

Prof. Rainer Kuhlen

Wissensmanagement über elektronische Kommunikationsforen¹

Manuskript - September 2002

Erscheint in Proceedings SEL-ALCATEL – Summer school Berlin Juli 2002

Kurzinformation: Wissensmanagement wird zunehmend als entscheidend für Erfolg einer jeden Organisation angesehen, gleichermaßen a) um Wissen aus externen Ressourcen einzubinden, b) eigene Datenbestände effizienter auszunutzen und nicht zuletzt c) um implizit vorhandenes Wissen der Mitarbeiter explizit und objektivierbar zu machen. Entsprechend zahlreich und leistungsstark sind kommerzielle Software-Werkzeuge und Such-/Orientierungsfunktionen auf den Informationsmärkten. Relativ wenig Beachtung wurde bislang der kommunikativen Grundlage des Wissensmanagement geschenkt. Gegenüber weit verbreiteter Skepsis bezüglich der Möglichkeit, die kommunikativen und informellen Prozesse des Wissensmanagement durch Technologieeinsatz zu unterstützen, können - unter Rückgriff auf Ansätze aus Theorie und Praxis der Virtual Communities und unter Auswertung langjähriger Erfahrung mit elektronischen Kommunikationsforen auch für verteilte kooperative Prozesse der Wissensgenerierung - Mehrwerteffekte elektronischer Kommunikation und virtueller Gemeinschaften herausgestellt und auf ihre Relevanz für das Wissensmanagement überprüft werden. Wir schlagen damit einen Paradigmenwechsel vom eher statischen, verwaltenden zum dynamischen, kommunikativen Wissensmanagement vor.

Erweiterte Zusammenfassung

Wissensmanagement wird zunehmend als entscheidend für Erfolg einer jeden Organisation angesehen (Nonaka/Takeuchi 1997). Wissensmanagement soll mehr als Informationsmanagement leisten. Werden durch Informationsmanagement in erster Linie die organisationsintern vorhandenen und die extern auf den global sich entwickelnden Informationsmärkten angebotenen Ressourcen des Wissens koordiniert und bereitgestellt, deren Inhalte dann auf Validität und Relevanz für aktuelle Entscheidungssituationen überprüft werden müssen, so soll Wissensmanagement direkt den Prozess der Generierung neuen Wissens unterstützen, häufig mit dem Ziel, das organisationsintern bislang eher verdeckt oder implizit vorhandene Wissen der Mitarbeiter dauerhaft (ggfls. auch nach deren Ausscheiden) verfügbar und explizit (also auch weiterverarbeitbar) zu machen. Unternehmen können immer mehr als offene Wissensmärkte angesehen werden (Davenport/Prusak 1998; North 1999; Schmidt 2000).

In der Debatte um ein effizientes Wissensmanagement wird häufig zwischen technologischen und humanorientierten Ansätzen unterschieden. Bei den ersteren geht man bislang davon aus, dass durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien vorwiegend das explizite, dokumentierte, in symbolischen Formen repräsentierte und somit auch maschinenverarbeitbare Wissen bzw. die Formen seiner Produktion, Speicherung, Verteilung, Gewinnung und Nutzung unterstützt werden. Wir nennen das den Knowledge-Warehouse-Ansatz des Wissensmanagement.

¹ Dem Text liegt ein Vortrag mit dem Titel „Elektronische Foren und Virtual communities - zur kommunikativen Begründung des Wissensmanagement“ zugrunde, der auf der Jahrestagung der Wirtschaftsprüfer im September 2002 in Stuttgart gehalten wurde.

Informelle Prozesse, Generierung neuen Wissens, Aufdecken und Kommunizieren impliziten Wissens, Berücksichtigung von Wissenskontexten, adaptive pragmatische Wissensleistungen, vertrauensbildende und identitätsstiftende Maßnahmen zur Unterstützung kollektiver Wissensproduktion und Anreize zur Weitergabe von Wissen – all das sei – so die überwiegende Ansicht in der Forschung zum Wissensmanagement – durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien wenn überhaupt, dann nur peripher zu unterstützen – häufig wird der Einsatz sogar als kontraproduktiv empfunden.

Human- bzw. personenorientierte Ansätze sehen die Möglichkeit technologischer Unterstützung noch skeptischer und setzen hingegen darauf, dass es für ein effizientes Wissensmanagement darauf ankommen müsse, die genuinen Fähigkeiten des Menschen, mit Wissen und Information umzugehen, auszunutzen und höchstens durch neue Organisations- und Koordinationsformen vorsichtig zu befördern. In der letzten Zeit ist als Mittel des human bzw. personen-/gruppenorientierten Wissensmanagement das Konzept der „Communities of Practice“ (CoP) ins Zentrum des Interesses gerückt (Schuler 2002). Sie können als wichtige Komponente interner (oft auch offener) Wissensmärkte angesehen werden. Als CoP werden in der Regel spontan sich bildende und oft nur zeitlich limitiert bestehende Gruppierungen von Menschen bezeichnet, die auf der Grundlage eines ähnlichen Wissens- und Interessenhintergrundes auf informellem Wege Wissen austauschen und, sich gegenseitig unterstützend, praxisrelevante Lösungen suchen. Bei den CoPs komme den Informations- und Kommunikationstechnologien bestenfalls eine unterstützende Funktion zu.

Mit den im World Wide Web seit gut 5 Jahren immer mehr verbreiteten „Virtual Communities“ (VC), bei denen weder die Schranken des bisherigen technologischen Wissensmanagement noch die grundsätzlichen Bedenken des humanorientierten Wissensmanagement akzeptiert werden, könnte das Konzept der CoP neu positioniert werden (Henschel 2001; Beichelt 2002). VC sind per definitionem technologiebetriebene Kommunikationsplattformen mit entsprechenden formalen Eigenschaften und Funktionen. Insbesondere fällt das für „reale“ Gemeinschaften zutreffende Kriterium der zeitweise oder andauernden physischen Kopräsenz fort. Elektronische Kommunikation in VC findet überwiegend nicht in physischer Präsenz statt – obgleich es auch hier Ausnahmen gibt wie kopräsente Groupware- oder Electronic-Wall-Formen, wo über elektronische Kommunikation an einem Ort an einem Problem gemeinsam gearbeitet wird - und ist in den meisten Fällen auch nicht zeitlich synchronisiert, also disloziert und asynchron, auch wenn (wie bei Chat oder eConferencing) durchaus zeitliche Kopräsenz gegeben sein kann (Kuhlen 1998).

Anders als die meisten theoretischen sozialpsychologischen Ansätze der computervermittelten Kommunikation/FFF (=Face-File-Face) sehen VC-Verfechter in VC ein neues Paradigma in der zwischenmenschlichen Kommunikation, durch die ähnliche (auch emotionale) Bindungen, wie in F2F (Face-to-Face)-Gemeinschaften üblich, entstehen können: „Virtual communities are social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace“ (<http://www.rheingold.com/vc/book/intro.html>).

Auch in neueren Arbeiten wird dieser soziale Aspekt elektronischer Kommunikation in VC betont, nachdem „bei verschiedensten Untersuchungen virtueller Gemeinschaften ... erstaunlich hohe Grade der emotionalen Bindungen und der

reziproken Solidarität zwischen den Gemeinschaftsmitgliedern“ festgestellt werden konnten (Diemers, 2001, 146f). Der oft beschworene Gemeinschaftssinn (Sense of community) kann auch im elektronischen Medium entstehen. Trotz Virtualität der Kommunikation bilden sich über gemeinsame, geteilte Erfahrungen neue authentische Realitäten und so etwas wie ein gemeinsam geteilte Kulturen aus. Vor allem lässt ein allmählich entstehendes Vertrauensklima (das allerdings ständig gefährdet ist) die Bereitschaft anwachsen, eigenes Wissen der Gemeinschaft zur Verfügung zu stellen. Dies ist nur möglich, wenn Trittbrettfahreffekte vermieden werden können (Reziprozität und Symmetrie des Austauschs) und entsprechende Anreiz-/Belohnungssysteme vorhanden und akzeptiert werden (in der Regel eher über Reputation als über direkte monetäre Anreize). Wir wollen diesen Ansatz das kommunikative Paradigma des Wissensmanagement nennen.

Gegenüber der erwähnten Skepsis bezüglich der Möglichkeit, die kommunikativen und informellen Prozesse des Wissensmanagement durch Technologieinsatz zu unterstützen, können also - unter Rückgriff auf Ansätze aus Theorie und Praxis der Virtual Communities und unter Auswertung langjähriger Erfahrung mit elektronischen Kommunikationsforen auch für verteilte kooperative Prozesse der Wissensgenerierung - Mehrwerteffekte elektronischer Kommunikation und virtueller Gemeinschaften ausgemacht und auf ihre Relevanz für das Wissensmanagement überprüft werden (Kuhlen 1998; Kuhlen et al. 2002). Vor allem in Dienstleistungsbereichen (z.B. Banken) wird den Möglichkeiten elektronischer Kommunikationsforen zum Aufbau interner Wissensmärkte und als Werkzeug des Wissensmanagement zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt (Waltert 2001). Hierbei werden – in Anlehnung an die Probst'schen Wissensbausteinen (Probst/Raub/Romhardt 1999) – vor allem die Funktionen des Wissensmanagement, Nutzung, Teilen und Entwicklung, quantitativ und qualitativ unterstützt.

Referenzen

- Beichelt, S.: Knowledge Management in Virtual Communities. Diplomarbeit im Studiengang der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz. April 2002
- Davenport, T. H.; Prusak, L.: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... mi, Verlag Moderne Industrie: Landsberg/Lech 1998
- Diemers, D. Virtual knowledge communities. Erfolgreicher Umgang mit Wissen im digitalen Zeitalter. Dissertation Universität St. Gallen 2001
- Henschel, A.: Communities of Practice: Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Gabler Verlag: Wiesbaden 2001
- Kuhlen, R.: Mondlandung des Internet. Elektronische Kommunikationsforen im Bundestagswahlkampf '98. Universitätsverlag Konstanz (UVK): Konstanz 1998
- Kuhlen, R. et al. (zusammen mit: Bernard Bekavac, Joachim Griesbaum, Thomas Schütz, Wolfgang Semar): Kollaborativ erarbeitetes Wissen ist mehr als die Summe des Wissens vieler Einzelautoren – ENFORUM, ein Instrument des Wissensmanagements in Forschung und Ausbildung im Informationsgebiet. Erscheint in Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie (ZfBB) 2002
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus-Verlag: Frankfurt 1997

North, K.: Wissensbasierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 2. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden 1999

Probst, G.; Raub, D; Romhardt, K.: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag: Wiesbaden, 3. Aufl. 1999

Schmidt, M.P.: Knowledge Communities: Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen. Addison-Wesley: München 2000

Schuler, S.: Möglichkeiten und Grenzen der Bildung und Förderung von Communities of Practice als Instrumente des Wissensmanagement. Diplomarbeit im Studiengang der Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz. Mai 2002

Waltert, J.: Elektronische Kommunikationsforen als Element des Wissensmanagement. Eine Fallstudie bei genossenschaftlichen Filialbanken. Dissertation Informationswissenschaft, Universität Konstanz Oktober 2001