählten Schlagworte, ihre Häufigkeit und ihre Verteilungen können als Quelle für neue, kontrollierte Kategorien dienen. Hier wird eine interessante Entwicklung mit Anwendungen gezeigt, die in bestehenden Systemen mit vorgegebenen Taxonomien soziale Verschlagwortung erlauben und so die top-down Kategorisierung, um eine bottom-up Indexierung ergänzen.

Dies unterstützt **schnelle Reaktionszeiten** und **Innovationen** in der Wissensdomäne bezüglich neuer Themen wie z.B. Entfluchtungsanalyse und Panikforschung als Teilbereich des Veranstaltungsmanagements in Reaktion auf die Ereignisse in Duisburg. Damit können Folksonomien ein wichtiges Instrument sowohl zum Neuaufbau als auch zur

Pflege von Nomenklaturen, Klassifikationssystemen und Thesauri darstellen. Ebenso ergänzen Folksonomien kontrollierte Vokabularen in der Recherchepraxis.

Die **Informationssuche** kann mit Folksonomien auf zweifache Weise erfolgen. Zum einen indem der Nutzer mögliche Schlagworte in die Suche eingibt, zum anderen aber auch dadurch, dass er die Schlagworte als Anregung und Zwischenschritt benutzt, um sich so von einem tag und damit von einem Suchergebnis zum anderen durch zu klicken. Das Suchen mit tags ist für Laien viel einfacher und intuitiver als die Recherche mit ausgeklügelten Instrumenten der Informationssuche, denn diese intuitive Suche, in der jede noch so unüberlegte Frage einem Schlagwort entspricht, folgt den üblichen Google-Gewohnheiten der Informationsnomaden, die auf der Suche nach den Öffnungszeiten der benachbarten Arztpraxis Arztname plus Straße genauso in die Google Suchmaske eingeben, wie das Rezept für eine Quiche Lorraine oder den Name des Hauptdarstellers aus „True Lies“. Doch was wir ansprechen ist ja schon quasi ein Expertenwissen, denn der Suchalltag sieht ja ganz anders aus, denn von dem Gericht, das gesucht wird, weiß man nur noch, dass es mit Eiern und Speck gemacht wird und der Titel des Films ist einem auch entfallen und man hat nur behalten, dass es sich um einen Agenten und dessen bürgerliche Scheinexistenz drehte.

Peters und Stock (Peters und Stock 2008, S.83) fassen die Vorteile der Folksonomien folgendermaßen zusammen: „Folksonomies:

- *spiegeln die Sprache der Nutzer authentisch wider,*

- erlauben verschiedene Interpretationen,
- sind eine günstige Form der Inhaltserschließung,
- sind die einzige Möglichkeit, Massen-Information im Web zu erschließen, sind Termquellen für die Entwicklung und Pflege von Ontologien und kontrollierten Vokabularien,
- geben die Qualitätskontrolle an die Nutzer weiter,
- erlauben konkretes Suchen und Browsing,
- berücksichtigen Neologismen,
- tragen dazu bei, Communities zu identifizieren,
- geben eine Basis für Recommendersysteme, (Anm. des Autos: Also einem webbasierten Empfehlungsdienst, das ausgehend von vorhandenen Informationen oder anderen Objekten ähnliche Objekte ermittelt und empfiehlt wie dies bei fast allen Shopsystemen mittlerweile üblich ist. „Kunden, die sich für dieses Produkt interessiert haben, interessierten sich auch für ...“),
- sensibilisieren Nutzer“.

Als Nachteile stellen Peters und Stock fest, dass gerade das Fehlen eines kontrollierten Vokabulars durch die Gleichrangigkeit aller Begriffe große Schwierigkeiten mit sich bringt, wie schon durch das Ausbliben eines Synonym Abgleichs deutlich wird. Ergänzend dazu fassen Peters und Stock (2008, S.84) die Nachteile von Folksonomien zusammen:

- „verschiedene Levels der Indexierung, Vermischung von Sprachen, versteckte paradigmatische Relationen (Anm. des Autors: Hier vor allem Äquivalenz- und Hierarchierelationen) bleiben ungenutzt,
- fehlende Trennung von formalen bzw. bibliographischen Tags und Aboutness- Tags, Spam-Tags, nutzer-spezifische Tags und andere uneindeutige Schlagworte“ sowie gerade bei der Verschlagwortung von nicht-textuellen

A personal history

On July 23, 2004 in the IA Institute (then called the Asylomar Institute for Information Architecture (AIFIA)) closed list serve Gene Smith asked, „Some of you might have noticed services like Furl, Flickr and Del.icio.us using user-defined labels or tags to organize and share information.... Is there a name for this kind of informal social classification?“. After a few other people answered some other related questions Eric Scheid of Ironclad Information Architecture responded with „folk classification“. On July 24, 2004 I responded just after that with, „So the user-created bottom-up categorical structure development with an emergent thesaurus would become a Folksonomy?“.

I am a fan of the word folk when talking about regular people. Eric put my mind in the framework with one of my favorite terms. I was also thinking that if you took „tax“ (the work portion) of taxonomy and replaced it with something anybody could do you would get a folksonomy. I knew the etymology of this word was pulling is two parts from different core sources (Germanic and Greek), but that seemed fitting looking at the early Flickr and del.icio.us.

// Vander Wal, Thomas 2007: Folksonomy Coinage and Definition. Online im Internet: <http://vanderwal.net/folksonomy.html> (20.09.2010)

Inhalten die Durchmischung von Bildbeschreibung, Herkunftsangaben und Zuschreibungen.

Anwendung

Der uneingeschränkt offene Charakter der Vokabularien macht eine Nachbearbeitung notwendig. Golder und Hubermann (2006) haben anhand der Untersuchungsergebnisse bei einem der bekanntesten Social Bookmarking Systemen de.icio.us zur Struktur Kollaborativer Tagging Systeme die gewählten Schlagworte in sieben Kategorien unterteilt. „1. *Identifying What (or Who) it is About. Tags identify the topics of bookmarked items.*

2. *Identifying What it Is. Tags can identify what kind of thing a bookmarked item is, in addition to what it is about.*

3. *Identifying Who Owns It. Some bookmarks are tagged according to who owns or created the bookmarked content.*

4. *Refining Categories. Some tags do not seem to stand alone and, rather than establish categories themselves, refine or qualify existing categories.*

5. *Identifying Qualities or Characteristics. Adjectives such as scary, funny, stupid, inspirational tag bookmarks according to the tagger's opinion of the content.*

6. *Self Reference. Tags beginning with "my," like mystuff and mycomments identify content in terms of its relation to the tagger.*

7. *Task Organizing. When collecting information related to performing a task, that information might be tagged according to that task, in order to group that information together.“*

Schon bei dieser von Golder und Hubermann durchgeführten Untersuchung auf Basis zweier unterschiedlicher Quellen, erstens innerhalb eines Zeitraums

von vier Tagen erfasste Komplettdaten derjenigen URLs, die del.icio.us als „popular“ empfiehlt und zweitens von 229 zufällig ausgewählten Personenprofilen, ist erkennbar, dass eine unbearbeitete, ungeprüfte Übernahme von Schlagworten kaum zusätzliche Informationen repräsentieren, sondern zu großen Teilen selbstreflexive Kommentare auf Objekt und Autor liefern. Zahlreiche Unstimmigkeiten durch Verwendung von Synonymen, Homonymen, also Begriffe, die mehrere unterschiedliche Bedeutungen haben, oder schlichtweg fehlerhaften Schreibweisen können durch automatisierte oder halbautomatisierte lexikalische Methoden eingeschränkt werden. Hierbei schlagen Peters und Stock (Peters und Stock 2008, S. 84) die Nutzung von etablierten Methoden des NLP (Natural Language Processing) vor. Dabei werden im ersten Schritt durch Wortvergleich mit hinterlegten Listen und Regeln wie z.B. Eingabefehler durch benachbarte Buchstaben Fehler erkannt, nachfolgend werden die Wortformen zusammengefasst, Eigennamen identifiziert, Phrasen erkannt und falls nötig zurückgeführt und nachfolgende eingeordnet in eine Klassifikation und überführt.

Eine andere, einfachere Methode zur Einschränkung des Nutzerwildwuchses semantischer Zuordnungen besteht in der Generierung von Vorschlägen. „Diese Vorschläge können Marken sein die andere Benutzer für das Objekt benutzt haben oder aus den ersten eingegebenen Buchstaben und den Marken der vorhandenen Folksonomy generiert werden.“ (Dorn 2008, S. 42)

Trotz des erheblichen Aufwandes zur Aufarbeitung dynamischer Verschlagwortungen bilden social tags eine exzellente Methode, um bestehende Ta-

xonomien aktuell zu halten, neue Begriffe einzufügen und die Suche in breit angelegten und komplexen Wissensdomänen zu erleichtern und zu beschleunigen. So einfach die Implementierung von Modulen zum social bookmarking oder die Anpassung von Java Applets zur Einbindung von Visualisierungen sozialer Verschlagwortung z.B. in Form von tag clouds auch sein mag, sollte darauf acht gegeben werden, die Folksonomien frühzeitig als Informationsträger zu nutzen. Dafür sollten vorgegebene Vorschlagslisten verwandt werden, die sich auf bestehende Klassifikationsstrukturen beziehen. Die Einführung eines Relevance Rankings wie es von Peters und Stock (Peters und Stock 2008, S. 85) vorgeschlagen wird, ist aufgrund des erheblichen Implementierungs- und Betriebsaufwands für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche kaum zu empfehlen, doch eine kontinuierliche Auswertung der sozialen Verschlagwortung im Vergleich zur Taxonomie der Wissensdomäne und die wesentlichen netzwerktheoretischen Kennzahlen wie Dichte und Zentralität von Nutzern und der von ihm vorgenommenen Indexierung sowie der Indexierungen selbst haben einen bedeutsamen Informationswert, um Suchroutinen zu vereinfachen und die Rolle der Nutzer als (Mit)-Gestalter der Inhalte zu festigen. Manfred Langen stellt in seinem Beitrag für den 12. Kongress zum IT-gestützten Wissensmanagement die Vorgehensweise der Siemens AG zur nachträglichen Informationsstrukturierung und Datenintegration heterogener Datenmengen auf Basis von social taggings. Der interessante Ansatz „verbindet das unstrukturierte Tagging mit *semantischen Technologien*, um die Menge der Tags im Sinne einer leichtgewichtigen Ontologie mit Struktur anzureichern.“ (Langen 2010, S. 240) Dabei werden über ein gemeinsames, applikationsübergreifendes System Daten aus dem Export

Folksonomie und kollektive Intelligenz

Die populären Web 2.0-Dienste werden von Prosumern – Produzenten und gleichsam Konsumenten – nicht nur dazu genutzt, Inhalte zu produzieren, sondern auch, um sie inhaltlich zu erschließen. Folksonomies erlauben es dem Nutzer, Dokumente mit eigenen Schlagworten, sog. Tags, zu beschreiben, ohne dabei auf gewisse Regeln oder Vorgaben achten zu müssen. Neben einigen Vorteilen zeigen Folksonomies aber auch zahlreiche Schwächen (u. a. einen Mangel an Präzision).

Um diesen Nachteilen größtenteils entgegenzuwirken, schlagen wir eine Interpretation der Tags als natürlichsprachige Wörter vor. Dadurch ist es uns möglich, Methoden des Natural Language Processing (NLP) auf die Tags anzuwenden und so linguistische Probleme der Tags zu beseitigen. Darüber hinaus diskutieren wir Ansätze und weitere Vorschläge (Tagverteilungen, Kollaboration und aktorspezifische Aspekte) hinsichtlich eines Relevance Rankings von getaggten Dokumenten.

Neben Vorschlägen auf ähnliche Dokumente („more like this!“) erlauben Folksonomies auch Hinweise auf verwandte Nutzer und damit auf Communities („more like me!“).in diesem Zusammenhang durchaus von „kollektiver Intelligenz“ sprechen: „With content derived primarily by community contribution, popular and influential services like Flickr and Wikipedia represent the emergence of ‚collective intelligence‘ as the new driving force behind the evolution of the Internet“ (Weiss, 2005, 16). „Kollektive Intelligenz“ entsteht dank der Zusammenarbeit von Autoren und Nutzern in „kollaborativen Diensten“, die zusammengefasst als „Web 2.0“ etikettiert werden können. Solche Dienste widmen sich beispielsweise dem Führen von „Tagebüchern“.

// Peters, Isabella / Stock, Wolfgang G. 2008: Folksonomien in Wissensrepräsentation und Information Retrieval. Information – Wissenschaft & Praxis. 59(2008)2. S. 77-90

von Tags sowohl aus dem Intra- als auch aus dem Internet gesammelt. Die semantische Anreicherung der Daten erfolgt durch statistische Verfahren wie eine Co-Occurrence Analyse zur Häufigkeit, Import von strukturierten Daten und durch die explizite Ergänzung von Relationen. Dadurch können neben den automatisch dargestellten Zusammenhängen auch Strukturen im Sinne einer (leichtgewichtigen) Ontologie wie die Klassifikation als übergeordnet oder untergeordnet angelegter Begriff. Diese Zuordnungen werden manuell gesetzt und übergeben zusammen mit der abstrakten Häufigkeit eine leichter handhabbare Auswertung, da Fehler durch Synonyme, fehlerhafte Orthografie.

Zahlreiche Programme und Systeme erleichtern die Einführung, den Umgang mit und die Auswertung von Folksonomien. Der tagomizer ist eine social bookmark Anwendung als Java System auf Open Source Basis. Fuzzy.com wertet bookmarks, tags und das Verhalten von Nutzern unter Berücksichtigung der semantischen Strukturen, der tag Ontologien und von thematischen Landkarten aus. Onasurvey wertet mit netzwerktheoretischen Methoden organisationale Beziehungen und die Verteilung von Themen aus.

.....
 Vander Wal, Thomas 2007: Folksonomy Coinage and Definition. Online im Internet: <http://vanderwal.net/folksonomy.html> (20.09.2010)

Müller-Prove, Matthias 2007: Taxonomien und Folksonomien – Tagging als neues HCI-Element. In i-com (1)2007

Peters, Isabella 2009: Folksonomies. Berlin: Walter de Gruyter

Furnas, G.W., Fake, C., von Ahn, L., Schachter, J., Golder, S., Fox, K., Davis, M., Marlow, C., & Naaman, M. 2006:

Why do tagging systems work? In: CHI '06 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (S. 36-39). New York: ACM

Dorn, Jürgen 2008: Social Tagging. In: Andrea Back (Hrsg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social-Software. München: Oldenbourg

Cattuto, C., Loreto, V., & Pietronero, L. 2007: Semiotic dynamics and collaborative tagging. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 104(2007)5, 1461-1464.

Lachica, Roy / Kaarbeg, Dino 2008: Metadata Creation in Socio-semantic Taging Systemes: Towards Holistic Knowledge Creation and Interchange. In: Maicher, Lutz / Garshol, L. M. (Hrsg.) 2008: Leveraging the semantics of topic maps. TMRA 2007. LNAI. S. 160-171. Berlin, Heidelberg: Springer

Wu, H., Zubair, M., & Maly, K. 2006: Harvesting social knowledge from folksonomies. In: Proceedings of the 17th Conference on Hypertext and Hypermedia (S. 111-114). New York: ACM.

Ebersbach, Anja / Glaser, Markus Heigl, Richard 2008: Social Web. Konstanz: UVK

Peters, Isabella / Stock, Wolfgang G. 2008: Folksonomien in Wissensrepräsentation und Information Retrieval. Information – Wissenschaft & Praxis. 59(2008)2. S. 77-90

Golder, Scott A. / Huberman, Bernardo A. 2006: The Structure of Collaborative Tagging Systems. Journal of Information Science. 32(2). S. 198-208.

Langen, Manfred 2010: Vom Tagging zu leichtgewichtigen Ontologien. In: M. Bentele / N. Gronau / P. Schütt / M. Weber (Hrsg.): Mit Wissensmanagement Innovationen vorantreiben! Berlin: Bitkom e.V.

Gatekeeper - Boundary Spanner

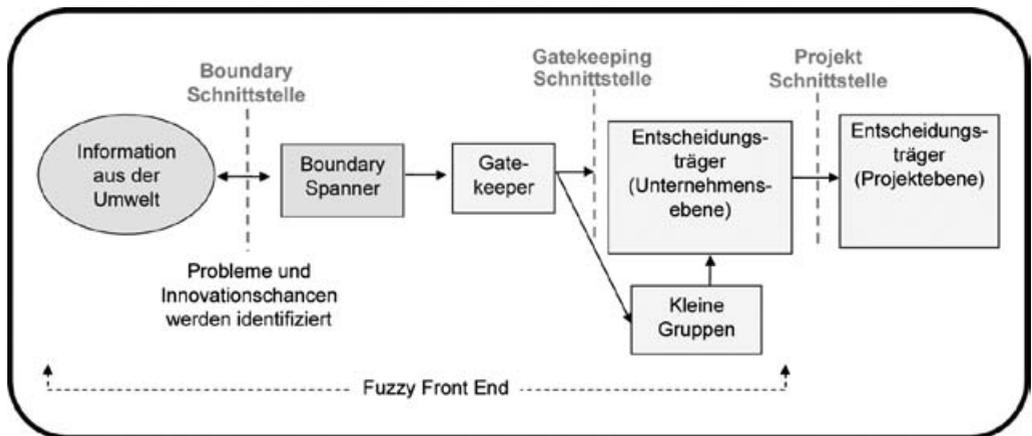
Der Wissenstransfer ist eine kommunikative Aufgabe, die durch eine Vielzahl an Schnittstellen zu organisationsinternen und -externen sozialen Netzwerken und Gruppen eine hohe Rollendiversität der Akteure verlangt. Dabei erschwert das in hohem Maße personalisierte Wissen in Projekten ebenso einen phasenübergreifenden oder gar projektübergreifenden Wissenstransfer wie die große Anzahl von externen Kräften, die nur veranstaltungsbezogen eingesetzt werden. Gerade diese bündeln häufig jedoch durch ihre Rolle als Gatekeeper oder Boundary Spanner eine große Menge von projektrelevantem Wissen, daher ist ein besseres Verständnis dieser Rollen für die Optimierung der Kommunikationsaufgaben als Grundlage eines Wissenstransfers von großer Bedeutung.

Begriffsklärung

Sehr allgemein kann ein Gatekeeper als eine Person beschrieben werden, die einen Informationsaustausch über eine informelle Kommunikation ermöglicht (Allen 1969). Tushman und Katz (1980) verweisen schon darauf, dass damit der Gatekeeper ein bewusster Vermittler in einer Organisation darstellt, der Kontakte und Wissen zwischen einzelnen Gruppen innerhalb einer Organisation oder extern weitergibt. Für Walter R. Hein umfasst Gatekeeping sogar alle „*processes of interactions and selection by applying institutional standards to biographies. This is a two-way process which is not necessarily asymmetric*“ (Heinz 1992. S. 11). Diese sehr weit gefasste Auffassung, die auf eine Vielzahl von Kommunikationssituationen sozialer Netzwerke übertragbar ist, muss zum besseren Verständnis der Rolle des Gatekeepers wieder eingeschränkt werden. Bettina Hollstein setzt

hier mit Blick auf die Aktivierung von Netzwerkressourcen den Fokus auf institutionelle Gatekeeper, die als so genannte „Zugangswärter“ die Statusübergänge im Lebenslauf von Individuen begleiten, kontrollieren und gestalten. Dabei meint sie mit Statusübergänge, wiederkehrende Situationen im Lebenslauf, in denen sich die Muster der Zugehörigkeit des Individuums, seien es soziale Positionierung oder individuelle Ressourcenlage verändert (Hollstein 2007. S. 54). Dieses soziologische Verständnis von institutionellen Gatekeepern, also „Schlüsselpersonen mit Entscheidungsautorität in

geprägte Bild der gesellschaftlichen Teilräume einerseits und des transitorischen Raumes zwischen dem abgeschlossenen Projekt und dem Übergang zu einem neuen Projekt andererseits, in dem dieselben Akteure, um eine gemeinsam gemachte Erfahrung reicher, eintreten. Aldrich und Herker (1977) betrachten Boundary-Spanner als Personen bezeichnet, die an den Schnittstellen von Organisationen sitzen und dort für sie wichtige Aufgaben erfüllen. Sie haben eine Brückenfunktionen, über Unternehmensgrenzen (Boundaries) hinweg und erlauben so die Informationsweiterga-



der Vermittlung von Individuum und Organisationen mit Bezug auf Institutionen“ (Struck 2001. S. 37) ist in der Hinsicht von Bedeutung, als dass damit nicht jegliche informelle Kommunikation zu einer Gelenkstelle wird, sondern nur besondere Übergangssituationen. Struck spricht hier von gesellschaftlichen Teilräumen, in denen eine kontrollierte Auswahl erfolgt. Die bewusste Besetzung dieser Rolle des Gatekeepers sowie die Informationsmacht des Zugangswärters sind der Begriffspräzisierung förderlich. Vergleichbar ist auch das soziologisch

Abb.: Modell für Innovationen im Unternehmen von Reid und de Brentani nach Neumann und Holzmüller 2007

be durch diese Schnittstelle (Leifer und Delbecq 1978). Die Grenzen können dabei organisationsintern oder -extern sein. Boundary Spanner sind damit auch eindeutig zwischen einzelnen Abteilungen (Tushman u. Scanlan 1981) oder sogar abteilungsintern zwischen unterschiedlichen Gruppen (Ancona u. Caldwell 1992) denkbar. Eine strikte Trennung zwischen Gatekeeper einerseits und

Boundary Spanner andererseits gelingt nicht. Mast (Mast 2006) verweist darauf, dass Boundary Spanner Mitglieder von Netzwerken mit Außenkontakt sind, also Informationsbeziehungen zur Umwelt pflegen und dabei als Gatekeeper agieren, da sie bestimmen Welche Informationen gesammelt und weitergeleitet werden. Gatekeeper seien hingegen die Netzwerk-Mitglieder, die den Kommunikationsfluss kontrollieren und die Informationsflut, die durch die Grenzsituation an der Schnittstelle zu anderen Netzwerken entsteht, eindämmen. Sie filtern also die Informationen und tragen damit auch das Risiko eines Informationsverlusts.

In dem Modell für Innovationen im Unternehmen von Reid und de Brentani (2004) werden Boundary-Spanner und Gatekeeper sogar in einem gemeinsam Prozess der Informationsweitergabe einbezogen. Die „Boundary-Schnittstelle“ bildet dabei die Grenze zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Über sie gelangt das Unternehmen an externe Informationen und Anregungen. Sie können durch die Identifikation von potenziell innovationsrelevanter Information mögliche Innovationsanstöße und -chancen erkennen. Die zweite Schnittstelle, die „Gatekeeping-Schnittstelle“, liegt zwischen dem Gatekeeper und dem Unternehmen. Hier bewerten Gatekeeper die an der „Boundary-Schnittstelle“ gesammelten Information hinsichtlich ihrer Relevanz für das Unternehmen und entscheiden, ob und wie sie diese Information mit anderen Mitgliedern des Unternehmens teilen (Neumann und Holzmüller 2007).

Das Modell teilt den Prozess des informationellen Boundary-Spannings in zwei Rollen auf. Der Boundary-Spanner interagiert mit der Umwelt und sammelt so Informationen (1. Schritt des informationellen Boundary-Spannings), die dann von dem Gatekeeper innerhalb des Unternehmens weitergeleitet

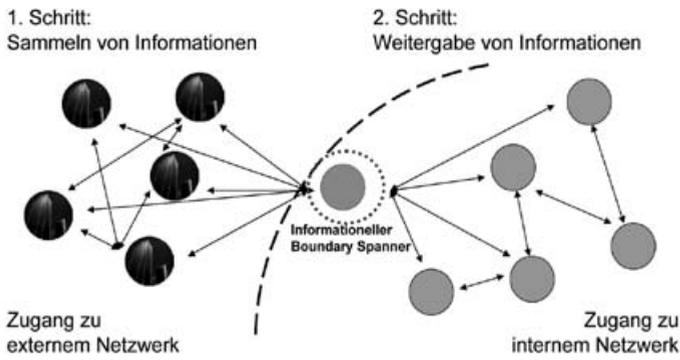


Abb.: Informationeller Boundary Spanner nach Neumann und Holzmüller 2007

werden (2. Schritt des informationellen Boundary-Spannings). Neumann und Holzmüller (2007) erläutern, dass informationelle Boundary-Spanning-Rollen häufig auf informelle bzw. emergente Weise auf Initiative einer Person entstehen, mit der Absicht durch den Aufbau von informellen Netzwerken auch neue Informationsquellen für das Unternehmen.

Der Aufbau dieser Netzwerke bedeutet für den Boundary-Spanner eine Investition an Zeit und anderen Ressourcen, die in der Regel vom Unternehmen gerne

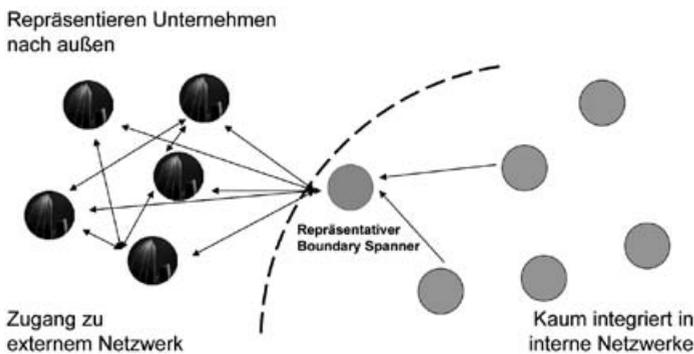


Abb.: Repräsentativer Boundary Spanner nach Neumann und Holzmüller 2007

angenommen aber nicht vergütet wird. In Abgrenzung dazu unterscheiden Aldrich und Herker (1977) den informationellen Boundary Spanner vom repräsentativen Boundary Spanner, der in Analogie des institutionellen Gatekeepers auch Repräsentationsfunktionen des Unternehmens nach außen übernimmt.

Bedeutung des Boundary-Spanners in Netzwerken

Windeler (2001, S. 195) geht davon aus, dass „Akteure (...) nur kompetent im Netzwerk handeln (können), wenn sie reflexiv beide Kontexte mitführen“: Den der Netzwerkeinheit und den des Unternehmungsnetzwerks. Die Vermittlung beider Ebenen erfolgt durch Boundary Spanner. Diese bewegen sich im Spannungsfeld zwischen zwei Rollen, in der Rolle des Beeinflussenden und des Beeinflussten: „Sie können erstens den Zugang zu Unternehmungen mehr oder weniger kontrollieren, zweitens als kompetente ‚broker‘ Ressourcen – etwa Informationsflüsse – zwischen den Netzwerkunternehmungen sichern und drittens, im Falle von Unternehmungsnetzwerken, die Formation anderer direkter Verbindungen zwischen den Netzwerkunternehmungen behindern oder (nur selektiv) befördern.“ (Windeler 2001, S. 197)

Damit finden sich diese Akteure in einem komplexen Beziehungsgeflecht wieder, dass ihnen große Handlungsspielräume

bietet, aber auch ein hohes Maß an Verantwortung auferlegt, denn diejenigen Akteure, die über weniger Ressourcenzugang verfügen, müssen adäquat mit Wissen versorgt werden. Sie haben eine wichtige Funktion und können den Wissensaustausch über den Projektabschluss hinaus stärken. Dabei soll auch ihre Positionen für die Motivation zum Wissensaustausch beachtet werden.

Burt entwickelt 1992 in seinem netzwerktheoretischen Ansatz zur Bedeutung der strukturellen Löcher ein Modell, der den Unterschied zwischen Macht als sozialem Einfluss und Macht als strukturelle Autonomie einbezog. Als strukturelle Löcher werden die Bereiche zwischen Netzwerken bezeichnet, die gar nicht oder nur wenige schwache Verbindungen (Weak Ties) in einer Beziehung zueinander stehen. Überbrückt werden können diese nur durch Boundary Spanner, die damit erst ermöglichen, dass Wissen zwischen sonst nicht miteinander verbundenen Gruppen fließt.

Bei einer Untersuchung zum Entscheidungsverhalten und zur Positionierung von Managern kam Burt zu dem Ergebnis, dass sich die eigene Positionierung als „*Makler zwischen voneinander getrennten und nur intern verbundenen Gruppen*“ (Jansen 2006, S. 29) als Vorteil erweist. Dabei spricht Burt von einem strukturell autonomen Akteur, wenn dieser als Cutpoint, also Schnittstelle, zur Überbrückung struktureller Löcher fungiert, welche ihm nicht nur einen Informationsvorsprung, sondern auch zusätzliche Handlungsoptionen eröffnen können. Diese ergeben aus der strategisch günstigen Position, wenn die Kontaktpartner eines Akteurs nicht miteinander verbunden sind und daher auch kein Informationsaustausch möglich ist. Ein ideales Informationsnetzwerk besteht laut Burt aus Akteuren, die möglichst alle aus unterschiedlichen, nicht miteinander verbundenen Gruppen stammen, um redun-

dante Informationen zu minimieren und den Informationsvorsprung zu maximieren.

Dieses von Burt beschriebene Phänomen der Macht aus struktureller Autonomie sollte zur Umsetzung in eine Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche berücksichtigt werden, denn gerade dort wird diese strukturelle Autonomie hoch geschätzt und als so erstrebenswertes Ziel betrachtet, dass zahlreiche Nachteile, wie die relative Unsicherheit einer nur zeitlich befristeten Beschäftigung oder fehlende soziale Eingebundenheit, fehlende Intimitäts- oder Anschlussmotivation durch wechselnde Arbeitsgruppen und Brückenfunktion zwischen sozialen Netzwerken sowie hohe Verantwortung mit dem damit verbundenem Risiko, aufgewogen werden. Strukturelle Autonomie und die damit verbundene Macht kann in der Veranstaltungsbranche als Wert an sich gelten. Um dennoch zum Wissensaustausch zu motivieren, sollte die Positionierung eher gefördert werden, indem eine größere Autonomie und damit ein erhöhter Informationsgewinn für das nächste Projekt durch Wissensweitergabe von der Organisation zugesichert wird.

Durch den hohen Anteil an externen Kräften, die Informations- und Job-Netzwerke formell und informell pflegen, die mithin durch den Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Interessengebiet auch teilweise mehr oder weniger unsichtbare Wissensgemeinschaften bilden haben alle externen Kräfte das Potenzial als Boundary Spanner, unternehmensübergreifenden Wissensaustausch zu fördern. Wie Kaiser, Paust und Kampe (2007, S. 111f) beschreiben, können die schwachen Beziehungen der externen

Kräften für die Identifikation von benötigten oder vielleicht sogar interessanten Ressourcen für die nächste Veranstaltung genutzt werden.

Sie stellen dabei heraus, dass im Sinne des Managements von Externen Kräften, die Betrachtung und Nutzung des sozialen Kapitals eine grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung eines projektübergreifenden Wissensmanagements dar. Dafür müssen jedoch zwei Faktoren berücksichtigt werden: Die **Möglichkeit überhaupt soziales Kapital zu erlangen**, indem über die Boundary Spanner ein Zugang auf andere soziale Netzwerke ermöglicht wird, als nur auf das organisationsinterne. Dabei besteht die Chance, dass sich aus den schwachen Beziehungen (weak ties) zu externen Kräften, starke Beziehungen (strong ties) mit redundanten Informationswegen zwischen den Netzwerkpartnern und längerfristigem Entwicklungshorizont entwickeln. *„Die Gelegenheit hierzu kann zum einen durch den wiederholten Einsatz bestimmter Externer Mitarbeiter gegeben werden, zum anderen während des Einsatzes durch einen deutlichen betrieblichen Einbezug der externen Mitarbeiter.“* (Kaiser, Paust und Kampe 2007, S. 112) Die **Motivation der Akteure ihr Wissen Preis zu geben**, womit sie an dieser Stelle eines der Kernprobleme des Wissensmanagements ansprechen, was unter Barrieren und Moral Hazard ausführlich erörtert wird.

Die Erklärungsmodelle wie zum einen die Motivation durch Sozialisation – also die bekannten Gruppenprozesse – sowie die Annahme einer Reziprozität greifen auf jeden Fall zu kurz, denn sie nehmen dabei zu wenig Bezug auf die intrinsische Motivation durch die Macht der

eigenen Position und die Motivation durch die Macht der strukturellen Autonomie. Außerdem ist das Modell der Reziprozität bei komplexen Leistungen und der Kodifikation von Wissen schwierig zu operationalisieren, da hier die subjektiven Einschätzungen zum Wert des eigenen Wissens im Vergleich zur Bewertung des Wissens, das ich in Zukunft erwarten kann, hinein spielen.

Allen, T. J./ Cohen, S. I. 1969: Information Flow in Research and Development Laboratories. In: Administrative Science Quarterly 14: 12-19

Tushman, Michael / Katz, R. 1980: External Communication and Project Performance: An Investigation Into the Role of Gatekeepers. Management Science 26 1980: 1071-1085.

Heinz, Walter R. 1992: Introduction: Institutional Gatekeeping and Biographical Agency. In: Ders. (Hg.): Institutions and Gatekeeping in the Life Course. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag, 9-28.

Hollstein, Bettina 2007: Sozialkapital und Statuspassagen. Die Rolle von institutionellen Gatekeepern bei der Aktivierung von Netzwerkressourcen. In: Jörg Lüdicke / Martin Diewald (Hrsg.): Soziale Netzwerke und soziale Ungleichheit. Zur Rolle von Sozialkapital in modernen Gesellschaften. Reihe Sozialstrukturanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 53-85.

Struck, Olaf 2001: Gatekeeping zwischen Individuum, Organisation und Institution. Zur Bedeutung der Analyse von Gatekeeping am Beispiel von Übergängen im Lebensverlauf. In: Lutz Leisering / Rainer Müller / Karl F. Schumann (Hrsg.): Institutionen und Lebensläufe im Wandel. Institutionelle Regulierungen von Lebensläufen. Weinheim: Juventa, 29-55.

Aldrich, H., / Herker, D. 1977: Boundary spanning roles and organization structure. The Academy of Management Review, 2, 217-230.

Leifer, R./ Delbecq, A. 1978: Organizational/Environmental interchange: a model of boundary spanning activity. In: Academy of Management Review 3, S. 40-50.

Tushman, M. L. / Scanlan, T. J. 1981: Boundary Spanning Individuals. Their Role in Information Transfer and their Antecedents. Academy of Management Journal, 24: S. 289-305

- Ancona, D. G. /Caldwell, D. F. 1992: Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, S. 634-665.
- Mast, Claudia 2006: Unternehmenskommunikation. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius Verlag.
- Reid, S. E. / de Brentani, U. 2004: The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *The Journal of Product Innovation Management*, 21: 170-187
- Holz Müller, Hartmut H. / Neumann, Debra 2007: Boundary-Spanner als Akteure in der Innovationspolitik von Unternehmen. In: Angela Carell / Thomas Herrmann / Uwe Kleinbeck (Hrsg.): Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden. Heidelberg: Physica-Verlag
- Windeler, A. 2001: Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden.
- Burt, R. 1992: Structural Holes. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jansen, Dorothea 2006: Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. Aufl.. Bielefeld: VS Verlag
- Kaiser, Stephan / Paust, Robert / Kampe, Tim 2007: Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister. Wien: Linde

Die Risiken der Arbeit mit externen Mitarbeitern sind unterschiedlich verteilt. Einerseits riskiert der freie Mitarbeiter eine einseitige Abhängigkeit von einem einzelnen Auftraggeber (Scheinselbstständigkeit), andererseits kann der Auftraggeber in noch größerem Maße als bei abhängig Beschäftigten von einer Differenz von unternehmerischen und individuellen Interessen ausgehen. Die wissentliche, erpresserische Ausnutzung des Wissensvorsprungs durch den externen Mitarbeiter wird Hold Up genannt.

Begriffsklärung

Hold Up, eigentlich Betriebsstörung oder gar aus Tausenden von Western berühmter Überfall, nennen Kaiser, Paust und Kampe das Verhalten externer Mitarbeiter, die die einseitige Abhängigkeit des Prinzipals (des Unternehmens) vom Agenten (Externen) ausnutzen. Diese Ausnutzung entsteht wenn der Externe seine wahren Absichten vor Vertragsabschluss nicht offenbart (vergl. Kaiser, Paust und Kampe 2007, S. 67).

Eine 100-prozentige Deckung der Interessen von Beschäftigten und Unternehmen kann es nicht geben, doch die Annahme ist berechtigt, dass bei externen Kräften die Interessensdivergenz größer ist als bei abhängig Beschäftigten. Die Gründe dafür liegen auf der Hand, denn zum einen ist die Geschäftsbeziehung kurzfristiger als das - trotz aller Flexibilisierung des Arbeitsmarktes weiterhin auf Langfristigkeit angelegte - Beschäftigungsverhältnis. Zum anderen kann ein eigenes, unternehmerisches Interesse des Externen vorausgesetzt werden, was mittelfristig Konkurrenz statt Kooperation bedeutet. Hold Up wie auch Moral Hazard beschreiben Risiken nach der

Information Hiding

Eine der größten Herausforderungen im Wissensmanagement dürfte darin bestehen, die Mitarbeiter zur Weitergabe ihres Wissens zu motivieren. So steht dem optimalen Wissensaustausch oft das „Information Hiding“, also das bewusste Zurückhalten relevanter Informationen entgegen. So kann es vorkommen, dass Wissensarbeiter ihr Wissen horten, um ihre Stellung oder auch Position im Unternehmen zu sichern. Andere mögen mit Arbeit so sehr überlastet sein, dass schlicht keine Zeit bleibt.

// Komus, Ayelt/ Wauch, Franziska 2008: Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. München, Wien: Oldenbourg. S. 162

Prinzipal-Agenten-Theorie, die als Institutionenökonomischer Ansatz ihre Erklärungskraft aus dem Interessenskonflikt zwischen Unternehmen und Externen gewinnt. Die Theorie der Firma von Jensen und Meckling (Jensen und Meckling 1976) stellt dabei einen wirtschaftsmathematischen Ansatz dar, der das Verhalten von Unternehmen in Abhängigkeit von verschiedenen Parametern, darunter dem Verhalten von Agenten zu beschreiben versucht.

Der Interessenskonflikt basiert auf eine angenommene Informationsasymmetrie, die der einfachen Formel folgt, dass der Externe ja nicht mit einer Problemlösung beauftragt worden wäre, wenn er nicht gegenüber dem Unternehmen einen Informationsvorsprung hätte. Die Prinzipal-Agenten-Theorie geht also von einem hochqualifizierten Tätigkeitsfeld aus, in dem ein fachlicher Informationsvorsprung innerhalb einer stark segmentierten und spezialisierten Branche auch durch Erfahrung möglich ist. Die Veranstaltungsbranche ist ein gutes Beispiel wie in einem derartig wissensgetriebenen Umfeld das Hold-Up-Risiko steigt.

Schreyögg (Schreyögg 2003) weist dabei darauf hin, dass die Informationsasymmetrie nur deswegen brisant wird, weil generell von einem opportunistischen Verhalten ausgegangen wird, in dem der Agent seinen Informationsvorsprung auch nutzt. Könnten wir prinzipiell von partnerschaftlichen Beziehungen zwischen Prinzipal und Agenten ausgehen, wären die Hold-Up-Risiken vernachlässigbar.

Worin bestehen die Informationsdefizite nun eigentlich?

- Versteckte Mängel (hidden character-

istics) bei Vertragsabschluss. Der Agent verschweigt absichtlich, dass vereinbarte Leistungsmerkmale nicht erfüllt werden können.

- Versteckte Handlungen (hidden actions) während der Leistungserstellung. Der Agent nutzt den Informationsvorsprung für eigene Handlungsspielräume bei der Ausführung der vereinbarten Leistung.

Beim Hold Up werden hidden actions und hidden characteristics zur Erreichung von versteckten Absichten (hidden intention) vom Agenten genutzt. Diese versteckten Absichten können als Nutzenmaximierung des Agenten betrachtet werden, in dem er zum Beispiel die informationellen Abhängigkeiten jenseits vertraglicher Verpflichtungen für Kostensteigerungen und daraus folgenden Nachverhandlungen nutzt. Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie wird also das Machtverhältnis zwischen beauftragenden Unternehmen und beauftragten Externen umgedreht. Nicht der Externe ist abhängig vom Auftraggeber, sondern der Auftraggeber vom Externen.

Anwendung

Wenn auch die theoretische Umkehrbeziehung kaum komplett in der Praxis anwendbar ist, so verweist die Prinzipal-Agenten-Theorie doch auf ein bestehendes Dilemma, denn in einem von Opportunismus oder gar Misstrauen geprägtem Verhältnis zwischen Agent und Prinzipal existiert kaum ein Instrument den Agenten konsequent zur Zielerfüllung zu verpflichten. Vertragliche Druckmittel können aufgrund von versteckten Handlungen oder versteckten Mängeln nur beschränkt angewandt werden.

Je weniger nachvollziehbar das jeweilige Fachgebiet für Außenstehende ist, desto eher gelingt dem Agenten dann die Durchsetzung eigener Ziele. Derartige Hold-Up-Risiken sind aus der Baubranche wohl bekannt. Dabei aber ist zu beachten, dass die Externen hier zu meist selbst als Unternehmer –mit einer vertraglichen Beziehung zu weiteren Sub-Unternehmen - agieren, die fast erpresserisch ihren Wissensvorsprung ausnutzen und Sachverhalte vor Vertragsabschluss verschleiern, um dann durch zunehmende Kostensteigerungen im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie nutzenmaximiert zu handeln.

Temporäre Arbeitsgemeinschaften, wie sie im

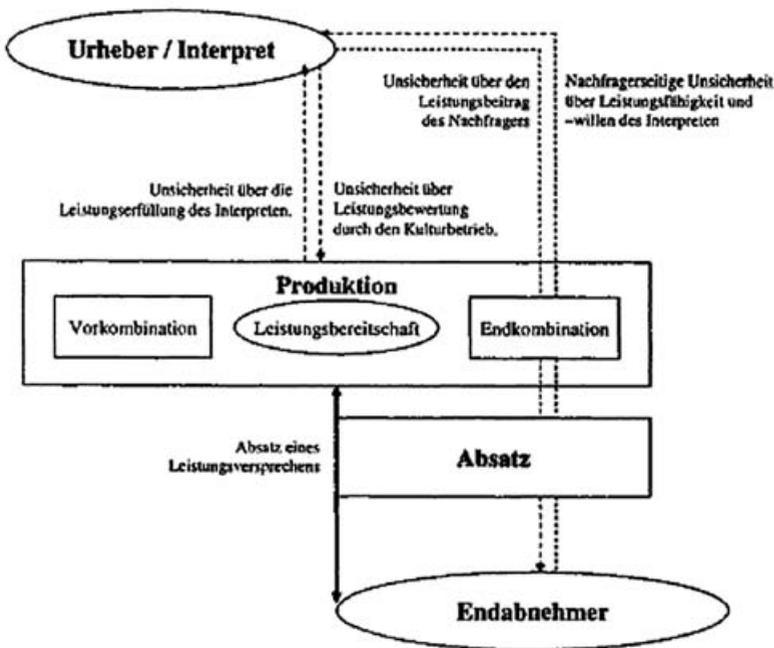


Abb: Informationsasymmetrie zwischen Kulturbetrieb, Interpret und Abnehmer (Rothärmel 2007, S. 214)

projektorientierten Tagesgeschäft üblich sind, verzichten häufig auf umfangreiche formalvertragliche Absicherungen zugunsten eines allgemeiner formulierten geschuldeten Werks. Auf detaillierte Terminlisten für Zwischen-

abgaben, Leistungskontrollen und eine genaue Beschreibung der Lösungswege würde hier mit Unverständnis oder gar mit Misstrauen reagiert werden. Was Reichwald über Gemeinschaften sagt, kann also unter Berücksichtigung des Dilemmas aus notwendigem Vertrauen und Informationsasymmetrie sehr wohl auf eine branchentypisch nur ungenaue Abgrenzung der beauftragten Leistung übertragen werden. Sie „stützt sich auf Beziehungsverträge. Vertrauen ist ihr konstituierendes Element. Und damit steckt sie mitten im Principal-Agent-Dilemma: je mehr sie sich vernetzt, desto wichtiger wird das Vertrauen.“ (Reichwald et al, 1998, S. 258)

In der Veranstaltungsbranche, in dem die externen Agenten häufig Einzelpersonen sind, muss andererseits in stärkerem Maße die Macht des Prinzipals berücksichtigt werden. Besteht nämlich ein hohes Ressourcen-, Positions- und Marktungleichgewicht, kann auch bei opportunistischen Verhalten kaum davon ausgegangen werden, dass ein Agent das Informationsdefizit des Prinzipals auf Kosten einer zukünftigen Zusammenarbeit ausnutzen wird.

Forschungsbeispiele

Bettina Rothärmel (Rothärmel 2007) beschreibt wie mit Hilfe der Prinzipal-Agenten-Theorie vertragliche Probleme im Kulturmanagement analysiert und gelöst werden können. Dabei legt sie sehr genau dar, welche Informationsunterschiede bestehen und worin die Handlungsmöglichkeiten bei vor und nachvertraglichen Problemen zu sehen sind. Sie empfiehlt zur Einschränkung des Hold-Up-Risikos in Kulturbetrieben, neben dem intensiven screening, was zu-

mindest in den künstlerischen Sparten schon aus den existenziellen Gründen der Qualitätssicherung sowieso gemacht wird, eine intensive Reputationspolitik (Rothärmel 2007, S. 213f), also die Stärkung der Marke des Kulturbetriebes und der Bedeutung des Agenten als Teil dieses Betriebes. Ähnliche Tendenzen sind in der Event-Industrie auszumachen. Hier zeigt sich dass die Teilhabe an Großprojekten wichtige Referenzpunkte für viele Unternehmen darstellen und als solche gerne und oft veröffentlicht werden.

-
- Kaiser, Stephan / Paust, Robert / Kampe, Tim 2007: Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister. Wien: Linde
- Jensen, Michael C. / Meckling, William H. 1976: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure in Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, S. 305-360.
- Reichwald, Ralf / Möslin, K. / Sachenbacher, H. / Englberger, H. und Oldenburg, S. 1998: Telekooperation. Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer
- Schreyögg, Georg 2003: Organisation. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Rothärmel, Bettina 2007: Leistungserstellung im Kulturmanagement. Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden: Deutscher-Universitäts Verlag

Rollen innerhalb formeller und informeller sozialer Netzwerke bilden eine wichtige Grundlage für Barrieren bei der Externalisierung von Wissen. Um die Bedeutung von eingenommenen und zugeschriebenen Rollen genauer zu verstehen, müssen wir uns ebenfalls mit den Identitäten der Wissensakteure beschäftigen. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Konzepten und Theorien zur Identitätsbildung erleichtern das Verständnis für relevante Prozesse der Computervermittelten Kommunikation und für die Barrieren und Widerstände bei der Weitergabe von Wissen gerade in der Arbeit virtueller Gruppen und der Einbeziehung externer Mitarbeiter in organisationaler Hinsicht sowie im Umgang mit künstlerischem und technischem Personal in Kommunikations Hinsicht.

Begriffsklärung

Eine kurze und knappe Definition von Identität kann kaum gelingen. Zu unterschiedlich ist der Begriff in seiner philosophischen, kultur-philosophischen, soziologischen, psychologischen und nicht zuletzt juristischen Dimension. Die Vorstellung vom Wesen des Ichs ist nachgerade so sehr Teil der menschlichen Entwicklung, dass wohl kein Verhalten ohne ein irgendwie geartetes Modell einer handelnden Entität denkbar ist, doch wie jede psychologisch-soziologische Annäherung neben diesem Ich der personalen Identität immer das Wir einer sozialen Identität verlangt, so ist für ein Verständnis sozialer Prozesse – und jeder Akt der Wissensweitergabe ist ein solcher sozialer Prozess – ein vertiefendes Begreifen der Akteure zwischen den Polen personaler Selbstdefinition und sozialer Bestimmung notwendig.

Neo-Tribalismus

Postmoderne Stämme werden definiert als ein Netzwerk oft sehr heterogener Personen, die durch eine gemeinsame Passion oder Emotion miteinander verbunden sind. Meist zeichnen sie sich durch eine gemeinsame Ästhetik aus. Stämme bzw. tribes betont die Flüchtigkeit dieser temporären Vergemeinschaftungen. Sie bilden bewegliche soziale Figurationen, die sich situativ und oft affektgesteuert finden. Beispiele sind Fan- und Subkulturen mit eigenen sozialen Normen und Ritualen. Consumer Tribes weitet dieses Konzept auf Konsumenten aus. Consumer tribes sind in diesem Sinne nicht simple Konsumenten von Gütern, sie adaptieren Güter und nehmen an deren Entwicklung teil. Sie werden nicht als passive Endabnehmer des globalen Wirtschaftskreislaufs gesehen – sondern als Beteiligte einer Wechselbeziehung, in dem sie eine kulturell (oft) prägende Rolle einnehmen.

// Janowitz, Klaus M. 2009: *Netnographie - Ethnographische Methoden im Internet und posttraditionelle Vergemeinschaftungen*. S. in Ohly, Peter (Hrsg.), *Tagungsband zur Wissensorganisation ,09 „Wissen-Wissenschaft-Organisation“*

Als soziale Identität können zwei sich vielfältig gegenseitig beeinflussende Bewegungen verstanden werden. Zum einen die Identifikation mit einer sozialen Gruppe wie der Familie, dem Freundeskreis oder den Kollegen und zum anderen die Definition durch eine Gruppe vermittelt über Werte, Normen, Regeln und Vorschriften. Soziologisch kann vom Verständnis der sozialen Identität ausgehend die Konstruktion von Status, Rollen oder Image abgeleitet werden. Unter personaler Identität ist die Identifikation des Subjekts mit sich selbst zu verstehen. Ähnlich definieren Frey und Haußer (1987, S. 4) Identität als Integrationsleistung diskrepanter Selbsterfahrungen, d.h. als ein Integrations- und Balanceakt zwischen externem und internem Aspekt. Dabei ist der externe Aspekt das Ergebnis externer Typisierungs- und Zuschreibungsprozesse und der interne Aspekt ein reflexiver Prozess, der sich auf den Ebenen des sozialen Ichs als Bild von der Meinung anderer über sich selbst und des privaten Selbst als Selbstinterpretation aus der eigenen Perspektive abspielt. Anders hingegen das psychoanalytische Entwicklungskonzept.

Der amerikanische Psychologe deutscher Herkunft Erik H. Erikson (1902-1994) entwickelte ein Ordnungsmodell linearer Entwicklungsverläufe, bei denen Kontinuität und Berechenbarkeit der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unterstellt werden, damit subjektive Selbstfindung gelingen kann. Seine Vorstellung von Ich-Identität steht für Kontinuität und Kohärenz. Im Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung baut sich Identität durch die Bewältigung von Entwicklungsaufgaben auf, denn „Das menschliche Wachstum soll hier unter dem

Gesichtspunkt der inneren und äußeren Konflikte dargestellt werden, welche die gesunde Persönlichkeit durchzustehen hat und aus denen sie immer wieder mit einem gestärkten Gefühl innerer Einheit, einem Zuwachs an Urteilskraft und der Fähigkeit hervorgeht, ihre Sache »gut zu machen«, und zwar gemäß den Standards derjenigen Umwelt, die für diesen Menschen bedeutsam ist.“ (Erikson 1973, S. 56)

Dieses psychoanalytische Konzept der Identität ist für ein Verständnis der Prozesse bei der Wissensweitergabe jedoch nur sehr unzureichend zu verwenden, denn die soziale Identität wird durch die lineare Entwicklung und der Betonung der Auseinandersetzung des Individuums mit den Problemen der Identität zu wenig berücksichtigt. An Bedeutung gewinnt das Verständnis der so genannten Ich-Identität jedoch wieder unter Einbeziehung der Phänomene verlängerter Adoleszenz, wie sie in der westlichen Kultur allgegenwärtig sind und sich mittlerweile je nach Perspektive bis in die Mitte der Dreißigjährigen zieht und selbst Senioren weit jenseits der 60 sich gern mit Artefakten der Jugendlichkeit umgeben wie sportliche Kleidung oder der Besuch von Rockkonzerten. Die zentrale Phase im Hinblick auf die Identitätsbildung ist bei Erikson die Jugendphase, die er auch als „psychosoziales Moratorium“ bezeichnet. Dies soll ein Entwicklungsspielraum sein, der auf den Erwachsenenstatus hinführt. Diese Phase jedoch, ist auch für das Experimentieren mit Rollen von enormer Bedeutung. Erikson schreibt, dass „die Persönlichkeit des nicht allzu neurotischen Jugendlichen (...) viele notwendige Elemente eines halb bewussten und provokanten Experimentierens mit Rollen enthält.“ (Erikson 1973, S. 143)

Dieser Vorgang bildet also einen guten Erklärungsansatz für Phänomene der Computervermittelten Kommunikation wie der spielerische Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationsrollen oder die Betonung der Selbstverwirklichung im Umfeld kreativer Tätigkeiten, die als personale Barrieren die Wissensweitergabe behindern.

Neue Lebenswelten - Andere Identitäten

Doch grundsätzlich bleibt ein Vorbehalt psychoanalytischer aber auch sozialpsychologischer Entwicklungsmodelle wie die Entwicklungsstufen der Identität von George H. Mead, in dem Identität durch die Selbstreflexion des Individuums unter Einbeziehung der Rolleninnen- und -außensicht entsteht, bestehen, denn beide Modelle betrachten die Identitätsgenese als linearen Entwicklungsprozess, der in der Auseinandersetzung mit der primären sozialen Gruppe der Familie und weiteren zunehmend entfernteren Gruppen stattfindet. Doch in einer pluralistischen, modernen von ganz unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten geprägten Welt birgt eine derartige Charakterisierung der Identität die Gefahr traditionelle Formen der Sozialisation als beeinflussende Faktoren zu erhalten, die in der Lebenswirklichkeit keinen oder nicht mehr jenen heraus ragenden Stellenwert haben. In der Publikation Identitäten im Internet fasst Sabine Misoch diese „*Neuen Erfahrungsdimension der Individuen in der Postmoderne*“ (Misoch 2004, S. 74ff) in unterschiedlichen Kategorien zusammen.

- Einbettungsgefühl der Individuen
- Individualisierung
- Wandel der Erwerbsstrukturen
- Neue Wahlmöglichkeiten – Optionalität
- Pluralisierung von Lebensmustern
- Auflösung traditioneller Lebensformen

Ontologische Bodenlosigkeit

Das Leben in der Wissens-, Risiko-, Ungleichheits-, Zivil-, Einwanderungs-, Erlebnis- und Netzwerkgesellschaft verdichtet sich zu einer verallgemeinerbaren Grunderfahrung der Subjekte in den fortgeschrittenen Industrieländern: In einer „ontologischen Bodenlosigkeit“, einer radikalen Enttraditionalisierung, dem Verlust von unstrittig akzeptierten Lebenskonzepten, übernehmbaren Identitätsmustern und normativen Koordinaten. Subjekte erleben sich als Darsteller auf einer gesellschaftlichen Bühne, ohne dass ihnen fertige Drehbücher geliefert würden. Genau in dieser Grunderfahrung wird die Ambivalenz der aktuellen Lebensverhältnisse spürbar. Es klingt natürlich für Subjekte verheißungsvoll, wenn ihnen vermittelt wird, dass sie ihre Drehbücher selbst schreiben dürften, ein Stück eigenes Leben entwerfen, inszenieren und realisieren könnten. Die Voraussetzungen dafür, dass diese Chance auch realisiert werden können, sind allerdings bedeutend. Die erforderlichen materiellen, sozialen und psychischen Ressourcen sind oft nicht vorhanden und dann wird die gesellschaftliche Notwendigkeit und Norm der Selbstgestaltung zu einer schwer erträglichen Aufgabe, der man sich gerne entziehen möchte. Die Aufforderung, sich selbstbewusst zu inszenieren, hat ohne Zugang zu der erforderlichen Ressourcen, etwas zynisches.

|| Keupp, Heiner 2003: Identitätskonstruktion. Vortrag bei der 5. bundesweiten Fachtagung zur Erlebnispädagogik am 22.09.2003 in Magdeburg; Online im Internet: www.ipp-muenchen.de/textel/identitaetskonstruktion.pdf (29.06.2010)

- Fragmentierung
- Beschleunigung
- Reizüberflutung
- Verändertes Zeitempfinden
- Enträumlichung und zunehmende Relevanz virtueller Räume
- Zunahme der Kontingenzerfahrung

Einbettungsgefühl der Individuen: Verhaltens- und Rollenmuster sind wesentlich durchlässiger als in starren Ständen bzw. Klassengesellschaften. Auch wenn mit jeder neuen Bildungsstudie eine größere schichtspezifische Durchlässigkeit in Anbetracht ungleich besserer Bildungschancen von Akademikerkindern im Vergleich zu Arbeiterkindern in schöner Regelmäßigkeit gefordert wird, muss festgestellt werden, dass der statistische Unterschied multifaktoriell interpretiert werden muss, ja gerade vielleicht die fehlende Einbettung oder besser formuliert die größere Freiheit des Individuums mit der Folge eines Gefühls des Verlorenseins oder dem fehlenden Halt durch feste Lebenszusammenhänge Faktoren sind, die den statistischen Unterschied mit erklären können. Festzuhalten ist, dass die feste soziale und örtliche Verankerung vormoderner Zeiten sich in der heutigen Gesellschaft überlebt hat.

Eine große Ähnlichkeit mit dem Begriff der Einbettung weist der Begriff der **Individualisierung** auf, der die „Auflösung vorgegebener sozialer Lebensformen“ sowie die Anforderung an das Subjekt, „sein eigenes Leben zu führen“ meint (Beck und Beck-Gernsheim 1994, S. 11) Der Mensch ist in der postmodernen Gesellschaft geradezu verdammt, auf sich selbst verwiesen zu sein, ohne dass ihm jemand die Weg bestimmenden

Entscheidungen abnehmen könnte weder individuell-familiär noch abstrakt eine Klasse.

Wandel der Erwerbsstrukturen: Gerade in Deutschland war die Erwerbsarbeit lange ein identitätsbestimmender Faktor. Die soziale Identität in Organisationen ist dabei in Anlehnung an Ashforth und Mael (Ashforth und Mael 1989) als eine spezifische Form der sozialen Identität zu betrachten. In eine Zeit aber in der die Erwerbsstrukturen einem immer schnelleren Veränderungsprozess unterworfen sind, in der auch erfolgreiche Erwerbsbiographien häufig wechselnde Beschäftigungen aufweisen, wird Identität nicht mehr durch eine Vollerwerbstätigkeit definiert, sondern durch flexible, projektorientierte Tätigkeiten. *„Diese Transformation ehemals fester Stellen in befristete und projektabhängige d.h. zeitlich begrenzte Arbeitsabschnitte führt zu einer neuen Unsicherheit“* (Misoch 2004, S. 77).

Neue Wahlmöglichkeiten – Optionalität: Jedes Individuum kann sich seinen eigenen Stil zulegen. Eine zunehmende Wahlmöglichkeit in Kleidung, Ausstattung, Aussehen ja in ganzen Lebensstilen erlaubt eine Vielzahl von parallelen Lebenswelten, die sich in unterschiedlichen Riten, Verhaltensweisen und Artefakten ausdrücken. Sie sind untereinander frei gestaltbar und nicht mehr Vorgabe für Geisteshaltung. Ein besonderes Kennzeichen der Postmoderne ist die bedeutungsunabhängige Kombinierbarkeit von Signifikat und Signifikant. Kleidungsstile, Accessoires, Körperschmuck sind nicht mehr Ausdruck einer Haltung, sondern spiegeln situative Teilhabe an Modephänomenen oder temporäre

Zugehörigkeiten zu Sub-Kulturen oder Gemeinschaften Gleichgesinnter. Signifikant und signifikant erscheinen somit nur noch gleichermaßen als Erscheinungsformen popkologischer Spielerei.

Pluralisierung von Lebensmustern: Von der Gesellschaft bzw. ihren Organen gibt es kaum noch normative Ansprüche bezüglich eines eindeutigen Ausbildungs- und Lebensweges. Eine Vielzahl von unterschiedlichen Lebenswegen wird gesellschaftlich akzeptiert. Die Entscheidung darüber fällt das Individuum allein. Das ist positiv und befreiend auf der einen Seite, führt zum anderen auch zu Unsicherheiten und Fluchtreaktionen vor dem sich dadurch ergebenden Mehr an Verantwortung.

Auflösung traditioneller Lebensformen: Das klassische Modell einer Kleinfamilie, in der die biologischen Eltern mit den biologischen Kindern in einer Wohnung zusammen leben, und das männliche Elternteil in Erwerbsarbeit den Unterhalt der Familie sichert, ist zumindest in den Großstädten einer Vielzahl von unterschiedlichen Familienkonstellationen gewichen. Die existieren parallel und ohne eine wertende Gewichtung, bewirken aber ganz verschiedene Lebenswelten und Rollenmuster.

Fragmentierung: Wir werden immer stärker Teil wachsender Netzwerke, in denen diskontinuierliche Beziehungen vorherrschen und wir zwischen verschiedenen Erfahrungen und Lebenswelten wechseln können. Keine erhebt Anspruch auf Ausschließlichkeit.

Beschleunigung kann hier begriffen werden als die technische Beschleunigung, die in immer kürzeren Halbwertszeiten technische Innovationen hervorrufen, die ganz wesentlich

Entortung

Mit Hilfe der Internetmedien entstehen soziale Räume unabhängig vom physischen Raum. Die Frage ist, inwiefern Sozialraum und physischer Raum als unabhängig voneinander denkbar sind. (...) Neben Distanzveränderungen zwischen Menschen in sozialen Prozessen findet man auch die Entwicklung von Normen und Werten in interaktiven computerbasierten Medien. In der Folge gehört hierzu aber auch eine Aufteilung, ein Ausfüllen des Sozialraumes, indem die Akteure unterschiedliche Rollen übernehmen. Gelingt es, solche Prozesse innerhalb der virtuellen Sphäre in Gang zu setzen, kann der internetbasierte Sozialraum nicht mehr geographisch verortet werden. Ein solcher Prozess wäre also gleichbedeutend mit einer Ablösung des Sozialraums vom Realraum.

|| Stegbauer, Christian 2002: Die Gebundenheit von Raum und Zeit im Internet. Sozialwissenschaft und Berufspraxis. 25. Jg., Heft 4, S. 344.

unsere Lebenswelten beeinflussen wie die Mobilisierung des Internetzugangs in den letzten Jahren oder die flächen-deckende Verbreitung von Navigations-systemen. Zum anderen aber und dies auch zum Teil Folge eines technischen Wandels, die rasante Beschleunigung des sozialen Wandels. „*Verlässliche Traditionen und Gemeinschaften, Moden, Werte, Orientierungen, Wissensbestände und Handlungsmuster wandeln und verändern sich immer schneller.*“ (Rosa 2002, S. 273).

Reizüberflutung: Die beständige, mehrkanalige ja manchmal sogar widersprüchliche Informationsvielfalt führt zu einem stark veränderten Verhalten. Als überfordernd wird dabei nicht nur die Permanenz der Reize empfunden, sondern auch die Forderung nach einer Präsenz bei anhaltenden Außenreizen. Dauerhafte Erreichbarkeit und die Notwendigkeit durchgehend über Twitter oder Skype, Telefon oder per SMS zu kommunizieren bilden die Grundpfeiler einer durchreizten Welt, in der ein Ereignis nur so viel wert ist, wie die Mitteilung darüber.

Verändertes Zeitempfinden: Der lineare Zeitbegriff wird durch ein polyzyklisches Verständnis von Zeit überformt. „*Man kann (virtuell) zugleich an verschiedenen Orten sein und bleibt doch in der eigenen Ortszeit (RL-Zeit) gefangen.*“ (Misoch 2004, S. 84)

Enträumlichung und zunehmende Relevanz virtueller Räume: Der Ort ist weder in sozialer noch in wirtschaftlicher Hinsicht noch von Bedeutung. Der rasante Zuwachs virtueller sozialer Netzwerke begleitet einen Prozess, in dem die von der Wirtschaft eingeforderte Mobili-

tät zu neuen Formen grenzüberschreitenden Zusammenlebens führt. Der geographisch eng definierte soziale Raum transformiert zu einem sozialen Raum der entörtlicht ist. Die Abhängigkeit von den modernen mobilen Kommunikationsgeräten führt vielleicht weniger zu einer Reizüberflutung als mehr zu einer Enträumlichung, in der das Individuum mental nie dort ist, wo es sich physisch befindet.

Zunahme der Kontingenzerfahrung: Als Kontingenz wird die Ungewissheit einer Lebenssituation verstanden. Diese Ungewissheit kennzeichnet alle Lebensbereiche und begleitet die Entscheidungsfreiräume. Wir haben also mehr Freiheiten, haben aber auch ein zunehmende Unsicherheit über die Entscheidungsfolgen.

Unter Einbeziehung dieser zahlreichen neuen Erfahrungsdimensionen können wir weder Eriksons Modell einer psychoanalytisch geprägten Identitätsentwicklung, in der die Identitätsgenese in Stufen bis zum Erwachsenenalter verläuft, noch ein einfaches wechselseitiges Beeinflussungsmodell zwischen personaler und sozialer Identität anpassungsfrei übertragen. Identität entwickelt sich als Konstruktion eines Selbst aus Mustern und Bestandteilen. Identität wird komponiert und gesampelt, denn die Transformation traditioneller Wertvermittlungsinstitutionen wie die Familie, die Enträumlichung sozialer Lebenswelten durch soziale Netzwerke und die hohen Mobilitätsanforderungen, die durch Auflösung konventioneller Beschäftigungsstrukturen erzwungen werden, die Individualisierung der Le-

benswelten und Kulturerfahrungen und nicht zuletzt die fast unbegrenzte Optionalität im demographischen Wandel bestimmen unsere Vorstellung von dem, was unser Selbst ist. „Ich bin Viele“ sagt Sherry Turkle in ihrer Untersuchung des Sozialverhaltens von permanenten Netznutzern (Turkle 1999).. Dieses Viele-Sein verlangt ein verändertes Verständnis von Identität. Einige Ansätze sind nachfolgend vorgestellt.

Interaktionstheorien

Goffman (Goffman 1975) vertritt als Soziologe den Interaktionismus. In seinem Buch „Stigma über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität“ beschreibt er „die Situation des Individuums, das von vollständiger sozialer Akzeptierung ausgeschlossen ist. Dies geschieht, weil im direkten Kontakt zwischen seiner „virtualen sozialen Identität“ die der Interaktionspartner antizipiert hat, und seiner „aktualen sozialen Identität“ eine Diskrepanz ist, die es in unerwünschter Weise von anderen seiner Kategorie unterscheidet. Soziale Identität betrifft also die Kategorisierbarkeit eines Individuums, auf das, was auf den ersten Blick ersichtlich ist. Neben „sozialer Identität“ und „persönlicher Identität“ unterscheidet Goffman als dritte Perspektive die „Ich-Identität“, die er als persönliche und reflexive Angelegenheit versteht, die wie ein Selbstschutz gegen Anfeindungen funktioniert. Bezogen auf die Ich-Identität eines stigmatisierten Individuums konstatiert Goffman eine besondere Ambivalenz, die im Wesentlichen davon herrührt, dass es hin- und hergerissen ist zwischen verschiedenen Identifikationsmöglichkeiten.

Balancierende Identität

In dem Buch „Soziologische Dimension der Identität“ (Krappmann 1969) entwickelt

Wissens-Overkill

Wissenseingabe und -abfrage sind der eine Aspekt des Wissensmanagements. Wissensspeicherung und -bewahrung sind der andere. Die Gefahr bei der Wissensbewahrung besteht in erster Linie darin, dass ein Wissens-Overkill entsteht. Je mehr Wissen bewahrt wird, um so größer kann der Ballast werden, um so geringer die Relevanz des bei einer Suche aufgefundenen Wissens. Es ist daher entscheidend, das Wissen so zu strukturieren, dass ganz gezielt und spezifisch gesucht und aufgefunden werden kann.

// Sommerlatte, Tom 2001: Wissen teilen und bewahren: Wie man für das Unternehmen eine Win-Win-Situation schafft in Antoni, Conny Herbert / Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Spezialreport Wissensmanagement. Düsseldorf: Symposion Verlag. S. 66.

Lothar Krappmann den Begriff der balancierenden Identität. Er greift die Ausführungen von Goffmann auf, die sich auf Randgruppen wie Zuchthäusler, Prostituierte, Drogenabhängige etc. beziehen. Diese Gruppen haben es besonders schwer auf der Bühne des Lebens, weil ihnen Eigenschaften zugeschrieben werden und Rollenerwartungen angetragen, die es schwer machen, eine eigene Identität zu entwickeln. Die Erwartungen an ihre Rollen unterliegen negativen Zuschreibungen, so dass die Gesellschaft weniger bereitwillig mit solchen Menschen interagiert. Geht man davon aus, dass sich persönliche Identität auf die Einzigartigkeit eines Individuums bezieht, so haben diese Gruppen gerade damit ein Problem. Natürlich besteht ihre Einzigartigkeit nicht nur darin Prostituierte oder Gefängnisinsasse zu sein, aber die Gesellschaft behandelt sie so. Krappmann schreibt, das eine Möglichkeit dieser Situation zu begegnen, die balancierende Identität sei. *„Was erwartet wird, ist also ein Balanceakt: eine Identität aufzubauen, die scheinbar den sozialen Erwartungen voll entspricht, aber in dem Bewusstsein, in Wahrheit die Erwartungen doch nicht erfüllen zu können.“* (Krappmann 1969, S. 72) Die Art und Weise dieser Balance ist individuell. Sie ist seine ‚Ich-Identität‘. Jede Interaktion ist ein ‚Handel um Identität‘ unter der Fragestellung: Als wen bist du bereit mich anzuerkennen? Und als wer will (oder kann) ich mich zeigen? Keine Interaktion befriedigt alle Bedürfnisse. Deshalb muss der Einzelne, um interaktionstauglich zu sein, Ambiguitätstoleranz aufbringen. D. h. er muss es aushalten können, bei sich und anderen verschiedene Motive und verschiedene Rolleninterpretationen gleichzeitig zu

dulden. Ob ein Mensch Ambiguitätstoleranz entwickeln kann, hängt von den Interaktionsmustern in der Familie ab. Das Individuum kann seine „Rolle“ nur eingeschränkt spielen, wenn es sich über seine wahren Bedürfnisse im Unklaren ist. Unter Rolle versteht Krappmann nämlich sozial definierte und institutionell abgesicherte Rollenerwartungen, die interpretiert werden müssen. Das „Wie“ der Rolleninterpretation ist die Präsentation von Ich-Identität. Die Rollenerwartungen sind nämlich nicht so fix, dass sie dem Individuum nicht Interpretationsspielraum ließen.

Patchwork-Identität

Keupp et al (Keupp et al 1999) entwickelten auf Basis einer Langzeitstudie eine Theorie der Identität, in der sie die Identität als Patchwork bezeichnet haben. Hier wird Identität zu einer Konstruktionsaufgabe, in der die Individuen wie Architekt und Bauherr gleichzeitig aus Fragmenten und Teilelementen ihre Identitäten frei zusammenstellen können. Doch diese Freiheit kennt auch die Kehrseite der Pflicht auf eine sich wandelnde, zunehmend komplexer werdende Gesellschaft reagieren zu müssen. *„Die Vorstellung von Identität als einer fortschreitenden und abschließenden Kapitalbildung wird zunehmend abgelöst von der Idee, dass es bei Identität um einen Projektentwurf des eigenen Lebens (...) geht, oder um die Abfolge von Projekten, wahrscheinlich sogar um die gleichzeitige Verfolgung unterschiedlicher und teilweise widersprüchlicher Projekte, die in ihrer Multiplizität in ganz neuer Weise die Frage nach Kohärenz und Dauerhaftigkeit bedeutsamer Orientierungen des Lebens stellen.“* (Keupp et al., S. 30) Ob nun die Interaktionstheoretischen

Ansätze von Goffman oder Krappmann oder die Theorien zur Flexibilisierung des Selbst wie Keupp et al. und der Multiplizität wie Turkle Identität ist kein monolithisches Monument, sondern eher eine Konstruktion, in der Selbstwahrnehmung und Fremdzuschreibungen unterschiedlicher sozialer Gruppen, Fassaden, Räume und Stockwerke ausformen, die keinen Abschluss haben, sich hingegen in fortwährendem Veränderungsprozess befinden. Vor diesem Hintergrund ist die weiterhin häufig angeführte Dichotomie zwischen Netz- und Realwelt wenig hilfreich. Nicola Döring schreibt in diesem Zusammenhang: *„In der eigenen Identitätskonstruktion nicht auf wenige, an Äußerlichkeiten festgemachten Rollen fixiert zu sein, sondern sich gemäß eigenen Gefühlen und Interessen flexibel neu zu entwerfen, ist mehr als ein unterhaltsames Gesellschaftsspiel. (...) Gerade in spät- oder postmodernen Gesellschaften, in denen universale Lebenskonzepte abgedankt haben und Menschen mit diversifizierten und individualisierten Umwelten und Lebenswegen konfrontiert sind, bietet der Umgang mit virtuellen Identitäten ein ideales Lern- und Entwicklungsfeld für Selbsterkundung und Identitätsarbeit. Nicht nur können Netzkontexte kompensatorisch die Möglichkeit bieten, Teilidentitäten kennenzulernen und auszugestalten, die im Offline-Alltag zu kurz kommen. Netzerfahrungen können auch als Probehandeln Verhaltensänderungen außerhalb des Netzes vorbereiten und tragen nicht zuletzt dazu bei, die Mechanismen der Identitätskonstruktion besser zu verstehen.“* (Döring 2003)

Anwendung

Ein spielerischer Umgang mit Verhaltensmustern, Rollen und Selbst-Bildern ist Bestandteil unseres pluralistischen, fragmentierten, beschleunigten Alltags. Wer Wissen weiter gibt, will sich in der Rolle des Wissensakteurs gefallen und nicht als Prozesselement eines anonymen Wissensmanagementsystems

betrachtet werden. Stegbauer (Stegbauer 2009, S. 125f) konnte nachweisen, in welchem Maße die Positionsbestimmung, also der Prestigegegewinn durch die Einnahme einer Rolle, auf das Verhalten der aktiven Wikedianer einwirkt. Für die Arbeit in virtuellen Organisationen stellt Büssing (Büssing 2003, S. 68) fest, dass Identität und Vertrauen ganz grundlegend für den Erfolg von virtuellen Unternehmensstrukturen sind. Hier verweist er insbesondere auf die Bedeutung von Wissensarbeit in Netzwerken. Die Stärkung oder Bildung von Identität und damit auch Vertrauen in neuen, nicht starren Organisationsformen müssen dabei von unterschiedlichen Parametern ausgehen. Die Festlegung auf eine gemeinsame unternehmensweite Zielorientierung im Sinne einer übergreifenden organisationalen Identität (Corporate Identity) kann eben nicht ausschließlich als ein Top Down Instrument zur Optimierung der Kernprozesse betrachtet werden, sondern ebenso als Synthese der Identitäten oder Rollen der festen und freien Mitarbeiter. *„Darüber hinaus werden spezifische Strategien zur Bildung und Aufrechterhaltung von Identität und Vertrauen entwickelt. Wir wissen dies von umfassenden Programmen global agierender Unternehmen (z.B. Siemens AG) oder von einzelnen Projekten (z.B. „Telecommuting Simulation Lab“ des Finanz- und Wirtschaftsberaters Merrill-Lynch), in deren Rahmen die Fähigkeit von Mitarbeitern untersucht und erprobt wird, in dezentralen Telearbeitsplätzen ausreichend Selbstorganisation einerseits und Identifikation mit den Unternehmen andererseits zu gewährleisten.“* (Büssing 2003, S. 69)

-
- Frey, H.-P. / Hausser, K. (Hrsg.) 1987: Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart: Enke
- Erikson, Erik H. 1973: Identität und Lebenszyklus. 2. Aufl. Frankfurt a/M: Suhrkamp.
- Ashforth, B. / Mael, F. 1989: Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Misoch, Sabina 2004: Identitäten im Internet. Selbstdarstellung auf privaten Homepages. Konstanz: UVK
- Beck, Ulrich / Beck-Gernsheim, Elisabeth 1994: Riskante Freiheiten. Zur Individualisierung der Lebensformen in der Moderne. Frankfurt: Suhrkamp.
- Rosa, Hartmut 2002: Zwischen Selbstthematizierungs-zwang und Artikulationsnot? Situative Identität als Fluchtpunkt von Individualisierung und Beschleunigung. In: Jürgen Straub / Joachim Renn (Hrsg.): *Transitorische Identität. Der Prozesscharakter des modernen Selbst*. Frankfurt am Main: Campus
- Turkle, Sherry 1999: *Leben im Netz. Identität in Zeiten des Internet*. Hamburg: Rowohlt.
- Goffman, Erving 1975: *Stigma: Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Krappman, Lothar 1969: *Soziologische Dimensionen der Identität: Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Keupp et al. 1999: *Identitätskonstruktionen: Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Hamburg: Rororo
- Döring, Nicola 2003: *Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Stegbauer, Christian 2009: *Wikipedia - Das Rätsel der Kooperation*. Bielefeld: VS Verlag.
- Büssing, André 2003: *Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen*. In: Udo Thiedeke (Hrsg.): *Virtuelle Gruppen. Charakteristika und Problemdimensionen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Informant Bias

Ein Informant Bias ist ein systematischer Messfehler, der durch die Unterschiede zwischen der subjektiven Wahrnehmung und dem objektiv vorliegenden Wert eines zu messenden Phänomens entsteht. Als wesentliche Ursachen für einen Informant Bias gelten Informations- und Bewertungsunterschiede in Abhängigkeit von Funktionsbereichen, Rollen und Hierarchiestufen.

Begriffsklärung

Meinungsumfragen, Online Polls, Befragungen und Bewertungen wie beim Collaborative Rating gehören zum Selbstverständnis einer demokratischen (Netz-)Öffentlichkeit. Wir akzeptieren die Ergebnisse, orientieren uns bei Kaufentscheidungen, bei der politischen Meinungsbildung oder der Wahl der Freizeitaktivität an den Einschätzungen von anderen. Dabei vergessen wir nur allzu häufig, dass diese Meinung der Vielen zumeist eine Meinung von den wenigen ist, die auf eine Umfrage auch antworten. Nicht immer oder man sollte sagen, immer weniger gelingt es dabei den Meinungsforschern, die Stichprobenmenge in einer repräsentativen Größe zu erhalten. Die rechnerische Nachbearbeitung der erhobenen Daten hat dabei Grenzen. Eine dieser Grenzen ist eine qualitative Grenze in Form des Informant Bias. Noch aus dem Blickwinkel der soziologisch-ethnologischen Anwendung beschrieb Campbell schon 1955 (S. 333): „*the social scientist obtains information about the group under study through a member who occupies such a role as to be well informed but who at the same time speaks the social scientist's language.*“ In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand der Organisation, kann von einer systematischen Verzerrung der Daten gesprochen

Informant Bias

We define informant bias as the discrepancy between self-reported and actual behaviors. (...) In another study, Kronenfeld and Kronenfeld (1972) asked respondents who were leaving restaurants what the waiters and waitresses were wearing, and what kind of music was playing. Many respondents provided quite detailed information about the clothing and music, although none of the restaurants had waitpersons or played music.

// Knoke, David / Yang, Song 2007: *Social Network Analysis. Quantitative Applications in the Social Sciences*, 2. Aufl., Newbury Park: Sage Publ Inc. p. 35

werden, da die Informationsquellen individuelle Charakteristika aufweisen, aus unterschiedlichen Motiven antworten, eine funktions- und positionsbedingt divergierende Wahrnehmung von Sachverhalten haben, sie einen unterschiedlichen Wissensstand haben und nicht zuletzt, die Antwort durch einen Selbstdarstellungseffekt verzerrt wird. (Ernst 2003, S. 1250) Hurrel und Kieser kommen nach Durchsicht vorliegender Meta-Studien sogar zu dem Schluss: *„Angesichts dieser Befunde erstaunt die weite Verbreitung dieser Methode. Vielleicht sind die kritischen Analysen den Strategie- und Marktforschern nicht bekannt, weil sie zum großen Teil in Zeitschriften erschienen sind, die nicht in ihrem zentralen Blickfeld liegen. Wenn sie bekannt wären, so ist anzunehmen, würden ihre Verwender wesentlich umsichtiger vorgehen, als sie es, wie wir zeigen werden, tatsächlich tun.“* (Hurrel und Kieser 2005, S. 585f)

Anwendung

Die Wahrnehmung von Wissensdefiziten und damit der Auslöser für Prozesse des Wissensmanagements wird stark von Einzelpersonen geprägt, die scheinbare oder reale Missstände in der Organisation ausmachen und versuchen Lösungsansätze zu finden. Übertragen wir die Erkenntnisse zum Messfehler bei der Datenerhebung auf die Situation der Selbst- und Fremddiagnose, wie sie im geordneten Prozess der Implementierung von Wissensmanagementinstrumenten erfolgt, dann müssen wir die divergierenden Einschätzungen und Bewertungen berücksichtigen und von einer positions- und funktionsabhängigen Verzerrung ausgehen. In Folge müssen von Key Informants beschriebene Wis-

sensdefizite durch Methoden eines prozessorientierten Wissensmanagements dokumentiert und analysiert werden.

Forschungsbeispiele

In seinem Beitrag zum Informant Bias untersucht Ernst die Frage, inwieweit ein systematischer Messfehler dadurch entstehen kann, dass immer nur einzelne Personen im Unternehmen befragt werden können. Diese so genannten Informants filtern aus ihrer eigenen Perspektive die Informationen, die sie zu ihrem Unternehmen geben. Dies kann zu Einschränkungen der Validität der Ergebnisse bzw. zum so genannten Informant Bias führen. Dabei untersucht er die Möglichkeit, diesen aus der empirischen Forschung bekannten Aspekt für die empirische Betriebswirtschaftslehre zu quantifizieren. Als Beispiel greift er die klassische Frage nach den Erfolgsfaktoren von Innovationen heraus, die Gegenstand zahlreicher empirischer Studien war und immer wieder zu sehr unterschiedlichen Befunden geführt hat. Aufgrund der hohen Komplexität von Innovationsprozessen vermutet Ernst, dass gerade hier die Beschränkung auf einzelne Informanten zu verzerrenden Informationseffekten führt. So erfordert die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte die Integration von Marketing und Forschung & Entwicklung. Schnittstellenprobleme zwischen Marketing und F&E und Wahrnehmungsunterschiede zwischen Informanten aus verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens können als häufigste Ursache für einen Informant Bias angenommen werden. Aber es kann auch vermutet werden, dass das Ausmaß des Informant Bias von

der Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Funktionsbereichen abhängt, in dem Sinne als dass der Bias umso niedriger ist, je enger die Zusammenarbeit. Drittens gibt es Wahrnehmungsunterschiede zwischen Informanten unterschiedlicher Hierarchieebenen, die auf unterschiedliche Erklärungsmuster und letztendlich unterschiedlichem Wissen zurückgehen. Um die Vermutungen über den Informant Bias zu testen und sein Ausmaß zu quantifizieren, wurde eine panelartige Innovationserfolgsstudie durchgeführt. In jedem Unternehmen wurden jeweils sechs kompetente Personen befragt. Insgesamt standen 258 Befragungen zur Verfügung. Es zeigt sich, dass das Ausmaß des Informant Bias tatsächlich von der funktionalen Position des Informanten abhängt. Im Durchschnitt macht der Informant Bias ca. 35% der Varianz aus, wobei Informanten aus F&E und dem Marketing im Mittel validere Angaben als Informanten aus der Produktion geben. Auch bei Informanten unterschiedlicher Hierarchieebenen ist der Informant Bias erheblich, wobei Informanten der Projektebene tendenziell validere Antworten bezüglich des Innovationsprozesses geben, während Informanten der Leitungsebene zur Strategie des Innovationsprogramms, der zielorientierten Erfolgskontrolle oder der Unterstützung durch das Topmanagement genauer Auskunft geben. In Bezug auf die erzielten Ergebnisse für Innovationsprozesse kann nicht von einem nachweisbaren Informant Bias bedingt durch unterschiedliche Funktionsbereiche oder Hierarchiestufen ausgegangen werden (Heinemann 2006, S. 236). Dagegen setzen sich Mezas und Starbuck (Mezas und Starbuck 2003, S. 9) mehreren Analysen kritisch mit der Reliabilität von Key Informant-Daten zu objektiven Tatbeständen auseinander. In einer ihrer Untersuchungen wurden Manager während einer Schulung um Angaben zum Umsatz ihrer eigenen Business

Unit im letzten Jahr gebeten. Obwohl es sich um einen Tatbestand handelte, von dem man annehmen kann, dass er große Bedeutung für Manager hat und wenig Spielraum für Interpretationen bietet, gab es erhebliche Abweichungen zwischen den objektiven Daten und den Angaben der Key Informants. „About 35% greatly underestimated sales, with errors rating from minus 75% to almost minus 100%. About 24% of the managers overestimated sales to extreme degrees, with errors ranging from 200 % to 4800%.“ (Mezias und Starbuck 2003)

Gerade bei der Implementierung von Wissensmanagementsystemen darf daher nicht zu sehr auf die Meinung Einzelner abgehoben werden, auch wenn diese per Position in der formalen Hierarchie des Unternehmens von großer Bedeutung sind wie der Technikverantwortliche, der eine technikaffine Systemlösung anstrebt, oder der Projektleiter mit geringer fachlicher Kompetenz, der Wissensmanagement in erster Linie als Teil des Projekt-Controllings betrachtet wird. Situative Komponenten im Projektverlauf, individuelle Lebenssituationen und persönliche Meinungen beeinflussen die Einschätzung der Mitarbeiter zu Vorgehensweisen und Maßnahmen bei der Einführung und Durchsetzung von Wissensmanagementaktivitäten im Unternehmen. Eine exakte Bewertung des Bias kann dabei kaum erfolgen, aber eine Berücksichtigung der Verzerrung ist dennoch notwendig.

.....
Campbell, D.T. 1955: The informant in quantitative research. The American Journal of Sociology 60:339-342.
Hurrell, Beatrice / Kieser, Alfred 2005: Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?. In: Dialog der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 65 (2005) 6, S. 54-602

Ernst, Holger 2003: Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., Heft 12, S. 1249-1275.

Heinemann, Florian 2006: Organisation von Projekten zur Neuproduktentwicklung. Ein fähigkeitenbasierter Ansatz. Wiesbaden: DUV

Mezias, John M./Starbuck, William H. 2003: Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. In: British Journal of Management, 14. Jg (2003), S. 3-17

ORGANISATIONSLEHRE | WISSENSMANAGEMENT Kompetenzmessung

Erpenbeck und von Rosenstiel (2003, S. XIII) unterscheiden alleine für den deutschsprachigen Raum 40 unterschiedliche Kompetenzmessverfahren, die abhängig von der Messung und Bewertung verschiedener Kompetenztypen und -klassen eingesetzt werden können. Denn wie Käßlinger in einer Schrift für das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung bestätigt (Käßlinger 2002, S. 19), wird nicht nur in der beruflichen, sondern auch in der betrieblichen Bildung die Erfassung und Bewertung von non-formalen Kompetenzen bedeutsamer. Dabei ist das Thema Kompetenzentwicklung in Betrieben mit einer Reihe von Techniken und Instrumenten wie z.B. Qualitätssicherung, TQM, Humanressourcenentwicklung oder Jobrotation verbunden. Dabei steht zumeist die Entwicklung des Personals und seiner Potentiale zum Vorteil des Unternehmens im Vordergrund. Die Bedeutung der Kompetenzmessverfahren ist aber nicht auf eine betriebliche Perspektive begrenzt.

In einem Diskussionspapier (Bjørnåvold 1997) heißt es schon 1997, dass eine besondere Aufmerksamkeit sich auf Kenntnisse richtet, die außerhalb des institutionellen (allgemeinen und beruflichen) Bildungssystems erworben wurden, da Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz, zu Hause oder im Rahmen von Freizeitaktivitäten stattfindet. Diese außerhalb des formalen Bildungssystems erworbenen Kompetenzen waren und sind auch in Zukunft für den Einzelnen, die Unternehmen und die Gesellschaft gleichermaßen unverzichtbar. Von den herkömmlichen Validierungs- und Zertifizierungsverfahren, die auf Lernen im Rahmen des institutionellen Bildungswesens ausgerichtet sind, wird diese Tatsache dagegen nicht berücksichtigt. In einer Studie im Auftrag des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) scheint für Seidel et al. (Seidel et al. 2008, S. 10) „Eine wesentliche Ursache für die vergleichsweise geringe Bedeutung formaler Anerkennung informell erworbener Kompetenzen in dem deutschen Berufsbildungs- und Weiterbildungssystem selbst begründet zu liegen“. Die Bedeutung der Kompetenzmessung hat also neben betrieblichen Ursachen auch eine gesellschaftliche Perspektive.

Zur Unterscheidung von Kompetenztypen orientieren sich Erpenbeck und von Rosenstiel, an der Notwendigkeit selbstorganisiert zu Handeln, da die komplexeren Anforderungen an den Problemlösungsprozess und der erforderlichen Zieldefinition unterschiedliche Lösungswege nahe legen: Gradienten- und Evolutionsstrategie. Bei der Gradientenstrategie handelt es sich um eine Suchstrategie, bei der eine schrittweise Annäherung an einen optimierten Lösungsweg im Sinne einer Selbststeuerungsstrategie erfolgt. Bei der Evolutionsstrategie werden unterschiedliche Lösungen in der Bearbeitung entwickelt und neue Lösungsarten kreativ in

Organisationale Kompetenz

Neue Mitarbeiter „lernen“ im Sozialisationsprozess die organisationalen Kompetenzen zugrunde liegenden Regeln auf meist wenig bewusstem Niveau. Explizit oder implizit geltende Regeln verfügen als sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf Handlungs- und Verhaltensweisen eines Individuums oder mehrerer Individuen beziehen, über den Charakter einer Institution. In dieser Form reduzieren sie Unsicherheit, versorgen Aufgabenträger mit zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen, sichern Stabilität in der Entscheidungsfindung und dienen zur Abgrenzung von Aufgabengebieten und Handlungsspielräumen. Dadurch wirken sie auch identitätsstiftend und integrierend. Die Gesamtheit organisationaler Regeln konstituiert das Regelsystem der Organisation.

// Güttel, Wolfgang H. 2006: Methoden der Identifikation organisationaler Kompetenzen: Mapping vs. Integration in Burmann, Christoph / Freiling, Jörg / Hülsmann, Michael. Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 420

Form eine Selbstorganisationsstrategie erzeugt. Beide Lösungswege erfordern sehr unterschiedliche Kompetenztypen wie z.B. kommunikative Kompetenzen für Evolutionsstrategien oder fachlich-methodische Kompetenzen für Gradientenstrategien.

Kompetenzklassen

Vier Schlüsselkompetenzen werden von Erpenbeck und von Rosenstiel (2003, S. XVI) als Kompetenzklassen unterschieden:

- Personale Kompetenzen, als die Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln.
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, als die Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten.
- Fachlich-methodische Kompetenzen, als die Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen als die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln.

Methoden

Die Messung von Kompetenzen kann methodisch sowohl qualitativ mit Hilfe von unstrukturierten Beobachtungen oder Befragungen oder quantitativ wie mit dem Einsatz von Experimenten, Tests und Fragebogen erfolgen. Eine strikte Trennung ist hier wenig sinnvoll (Erpenbeck und von Rosenstiel 2003, S. XXI),

denn qualitative Untersuchungen können auch quantitativ, quantitative Untersuchungen müssen auch qualitativ ausgewertet werden. Dadurch ergibt sich ein mehrdimensionales Einordnungsschema der unterschiedlichen Kompetenzmessverfahren, abhängig davon auf welchen Kompetenztyp die Messung gerichtet ist, welche Kompetenzklassen vornehmlich gemessen werden, wie Kompetenzen verstanden werden und mit welchem Ziel die Messergebnisse operationalisiert werden sollen, welche Methode angewandt wird und mit welcher zeitlichen Perspektive als Ist-Aufnahme oder Entwicklungsmaß die Messung erfolgt.

Eine systematische Kompetenzmessung findet in der Veranstaltungsbranche nicht statt weder bei der Einstellung noch bei den engeren Kooperation einer freien Beschäftigung, wie bei längerfristigen projektübergreifenden Tätigkeiten als externer Mitarbeiter. Kompetenzen werden zu großen Teilen als fachlich-methodische Kompetenzen aufgefasst, die vornehmlich durch eine Bewertung der im Rahmen vorher gehender Projekte erreichten Fähigkeiten bewertet werden, sich also als ein qualitatives auf biographische Grundlagen berufendes Verfahren der Begutachtung von Referenzen darstellt. In der relativ überschaubaren Veranstaltungsbranche, in der durch wechselnde Kooperationen, flexiblen Beschäftigungsformen und fluiden Unternehmensgrenzen mit nur geringer Distinktionsmacht häufig eine persönliche Verbindung auch zu zumindest temporär oder partiell konkurrierenden Unternehmen besteht, ermöglichen derartige aus den Beschäftigungsbiographien abgeleitete Referenzen eine exzellente Bewertung der fachlich-methodischen

Kompetenz, da die Tätigkeitsfelder und sich daraus ableitenden Aufgaben und Anforderungen bei den einzelnen Projekten sehr genau abgeschätzt werden können. Häufig wird darüber hinaus nicht blind nach Bewerbung eingestellt, sondern so weit möglich erst nach erfolgreicher Zusammenarbeit in temporären, projektorientierten Beschäftigungsverhältnissen.

Erst wenn bei Berufsanfängern oder bei ungenauen Tätigkeitsbeschreibungen in der Biographie - wie Mitarbeit bei ... statt Technische Leitung von - eine Bewertung auf diesem Wege nicht oder nur eingeschränkt möglich ist, müssen andere Methoden der Messung fachlich-methodischer Kompetenzen erfolgen. Grundsätzlich ist dieses System der Einschätzung kaum geeignet, andere als die fachlich-methodische Kompetenz und in geringerem Maße Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen zu beurteilen. Die sozial-kommunikative und personale Kompetenz bleiben unberücksichtigt. Vor dem Hintergrund der enormen Bedeutung, die diese Kompetenzklassen insbesondere bei der Planung und Durchführung von Veranstaltungen haben, werden wichtige Beurteilungskriterien nicht ausreichend einbezogen.

Einige Kompetenzverfahren mit praktischer Anwendungsmöglichkeit für die Veranstaltungsbranche sind hier kurz vorgestellt.

Leistungsmotivationsinventar

Der Leistungsmotivationsinventar (LMI) wurde unter Nutzung vorliegender theoretischer und empirischer Arbeiten zur Leistungsmotivation sowie allgemeiner Persönlichkeitstheoretischer Ansätze und Messverfahren sowie von Ergebnisse der Leistungsmotivationsforschung entwickelt. Persönlichkeitstheoretischer Hintergrund ist das Verständnis von Leistungsmotivation als Ausrichtung weiter Anteile der Persönlichkeit auf die Leistungs-

thematik (Schuler und Prochaska 2003). Der Leistungsmotivationsinventar (LMI) setzt sich aus 17 Dimensionen berufsbezogener Leistungsmotivation zusammen, von denen einige von hoher Bedeutung im projektorientierten Tätigkeitsfeld der Veranstaltungsbranche sind.

Beharrlichkeit

Mit Beharrlichkeit sind Ausdauer und Kräfteinsatz zur Bewältigung selbst- oder fremdgestellter Aufgaben gemeint. Personen mit hohen Werten sind dadurch charakterisiert, dass sie konzentriert und unter Aufrechterhaltung eines ausreichenden Energieniveaus an ihren Aufgaben arbeiten. Auftretenden Schwierigkeiten begegnen sie mit hohem Kräfteinsatz und erhöhter Anstrengung. Sie sind im Stande, ihre volle Aufmerksamkeit auf das Geschehen zu richten, und sie lassen sich nicht leicht davon abbringen, eine wichtige Aufgabe zu erledigen.

Dominanz beschreibt die Tendenz, Macht und Einfluss auf andere auszuüben und anzuleiten. In der Zusammenarbeit sind Personen mit hohen Werten stark auf andere hin orientiert. Sie ergreifen die Initiative und nehmen Dingen gern selbst in die Hand. Sie überzeugen im Auftreten und sind bereit, Verantwortung für andere zu übernehmen. In einer Arbeitsgruppe spielen sie gern eine Führungsrolle. Sie neigen dazu, andere für den eigenen Erfolg zu funktionalisieren.

Engagement thematisiert die persönliche Anstrengungsbereitschaft, Anstrengungshöhe und Arbeitsmenge. Personen mit hohen Werten erbringen hohes zeitliches Engagement. Sie arbeiten viel und fühlen sich unwohl, wenn sie nichts zu tun haben. Auch nach besonders anstren-

genden Phasen benötigen Sie keine längeren Erholungszeiten. Sie sind durch ein hohes Aktivitätsniveau gekennzeichnet. Gegenüber anderen Aktivitätsbereichen räumen sie der Arbeit Priorität ein. Unter Umständen vernachlässigen sie wichtige andere Seiten des Lebens und werden im Extremfall von anderen als arbeits-süchtig angesehen. Im Gegensatz zum üblichen Verständnis von Arbeitssucht ist Engagement jedoch nicht durch negatives Erleben gekennzeichnet.

Erfolgszuversicht beschreibt die Vorwegnahme von Handlungsergebnissen, und zwar hinsichtlich der Möglichkeit des Gelingens. Personen mit hohen Werten rechnen damit, auch bei neuen oder schwierigen Aufgaben ihr Ziel zu erreichen. Sie agieren mit der Erwartung, ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse auch dann erfolgreich zu bringen, wenn Schwierigkeit oder Konkurrenz auftreten.

Flexibilität betrifft die Art und Weise der Auseinandersetzung mit neuartigen Situationen und Aufgabenstellungen. Personen mit hohen Werten sind aufgeschlossen und interessiert, sie sind bereit, sich auf verschiedene berufliche Bedingungen einzustellen. Veränderungen und offene Situationen sind für sie nicht beängstigend. Sie lieben den Reiz des Neuen und bevorzugen Situationen, in denen sie Neues erfahren und erleben können, auch wenn sie dafür Unannehmlichkeiten in Kauf nehmen müssen und das Risiko des Scheiterns besteht. Flexibilität bedeutet auch Veränderungsbereitschaft und das Bedürfnis nach Abwechslung.

Flow bezeichnet die Tendenz, sich intensiv, unter Ausblendung aller Ablenkungen und mit hoher Konzentration

(beruflichen) Aufgabenstellungen und Problemen zu widmen. Personen mit hohen Werten beschäftigen sich oft ganz selbstvergessen mit einer Sache und können dabei die Welt und alles Übrige um sich herum vergessen.

Furchtlosigkeit

Personen mit hohen Werten haben keine Angst, davor zu versagen und von anderen negativ bewertet zu werden. Ihre Anspannung vor wichtigen Aufgaben und Situationen ist nicht so hoch, dass hiervon das Ergebnis negativ beeinflusst wird. Gedanken an Leistungssituationen lösen nicht generell negative Gefühle in ihnen aus. Sie sind emotional stabil und belastbar. Aus Misserfolgen resultierende Frustration bewirkt bei ihnen keine nachhaltigen Beeinträchtigungen. Sie werden durch Öffentlichkeit, Neuartigkeit von Aufgaben und Zeitdruck nicht nervös und in ihrer Leistungsfähigkeit nicht beeinträchtigt.

Internalität ist die generalisierte Überzeugung, dass Handlungsergebnisse tendenziell als eher selbstverursacht und selbstverantwortet erlebt werden, anstatt sie externalen Ursachen zuzuschreiben. Personen mit hohen Werten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Ergebnisse und Konsequenzen ihres Verhaltens auf internale Ursachen zurückführen. Sie sind der Überzeugung, dass das meiste im Leben von ihnen selbst, ihrem eigenen Verhalten und Kräfteinsatz abhängt. Beruflicher Erfolg ist für sie keine Glückssache, für Misserfolge und Minderleistungen fühlen sie sich selbstverantwortlich.

Kompensatorische Anstrengung ist die Bezeichnung für jenen Teil persönlicher Anstrengung und Kraftaufwand, der aus Misserfolgsschmerz und Versagensangst resultiert. Personen mit hohen Werten neigen dazu, vergleichsweise viel Aufwand und Mühe zu investieren, um Misserfolge zu vermeiden. In beruflichen Leistungssituationen kommt es häufig vor, dass sie übervorbereitet sind. Im

Universalfähigkeiten

Mit anderen Worten: als relevant gelten nun nicht mehr spezifische Kompetenzen, die ohnehin schnell veralten, sondern eine Art Metakompetenz, eine Fähigkeit, kompetent zu sein oder zu bleiben, d.h. sich zu wandeln. also eine Universalfähigkeit, oder Fähigkeit zur Entwicklung von Universalfähigkeiten (Kompetenzfähigkeit, Fähigkeitskompetenz?). Gebäuchlichere Begriffe sind „Lernfähigkeit“, „Orientierungsfähigkeit“, „Problemlösefähigkeit“. Das ist verbreitet und hört sich plausibel an. Ändern sich die Marktbedingungen immer schneller, muss man wie beim Autofahren immer weiter vorausblicken. (...) Überspitzt hieße das: Man muss nicht mehr wissen und können, sondern nur noch wissen, wo man Wissen findet und wie man lernt. Das ist absurd.

// Moldaschl, Manfred 2006: Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities in Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung: 16. Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 6

Diagnosefall ist die Verhaltenstendenz „Kompensatorische Anstrengung“ besonders dann von Interesse, wenn hohe Furcht vor Misserfolg vorliegt.

Leistungsstolz spiegelt die affektiven Konsequenzen von Leistungssituationen und ihre gefühlsmäßige Verarbeitung in Bezug auf das Selbstwertgefühl wider. Personen mit hohen Werten sind dann zufrieden, wenn sie ihr Bestes gegeben haben. Sie empfinden Befriedigung darüber, die eigene Leistung zu steigern, sind leicht beim Ehrgeiz zu packen und sind in ihrer Selbstachtung von ihrer Leistung abhängig.

Lernbereitschaft kennzeichnet das Bemühen, neues Wissen aufzunehmen, also seine Kenntnisse zu erweitern. Personen mit hohen Werten sind wissbegierig und interessiert. Sie investieren aus eigenem Antrieb Zeit und Mühe, um Neues dazuzulernen und sich im eigenen Fachgebiet weiterzuentwickeln. Sie schätzen den Wissensgewinn, auch ohne das damit ein unmittelbarer Nutzen verbunden sein muss.

Mit **Schwierigkeitspräferenz** ist die Wahl des Anspruchsniveaus und Risikos bei Aufgaben gemeint. Personen mit hohen Werten präferieren schwierige Aufgaben und anspruchsvolle Problemstellungen, die ein hohes Maß an Geschick erfordern. Nach erfolgreicher Bewältigung von Aufgaben erhöhen sie ihr Anspruchsniveau. Eine besondere Herausforderung sind für sie Aufgaben, bei denen die Möglichkeit des Scheiterns besteht; auftretende Probleme sind eher Ansporn als Hemmnis.

Selbständigkeit charakterisiert die Neigung zu eigenständigem Handeln. Personen mit hohen Werten sind für ihre Angelegenheiten lieber selbst verant-

wortlich, als Direktiven anderer zu akzeptieren. Sie wollen ihre Arbeitsweise selbst bestimmen und treffen gern eigenständig Entscheidungen.

Selbstkontrolle bezieht sich auf die Art der Organisation und Durchführung von Aufgaben. Personen mit hohen Werten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich im allgemeinen langfristig gut organisieren; sie schieben die Erledigung ihrer Pflichten nicht auf. Es fällt ihnen leicht, sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren. Sie sind in der Lage, sich zu disziplinierter und konzentrierter Arbeit zu zwingen; sie nehmen auch Entbehrungen in Kauf, um langfristige Ziele zu erreichen.

Statusorientierung beschreibt das Bestreben, eine wichtige Rolle im sozialen Umfeld und einen vorderen Platz in der sozialen Hierarchie einzunehmen. Personen mit hohen Werten suchen leistungsbezogene soziale Anerkennung, streben verantwortungsvolle Positionen an und haben ihr berufliches Fortkommen im Auge. Die Aussicht auf Karriere ist für sie ein wichtiger Motivator beruflicher Leistung.

Wettbewerbsorientierung erfasst die Tendenz, Konkurrenz als Ansporn und Motivation für berufliche Leistung zu erleben. Personen mit hohen Werten suchen den Wettbewerb und den Vergleich mit anderen. Sie wollen besser und schneller sein als andere. Gewinnen ist ihnen wichtig und bestärkt sie in ihrer Anstrengung.

Die Dimension **Zielsetzung** hat einen Zukunftsbezug - unterschiedlicher zeitlicher Erstreckung - zum Gegenstand. Personen mit hohen Werten setzen sich Ziele, sind zukunftsorientiert und stellen hohe Ansprüche an das, was sie noch lei-

sten und erreichen wollen. Sie haben Vorstellungen darüber, wie ihre Aufgabenlösungen aussehen sollen, bilden langfristige Pläne aus und wissen, in welche Richtung sie sich persönlich noch weiterentwickeln und vorankommen wollen.

ICA – Instrument for Competence

Assessment

Ziel des Kompetenzmessverfahrens ICA ist es, Kompetenzen einer Person sowohl qualitativ (ausgehend von unterschiedlichen Arbeitsrollen) als auch quantitativ in vier Stufen zu differenzieren, um dadurch bessere Gestaltungs- und Ausgangsvoraussetzungen zu schaffen für die Wahl von Mobilitäts- und Flexibilitätspfaden und Karrierewegen. Die Methode ermöglicht auch solche Kompetenzen zu erfassen, die in erster Linie durch Erfahrungen in der Arbeit, nicht ausschließlich theoretisch erlernt werden können, sondern praktisches Handeln erfordern und die in unterschiedlichen Aufgabenbereichen und einer Vielzahl von Arbeitsplätzen verwertbar sind (Lantz und Friedrich 2003).

Es werden **sieben Kompetenzfelder** differenziert:

1. Wertschöpfungs- oder funktionsnahe Kompetenz
2. Kompetenz für Qualitätsarbeit
3. Kompetenz zur Handhabung von Arbeitskontakten und Kommunikation
4. Organisations-Kompetenz
5. Prioritätensetzungs- und Koordinationskompetenz
6. Problemlösungskompetenz: Störungen und Neuigkeiten
7. Kompetenz zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

Das Ergebnis der Kompetenzdiagnostik ist für

Moderne Anforderungen an Kompetenz

Problemlösungsprozesse gehören heute zu den wichtigsten Prozessen in Unternehmen, Organisationen und darüber hinaus. Die Bedeutung von Kompetenzentwicklung und selbstorganisiertem Lernen ergibt sich aus der wachsenden Komplexität von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen, die zunehmend unter Frustration (d.h. sich widersprechenden Bedingungen) und Unsicherheit über die Zielfunktionen ablaufen. Selbststeuerung oder Selbstorganisation des Handelns ist in der Regel dort notwendig, wo die Komplexität der Handelnden, der Handlungssituation und des Handlungsverlaufs keine streng nach Plan verlaufenden Problemlösungsprozesse zulässt.

// Erpenbeck, John / von Rosenstiel, Lutz 2003: *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S.XIII

die Mitarbeiter ein zweiseitiges Profil, in dem die mit eigenen Worten beschriebenen Kompetenzen und das Kompetenzniveau für das jeweilige Arbeitsfeld angegeben werden. Ein Diagramm zeigt auf, wo Stärken und Schwächen, oder auch ungenutzte Potenziale liegen.

Gruppencheck

Zur Definition von Gruppenkompetenz werden handlungstheoretische Ansätze der Sozial- und Teamkompetenzen von Greif herangezogen. Der Begriff Kompetenz meint situationspezifisches und veränderbares Verhalten, das der Bewältigung von Aufgaben und Situationen dient (Greif 1996). Zusammenfassend lässt sich Gruppenkompetenz definieren als die sozialen und methodisch-fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Gruppe, die sie dazu befähigen, sich bestimmte Ziele zu setzen und diese durch entsprechende Handlungen zu erreichen. Nach dieser Definition ist sie zum einen Voraussetzung für das erfolgreiche Handeln einer Gruppe, zum anderen aber auch das Ziel möglicher Unterstützungssysteme für Gruppen und kann als „Schlüsselvariable“ von Arbeitsgruppen bezeichnet werden (Hennlein und Jöns 2006).

Der Gruppencheck beinhaltet **15 verschiedene Aspekte** von Gruppenkompetenz. Diese Kompetenzaspekte sind: Informationsaustausch, Gegenseitige Unterstützung, Problemlösung, Reflexion, Klima in der Gruppe, Urlaubs- und Arbeitszeitplanung, Qualifikation und Job Rotation, Aufgabenaufteilung, Gruppengespräche, Zielvereinbarungen, Kennzahlen, Verbesserungen, Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Gruppenzu-

sammensetzung und Zusammenarbeit zwischen Untergruppen innerhalb der Gruppe

Für jede der 15 Kompetenzaspekte wurden vier verhaltensverankerte Ausprägungen erarbeitet, die den vier Gruppenstufen des firmenspezifischen Gruppenstufenmodells entsprechen. Die Gruppenkompetenz wird ermittelt, indem jedes Gruppenmitglied diesen Gruppencheck ausfüllt und anschließend der Mittelwert über alle Kompetenz-Aspekte und über alle Gruppenmitglieder berechnet wird. Neben dem Gesamtmittelwert bieten die Mittelwerte der einzelnen Kompetenz-Aspekte die Möglichkeit, Stärken und Schwächen der Gruppe auf bestimmten Gebieten aufzudecken.

Kompetenzmessung in multimedialen Szenarien: Pro facts – Ein Assessment Center am PC

Bei pro facts handelt es sich um ein Multimedia Assessment zur Personalauswahl und -entwicklung für den gesamten beruflichen Bereich. Der modulare Aufbau des Systems ermöglicht eine flexible Zusammenstellung der relevanten Dimensionen zu spezifischen Testversionen. Sowohl bei der Formulierung als auch der Operationalisierung aller betrachteten Kompetenzen folgt pro facts der Idee einer verhaltensorientierten Erfassung von Kompetenzen. Jede Realisierung oder auch Beschreibung von Kompetenzen beinhaltet folglich ganz allgemein die Beschreibung eines bestimmten Verhaltens. Das Besondere an «pro facts» ist, dass es wesentliche Vorteile von Assessment Centern und psychologischen Testverfahren in einem einzigen Instrument vereint: einerseits setzen sich die Teil-

nehmer mit realistischen Situationen aus dem Berufsalltag auseinander. Andererseits ist pro facts auch - wie psychometrische Verfahren generell - ökonomisch durchzuführen und objektiv auszuwerten.

Das Verfahren besteht aus verschiedenen Teilen mit unterschiedlichen Szenarien: Business and Decisions und Sales and Communication. Erfasst werden wesentliche Fähigkeiten, die bei unternehmerischen, organisatorischen und verkäuferischen Aufgabenstellungen relevant sind. Ähnlich wie in einem Plan- bzw. Rollenspiel übernimmt der Teilnehmer in einem sehr realitätsnah gestalteten Szenario die Rolle eines Mitarbeiters, dessen vielfältige Aufgabenstellungen er dann zu bewältigen hat.

Folgende Dimensionen werden erfasst:

- Persönliche Kompetenzen (Anspruchsniveau, Belastbarkeit, Eigenverantwortlichkeit, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Ergebnisorientierung, Selbstbewusstsein, Zuverlässigkeit, Ordentlichkeit, Stressresistenz, Risikobereitschaft sowie Zielorientierung),
- Soziale Kompetenzen (Interaktionskompetenz, Kontaktaufnahme, Situationseinschätzung, Soziale Flexibilität, Konsensmotivation, Durchsetzungsvermögen, Kontaktorientierung, Entscheidungsbeeteiligung, Aufgabendelegation, Kooperative Konfliktregelung, Leitbilder und Visionen vermitteln, Ziele entwickeln und festlegen, Eigeninitiative fördern, Soziales Auftreten, Überzeugungsfähigkeit sowie Veränderungsmanagement) und
- Berufliche Kompetenzen (Algorithmen verstehen und beurteilen, Logisches Denken, Allgemeine Intelligenz, Auffassungsgabe, Aufgeschlossenheit, Planungskompetenz, Problemlösen, Umgang mit Zahlen, Karriereorientierung, Identifikation mit dem Beruf, Identifikation mit dem

Unternehmen, Kundenorientierung, Verkaufsorientierung sowie Kundenpflege).

Das Kompetenzrad

Das Kompetenzrad visualisiert die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Es ermöglicht, Kompetenzinformationen zu Soll- und Ist-Kompetenzen in Abhängigkeit der Ausprägung der Kompetenz in grafischer Form darzustellen. Das Kompetenzrad wird dazu in „Tortenstücke“ nach spezifischen Kompetenzbereichen aufgeteilt. In einem nächsten Schritt werden die Kompetenzen auf einer dreistufigen Skala eingestuft (Kenner, Könner, Experten). Der Ablauf einer Messprozesses sieht wie folgt aus:



Abb. Schematischer Aufbau eines Kompetenzrads.

- Entscheidung: Hier soll aktuelle oder benötigte Kompetenz eingestuft werden
- Beschreibung der wesentlichen fach-

lichen Kompetenzen sowie Auswahl zutreffender methodischer sozialer Kompetenzen aus einem Kompetenzkatalog

- Selbsteinstufung der Kompetenzen auf einer dreistufigen Skala – Verankerung mit Beispielen aus eigenem Tätigkeitsbereich
- Beurteilung des individuellen Kompetenzrads

Die Angaben werden jeweils in einem Kreisdiagramm veranschaulicht und können als Grundlage für eine Aufgabenverteilung dienen.

Wissensdiagnose auf Basis von Assoziieren und Struktur-Legen

Mit dem aus der Kombination von Assoziieren und Struktur-Legen bestehenden Verfahren soll verbalisierbares Fakten- und Handlungswissen einer Person erfasst werden. Durch die Struktur-lege-Komponente wird eine Visualisierung des Wissens ermöglicht, die es der getesteten Person erleichtern soll, ihren Gedächtnisbesitz zu aktivieren bzw. zu reproduzieren (Rothe 2003).

Wissensdiagnosen dienen der Ermittlung sowie der anschließenden qualitativ-quantitativen Beschreibung von Inhalt und Organisation der gedächtnismäßigen Repräsentation von individuellen Wissensbeständen (Rothe 2003). Die Wissensdiagnose prüft immer, in welchem Ausmaß Wissen bei Individuen oder Gruppen ausgeprägt ist, mit dem Ziel einer qualitativ-quantitativen Beschreibung von Inhalt und Organisation. Ein Wortassoziationsversuch im Rahmen von arbeitspsychologischen Untersuchungen kann als ein Messverfahren beschrieben werden, mit dem mittels

freier Reproduktion das explizite, in erster Linie deklarative fach- oder arbeitsbezogene Wissen einer Person erfasst werden soll. Dabei kann das Verfahren sowohl zur Wissenserfassung (also um dem Untersucher einen Einblick in die Wissensdomäne zu verschaffen) als auch zur Diagnose (um den individuellen Wissensstand eines Individuums zu bestimmen) einsetzbar. Das Kompetenzmessverfahren führt zu einer Methodenkombination aus Wortassoziationsversuch und Strukturlegen, bei der zunächst der Wortassoziationsversuch die verbalisierbaren Begriffseinheiten des individuellen Gedächtnisbesitzes ermittelt, während im zweiten Schritt die Strukturlegetechnik differenzierte Informationen über die Organisation dieser Begriffseinheiten und die Art der Relationen zwischen diesen liefern kann, so dass sich aus allen diesen Daten ein Netzwerk rekonstruiert wird.

Kassler-Kompetenz-Raster (KKR)

Ein Ansatz zur Messung von Sozial- und Selbstkompetenz (aber auch Sach- und Methodenkompetenz) einer Person ist das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) nach Frieling et al (Frieling et al 2001). Diese Methode basiert auf der Auswertung von Videoaufzeichnungen eines interaktiven Handlungskontextes mit Anforderungsbezug (z.B. Gruppendiskussion oder Projektarbeit). Die verbalen Äußerungen und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder während der Gruppendiskussion werden mittels Videoaufzeichnungen Akt für Akt analysiert und dann entsprechend der Kriterien des KKR der betreffenden Kompetenz zugeteilt und bewertet.

.....
Erpenbeck, John / von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) 2003: Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Subjektivität im Arbeitsprozess

Die zunehmende Bedeutung von subjektiven Potenzialen und Leistungen im Arbeitsprozess ist Chance und Zwang zugleich: Subjektivität kann verstärkt in die Arbeit eingebracht werden, sie muss aber auch verstärkt eingebracht werden, um den Anforderungen standzuhalten. Dienst nach Vorschrift reicht nicht mehr, um gute Beurteilungen zu erhalten. Wer sich nicht aktiv beteiligt und eigene Ideen entwickelt, wird nicht zu den Spitzenkräften zählen. Somit ist Subjektivität eine wertvolle Ressource, die angepasst und verwertet wird, die sich aber auch diesem Ansinnen sperren kann. Denn der Eigen-Sinn des Menschen wird niemals auch durch noch so gute Motivationsprogramme oder Sinngebungsverfahren vollständig zu lenken sein, wenn er gleichzeitig eigenständig arbeiten soll.

// Rastetter, Daniela 2006: Kompetenzmodelle und die subjektivierung von Arbeit in Schreyögg, Georg / Conrad, Peter (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung: 16. Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 184.

Käpplinger, Bernd 2002: Anerkennung von Kompetenzen: Definitionen, Kontexte und Praxiserfahrungen in Europa. Online im Internet: URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/kaepplinger02_01.pdf (10.09.2010)

Bjørnåvold, Jens 1997: Ermittlung und Validierung von früher bzw. Nicht-formell erworbenen Kenntnissen. Thessaloniki: CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training

Seidel, Sabine et al. 2008: Stand der Anerkennung non-formalen und informellen Lernens in Deutschland. Berlin: BMBF

Schuler, Heinz / Prochaska, Michael 2003: Leistungsmotivationsinventar. In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Lantz, Annika / Friedrich, Peter 2003: ICA Instrument for Competence Assessment. In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Greif, Siegfried 1996: Soziale Kompetenzen. in: Dieter Frey, Siegfried Greif (Hrsg.), Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim, S. 312-320.

Hennlein, Svenja / Jöns, Ingela 2006: Kompetenzentwicklung von Arbeitsgruppen durch Teamfeedback. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Heft 1, Jg 15 (2006), S.29-43.

Etzel, Stefan / Küppers, Anja 2003: Kompetenzmessung in multimedialen Szenarien: Pro facts – „Ein Assessment Center am PC“ In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Rothe, Hans-Jürgen 2003: Wissensdiagnos auf Basis von Assoziieren und Struktur-Legen In: John Erpenbeck / Lutz von Rosenstiel (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von

Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

North, Klaus und Reinhardt, Kai 2005: Kompetenzmanagement in der Praxis, Wiesbaden: Gabler-Verlag

Frieling, Ekkehart / Kauffeld, Simone / Grote, Sven 2001: Flexibilität und Kompetenz. Münster: Waxmann.

Frieling et al. 2001: Lernförderlichkeitsinventar. Projektbericht, IfA 2002

WISSENSMANAGEMENT

MIEO-Modell

Das MIEO-Modell beschreibt die Gestaltungsdimensionen von Wissensgemeinschaften. Damit entwickelt das Modell Chancen und Möglichkeiten zur zielgerichteten Steuerung von Prozessen der Wissenskommunikation und -transformation. Es wird überprüft inwieweit das Modell auf die Veranstaltungsbranche übertragbar ist und welche Gestaltungsdimensionen dabei in besonderem Maße zu beachten sind.

Begriffsklärung

Das MIEO-Modell steht für die Weiterentwicklung der ursprünglich von North, Romhardt und Probst (2000) beschriebenen vier Gestaltungsdimensionen: die Personen oder **Mitglieder** von Wissensgemeinschaften, die **Interaktion** dieser Personen, später von North (2005, S. 159) auch als interaktive Gemeinschaft bezeichnet, die resultierende Wissenstransformationen, also das **Ergebnis** sowie zuletzt die **organisatorische Verankerung** später auch organisatorische Unterstützung benannt. North, Romhardt und Probst beschreiben hier einen Wirkungskreislauf, der angelehnt an die

Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi im SECI Modell ein beständige Erweiterung oder Vertiefung der Wissensbereiche oder -domänen unterstellt und so versucht die Wirkungsweise in Wissensgemeinschaften zu beschreiben. Das Modell kann so verstanden werden, dass die Mitglieder durch ihre Interaktion in Wissensgemeinschaften zu einer Transformation des Wissens der Gesamtorganisation beitragen und somit den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens verändern. Einige



Abb.: MIEO-Modell als Wirkungsspirale zur Beschreibung der Wissensgenerierung in Communities of Practice (North, Franz und Lembke 2004, S. 52)

Gestaltungsdimensionen sind direkt veränderbar wie die Mitgliederauswahl, andere jedoch können nur mittelbar über die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen beeinflusst werden wie die Motivation der Mitglieder einer Wissensgemeinschaft über einen kooperativen Führungsstil oder wissensorientierte Anreizsysteme.

Gestaltungsdimension Mitglieder

Die Motivation zur Mitarbeit in Wissensgemeinschaften ist über die Gestaltung förderlicher Kontexte - hier vor allem der Unternehmenskultur und betriebsinterner Regelungen zur Zielerreichung und Entlohnung - indirekt beeinflussbar. Die Verpflichtung auf herausfordernde quantitative oder qualitative Unternehmensziele kann dabei zwar kurzfristige Motivation für einen Erfahrungsaustausch in Wissensgemeinschaften sein, doch nur nachvollziehbare und transparente Zielsetzungen, die sich in einem gemeinsamen Definitionsprozess die Mitarbeitergruppen im Dialog mit der Abteilungs- oder Unternehmensführung selbst geben, führen zumeist zu einem längerfristigen Engagement.

North, Franz und Lembke (2004, S. 24) erläutern hierbei ergänzend wie sich **Zugehörigkeit**, Wissensdiversität und Expertisenniveau gestalterisch auf die Wissensgemeinschaft auswirken. Im Allgemeinen sollen die Wissensgemeinschaften selbst festlegen, wer Mitglied wird. Die Autoren geben in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass in selbst organisierten Selektionsverfahren ein Eingriff von außen schnell als Kontrolle empfunden werden kann, so dass die Mitglieder, die von der Geschäftsleitung benannt wurden, leicht als Fremdkörper erscheinen, die gewachsenes Vertrauen und eine bestehende Arbeitskultur zerstören können. Gibt es aus der Sicht der Gesamtorganisation gute Gründe für die Mitgliedschaft neuer Mitglieder in Wissensgemeinschaften, kommt es auf den Kommunikationsprozess zwischen Organisation und Wissensgemeinschaft an. Dabei gelten zwei Kriterien als wichtig: Expertisenniveau und Wissensdiversität.

Beim **Expertisenniveau** unterscheiden die Autoren die Mitglieder nach Grad ihres Wissensstands und unterteilen sie in Kennern, Könnern und Experten. Kenner sind mit einer Thematik vertraut und haben erste geringere Erfahrung in der in Frage kommenden Wissensdomäne. Könner haben bereits Erfahrung in der Anwendung und Experten wird eine hohe Kompetenz in einem Themenbereich zugesprochen. Die Expertise ist relativ zum Wissenstand des Unternehmens, denn wer innerhalb einer Organisation zu einem Themengebiet als Experte gilt, kann in einem größeren Maßstab gerade einmal als Kenner gelten.

Wissensdiversität meint den sehr unterschiedlichen Erfahrungshintergrund, den Personen in die Wissensgemeinschaft einbringen sollten. Dabei wird also nicht die Tiefe, sondern die Breite der Erfahrungen betrachtet wobei technisch-funktionelle Kenntnisse ebenso zählen wie sozial-kulturelle Erfahrungen also Sprachen, erfolgreich abgeschlossene Projekte mit vergleichbaren Ansätzen oder interkulturelle Lernprozesse. Dabei ist zu beachten, dass eine zu große Diversität die Arbeit von Wissensgemeinschaften auch bremsen kann.

Gestaltungsdimension Interaktion

Die Arbeit der Mitglieder von Wissensgemeinschaften wird durch ihre Interaktion gekennzeichnet, die mit den Parametern Intensität, Kommunikationsform, Atmosphäre und Identität beschrieben werden können (North, Franz und Lembke 2004, S. 25). Die **Intensität** zeichnet sich durch die Häufigkeit der Kontakte und ihre Dauer aus. In welcher Form diese Kontakte stattfinden, ob durch regelmäßige Face-to-Face Treffen, durch compu-

tervermittelte Kommunikation, auf Basis von webbasierten Applikationen oder in Form von strukturierten, moderierten Seminaren bzw. Workshops legt die Art der Kontaktmöglichkeit und die Möglichkeiten und Grenzen des Wissensaustausches insoweit fest, wie die Spezifika der jeweiligen Kanäle eine mehrdimensionale vielleicht auch assoziative Kommunikation unterstützen oder überhaupt zulassen. Die Wahl der **Kommunikationsform** ist entscheidend für die Qualität der Interaktion. Die Autoren haben Mitglieder von Wissensgemeinschaften zur Gestaltung der Kommunikationsform befragt. *„Einhellige Meinung war, dass ein persönliches Kennen der Mitglieder einer Wissensgemeinschaft den weiteren Austausch über elektronische Medien sehr erleichtert. Die adäquate Kommunikationsform ist weiterhin abhängig von der Art des ausgetauschten Wissens. Je mehr implizite Wissensbestandteile ausgetauscht werden sollen, umso stärker ist auf persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht zu setzen.“* (North, Franz und Lembke 2004, S. 26).

Die Interaktion der Menschen in einer Wissensgemeinschaft wird weiterhin geprägt durch die **Atmosphäre**, in der zusammengearbeitet wird. Vertrauen und Offenheit können nur über Rahmenbedingungen geschaffen werden wie die Unternehmenskultur, eine kommunikationsorientierte Raumgestaltung mit Kommunikationsinseln, gemeinsam nutzbaren, möglich flexiblen Arbeitsplätzen oder der möglichst einfache Zugriff auf Informationsbestände.

Gestaltungsdimension Wissenstransformation

In der Interaktion zwischen den Mitgliedern der Wissensgemeinschaften soll nicht nur Wissen von einer Person zur anderen ausgetauscht werden, sondern es soll neues Wissen entstehen. Diese Wissenstransformationen laufen bewusst und unbewusst auf den Ebenen des impliziten und expliziten Wissens ab.

Doch häufig kann dieses Wissen kaum geteilt werden, da es Dritten als implizites Wissen einer Gemeinschaft nicht direkt vermittelbar ist. Wer gewisse Prozesse nicht geteilt hat, kann ihre Erkenntnisse schwer verstehen, in vielen Fällen bleibt nur das Vertrauen auf die Integrität der Mitglieder der Wissensgemeinschaft. Dies reicht aber nicht aus. Hier muss Unterstützung zur Formulierung und Visualisierung des transformierten Wissens gegeben werden kann. Das können vorstrukturierte Berichte im Sinne eines Lessons Learned sein, Fachartikel oder Beiträge im Intranet oder Workshops zur Weitergabe transformierten Wissens an Personen außerhalb der Wissensgemeinschaft.

Gestaltungsdimension organisatorische Verankerung

Die organisatorische Verankerung ist entscheidend für die Umsetzung des Wissens als Teil des Wertschöpfungsprozesses. Die Gestaltungskriterien sind hier der **Grad der Formalisierung**, die **Begrenzung** und der **Zeitrahen**. Der Formalisierungsgrad von Wissensgemeinschaften reicht von der völligen Unsichtbarkeit einer informellen Sekundärstruktur bis zur institutionalisierten Arbeitsgruppe mit strategischer Bedeutung. Als Begrenzung kann die Autonomie oder Integration innerhalb der Organisation verstanden werden, also in welchem Maße Abteilungs- oder Organisationsgrenzen durchdrungen werden. Ein weiterer Aspekt der Begrenzung ist ihre Abgrenzung gegeneinander, denn in der Praxis werden sich Wissensgemeinschaften überlappen, da keine klaren organisatorischen Grenzen festgelegt sind. Weiteres Kennzeichen für die Anbin-

dung von Wissensgemeinschaften an die Gesamtorganisation ist der Zeitrahen ihrer Arbeit, womit die Dauer und der Zeitpunkt der Initialisierung gemeint ist.

Anwendung

Das MIEO-Modell bietet vor allem in seiner überarbeiteten Fassung eine operationalisierbare Basis, um die Gestaltungsdimensionen in einer Community of Practice zu beschreiben. Da durch den hohen Grad an Selbstorganisation die Gemeinschaftsbildung über ein gemeinsames Thema und ein sich daraus entwickelnde Zugehörigkeit nur eingeschränkt möglich ist, und eine wesentliche Grundlage des Wirkungskreises, die Definition über Gemeinsamkeiten oder Außengrenzen zumeist fehlt und auch durch organisatorische Maßnahmen kaum unterstützt wird, ist das MIEO-Modell zur Wissenstransformation nutzbar, doch nur schwer auf die Wirkungsfelder in der Veranstaltungsbranche zu übertragen.

.....
North, Klaus / Franz, Michael / Lembke, Gerald 2004: Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften Communities of Practice. Quem-Report, Heft 85. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebl. Weiterbildungsforschung

Wenger, Etienne 1998: Communities of practice. Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: University Press.

Lembke, Gerald 2006: Wissensgemeinschaften als Bezugsrahmen von virtuellen Hochschulen. In: Gerald Lembke / Martin Müller / Uwe Schneidewind (Hrsg.): Wissensnetzwerke. Grundlagen-Anwendungsfelder-Praxisberichte. Wiesbaden: Learn Act.

Multiskilling

Multiskilling kann als Kehrseite eines auf streng fachliche Qualifikation konzentrierten Selbstverständnisses der Personalentwicklung verstanden werden. Eng verwandt mit dem häufig benutzten Begriff des Multitaskings, als Beschreibung der Fähigkeit Aufgaben parallel lösen zu können, kann Multiskilling als die Fähigkeit beschrieben werden, mehr als eine Qualifizierung für ganz unterschiedliche Problemsituationen aufzuweisen. Mehrfachqualifizierung kann vor dem Hintergrund flexibler Arbeit geradezu als Grundvoraussetzung für eine kompetenzorientierte Betrachtung des einzelnen Freelancers in der Veranstaltungsbranche betrachtet werden.

Begriffsklärung

Das Modell einer Mehrfachqualifikation sollte nicht als reine Gegenbewegung zur weiter fortschreitenden Spezialisierung verstanden werden. Dies würde unweigerlich zu einer Verwechslung des Konzepts des Multiskilling mit dem Anspruch einer Universalbildung führen. Universalbildung, wie sie im traditionellen Verständnis eines Universalgelehrten in Leibniz oder Goethe Fleisch gewordener Teil unserer Schulbildung ist, kann heutzutage ernsthaft kaum jemand einfordern. Zu schillernd verfüllt mit Primär- und Sekundärquellen, Studien und Forschungen, Bemerkungen und Kommentaren, Zitaten und Verweisen ist auch noch der aller kleinste weiße Fleck auf der wissenschaftlichen Landkarte. Kein physikalischer Laie wird noch den Mut haben, einfach ein neues Farbsystem zu erdenken wie einst Goethe, der Zeitlebens hoffte nicht als Dichter in die Geschichte einzugehen sondern als Farbtheoretiker. Die Farblehre Goethes kennen heute nur wenige

und noch weniger können heute noch einen Leibniz einordnen.

Von einer Universalbildung in diesem klassischen Verständnis sind wir heute meilenweit entfernt. Stattdessen versuchen wir schon in Kindergärten und Grundschulen die Fähigkeit zu vermitteln, die richtigen Fragen zu stellen und im besten Fall zu erlernen, wo denn die Antworten stehen könnten.

Multiskilling entstammt der Organisationslehre, um die vielseitigen Fähigkeiten zu umschreiben, die im Rahmen von Job Enrichment, Job Enlargement und weiteren Training on the Job bei den Mitarbeitern zusammenfließen. Wir können hier also von einer mehrfachen Spezialisierung sprechen, um den Einsatz der Mitarbeiter zu flexibilisieren. So ist die Attraktivität eines Multiskilling Modells in stark dynamisierten Märkten und kürzer werdenden Innovationszyklen nachvollziehbar.

Busch und von der Oelsitz (vergl. Busch und v.d. Oelsitz 2008, S. 50ff) weisen richtigerweise darauf hin, dass eine langfristige Beschäftigungsperspektive gerade in den wissensintensiven Branchen im Dienstleistungsbereich überlebenswichtig ist, auch wenn dies je nach wirtschaftlicher Gesamtwetterlage immer wieder vergessen wird. Hier müssen Instrumente der systematischen Personalentwicklung greifen, die schließlich zu Mehrfachqualifizierungen führen, um auftretende Belastungsschwankungen mit eigenem Personal zu decken. Von besonderer Bedeutung sei hierbei so die Autoren der demographische Wandel, denn längere Arbeitszeiten müssen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive einhergehen mit einer flexiblen Einsetzbarkeit der Mitarbeiter. Als individueller Lernprozess bauen Qualifizierungsmaßnahmen auf

den Sockel einer (über)durchschnittlich guten Qualifikation auf.

Der CEO von Toyota beschreibt in diesem Zusammenhang das Qualifikationsprofil der Toyota Mitarbeiter als ein T. *„Der vertikale Strich steht für die Anforderung, dass die Angestellten das, was sie tun, intensivieren und vertiefen müssen. Der horizontale Strich weist darauf hin, dass sie auch andere Tätigkeit erlernen müssen.“* (Watanabe 2007)

Im Arbeitsteam können Negativeffekte einer Mehrfachqualifizierung, denn streng genommen bedeutet der einseitige Einsatz einer Qualifikation, ja das Brachliegen anderer Ressourcen, auch wenn diese durch ihre Personengebundenheit gar nicht wirklich einsetzbar sind, durch eine verbesserte Personalplanung und der motivierenden Wirkung situativer Positionsveränderungen im Team zum Teil eingeschränkt oder gar verhindert werden. Auch wenn David Robertson schon 1992 in dem sehr fokussiert formulierten Beitrag *„The Meaning of Multiskilling“* (Robertson 1992) kaum irgendwo einen Beleg dafür findet, dass Multiskilling in der Produktion jenseits der Produktionsflexibilisierung zugunsten der Gewinnmaximierung irgendeinen Effekt auf Arbeitszufriedenheit, Motivation oder Leistung hat. Busch und von der Oelsitz unterscheiden daher in wissenserzeugender und wissensnutzender Teamarbeit, also Innovations- und Arbeitsteams. Während in Innovationsteams Kreativität, Offenheit und Eigeninitiative von den Teammitgliedern erwartet werden kann, nutzen Arbeitsteams Wissensbestände, um wiederkehrende Aufgabenroutinen abzuarbeiten. Während für die einen, die Aufgabe darin bestehen muss Kompetenzen besser zu koordinieren,

muss es bei den anderen Aufgabe sein, die Kompetenzen des Einzelnen flexibler zu substituieren. Multiskilling kann für beide Teamformen als wichtige Voraussetzung gelten (vergl. Busch und v.d. Oelsitz 2008, S. 54f).

Transfer

Anders als in der genannten Literatur sind Mehrfachqualifizierungen in der Veranstaltungsbranche zumeist nicht Ergebnis systematischer Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern Folge mehrdimensionaler, mehrfunktionaler beruflicher Biographien, die sowohl vom Projektcharakter als auch von der allgemeinen Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse genährt werden. Der Nebeneffekt einer zum Teil sehr tief gehenden, aber mit jeder Veranstaltungserfahrung immer in die Breite wachsenden Kompetenz des Einzelnen wird in der Branche dabei genauso wenig systematisch erfasst, wie sie systematisch entwickelt wird. Wir können aber die Zusammenhänge zur Wissensgenerierung in Innovationsteams von Busch und von der Oelsitz sehr gut auf die Branche übertragen. *„Die Mehrfachqualifizierung setzt hier im Bereich des Metawissens an und nicht im Bereich des Objektwissens, vermittelt werden nicht konkrete Kenntnisse, sondern abstrakte Vorstellungen dieser Kenntnisse, d.h. es wird keine Beherrschung eines Aufgabenbereichs angestrebt, sondern lediglich die Sensibilisierung gegenüber diesem Aufgabenbereich.“* (Busch und v.d. Oelsitz 2008, S. 62) Wenn beides zusammenfällt, so muss ergänzt werden, so ist dies nur wünschenswert. Die Autoren setzen hierbei auf Metawissen als Kooperationsgrundlage. Diese Kooperationsgrundlage wechselseitig vorhandener Kompetenzen könnte die ebenso bestehende Angst vor Substitution verdrängen und eine Basis für wissensgenerierende Prozesse schaffen, denn wer sich seiner Kompetenzen bewusst und ständig darum bemüht ist, diese durch

neue Aufgaben zu erweitern, wird eher dazu bereit sein vorhandenes Wissen weiter zu geben.

.....
Busch, Michael W. / von der Oelsitz, Dietrich 2008: Multiskilling in Eisenkopf, Alexander / Opitz, Christian / Proff, Heike (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
Robertson, David 1992: The Meaning of Multiskilling. In Beckermann, André / Davis, Julie / Jackson, Nancy: Training For What. Labour Perspectives on Job Training. Montreal: Oir Schools.
Watanabe, Katsuaki 2007: „Mit einer Tankfüllung um die ganze Welt“. In: Harvard Business Manager, 29: 32-42.

NETZWERKTHEORIE NPOV - Troll - IP

In der computervermittelten Kommunikation allgemein und in kollaborativen Netzwerken wie Wikipedia insbesondere haben sich bestimmte Teilnehmergruppen mit einer ähnlichen Position heraus kristallisiert. Diese Positionen schaffen Rollenerwartungen und bilden die Grundlage für Kommunikations- und Handlungsmuster.

NPOV - Propagandisten

Der NPOV (**Neutral Point Of View**) ist eines der vier unveränderlichen Grundprinzipien der Wikipedia. Der Neutrale Standpunkt dient dazu, Themen sachlich darzustellen und den persönlichen Standpunkt des Autors zum Thema nicht nur in den Hintergrund treten zu lassen, sondern aus dem Artikel ganz herauszu-

halten. Demzufolge gelten als Propagandisten (Stegbauer 2009, S. 168) diejenigen Nutzer von Wikipedia, die eine Sperre wegen eines im Artikel erkennbaren persönlichen Blickwinkels (**POV**) erhalten, der sich in einer propagierten Meinung widerspiegelt.

Troll

Der **Troll** ist ein Teilnehmer, der durch Provokationen auffällt. Mutmaßliches Ziel des Trolls ist das Stören der ursprünglich an einem Sachthema orientierten Kommunikation, um ohne Fachliche Teilhabe Aufmerksamkeit zu erlangen. Die zugehörige Tätigkeit wird to troll (,trollen‘) genannt. Der Begriff wurde erstmalig von Donath (1999) veröffentlicht und wird in sozialen Netzwerken häufig falsch einem der beiden Herausgeber des Bandes dieser ersten Veröffentlichung Kollock zugeschrieben. Ironischerweise übrigens auch in dem Wikipediaeintrag zum Troll. „*Trolling is a game about identity deception, albeit one that is played without the consent of most of the players. The troll attempts to pass as a legitimate participant, sharing the group’s common interests and concerns; the newsgroups members, if they are cognizant of trolls and other identity deceptions, attempt to both distinguish real from trolling postings, and upon judging a poster a troll, make the offending poster leave the group. Their success at the former depends on how well they – and the troll – understand identity cues; their success at the latter depends on whether the troll’s enjoyment is sufficiently diminished or outweighed by the costs imposed by the group.*“

Sie versteht Trollen also als ein Spiel um das Verschleiern der Identität, das aber ohne das Einverständnis der mei-

sten Mitspieler gespielt wird. Donath unterscheidet dabei sich auf eine Untersuchung des USENET als Kernform der computervermittelten Kommunikation der Newsgroups beziehend drei unterschiedliche Formen von Identitätstäuschungen, wie Trolling sie ja im eigentlichen Sinne darstellen: Täuschung der eigenen Identität durch Einnahme ständig wechselnder Identitäten mit dem Ziel die Gruppenkommunikation insgesamt zu sprengen. Eine weitere Form ist die Interpersonation, in dem der Troll vorgibt eine andere existierende Person innerhalb eines Netzwerks oder einer dauerhaften Online-Kommunikation zu sein. Der dritte Typus der Identitätstäuschung zielt auf das Verbergen der eigentlichen Identität (Beck 2005, S. 114).

Trolle schädigen die offene Kommunikation in Newsgroups und sozialen Netzwerken in mehrfacher Hinsicht, denn sie können nicht nur eine Diskussion faktisch durch nicht gesprächsfördernde Einbringungen unterbrechen, sondern beschädigen damit auch das gesamte Kommunikationsklima nachhaltig, da keine Rollensicherheit mehr existiert, und auch wahre Identitäten angezweifelt werden. Das kann sich darin äußern, dass in diesem Klima des Misstrauens, neue Mitglieder, die eine vermeintlich unsinnige, aber in Wirklichkeit nur naive Frage stellen, unverzüglich mit aggressiven Postings angegriffen werden. Herring et al. (2002) weisen in *Searching for Safety Online: Managing 'Trolling' in a Feminist Forum* darauf hin, dass es schwierig bleibt gleichwohl Meinungsfreiheit und die Bekämpfung von Trollen in Online Foren zu garantieren: „*harassment often arises in spaces known for their freedom, lack of censure, and experimental nature.*“ Trollen und vor allem die Rollenzuweisung, dass eine eingenommene Identität ein Troll sei, ist eine subjektive Einschätzung, die stark abhängig ist vom Kommunikationsklima innerhalb von Foren und

Newsgroups, der Offenheit und nicht zuletzt auch dem verhandelten Thema, denn nachvollziehbar ist, dass innerhalb von Foren die z.B. sexuellen Missbrauch verhandeln und in denen der Umgang mit schweren physischen und seelischen Schäden erlernt werden soll, andere Kommunikationsregeln gelten müssen, als in Spieleforen.

Vandalen und Vandalenjäger

Während Trolle sich in den Kommunikationsprozess mit einer vorgetäuschten Identität einbringen, gelten als Vandalen diejenigen Teilnehmer, die absichtlich Inhalte, Beiträge und Bearbeitungen von anderen Teilnehmern zerstören. Stegbauer bezeichnet als Vandalenjäger solche Teilnehmer, die eine hohe Anzahl an Reverts durchgeführt haben. Als **Reverts** werden innerhalb von Wikipedia die Zurücksetzung einer Änderung in einen vorhergehenden Zustand bezeichnet, womit automatisch die vom Vandalenjäger als fehlerhaft oder falsch betrachtete Änderung oder Ergänzung eines Eintrages nicht mehr öffentlich sichtbar ist (Stegbauer 2009, S. 167).

Administratoren

Während in Foren und Newsgroups Administratoren von den Initiatoren benannt werden oder sich innerhalb eines Forums durch dynamische Wachstums- und Entwicklungsprozesse sich diese selbst entwickeln, weil ein Thread plötzlich an Bedeutung gewinnt, werden bei Wikipedia die Administratoren von Community vorgeschlagen und gewählt.

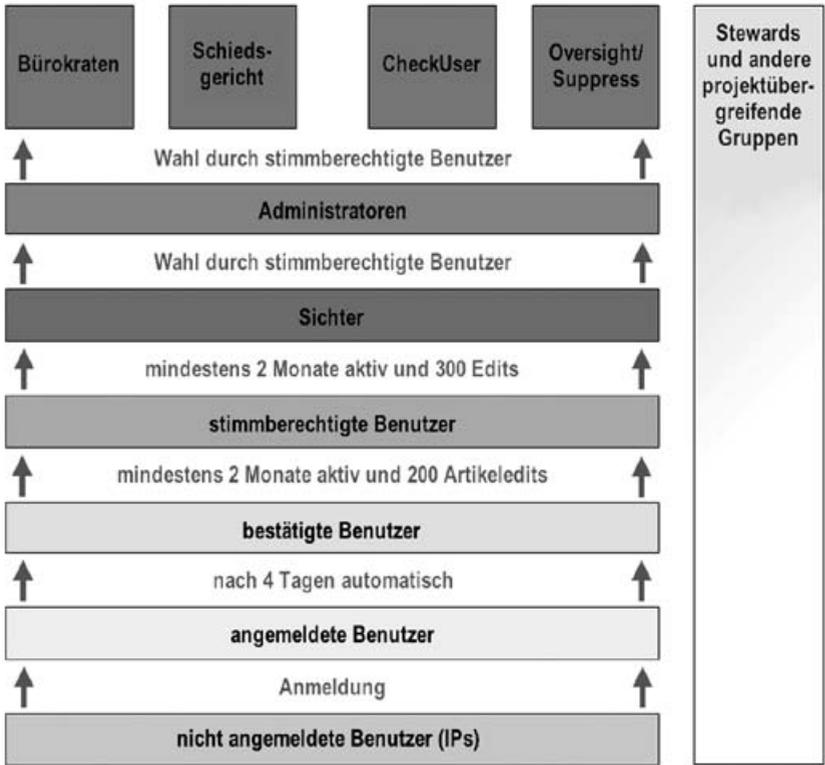
Als Leitlinien gelten: „*Jeder allgemeinstimmrechtige Benutzer darf sich oder andere stimmberechtigte Benutzer vorschlagen.*

Bitte holt vor einem Vorschlag die Zustimmung des Kandidaten ein. An Diskussionen über Kandidaten können und sollen sich alle Benutzer beteiligen. Vorgeschlagene sollten sich mehrere Monate aktiv an der deutschsprachigen Wikipedia beteiligt haben und deutlich mehr als die für die Stimmberechtigung notwendigen 200 Edits im Artikelnamensraum vorweisen können. Die meisten Benutzer erwarten eine deutlich vierstellige Editzahl und Mitarbeit in verschiedenen Namensräumen. (...) Dies kann auf der Diskussionsseite geschehen. Damit ein Kandidat zum Administrator ernannt werden kann, sollen innerhalb von zwei Wochen mindestens 50 Benutzer mit Pro abgestimmt haben, wobei mindestens zwei Drittel der insgesamt abgegebenen Stimmen Pro-Stimmen sein sollen. Enthaltungen zählen dabei nicht als abgegebene Stimmen. Die Bürokraten setzen das Ergebnis der Abstimmung um, haben allerdings einen Auslegungsspielraum bei der Feststellung, ob die Voraussetzungen für den Kandidaten und die Abstimmenden erfüllt sind.“ (Wiki 2010)

IPs

Als IPs werden innerhalb von Wikipedia nicht angemeldete Benutzer bezeichnet. Die IP-Adresse, die als eine Adresse in Computernetzen gilt, wird somit zu einzigen Identifikationsmerkmal. Da diese IP-Adresse aber rechner- und nicht nutzergebunden ist, bleibt wegen der fehlenden Anmeldung unklar, ob es sich hierbei um eine reale Person, eine Maschine oder eine Gruppe von Personen handelt. Die IP-Adresse wird Geräten zugewiesen, die in das Netz eingebunden sind und macht die Geräte so adressierbar und damit erreichbar. Die IP-Adresse kann einen einzelnen Empfänger oder eine Gruppe von Empfängern bezeich-

Vereinfachtes Schema der Benutzergruppen (de.wikipedia.org, Stand 2009)



nen (Multicast, Broadcast). Umgekehrt können einem Computer mehrere IP-Adressen zugeordnet sein. In der Nutzerhierarchie von Wikipedia stellen IPs die unterste Nutzerebene dar.

Abb.: Benutzergruppen von Wikipedia

.....

Stegbauer, Christian 2009: Wikipedia - Das Rätsel der Kooperation. Bielefeld: VS Verlag

Donath, Judith S. 1999: Identity and deception in the virtual community. In: Peter Kollock / Marc A Smith (Hrsg). Communities in Cyberspace. London: Taylor and Francis. S. 29-59

Beck, Klaus 2005: Computervermittelte Kommunikation im Internet. München: Oldenbourg

Herring, Susan / Job-Sluder, Kirk / Scheckler, Rebecca / Barab, Sasha 2002: Searching for Safety Online: Managing „Trolling“ in a Feminist Forum. Indiana University: Center for Social Informatics

Wiki 2010: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:AK> (15.11.2010)

NETZWERKTHEORIE

Positionsanalyse

Mit der Positionsanalyse wird die Mikroebene von Netzwerken untersucht. Diese knotenbezogene Analyse zielt darauf ab, die einzelnen Knoten eines Netzwerks auf ihre Eigenschaften und ihre Position im Gesamtnetzwerk zu betrachten. Die Position eines Netzwerkakteurs bestimmt wesentlich sein Kommunikations- und damit Handlungsmuster sowie die Rolle innerhalb einer Gruppe, die der Akteur einnimmt. Da für das häufig personengebundene Wissen in der Veranstaltungsbranche dieser knotenbezogene Ansatz auf einer Mikroebene, nämlich der Position des einzelnen Akteurs von besonderer Bedeutung ist, ist eine ausführliche Darstellung der Positionsanalyse wichtig.

Begriffsklärung

Die Netzwerkanalyse betrachtet die soziale Welt als beschreibbar aufgrund der Beziehungen, die soziale Einheiten wie Personen, Cliquen oder Gruppen, Organisationen oder Staaten untereinander pflegen. Dabei nimmt die wird angenommen, dass die Beziehungen und Positionen von Akteuren in Netzwerken Auswirkungen auf das Verhalten, die Wahrnehmungen und die Einstellungen von sozialen Einheiten haben. Jansen (2006, S. 67) unterscheidet – sich auf Burt (1980) beziehend – bei der Analyse von Gesamtnetzwerken nach der Analyse-richtung. Als **relationale Analyse** wird der Schwerpunkt auf die Untersuchung der direkten und indirekten Verbundenheit des einzelnen Akteurs gesetzt, der unter relationalen Gesichtspunkten

immer als Zentrum eines ego-zentrisches Netzwerks betrachtet wird, um das sich eine Clique oder Gruppe herum bildet. Das Hauptanliegen der Positionsanalyse stellt die Vereinfachung der Netzwerkinformationen dar, indem nach gleichartigen Mustern direkter oder verketteter Beziehungen gesucht wird. Oder wie Burt (1976, S. 93) in seinem Beitrag **Positions in Networks** einleitet: *„We are each nested in a cacophony of relations with other actors in society. These relations serve to define our existence in society. We are who we are as a function of our relations to and from other actors in society. (...) Within the total set of all relations which link an actor to other actors in a social system, there are subsets of similiar relations. There are economic relations linking the actor to specific other actors. There are relations of friendship, relations of kinship, and relations of status.“*

Das Netzwerk kann so durch genauer zu beschreibende Positionen dargestellt werden. Eine Position besteht aus mehreren Akteuren, die eine spezifische Gemeinsamkeit aufweisen. Wasserman und Faust (1994, S. 348) beschreiben Positionen als ein ähnliches Muster von Beziehungen und betonen die Bedeutung von Positionen: *„In social network analysis position refers to a collection of individulas who are similarly embedded in networks of relations, while role refers to the patterns of relations which obtain between actors or between positions.“* Eine Position besteht aus mehreren Akteuren, die eine spezifische Gemeinsamkeit aufweisen. Zunächst muss definiert werden welche Eigenschaften die Statuspositionen von Akteuren bestimmen. Das kann eine gemeinsame Struktur sein, d.h. dass zwei Akteure dieselben Beziehungen zu anderen Akteuren pflegen. Diese Ähnlichkeit kann

bewertet und als Klasse dargestellt werden. Eine Klasse enthält somit alle Akteure, die ein bestimmtes Kriterium erfüllen. Das Gesamtnetzwerk kann dann als eine wie Jansen sagt **Stratifikation** also Sedimentablagerung oder Schichtmodell der einzelnen Klassen interpretiert werden.

Werden Unternehmen nicht nur in ihrer formalen Aufbauorganisation, sondern auch als soziale Netzwerke beschrieben oder wie Abraham und Büschges (2009) behaupten als Interaktionssysteme, muss insbesondere die interne Netzwerkstruktur und die Position im externen Netzwerk als quantitative Eigenschaft betrachtet werden. So beschreiben die für die Positionsanalyse wichtigen Maße der Zentralität und des Prestiges die quantitativen Eigenschaften eines Knotens im Netzwerk, unabhängig von seiner Art.

Auf Basis netzwerkanalytischer Untersuchungen hat Burt (1982) nachweisen können, dass Akteure in sozialen Systemen nicht isoliert handeln, sondern im Rahmen eines Systems von Akteuren, zu dessen Abgrenzung zwei Kriterien dienen: *„Ein System ist eine Menge von Akteuren, die erstens von und zu den Akteuren außerhalb des Systems ähnliche Beziehungen haben, d.h. im Hinblick auf ihre Umgebung strukturell ähnlich platziert sind, und zweitens ihre Interessen relativ autonom gegenüber den Interessen von Akteuren außerhalb des Systems verfolgen können.“* (Ziegler 1987, S. 64) Auf der Mikroebene des Akteurs im sozialen Netzwerk können nun zwei Handlungsvoraussagen getroffen werden. Zum einen ist begründbar abzuleiten, dass der Akteur auf Grundlage einer Rational Choice Theory nur zur eigenen Nutzenmaximierung handelt, zum anderen kann ebenso begründet angenommen werden, dass die Handlungsmaxime durch im Sozialisationsprozess erlernte Normen und Werte festgeschrieben wird. Nach Burt wird wie in der modifizierten Coleman'schen Badewanne von

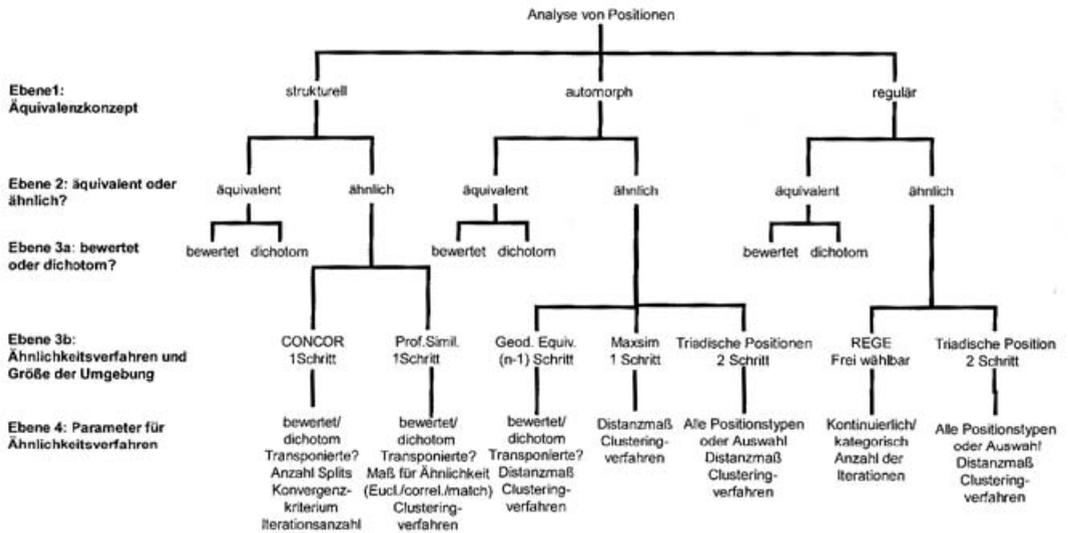


Abb.: Entscheidungsbaum zur Wahl des Verfahrens der Positionsanalyse (Trappmann et al. 2005, S. 140)

Stegbauer eine Mesoebene zwischen der Mikroebene des persönlichen Nutzens und der Makroebene des gesellschaftlich empfohlenen Handelns eingebunden, die als strukturelle Perspektive versucht eine Brücke zwischen den beiden Ansätzen zu schlagen. Ein Akteur verhält sich nicht komplett autonom, sondern beurteilt sein Verhalten auch in Beziehung zu anderen Akteuren in ähnlicher Lage. Dabei wird der Akteur zuerst bemüht sein, seine Position zu bestimmen, man könnte auch sagen seine Rolle einzunehmen, denn die Begriffe Rolle und Position gehören zusammen. Die Position wird eingenommen, handelt man aufgrund einer so eingenommenen Position kann dies als Rollenhandlung bezeichnet werden (Stegbauer 2009, S. 35). Als Handlungsparameter gilt demnach nicht nur der eigene Nutzen oder ausschließlich ein mehr oder weniger verinnerlichtes abstraktes Wertesystem, sondern auch

die Handlungsmuster von Akteuren, die sich in derselben Lage befinden. Ziegler (1987, S. 65) weist dabei darauf hin, dass das Gewicht des Bezugspunktes mit der Ähnlichkeit der eigenen Position steigt. Ähnlichkeit wird dabei als kontinuierlich variierende Distanz zwischen den Positionen definiert. Zwei Positionen sind dann komplett ähnlich, haben also eine Distanz gleich Null, wenn die Beziehungen zu den anderen Akteuren vollständig übereinstimmt. Oder wie Knoke und Kuklinski (1982, S. 59) formulieren: „*The structural equivalence criterion requires a pair of actors to have exactly identical patterns of relations with the N-2 other actors in the network in order to be placed together in the same network position.*“ Meist wird aber davon gesprochen, dass die Distanz einen vorgegebenen Schwellenwert nicht überschreitet. Burt betrachtet dies als struktureller Ähnlichkeit (Siehe Abb. rechts 3).

Doch diese strukturelle Äquivalenz bzw. strukturelle Ähnlichkeit bildet nicht die einzige Kategorie, die für eine Positionsanalyse zur Untersuchung eines sozialen

Netzwerks in Frage kommt. Trappmann et al. (2005, S. 140) unterscheiden die Verfahren der Positionsanalyse in Abhängigkeit vom Äquivalenzkonzept. Wird die strenge strukturelle Äquivalenz betrachtet, dann gilt es die Ähnlichkeit bzw. Äquivalenz zu jedem anderen Akteur im Netzwerk zu betrachten. Das Konzept der automorphen Äquivalenz Siehe Abb. rechts 2) verallgemeinert die strenge Formalisierung der strukturellen Betrachtungsweise.

„Zwei Knoten i und j eines Graphen sind danach äquivalent, wenn es einen Graphenautomorphismus gibt, der Knoten i auf Knoten j abbildet und umgekehrt.“ Trappmann et al. (2005, S. 102) In einem Kreis (Leavitt 1951) mit fünf Akteuren, die alle zu den zwei benachbarten Akteuren eine Beziehung haben, sind alle Akteure automorph äquivalent, da nicht der benennbare Beziehungspartner berücksichtigt wird, sondern lediglich die Gleichartigkeit der Beziehungen zu ebenfalls gleichartigen Partnern.

Als drittes, allgemeines Äquivalenzkonzept (Siehe Abb. rechts 1) betrachten Trappmann et al. (2005, S. 106) das Konzept der regulären Äquivalenz. Hier müssen zwei Akteure weder, wie bei der strukturellen Äquivalenz Beziehungen der gleichen Art zu exakt denselben anderen Akteuren haben, um äquivalent zu sein, noch müssen sie zu exakt derselben Anzahl anderer gleichartige Beziehungen unterhalten wie bei der automorphen Äquivalenz. Bei einer regulären Äquivalenz haben zwei Akteure dann eine äquivalente Position, wenn sie die gleiche Art von Beziehungen zu anderen Akteuren unterhalten, die selbst wiederum regulär äquivalent sind.

Eine Position, die von mindest drei weiteren strukturell äquivalenten Akteuren eingenommen wird, also Akteure mit einer Distanz gleich Null untereinander, gilt nach Burt als Status. Gleichzeitig können auch die Positionen sich verändern, sie unterliegen einer Dynamik, die sowohl vom einzelnen Akteur

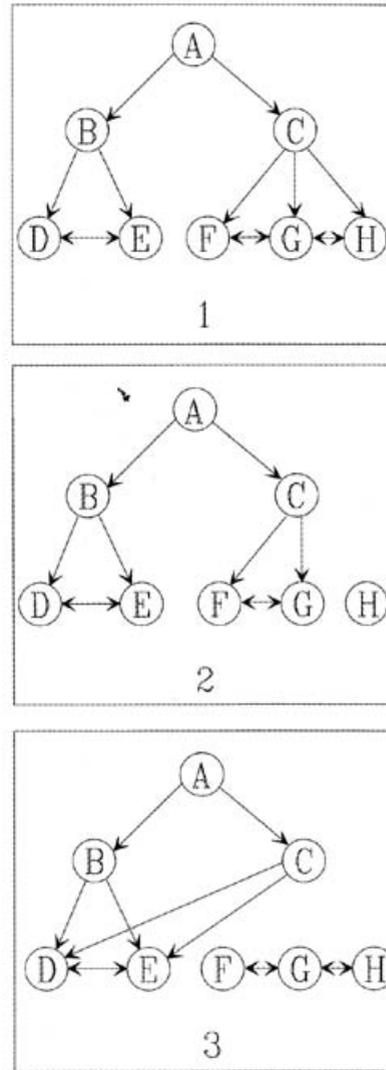


Abb.: Äquivalenzkonzepte (Trappmann et al. 2005, S. 108)

als auch von seinen Bezugspunkten abhängig ist, denn durch das Verhalten des Akteurs entstehen einerseits Routinen bei diesem und Erwartungen auf der anderen Seite von dessen Bezugspunkten.

Transfer

Die Positionsanalyse liefert Werte zur Beurteilung der Position einzelner Akteure in Teilnetzwerken und im Gesamtnetzwerk, dabei verschafft sie über das Modell der Distanz eine Annäherung an Handlungsmuster und Rollenerwartungen innerhalb sozialer Netzwerke und liefert durch das Maß der Zentralität und Prestige wichtige Hinweise auf die Mechanismen sozialer Prozesse. Die Positionsanalyse liefert daher wichtige Orientierungspunkte für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche, da in der unscharfen Beschreibung eine Position analog einer Stelle in der formalen Organisation betrachtet werden oder kann in der informellen Struktur einer Wissensgemeinschaft als Rolle bezeichnet werden. Die flexiblen Beschäftigungsverhältnisse sowie die Tendenz in den zumeist flachen Hierarchien der Veranstaltungsbranche mit Hilfe der fachlichen Kompetenz Zwischenebenen zu bilden, die nicht an einer nur formalen Stellenbeschreibung festgemacht sind, stärken gerade hier die Bedeutung der Position, als eine Klasse von Personen, die über ein gleichartiges Beziehungsmuster untereinander und zu anderen Positionen verfügt (Stegbauer 2009, S. 143). Wie bereits ausführlich in dem Beitrag zum Wikimanagement erörtert gilt nach Stegbauer die Position auch als grundlegendes Konstrukt zur Erklärung der Kooperation bei Wikipedia, denn mit der Dynamik der eingenommenen, sich

entwickelnden und zu verteidigenden Positionen lässt sich der Ehrgeiz erklären einmal, erreichte Positionen zu verteidigen, auch ohne dass eine formale Position mit entsprechender Vergütung dieses Verhalten rational begründen könnte.

-
- Jansen, Dorothea 2006: Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. Aufl. Bielefeld: VS Verlag
- Burt, Ronald S. 1980: Models of network struini: Annual Review of Sociology, 6, 79–141.
- Burt, Ronald S., 1976: Positions in Networks. In: Social Forces 55, 1976, S.93-122.
- Abraham, Martin / Büschges, Günter 2009: Organisationen als Interaktionssysteme. Wiesbaden: VS Verlag.
- Burt R.S. 1982: Towards a Structural Theory of Action, Academic Press, NY.
- Ziegler, Rolf 1987: Positionen in sozialen Räumen. In: Pappi, Franz Urban 1987: Die Netzwerkanalyse aus soziologischer Perspektive. In: Ders. (Hg.) Methoden der Netzwerkanalyse. Oldenbourg, München.
- Stegbauer, Christian 2009: Wikipedia - Das Rätsel der Kooperation. Bielefeld: VS Verlag
- Knoke, David/ Kuklinski, James, 1982: Network Analysis, Sage Beverly Hills.
- Trappmann, Mark / Hummel Hans J. / Sodeur, Wolfgang 2005: Strukturanalyse sozialer Netzwerke. Konzepte, Modelle, Methoden. Wiesbaden: VS Verlag.

ORGANISATIONSLEHRE |
WISSENSMANAGEMENT
**Projektmanagement -
Wissensmanagement**

Die Bedeutung von Wissen im Projektmanagement ist groß. Ohne die systematische Aufbereitung von Informationen in der Initialisierungsphase, ohne die kontinuierliche Erfassung und phasenübergreifende Weitergabe von Informationen über den gesamten Projektlebenszyklus ohne eine strukturierte Projektauswertung und Wissensaufbereitung ist ein dauerhafter Projekterfolg kaum denkbar. Veranstaltungsmanagement aber ist zu großen Teilen Projektmanagement. Um aus den Ähnlichkeiten und Unterschieden zu den Anforderungen an ein Wissensmanagement einerseits und den Erfordernissen des Projektmanagements andererseits, Maßnahmen für ein Wissensmanagement ableiten zu können, sollen die Zusammenhänge nachfolgend erläutert werden.

Begriffsklärung

Projekte werden laut DIN 69901-5 (DIN 2009) als ein Vorhaben bezeichnet, *„das im Wesentlichen durch seine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“* Diese etwas verwirrende Begriffsbestimmung ist kennzeichnend für ein Abgrenzungsproblem, das trotz der wichtigen und dauerhaften Bemühungen zur Standardisierung bestehen bleibt. Denn nicht jeder Bestandteil, jeder Einzelschritt sondern das Vorhaben in seiner Gesamtheit gilt der DIN Norm als einmalig. In den meisten Kommentaren und Erläuterungen (Vergl. Litke 2007, Rinza 1985, Madaus 2000, Patzak und Rattay 2009, Diethelm 2000, Steinbuch 2000) werden daher begleitend folgende Definitionsmerkmale ergänzt: Zeitliche Beschränkung, - angelegt bereits in

der DIN - eine spezielle Organisationsform für das Management eines Projekts sowie Ressourcenknappheit. Patzak und Rattay (Patzak und Rattay 2009, S. 20) folgend können wir gemäß der Definition in der DIN sieben Kriterien zur Begriffsabgrenzung aufzählen.

- **Neuartigkeit:** Die in der DIN Norm genannte Einmaligkeit der Bedingungen führt zwangsläufig zu einer zumindest in Teilen neuartigen Aufgabenstellung.
- **Risiko:** Jedes Projekt ist zumindest in Teilen einmalig sowie durch zeitliche Befristung und Ressourcenbegrenzung eingeschränkt. Beide Faktoren ergeben mittelbar das Risiko des Misserfolgs (Risk to Fail) und unmittelbar eine Unsicherheit über die durchzuführenden Einzelschritte und Maßnahmen.
- **Zielorientierung:** Die Zielorientierung von Projekten bildet die wesentliche Kategorie zur Abgrenzung von Projekten gegenüber sich wiederholenden Prozessen, denn während Prozesse wie z.B. Arbeitsschritte in der seriellen Fertigung durch Umwegziele zu beschreiben sind – wie Prozessoptimierung zur Gewinnmaximierung – legitimiert sich ein Projekt durch den Erfolg im Sinne der Erreichung vor Start definierter Ziele. Projektziele und Unternehmensziele müssen dabei nicht deckungsgleich sein. Die Zielorientierung führt im nächsten Schritt zur Begrenztheit.
- **Begrenztheit:** Projekte sind zeitlich und in ihren finanziellen wie personellen Ressourcen begrenzt. Daraus ergibt sich, dass Projekt einen defi-

nierten Anfang und ein Ende haben. Eine Begrenzung der zeitlichen Dauer wird hier nicht genannt. So existieren Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit einem zeitlichen Horizont von über zehn Jahren (Marsmission, CERN, Genom Projekt), aber ebenso Vorhaben mit nicht mehr als wenigen Tagen Planungs-, Vorbereitungs- und Durchführungszeit.

- **Komplexität:** Projekte haben ein Mindestmaß an Komplexität. Die Komplexität eines Systems kann beschrieben werden durch Art und Anzahl der Elemente und ihrer Beziehungen. „Projekte“ im Umfang einer einzelnen Aufgabenstellung können kaum solche genannt werden. Sie verlangen, eine Struktur an Inhalten und Anforderungen mit einer Vielfalt an einzelnen Aufgaben.
- **Interdisziplinarität:** Die Projektanforderungen sind komplex und verlangen einen mehrdimensionalen, fächer- oder abteilungsübergreifenden Blickwinkel. Sie erfordern zumeist den Austausch zwischen unterschiedlichen Bereichen einer Organisation.
- **Bedeutung:** Der Projektanstoß muss bedeutend genug sein, um personelle und finanzielle Ressourcen unterschiedlicher Bereiche zu aktivieren. Der Anstoß kann organisationsintern sein wie eine betriebsinterne Konfliktsituation, offenbar werdende Produktionsfehler nach einer Kundenreklamation oder organisationsextern liegen wie die Verabschiedung neuer Umweltrichtlinien durch den Gesetzgeber oder Widerstände verschiedener Stakeholder gegen ein geplantes Vorhaben.

Diese Merkmale eines Projekts haben eine direkte Relevanz für das Wissensmanagement in Projekten. Denn vergleichbare Merkmale beschreiben Fünffinger et al (2002, S. 296ff) als wissensrelevante Merkmale projekthafter Prozesse. Sie nennen hier: Die hohe Komplexität; die hohe Individualität, womit sie die geringe Standardisierbarkeit also Einmaligkeit in der Gesamtheit der Bedingungen meinen; die hohe Wertigkeit, womit eine hohe Bedeutung einher geht; die große zeitliche Ausdehnung; die Internationalität in der Planung und Durchführung; die hohe Wissensintensität,



Abb. Schnittstelle Projektmanagement und Wissensmanagement (Dürr 2002, S. 57)

denn die Abwicklung von Prozessen erfordert viel Fach- und Methodenwissen sowie die Informationsintegration aus vielen Quellen; die Interdisziplinarität; die schwache Determiniertheit, womit die Autoren sowohl die fehlende Festlegung auf einen Lösungsweg als

auch die zu einem frühen Planungsstadium meist nur auf Schätzung beruhende Planungsgrundlage in Bezug auf Kosten, technologischem und personellem Aufwand meinen und den hohen Grad an Vernetzung, da eine Vielzahl von Aktivitäten und Teilprozessen interdependent und parallel ablaufen.

Projektmanagement

Projektmanagement kann der DIN 69901-5- folgend als die: „*Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten*“ verstanden werden (DIN 2009, S. 14) Diese in ihrer Tautologie wenig hilfreiche Definition des Projektmanagements muss weitergehend kommentiert werden, indem aus den Definitionsbestandteilen des Projekts Kompetenzen für das Projektmanagement abgeleitet werden. Rinza unterscheidet zwei unterschiedliche Dimensionen des Projektmanagements: „*einmal das Leitungskonzept, das die zur Projektdurchführung notwendigen Aufgaben definieren hilft und die zur Lösung dieser Aufgaben notwendigen Methoden zur Verfügung stellt.*

– *zum anderen das Konzept für die Institution, von der die Aufgaben durchgeführt werden, sowie die erforderliche Organisationsform, durch die die Institution in das Unternehmen optimal eingegliedert ist.*“ (Rinza 1985, S. 5) Für eine projektgetriebene Branche wie die Veranstaltungsbranche, in der das Konzept der Institution das Projektmanagement selbst ist, hilft diese Trennung nicht weiter. Hier müssen wir eher auf die besondere Form der Führung zielen, die in Projekten notwendig ist, dazu zählen neben einer hohen fachlichen Kompetenz vor allem Methoden-

und Sozialkompetenzen. Diethelm (Diethelm 2000, S. 5) fasst die Besonderheit des Projektmanagements in sieben von ihm so bezeichneten „Pros“ zusammen: „*Problemorientiert, Professionell, Prospektiv, Proaktiv, Produktiv, Prototyp, Prohuman*“, die notwendig sind, um die Unterschiede – wie sie in der Abbildung auf der folgenden Seite sichtbar sind – des Projektmanagements zum Management von Routinegeschäftsprozessen zu meistern. Hölzle (Hölzle 2007, S. 11ff) listet in seinem Managementführer sieben besondere Kompetenzen auf, um ein Projektmanagement erfolgreich zu führen.

Als **Analyse- und Abstraktionsfähigkeit** bezeichnet er die Fähigkeit Muster und allgemeine Merkmale schnell zu erkennen, um aus einer Vielzahl von Informationen Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden und dringenden Handlungsbedarf ableiten zu können. Mit **Problemlösefähigkeit** meint Hölzle die Notwendigkeit, bei Problemen und Hindernissen kreativ und folgerichtig Lösungsweg zu identifizieren und Alternativen durch zu setzen. Als **Handlungsorientierung** charakterisiert Hölzle zum einen die Ausrichtung auf Ergebnisse und zum anderen die Entscheidungsfähigkeit, Ursachen für Verzögerungen zu finden, um auch strikt in der Zeitplanung zu bleiben. **Fach- und Methodenkompetenz** meint, die Kenntnisse zu den möglichen Lösungswegen und die methodische Fähigkeit diese Wege gemeinsam mit der Projektgruppe umzusetzen. Teilbereiche, die einen höheren Grad an Fachwissen notwendig machen, kann das Projektmanagement mit Spezialisten besetzen. Das Projektmanagement muss **Begeisterungsfähigkeit** besitzen, also die Fähigkeit Andere von neuen Lösungen zu überzeugen und zu motivie-

ren. **Konfliktbereitschaft** ist bedeutsam, da jedes Projekt Neuigkeitscharakter hat und Teams häufig interdisziplinär besetzt sind. Dies führt gezwungenermaßen zu internen und externen Konflikten. Projektarbeit ist Teamarbeit. **Teamorientierung** als Fähigkeit Verantwortung weiterzugeben und wichtige Entscheidungen gemeinsam zu treffen ist daher eine wichtige Kompetenz für das Projektmanagement.

Management von Projekten	Management von Routinegeschäftsprozessen
zielgerichtet	ablauforientiert
ergebnisorientiert	organisationsorientiert
zeitlich und finanziell befristet	ohne Endtermin
umfassender Ressourcenplan (Zeit, Geld, Personal)	Stellenplan (für generelle Geschäfte)
extrem qualitätsorientiert	Leistungsprozeß
Endabnahme	generelles Arbeitspensum
wechselndes Personal	Stammpersonal
Abwechslung, Abenteuer	Monotoniegefahr
relative Unsicherheit	relative Sicherheit

Abb. Unterschiede zwischen Projektmanagement und Routinegeschäftsprozessen (Diethelm 2000, S. 6)

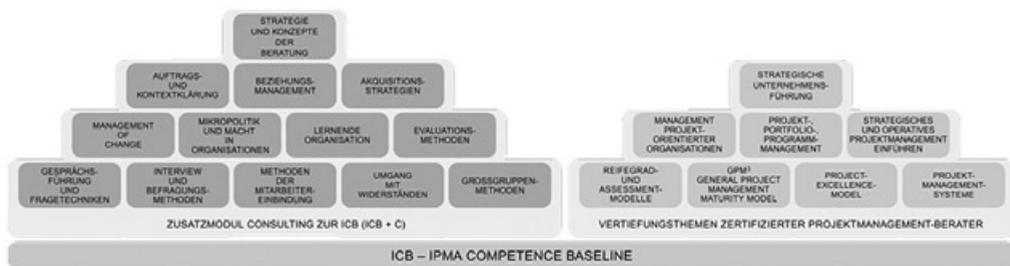
Steinbuch (Steinbuch 2000, S. 28) nennt hingegen für das Management von Projekten vor allem drei Anforderungen. Die fachlichen Anforderungen, um sich für eine möglichst gute Problemlösung entscheiden zu können. Die wirtschaftliche Anforderung, um mit möglichst geringem Ressourcenverbrauch an Sachmitteln und Personal, die formulierten Ziele zu erreichen. Die sozialen Anforderungen, um die Mitarbeiterbelange weitgehend zu berücksichtigen. Huemann (Huemann, S. 86f) bezieht sich in Ihrer Dissertation in starkem Maße auf die Kompetenzfeld für ein Projektmanagement, wie sie als Basis der Ausbildung zum zertifizierten Berater im Projektmanagement durch die Gesellschaft für Projektmanagement angeboten werden, die sich wieder-

rum auf die IPMA Competence Baseline (ICB) der International Project Management Association (IPMA) beziehen. Die ICB unterscheidet 28 Kernelemente und 14 zusätzliche Elemente des Wissens und der Erfahrung. Alle gelten als relevant für den Erfolg des Projektmanagements. Eine Übersicht über diese nach IPC geforderten Projektmanagement-Kompetenzen zeigt die neben stehende Abbildung. Allgemeiner beschreibt Dürr (Dürr 2002, S. 56) das oberste Prinzip des Projektmanagements als die Lösung der Aufgabe, die in Konflikt stehenden Faktoren Zeit, Kosten und Qualität in Einklang zu bringen. Hier kann ein vierter Faktor ergänzt werden, da die Humanressourcen nicht nur als Kostenfaktor, sondern auch als interne oder externe Mitarbeiter mit eigenen Interessen und Belangen zu berücksichtigen sind. Wir können also zusammenfassen. Das erfolgreiche Projektmanagement kümmert sich nicht nur um die faktischen Aspekte eines Projektes wie die technische Problemstellung, die finanzielle Ausstattung, die terminlichen Zwänge, sondern auch um die sozialen Umweltfaktoren wie z. B. die Interessenslagen und Meinungen unterschiedlicher Stakeholder, die Prozesse im Team, die informellen Strukturen und Prozesse innerhalb und außerhalb der Projektgruppe. Projektmanagement beinhaltet ein hohes Maß an Kommunikation, denn das Projektmanagement muss für die terminrichtige und inhaltlich genaue Kommunikation zu unterschiedlichen Schnittstellen Sorge tragen, den offenen Informationsfluss für alle Projektbeteiligten steuern und die Vermarktung des Projekts betreiben. Projektmanagement bedient auch die „klassischen“ Managementkompe-

tenzen wie Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Organisations- und Planungsgeschick, Koordinationstalent, Führungsfähigkeit und ein hohes Maß an Selbstverantwortlichem Handeln. Projektmanagement ist wie ein Unternehmen auf Zeit, denn das Projektmanagement ist nicht nur fachlich für die Lösung, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich (Huemann, S. 88).

Projektmanagement – Wissensmanagement

Während das Projektmanagement per definitionem zeitlich begrenzte Aufgaben plant und strukturiert kann das Wissensmanagement als dauerhafte Tätigkeit verstanden werden, die im Sinne eines organisationalen Lernens niemals endet. Die Aufgaben scheinen hier also grundlegend unterschiedlich, bilden aber durch die hohe Wissensintensität einer Projektmanagementaufgabe einen großen Schnittbereich (siehe hierzu auch unten stehende Abbildung). Die Ziele des Wissensmanagements jedoch insbesondere die Effizienzsteigerung durch eine gezielte Steuerung des Informations- und Wissensflusses, decken sich mit denen des Projektmanagements (Bordt 2002, S. 326) . Lorenz, Haasis und Jattke (Lorenz, Haasis und Jattke 2010, S. 40f) weisen neben der zeitlichen Befristung auch auf die unterschiedliche Bedeutung des Wissensmanagements in den Projektphasen hin, denn in diesen Projektphasen – sie unterteilen in Definition, Planung, Durchführung, Abschluss und Nachbearbeitung – verändert sich der Umgang mit Wissen. *„Diese Phasen charakterisierten sich durch unterschiedliche Schwerpunkte in den bearbeiteten Aufgaben,*



was in der Konsequenz auch die Arbeitsweise der Projektteilnehmer betrifft. Dies muss Einfluss auf das Wissensmanagement haben.“

Am Fallbeispiel eines Beratungsunternehmens demonstriert Bordt (Bordt 2002, S. 327) die unterschiedlichen Aufgaben in den jeweiligen Projektphasen einer Beratung. Wissensmanagementziel in der Akquisitionsphase ist die möglichst komplette Zusammenstellung aller Information zu verwandten Projekten. In der Initialisierungsphase müssen die Lernziele definiert werden. In der Durchführungsphase werden Dokumente erstellt und der Erfahrungsaustausch mit Experten angeregt sowie Best-in-Class Dokumente erstellt. In der Abschlussphase wird ein Schlussbericht verfasst und in einer Feedbackrunde ausgewertet. Eine ähnliche Vorgehensweise ist auch für die Veranstaltungsbranche denkbar, da auch hier mit einer Vielzahl von Informationen aus vergleichbaren Projekten, Dokumenten und Erfahrungen, das Projekt initialisiert werden kann.

Die Methoden für die Initiierung und Durchführung jedoch müssen durch die Vielzahl unterschiedlicher Schnittstellen und der unterschiedlichen Zielsetzung andere sein. Nicht eine Veränderung in einer Organisation mit Hilfe einer beratenden Tätigkeit ist Ziel des Projekts, sondern die erfolgreiche Durchführung einer Veranstaltung zu einem bestimmten, zumeist vorgegebenen Zeitpunkt.

Forschungsbeispiele

Abb. Projektmanagement-Kompetenzen gemäß IPC

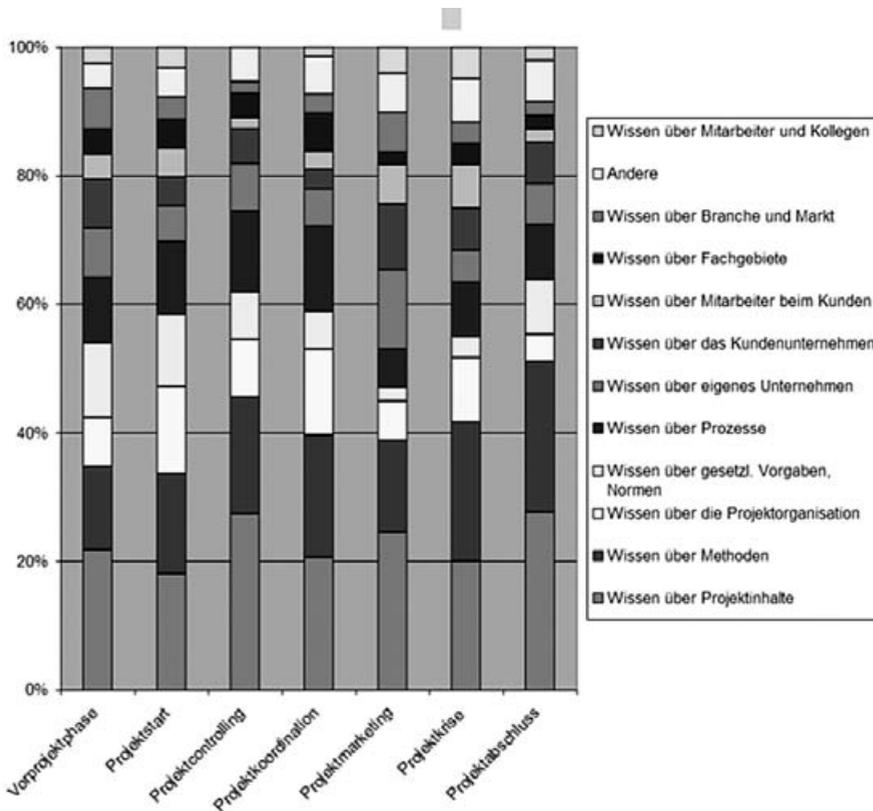


Abb. Die Bedeutung der einzelnen Wissensgebiete innerhalb der Phasen des Projektmanagements, relativ nach Anzahl der Nennungen innerhalb der einzelnen Phasen. (Tochtermann und Schachner 2008, S. 28)

In einer Studie zur Bedeutung des Wissensmanagements im Projektmanagement haben Tochtermann und Schachner (Tochtermann und Schachner 2008, S. 5ff) neben einer Basisstudie mit 100 Praxis-Experten unterschiedlicher Disziplinen, 22 Projektmanagement-Experten österreichischer Unternehmen zur Bedeutung des Wissensmanagement befragt. Darauf kommen die Autoren zu folgenden Schlussfolgerungen.

In der Projektinitialisierung ist Wissen besonders wichtig. Die Projektvorbereitung

und der Projektstart sind aus Sicht der Experten im Projektmanagement erfolgsentscheidend und somit besonders wissensintensiv. Je besser die Vorbereitung und der Start von Projekten gelingen, umso effizienter lassen sich in der Regel Projekte bis hin zu ihrem Abschluss auch planen und strukturieren.

Der Projektabschluss wird zu wenig berücksichtigt die Bedeutung von Wissensmanagement in Projektkrisen wird unterschätzt. In der Praxis wird nicht in vollem Umfang erkannt, dass sich speziell in der Phase des Projektabschlusses für künftige Projekte notwendiges Wissen gezielt dokumentieren und entwickeln lässt. Aus Expertensicht wird darüber hinaus das Nutzenpotenzial von Wissensmanagement in Projektkrisen tendenziell unterschätzt.

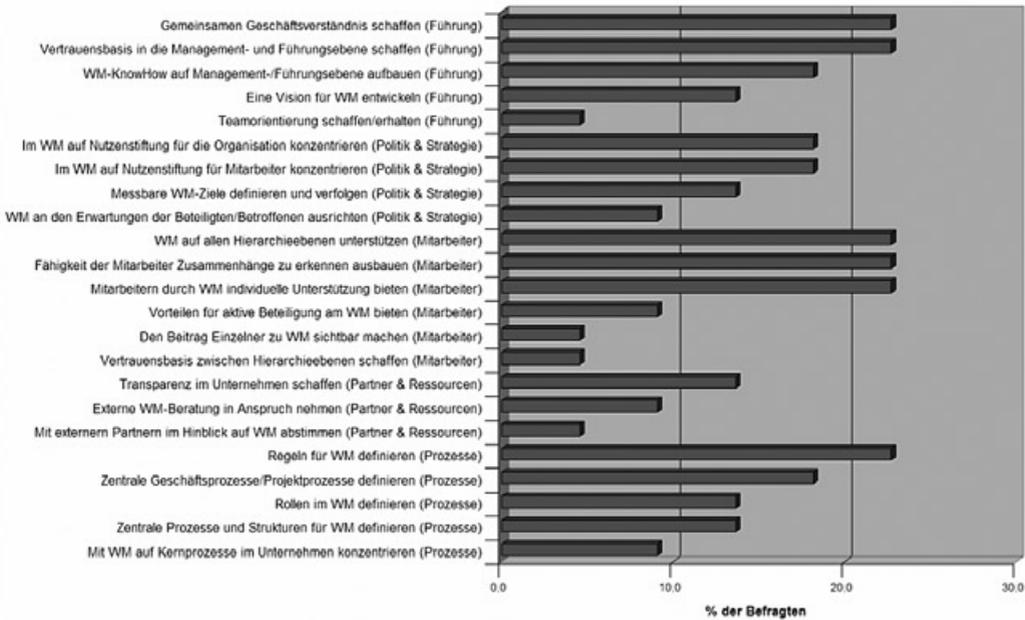


Abb. Wichtigkeit der Erfolgsbefähiger für Wissensmanagement im Projektmanagement, von weniger als einem Viertel der Befragten genannt; In Anlehnung an EFQM kategorisiert (Tochtermann und Schachner 2008, S. 51)

Wissen dokumentieren und strukturieren zählt zwar zu den Kernaufgaben von Wissensmanagement im Projektmanagement, doch der Bezug von Wissen zu Aufgaben und Prozessen wird zu selten wahrgenommen. Das Dokumentieren von Wissen wird ebenso wie dessen Strukturierung von 55% der Befragten als eine sehr wichtige Aufgabe von Wissensmanagement im Projektmanagement gesehen. Rollen, Prozesse und Aufgaben sind für die Experten dabei ein besonders geeigneter Ansatz zur Kategorisierung/Strukturierung von Wissen. Der Zusammenhang von Wissen und Prozessen bzw. Aufgaben wird jedoch von den Befragten als nicht stark empfunden.

Wissensmanagement muss Teil bestehender Arbeitsabläufe sein. Für knapp die Hälfte der Befragten hängt der Erfolg von Wissensmanagement im Projektmanagement insbesondere von dessen Integration in bestehende Arbeitsabläufe ab.

Die Technik steht nicht im Mittelpunkt des Wissensmanagements, sondern der Mensch.

Projektphasen	Schwerpunkt Projektmanagement	Schwerpunkt Wissensmanagement
Definition	Initiierung des Projektes, Formulierung der Problemstellung und des Projektauftrages	Bestandsaufnahme des Standes der Technik, Auswahl der Projektpartner, Unterstützung erster Kommunikationsprozesse, Aufstellung des Budgets
Planung	Konkretisierung der Inhalte, Erstellung der Projektpläne, Bildung der Projektorganisation	Einleitung der Formung des Projektteams, Strukturierung der Planung der Organisation, Vernetzung der Wissensmanagement-Strategie, Klärung der Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten
Durchführung	Abarbeitung der Arbeitspakete, Durchführung der Arbeitsaufträge, Ziel der Erfüllung des Projektauftrages	Formung des Projektteams, Vertrauensbildende Maßnahmen, Durchführung des Wissensmanagements, Unterstützung des Projektteams bei Kommunikation und Kreativität, Dokumentation und Archivierung des Wissens, Unterstützung von Wissensaustausch zwischen den Forschungsaktivitäten
Abschluss	Zusammenfassung und Dokumentation der Ergebnisse, Übergabe des Abschlussberichts an die Auftraggeber, Auflösung der Projektorganisation	Dokumentation der Forschungsergebnisse, Vorbereitung der langfristigen Wissensnutzung, Integration des Wissens in die Organisationsbasis der Unternehmen
Nachbearbeitung	Transfer und Nutzung der Projektergebnisse	Förderungen der weiteren Nutzung der Forschungsergebnisse, Förderung des weiteren Kontakts der Projekt-Experten

Abb. Aufgaben und Ziele des Wissensmanagements in den unterschiedlichen Projektphasen (Lorenz, Haasis und Jattke 2010, S. 40)

Knapp ein Viertel der Befragten sehen eine Kombination aus Mensch, Organisation und Technik als zwingend für erfolgreiches Wissensmanagement im Projektmanagement

Wissensmanagement braucht aktive Vorantreiber. Vorantreiber im Unternehmen sind laut Befragungsergebnis die wichtigste Erfolgsvoraussetzung für Wissensmanagement im Projektmanagement. Diese Vorantreiber sollten laut Expertensicht Mitarbeiter sein, welche bereits aktuell definierte Aufgaben innerhalb der Projektmanagementorganisation innehalten und ihre Vorantreiber-Rolle als eine zusätzliche Rolle übernehmen.

Die Verteilung von Wissen braucht Freiraum und Freiwilligkeit. Auch künftig

wird ein wesentlicher Teil des Wissens im Projektmanagement in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sein. Für die Experten liegt deshalb eine große Herausforderung darin, Freiraum für einen selbstorganisierten Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern zu schaffen und gleichzeitig die Mitarbeiter auch dazu zu befähigen und zu motivieren. Hochgradig erfolgreiches Wissensmanagement passiert laut Exper-

tenerfahrung niemals rein aufgrund von Anweisung oder Zwang.

Der Erfolg von Wissensmanagement im Projektmanagement wird primär von Erfolgsfaktoren in den Bereichen „Führung“ und „Mitarbeiter“ bestimmt. In grober Anlehnung an das EFQM-Modell lassen sich knapp 39% der für Wissensmanagement im Projektmanagement als wesentlich genannten Erfolgsfaktoren dem Bereich „Führung“ zuordnen, 25% der Nennungen dem Bereich „Mitarbeiter“. Die Führung (auf Projekt- und Organisationsebene) übernimmt auch aus Expertensicht eine Schlüsselrolle im Wissensmanagement. Ebenso der Faktor Mensch, da erst durch den Menschen (Mitarbeiter) Wissen in einer Organisation wirken und in Folge realer Wert für eine Organisation entstehen kann.

Wissensmanagement braucht Orientierung – Wissensmanagement-Ziele und Projektziele werden nicht ausreichend

voneinander unterschieden. Die Frage nach der Bedeutung der Zielsetzung im Wissensmanagement wird von 68% der Befragten mit „sehr wichtig“ beantwortet. Im Gegensatz dazu weist jedoch keine der Antworten auf die offene Frage nach der Bedeutung von Wissensmanagement auf die Wichtigkeit der Zielsetzung im Wissensmanagement hin. Für die Experten spiegelt sich in diesem Befragungsergebnis die Tatsache wider, dass Wissensmanagement in der Projektmanagement-Praxis tendenziell nicht als eigenständige Disziplin betrachtet wird.

.....
DIN 69901-5 2009: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme - Teil 5: Begriffe

Litke, Hans-D. 2007: Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 5. Aufl., München: Hanser

Rinza, P. 1985: Projektmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 2. Aufl. Düsseldorf:

Madauss, B.: Handbuch Projektmanagement, 6. Auflage, Stuttgart 2000.

Patzak, Gerold / Rattay, Günther 2009: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Portfolios und projektorientierten Unternehmen. 5. Auflage. Wien: Linde

Diethelm, G. 2000: Projektmanagement. Bd. 1 Grundlagen. Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe 2000.

Steinbuch, Pitter A. 2000: Projektorganisation und Projektmanagement. 2. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl Verlag

Fünffinger, Martin et al 2002: Management von Prozesswissen in projekthaften Prozessen. In: Andreas Abecker / Knut Hinkelmann / Heiko Maus / Heinz Jürgen Müller: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin u.a.: Springer

Hölzle, Philipp 2007: Projektmanagement. Kompetent führen, Erfolge präsentieren. 2. Aufl. München: Rudolf Haufe

Huemann, Martina 2002: Individuelle Projektmanagement-Kompetenzen in projektorientierten Unternehmen. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang.

Dürr, Horst 2002: Erfahrungsbericht 2: Die Bedeutung von Wissen im Projektmanagement. In: Christiane Prange (Hrsg.): Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Wiesbaden: Gabler

Bordt, Angelika 2002: Wissensmanagement im Spannungsfeld des Projektmanagements. In: Andreas Abecker / Knut Hinkelmann / Heiko Maus / Heinz Jürgen Müller (Hrsg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Berlin ua: Springer

Lorenz, Sebastian / Haasis, Hans-Dietrich / Jattke, Andreas 2010: Wissensmanagement in internationalen, unternehmensübergreifenden Forschungsprojekten. Wissensmanagement 5/10. S. 39-41.

Tochtermann, Klaus / Schachner, Werner 2008: Knowledge Report. Wissensmanagement im Projektmanagement. Online im Internet unter: [http://www.know-center.tugraz.at/studien/wm-qm/\(08.04.2010\)](http://www.know-center.tugraz.at/studien/wm-qm/(08.04.2010))

ORGANISATIONSLEHRE

Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan stellt eine vollständige, hierarchische Darstellung aller Aufgaben eines Projekts dar. Als gängiges Instrument zur Projektplanung und -steuerung wirkt der Projektstrukturplan als Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und Arbeitspaketen wie ein Modell des gesamten Vorhabens, in dem die zu erfüllenden Projektleistungen dargestellt werden. Diese Besonderheiten der frühzeitigen Strukturierung und Hierarchisierung von Aufgaben sowie der primär visuelle Zugang lassen den Strukturplan als ein geeignetes Instrument für die Planung von Projekten, aber auch für den Wissenstransfer erscheinen.

Begriffsklärung

Ein Projekt ist in der Regel ein komplexes Vorhaben, das sich insbesondere durch seine Einmaligkeit auszeichnet. Ähnlich argumentieren auch Patzak und Rattay (Patzak und Rattay 2004), die Projekte

nach ihrem Wirkungsgrad und Erfolgscharakter spezifizieren und Projekte beschreiben als:

- neuartig, durch die nur zum Teil wiederholenden bzw. neuen Anforderungen besteht ein großer Unsicherheits- und Risikofaktor;
- zielorientiert, detaillierte Ergebnisziele bei begrenzten Ressourcen;
- abgegrenzt, der zeitliche Rahmen und der sind begrenzt;
- komplex und dynamisch, die komplexe Aufgabenstellung sind genauso von Bedeutung, wie die sich schell ändernden Inhalte und Anforderungen;
- interdisziplinär, fachübergreifend, die Projektanforderungen lassen sich nur die Kooperation mit unterschiedlichen Qualifikationen in der Organisation lösen;
- bedeutsam, das Vorhaben ist wichtig für den Nutzen, der Akzeptanz, dem wirtschaftlichen Erfolg und für den Ressourceneinsatz.

Der Projektstrukturplan soll diese vielfältigen Anforderungen an ein Projekt abbilden und vollständig, hierarchisch im Sinne einer Baumstruktur darstellen. Die Working Break Down Structure, so der englische Begriff für den Projektstrukturplan, ist also ein Instrument zur kompletten Wiedergabe aller Teilaufgaben und Tätigkeiten im Rahmen eines Projekt in strukturiert. Die Aufgaben werden dabei in zunehmend kleinere Teilaufgaben zerlegt und Ressourcen zugeordnet. Als Zweck der Strukturierung oder besser Zerlegung des Projekts als Gesamtheit führt Litke (Litke 2007) Transparenz, Möglichkeit der Delegation oder des Outsourcings durch Herauslösen von Teilprojekten sowie die Analyse

der Nahtstellen und der Zusammenhänge an. Der Projektstrukturplan ist die gemeinsame strukturelle Basis für die Ablauf-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung. Es werden die Arbeitspakete, die an Projektteammitglieder zu verteilen sind, definiert. Kessler und Winkelhofer (Kessler und Winkelhofer 2004) beschreiben den Projektstrukturplan als das Fundament für determinierte Lösungsansätze, mit dem sich folgende Fragestellungen klären lassen:

- Wie ist das Projekt inhaltlich strukturiert?
- Welche Bereiche bzw. Funktionen sind projektspezifisch abzudecken?
- Welche Arbeitspakete sind zusammenzustellen?
- Welche Kosten bzw. Ressourcen sind pro Teilprojekt notwendig?
- Welche Kosten bzw. Ressourcen sind für einzelne Funktionsbereiche aufzubringen?

Der Projektstrukturplan wird auch als Plan der Pläne (Geiger und Romano 2009) also als genereller Übersichtsplan bezeichnet. Diese gesamthafte Darstellung muss und soll ein relativ stabiles Projektmanagementinstrument sein, da sich terminliche, kosten- oder ressourcenmässige Veränderungen im Projektstrukturplan nicht niederschlagen, denn terminliche Zuordnungen werden im Projektstrukturplan genauso wenig vorgenommen, wie aufgabenübergreifende logische Verbindungen (vergl. Cleland und Gareis 2006). Ergänzend kann abgeleitet werden, dass der Projektstrukturplan ein zentrales Kommunikationsinstrument im Projektmanagement ist und so auch als Basis für das projektbezogene Ablagesystem dienen soll, aber auch darüber ein gemeinsames Projektverständnis der Projektteammitglieder schafft und einen wichtigen Beitrag zur Vereinheitlichung der Projektsprache und zur Herstellung von Verbindlichkeit leistet.

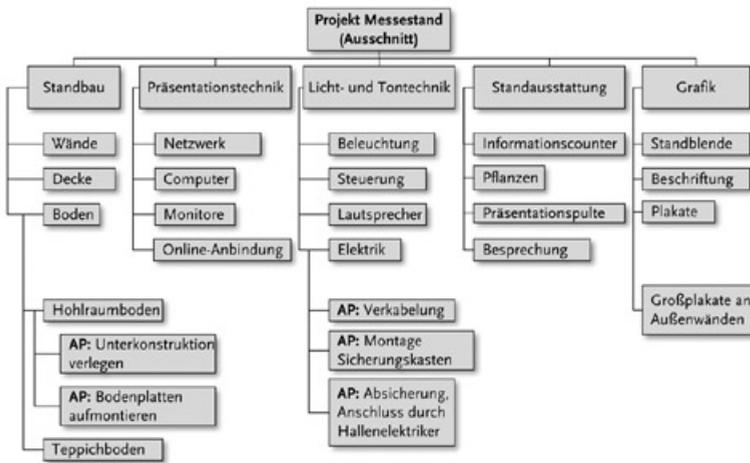


Abb. Beispielhafter Aufbau eines objektorientierten Projektstrukturplans

Anwendung

Zur Umsetzung eines Projektstrukturplans empfiehlt sich eine Top-Down Methode, vom Groben ins Detail, nur so lässt sich ohne eine fehlerhaften Gewichtung einzelner kleinteiliger Arbeitspakete die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben strukturiert zerlegen. Dabei soll am Ende jeder Verästelung ein Arbeitspaket aufgeführt werden. Arbeitspakete gelten als die kleinsten Teile der Gliederung der Aufgaben mit Hilfe eines Projektstrukturplans.

Arbeitspakete können von einzelnen (internen) Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen ausgeführt werden. Die Verantwortlichkeit muss jedoch eindeutig definiert sein. Ein Arbeitspaket beschreibt eine einzelne, getrennte Aufgabe, die charakterisiert werden kann durch eine eindeutige Verantwortlichkeit für das Arbeitspaket, die Überprüfbarkeit der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung eines Arbeitspakets und soweit möglich Messbarkeit des Erfüllungsgrades, die Abgrenzbarkeit des einzelnen Pakets mit

Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen, die Zuordenbarkeit zu einer Projektphase, die Relation der Vorgangsdauer eines Arbeitspakets zu der Projektdauer sowie Informationen zu weiteren Dokumenten und Berichten.

Mögliche Gliederungsschemata des Projektstrukturplans

Die **objektorientierte** Gliederung orientiert sich an der Systemhierarchie wie der Aufbauorganisation oder den Produkten. Bei der objektorientierten Gliederung zerlegt man den Projektgegenstand in seine einzelnen Komponenten, Baugruppen und Einzelteile. Entscheidet man sich für eine rein objektorientierte Gliederung ist die Produktstruktur im Sinne einer Stückliste mit dem Projektstrukturplan identisch.

Bei einer **funktionsorientierten** Gliederung erfolgt die Zerlegung der Gesamtaufgabe nach den Arbeitsgebieten (funktionsorientiert) bzw. nach den Arbeitsabläufen (prozessorientiert). Die Strukturierung eines Projekts nach Funktionen liefert ein abstrakteres Bild als die Aufzählung der Objekte. Bei Teilbereichen innerhalb von Projekten, die keine direkte Beziehung zu einem einzelnen Objekt erlauben, zum Beispiel Controlling oder Qualitätsmanagement ist die größere Freiheit in der nachfolgenden Zuordnung zu Objekten sinnvoll.

In einem **phasenorientierten** Projektstrukturplan erfolgt die Gliederung ge-

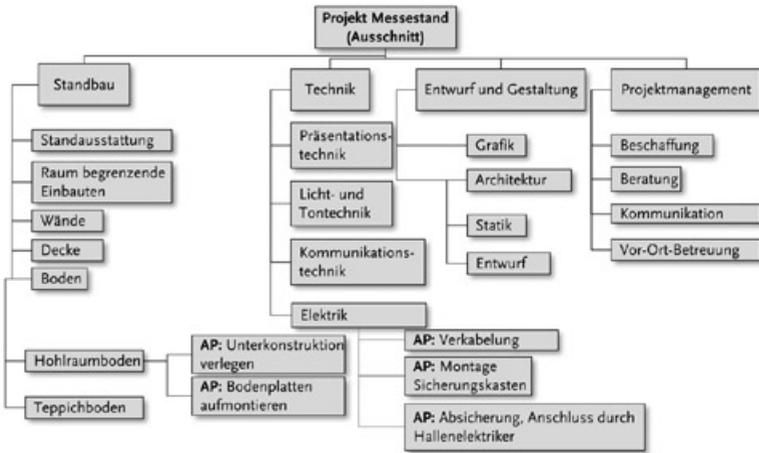


Abb. Dasselbe Projekt mit einem funktionsorientierten Projektstrukturplan

mäß der Arbeitsphasen. Zur durchgehenden Veranschaulichung der Terminorientierung von Veranstaltungen bietet sich diese Form der Projektstrukturierung an. Häufig anzutreffen ist eine Strukturierung nach Phasen auf einer der obersten Strukturebenen. Mischformen der Untergliederung sind unumgänglich und sogar notwendig wie Andreas, Rademacher und Sauter (1992, S. 96f) feststel-

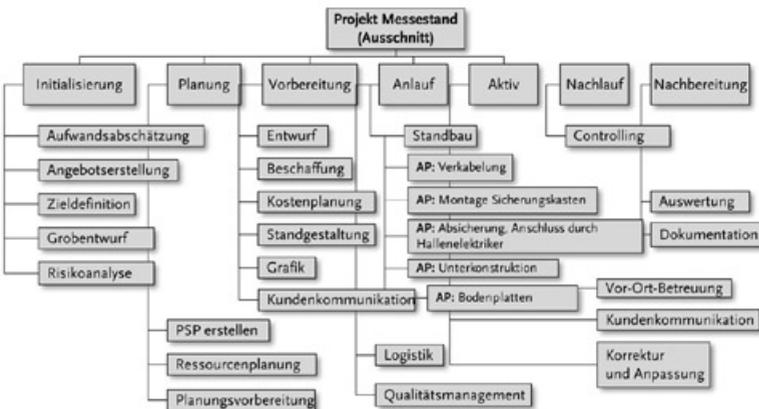


Abb. Gliederungsaufbau desselben Projekts mit einem phasenorientierten Projektstrukturplan

len: „Ein PSP mussimmer ein gemisch-orientierter Plan sein - einen z.B. rein objektorientierten PSP ohne funktionale Inhalte kann es ex definitionem nicht geben.“

Transfer

Als eines der Standardinstrumente des Projektmanagements hat der Projektstrukturplan, auch die Aufgabe den Informationsaustausch zwischen den Projektmitarbeitern intern und zu externen Gewerken zu sichern. Die Zerlegung der Gesamtaufgaben eines Projekts mittels des Projektstrukturplans soll das Projekt transparent machen (Litke 2007), wie auch eine die Wissensidentifikation Transparenz über das vorhandene Wissen schaffen soll. Doch damit endet die Analogie nicht, denn der Projektstrukturplan verschafft durch die strukturierte Darstellung aller zum Erreichen der Projektziele erforderlichen Aufgaben auch eine Vorinformation zu den zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Kompetenzfeldern. Die Verknüpfung der einzelnen Arbeitspakete mit definierten Verantwortlichen erleichtert hier eine Zuordnung von Skills, die für diese Arbeitspakete von Bedeutung sind, mit den jeweiligen Arbeitspaketverantwortlichen. Hier kann eine aufgabenorientiertes Matching zwischen erforderlichen Skills auf der einen Seite und vorhanden Ressourcen auf der anderen Seite sinnvoll sein.

Im objektorientierten Projektstrukturplan erfolgt die Einteilung nach den einzelnen Objekten des Projekts. Um eine Gliederung nach Kompetenzfeldern vornehmen zu können, müssen diese zunächst definiert werden. Diese Definition wird jedoch erst auf einer unteren Gliederungsebene interessant, da im oberen

Bereich hier sich Tätigkeitsfelder mit Abteilungsgrenzen bzw. Gewerken wie Rigging oder klar definierten Berufsausbildungen wie Bühnenmeister oder Tonmeister und Arbeitsplatzbeschreibungen decken. Die Zuordnung von Kompetenzen bekommt also erst dort einen weiter gehenden Informationswert, wo spezielle Kompetenzen erforderlich sind.

Bei einem funktionsorientierten Projektstrukturplan lassen sich Kernprozesse des Wissensmanagements auch direkt in das Projekt einbinden. Bei einem phasenorientierten Projektstrukturplan steht die zeitliche Reihenfolge im Vordergrund, hier wäre durch die dauerhafte Verfügbarkeit von explizitem Wissen eine Zuordnung von Aufgaben zu Kompetenzen sinnvoll.

Der Projektstrukturplan bildet eine exzellente Grundlage notwendige Kompetenzen und verborgenes Wissen strukturiert dazustellen und effizient weiter zu geben, dazu ist jedoch eine Erweiterung der Gliederungsformen um eine Wissensorientierten Projektstrukturplan, dem Wissensstrukturplan, notwendig.

.....
DIN 69901-5:2009-01 Begriffe 3.44, S.11

Wischnewski, Erik 1992: Modernes Projektmanagement - Eine Anleitung zur effektiven Unterstützung der Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH.

Litke, Hans-D. 2007: Projektmanagement - Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement. 5. erweiterte Auflage. München: Hanser Verlag

Madauss, Bernd J. 1994: Handbuch Projektmanagement. Praxis Konzepte – Instrumente – Umsetzung. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Patzak, Gerold /Rattay, Günter 2004: Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten,

Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen Patzak, Rattay: Projekt Management. Wien: Linde.

Kessler, Heinrich / Winkelhofer, Georg 2004: Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 4. Aufl. Berlin u.a.: Springer Verlag.

Geiger, Katharina I. / Romano, Roger u.a. 2009: Projektmanagement Zertifizierung nach IPMA (3.0) – Ebenen D und C. Grundlagen und Kompetenzelement, Methoden und Techniken mit zahlreichen Beispielen. 2. Aufl. Zürich: Compendio.

Cleland, David I. / Gareis, Roland 2006: Global Project Management Handbook. 2. Aufl. New York: McGraw Hill.

Andreas, D. / Rademacher, G. / Sauter, B. 1992: Projekt-Controlling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft. 5. Aufl., Frankfurt/Main.

WISSENSMANAGEMENT SECI-Modell

Das Spiralmodell des Wissens (Socialization - Externalization - Combination - Internalization) von Nonaka und Takeuchi kann wohl als das am häufigsten zitierte Konzept der Entstehung organisationalen Wissens betrachtet werden. Als Standardmodell für die Entstehung, Weitergabe und Entwicklung von Wissen bildet das SECI Modell eine Grundlage zur Beschreibung der Explizierung von implizitem Wissen. Dabei bleibt zu fragen, ob das Modell in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen mit einem hohen Anteil an externen Kräften ebenfalls anwendbar ist.

Begriffsklärung

Das Spiralmodell von Nonaka und Takeuchi (1995) klassifiziert Wissen in explizites Wissen, das objektiv, kodifiziert, transferierbar und formaler Natur ist, und implizites Erfahrungswissen, das nur schwer oder gar nicht vermittelbar ist und nur sehr unzureichend kodifiziert vorliegt. Dieses **implizite Wissen („tacit knowledge“)** basiert auf Erlebnissen, Kultur, Emotionen und Werte und zeigt sich in methodischem und sozialen Kompetenzen mehr als in Qualifikationen, also auch in Handlungsroutinen und Vorgehensweisen, aber auch in Überzeugungen, Glaubenssätzen und kulturellen festgeschriebenen Schemata. Die Explizierung eines impliziten Kontexts ist eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung neuen Wissens. *„Zentral für den Ansatz ist die Erkenntnis, dass neues Wissen nicht einfach aus der Verarbeitung objektiver Informationen entsteht. Ebenso hängt dieser*

Vorgang von den stillschweigenden und of höchst subjektiven Einsichten, Eingebungen und Mutmaßungen des einzelnen ab, dieses zu prüfen und vom ganzen Unternehmen zu nutzen. Als Hebel dient dabei persönliches Engagement und die Bereitschaft aller, sich mit dem Unternehmen und seinen Auftrag zu identifizieren.“ (North 1998, S. 165) Die prozessuale Verknüpfung von vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung auf der individuellen Ebene sind dabei charakteristisch für den Ansatz.

Als Sozialisation (**Socialization = tacit-to-tacit**) wird der Erfahrungsaustausch bei horizontaler Kommunikation aber auch bei vertikaler Kommunikation bezeichnet. Im Austausch von Erfahrung entsteht im Gespräch, bei einer Konferenz oder durch Nachahmung Wissen, ohne dass dies explizit formuliert wird. Die Sozialisation führt zu sympathized knowledge wie gemeinsame mentale Modelle von Lern- und Arbeitssituationen oder das Erlernen notwendiger technischer Fähigkeiten, Handgriffe in der Industriearbeit oder Arbeitsabläufe in der Verwaltung.

Die Transformation von unbewusstem zu bewusstem Wissen wird nach dem Spiralmodell als Externalisierung (**Externalization = tacit-to-explicit**) bezeichnet. Unter Einbeziehung von Bildern, Metaphern oder Modellen wird bei der Externalisierung implizites Wissen so ausgedrückt, dass es von Anderen auch nachvollzogen werden kann. Das Resultat der Externalisierung wird als conceptual knowledge bezeichnet.

Bei der Kombination (**Combination = explicit-to-explicit**) wird bestehendes explizites Wissen durch die Verbindung mit anderen Wissensinhalten zu neuem expliziten Wissen zusammengesetzt.

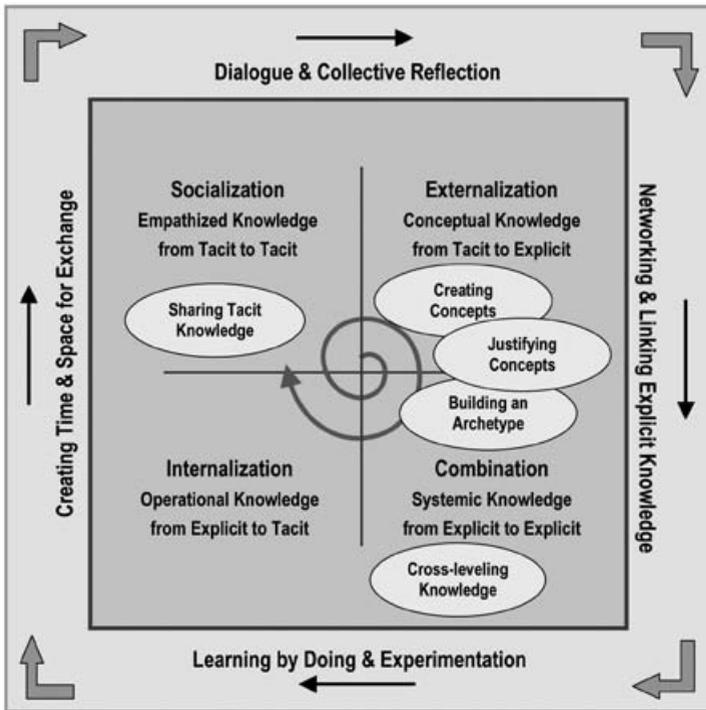


Abb: Wissensspirale und Phasen der Wissenserzeugung nach Nonaka und Takeuchi

Verschieden Inhalte können dabei medial transformiert, von analog zu digital und dabei durch Ergänzung um andere Kontexte, erweitert werden. Eine Kombination führt zu systemic knowledge, da hier Wissen in abrufbarer Form der Organisation zur Verfügung steht. Dabei wird nicht die Wissensbasis eines Unternehmens, also die Grundlage erweitert, sondern nur die Anwendungsbreite wie z.B. die Möglichkeit Prozesse auf andere Problemstellungen zu übertragen (Nonaka 1998, S. 29).

Den umgekehrten Vorgang vom bewussten zum unbewussten Wissen nennen die Autoren Internalisierung (Nonaka und Takeuchi 1995, S. 62 ff.). Hier (**Internalization = explicit-to-tacit**) wird explizites Wissen in implizites Wissen transformiert, was bedeutet, dass Erfahrungen und Wissen, die durch die

vorhergehende Sozialisation, Externalisierung oder Kombination gesammelt wurden, in individuelle mentale Modelle integriert werden. Die Internalisierung erzeugt so genanntes „operational knowledge“ (Müller 2008, S. 21).

Neben der Wissensumwandlung definieren Nonaka und Takeuchi fünf Phasen, in denen die Wissensspirale verläuft. In der ersten Phase wird implizites Wissen ausgetauscht. In der zweiten Phase werden Konzepte geschaffen. In der dritten Phase diese Konzepte anderen vermittelt. In der vierten Phase wird ein Prototyp entwickelt und in der fünften Phase das Wissen übertragen.

onalen Austausch wird die abteilungsübergreifende Interaktion gefördert. Müller (2008, S. 22) weist darauf hin, dass die Autoren Organisationen als offene Systeme betrachten, in denen externe Fluktuation die Entwicklung von neuem Wissen begünstigt und ein Mehrwert dadurch entstehen kann, dass Prozesse durch die Mitarbeiter reflektiert und analysiert werden können. Als vierte Bedingung gilt Nonaka und Takeuchi (1995, S. 80) die Informationsredundanz, da dadurch ein Verständnis geschaffen wird, dass Zuhören wichtig ist und so jedes Element des Systems, die gleiche Bedeutung und das gleiche Potenzial be-

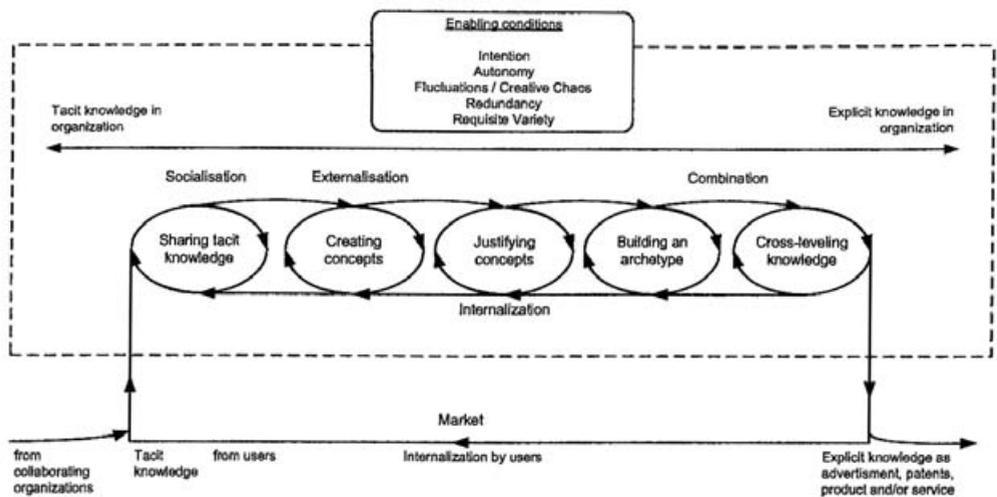


Abb: Phasenmodell der Wissensspirale (Nonaka und Takeuchi, S. 84)

Der Erfolg der Wissensspirale ist gemäß den Autoren an Bedingungen geknüpft. Die Ziele der Wissensumwandlung sind identisch mit den Unternehmenszielen. Die Akteure sind relativ autonom in ihrer Entscheidung und können selbstorganisiert handeln. Durch organisati-

sitz, die Führung zu übernehmen. Als fünfte Bedingung kann die erforderliche Varietät gelten, wobei die Organisation so unterschiedlich besetzt sein soll, wie es die Anforderungen der Varietät und Komplexität der Umwelt erfordern.

Kritik

In ihren Diskussionsbeitrag haben Schreyögg und Geiger (2003) wesentliche

Problemfelder zum Ansatz des SECI-Modells genauestens beschrieben. Die grundsätzliche Einwendung, ob implizites, individuelles Wissen überhaupt durch eine Organisation inkorporiert werden kann, wird ausführlich im Beitrag zu den unterschiedlichen Wissensarten erörtert. Schreyögg und Geiger nehmen hier direkt Bezug auf die Begriffsabgrenzungen von Polanyi (1966, S. 20), nach denen implizites Wissen eben nicht verbalisierbar und nicht formalisierbar ist, ja der Versuch der Explizierung sogar die Gefahr beinhaltet das Wissen komplett zu zerstören. Polanyi nennt hier das Beispiel eines Klaviervirtuosen, bei dem der Versuch die einzelne Handgriffe zu beobachten und zu erklären, unweigerlich zum Spielstillstand führen würde.

Kritisch betrachten Schreyögg und Geiger (2003, S. 17ff) die Verallgemeinerung der Wissensspirale als das Standardmodell eines organisationalen Wissensbildungsprozesses. Der unterstellte Phasenverlauf und die Konversion erscheinen fragwürdig. Sie weisen darauf hin, dass Unternehmen auf unterschiedliche Weisen lernen. Der vorgegebene zyklische Ablauf der Wissensspirale ist eben nicht zwingend, implizites Wissen kann implizit bleiben oder explizit. Ebenso bezweifeln die Autoren, dass explizites Wissen grundsätzlich zu internalisieren ist, oder dass jeder Wissenserzeugungsprozess mit dem Individuum beginnen muss, denn häufig schließt sich organisationales Wissen unmittelbar an anderes organisationales Wissen an.

Bedeutsam für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche ist der Ansatz von Nonaka und Takeuchi, da in der Wissensspirale alle Wissenserzeugung vom Individuum ausgeht und der Internalisierung die Explizierung gegenübergestellt werden kann. Ein Learning by doing ist in vielen Situationen der Veranstaltungsbranche die Regel, die Weitergabe von expliziten Wissen in Form von

Direktiven, Arbeitsanweisung und Manuals bleibt dagegen die Ausnahme. Die Berücksichtigung und Wertschätzung des nicht kodifizierten individuellen Wissen ist daher von großer Bedeutung, doch wie gesamthaft der vorgegebene Zyklus in einer Wissensspirale kritisch betrachtet werden muss, fällt in der Veranstaltungsbranche schon die klare Trennung von Individuum und Organisation schwer. Dadurch wird aber auch der vierschriftige Prozess der Wissens-erzeugung fraglich, denn während die Erfahrungsweitergabe als Sozialisationsprozess noch nachweisbar ist und auch die Kombination als Zusammenfügen von expliziten Inhalten unterschiedlicher Art oder Herkunft beschreibbar ist, sind die Konversionsprozesse von impliziten zum expliziten Wissen und umgekehrt schwer zu veranschaulichen. Die von Nonaka und Takeuchi hier ergänzten Phasen helfen nur wenig, da die Entwicklung eines Prototypen und darauf folgende Wissensübertragung in der Praxis kaum Anwendung findet. Gerade diese Konversion vom individuellen zum organisationalen Wissen und der damit verbundene Lernprozess, sind jedoch die Transformationsprozesse, die für ein Management von Wissen von größter Bedeutung sind. Hier bleibt das Modell zu starke traditionellen Organisationsstrukturen verhaftet und lässt sich auf die dynamischen Formen der Projektarbeit von selbstorganisiert arbeitenden Individuen nur als Annäherung an einen Prozess übertragen, der in der Nahsicht wesentlich komplexer verläuft als ein spiralförmiger Wissenstransfer.

.....
Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka 1995: The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies

Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.

North, Klaus 1998: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler-Verlag

Nonaka, Ikujiro 1998: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston: Harvard Business School Press.

Müller, Claudia 2008: Graphentheoretische Analyse der Evolution von Wiki-basierten Netzwerken für selbstorganisiertes Wissensmanagement. Berlin: Gito-Verlag

Schreyögg, Georg / Geiger, Daniel 2003: Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?, in: Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, Bresser/ Krell/ Schreyögg (Hrsg.), No. 20/03.

Polanyi, Michael 1966: The tacit dimension. London

NETZWERKTHEORIE

Twitter

Ob das Microblogging nur eine kurze Modeerscheinung darstellt oder doch mal wieder nicht weniger als der Anfang vom Ende des Abendlandes ist, wie die ausdauernd vor sich hin menetekelnden Kulturpessimisten nicht müde werden zu behaupten, bleibt noch abzuwarten. Richtig ist, dass dieses nur sehr junge Medium innerhalb kürzester Zeit eine enorme Verbreitung erfahren hat. Es bleibt die Frage, ob tweets wissensintensive Prozesse unterstützen können.

Begriffsklärung

Microblogs sind kurze, auf 140 Zeichen begrenzte Statusmeldungen, die über einen kostenfreien Service von jedermann veröffentlicht werden können. Um die aktuellen Nachrichten einzelner zu erhalten, ist es notwendig sich als Kontakt (follower) anzumelden. Die Meldungen aller so abonnierten Netzwerkmitglieder

erscheinen dabei in chronologischer Reihenfolge auf der Startseite des Benutzers. Seit Entwicklung von twitter im Oktober 2006 sind die Wachstumsraten atemberaubend. Schon ein halbes Jahr nach Einführung konnte twitter 94.000 Nutzer vermelden (Akshay et al. 2009).

Auf der Chirp, der offiziellen Twitter Entwicklerkonferenz im April dieses Jahres, konnte Twitter Gründer Jack Dorsey stolz verkünden, dass bei Twitter international unglaubliche 105.779.710 Nutzer registriert sind. Das bedeutet eine aktuelle Steigerungsrate von 300.000 neuen Nutzern pro Tag. Diese Nutzer tweeten im Durchschnitt 55 Millionen Kurzmeldungen am Tag. Was sie berichten sind vornehmlich kurze Hinweise auf andere gerade gesehene (Web)-Inhalten, Erlebnissen und Neuigkeiten, kurzem Austausch von Gedanken oder Banalitäten. In ihrem Beitrag: *Why We Twitter?* Konnten die Autoren durch eine semantische Netzwerkanalyse herausarbeiten, dass im Untersuchungszeitraum 2007, also in den Anfängen des Microblogging Wachstums, der größte Anteil der Kurzmeldungen zu alltäglichen Routinen oder als eine quasi Konversation erfolgte. Ein kleinerer Anteil gab Informationen oder links an das Netzwerk weiter oder teilte Neuigkeiten mit (Akshay et al. 2009). Wahrscheinlich durch das gleichzeitig rasante Wachstum anderer sozialer Netzwerke wie Facebook oder StudiVZ bedingt, aber auch da man sich in den wenigen Jahren an informelle Inhalte gewöhnt hat und die Trennung in Nachricht und private Mitteilung viel unschärfer erfolgt als dies noch vor einigen Jahren der Fall gewesen ist, spielt sicherlich eine Rolle, wenn jüngste Studien zu anderen Ergebnissen kommen. Kwak et al. (2010) kommen zu dem klaren Ergebnis, dass mehr als die Hälfte aller Tweets als Nachrichten verstanden werden können. Jeder Nutzer entscheide individuell, ob eine Information

Why We Twitter?

Based on this analysis we have found following are some of the main user intentions on Twitter:

Daily Chatter: Most posts on Twitter talk about daily routine or what people are currently doing. This is the largest and most common user of Twitter

Conversations: In Twitter, since there is no direct way for people to comment or reply to their friend's posts, early adopters started using the @ symbol followed by a username for replies. About one eighth of all posts in the collection contain a conversation and this form of communication was used by almost 21% of users in the collection.

Sharing information/URLs: About 13% of all the posts in the collection contain some URL in them. Due to the small character limit a URL shortening service like Tiny is frequently used to make this feature feasible.

Reporting news Many users report latest news or comment about current events on Twitter. Some automated users or agents post updates like weather reports and new stories from RSS feeds. This is an interesting application of Twitter that has evolved due to easy access to the developer API.

// Java, Akshay /Song, Xiaodan / Finin, Tim / Tseng, Belle 2009: *Why We Twitter: Understanding Microblogging Usage and Communities*. In Zhang, Haizheng (Hrsg.) 2009: *Advances in Web mining and Web usage analysis: 9th International Workshop on Knowledge Discovery on the Web*. Berlin (u.a.): Springer. S. 135

wichtig oder relevant ist und leite sie daher per Retweet weiter. Zusammengefasst determinieren diese individuellen Retweet-Entscheidungen die Bedeutung der ursprünglichen Information. Als Grundlage ihrer Untersuchung stellt das koreanische Forscherteam fest, dass der Einfluss eines Twitter-Nutzers nur wenig mit der Zahl seiner Follower zu tun hat. Wird nämlich als Kriterium des Einflusses eines Twitterers die Zahl der Retweets seiner 140-Zeichen-Botschaften herangezogen, dann liegen nicht mehr Prominente vorne, sondern eher Nachrichtenmedien oder bekannte Blogs.

Die Ergebnisse im Detail:

1. **Twitter ist Kommunikation.** Twitterer mit weniger als 10 Followern twittern faktisch gar nicht, bei 100 bis 1000 Followern bleibt die Anzahl der Tweets relativ konstant. Erst bei Twitterern mit mehr als 5000 Followern zeigt sich ein beachtlicher Ausschlag.

2. **Twitter ist private Information aber nicht Klatsch.** Wird eine Reihenfolge der Twitterer auf der Basis der Retweets aufgestellt, fallen viele Promis heraus. Dafür rücken die Nachrichtenangebote nach vorne. Das Ranking nach Retweets zeigt viele „alternative“ Medien auf den vorderen Plätzen. Nur wenige klassische Medien wie CNN und die New York Times schaffen es bei diesem Kriterium in die Spitzengruppe.

3. **Twitter ist politisch.** Die wesentlichen Themen in der Rangfolge der Retweets werden durch das politische Tagesgeschehen bestimmt, zumeist - bedingt durch das Ungleichgewicht der geographischen Verteilung der Twitterer - mit dem Fokus auf die amerikanische (Innen-)politik.

4. **Twitter ist schnell.** Die Hälfte aller Retweets erfolgt innerhalb der ersten Stunde nach dem Ursprungstweet und 75 Prozent der Retweets geschehen innerhalb eines.

5. **Twitter ist polyfokal.** In „Retweet-Bäumen“ haben die Autoren visualisiert, wie weit und wie tief sich Informationen verbreiten. Die Visualisierung zeigt, dass es einige Zentren der Informationsverbreitung gibt, aber auch viele Verbreitungsansätze, die nach einem oder zwei Retweets enden.

6. **Twitter hat kurze Wege.** Die durchschnittliche Pfadlänge zwischen zwei Menschen auf Twitter beträgt nur 4,12. Dieser geringe Wert ist ein Indiz für die These, dass Menschen anderen Menschen auf Twitter nicht wegen des Netzwerks, sondern wegen der Informationen folgen.

Dieser Studie folgend ist Twitter ein Nachrichtenkanal als 1:N Medium mit der Option im Verhältnis N:N mit Retweets zu reagieren. In dieser Funktion erfüllt Twitter sowohl Kriterien eines Nachrichtenmediums als auch einer Kommunikationsplattform innerhalb sozialer Netzwerke. Vergleichbar ist die computervermittelte Kommunikationsgattung Twitter damit einer Newsgroup, denn Newsgroups sind öffentlich zugängliche, auf Servern gespeicherte und strukturierte Sammlungen von Dateien unterschiedlicher Art. Jeder User kann Beiträge oder Artikel verfassen und an eine oder mehrere Newsgroups senden, wo sie von anderen Usern abgerufen werden kann (Beck 2005, S. 102). Da auch bei Newsgroups eine direkte Kommunikation zwischen den einzelnen Teilnehmern möglich ist besteht auch hier eine Ver-

gleichbarkeit zu der wesentlich jüngeren und auf eine komplett andere Technologie aufsetzenden Kommunikation über Twitter. Durch die sehr unterschiedliche User-Verteilung und den sich daraus ergebenden verschiedenen Adressatengruppen einer zum einen sehr technikaffinen Gruppe der technologischen Pioniere und first mover bei Newsgroups auf der einen Seite, denn es gilt zu beachten dass, Newsgroups älter als das Internet sind. Schon 1979 gelang es Wissenschaftlern an der University of North Carolina auf Basis eines eigens dafür entwickelten Protokolls dem UUCP (Unix to Unnterix Copy Protocol) einen entfernten Rechner an der Duke University zu kontaktieren. Auf der anderen Seite eine kommunikationsorientierte Generation von Usern mit nur geringem Technikbezug.

Anwendung

Versteht man Twitter in diesem Sinne als Nachrichtenmedium ist die Analyse und Auswertung der Aktivitäten für jeden Nutzer von großer Bedeutung. Einige frei zugängliche Analysewebseiten bieten Werkzeuge, um Erfolg oder Misserfolg der Twitter-Aktivitäten zu messen.

Twittergrader (<http://twittergrader.com/>)

Twittergrader ermöglicht es die Aktivitäten einzelner Twitter-User zu analysieren. Die Anwendung ermöglicht eine detaillierte Auswertung, wie viele Followers der entsprechende Twitter-User hat, eine Darstellung des Profils, wie viele Updates der Username bei Twitter gepostet hat sowie ein Ranking der Nutzer.

Twittercounter (<http://twittercounter.com/>)

Twittercounter bietet zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten, denn Twittercounter ermöglicht auch eine wöchentliche, monatliche sowie eine Analyse über einen Zeitraum von drei Monaten. Die Auswertung kann tageweise erfolgen und erlaubt einen Einblick, an welchen

Emergence of bridging tools

The desire for „easy web page publishing“ led to the birth of web-logs or blogs. Blogs made publishing easy, but also made it personal, adding individual voice to the conversations in cyberspace. When comments were added (readers could post their thoughts attached to specific blog posts), blogs became more conversational, like discussion boards, with time stamps. Blogs bridged across the previously distinct „buckets“ of web publishing and discussions, but also moved from a centralized to distributed publishing model. Because blogs made publication easy, they resulted in a huge increase in published content. Individual and community voices could now spring up easily and effortlessly. This in turn created a new tension: how to make sense of all these voices? RSS, or „really simple syndication“ emerged, allowing an individual to subscribe to a group of blogs. RSS readers allowed subscribers to combine and recombine published postings in ways that made individual sense, and receive updates from those sites.(...)

Once individuals had a way to track emergent content and ideas, they could respond to someone else's post on their own blog (referencing a posting on another blog), or they could add a comment on another person's blog. With tools such as trackbacks, they could be alerted to posts referencing their posts, enabling rapid replies and leading to new comments and new content. New patterns and connections emerged as a result, bridging the individual voices of blog authors into wider networks and communities linked by common domains and personal relationships. As a result conversational boundaries were much looser, shaped by attention rather than the platform boundaries of a discussion board or email list. Communities emerged around (or flocked to) these conversations.

Easy-to-use publishing (blogs, comments) and subscription tools (RSS and trackbacks) resolved and at the same time reinvented the tensions between interaction and publication and between the individual and the community. Individuals no longer had to stay within one tool set or platform, but could now move more easily across tools and communities, within one set of protocols.

Tagen wie viele Tweets zu den von User geposteten Webseiten einer Internetseite erstellt worden sind. Des Weiteren kann auch eine Einschätzung eingesehen werden, wie sich die Anzahl der Followers in der Zukunft bei gleicher Tendenz entwickeln kann.

Backtype (<http://www.backtype.com/>)

Backtype zeigt nicht nur die Anzahl der Twiternachrichten mit einer URL an, sondern auch die einzelnen Twitter-Posts selbst, dies ist vor allem für Webseitenbetreiber und Unternehmer interessant, die prüfen möchten wie zum Beispiel ein neuer Artikel-Thread oder ein neues Produkt in der Community ankommt.

Tweetstats (<http://tweetstats.com/>)

Der Analysedienst TweetStats ermöglicht es eine grafische Darstellung der Tweets, die zu geposteten Themen relevant erscheinen, darzustellen. Hierdurch kann man sich einen Überblick über die webseitenbezogenen Aktivitäten anderer User auf Twitter verschaffen.

Böhringer, Röhrborn und Bemme (2010, S. 263f) stellen einige wichtige Merkmale microblog-basierter Kommunikation im Unternehmen zusammen. Die Nutzung von Microblogs ist sehr einfach und durch die Analogie zur SMS intuitiv verständlich. Die Kommunikation in einem Microblog ist gleichberechtigt, da alle Alles lesen können. Die Struktur der Inhalte ist selbstorganisierte und erfolgt über so gennante „hashtags“ (#tags), die der Nutzer direkt in den Text eingibt. Eine Suche kann für andere über diese Schlagwort erfolgen.

Die Nachrichten sind häufig tätigkeitsbezogen und dazu gehören häufig Statusmeldungen aber auch links zu anderen Inhalten im Internet. Nachrichten in

Microblogs haben in der Regel eine Länge von wenigen Zeilen. Twitter ermöglicht einen Tweet von 140 Zeichen Länge. Twitter kann ein quasi-synchrones Kommunikationsmedium sein, wenn über ein Retweet eine Antwort oder ein eigener Beitrag in einer Mehrpersonen Diskussion erfolgt. Microblog-basierte Kommunikation kann auch Vertraulich sein, wenn der Zugriff auf Microblogging-Informationen auf einen bestimmten Personenkreis beschränkt wird.

Microblogs dienen in der Regel einer eher informellen Ad-hoc Kommunikation und erlauben eine breite Anwendbarkeit in Unternehmen. Böhringer, Röhrborn und Bemme (2010, S. 265) sehen für eine microblogbasierte Kommunikation in Unternehmen den Einsatz vor allem bei der Unterstützung von Ad-hoc-Prozessen, indem ein Microblogging-System die Informationsflüsse verschiedenster Ad-hoc-Prozesse abbildet. Besonders die Möglichkeit der Adressierung und Vorstrukturierung stellen die Autoren dabei in den Vordergrund der Nutzbarkeit.

Anzuzweifeln ist ob diese zusätzliche Informationsquelle im stetigen Nachrichtenfluss der Mitteilungen und Botschaften nicht allzu schnell an Aufmerksamkeit verliert und versinkt hinter einer Vielzahl von anderen Informationen. Gerade der informelle Charakter lässt die Reizbedeutung im Unternehmen schnell sinken. Ob dann eine nachträgliche Rückverfolgung der Kommunikation über Ad-hoc-Prozesse im Sinne einer Dokumentation oder eine ex post Analyse zu Herkunft oder Häufigkeitsverteilungen von „hashtags“ überhaupt sinnvoll ist, bleibt zu klären. Festzuhalten bleibt, dass die pure Machbarkeit

noch nicht Legitimation genug ist, um Twitter als ein Instrument im Wissensmanagement stärker zu berücksichtigen, als ihr reiner Hinweischarakter auf z.B. Neuigkeiten oder aktuellen Veränderungen in vorhandenen Informationsbeständen.

In anderer Hinsicht kann Microblogging in der Veranstaltungsbranche sehr wohl an Bedeutung gewinnen, denn auch bei kleinen Events spielt Twitter eine wichtige Rolle, um über die Veranstaltung zu berichten. Dies scheint zumindest die Studie von Amiando, einem Event Organisator, zu bestätigen. Gemäß dieser nicht ganz uneigennütigen Einschätzung nehmen bis zu acht Mal mehr Personen an einem Ereignis über Twitter teil, als letztendlich physisch die Veranstaltung besuchen (Amiando 2010). Amiando hat dazu rund 31.000 Tweets von 10.000 aktiven Twitternutzern zu zehn verschiedenen Veranstaltungen weltweit erfasst und analysiert. Dabei zeigte sich, dass sich 60 Prozent der gesamten Social-Media-Kommunikation im Laufe des Events abspielt, während sich die restlichen 40 Prozent gleichmäßig auf die Spanne vor und nach dem Event verteilen. Auffällig ist, dass es einen zweiten kleinen Peak einige Tage nach dem Event gibt. Auch die Themen der Tweets verändern sich in den einzelnen Phasen einer Veranstaltung.

.....
Java, Akshay / Song, Xiaodan / Finin, Tim / Tseng, Belle 2009: Why We Twitter: Understanding Microblogging Usage and Communities. In Zhang, Haizheng (Hrsg.) 2009: Advances in Web mining and Web usage analysis: 9th International Workshop on Knowledge Discovery on the Web. Berlin (u.a.): Springer
Kwak, Haewoon / Lee, Changhyun / Park, Hosung / Moon, Sue 2010: What is Twitter, a Social Network or a News Media? Online im Internet: <http://www.an.kaist.ac.kr/~haewoon/papers/2010-www-twitter.pdf> (06.10.2010)

Beck, Klaus 2005: Computervermittelte Kommunikation im Internet. München: Oldenbourg

It would not surprise us to soon find new practices and tools that support the community-tending aspect of these new, much looser communities that gather in the blogosphere.

This emerging class of flexible, boundary-spanning tools has been called social software by its proponents. The label points to the user's ownership of their software-mediated experience and to the ways that the software bridges between the individual and the group. Easy publication and easy group formation, driven by individuals, are key phrases in this new frame for online collaborative technologies.

// Wenger, Etienne / White, Nancy / Smith, John D. / Rowe, Kim 2005: *Technology for Communities*. Online im Internet: http://technologyforcommunities.com/CEFRIO_Book_Chapter_v_5.2.pdf (11.11.2010)

Böhringer, Manfred / Röhrborn, Dirk / Bemme, Jens 2010: Microblogging statt email: Unterstützung kreativer und unstrukturierter Prozesse mit Social Software. In: M. Bentele / N. Gronau / P. Schütt / M. Weber (Hrsg.): *Mit Wissensmanagement Innovationen vorantreiben!* Berlin: Bitkom e.V.
Amiando 2010. Online im Internet: <http://www.amiando.com/SocialMediaStudie.html>

NETZWERKTHEORIE

Wikinomics

Das Modell von Wikipedia ist bestechend. Der Erfolg atemberaubend. Was jahrelange Forschung in mühsamer methodischer Kleinarbeit versuchten in den Betrieben umzusetzen, passierte so einfach, so schnell, so brillant und nicht zuletzt so qualitativ. Der Wissensaustausch anonym, kompetent, über alle Grenzen und dazu noch ohne jegliche Gegenleistung. Die Phrase von der Weisheit der Vielen geisterte von Mund zu Mund, von Rechner zu Rechner. Selbst der massive Widerstand der altherwürdigen Enzyklopädisten des Wissens der Brockhäuser und British Encyclopaedia verzögerten die totale Durchdringung von Wikipedia und unzähligen weiteren Wikis aller Bereiche der Wissenserzeugung und -weitergabe nur unmerklich. Heute greift selbst online im ersten Schritt kaum jemand mehr zu einer Fachbibliothek. Was liegt da näher als Wikis zum Allheilmittel für ein betriebliches Wissensmanagement zu empfehlen und statt teurer Speziallösungen schnell ein Wiki auf den Server aufzuspielen. Doch Vorsicht! Wer aus der Wikipedia Erfolgsgeschichte nur den Klappentext nutzt, kann zwar mitreden, doch wird nie erfahren, wie die Geschichte weitergeht.

Begriffsklärung

Don Tapscott und Anthony D. Williams (Tapscott und Williams 2007) haben in ihrem gleichnamigen Buch den Begriff der Wikinomics geprägt, um die wirtschaftlichen Veränderungen zu beschreiben, die durch partizipative Plattformen entstanden sind. Man muss nicht von

einer Revolution im Netz sprechen, wie die beiden Autoren marktgerecht untertiteln, um anzuerkennen, dass seit dem Anno Zero von Wikipedia, Google und Co. die Zeitrechnung eine andere ist. Die Strategien und Methoden der Wissensgenerierung haben sich ebenso komplett verändert, wie das Verständnis von Lernen und Lehre. Wenn Informationen zumindest in der reichen westlichen Welt immer und überall, schnell und in großer Vielfalt parat ist, liegt die Kompetenz des Einzelnen nicht mehr in der Herstellung von Suchergebnissen, sondern in der Auswahl und Bewertung der vorliegenden Informationen. Die Umbrüche und Veränderungen blieben nicht auf eine direkte Konkurrenz beschränkt, sondern haben alle Branchen durchdrungen.

„Kluge Firmen haben begriffen, dass Teilen mehr ist als eine Benimmvorschrift. Es hilft Kosten zu senken Gemeinschaften aufzubauen, Entdeckungen zu beschleunigen und alle Boote zu heben. Tatsächlich entstehen dadurch, dass immer mehr Personen und Organisationen bereit sind, zu teilen, mächtige neue Wirtschaftssysteme des Teilens und ein reicher Schatz öffentlicher Güter im Web.“ (Tapscott und Williams 2007, S. 284) Kooperation als Wirtschaftsgut? Dabei scheint man die Kooperation doch ganz umsonst bekommen zu können, denn die „Weisheit der Vielen“ bestätigt sich doch beständig selbst. Oder nicht?

Die Bedingungen, warum plötzlich Viele so viel klüger sein sollen als Einer, sind sehr spezifisch und nicht so einfach auf alle Lebenssituationen übertragbar. Das Verhalten der Menschen ist eben nur selten weise und bei Vielen, in Massen ist Weisheit eine rare Ausnahme. Die Forschung zum Verhalten der Massen in

gefährlichen Situationen bei Feuer, Notfällen und Katastrophen zeigt nämlich ein ganz anderes Bild.

In den Niederlanden reichte im Mai dieses Jahres ein einzelner Besucher aus, der während der Schweigeminute angefangen hatte laut zu schreien. Die Besucher liefen daraufhin panisch auseinander, rannten Absperrungen um und rissen andere Teilnehmer zu Boden, die von der aufgebracht Masse einfach überannt wurden. Mehr als 50 Menschen sind dabei verletzt worden. Bei einer der weltweit größten religiösen Versammlungen in der nordindischen Stadt Haridwar in Indien sind im April durch eine Massenpanik mindestens sieben Menschen zu Tode getrampelt worden. Und unauslöschbar sind die Bilder von Massenpaniken in Stadien Südafrikas und Ghanas oder die Bilder der Loveparade in Duisburg in das kollektive Gedächtnis eingebrannt.

Diese Vielen sollen klüger sein als der Einzelne?

Ein Abgleich von Simulationen mikroskopischer Entfluchtungsanalysen mit Filmaufnahmen realer Notsituationen bei Veranstaltungen konnte belegen dass Vorhersagen zum Verhalten einzelner Personen mit nur wenigen Parametern möglich sind. Im Gegensatz zu Flussrechnungen, die Personenströme wie Flüssigkeitsströme behandeln, also makroskopisch, wird in der mikroskopischen Entfluchtungsanalyse die Bewegung jeder einzelnen Person dargestellt. Dabei verfügt jede Person über individuelle Fähigkeiten, die ihr Verhalten charakterisieren. Die Entfluchtungsanalyse liefert sowohl Aussagen zur Gesamtentfluchtungsdauer als auch über Orte und Dauer von Stauungen. Soziale Parameter wie Gesellschaftsschicht oder Bildung sind für die Genauigkeit der Vorhersage gegenüber Faktoren wie Nähe zur Notfallursache (Hitzeeinwirkung bei Feuer oder Sichtweite durch

Organisationen sind Ergebnisse ihrer Akteure

Faktum ist, dass Organisationen das Ergebnis ihrer Akteure sind. Der Geschäftserfolg wird durch die innovative Kreativität, die Entwicklung von Wissensressourcen und Sachkenntnissen der Organisationsmitglieder erreicht. Der Aufbau von Kompetenzen hat jedoch auch immer etwas mit sozialen Faktoren zu tun. Es handelt sich hierbei um einen sozial komplexen, aus der Geschichte heraus entwickelten Prozess, welcher schwer zu imitieren ist. Er ist Ausdruck für den typischen Charakter einer Organisation, seiner so genannten Einzigartigkeit.

// Raich, Margit / Schober, Paul 2006: *Die Identifikation von intangiblen Kernkompetenzen in Organisationen in Burmann, Christoph / Freiling, Jörg / Hülsmann, Michael: Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. Wiesbaden: Gabler-Verlag. S. 442*

Rauchbildung) oder Gehgeschwindigkeit zu vernachlässigen und werden daher gar nicht mathematisch modelliert. Die Berechnung der Entfluchtungsdauer erfolgt durch die Analyse eines oder mehrerer Szenarien. Ein Szenarium ist lediglich durch eine Geometrie des Raums, eine Anfangspersonenverteilung, eine Routenverteilung und die statistische Zusammensetzung der Population definiert. Diese Parameter reichen aus, um die Weisheit der Vielen im extremen Notfall zu charakterisieren und zu simulieren, wie Einbuchtungen in Fluchtwegen zu Todesfallen oder Räume nur deswegen zu Gefängnissen werden, weil zu viele in Panik gleichzeitig zum nächsten Notausgang flüchten, anstatt die etwas weiter entfernten, nicht blockierten Ausgänge zu wählen. Als Grundlage für die Behauptung, dass Viele klüger als der Einzelne sei, reicht dies wohl kaum. Die Grundvoraussetzungen für ein „**Wisdom of the Crowd**“ sind andere, denn die Weisheit der Vielen ist gekennzeichnet durch Vielfalt, Unabhängigkeit des Einzelnen, Dezentralisierung und die Möglichkeit zur Bildung einer Gruppenaussage durch geeignete Verfahren (vergl. Komus und Wauch 2008, S. 144. Für den Erfolg von Social Software-Systemen nennen die Autoren zehn Erfolgsfaktoren, die jenseits der einfach nutzbaren Technologie verschiedene Managementfelder darstellen. Das Gemeinschaftsgefühl, das sich in einer gemeinsamen Vision oder einem gemeinsamen Ziel niederschlägt, wenn es dann nicht zu einer reinen Willensäußerung im Sinne eines aufkotroyierten Mission Statements verkommen will, ist sicherlich auch im Sinne von Coleman die wesentliche Grundlage für den Erfolg

sozialer Software. Dieses Wir-Gefühl, der partizipatorische Charakter der Software ist die wesentliche Ausdrucksform dieses Gemeinschaftsgefühls. Inwieweit diese Partizipation als authentisch empfunden wird, begründet die Vertrauenskultur als ein Erfolgsfaktor, der sich in der direkten Arbeit im operativen System ohne Zwischenkontrolle widerspiegelt. Als weitere Erfolgsfaktoren nennen die Autoren die flexible Regelauslegung, die sich vor allem durch das Primat der Ergebnisbewertung vor Regelkonformität darstellen lässt, also einem geringeren Formalisierungsgrad als in Organisationen üblich. In diesem Sinne ist die Forderung nach einem Mix verschiedener Herrschaftsformen zu verstehen als eine auf Kompetenz basierende Autorität, die durch ihr Handeln und Wirken z.B. durch die Anzahl von Beiträgen oder die Summe der korrigierten Artikel und nicht nur durch Benennung eine Positionsmacht erzielt. Ein wichtiger, aber von Komus und Wauch (Komus und Wauch 2008) nur sehr ungenau eingeführter Faktor für den Erfolg sozialer Software stellt sicherlich die Selbstverwirklichung dar. Doch die einfache Einfügung von nicht weiter erläuterten und nur schwerlich zu quantifizierenden intrinsischen Motiven ist wenig hilfreich.

Wenn auch die Autoren - von Rosenstiel (Komus und Wauch 2008, S. 149) zitierend - anführen, dass materielle Anreize die Wirkung intrinsischer Motivation untergraben und eher dazu führen, dass nur im Rahmen des spezifischen Ziels gute Arbeit geleistet wird, aber nicht darüber hinaus, kann eine Kosten-Nutzenbetrachtung durch Berücksichtigung der Position sehr wohl auch bei Wikipedia durchgeführt werden (Stegbauer 2009, S.

25ff). Intuitiv bedienbare, benutzerfreundliche Technologie gepaart mit einer geringen technischen Mindestanforderung bilden die technologische Basis für die Erfolgsfaktoren von sozialer Software und damit auch die

Grundvoraussetzung für die emergente und inkrementelle Entwicklung, also die ungeplante und spontane, unstrukturierte aber kontinuierlich wachsende Entwicklung. Nur auf den

Ersten Blick widersprüchlich erscheint der zehnte Erfolgsfaktor (Komus und Wauch 2008, S. 152): Entprivatisierung und persönlicher Stil, meint die gleichzeitige Tendenz sich persönlich mit einer selbst gewählten, online authentischen

Identität zu äußern als auch das Private zu veräußern und so netzöffentlich zu machen, dass zwischen Privatem und Öffentlichem nicht mehr zu unterscheiden ist.

Rätsel der Kooperation

Will man sich nicht in dem wenig erhellenden Geflecht altruistischer Beweggründe verlieren,

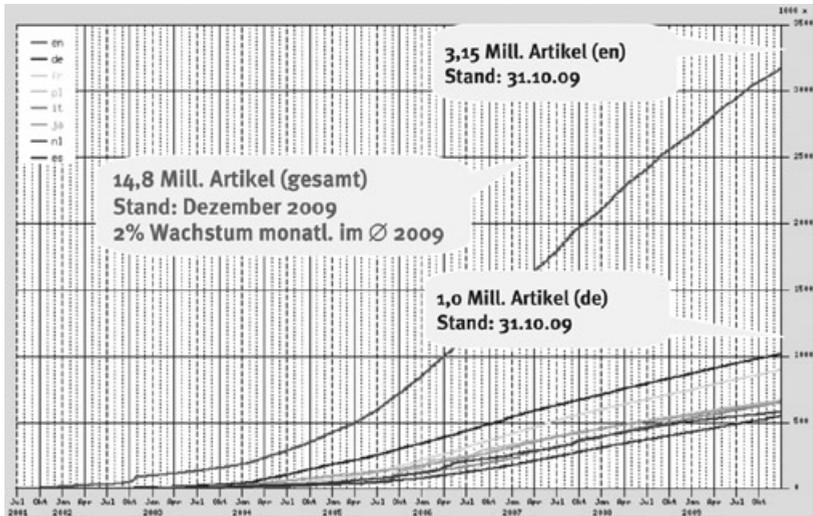


Abb. Anzahl Artikel auf Wikipedia in den wichtigsten Sprachversionen und insgesamt von 2001 - 2009 (<http://stats.wikimedia.org/DE/.01-02-2010>)

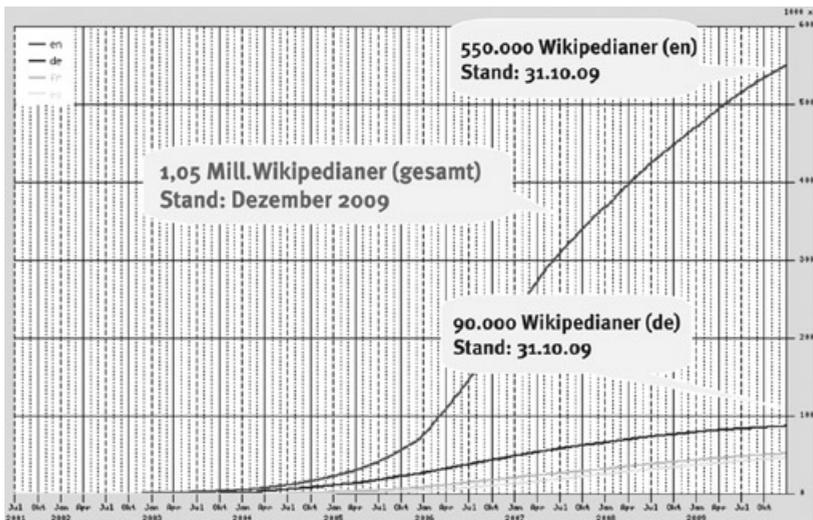


Abb. Anzahl Wikipediaer in den Sprachversionen (Englisch, deutsch, Französisch, Spanisch) und insgesamt von 2001 - 2009 (<http://stats.wikimedia.org/DE/.01-02-2010>)

bleibt wenig Raum für eine Theorie der Wikinomics. In der sehr präzisen und tiefreichenden Auseinandersetzung mit den Strukturen und Prozessen bei Wikipedia unterteilt Christian Stegbauer Wikipedia mit dem „Rätsel der Kooperation“, denn aus Sicht der ökonomischen Handlungstheorie ist die hohe Beteiligungsrate bei Wikipedia kaum zu erklären, weil die Grundvoraussetzungen wie ein hoher Nutzen für einen großen Anteil von Beteiligten, die Geschlossenheit der Gruppe als Garant für kollektives Handeln oder der Lösung des Trittbrettfahrerproblems (Stegbauer 2009) nicht gegeben sind. Für den Erfolg der Beteiligungen aus netzwerkanalytischer Sicht entwickelt Stegbauer ein Modell, das die Rational-Choice-Theorie weiterentwickelt und zwischen der individuellen Mikroebene und der gesellschaftlichen Makroebene eine Mesoebene des Handelns in der Gruppe beschreibt, das Mikro- und Makroebene verbindet. Er modifiziert so die Colemansche Badewanne um ein netzwerktheoretisches Gedankengerüst, in dem die durch die Beteiligung zu erringende Positionierung zum wesentlichen Motiv des persönlichen Handelns wird.

Die Stellung im Positionsgefüge ist hochwirksam und konnte vielfach in Experimenten der Sozialpsychologie nachgewiesen werden. Stegbauer (Stegbauer 2009, S. 38) verweist hier besonders auf Haney, Banks und Zimbardo (Haney, Banks und Zimbardo 1973), die aus einer Gruppe von Versuchspersonen Positionen als Gefängnisinsassen und Gefängniswärter vergeben haben. Die sich aus der Positionszuweisung ergebenden Rollen waren in einem so starken Maße wirksam, dass das gewählte Bestra-

fungsmaß der Gefängniswärter bei Fehlverhalten der Gefängnisinsassen so stark war, dass der Versuch, der als Stanford Prison Experiment wie Milgrams Studien zum Machtreaktionsverhalten von Probanden in die Geschichte der Psychologie eingegangen ist, nach sechs Tagen abgebrochen werden musste. Wir können in vielen sehr unterschiedlichen Situationen beobachten, dass sich eine starke Verpflichtung zu einem rollenstringenten Verhalten aus einer einmalig eingenommenen Position ergibt.

Nicht nur aus den bestürzenden Ergebnissen psychologischer Experimente kennen wir die Bedeutung von Position und Rolle, auch aus der Organisationslehre wissen wir, dass die formale Position für die Wirksamkeit des Handelns von großer Bedeutung ist, und ebenso einmalig eingenommene Rollen in Gruppen als Verhaltensmuster bis zu einem Grad weiter gegeben werden können, in dem der eigentliche Anlass kaum mehr bekannt ist. Der moderierende Vermittler verhält sich auch dann weiter rollenspezifisch, wenn er es nicht mehr beabsichtigt. Der Konflikträger oder Antipode wird auch dann weiterhin nach Gegenargumenten suchen, wenn er bereits inhaltlich längst von einem Vorhaben überzeugt ist. Dass derartige Verhaltensmuster nicht nur psychologisch erklärt werden können, sondern auch zwingend auch den Positionen in sozialen Netzwerken ergeben, wird am ehesten in der genau untersuchten Rolle des Gatekeepers deutlich. Diese Scharnierposition zwischen mehreren Gruppen, Cliquen oder Netzwerken erhält aus verschiedenen Quellen Informationen und wird daher auch häufiger nachgefragt, was wiederum zu einer besseren Informationsausstattung führt.

Die Positionen sind dabei in erster Linie sozialer Natur, nur kennen wir auch die Fortsetzung in einer räumlichen Dimension. Bei wiederkehrenden Arztbesuchen nehmen die Patienten zumeist dieselben Plätze im Wartezimmer ein. Unabhängig davon, ob dieser Platz durch Position zum Fenster oder Nähe zur Tür objektiv besser ist. Studierende zielen bei wechselnden Hörsälen und unterschiedlichen Seminaren auf ähnliche Plätze. *„Die Positionen bilden sich in der Auseinandersetzung mit den anderen heraus. Je nach Position entstehen aber unterschiedliche Anforderungen, muss Unterschiedliches erledigt werden. Sind Positionen bereits besetzt, ist es schwer für Neulinge in eine solche Position zu kommen. Das bedeutet, dass auch bei Projekten, die nach ihrer Ideologie freie Zugänglichkeit versprechen und eine Art „Basisdemokratie“ pflegen, das Senioritätsprinzip nicht zu hintergehen ist. Je länger jemand „dabei“ ist, umso mehr Möglichkeiten hat er, Meriten zu verdienen.“* (Stegbauer 2009, S. 60) Ein weiterer Faktor ergänzt das Modell von Stegbauer zur Erklärung des Phänomens der Kooperation, denn nicht nur wird das Verhalten des Einzelnen über die errungene Rolle aus der Position bestimmt, sondern auch das kollektive Verhalten ist in einer sozialen Formation, die aus mehreren Personen besteht, anders, denn das Verhalten der Gruppe referenziert sich selbst. Das, was die Menschen in der Umwelt über die Verhaltensweisen der Gruppe denken, tritt dabei in den Hintergrund. Was für Fußballfans gilt, die sich über gleiche Schals, Aufnäher und Fahnen definieren, trifft auch auf die pseudonyme Gruppe der Wikipedianer zu. Die Distinktionsmacht wird hier nicht durch Kleidung, Hautfarbe oder Schicht definiert, sondern allein in der gemeinsamen Arbeit an einer Idee, die größer als der Einzelne ist. Die Weisheit der Massen, ist also im eigentlichen Sinne kein Massen- sondern ein Gruppen- und Cliquenphänomen, das sich über das Mo-

Distinktionsmacht und Exklusivität

Schon die einfache Verlagerung in der Verteilungsstruktur eines Produkts oder einer Verhaltensweise zwischen den Klassen (...) wirkt sich so aus, dass Seltenheit und Distinktionswert dieses Besitzes sinken und der Rang seiner alten Inhaber bedroht ist. Deswegen sind Intellektuelle und Künstler hin- und hergerissen zwischen ihrem Interesse an kultureller Proselytenmacherei, nämlich an der Eroberung des Marktes durch die entsprechenden Unternehmungen, sich ein breites Publikum zu erschließen, und andererseits der ängstlichen Sorge um die Exklusivität ihrer Stellung im Kulturleben, die einzige objektive Grundlage ihrer Außergewöhnlichkeit.

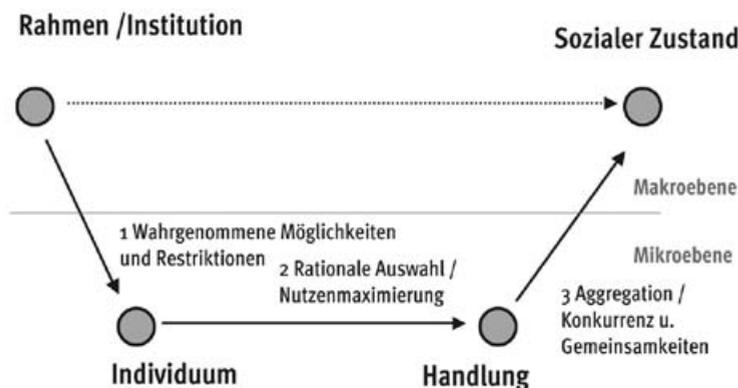
// Bourdieu, Pierre 1982: *Die Dynamik der Felder* in Bittlingmayer, Uwe / Bauer, Ullrich (Hrsg.) 2006: *Die „Wissengesellschaft“. Mythos, Ideologie oder Realität?*. Wiesbaden: VS Verlag. S. 82

dell der modifizierten Colemanschen Badewanne sehr genau beschreiben lässt.

Anwendung

Bei der Einführung eines Unternehmenswikis als Instrument für Wissensmanagement im Betrieb müssen einige wesentliche Unterschiede zwischen Wikipedia und einem Unternehmenswiki berücksichtigt werden. Ein grundlegender Unterschied besteht in der Vision oder im partizipatorischen Sinne besser Selbstverständnis eines Wikis. Während die technologische Plattform von Wikipedia entwickelt wurde, um die weltweit größte Online Enzyklopädie zu werden hat ein Unternehmenswiki keinerlei enzyklopädischen Anspruch, sondern soll Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützen Arbeitsabläufe und Prozesse, begleitende Gesetze und Vorschriften, Regeln und Dokumente zu sammeln und im Unternehmen den Kollegen zur Verfügung zu stellen. Die Ansprüche an die aufgeführten Artikel sind daher viel mehr pragmatischer und

zweckgebundener Natur als bei Wikipedia, denn sie sollen schnell und effizient im direkten Problemfall Unterstützung oder Lösung bieten (Ebersbach, Krimmel und Warta 2008, S. 138). Auf der Autoren-Ebene liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen Wikipedia und Unternehmenswiki in der fehlenden Anonymität. Während registrierte Nutzer pseudonym anhand ihres Login-Namens zumindest netzbezogen identifiziert werden können, bleiben viele Nutzer vollständig anonym und sind lediglich über eine IP-Adresse identifizierbar, die nur über Umwegen eine personelle Zuordnung erlauben. In einem Unternehmenswiki können zumeist alle Nutzer identifiziert werden. Die Autoren sind unternehmensintern bekannt und stehen somit meist mit ihrem Realnamen und auch mit ihrer Position für das Geschriebene ein. Da die Gruppe der möglichen Autoren – auf die Organisation beschränkt – überschaubar bleibt, kann selbst bei einer pseudonymen Autorenschaft von einer leichten Zuordnung ausgegangen werden. Die



identifizierbare Autorenschaft hat weit gehende Konsequenzen, die am ehesten organisational zu erklären sind. Während im demokratisch-partizipatorischen Selbstverständnis von Wikipedia, der Autor allein durch Qualität, Umfang und Anzahl der Artikel an Prestige gewinnt, widersprechen sich im

Unternehmenswiki heterarchische und hierarchische Organisationsprinzipien.

Abb.: Die Badewanne als Modell für das aggregierte Verhalten von Individuen nach Coleman.

Der Beitrag eines Vorgesetzten muss und wird anders gelesen und bewertet als der eines Kollegen oder eines Mitarbeiters. Diese widerstrebenden Prinzipien führen zwangsläufig zu Interessenskonflikten und unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben, die schlussendlich sogar die Legitimation des Unternehmenswikis als Ganzes in Frage stellen können.

Warum sollte das Wissen des Einzelnen unentgeltlich in die Organisation, in der Gestalt eines Wikis, abfließen?

Gefördert wird dieser „Misstrauensvorschuss“ durch eine zumeist unfreiwillige, fremde und von oben angeordnete Teilnahme. Aus Sicht der teilnehmenden Experten muss ebenfalls berücksichtigt werden, dass deren fachlich korrekten Artikel durch kooperative Bearbeitungen eher verwässert, vielleicht sogar gekapert werden könnten. Eine Gefahr, die im von Eifersüchteleien, Bereichsegoismen und Barrieren geprägten Umfeld von Organisationen, durchaus real ist. Aus Unternehmenssicht kann schon das Grundmodell einer offenen Bibliothek problematisch sein, denn dies verlangt den Mut zur Transparenz, den Mut zu einer offenen diskursorientierten Unterneh-

Organisatorische Barrieren bei der Einführung eines Unternehmenswikis

Für den Erfolg eines Wiki ist es notwendig, den Einsatz der Software in organisatorische Maßnahmen einzubetten. Es reicht nicht aus, ein Wiki-Produkt zu installieren und den Mitarbeitern dann mitzuteilen, dass sie nun darüber ihr Wissensmanagement betreiben sollen. Stattdessen muss mit den Benutzern (z.B. in einzelnen Nutzer-Gruppen) besprochen werden, welche Ziele mit Hilfe des Wikis erreicht werden sollen und was die einzelnen Beteiligten dazu leisten müssen bzw. erwarten können. So sollten sich klare Vorstellungen herauskristallisieren und entsprechende Vorgaben gemacht werden, wie das Wiki genutzt werden kann / soll. Da der Einsatz eines Wikis einen gewissen Anfangsaufwand bedeutet, ist es von zentraler Bedeutung, dass den Nutzern der Sinn des Wikis nahegelegt wird.

// Richter, A. / Warta, A. 2007: Die Medienvielfalt als Barriere für den erfolgreichen Einsatz von Wikis im Unternehmen am Fallbeispiel der Robert Bosch GmbH, Proc. Geneme.



Abb.: Die modifizierte Coleman'sche Badewanne nach Stegbauer.

menskultur, den Mut zu offenen Strukturen. Diese Vielzahl einschränkender Bedingungen zeigt schon, dass Richters (Richter 2008. S.151) Einlassung „Wikis einführen – ist doch ganz leicht“ nur ironisch gemeint sein kann. Richter stellt drastisch fest: *„Ein Wiki ist ein offenes, tolerantes System, welches Transparenz und Mitbestimmung fördert, aber von den Nutzern auch fordert. Organisation von unten, ein hoher Partizipationsanteil der Nutzer an Strukturen und Inhalten sowie die Freiheit, das System nach eigenen Nutzenaspekten gestalten zu können, ist von der Unternehmensleitung mit allen Konsequenzen zu fördern. Unter anderem indem sie ein fester Bestandteil im Einführungsprozess sind.“* (Richter 2008. S.152)

Zur Einführung wird von ihr eine klassische sechsstufige Projektplanung mit folgenden Phasen vorgeschlagen:

- Ziel- und Projektdefinition,
- Ist-Analyse,
- Anforderung und Konzeption,
- Realisierung,
- Einführung des Wikis und
- Betriebsphase.

Diese Standard Phasenaufteilung hilft jedoch nur wenig weiter, da die selbst aufgestellten Anforderungen, mit methodischen oder technischen Lösungen allein nur unzureichend bewältigt werden. Das Problem divergierender Interessenslagen bleibt ebenso bestehen, wie die mangelnde Identifikation und damit Partizipation in einen als unentgeltliche Entnahme empfundenen Prozess der Externalisierung von Wissen, ob dies nun mit einem „bösen“ proprietären System des Wissensmanagements oder einem „guten“ Media-Wiki System erfolgt rückt dabei in den Hintergrund.

Die aktuellen Untersuchungsergebnisse

zur Einführung eines Unternehmenswikis belegen diese grundsätzlichen Schwierigkeiten sehr genau. Ebersbach, Krimmel und Warta (Ebersbach, Krimmel und Warta 2008) untersuchten das erste Jahr der Einführung eines Wikis, dem Wiki Space „Reliability Engineering Book of Knowledge“ (ReEBoK) bei Robert Bosch. In diesem ersten Jahr wurden 857 Artikel mit insgesamt 7.890 Versionen von 59 Autoren erstellt. Davon wurden 236 Artikel, also fast ein Drittel, im Rahmen einer Vorbefüllung von einer Werkstudentin geschrieben, um nicht mit einem leeren Wiki zu starten. Mehr als die Hälfte (56%) aller Artikel enthalten keine externe Links, 36% auch keine (Wiki-) internen Links. Im Durchschnitt verfügt ein Artikel über 1,5 externe und 3,5 interne Links. Das ist deutlich weniger als in Wikipedia. Nur ein Viertel der betrachteten Artikel wurden in den letzten vier Wochen vor der Untersuchung das letzte Mal editiert. 40% der Artikel waren zwischen einem und sechs Monate alt und 37% der Artikel wurden vor einem halben Jahr bis einem Jahr zum letzten Mal editiert. Im Klartext bedeutet dies, dass trotz der Einführungsphase, in der das noch junge interne Medium des Wissensmanagements einen hohen Neuigkeitswert für alle Mitarbeiter hatte, fast die Hälfte aller Artikel nach Erstellung nicht mehr bearbeitet wurden. Da dies aber ein wichtiges Indiz für die Aktualität und lebendige Nutzung des Mediums im Unternehmen ist, werfen diese Zahlen einen Schatten über die Legitimation eines Unternehmenswikis am Beispiel der Einführung bei Robert Bosch, das durch weitere Kennzahlen untermauert wird. Betrachten wir nämlich die wichtigsten Aktivitätszeiten, dann werden

66% aller Editiervorgänge nachmittags nach 12 Uhr und 56% aller neuen Seiten in diesem Zeitraum erstellt. Im Wochenverlauf ist die Aktivitätskurve der aktiven Wiki-Nutzung gegenläufig eines zu vermutenden Aktivitätsverlauf der „eigentlichen“ Arbeit. Während zum Wochenbeginn am Montag die meisten Bearbeitungen erfolgen und am Freitag immerhin noch, wenn auch um ein Drittel weniger, eine hohe Aktivität zu verzeichnen ist, sinkt die Aktivität in der Wochenmitte auf weniger als die Hälfte (Ebersbach, Krimmel und Warta 2008).

Hier kann nur geschlussfolgert werden, dass das Unternehmenswiki nicht wirklich in den Arbeitsprozess integriert ist und nur in Vorbereitungs- und Leerlaufzeiten eine aktive Beschäftigung mit dem Instrument erfolgt. Besonders hervor zu heben ist, dass von 857 Artikeln nur 309 von mehr als einem Autor erstellt wurden und von denen weisen 191 Artikel lediglich zwei Autoren aus. Von einem kollaborativen Werkzeug kann daher lediglich bei 357 Artikel gesprochen werden. Der Durchschnitt liegt entsprechend niedrig bei nur 1,5 Autoren je Artikel. Dass dabei die allermeisten Artikel am ersten Tag mit dem Großteil ihres Artikelumfangs entstehen, versteht sich da fast von selbst. Dementsprechend gering ist der Artikelumfang. Nur wenige Artikel weisen mehr als 5.000 Zeichen auf.

Da bei mehr als der Hälfte aller Artikel die Erstautoren identisch mit den Bearbeitern sind, belegt auch diese lebenszyklische Betrachtung, dass mit der Einführung eines Unternehmenswikis bei Robert Bosch wesentliche Vorzüge eines wikibasierten Wissensmanagements nicht erfolgreich auf eine unternehmensinterne Nutzung übertragen werden konnten. „Es gibt zwar 59 Mitarbeiter, die sich an der Wiki-Arbeit beteiligt haben, die meisten Bearbeitungen stammen aber von einem harten Kern von 3-5 Mitarbeitern.“ (Ebersbach, Krimmel und War-

Stanford Prison Experiment

The subjects quickly slipped into their roles of guard and prisoner. To deal with „disrespect“ and „disobedient“ prisoners, the guards used verbal abuse, extended the counts (a line-up to count prisoners and test their knowledge of prison rules and their ID numbers) to several hours of duration, arbitrarily administered punishment (push-ups and chores), and reduced privileges (showers, emptying waste buckets-toilets). „Prisoners immediately adopted a generally passive response mode while guards assumed a very active initiating role in all interactions (Haney, Banks und Zimbardo 1973).“
Although the study was intended to last for two weeks, after 6 days it became clear that the experiment was out of control. Prisoners had tried to rebel and some had started breaking down emotionally. Five prisoners had to be released early due to severe psychological distress. Guards crushed any attempt show of rebellion with increased and arbitrary punishment. „In general, guards and prisoners showed a marked tendency toward increased negativity of affect and their overall outlook became increasingly negative. Despite the fact that guards and prisoners were essentially free to engage in any for of interaction . . . the characteristic nature of their encounters tended to be negative, hostile, affrontive and dehumanising (Haney, Banks und Zimbardo 1973).“ Zimbardo himself realized that he was caught up in it just as deeply as the subjects were. He later realized that he made a mistake in assuming the role of superintendent and experimenter.

|| Williams, Rebecca 1998: Criminal Theory. Online im Internet: <http://www.criminology.fsu.edu/crimtheory/zimbardo.htm> (09-09-2010)

ta 2008, S. 153) Ob sich aus diesem harten Kern eine unternehmensweite Integration und damit Kooperation entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Doch feststellen lässt sich, dass das Modell von Wikipedia – so bestechend der Erfolg auch sein mag – sich nicht rein arithmetisch als Downsizing des großen Wikipedias in einem Unternehmen einführen lässt.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Müller (Müller 2009, S. 231ff) in ihrer graphentheoretische Analyse der Einführung eines Unternehmenswikis. Zwar seien Wikis grundsätzlich geeignet, den Wissensbedarf einer Organisation abzubilden und ihrer Fallstudie kann sie auch eine aktive Nutzung nachweisen, doch kommt sie zu ähnlichen Ergebnissen. Inhalte werden von einer einzelnen Person eingetragen und gepflegt, eine gemeinsame Bearbeitung und inhaltliche Anreicherung findet nur in geringem Umfang oder gar nicht statt. Doch bei einer Auswertung der Nutzungen in Bezug auf Nutzergruppen, Artikel und Anzahl der Revisionen verliert die Aussage jedoch schnell an Eindeutigkeit.

- Die Nutzung beschränkt sich auf einigespezifische Seiten. Die Anzahl der nicht genutzten oder nur sehr wenig genutzten Seiten steigt im Betrachtungszeitraum.
- Der Anteil der Artikelrevisionen also der erfolgten Überarbeitungen ist hoch, was sich im vorliegenden Fall durch die betriebsinterne Vereinbarung erklären ist, dass eine Kontrolle der strukturellen Qualität der Artikel durch vom Unternehmen benannte Themenverantwortliche erfolgt.
- Das Unternehmenswiki wird in der Nutzung positiv empfunden. Dies

wird bestätigt durch begleitende Interviews, die den Unternehmenswiki als sinnvolle Plattform für den Wissensaustausch bewerten, während das parallel bestehende Intranet primär als Instrument des Informationsaustausches betrachtet wird.

- Die Nutzungsintensität ist im Unternehmen stark unterschiedlich. Nur drei Unternehmensbereiche nutzen das Wiki aktiv.
- Die Anzahl der unverbundenen Dateien ist im Betrachtungszeitraum gewachsen. Dadurch hat zwar in erheblichem Maße die Informationsvielfalt zugenommen, doch die Chancen und Möglichkeiten einer zunehmenden Vernetzung von Inhalten durch eine Meta-Text Struktur bleiben zu wenig genutzt.

In Bezug auf die Entwicklung der Selbstorganisation im betrachteten Fallbeispiel kann Müller bei Berücksichtigung mehrerer graphentheoretischer Parameter wie die strukturelle Homogenität der Kantenverteilung, den Grad der Vernetzung oder den Aktivitätsgrad zu dem Ergebnis kommen, dass in den Untersuchungsfeldern Stabilität, Dynamik, Redundanz und Wissensfluss das eingesetzte Wiki die Wissensaustauschprozesses der Mitarbeiter im untersuchten Unternehmen verbessert. *„Der Wiki-Informationsraum verbindet Wissen mit Wissen, Personen mit Wissen und Personen mit Personen und schafft damit die Integration des Informationsmanagements mit dem persönlichen Wissensmanagement zu einem Wissensnetzwerksystem.“* (Müller 2009, S. 239)

Es liegt nicht nur an der Untersuchungsmethode, dass so unterschied-

lich erfolgreich die Einführung eines Unternehmenswikis beurteilt werden kann. Unternehmenskultur, -struktur und -größe scheinen im wesentlichen Maße den Erfolg zu beeinflussen. Darauf deuten die Ergebnisse von Blaschke (Blaschke 2008), der die Einführung eines Unternehmenswikis in einer Innovationsagentur untersuchen konnte, das bei einer Einführung 2006 nach einem Jahr auf eine ganz andere Anzahl von Artikeln (1.482 Seiten) mit einer wesentlich umfangreicheren Anzahl von Bearbeitungen kommt (10.149 Bearbeitungen). Die absolute Anzahl der Autoren ist mit ebenfalls 57 Mitarbeitern sogar identisch, doch gemessen an der Gesamtzahl aller Mitarbeiter (70 Mitarbeiter) gesamt sehr unterschiedlich. Ein weiterer Unterschied besteht in der Projektorientierung. Circa 80% der Mitarbeiter arbeiten in Projekten. Trotz dieser sehr unterschiedlichen quantitativen Aussagen zur Nutzung und der sehr verschiedenen Organisationsform kommt Blaschke zu einem ähnlichen Fazit wie bei der Einführung eines Unternehmenswikis bei Robert Bosch, dass die „Frage nach dem Erfolg des dargestellten Wikis aus Sicht der vielleicht erhofften Kollaboration verneint werden muss.“ (Blaschke 2008, S. 201) Durch die unterschiedlichen Analysemethoden aber können Rückschlüsse über Erfolgsfaktoren für ein Unternehmenswiki gemacht werden, denn Blaschke und Müller beziehen in der Analyse nicht nur die Rollen innerhalb des Wikis ein, sondern korrelieren diese mit den funktionalen Rollen. So konnte nachgewiesen werden, dass formelle und informelle Rollen zwar überlappen, aber nicht konsequent identisch sind, wie sich bei der Gruppe der Volontäre eindrucksvoll widerspiegelt. Diese haben zwar formell einen niedrigen Rang, sind aber in der organisationalen Hierarchie wichtig für die Kollaboration. Ihnen, den Volontären, wird zwar auch Arbeit aufgetragen, aber sie nutzen den Wiki auch für eigene Be-

Organisatorische Barrieren bei der Einführung eines Unternehmen-Wikis

Für den Erfolg eines Wiki ist es notwendig, den Einsatz der Software in organisatorische Maßnahmen einzubetten. Es reicht nicht aus, ein Wiki-Produkt zu installieren und den Mitarbeitern dann mitzuteilen, dass sie nun darüber ihr Wissensmanagement betreiben sollen. Stattdessen muss mit den Benutzern (z.B. in einzelnen Nutzer-Gruppen) besprochen werden, welche Ziele mit Hilfe des Wikis erreicht werden sollen und was die einzelnen Beteiligten dazu leisten müssen bzw. erwarten können. So sollten sich klare Vorstellungen herauskristallisieren und entsprechende Vorgaben gemacht werden, wie das Wiki genutzt werden kann / soll. Da der Einsatz eines Wikis einen gewissen Anfangsaufwand bedeutet, ist es von zentraler Bedeutung, dass den Nutzern der Sinn des Wikis nahegelegt wird. Grundvoraussetzung für einen kreativen Gruppenprozess sind zudem ein gutes Betriebsklima, Offenheit, gegenseitiges Vertrauen, eine ausgeprägte Fehlerkultur und eine flache Hierarchie.

// Richter, A. / Warta, A. 2007: Die Medienvielfalt als Barriere für den erfolgreichen Einsatz von Wikis im Unternehmen am Fallbeispiel der Robert Bosch GmbH, Proc. Geneme

lange als Informationssystem und für Dokumentationszwecke. Die überproportionale Bedeutung, die die Volontäre, in dem informellen System des Wikis in der Innovationsagentur einnehmen, ist ein weiterer Beleg für die Bedeutung der Position bei der Akzeptanz und Nutzung eines Wikis. Die undefinierte Position des Volontärs, mit der zukünftigen Chance der Übernahme durch das Unternehmen, führt zur vermehrten Nutzung des Unternehmenswikis als Instrument der Positionierung. *„Interessanterweise wird eine Volontärin in naher Zukunft die Projektmanagerin des Wikis ersetzen.“* (Blaschke 2008. S. 201)

Die nur technische Einführung eines Unternehmenswikis als Instrument des Wissensmanagements führt nicht automatisch zu einer Verbesserung der Kooperation und einer Externalisierung des Wissens des Einzelnen. Ganz im Gegenteil bleiben die grundlegenden Barrieren erhalten. Erst wenn mit der Einführung auch ein Strukturwandel erfolgt oder die Integration in einem Transparenz geprägten, auch in der formellen Organisation flexiblen, heterarchischen Umfeld erfolgt, kann die Erfolgsgeschichte von Wikipedia auch in ihrer Short-Form weiter geschrieben werden. Die Veranstaltungsbranche bietet in vielen Teilen dieses Umfeld – hier besonders genannt der hohe Grad an Rollenflexibilität und Positionierung durch Fachkompetenz sowie die flexiblen, zeitlich befristeten, projektgebundenen Beschäftigungen – und bietet sich daher für die Einführung eines Unternehmenswikis in besonderem Maße an.

Tapscott, Don / Williams, Anthony D. 2007: Wikinomics. Die Revolution im Netz. München: Carl Hanser

Surowiecki, James 2004: The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few And How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies And Nations Little, Brown

Komus, Ayelt/ Wauch, Franziska 2008: Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. München, Wien: Oldenbourg

Coleman, James 1991: Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1. München: Oldenbourg Verlag

Stegbauer, Christian 2009: Wikipedia. Das Rätsel der Kooperation. Wiesbaden: VS Verlag

Haney, C. / Banks, C. / Zimbardo Philipp 1973: Interpersonal dynamics in a simulated prison. International Journal of Criminology & Penology, 1(1), 69-97.

Ebersbach, Anja / Krimmel, Knut / Warta, Alexander 2008: Kenngrößen innerbetrieblicher Wiki-Arbeit. In: Alpar, Paul / Blaschke, Steffen (Hrsg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag

Richter, Katja 2008: Der Weg zum Unternehmenswiki. In: Alpar, Paul / Blaschke, Steffen (Hrsg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag

Müller, Claudia 2008: Graphentheoretische Analyse der Evolution von Wiki-basierten Netzwerken für selbstorganisiertes Wissensmanagement. Berlin: Gito-Verlag

Blaschke, Steffen 2008: Wikis in Organisationen. In: Alpar, Paul / Blaschke, Steffen (Hrsg.): Web 2.0. Eine empirische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag

WISSENSMANAGEMENT

Wissensbilanz

Die Wissensbilanz gilt als die zumindest im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreitete Methode zur Messung des Organisationswissens eines Unternehmens dar. Da hiermit die immateriellen Werte also das intellektuelle Kapital eines Unternehmens gemessen wird, hat die Methode vor allem als Bewertungsmethode im Kreditwesen mit Auswirkung auf die Kreditkosten eine direkt messbare Bedeutung für den Mittelstand. Dabei stellen die Unabhängigkeit von Branche und Unternehmensgröße, die gut dokumentierte und leicht verständliche Vorgehensweise sowie eine breit gefächerte, institutionelle Unterstützung mit Erfahrungsberichten, Fallbeispielen und Fachforen durch Initiativen, Verbände und nicht zuletzt dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gute Gründe dar, die Wissensbilanz als ein praxistaugliches Instrument des Wissensmanagement erscheinen zu lassen, dass auch für die Veranstaltungsbranche anwendbar ist.

Ihr Intellektuelles Kapital

Gut funktionierende Prozesse sowie der effiziente Wissensaustausch und die reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern sind elementar für Ihren Geschäftserfolg. Ihr Unternehmen hat in der Vergangenheit daher viel in Strukturen investiert.

Möglicherweise sind Sie von diesen aber auch überdurchschnittlich abhängig. Strukturen bringen zwar wichtige Stabilität, können aber auch die notwendige Flexibilität einschränken. Sie müssen in jedem Fall dafür sorgen, dass Ihre Strukturen stets zu Ihrer aktuellen Situation passen. Sie sollten deshalb regelmäßig Ihre Strukturen überprüfen und diese ggf. systematisch anpassen.

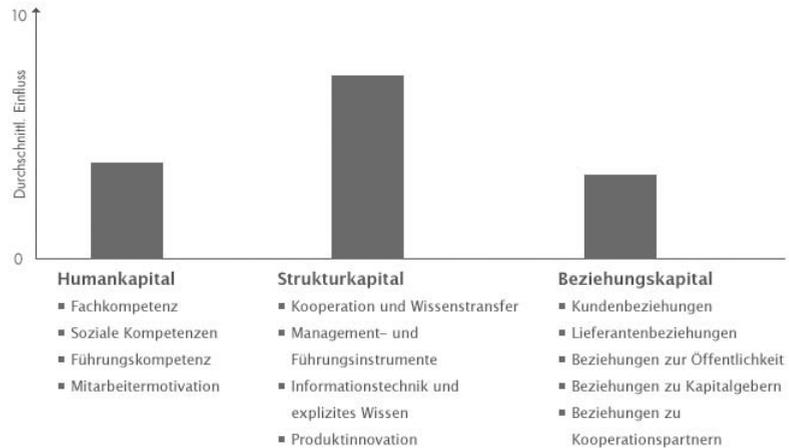


Abb.: Teil eines Schnelltestergebnisses unter <http://www.wissensbilanz-schnelltest.de/akwb/schnelltest-starten/>

Begriffsklärung

Für Matthias Haun (Haun 2002, S. 314) „stellt die Wissensbilanz eine Bestandsaufnahme des Organisationswissens dar.“ Dabei rückt Haun den Kompetenzgedanken als den Teil des Bilan-

zierungsprozesses, in dem die Mitarbeiter sich ihres eigenen Wissens bewusst werden, in den Vordergrund. North (North 1998, S. 198 ff) hingegen berücksichtigt die Wissensbilanz vor allem im Prozess der Wissensmessung und -transformation als eine wichtige Ergänzung einer Finanzbilanz, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herzustellen und Veränderungen der organisationalen Wissensbasis messbar zu machen. Mertins, Will und Orth (Mertins, Will und Orth 2009, S. 92) beschreiben die Wissensbilanz als ein *„Bericht über das bewertete intellektuelle Kapital einer Organisation sowie über laufende, abgeschlossene und geplante Maßnahmen zu dessen Entwicklung.“*

Der Arbeitskreis Wissensbilanz, eine Expertengruppe, die sich der wissenschaftlichen Methodenentwicklung aber auch der praktischen Durchführung von Wissensbilanz-Projekten verschrieben hat, definiert eine *„Wissensbilanz (als) ein Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital sowie dem Geschäftserfolg einer Organisation auf. Sie entspricht dabei keiner Bilanz im finanziellen Sinne, sondern dokumentiert die Verwendung des intellektuellen Kapitals und bilanziert Zielerreichungen.“* (AK-WB 2009) Auf diesen Berichtscharakter weisen Alwert, Bornemann und Kivikas (Alwert, Bornemann und Kivikas 2004), alle drei sind Gründungsmitglieder und Experten im Arbeitskreis, explizit hin. Sie definieren die Wissensbilanz als ein *„Instrument zur gezielten Darstellung und (Weiter-)Entwicklung des intellektuellen Kapitals“*.

Der Begriff der Wissensbilanz steht da-

her für ein Controlling- und Management-Instrument, das der Visualisierung dient, aber darüber hinaus auch dabei unterstützt, die Schwächen oder Wissensdefizite eines Unternehmens aufzuspüren und Potenziale herauszuarbeiten. Allgemeiner beschreibt die Broschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie *„Wissensbilanz –Made in Germany“* (Alwert, Bornemann und Will 2008). *„Eine Wissensbilanz erfasst und bewertet die immateriellen Vermögenswerte einer Firma und weist diese in strukturierter Form aus.“* Diese immateriellen Vermögenswerte werden im weiteren Verlauf eingehender beschrieben und um Beispiele wie den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Beziehungen zu Kunden erweitert. Eine Wissensbilanz ergänzt, so erläutert das Ministerium, die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um bisher vernachlässigte weiche Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere, zukunftsorientierte Ansicht und Bewertung des Unternehmens.

Eine Wissensbilanz kann also als eine Zusammenstellung aller in einer Organisation vorhandenen, erfolgskritischen Wissensbestände betrachtet werden.

Bornemann und Reinhardt (2008, S. 28ff) schränken die Anwendung geringfügig ein, da ein optimaler Nutzen nur erreicht werden kann, wenn die Organisation für ihre Leistungserstellung eine ausgeprägte Wissensintensität bei einer relativ offenen Unternehmenskultur und einer möglichst hohen Unternehmensentwicklung, also eine bestehende Unternehmensreife, aufweist.

Abgrenzung

Trotz großer Ähnlichkeiten zu einer Fi-

nanzbilanz, aber auch zu Ansätzen de Qualitätsmanagements ist eine Abgrenzung der Wissensbilanz sehr deutlich möglich. Bezugnehmend auf Mouritsen und Bukh (Mouritsen und Bukh 2003) demonstrieren Bornemann und Reinhardt an Hand der Kategorien Zentrale Fragen, Zeitfokus, Prinzipien und Eindeutigkeit die Unterschiede zwischen Finanzbilanz auf der einen und Wissensbilanz auf der anderen Seite.

Während die Finanzbilanz die Frage zu beantworten versucht, was denn die wesentlichen Positionen bei Vermögen und Verbindlichkeiten sind, betrachtet die Wissensbilanz die Ausprägung des intellektuellen Kapitals.

Die Finanzbilanz betrachtet die Vergangenheit, die Wissensbilanz die Zukunft. Im Vordergrund der Wissensbilanz steht ein gemeinsames mentales Modell über die strategischen Entwicklungen einer Organisation und nicht die Risikominimierung. Als eindeutig gelten den Autoren beide Bilanzen nicht, da unterschiedliche Bilanzierungsmodelle sowohl bei den Finanzbilanzen (amerikanische-europäische Bilanzierungskonventionen) als auch bei der Wissensbilanzierung existieren. Will, Wuscher und Bodderas (Will, Wuscher und Bodderas 2006) verweisen in der Unterscheidung zwischen Wissensbilanz auf der einen und Qualitätsmanagement auf der anderen Seite vor allem auf den unterschiedlichen Fokus der technischen gegenüber den intellektuellen Prozessen sowie der unterschiedlichen Zielsetzung.

Während die Wissensbilanz die Bewertung, Steuerung, Entwicklung und Kommunikation des Organisationswertes zu internen und externen Zielgruppen anstrebt, dient das Qualitätsmanagement der Sicherstellung der Qualität von Produkten und Prozessen entsprechend der Kundenerwartung. Sowohl bei den Ansätzen als auch bei dem Vorgehen sind die Unterschiede weniger deutlich, denn die

Der Begriff der Wissensbilanz

Der deutsche Name „Wissensbilanz“ ist das Äquivalent der ursprünglich englischen Begriffskombination „Intellectual Capital Statement (ICS)“ oder „Intellectual Capital Report“. Der Begriff ist Ende der 90er Jahre in Österreich entstanden. In den letzten Jahren hat er auf Grund des starken Einflusses des in Österreich bereits in Kraft getretenen Gesetzes zur Wissensbilanzierung sowie der gleichnamigen Benennung der deutschen Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“ weite Verbreitung gefunden. Dies bestätigen auch die Ergebnisse einer Praxistudie des Fraunhofer IPK 2004. Die Untersuchung ergab, dass 90 Prozent der Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum, die einen Bericht über ihr Intellektuelles Kapital vorlegen, den Begriff Wissensbilanz verwenden. Eine Wissensbilanz ist dennoch keine Bilanz im klassischen finanziellen Sinne mit monetären Beträgen auf einer Aktiv- und Passivseite so wie sie von Luca Pacioli im 15. Jahrhundert im Rahmen der kaufmännischen Buchführung angedacht wurde. Sondern es werden ganz im Sinne der zweiten Wortbedeutung des Bilanzbegriffes (Duden 2003) Zielerreichungen bilanziert (Mertins 2005). Die Wissensbilanz gibt dabei, wie andere Bilanzarten auch, „einen abschließenden Überblick“ (Duden 2003) über Ergebnisse und Veränderungen in einem speziellen, für die Geschäftstätigkeit wichtigen, Bereich und ergänzt dadurch den „klassischen“ Jahresabschluss um zusätzliche Informationen.

// Alwert, Kay / Bornemann, Manfred / Will, Markus 2008 : Wissen - Made in Germany: Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. S. 53

Selbstbewertung findet sich in der Wissensbilanz und beim Qualitätsmanagement. Die Einbeziehung von Indikatoren ist z.B. ein wichtiger Methodenbestandteil sowohl im Qualitätsmanagement als auch bei der Wissensbilanzierung.

Funktion

Die Wissensbilanz soll verschiedene Funktionen erfüllen. Sie soll Potenziale bilanzieren, Wissenslücken identifizieren, Wissensbedarf aufdecken, eine Grundlage für Weiterbildungs- und andere Maßnahmenpläne schaffen (Haun 2002, S. 314). Darin besteht auch ein Teil der Problematik der Wissensbilanz, da sie sowohl Kommunikationsinstrument nach innen und außen als auch Steuerungsinstrument der Führungsebene sein soll. Die Zielkonflikte werden deutlich, wenn zu überlegen

ist, ob sensible Informationen - und jedes Wissensdefizit ist eine sensible Information - nach außen getragen werden sollen. Doch auch in der Bewertung der Einflussfaktoren besteht organisationsinternes Konfliktpotenzial, schließlich lassen sich Wissensdefizite immer unterschiedlich interpretieren, organisational oder personal. Bornemann und Reinhardt (Bornemann und Reinhardt 2008, S. 142) weisen auf das Grundproblem der Vergleichbarkeit hin, denn die organisationsintern vereinbarten Einflussfaktoren erlauben nur selten, nämlich nur wenn

ein für mehrere Organisationen vergleichbarer Set an Faktoren erarbeitet werden könnte, einen Vergleich über die Organisationsgrenzen hinweg.

Anwendung

Die Wissensbilanz gilt als das führende Instrument zur Darstellung der immateriellen Werte eines Unternehmens. Durch die internationale Vereinheitlichung der Bilanzierungsformen sowie der unter dem Titel Basel II zusammengefassten europäischen Regeln zur Kreditvergabe und Risikoabsicherung durch Banken gilt die Wissensbilanz damit als quasi Standard. In einer großen Anfrage

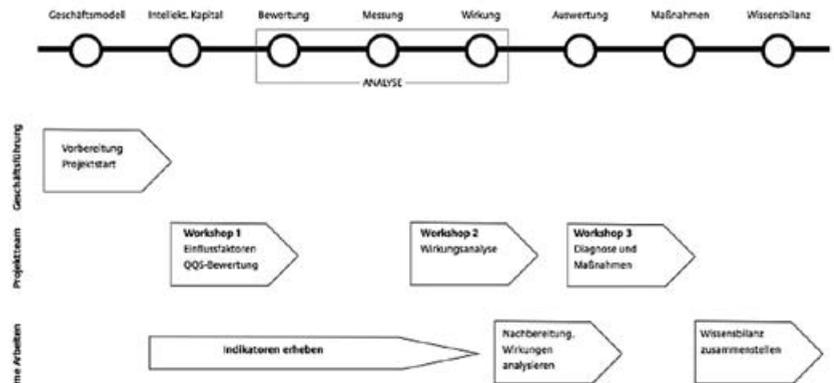


Abb. Phasen und Ablauf einer Wissensbilanzierung aus Alwert, Bornemann und Will 2008, S. 12.

zur „Effizienz der Fördermaßnahmen und Querschnittsaktivitäten für den innovativen Mittelstand“ antwortet 2008 in diesem Sinne auch die Bundesregierung (Deutscher Bundestag 2008, S. 40) „Wissen wird immer mehr zu einem zentralen Faktor im Wettbewerb. Insbesondere für den Mittelstand wird der effiziente Umgang mit Wissen immer wichtiger. Deshalb hat die Bundesregierung die Fortführung und Erweiterung der Initiative „Fit für den

Wissenswettbewerb“ festgeschrieben. Diese Initiative will erprobte Konzepte und Methoden des Wissensmanagements in die Praxis transferieren, etwa durch die Bereitstellung guter Anwendungsbeispiele, Diagnose-Instrumente für KMU und die Verbreitung von Anwendungen in mittelständischen Unternehmen. Ein Ziel der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ ist es, die Wissensbilanz als eine Methode zur systematischen Erfassung, Darstellung und Bewertung des erfolgskritischen, aber nur schwer greifbaren immateriellen Vermögens für den deutschen Mittelstand nutzbar zu machen.“

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie propagiert die Methode nicht nur durch die Bereitstellung von Fördermitteln und Ressourcen wie durch das Pilotprojekt „Wissensbilanz - Made in Germany“, in dem bisher in über 50 kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) eine Wissensbilanzierung nach gleicher Methode angewendet wurde, sondern auch ganz direkt als Herausgeber eines Leitfadens zur Erstellung einer Wissensbilanz samt dazugehörigem Softwarepaket und einem eigenen Portal mit einem Wissensbilanz-Schnelltest.

Schnelltest

Der Wissensbilanz-Schnelltest basiert auf der durch den Arbeitskreis Wissensbilanz mit Förderung des Ministeriums entwickelten Methode zur Erhebung des intellektuellen Kapitals. Er soll dem Einstieg in das Thema des intellektuellen Kapitals dienen, um Unternehmen für die Wissensbilanz zu sensibilisieren.

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, das Human-, Struktur- und Beziehungskapital:

Als Humankapital werden im Schnelltest diejenigen Faktoren bezeichnet, die die Mitarbeiter näher beschreiben, z.B. Fachkompetenz (Qualifikation und Erfahrung), Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation.

Humankapital	Einheit	Definition und Berechnung
HK1 Fachkompetenz		
Qualifikation (ggf. auch nach Fachrichtung, Geschäftsfeldern, Funktionsbereichen)		
Gesamtanzahl der Mitarbeiter (inkl. Azubis)	#	Stichtag Anzahl MA (Köpfe) pro Jahr
MA mit Hochschulausbildung	#	Stichtag Anzahl MA (Köpfe) pro Jahr
MA mit Berufsausbildung	#	Stichtag Anzahl MA (Köpfe) pro Jahr
Ungelernte MA (ohne Azubis)	#	Stichtag Anzahl MA (Köpfe) pro Jahr
Auszubildende	#	Stichtag Anzahl MA (Köpfe) pro Jahr
We Weiterbildungstage	#	Anzahl Weiterbildungstage
Erfahrung		
Durchschnittsalter	J	Summe Alter/Gesamtzahl MA (ohne Azubis)
Alterdistribution bis 25	%	Anzahl/Gesamtzahl MA (ohne Azubis)
Alterdistribution 26–35	%	Anzahl/Gesamtzahl MA (ohne Azubis)
Alterdistribution 36–45	%	Anzahl/Gesamtzahl MA (ohne Azubis)
Alterdistribution 46–67	%	Anzahl/Gesamtzahl MA (ohne Azubis)
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	%	Summe Zugehörigkeit/Gesamtzahl MA (ohne Azubis)
HK2 Soziale Kompetenzen		
Schwerwiegende Konfliktfälle	#	Anzahl gemeldeter Konfliktfälle
Qualität der sozialen Kompetenzen	%	Aus evtl. vorh. MA-Befragung
HK3 Mitarbeitermotivation		
Mitarbeiterbefragung	#	Anzahl der Befragungen pro Jahr
Mitarbeiterzufriedenheit	%	Ergebnis der MA-Befragung
Teilnahmequote bei MA-Befragung	%	Anzahl Teilnehmer/Gesamtzahl MA
Zugänge	#	Anzahl Zugänge pro Jahr
Abgänge	#	Anzahl Abgänge pro Jahr
Krankenstand	#	Anzahl Krankentage der MA
HK4 Führungskompetenz		
Führungskräfte	#	Anzahl Mitarbeiter auch Führungsposition
Führungskräftequalität	%	Aus evtl. vorh. MA-Befragung oder Führungskräfteaudit
Führungskräfte mit Führungskräfte-schulung	#	Anzahl Führungskräfte mit Führungskräfte-schulung
We Weiterbildungstage für Führungskräfte-schulung	#	Anzahl Weiterbildungstage

Abb. Typische Indikatoren für Humankapital aus Alwert, Bornemann und Will 2008, S. 30

Das Strukturkapital geht auf Faktoren ein, die in Organisationsstrukturen oder -prozessen festgehalten sind, wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Organisation, Produkt- und Verfahren-sinnovation. Das Beziehungskapital berücksichtigt das Kapital, das aus der Beziehung zu den Stake- und Shareholdern -Geschäftspartnern, Investoren, Kunden, Lieferanten u.a. - generiert wird.

Im Schnelltest wird durch Selbstbeurteilung verschiedener Parameter, ergänzt

um allgemeine Aussagen zu Branche, Unternehmensgröße und Unternehmensziele eine Aussage zur Bedeutung des intellektuellen Kapitals für das betrachtete Unternehmen gemacht, doch erlaubt dies, da beeinflussende Indikatoren nur unzureichend erfasst werden und nur grob die Einschätzung eines Einzelnen ohne moderierte Partizipation verschiedener Beteiligengruppen gemessen wird, lediglich eine Tendenz-aussage.

Strukturkapital	Einheit	Definition und Berechnung
SK5 Prozess- und Verfahrensinnovation		
Verbesserungsvorschläge	#	Anzahl Verbesserungsvorschläge
Umgesetzte Verbesserungsvorschläge	#/€	Anzahl umgesetzte Verbesserungsvorschläge oder ggf. ausgeschüttete Prämien für Verbesserungsvorschläge
Einsparungen durch Verbesserungsvorschläge	€	Berechneter Betrag, den die Verbesserungsvorschläge einsparen
Zertifikate	#	Anzahl unterschiedliche Zertifikate (z. B. QM)
Beziehungskapital		
Einheit		
Definition und Berechnung		
BK1 Beziehungen zu Kunden		
Anzahl aktuelle Kunden	#	Anzahl unterschiedliche Kunden mit Auftrag im laufenden Jahr (abgeschlossen, laufend, begonnen)
Anzahl Neukunden	#	Anzahl unterschiedliche Neukunden (kein Kunde in den letzten x Jahren)
Anzahl Stammkunden	#	Anzahl unterschiedliche Kunden, die in den letzten x Jahren bereits y Mal eingekauft haben
Kundenabhängigkeit	%	Umsatzanteil der x umsatzstärksten Kunden
Kundenzufriedenheit	%	Kundenzufriedenheitsindex aus Kundenbefragung
Kunden Reklamationen	#	Anzahl Reklamationen von Kunden
BK2 Beziehungen zu Lieferanten		
Anzahl aktuelle Lieferanten	#	Anzahl unterschiedliche Lieferanten mit Bestellung im laufenden Jahr (abgeschlossen, laufend, begonnen)
Anzahl Stammlieferanten	#	Anzahl unterschiedliche Lieferanten bei denen in den letzten x Jahren bereits y Mal eingekauft wurde
Lieferantenabhängigkeit	%	Fremdkosten der x größten Lieferanten
Lieferantenbewertung	%	Lieferantenbewertung aus interner Auswertung (Note)
Lieferanten Reklamationen	#	Anzahl Reklamationen gegenüber Lieferanten

Abb. Typische Indikatoren für Strukturkapital aus Alwert, Bornemann und Will 2008, S. 32

Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises

Wissensbilanz

Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz berücksichtigt die Vision und Strategie der Organisation in Hinblick auf die Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld. In diesem Zusammenhang gleicht das Modell anderen Managementinformationssystemen, die Indikatoren ganzheitlich erfassen und um eine vereinfachte Visualisierung verschiedener Einflüsse bemüht sind wie die Balance Scorecard oder ein Benchmarking einzelner Kennzahlen. Anders als diese liegt aber hier das Gewicht eindeutig auf immaterielle Werte und es wird der Erarbeitungsprozess

stärker in die Betrachtung einbezogen.

„Die Organisation leitet daraus Maßnahmen ab, um erwünschte Verbesserungen im Intellektuellen Kapital zu erreichen. Durch die Wechselwirkungen zwischen dem veränderten Intellektuellen Kapital, den Geschäftsprozessen und den sonstigen Ressourcen wird das angestrebte Geschäftsergebnis als externe Wirkung erreicht oder nicht. Aus dem Erfolg beim Erreichen des Geschäftsergebnisses leitet die Organisation Konsequenzen für die Zukunft ab, die von der Anpassung der Maßnahmen, bis zur Veränderung von Vision und Strategien führen können. Die bei der Anwendung der Methode erzielten Erkenntnisse über die Wissensprozesse und die relevanten Ressourcen erleichtern die Ableitung von Maßnahmen in einem neuen Zyklus und damit die nachhaltige Ausrichtung Ihrer Organisation auf die festgelegte Strategie.“ (Alwert, Bornemann und Will 2008, S. 10)

Die Erstellung einer Wissensbilanz erfolgt nach der Methode des Arbeitskreises in acht aufeinander aufbauenden Schritten. Zunächst wird das intellektuelle Kapital ermittelt und bewertet, anschließend werden die Wechselwirkungen zwischen dem intellektuellen Kapital und dem Erfolg der Organisation identifiziert und (so weit wie möglich quantifiziert, im letzten Schritt werden die Ergebnisse visualisiert und darauf aufbauend interpretiert, um Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge daraus abzuleiten. Die Arbeiten sollten sich in der Regel auf drei Workshops unter Beteiligung des Geschäftsführers, Vertriebsmitarbeitern, Abteilungsleiter aus der Entwicklung, einem Mitarbeiter aus der Produktion, dem Controlling und der Personalabteilung sowie dem Betriebsrat. Es wird dabei empfohlen die Laufzeit des Projektes von acht Wochen nicht zu überschreiten

(Alwert, Bornemann und Will 2008, S. 14).

Arbeitsschritt 1: Im ersten Schritt wird das Geschäftsmodell beschrieben. Hierunter zu verstehen ist der Bilanzierungsbereich, also welcher Teil des Geschäftsmodells betrachtet werden soll, die übergeordnete Vision und die allgemeine Strategie der Organisation zur Erreichung derselben. Dazu gehört auch eine Darstellung des Organisationsumfelds wie die gesellschaftspolitischen und technischen Rahmenbedingungen und eine Identifikation der erfolgskritischen Prozesse.

Arbeitsschritt 2: Im zweiten Schritt soll das intellektuelle Kapital des zu betrachtenden Unternehmens definiert werden. Dabei werden die für den Erfolg der Organisation wichtigsten Einflussfaktoren in den drei Bereichen des intellektuellen Kapitals (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) identifiziert und für den weiteren Prozess beschrieben.

Arbeitsschritt 3: Mit diesem Schritt beginnt die eigentliche Bilanzierung, also die Bewertung des intellektuellen Kapitals, denn die zuvor ermittelten Einflussfaktoren werden nun in den drei Dimensionen Quantität, Qualität und Systematik, womit eine zukünftige Perspektive, also die systematische Weiterentwicklung des Ist-Zustands hin zu einer Verbesserung gemeint ist, auf einer fünfstufigen Skala bewertet und auf das operative Geschäft und die strategische Ausrichtung bezogen. Aus diesen Bewertungen lässt sich ein Blasendiagramm, das so genannte QQS-Portfolio erstellen. In diesem werden Quantität und Qualität über die x- und y-Achse abgebildet, während sich die Bewertung der Systematik in der Größe der jeweiligen Blase widerspiegelt.

Die Bewertung erfolgt in einem moderierten Abstimmungsprozess im Wissensbilanzteam, um eine möglichst vielfältige und damit zumindest intersubjektive Einschätzung der Wirkungsfaktoren zu ermöglichen.

Arbeitsschritt 4: Im vierten Schritt, der Messung des intellektuellen Kapitals, müssen nun für jeden der im dritten Schritt gefundenen Faktoren passende Indikatoren benannt werden (Siehe auch Abbildungen auf den vorherigen Seiten.). Als ein Indikator, also eine zu operationalisierende und somit nachprüfbar Größe, dient eine absolute oder relative Kennzahl, die einen Sachverhalt beschreibt. Der Indikator wird immer gleich berechnet und muss eindeutig definiert sein. Interpretiert wird dabei lediglich der Bezug auf den zu beschreibenden Einflussfaktor. Es empfiehlt sich hier eine einfache qualitative, dreistufige Skala von gut über teils-teils bis schlecht.

Im Arbeitsschritt 5 werden die Wirkungszusammenhänge erfasst. Die für das Ergebnis enorm wichtige Bestimmung der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren meint die Feststellung, welche Faktoren sich gegenseitig in welcher Form beeinflussen. Die Betrachtung der Wirkungszusammenhänge erfolgt paarweise. Auf diese Weise identifizierte Beziehungen werden anhand von Wirkungsstärke und -zeitraum (sofort, kurz-, mittel- und langfristig) in einer Matrix bewertet. Die Stärke wird in vier Stufen abgebildet: 0 = keine Wirkung, 1 = schwache Wirkung (unterproportional), 2 = mittlere Wirkung (proportional) und 3 = starke Wirkung (überproportional). Im Ergebnis ergibt sich ein so genanntes Wirkungsnetz, in dem die Stärke der Zusammenhänge über die Kantenstärke und ihre zeitliche Wirkung mittels Buchstaben (von a bis d) wiedergegeben werden. Da die Einschätzung der Wirkung ein diskussionsintensiver Prozess ist, empfehlen Bornemann und Reinhardt (Bornemann und Reinhardt

2008, S. 162f) eine definierte Reihenfolge bei der Erarbeitung der Wirkungsmatrix. Da Aussagen zum Humankapital immer eine persönliche Einschätzung beinhalten, sollte mit den Wirkungen im Bereich des Geschäftsprozesse begonnen werden. Nachfolgend können die Wirkungen der Einflussfaktoren aus dem Struktur- und Beziehungskapital auf sich selbst diskutiert werden. Wesentlich anspruchsvoller und strategisch bedeutsam ist eine Einschätzung wie sich Human-, Beziehungs- und Strukturkapital auf die Geschäftsergebnisse auswirken. Erst dann sollte diskutiert werden, welche Auswirkungen die Geschäftsergebnisse auf das intellektuelle Kapital haben, da sich dahinter meist konkrete Investitionen verbergen.

Arbeitsschritt 6: Im sechsten Schritt werden die bisherigen Ergebnisse in einem Potenzial- und einem QQS-Portfolio zusammengefasst, interpretiert und ausgewertet. Dieses so genannte QQS-Portfolio stellt die Ist-Werte der Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) grafisch als „Blasen-Diagramm“ dar. Man erhält damit einen schnellen Überblick über die aktuellen Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals über die Lage und Größe der Blasen. Die Stärken des intellektuellen Kapitals zeigen sich in der Lage oben rechts, Verbesserungspotenziale werden durch eine Lage unten links deutlich. Je kleiner der Umfang einer

Blase, desto geringer ist die Systematik also die Verankerung in die Entwicklungspotenzial des Unternehmens.

Das Potenzial-Portfolio stellt das Entwicklungspotenzial der einzelnen Einflussfaktoren als Portfolio mit vier Quadranten dar. Alle Einflussfaktoren sind als Kreise mit gleichem Durchmesser dargestellt: „Die x-Achse bildet den Mittelwert der QQS-Bewertung ab. Sie gibt

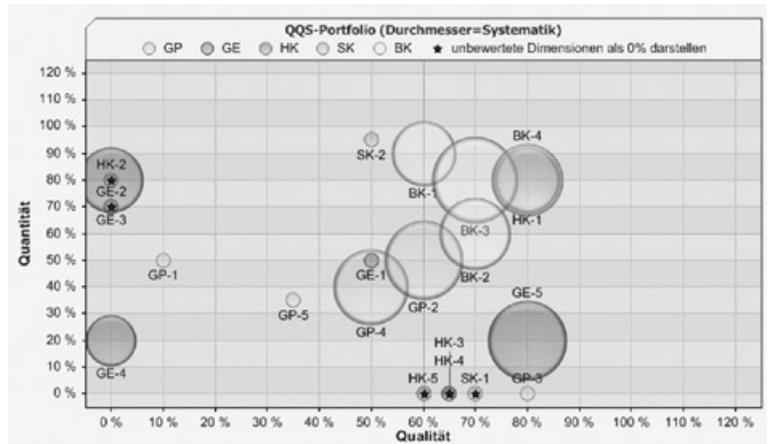


Abb. Beispiel für eine QQS-Portfolio

das durchschnittliche Verbesserungspotenzial eines Einflussfaktors wieder. Je weiter links ein Einflussfaktor steht, desto schlechter seine Bewertung und desto größer ist sein Verbesserungspotenzial. Auf der y-Achse ist das Einflussgewicht des Faktors, also die Wirkungsstärke auf das Gesamtsystem, dargestellt. Je weiter oben ein Einflussfaktor steht, desto größer ist seine Wirkung in Ihrer Organisation.“ (Alwert, Bornemann und Will 2008, S. 40)

Denn die Grafik bewertet die einzelnen Komponenten in den Dimensionen Quantität, Qualität und Systematik (über deren Mittelwerte), kombiniert diese mit

den im vorausgegangenen Arbeitsschritt bewerteten Einflussstärken und -zeiten und ermöglicht so die Identifikation aussichtsreicher Handlungsfelder.

Arbeitsschritt 7: Nachdem man im vorangehenden Schritt über das Potenzial-Portfolio die aussichtsreichsten Handlungsfelder identifiziert hat, werden im siebten Schritt mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Situation abgeleitet.

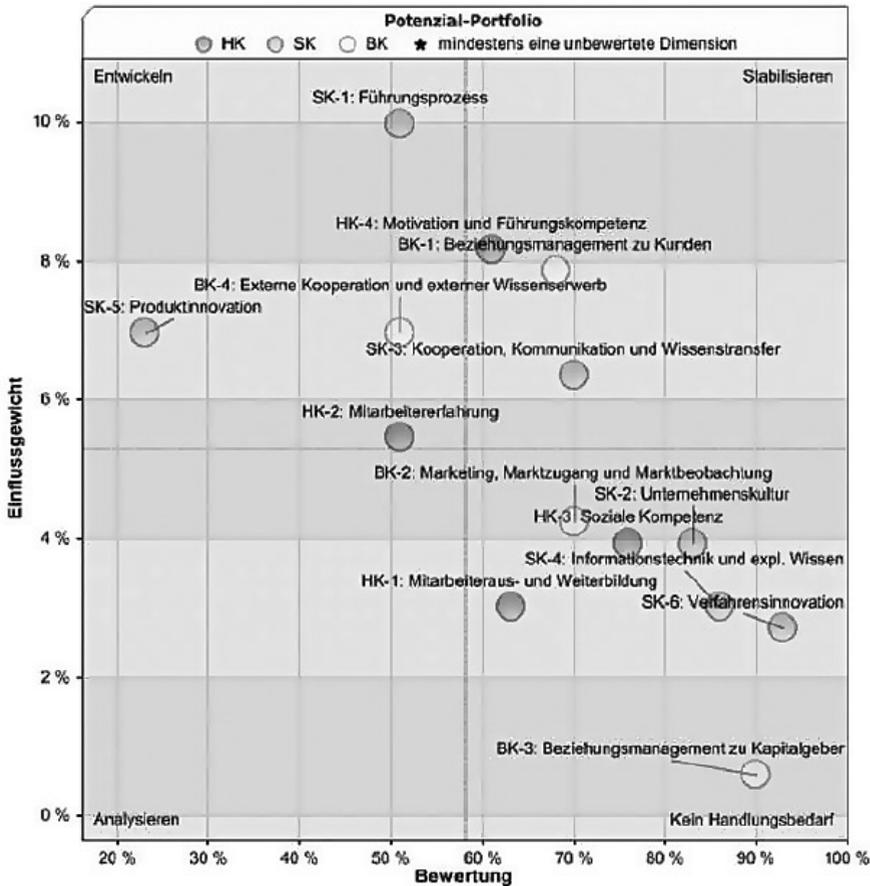


Abb. Beispiel für ein Potenzial Portfolio aus Alwert, Borne- mann und Will 2008, S. 41

Arbeitsschritt 8: Im letzten Arbeitsschritt erfolgt dann noch die Zusammenstellung der Dokumente, die in die finale Wissensbilanz einfließen sollen und die zielgruppengerechte

Aufbereitung für interne und externe Zielgruppen. Der Schritt ist wichtiger, als man auf den ersten Blick meinen könnte, ist doch die Erstellung einer Wissensbilanz stets mit einem schweren Zielkonflikt verbunden, schließlich soll die Bilanz nach außen möglichst überzeugend die Stärken der Organisation vermitteln, aber auch gleichzeitig nach innen möglichst adressatenspezifisch Auskunft über mögliches Optimierungspotenzial geben.

Der hohe Verbreitungsgrad der Methode des Arbeitskreises Wissensbilanz und die gut dokumentierte Anwendung können nicht verschleiern, dass die Qualität der Methode und damit der Erfolg der Ergebnisse wesentlich von der Umsetzung abhängen, nicht nur da qualitative Bewertungskriterien grundsätzlich Interpretationsbedarf haben, sondern auch weil sich im Umsetzungsprozess aus Zeitmangel, Desinteresse oder einer organisationsinternen Konfliktlage zwischen Abteilungen oder Einzelpersonen erhebliche Störungen einschleichen können.

Deswegen haben analog der im Handelsrecht festgelegten Grundsätze einer ordnungsgemäßen Buchführung Borne mann und Reinhardt (2008, S.239) für die Erstellung einer Wissensbilanz die Grundsätze aufgeführt, die die Qualität einer Wissensbilanzierung sichern sollen: „*Wer eine Wissensbilanz erstellt, sollte:* 1. *Seine Beweggründe offen legen!* 2. *Die verwendete Methode klar machen!* 3. *Seine primäre Zielgruppe beschreiben!* 4. *Sich auf die wesentlichen Elemente konzentrieren!* 5. *Die Periode klar abgrenzen!* 6. *Das System abgrenzen, für das die Wissensbilanz erstellt wird!* 7. *Möglichst vollständig berichten!* 8. *Veränderungen in der Systemabgrenzung*

deutlich machen! 9. *Nach Möglichkeit auf eine bestehende Taxonomie zurückgreifen und Abweichungen deutlich machen!* 10. *Den Bewertungsmaßstab offen legen!* 11. *Die Bewertungen möglichst gut begründen!* 12. *Die Interpretation seiner Bewertungen offen legen!* 13. *Daten und Sachverhaltsdarstellungen von der Interpretation trennen!* 14. *Falls er sie mit Indikatoren unterlegt, die Durchgängigkeit der Daten beachten!“*

Transfer

Die erprobte Standardmethode zur Wissensbilanzierung lässt die Wissensbilanz als Instrument für die Veranstaltungsbranche sehr sinnvoll erscheinen. Viele Faktoren sprechen dafür:

- Erprobte und dokumentierte Anwendung in vergleichbaren, kleinen und mittelständischen auftragsorientierten Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen
- Branchenspezifische Anpassung der Indikatoren in einem organisationsinternen Diskussionsprozess
- Hohe Wissensintensität der Veranstaltungsbranche
- Starke Verbreitung einer offenen Unternehmenskultur mit einer zumeist flachen Hierarchie

Als mögliche Hindernisse für den Einsatz der Wissensbilanz in der Veranstaltungsbranche sind jedoch zu beachten:

- **Geringe Unternehmensgröße und flexible Struktur.** Bei Unternehmen mit weniger als 25 Mitarbeitern und stark ineinander greifenden Prozessen mit nur schwach ausgebildeter Strukturierung (Geschäftsführung, Projektleitung und Projektmitarbeiter, Sekretariat, Lagerist) kann die Zusammenstellung eines Wissensbilanzteams durch eine funktionell zu

homogene Besetzung oder durch die reine Anzahl der Mitarbeiter schnell sehr wenig sinnvoll sein.

- **Fehlende Unternehmensreife.** Viele Unternehmen der Veranstaltungsbranche haben zwar eine durchaus lange Geschichte, doch im Sinne eines Grades der Unternehmensentwicklung - wie die Lösung von Diversifikationsproblemen, die Notwendigkeit von Umstrukturierungen durch Marktrepositionierungen oder die notwendige Optimierung von Prozessen - fehlen wichtige Entwicklungsschritte, die eine Wissensbilanzierung zwingend notwendig erscheinen lassen.
- **Operative und taktische Unternehmensführung.** Das Verständnis für eine strategische Unternehmensentwicklung ist in der Veranstaltungsbranche, vielleicht eine Folge des immer zeitbegrenzten, terminorientierten Projektgeschäfts, nur sehr schwach verbreitet. Grundlage einer Wissensbilanzierung ist aber eine Auseinandersetzung mit der Unternehmensvision und dem Geschäftsumfeld, um ergebnisorientiert und langfristig im Sinne einer Bewertung des intellektuellen Kapitals zu argumentieren.
- **Kosten-Nutzen Verhältnis.** Ein direkter, messbarer Nutzen einer Wissensbilanzierung ergibt sich nur bei Bilanzierungspflicht oder wenn ein Unternehmen Fremdkapital aufnimmt und somit durch die europaweiten Regeln der Kreditwirtschaft namentlich Basel II dazu aufgefordert wird, das intellektuelle Kapital zu bewerten.
- **Fehlende Transparenz.** Nur wenige Unternehmen sind in der Lage, Indikatoren zur Messung und Bewertung des intellektuellen des Humankapital, Struktur- und Beziehungskapitals zu formulieren und regelmäßig zu kontrollieren.

Haun, Matthias 2002. Handbuch Wissensmanagement. Heidelberg: Springer

North, Klaus 1998: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler-Verlag

Mertins, Kai / Will, Markus / Orth, Ronald 2009: Wissensbilanz in Kai Mertins / Holger Seidel (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. Berlin [u.a.]: Springer

Bornemann, Manfred / Reinhardt, Rüdiger 2008: Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Berlin: Erich Schmidt Verlag

AK-WB 2009: Online im Internet <http://www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm> (16.08.2009)

Alwert, Kay / Bornemann, Manfred / Kivikas, Mart 2004: Leitfaden für eine Wissensbilanz. Online im Internet unter <http://www.awv-net.de/cms/upload/awv-info/pdf/6-04-S-10-13-web.pdf> (16.08.2010)

Alwert, Kay / Bornemann, Manfred / Will, Markus 2008: Wissen - Made in Germany: Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

Deutscher Bundestag 2008. 16. Wahlperiode. Drucksache 16/10209

Mouritsen, J. / Bukh, P.N. et al 2003: Intellectual Capital Statements – The New Guideline. Copenhagen: Ministry of Science, Innovation and Technology.

Will, Markus / Wuscher, S. / Bodderas, Mareike 2006: Projektstudie zur Wirkung der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen – KMU Wirkungstest (Teil 2). Berlin

NETZWERKTHEORIE

Zentralität und Prestige

Zentralität und Prestige eines Akteurs in einem Netzwerk bilden die wesentlichen Größen in der Positionsanalyse. Die Anzahl der direkten und indirekten Beziehungen, die Nähe der Beziehungen geben nämlich wieder, in welchem Maße der Akteur Zugang zu Ressourcen, Informationen und Verbindung zu anderen Akteuren im Netzwerk hat. Da die Veranstaltungsbranche in großem Maße von offenen Netzwerken oder netzwerkähnlichen Strukturen mit einem hohen Anteil an selbstorganisierter Arbeit in einem dynamischen Umfeld geprägt ist, muss für die erfolgreiche Umsetzung eines Wissensmanagements in der Branche, das netzwerkanalytische Konzept der Zentralität berücksichtigt werden.

Grundlagen

Ogleich Moreno bereits 1932 erstmalig grafische Methoden zur Darstellung sozialer Beziehungen verwandt, kann man von den Ursprüngen des Modells der Zentralität wohl mit den Untersuchungen Leavitts (Leavitt 1951) sprechen. Der Soziologe untersuchte in den 50er Jahren Kommunikationsmuster in Arbeitsgruppen. Eine 5-köpfige Gruppe hatte die Aufgabe herauszufinden, welche der vom Versuchsleiter vorgegebenen, grafischen Symbole auf einer Karte für alle Gruppenmitglieder gemeinsam waren. Eine Lösung war somit nur möglich, wenn alle Gruppenmitglieder miteinander kommunizieren. In den vielfach zitierten Ergebnissen konnte nachgewiesen werden, dass zentralisierte Kommunikationsnetze (Stern), in dem alle

Kommunikation über eine Position laufen, zwar schnell und effizient in der Problemlösung sind, jedoch zu Unzufriedenheiten bei den anderen Akteuren führen.

Die so genannte Vollstruktur, in dem alle Beteiligten miteinander kommunizieren können, führte einerseits zwar zur verlangsamten Problemlösung, bewirkte aber deutlich zufriedeneren Akteure (vergl. u.a Frindte 2001, S. 108; Forgas 1999; S. 267; Herkner 1993, S.481ff.). Obgleich die Untersuchungen als Grundlage einer Theorie der Gruppen- und Teamarbeit in Organisationen gelten, hat der Begriff der Zentralität erst in Zusammenhang mit der sozialen Netzwerkanalyse in einem so starken Maße an Bedeutung gewonnen, dass sich die aus dem Maß der Zentralität ergebende Position in sozialen Netzwerken nun als wichtige Voraussetzung für das Prestige eines Akteurs und seiner Macht darstellt.

Die Grundlagen der sozialen Netzwerkanalyse als ein anerkannter Forschungsansatz aus der Soziologie wurden mit der Gründung der International Society of Social Network Analysis (INSNA) im Jahr 1978 durch Barry Wellman gelegt. Nach Scott (Scott 1991) basiert die soziale Netzwerkanalyse hauptsächlich auf verwandte, doch verschiedene Forschungstraditionen:

Der Sozialpsychologie mit der field theory von Kurt Lewin (1936, 1951) und seiner fundamentalen Verhaltensgleichung, dass Verhalten eine Funktion aus Person und Umwelt sei, und der Sociometry von Jacob Moreno (1934).

Jacob Moreno untersuchte die Beziehung zwischen psychischem Wohlbefinden und „sozialen Konfigurationen“. Die sozialen Konfi-

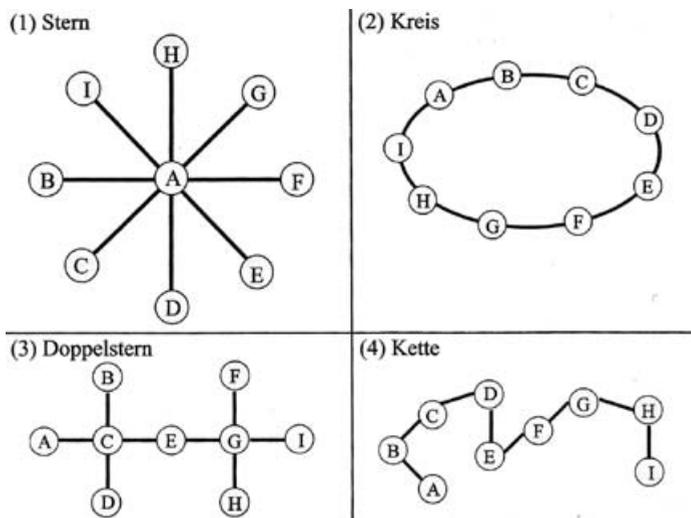


Abb. Vier Soziogramme zum Zentralitätsbegriff. (Jansen 2006, S. 130).

gurationen ergeben sich jeweils aus den konkreten Mustern von Freundschaften, Zuneigung oder Ablehnung. Typisches Vorgehen ist hierbei die Frage z.B. an alle Studierende eines Semesters, wen sie auf eine einsame Insel mitnehmen würden oder mit wem sie befreundet sind etc. Die Daten werden dann mittels eines Soziogramms grafisch dargestellt.

Der Harvard Schule um Harrison C. White hat wesentliche Grundlagen der sozialen Netzwerkanalyse formuliert. White, der erst in theoretischer Physik und anschließend in Soziologie promovierte, bemühte sich in den 70er Jahren, das bis dahin zentrale Begriffspaar der Soziologie Individuum und Gesellschaft zu überprüfen. In der Netzwerkanalyse fand er eine Methode nicht nur das dialektisch geprägte Modell, um verschiedene Reichweiten und Beeinflussungszone zu erweitern, sondern die soziologischen Daten um die auch mathematisch anspruchsvollen Modelle der Graphentheorie zu ergänzen (Fuchs 2007, S. 94).

Die breite öffentliche Wahrnehmung des Artikels von Whites Kollegen Mark Granovetter mit dem Titel „The Strength of Weak Ties“ aus dem Jahr 1973 (Granovetter 1973) hat die soziale Netzwerkanalyse schließlich populär gemacht und zahlreiche weitere Studien hervorgerufen. Hier versucht Granovetter mit netzwerkanalytischen Methoden zu beweisen, dass die weak ties, die lockeren und flüchtigen sozialen Beziehungen, die sind, über die Information zu einem Interessenten gelangen.

Anwendung

Für Jansen (Jansen 2006, S. 127) gelten Zentralität und Prestige als Größen, die nach der Wichtigkeit, öffentliche Sicht-

barkeit oder Prominenz von Akteuren fragen. Analog stellen Wasserman und Faust (Wasserman und Faust 1994, S. 170) fest: „Both centrality and prestige indices are examples of measures of the prominence or importance of the actors in a social network.“ Anders als Prestige, setzt das Konzept der Zentralität keine gerichteten Beziehungen voraus. Ein Akteur kann zwar eine hohe Zentralität besitzen, da er sehr viele Akteure in einem Netzwerk als Freunde bezeichnet, doch gleichzeitig nur ein sehr geringes Prestige besitzen, wenn niemand ihn direkt oder indirekt als Freund wählt. Während Zentralität lediglich den Zugang und dessen Kontrollmöglichkeiten beschreibt, berücksichtigt Prestige als Kenngröße die Richtung und Ausprägung der Graphen. „Ein hohes Prestige kann ein Akteur nur dann haben, wenn es im Netzwerk eine minimale Übereinstimmung darüber gibt, was und wie hoch zu bewerten ist. Prestige hat daher immer etwas mit Werten, mit Hierarchien und ihrer Legitimität zu tun. Es misst Herrschaft im Sinne von Weber und nicht bloße Macht.“ (Jansen 2006, S. 127f). Freeman (1979), der als Hauptvertreter des Zentralitätskonzepts als netzwerkanalytisches Instrument gelten kann, unterscheidet drei verschiedene Maßgrößen der Zentralität.

Die **Degree-Zentralität** misst die Anzahl der direkten Beziehungen eines Akteurs und korreliert direkt mit der Anzahl potenzieller Ressourcen, die mobilisiert werden können.

Die **Closeness-Zentralität** misst die Anzahl der kürzesten Pfade (Beziehungen) von einem Akteur zu allen anderen Akteuren. Je größer die Closeness-Zentralität eines Akteurs ist, umso schneller kann er sämtliche direkten und indirekten

Wissensaufgabe	Bewertungsfaktoren
Wissensbedarf ermitteln	<i>Number of wanted pages</i>
Vorhandenes Wissen identifizieren	<i>Page count; article count; file count; category count per article</i>
Wissen bewerten	<i>Number of authors per article</i>
Wissen bereinigen	<i>Edit count; number of deleted pages</i>
Wissen erwerben	<i>View count; number of external links</i>
Wissen aufbereiten	<i>Number of edits per article; (number of templates per article)</i>
Wissen transparent machen	<i>Number of portal pages; number of disambiguations pages</i>
Wissensanwendung fördern	<i>Ratio user/author; number of namespaces</i>
Wissen verteilen	<i>Authors per department</i>
Wissen bewahren	<i>Amount contribution; number of orphaned pages</i>

Abb.: Bewertungsfaktoren der Aufgaben des Wissensmanagements zur Beurteilung des Wiki-Informationsraum (Müller 2009, S. 164)

Kontakte erreichen. Umgekehrt ist er für alle anderen Akteure seines Netzwerks schnell zu erreichen, da keine Kommunikationsumwege notwendig sind. Der Ausgangspunkt von degree und closeness Werten sind Dyaden, also die dem Netzwerk zugrunde liegenden Paarbeziehungen.

Die **Betweenness-Zentralität** basiert auf Triaden (Dreiecksbeziehungen), denn betweenness berücksichtigt nicht die Erreichbarkeit, sondern die Vermittlungsleistung eines Akteurs (Müller 2008, S. 131). Anders ausgedrückt messen grad- und nähebasierte Zentralität die Unabhängigkeit eines Akteurs von anderen Akteuren des Netzwerks, während Betweenness-Zentralität wiedergibt, ob andere Akteure vom betrachteten Akteur abhängig sind (Jansen 2006, S. 135). Der Akteur ist von höchster Zentralität, der für die meisten Paare auf deren kürzesten Verbindungsstrecken liegt. Als Schaltstelle oder Makler vermittelt er die Kontakte zu anderen.

Die Degree oder Pfaddistanzen sind abhängig von der Größe des gesamten Netzwerks. Um die Größen zu standardisieren, werden

sie bei gegebener Netzwerkgröße auf den maximal möglichen Wert bezogen, um aussagekräftige und auf Netzwerke unterschiedlicher Größe übertragbare Werte zwischen 0 und 1 zu erhalten. 0 bedeutet hier die kleinste mögliche und 1 die maximale Zentralität. Der größtmögliche Degree-Wert ist $n-1$, der größtmögliche Closeness-Wert beträgt $1/(n-1)$ und der größtmögliche Betweenness-Wert ergibt sich aus $(n^2-3n+2)/2$.

Unter Zentralisierung von Netzwerken versteht man ein Maß, das anzeigt, in welchem Masse der zentralste Akteur die Zentralität der restlichen Akteure überschreitet und auf den maximal möglichen Wert bezogen ist. Die Zentralisierung lässt sich für alle vorgestellten Zentralitätsmaße berechnen. Sie gilt als Maß für die Problemlösungsfähigkeit einer Gruppe. Diese ist um so größer, je herausragender ein Akteur ist.

Ein Akteur besitzt viel Prestige, wenn er von vielen Akteuren direkt oder indirekt gewählt wird. Mit dem Prestigekonzept wird erfasst, wie stark Akteure Kontrolle über knappe Güter ausüben und inwiefern sie Autorität und Achtung im Netzwerk besitzen. Auch hier stehen verschiedene Messverfahren zur Verfügung :

Das einfachste Maß ist die Summe der Indegree (eingehenden Verbindungen) eines Akteurs. Das Proximity-Prestige hingegen betrachtet, wie die nähebasierende Zentralität auch, die indirekten Beziehungen. Es betrachtet die Erreichbarkeit der anderen Akteure sowie die durchschnittliche Länge des dabei zurückgelegten Pfades. Die Varianz des Proximity-Prestige um seinen Mittelwert kann als Maßzahl zur Messung der Netzwerkhierarchisierung verwendet werden. Auch beim Rangprestige wer-

den indirekte Beziehungen berücksichtigt. Allerdings kommt hier noch eine Gewichtung hinzu. Jeder wählende Akteur trägt um so mehr zum Prestige der Gewählten bei, je mehr Prestige er selbst besitzt.

Transfer

Für eine Analyse der Kommunikationsprozesse können verschiedene Zentralitätsmaße berücksichtigt werden. In der graphentheoretischen Analyse von wiki-basierten Netzwerken für selbstorganisiertes Wissensmanagement geht Müller (Müller 2009, S. 164) in zwei Schritten vor. Zuerst ordnet sie den unterschiedlichen Wissensaufgaben Bewertungsfaktoren eines Wiki-Informationsraums zu. Eine Zusammenstellung der Aufgaben und der zugeordneten Bewertungsfaktoren sind in der nachfolgenden Abbildung zu finden. Um aber im nächsten Schritt Aussagen über den Grad der Selbstorganisation fasst sie mehrere positionsanalytische und strukturanalytische Maßgröße zu den vier Untersuchungsfeldern Dynamik, Stabilität, Redundanz und Wissensfluss zusammen. (Müller 2009, S. 168ff). In dem Untersuchungsfeld Dynamik des Netzwerks unter Einbeziehung der zeitlichen Veränderlichkeit der Beziehungen bewertet sie die Veränderungsdaten der Knoten und der Kanten (Bewertungsfaktoren: Number of Nodes, Number of Edges), die Netzwerkgröße (Diameter), die Strukturelle Homogenität der Knotenverteilung (Clustering Coefficient, Componentes) und die Positionale Homogenität der Knotenverteilung (Degree-, Closeness-, Between-Centrality). In dem Untersuchungsfeld Stabilität bewertet Müller den Grad der Vernetzung (Bewertungsfaktor: Average

Degree), die Netzwerkdichte (Density) und die Modularität (Modularity). Im Untersuchungsfeld Redundanz berücksichtigt sie die Strukturredundanz (Bewertungsfaktor: Degree Centrality) sowie die Wissens- und Informationsredundanz (Die Wiki Daten: Edit Count, Article Count, Amount Contribution) und im Untersuchungsfeld Wissensfluss fließen ein die Wissensquelle (Node Origin), der Aktivitätsgrad (Temporal Activity) und der Produktivitätsgrad (Productivity Index).

Wir können hier sehen, dass für eine tiefer gehende Analyse der Wissenskommunikation die positionsanalytischen Faktoren der Zentralität, dennoch bieten sie eine wichtige Grundlage um Wissensprozesse in Netzwerken besser zu verstehen.

Die Degree-Zentralität ist unter dem Aspekt der Wissenskommunikation ein Indikator für die Position und den Einfluss von Netzwerkmitgliedern, denn bildet als Grundlage für Prestige und Macht eine wichtige Größe. Sie misst die eingehenden und ausgehenden Verbindungen eines einzelnen Netzwerkakteurs Für nicht-symmetrische Daten bestimmen die eingehenden Verbindungen (in-degree) die Popularität eines Mitglieds: es wird angenommen, dass Netzwerkakteure mit vielen Links prominent sind oder über besondere Expertise verfügen. Eine Person mit vielen ausgehenden Verbindungen (out-degree) kann als besonders einflussreich im Netzwerk betrachtet werden. Hier muss jedoch die Form und der Grad der Kanten genauer betrachtet werden. Eine Website mit vielen Links und Querverweisen oder ein Profil in sozialen Netzwerken mit langer Buddy-Liste

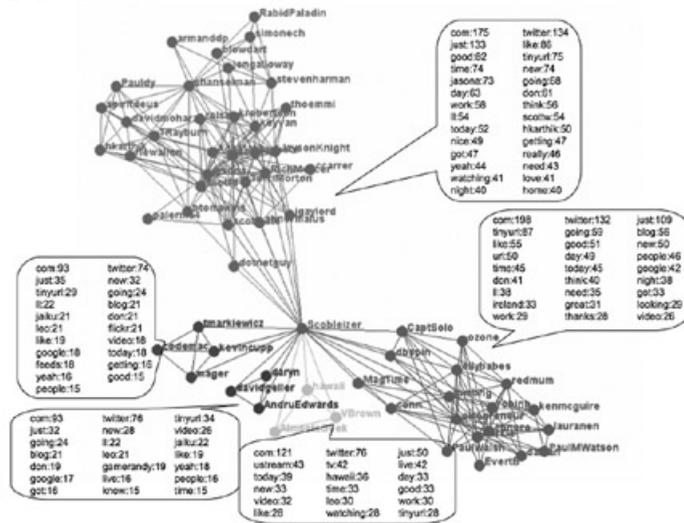


Abb. Beispiel für eine Gatekeeper Position in einer Netzwerkanalyse zum Kommunikationsverhalten von Micro-Bloggern aus Akshay, Java / Song, Xiaodan / Finin, Tim / Tseng, Belle 2009: Why we Twitter: Ana Analysis of a Microblogging Community. In: Zhang, Haizheng (Hrsg.): Advances in Web mining and Web usage analysis : 9th International Workshop on Knowledge Discovery on the Web. WebKDD 2007, and 1st International Workshop on Social Networks Analysis, SNA-KDD 2007, San Jose, CA, USA, August 12 - 15, 2007 ; revised papers. Berlin (u.a.): Springer. S. 131

haben zwar einen hohen out-degree aber deswegen noch lange nicht als einflussreich betrachtet werden. Die Degree-Zentralität kann also als Anhaltspunkt dienen, um einzelne Akteure eines Wissensnetzwerks individuell zu unterstützen und sie für die schnelle und effiziente Weitergabe von Informationen gezielt anzusprechen. Die Closeness-Zentralität zeigt die Integration oder Isolierung von Netzwerkakteuren. Sie misst die Erreichbarkeit von Netzwerkmitgliedern unter Berücksichtigung indirekter Verbindungen. Ein hoher Wert der Closeness-Zentralität deutet auf größere Autonomie einer Person hin, da sie in der Lage ist, die anderen Netzwerkmitglieder verhältnismäßig einfach zu erreichen (und umgekehrt). Gerade bei der Einbeziehung externer Kräfte in ein betriebsinternes Wissensmanagement sollte die organisationale Entfernung zur Organisation durch eine Closeness-Zentralität ausgeglichen werden.

Mittels der Betweenness-Zentralität können Wissensbroker und Gatekeeper in einem Netzwerk identifiziert werden. Sie ist eine Maßzahl dafür, dass die Position eines Netzwerkakteurs auf dem kürzesten Pfad zwischen anderen Netzwerkakteuren liegt. Auf diese Weise gibt sie an, ob ein Akteur eine (relativ) wichtige Rolle als Broker oder Gatekeeper für die Wissensflüsse mit einem hohen Potenzial zur Kontrolle auf die indirekten Beziehungen zwischen den anderen Mitgliedern spielt.

Mit dem Fokus auf den Wissensaustausch ist die Interpretation von individuellen Netzwerkakteuren für das Verständnis des Wissensnetzwerks in einem Unternehmen von Bedeutung. In einer Studie zum Kommunikationsverhalten einzelner Akteure in Wissensnetzwerken der

Fraunhofer Gesellschaft und bei Fraunhofer Instituten untereinander konnten Müller-Prothmann, Sieberg und Finke (2005) nachweisen, dass eine kleine Zahl von Akteuren durch ihren Zentralitätswert von großer Bedeutung für den Wissensfluss sind. Dabei zählen persönliche bi-direktionale Kommunikation mehr als institutionalisierte organisationale Kommunikation über Mailinglisten oder Online Plattformen. Angelehnt an Benger (Benger 2007, S. 163) kann argumentiert werden, dass das zentrale Ziel der Gestaltung auf der Netzwerkebene, der einfache Zugriff auf Wissensbestände, durch die Berücksichtigung der Zentralität der Wissensakteure effizienter zu realisieren ist.

.....
 Freeman, Linton C. 2005: Graphic Techniques for Exploring Social Network Data. In: Peter J. Carrington / John Scott / Stanley Wasserman: Models and Methods in Social Network Analysis.

Leavitt, H.J. 1951: Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.

Frindte, Wolfgang 2001: Einführung in die Kommunikationspsychologie. Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Forgas, Josph 1999: Soziale Interaktion und Kommunikation. Einführung in die sozialpsychologie. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Herkner, W. 1993: Lehrbuch Sozialpsychologie. Bern: Huber.

Scott, J. 1991: Social network analysis. A handbook. London: Sage Publications.

Scott, John 1991: Social Network Analysis: A Handbook. London: Sage.

Lewin, K. 1951: Field Theory in the Social Sciences. New York/NY: Harper & Brothers.

Moreno, J.L. 1934: Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations. Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company.

Fuchs, Philipp 2007: Zur Genese des Netzwerkbegriff in der Soziologie. In: Jan Broch / Markus Rassiler / Daniel

- Scholl (Hrsg.): Netzwerke der Moderne. S. 81-102. Würzburg: Königshausen und Neumann.
- Granovetter, Mark S. 1973: The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Jansen, Dorothea 2006: Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. Aufl.. Bielefeld: VS Verlag
- Freeman, L. C. 1979: Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Wasserman, Stanley / Faust, Katherine 1994: *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press
- Müller, Claudia 2008: Graphentheoretische Analyse der Evolution von Wiki-basierten Netzwerken für selbstorganisiertes Wissensmanagement. Berlin: Gito-Verlag
- Müller-Prothmann, Tobias, Andrea Sieberg, Ina Finke 2005: Inter-Organizational Knowledge Community Building: Sustaining or Overcoming the Organizational Boundaries?, *Journal of Universal Knowledge Management*, Volume 0, Issue 1, pp. 39-49. Presented at I-KNOW 05, 5th International Conference on Knowledge Management, June 29-July 1, 2005, Graz/Austria (download presentation).
- Benger, Alf 2007: Gestaltung Wertschöpfungsnetzwerken. Berlin: GITO Verlag

Zusammenfassende Darstellung der Zwischenergebnisse:

Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche ist nicht ohne eine intensive Planung und Strukturierung umzusetzen. Die Barrieren sind zu vielfältig und nur in geringem Umfang beschränkt auf eine technische Problemstellung. Vor allem die personalen und organisationalen Hindernisse wie der hohe Anteil an prozeduralem und damit impliziten Wissen, die Personengebundenheit der Erfahrung, die nur unzureichende Implementierung eines organisationsinternen Informationssystems und die konsequente Auftrags- bzw. Projektorientierung bilden ernst zunehmende Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines Wissensmanagements. Angriffspunkte müssen in Anbetracht dieser personalorganisationalen Barrieren die Prozess- oder Ablauforientierung der Wissensmanagementmethoden und -instrumente sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter, in den Wissensmanagementprozess sein. Da Besonderheiten der Veranstaltungsbranche dabei berücksichtigt werden müssen, werfen diese Angriffspunkte neue Fragen und Problemstellen auf. Als Besonderheiten werden in die Betrachtung einbezogen: die große Anzahl von unterschiedlichen Kommunikationsschnittstellen bei der Veranstaltungsplanung und -durchführung, die notwendige Mobilität durch ständig wechselnde Produktionsorten, der hohe Anteil an externen Kräften bei typischen Eigenschaften auftragsorientierter KMUs wie hohe Wissensintensität, flache Hierarchien mit einer engen Mitarbeiterbindung, inhabergeführt und hohe Selbst-

verantwortung der Mitarbeiter. Dadurch ergibt sich eine intensive Auseinandersetzung mit Art und Form der Kommunikation bei Projektorientierung und wechselnden Standorten.

Da Computervermittelte Kommunikation mittlerweile das primäre Medium ist, muss erstens ein umsetzbares, prozessorientiertes Wissensmanagementsystem die Besonderheiten dieser Kommunikationskanäle aufnehmen. Einige Medien werden ausführlich erörtert. Weblogs und Microblogging (Twitter) eignen sich nur sehr eingeschränkt, höchstens als begleitendes Instrument für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche, da sie als organisationales Medium an Authentizität verlieren, dies aber die wesentliche Besonderheit dieses Mediums ist. Da Skype unter kommunikationstheoretischen Aspekten kaum mehr als eine extrem kostengünstige und damit massenpopuläre Variante einer Videokonferenz darstellt, und diese hauptsächlich unter ökonomischen und weniger unter wissensorientierten Gesichtspunkten von Bedeutung ist, wurde eine vertiefende Erörterung dieser Medien verzichtet. Die Besonderheit der Email Kommunikation stellt ihre allgegenwärtige Durchdringung aller Geschäftsprozesse dar. Email Kommunikation reicht von einer quasi-synchronen ongoing Kommunikation, die Charakterzüge der Oralliteralität hat, bis zur Geschäftskorrespondenz mit betriebsinternen Regeln zu Form, Anrede und Struktur. Zwei Konsequenzen müssen aus diesem Charakter der Email Kommunikation abgeleitet werden. Emails bilden in großem Maße die Grundlage für ein betriebsinternes Informationssystem als Basis für ein Wissensmanagement, dafür müssen Kom-

munikations-, Umgangs- und Speicherregeln transparent definiert werden. Die Verstopfung des Kanals durch massiven Gebrauch muss durch Medienwechsel und klaren Regeln zur Gruppenbildung, Weiterleitung und Kommunikationsteilhabe berücksichtigt werden.

Zweitens lässt Standortwechsel und alltäglicher Gebrauch ein unternehmensinternes Wiki als exzellentes Medium für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche. Vertiefend werden daher die Problematiken und Schwierigkeiten dargestellt, die die Implementierung eines Wikis als Wissensmanagementsystem in der Organisation hervorrufen, denn der Erfolg von Wikipedia ist nicht einfach auf die Erfordernisse im Unternehmen zu übertragen. Die Ablauforientierung, d.h. auch Abhängigkeit von den Inhalten und Ergebnissen des Unternehmenswikis stellen ebenso eine wichtige Voraussetzung dar, wie Möglichkeit durch eigene Artikel, die Position im Unternehmen zu festigen oder zu verändern. Eine Wiki-Einführung eines Wikis ohne begleitende Maßnahmen ist daher nicht zu empfehlen. Als begleitende Maßnahmen bieten sich an Anreizsysteme für den Wissensaustausch, Integration in die Geschäftsprozesse und Öffnung über die Organisationsgrenzen hinaus nach außen.

Drittens muss der Wissensaustausch zwischen externen und internen Kräften befördert werden. Unter Einbeziehung des institutionenökonomischen Ansatzes der Prinzipal-Agententheorie wurde daher genauer erörtert wie die grundsätzliche Tendenz Wissen zu behalten gerade der Externen Kräfte durch Anreizsysteme aufgeweicht werden kann. Monetäre und andere entgeltliche Systeme wurden aufgrund ihrer nur kurzfristigen Wirksamkeit und der finanziellen Beschränkungen von KMUs verworfen. Die intrinsische Motivation durch selbstverantwortliches, selbstorganisiertes Handeln aber auch durch transparente

Zielvorgaben, Verantwortung des Unternehmens und der Unternehmenskultur ist längerfristig wirksam und schafft im besten Fall eine temporäre Interessenskonvergenz zwischen Agenten und Prinzipal.

Bei genauerer Betrachtung aber ist Dreh- und Angelpunkt einer nachhaltigen Wirksamkeit von Anreizsystemen für Wissensgenerierung und -transfer die Rolle, die Bedeutung des Einzelnen in der Organisation und im Prozess der Veranstaltungsplanung und -durchführung. Daher müssen die Begriffszusammenhänge und Themenfelder Kompetenz, Identität und Position genauer untersucht werden. Hierbei besteht im ersten Schritt die Notwendigkeit einen kompetenzorientierten Blickwinkel zu entwickeln, der zur zunehmenden Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse passt und die dynamischen, wechselhaften Beschäftigungsbiographien berücksichtigt. Da diese Affirmation bei den Schwierigkeiten einer (kontinuierlichen) Kompetenzmessung schnell an Kraft verliert, musste nachfolgend ein einfach zu bedienendes und zur Branche passendes Verfahren wie u.a. den Leistungsmotivationsinventar gefunden werden.

Während ein Competence Based View mit den Notwendigkeiten zur Messung ein eher reaktives System ist, versucht die Erarbeitung zu den Begriffen Identität und Position aktive Elemente zum Anreiz eines Wissenstransfers zu finden. Aktiv heißt in diesem Zusammenhang, Möglichkeiten aufzuzeigen wie und mit welchen Mitteln interne und externe Kräfte sich in höherem Maße mit der Aufgabe im Rahmen einer Veranstaltung identifizieren, selbst entfalten und damit

motivierter arbeiten können. Damit wird über den netzwerktheoretischen Kontext von Zentralität und Dichte aufgezeigt, dass ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche über drei Hebel gezogen werden kann: Die Positionierung durch Wissensaustausch, die ganzheitliche und dynamische Kompetenzerfassung und die zeitgemäße Auffassung von Organisation, nach der die Gegenleistung des Mitarbeiters weder in der Zeit (Dienstvertrag) noch in dem Werk (Werkvertrag), sondern in dem Teil seiner Person, seiner Rollen und multiplen Identitäten besteht. Als Instrument bietet sich durch die Prozessorientierung ein wissensbasierter Projektstrukturplan an, dessen Inhalte durch ein Unternehmenswiki unterstützt wird.



Beuth-Hochschule für Technik Berlin
Fachbereich VIII Maschinenbau,
Verfahrens- und Umwelttechnik
Raum A 417
Luxemburger Straße 10
13353 Berlin

Thomas Sakschewski
Tel.: 4504-5417
Email: sakschewski@beuth-hochschule.de
<http://www.wissensstrukturplan.de>

