

Vom Monopol zum Marktplatz

Interne Netzwerke, Kollaborationsmedien, soziales Lernen

IRMGARD SCHROLL-DECKER
UND KLAUS BURKARD

Prof. Dr. Irmgard Schroll-Decker lehrt Sozialmanagement und Bildungsarbeit an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg.
Irmgard.Schroll-Decker@oth-regensburg.de

Klaus Burkard ist Diplomingenieur und Sozialwissenschaftler. Bei der Firma Osram hat er ein soziales Kooperationssystem in Form einer Diskussionsplattform eingeführt. Seine Masterarbeit in dem berufsbegleitenden Studiengang »Leitung und Kommunikationsmanagement« zum Thema »Interne Netzwerke« stellte die wissenschaftliche Ausarbeitung des durchgeführten Einführungsprojektes dar.
klausburkard1@gmail.com

Organisationen lernen schneller, wenn sie neben planbaren Lernprozessen auch unplanbare Verbindungen von Menschen, Themen und Information zulassen. Ein traditioneller Ort dieser internen Marktplätze ist beispielsweise die Kaffeeküche, in der Begegnung, Austausch und Meinungsbildung in einfachster Weise erfolgen. Soziale Medien bieten sich als zeitgemäße Weiterentwicklung und für eine spätere Öffnung an.

Das Schwarze Brett war und ist ein geläufiges Kommunikationsmedium in Organisationen. An Pinnwänden, Whiteboards und Glaskästen in organisationsöffentlichen Eingängen oder Fluren können neben Informationen auch Kommunikationsgewohnheiten abgelesen werden. So sind zwar mit diesem Medium wenige ausgewählte Themen allen zur Verfügung gestellt, diese Informationsmethode zielt jedoch nicht auf die gemeinsame Aufnahme und Verarbeitung ab – eine Reaktion der Adressaten darauf ist selten. Es handelt sich, wie auch bei einer Mitarbeiterzeitschrift, um eine editoriale Einbahnstraße einer Zentralstelle, die die Reaktionen ihrer Leserschaft nicht sieht und so Inhalte ohne Rückmeldung im Blindflug publiziert.

Kollegen über diese zentralistisch und hierarchisch organisierten Kommunikationsmedien kennen zu lernen, sich gegenseitig mit Kontextwissen zu bereichern oder gemeinsam Wissen neu zu generieren, ist mittels der genannten Medien eher nicht möglich. Auch lassen solche traditionellen Formate ungeplanten und unkonventionellen Ideen keinen Platz. Die monopolistische Kontrolle der Verfasser über alle Inhalte steht an erster Stelle und verstellt die Sicht auf neue Möglichkeiten der betrieblichen Kommunikation.

Tatsächlich gilt es jedoch in Organisationen jeder Größe neben der In-

formation auch die Informationswege der Mitarbeiter untereinander durch Vernetzung sichtbar zu machen. Damit wird die Grundlage für gemeinschaftliches Lernen zum Zweck einer wirksameren beruflichen Tätigkeit gelegt. Auch bei kleineren Organisationen ist dies durch einfache, kostengünstige Maßnahmen förderbar: Werden neben den kommunikativen Einbahnstraßen außerdem lebendige »Fußgängerzonen« installiert, so kann in der Begegnung der Mitarbeiter ein fruchtbarer Dialog und soziales Lernen möglich werden.

Der Sozialforscher Etienne Wenger (vgl. Wenger, E. 1999, S. 3) stellt das soziale Lernen vor allem als gemeinschaftliche Praxis heraus, in deren Prozess schließlich Wissen generiert wird. In jeder Organisation existieren diese Marktplätze der Begegnung und des Austausches in einfachsten Erscheinungsformen (beispielsweise in Kaffeeküchen). Schon dort findet das gemeinschaftliche Lernen durch Begegnungen und Vernetzungen in Gruppen statt. Laut einer Studie des Statistischen Bundesamtes eignen sich die »meisten Personen in Deutschland (85 %) [...] ihre Computerkenntnisse mittels Hilfestellung durch andere Personen an« (Destatis 2009, S. 63). Diese Feststellung führt zur Frage, wie denn die Organisation als sozialer Körper lernt. Fünf Aspekte können dabei bedeutsam sein:

- **Emergenz und Ergebnisoffenheit:** Die Zukunft einer Organisation wird durch ihre Lernfähigkeit bestimmt. Die Qualität des Lernens wird durch die Förderung von Ergebnisoffenheit oder Emergenz verbessert (vgl. Rosa, L. 2013, S. 250). Demzufolge lernen Organisationen schneller, wenn sie neben planbaren Lernprozessen auch den unplanbaren, »auftauchenden« Verbindungen von Menschen, Themen, Daten und Information in ihren Kernkompetenzfeldern den Weg bereiten. Die Verwirklichung dieses Prinzips kann zu großer Flexibilität und Lernfähigkeit der Organisation führen, die damit in die Lage versetzt wird, erstmaligen und komplexen Aufgabenstellungen effizient zu begegnen. Die gemeinschaftliche Bewältigung von grundlegend neuen Aufgaben in einem organisatorischen Rahmen gelingt leichter, wenn dieser der Ergebnisoffenheit Rechnung trägt. Dazu gehört es, die freiwillige Verknüpfungsmöglichkeit der Mitglieder, Inhalte und Kontexte untereinander zu ermöglichen und zu fördern.
- **Information als öffentliches Gut:** Zu den Voraussetzungen für ein emergentes Kollaborationssystem gehören neben dem offenen Teilnehmerkreis auch definierte Themen, Daten und Informationen, die genau diesem Teilnehmerkreis als öffentliches Gut zur Verfügung stehen (vgl. Willke, H. 2011, S. 47).
- **Geteilte Intentionalität:** Der Anthropologe Michael Tomasello benennt die Fähigkeit des Menschen, mit anderen in kooperativen Unternehmungen gemeinsame Absichten zu verfolgen und Verpflichtungen einzugehen, als »geteilte Intentionalität« (vgl. Tomasello, M. 2010). Diese urmenschliche Fähigkeit und Absicht einer jeden Unternehmung wird mittels gemeinschaftlichen Kommunikationsmedien in einer vereinzelter Kommunikations- und Arbeitswelt zurückgewonnen. Dabei müssen die Medien eine Beobachtung aller Aktionen und Reaktionen zulassen, um Absichten überhaupt erst erkennen und teilen zu können.
- **Der soziale Prozess:** Da der Einzelne angesichts der Informationsexplosion der letzten Jahrzehnte immer weniger in der Lage ist, die relevanten Informationsmengen zu verarbeiten, ist der

Umgang mit Wissen und die Schaffung neuen Wissens in Organisationen als sozialer Prozess zu konzipieren (vgl. Schiersmann, C. 2011, S.342). Doch was heißt in diesem Zusammenhang »sozialer Prozess«? Damit ist die gemeinschaftliche Verständigung über Inhalte, sowie das Aushandeln und Bestimmen relevanter Kontexte gemeint. Nachdem das Lesen und Schreiben von immer mehr E-Mails alleine nicht ausreicht, um komplexe Aufgaben zu bearbeiten, gilt es, bestehende Verständigungs- und Reso-

Wissens deutlich erweitern. Emergenz und geteilte Intentionalität stellen dabei den Kern der neuen Medien dar. Diese können so für den Mitarbeiter einen Resonanzraum bilden, in dem das gemeinschaftliche Lernen gefördert, sowie Wissen ausgetauscht und erzeugt werden kann. Mit ihren gemeinschaftlichen Kommunikationsmöglichkeiten bieten sie den Mitgliedern einer Organisation einen Experimentier- und Lernraum. Hier können Nachrichten umgeschlagen und zu Wissen veredelt werden. Schon

»Die kommunikativen Einbahnstraßen sollten durch lebendige Fußgängerzonen ersetzt werden«

nanzräume zeit- und ortsunabhängig zu erweitern, in denen vertrauensvoll gemeinschaftlich kommuniziert werden kann. Daher müssen sich alle Organisationen, deren Kommunikationsräume in der Vergangenheit immer mehr durch den eindimensionalen Schriftverkehr geprägt und deren gemeinschaftliche Rezeption und Verarbeitung von Information verdrängt wurden, dieses wichtige Prinzip des organisationalen Lernens und der Aufgabenbewältigung zunutze machen. Dabei gelten laut Katenkamp die organisationsinternen Communities für den Wissenserwerb und die Informationsverteilung mittlerweile als unerlässlicher und zentraler Bestandteil (Katenkamp, O. 2011, S. 229).

- **Soziotechnische Medien und Social Software:** Die beschriebene, fruchtbare Situation einer freien, gemeinschaftlichen Kommunikation kann mittels soziotechnischen Medien (Social Media oder Kollaborationsmedien) einfach erweitert werden. Bei der Einführung in Form eines Wikis, eines virtuellen Diskussionsforums oder eines sozialen Intranets gilt es vor allem, für die Emergenz der zwischenmenschlichen Begegnungen, Inhalte und Kontexte zu sorgen. Diese sozialen Kollaborationsmedien heben bisherige Beschränkungen der Orts- und Zeitgebundenheit auf und können so die bisherigen Foren der Informationen und Marktplätze des

mit einem einfachen Diskussionsforum wird durch die Verknüpfungsmöglichkeiten dort ein virtueller Begegnungsraum geschaffen. Unter emergenzförderlichen Rahmenbedingungen können sich die Mitarbeiter zudem in neuen Praxisgemeinschaften (auch Communities of Practice CoP) zusammenfinden, die vorher weder bestanden noch geplant waren. So dient die Einführung von virtuellen Kollaborationsmedien der zukunfts-fähigen Erweiterung von organisationsinternen Praxisgemeinschaften.

Wie man ein soziales Kollaborationsmedium einführt

Um die beschriebenen Vorteile für die gesamte Organisation zu erzielen, empfehlen die Autoren die Einführung eines Kollaborationsmediums als Projekt (vgl. Schiersmann, C. 2011, S.360; BMWi 2007, S.39 und Burkard, K. 2013).

Hierbei gilt es zu aller erst, eine im Kernkompetenzbereich des Unternehmens schon bestehende Praxisgemeinschaft oder Expertengruppe bei ihren Aktivitäten zu unterstützen. Mit dieser schon vor der Softwareeinführung fest etablierten Pilotgruppe gelingt es viel leichter, das virtuelle Netzwerk auch im gewählten Kollaborationsmedium zu begründen und von diesem anerkannten Standpunkt aus auch im virtuellen Bereich wachsen zu lassen. →

Dieser sanfte Start (»smooth rollout«) über eine bestehende Praxissgemeinschaft zum Zwecke eines gesunden Identitätswachstums in dem neuen Netzwerk empfiehlt sich für die Einführung, da bei einer zu breit angelegten, raschen Einführung organisationspezifische Anpassungen nicht schnell genug zu bewerkstelligen sind. Wesentliche Unterschiede zu den Organisationen der Sozialwirtschaft sind nicht zu erkennen; Intranet und andere kollaborative Medien halten Einzug, die ausdrücklich für die Vernetzung von Mitarbeitern und Information aufgestellt sind. Einige Hinweise zur Projektvorbereitung:

- **Teilnehmerkreis benennen:** Um allen Mitgliedern der Organisation die volle Teilhabe zu ermöglichen und ihr Vernetzungspotenzial zu maximieren, empfiehlt es sich, ihnen volle Lese-, Schreib-, Mitglieds- und Gruppen Gründungsrechte einzuräumen. Die übliche Kontrolle von Beiträgen, wie bei editorialem Medien üblich, wird so durch instantanes, organisationsöffentliches Feedback ersetzt. Die thematische und persönliche Vernetzung aller Organisationsmitglieder wird damit erst ermöglicht.
- **Themenraum abgrenzen:** Bei sensiblen Themen wie Geschäftsstrategien, Kundendaten oder Konzeptideen ist offensichtlich, dass diese im oben bestimmten Teilnehmerkreis nicht gemeinsam besprochen werden können. Der kleinste gemeinsame Themen-Nenner ist erfahrungsgemäß jedoch immer noch sehr groß und umfasst oft 95 Prozent aller Themen, Inhalte und Dokumente, über die sich der gesamte Teilnehmerkreis ohne Einschränkungen und Tabus austauschen kann und darf. Diese Daten und Informationen werden dann als öffentliches Gut behandelt.
- **Absprachen fixieren:** Teilnehmerkreis und Themenraum werden in Absprachen mit den verschiedenen Instanzen der Organisation, (Geschäftsleitung, Betriebsrat, interne Kommunikation etc.) als Social Media Guideline, Betriebsvereinbarung und/oder Kommunikationsrichtlinie schriftlich fixiert. Hierbei empfiehlt es sich, zum Zwecke der Akzeptanz- und Beteiligungsförderung, die Freiwilligkeit, Offenheit und Transparenz der Mitarbeit ausdrücklich zu verankern.

Öffnung und Verschmelzung interner Netzwerke

Interne Netzwerke werden sich gerade im Bereich sozialer Dienste immer mehr nach außen öffnen müssen, um den verschiedenen äußeren Interessen von Patienten, Kunden, Klienten und anderen Stakeholder-Gruppen Rechnung zu tragen. Diese Notwendigkeit kann durch die zunächst intern sicher etablierten Kollaborationssysteme vorbereitet werden, indem sie für ihre Umwelt schrittweise geöffnet und die Partizipation von Lieferanten, Kunden, Auditoren etc. ermöglicht wird.

Für die Mitarbeiter und Benutzer von Kollaborationsmedien stellt diese zukünftige Öffnung dann eine weitere große Herausforderung dar, weil Teilnehmer- und Themenkreis sowie Absprachen noch viel weiter gefasst werden müssen und an Komplexität zunehmen. Insbesondere die organisationsübergreifenden Praxissgemeinschaften und das soziale Lernen im globalen Maßstab werden in Zukunft nur mit Hilfe von rechnergestützten Kollaborationsmedien möglich sein. ■

Literatur

- Burkard, K. (2013):** Interne Netzwerke. Die Einführung von Intranetforen zur Förderung betrieblicher Praxissgemeinschaften. http://de.scribd.com/kburkard_1.
- BMW (2007):** Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. Hg. vom BMWi. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Destatis (Hg.) (2009):** Informationsgesellschaft in Deutschland. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. www.destatis.de.
- Katenkamp, O. (2011):** Implizites Wissen in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rosa, L. (2013):** Lernen 2.0. In: Schumacher, C., Rengstorf, F. und Thomas, C. (Hg.): Projekt: Unterricht. Göttingen, Bristol, Conn: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiersmann, C. (2011):** Organisationsentwicklung. VS Verlag.
- Tomasello, M. (2010):** Warum wir kooperieren. Berlin: Suhrkamp.
- Wenger, E. (1999):** Communities of practice. Cambridge: Cambridge University.
- Willke, H. (2011):** Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Handbuch Controlling



Controlling in der Sozialwirtschaft Handbuch

Von Prof. Dr. Bernd Halfar,
Prof. Dr. Gabriele Moos und
Prof. Dr. Klaus Schellberg
2014, 289 S., brosch., 44,- €
ISBN 978-3-8329-6327-9

Das Handbuch setzt an den Besonderheiten sozialer Dienstleistungsunternehmen an und entwickelt Vorschläge für ein praxistaugliches Controlling, das über das übliche Finanzcontrolling hinausreicht.

Der Leser findet thematisch geordnete Kennzahlenlisten und Anregungen, wie das Controlling die Produktivität sozialwirtschaftlicher Unternehmen analysieren kann.

www.nomos-shop.de/13315



Nomos

Alle Preise inkl. MwSt.