



Kommunikationskultur baut auf Social Media



Selbstverständlich ist die Nutzung von Social Media im beruflichen Alltag von immer größerer Bedeutung. Allerdings wird deren Gebrauch durch Mitarbeiter während der Arbeitszeit ebenfalls zunehmend zwiespältig bewertet. Laut einer Studie des Forschungsinstituts Ibi research an der Universität Regensburg (2013) hat sich das Arbeitsverhalten durch Facebook, Google + und Xing bereits merklich verändert, wie 76 Prozent der Befragten angaben, bei den jüngeren Arbeitnehmern sogar 85 Prozent. Interessant dabei: Positive Effekte, wie z.B. Networking und verbesserte Möglichkeiten zur Informationsrecherche, stehen negativen entgegen, etwa eine deutlich sinkende Konzentrationsfähigkeit, die zunehmend private Nutzung des Internets oder Ablenkung und Beschäftigung mit Smartphones in Meetings (s. hierzu auch: Folge 6 u. 7 der Reihe „Wie Wissen wirkt“; Ballod 2011).

Entsprechend disparat fallen die Empfehlungen und Vorgaben zur Nutzung von ‚Social Media‘ in den Leitlinien von Unternehmen aus. Je nach Branche, Arbeitsumfeld, Abteilung und Altersstruktur der Mitarbeiterschaft reicht das Spektrum von der Aufforderung, sich in sozialen Netzwerken aktiv während der Arbeitszeit – natürlich zum Nutzen und im Sinne des Unternehmens – zu beteiligen, bis hin zu rigiden Verboten. Dass die Angst vor Wirtschaftsspionage und dem gezielten Auskund-

schaften von Mitarbeitern oder Betriebsinterna kein Randphänomen mehr ist, sondern ‚im Gleichschritt‘ mit den sozialen Medien auf dem Vormarsch ist, zeigt sich im Feld des Social Engineering (Schumacher 2011). Inwiefern den Social Media eine besondere Chance für das Wissensmanagement im Unternehmen zugesprochen werden kann, soll in diesem Beitrag exemplarisch am prädestinierten Beispiel Wikis skizziert werden.

Welches Wissen wird wann und wo benötigt?

Wissen aus sich heraus stellt keinen Selbstzweck dar, da dieser wird erst durch die Wissensträger bestimmt wird. Der Austausch von Wissen ist daher mit Situationen, Zwecken und Techniken verknüpft und Wissensmanagement in erster Linie keine technische Anforderung, sondern eine Strategie zum Umgang mit Information und Know-how in Unternehmen. Entsprechend sind die Social-Media-Potenziale für das Wissensmanagement zwar auf der Hand liegend, aber zunächst im Kontext der Organisation ganzheitlich und prozessorientiert zu betrachten. Hierzu gilt es, möglichst die gesamten Wissens-, Informations- und Kommunikationsprozesse im Unternehmen zu erfassen. Die zentralen Faktoren Mensch, Organisation, Technik sind unternehmensspezifisch aufeinander abzustimmen. Entsprechend entzieht sich das Wissensmanagement einer Patentlösung bzw. einem universellen Ansatz, sondern erfordert einen auf das einzelne Unternehmen angepassten Technologieeinsatz im Zusammenwirken mit der Personal- sowie Organisationsentwicklung (Ballod 2013a).

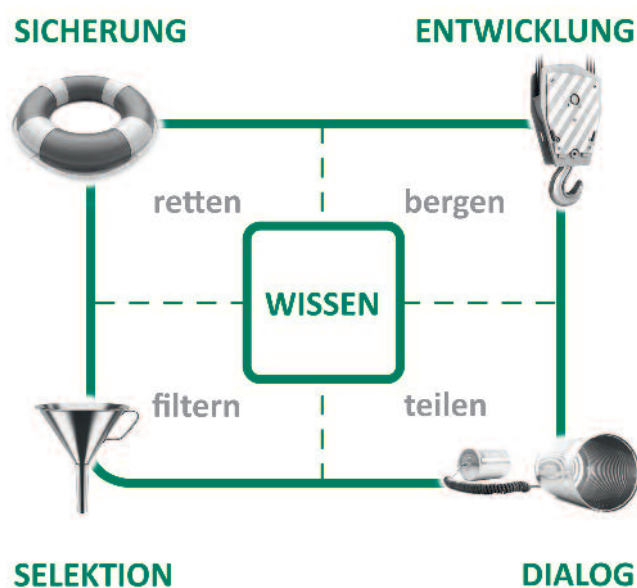


Abb. 1: Zielperspektiven des Wissensmanagements

Zielstellungen im Wissensmanagement

Um also die tatsächlichen Potenziale von Social-Media-Anwendungen für das Wissensmanagement auszuloten und im Vorfeld Dysfunktionalitäten zu vermeiden, ist eine Zieldefinition unerlässlich. Vier grundsätzliche Zielperspektiven, die jeweils spezifische kommunikative Grundsituationen abbilden, sind unterscheidbar:

- 1.) Wissenssicherung → Wissen retten
- 2.) Wissensentwicklung → Wissen bergen
- 3.) Wissensselektion → Wissen filtern
- 4.) Wissensdialog → Wissen teilen

In der heutigen Arbeitswelt ist der ständige Wandel die Regel, daher lautet die zentrale Herausforderung der Wissenssicherung: Wie gelingt es, wichtiges Wissen im Unternehmen zu halten und an andere Mitarbeiter weiterzugeben? Wie kann der interne Wissenstransfer angestoßen und gestaltet werden? Wie kann relevantes Know-how identifiziert und für die Organisation nutzbar gemacht werden? Wie kann sichergestellt werden, dass die wichtigen Informationen, für den jeweiligen Nutzer zur gewünschten Zeit und am passenden Ort verfügbar sind?

Bereits an dieser prototypischen Anwendung von Wissensmanagement wird deutlich, dass die Lösung nicht auf der einfachen Technikbereitstellung basieren kann. Vielmehr geht es um eine strukturierte Gestaltung von Informationen und Kommunikationsprozessen, damit diese ihre zweck-, personen-, situations-, medien- und themenspezifische Wirkung entfalten. Einzelne Web-2.0-Anwendungen (Blogs, Sharepoints ...) können hier hilfreich sein, allerdings erst, wenn zuvor deren Zweckbestimmung vorgenommen wurde.

In gleichem Maße gilt dies auch für das Heben bzw. Bergen kreativer, innovativer Potenziale der Mitarbeiter. Diese müssen im Mittelpunkt stehen und einen persönlichen Vorteil erkennen, denn nur dann sind sie motiviert, ihre Expertise einzubringen und Neues auszuprobieren. Der gezielte Einsatz von Kreativitätstechniken beispielsweise kann einzelnen Personen oder Gruppen helfen, (Vor-)Kenntnisse offenzulegen, zu strukturieren, neu zu bewerten und anderen zugänglich zu machen. Brainstorming, Clustering und Mind-Mapping sind nur die bekanntesten sowie leicht anwendbare Methoden (siehe Teil 3 „Wie Wissen wirkt“).

Der Wissensdialog schließlich ist der prototypische Anwendungsfall von Social-Media-Aktivitäten und bildet somit eine zentrale Zielperspektive. Wie eingangs erwähnt, werden Informationsvermittlung und Wissenskommunikation in Unternehmen auf allen Ebenen immer bedeutsamer. Andererseits ist deren Gestaltung nicht selten unzureichend: Unverständliche, redundante Texte, kaum aussagekräftige Visualisierungen, ineffiziente Meetings, Überdosis an (schlechten) PowerPoint-Folien und unüberschaubare E-Mail-Kaskaden. Im Feld des effizienten Wissens-Dialogs schlummern große Verbesserungspotenziale durch Social Media (Ballod 2013a).

Fachreihe „Wie Wissen wirkt“

- Teil 1: Informationen und Wissen als zentrale (HR-)Ressource
- Teil 2: Kooperation – Koordination – Kollaboration ermöglichen
- Teil 3: Individuelles Wissensmanagement: Kreativität fördern
- Teil 4: Kommunikationskultur baut auf Social Media**
- Teil 5: Daten systematisch organisieren: Informationen leicht finden
- Teil 6: Richtig informieren – E-Mail-Knigge
- Teil 7: Ansprechend präsentieren und zielführend konferieren
- Teil 8: Informationen didaktisieren und Informationsflut bändigen

Wissensdialog und Wissenskonstruktion in Wikis

Wikis sind im Kontext des Wissensmanagements eine besonders vielversprechende Form kollaborativer, sozialer Interaktion. Dabei eignen sich Wikis generell für alle Formen eines aktuellen, spontanen Wissensdialogs, insbesondere zur Arbeit an gemeinsamen Texten, Quellen, Dokumenten; für verschiedene Formen kollaborativen Arbeitens und Lernens; das Sammeln von Ideen und Erstellen spontaner Notizen. Wikis ermöglichen aber gleichfalls einen überdauernden, nachhaltigen Wissensdialog, z.B. zur Dokumentation von Prozessen und Abläufen; zum schnellen Einholen von Meinungen oder zur Abstimmung von Entscheidungen. Besonderen Nutzen entfalten Wikis schließlich beim Erstellen individueller Arbeitsbereiche und natürlich den klassischen Domänen in Form von Stichwortverzeichnissen, Glossaren, Datenbanken und frei gestaltbaren Wissensräumen (Prozesswissen, Produktwissen, Arbeitsplatzwissen ...). Grune (2007) fasst die Unterschiede zwischen klassischen Lern- bzw. Wissensmanagement-Systemen und Wikis wie folgt zusammen:

zentralisiert	dynamisch, dezentral
Typische Lern- und Wissensmanagementsysteme	Offene Systeme: Wikis
Dokumente & Ressourcen haben EINEN Autor/-gruppe	Dokumente & Ressourcen sind gemeinschaftlich erstellt
Änderungen kann nur ein "Befugter" vornehmen	Änderungen kann jeder, der sie für erforderlich hält vornehmen
Aussenbestimmung durch Curricula, Konzepte, Pläne	Selbstbestimmung durch Interessen
Basiert auf Terminologie und Schlüsselbegriffen (Alle lernen das gleiche)	Terminologie wird dynamisch erstellt und erweitert
Lernmaterialien oder Wissensressourcen sind "richtig" und ohne Fehler	Materialien können auch Fehler enthalten
Es gibt Produzenten und Konsumenten	Jeder ist Konsument und Produzent
Veränderung und Reaktion darauf sind schwierig	Veränderung ist Konstruktions- und Arbeitsprinzip

Abb. 2: Spezifika von Lern- und Wissensmanagementssystemen vs. Wikis



Während vorkonfektionierte Wissensmanagement-Systeme, E-Learning-Angebote und virtuelle Arbeitsumgebungen eine Loslösung des Wissens von seinen personalen, lokalen und temporalen Bezügen forciert, liegen die Vorteile von Wikis gerade in der Transparenz und damit Nachvollziehbarkeit gemeinsamer, interaktiver Wissenskonstruktion.

D.h.: Während viele Social-Media-Anwendungen dazu verleiten, ungerichtet zu kommunizieren, bieten Wikis die Möglichkeit, didaktisch gestaltet und auf klar definierte Zwecke hin ausgerichtet Wissen auszutauschen. Die Ausgestaltung basiert dann nicht auf einer technischen Lösung, sondern erfolgt durch die Teilnehmer und erneut durch „gemeinsames Aushandeln“.

Fazit: Von der Unternehmenskultur zur Wissenskultur

„Unternehmenskultur“ ist zwar ein häufig bemühtes Schlagwort, aber tatsächlich lässt sich dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg anhand eines monetär messbaren Ertrags nachweisen. Dieser positive Effekt liegt in der Wechselwirkung verschiedener Faktoren:

1. Verbesserung der strategischen Positionierung des Unternehmens;
2. Stärkung der Gruppenidentität und des Teamgeists;
3. Wertschätzendes Miteinander;
4. Kontinuierliche Weiterentwicklung im Hinblick auf neue Erfordernisse;
5. Ausrichtung auf gemeinsame Werte, Ziele und Wege (Leitl/Sackmann 2010).

Wie in diesem Beitrag gezeigt, eignet sich die rekursive Beschäftigung mit den Social Media als Ausgangspunkt zur Etablierung einer Kommunikations- respektive Wissenskultur im Unternehmen. Entsprechend ist es m.E. eine zentrale Herausforderung für das Personalmanagement, klare Zielstellungen für deren Einsatz im Kontext von Wissensmanagement zu definieren sowie gemeinsam Verhaltensregeln zu erarbeiten. Auf dieser Grundlage sind – in Abstimmung mit anderen Abteilungen – funktionale Anwendungsfelder zu bestimmen und die konkreten Rahmenbedingungen festzulegen. Denn: Unternehmenskultur erwächst aus Vertrauen und wo könnte dieses besser wachsen als bei dem systematischen, kompetenten und offenen „Umgang mit Wissen“? (Ballod 2013b).

Mithin bildet dann eine Wissensmanagement-Konzeption, die Social Media funktional einbindet, sogar die Basis für eine lernende Organisation. Indem nämlich den Mitarbeitern die notwendigen Ressourcen zum informellen, aber koordinierten Wissensaustausch bereitgestellt werden, eröffnen sich neue, lernförderliche und kollaborative Arbeitsbedingungen zum Nutzen für Arbeitnehmer und Unternehmen.

Quellen

- Ballod, Matthias (2011): Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren. Bertelsmann: Bielefeld
- Ballod, Matthias (2013a): Know-how retten, bergen, filtern und teilen. In: Wissensmanagement. Heft 4/2013; 37–38.
- Ballod, Matthias (2013b): Wissensmanagement im Lebenszyklus von Person, Organisation & Technik. In: Wissensmanagement. Heft 5/2013. 36–37
- Grune, Christian (2007): Lernen mit Wikis. Was geht damit wirklich leichter? URL: <http://www.elearning-mv.de/lernen-wie-die-wikinger-wissensressourcen-sammeln-strukturieren-und-nutzen/LernenMitWikis-grune.pdf>
- Ibi research (2013) [Hg.]: Social Media in Deutschland – Daten, Fakten und Status quo. URL: http://www.ecommerce-leitfaden.de/download/studien/Studie_Social-Media-in-Deutschland.pdf
- Leitl, Michael; Sackmann, Sonja (2010): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. In: Harvard Business Manager, 01/2010, 36–45
- Schumacher, Stefan (2011). Die psychologischen Grundlagen des Social Engineerings. Magdeburger Journal zur Sicherheitsforschung, Bd. 1, 1 – 26. URL: <http://www.wissens-werk.de/index.php/mjs/article/viewFile/74/40>



Autor:
MATTHIAS BALLOD,
Univ.-Prof. mit Schwerpunkt
Sprach- u. Informationsdidaktik;
Fachbuchautor; Berater zum Ein-
satz von Wissensmanagement,
Social Media, E-Learning und zur
Prozessoptimierung der internen
Kommunikation