Evaluation vorhandener Kommunikationsstrukturen für die Einführung von Wissensmanagement am Beispiel der Bhf. Ehrenfeld GmbH

Bachelorarbeit
Studiengang Informationswirtschaft
Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften
Technische Hochschule Köln

vorgelegt von:
Dennis Weber
am 29.08.17 bei Prof. Dr. Frank Linde
Abstract

Abstract

The objective of this paper is to evaluate existing communication structures for the adoption of knowledge management using the example of the event location operator "Bhf. Ehrenfeld GmbH". At first preconditions for the adoption of knowledge management are analysed and subsequently knowledge management goals and strategies get developed. After the analysis the communication structure gets evaluated. Here the topics of knowledge management and communication can be linked successfully. To preserve practical relevance, recommendations for action are given for both knowledge management adoption and the adaptation of communication structures. It turns out that knowledge management methods on the one hand and improved communication structure on the other hand can be realized through Enterprise Social Software. The scientific basis of this paper consists of theoretical and empirical literature from the subjects of knowledge management, communication science and Enterprise 2.0. By combining these subjects the author aims at an interdisciplinary gain of knowledge for the enterprise and communication strategies of small enterprises in the event sector and in specific of the Bhf. Ehrenfeld GmbH.
Inhalt

1. Einleitung .................................................................................................................. 1
2. Das Unternehmen ................................................................................................... 3
   2.1. Kurzvorstellung ................................................................................................. 3
   2.2. Unternehmensziel und -strategien .................................................................... 5
   2.3. Problemstellung .................................................................................................. 6
3. Theoretische und konzeptionelle Basis ................................................................. 7
   3.1. Wissen ................................................................................................................. 7
   3.2. Wissensmanagement ........................................................................................ 9
   3.3. Wissens(management)ziel ................................................................................. 10
   3.4. Wissens(management)strategie ...................................................................... 10
   3.5. Kommunikation .................................................................................................. 11
   3.6. Kommunikationsstruktur ................................................................................. 11
4. Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement ......................... 12
   4.1. Besonderheiten der Veranstaltungsbranche .................................................... 12
   4.2. Besonderheiten des Unternehmens .................................................................. 13
   4.3. Wissensbasis ...................................................................................................... 14
      4.3.1. Individuelle Wissensbestände .................................................................... 14
      4.3.2. Kollektive Wissensbestände ..................................................................... 15
   4.4. Wissens(management)ziele ............................................................................. 17
   4.5. Wissens(management)strategie ...................................................................... 18
5. Analyse der internen Kommunikationsstruktur ...................................................... 20
   5.1. Kommunikationskanäle ..................................................................................... 20
      5.1.1. Face-to-Face ............................................................................................... 20
      5.1.2. Telefon/Handy ........................................................................................... 21
      5.1.3. E-Mail ......................................................................................................... 21
      5.1.4. Slack .......................................................................................................... 21
5.1.5. WhatsApp ................................................................. 22
5.1.6. Telegram Messenger ................................................... 22
5.1.7. Facebook Messenger .................................................... 23
5.1.8. ownCloud ................................................................. 23
5.1.9. Wunderlist ............................................................... 23
5.1.10. Marcato ................................................................. 24

5.2. Evaluation bezüglich der Einführung von WM .................................. 24

6. Handlungsempfehlungen .................................................................... 27

6.1. Wissensmanagementmaßnahmen .................................................. 27

6.1.1. Externalisierung von Erfahrungswissen ..................................... 27
6.1.2. Integration Gastronomie und Externe ........................................ 30
6.1.3. Aufbau des Bereichs Marketing ............................................... 32

6.2. Anpassung der internen Kommunikationsstruktur ............................. 33

6.3. Enterprise Social Software .......................................................... 34

6.3.1. Voraussetzungen .................................................................. 37
6.3.2. Hinweise zur Einführung ....................................................... 40
6.3.3. MöglicheSoftwarelösungen .................................................. 43

7. Fazit und Ausblick ............................................................................. 47

8. Literaturverzeichnis ............................................................................. 49

9. Eidesstattliche Erklärung ..................................................................... 55
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der Bhf. Ehrenfeld GmbH (Eigene Darstellung) ......4
Abbildung 2: Wissenstreppe nach North (in Anlehnung an North 2016, S. 37)...7
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Deutscher Ausdruck</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CBE</td>
<td>Club Bahnhof Ehrenfeld</td>
</tr>
<tr>
<td>KMU</td>
<td>Kleine und mittelständische Unternehmen</td>
</tr>
<tr>
<td>o. D.</td>
<td>ohne Datum</td>
</tr>
<tr>
<td>WM</td>
<td>Wissensmanagement</td>
</tr>
<tr>
<td>YUCA</td>
<td>Your Urban Club of Arts</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. Einleitung

Seit jeher wird Wissen in Unternehmen angewandt, erneuert oder generiert und ist Grundvoraussetzung für unternehmerisches Handeln. Im Zuge des Wandels von einer Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft wurde jedoch erkannt, dass Wissen mehr als nur vorhanden oder nicht vorhanden ist, sondern alsProduktions- und Wettbewerbsfaktor eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Probst et al. 2010, 3f). So kann Wissen als Ressource betrachtet und behandelt werden und ein systematischer Umgang mit dieser Ressource gewinnt an Relevanz, was in grober Form den Ansatz des Wissensmanagements beschreibt.


Ziel der Arbeit ist die Überprüfung der vorhandenen Kommunikationsstrukturen auf ihre Tauglichkeit für die Einführung von Wissensmanagement. In den folgenden Kapiteln wird zunächst das Unternehmen vorgestellt und die Problemstellung konkretisiert, der theoretische und konzeptionelle Rahmen erläutert, um im nächsten Schritt die Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanage-
ment zu überprüfen und schließlich die Kommunikationsstrukturen im Unterneh-
men hinsichtlich des Wissensmanagements zu evaluieren. Schlussendlich wer-
den jeweils Handlungsempfehlungen für die Einführung von Wissensmanage-
ment und die Nutzung bzw. Anpassung der Kommunikationskanäle gegeben. Zu-
letzt werden die Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt und ein möglichst
realistischer Ausblick in die Zukunft des Unternehmens in Bezug auf das Wis-
sensmanagement und die interne Kommunikation gegeben.
2. Das Unternehmen

2.1. Kurzvorstellung


Der Aufbau des Unternehmens lässt sich durch das folgende Organigramm darstellen:


Das Organigramm lässt erkennen, dass die Geschäftsführung stark in das administrative Tagesgeschäft eingebunden ist und jeder der drei Geschäftsführer eine andere Managementaufgabe übernimmt. Hervorzuheben ist einerseits die Arbeit mit externen Kräften im Bereich der Technik und andererseits die Beschäftigung von studentischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Bereich der Bar. Externe
Techniker und Technikerinnen werden für einzelne Veranstaltungen als Freelancer engagiert, um die hohe Veranstaltungsichte ohne die dauerhafte Einstellung von eigenen Technikern und Technikerinnen bewältigen zu können. Studentische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Bereichs Bar werden ebenso für die einzelnen Veranstaltungen eingesetzt, sind allerdings keine Freelancer, sondern als Minijobber oder kurzfristig Beschäftigte angestellt. Dementsprechend haben externe Techniker und Technikerinnen sowie das Barpersonal relativ wenig mit den Angelegenheiten im Büro zu tun und werden nur für die operative Durchführung von Veranstaltungen eingesetzt.

2.2. Unternehmensziel und -strategien

Das Ziel des Unternehmens richtet sich nach der politisch-gesellschaftlichen Vision der kulturellen Diversität. Dazu wollte und will man ein Kulturzentrum schaffen, in dem diese kulturelle Diversität in Form von internationalen und interkulturellen Veranstaltungen verschiedenster Couleur gelebt werden kann.

Strategisch umgesetzt wird das Ziel durch die drei Säulen Partys, Konzerte und Kultur. Hinzu kommt die Unterstützung von gemeinnützigen Projekten, entweder durch eigene Veranstaltungen oder durch Förderinitiativen (siehe „Golden Concrete UG“). Nachhaltigkeit, also der Aufbau langfristiger Beziehungen und die Prämissen, nicht auf schnelles Geld aus zu sein, ist ebenso wie die Orientierung am Zeitgeist ein weiterer Ansatz der strategischen Ausrichtung. Trotz aller Gemeinnützigkeit und Besinnung auf eine politisch-gesellschaftliche Vision muss in unserem Wirtschaftssystem allerdings auch die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung gegeben sein. Zwar erhält die Bhf. Ehrenfeld GmbH Fördermittel, diese machen allerdings nur etwa ein Prozent des gesamten Jahresumsatzes aus. Mit Hilfe der drei Säulen soll also auch die Wirtschaftlichkeit sowie eine gewisse wirtschaftliche Unabhängigkeit geschaffen werden, um darauf aufbauend die Prinzipien der Nachhaltigkeit und der Orientierung am Zeitgeist zu ermöglichen.
2.3. Problemstellung


Hinzu kommt, dass es für externe oder die studentischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kaum effiziente Kommunikationswege zum Management gibt, sodass Probleme oder auch Ideen, welche zur Wissensgenerierung und zu Innovation führen könnten, nur über vermittelnde Personen vertikal kommuniziert werden. So wird beispielsweise ein Problem, welches von einem studentischen Mitarbeiter oder einer studentischen Mitarbeiterin der Gastronomie erkannt wird, erst an den jeweiligen Thekenchef bzw. die jeweilige Thekenchefin kommuniziert, welcher bzw. welche das Problem an die Gastronomieleitung weiterleitet. Diese spricht das Problem dann im besten Fall im wöchentlich stattfindenden Gastronomiemeeting oder, wenn das Problem das Management nicht direkt betrifft, die entsprechende Leitungsposition wie zum Beispiel die technische Leitung an. Die Schwierigkeit ist allerdings, dass solche Dinge oft während einer laufenden Veranstaltung kommuniziert werden, wo sie auch schnell in Vergessenheit geraten, da gerade ein anderes, akuteres Problem gelöst werden muss.

Ergänzt wird die Problematik dadurch, dass sich innerhalb des Unternehmens kein Mitarbeiter bzw. keine Mitarbeiterin die Zeit nehmen kann, ein möglichst wissenschaftlich fundiertes Konzept zur besseren (Wissens-)Kommunikation und zum bewussteren Umgang mit Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu erstellen.
3. Theoretische und konzeptionelle Basis
Zunächst müssen die wichtigsten Begrifflichkeiten, welche der folgenden Bearbeitung der Problemstellung zu Grunde gelegt werden, definiert und abgegrenzt werden. Dies soll die Basis für spätere theoretische und konzeptionelle Betrachtungen legen.

3.1. Wissen

Abbildung 2: Wissenstreppe nach North (in Anlehnung an North 2016, S. 37)


Die Anwendung des Wissens führt im nächsten Schritt zu einer Handlung. Dadurch wird das Wissen zum Können. Grundlage für diesen Übergang ist die Motivation, denn ohne Antrieb, also das Wollen, genauso wenig wie ohne das Dürfen, manifestiert sich Wissen nicht in einer Handlung. Im Kontext des Handelns wird Wissen auch erst messbar. Durch das richtige Handeln, also die situationsadäquate Anwendung des Wissens, wird aus dem Handeln eine Kompetenz. Einzigartige Kompetenzen innerhalb einer Organisation führen zur Wettbewerbsfähigkeit (vgl. ebd.).

Nun, da Wissen bezüglich verwandten Begriffen abgegrenzt ist, kann eine dieser Arbeit zu Grunde liegende Definition formuliert werden. Davenport et al. formulierten folgende, im Hinblick auf Wissensmanagement sehr umfassende und passende Definition:

„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollzieht sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen."

(Davenport et al. 1999, S. 32)
Darüber hinaus wird Wissen im Zuge des Wissensmanagements häufig in implizites und explizites Wissen unterteilt:

Implizites Wissen ist dabei Wissen, das nicht verbalisiert werden kann und wird auch verborgenes Wissen oder *tacit knowledge* genannt. Es umfasst zum Beispiel persönliche Erfahrungen, Überzeugungen und das Können einer Person (vgl. Lehner 2014, S. 61; McAdam et al. 2007).


### 3.2. Wissensmanagement


> „Wissensmanagement meint die (Meta-)Steuerung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissens trägern derart, dass ein systematischer (versus zufälliger) und verantwortungsvoller (versus nicht begründbarer) Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen wahrscheinlicher wird.“

(Reinmann 2009, S. 29)


Im Laufe der mittlerweile über 25-jährigen Geschichte des Wissensmanagements (vgl. Lehner 2014, S. 33) haben sich verschiedene Strömungen, Ansätze und Methoden entwickelt, deren Erörterung den Rahmen dieser Arbeit sprengen
würde. Ein weiteres, auch in dieser Arbeit erwähntes Konzept in der Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement, ist die organisationale Wissensbasis und mit der Veränderung der organisationalen Wissensbasis das organisationale Lernen. Probst et al. (2010) formulieren Definitionen für beide Konzepte:

„Die organisationale Wissensbasis setzt sich aus individuellen und kollektiven Wissensbeständen zusammen, auf die eine Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreifen kann. Sie umfasst darüber hinaus die Daten und Informationsbestände, auf welchen individuelles und organisationales Wissen aufbaut. […] Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz.“

(Probst et al. 2010, S. 23)

3.3. Wissens(management)ziel

3.4. Wissens(management)strategie
3.5. Kommunikation


Weiterhin lässt sich für die interne Kommunikation im Unternehmen zwischen informeller und formeller Kommunikation unterscheiden:


3.6. Kommunikationsstruktur

4. Voraussetzungen für die Einführung von Wissensmanagement


4.1. Besonderheiten der Veranstaltungsbranche

Wie jede Branche hat auch die Veranstaltungsbranche ihre branchentypischen Eigenheiten, welche den Einsatz und die Voraussetzungen für Wissensmanagement in Unternehmen dieser Branche elementar beeinflussen.


Zudem werden die hauptsächlich kleinen Unternehmen naturgemäß stark von der Unternehmerperson oder den Unternehmerpersonen geprägt. So werden


4.2. Besonderheiten des Unternehmens


Die Unternehmensstruktur und -kultur ist für die Veranstaltungsbranche typisch familiär. Dazu tragen flache Hierarchien, teils hohe Eigenverantwortung und die Bereitschaft zum gegenseitigen Helfen über Abteilungsgrenzen hinaus bei. Außerdem setzt sich die Belegschaft, ganz nach dem Unternehmensziel der Diversität, aus Menschen unterschiedlichster Herkunft zusammen, wodurch verschie-
dene Kulturen und Sprachen aufeinandertreffen. Die Arbeitsplätze in den Büro-
räumen sind offen gestaltet und täglich kocht ein Koch für diejenigen Mittages-
sen, die sich dafür eintragen, was zumeist die gesamte anwesende Belegschaft
ist. Durch das gemeinsame Essen sowie offene Bereiche inklusive Sofas für
kurze Pausen oder als alternativer Arbeitsplatz werden Räume geschaffen, in
denen sich über die Arbeit und auch Privates ausgetauscht werden kann.

4.3. Wissensbasis
Möchte man die Voraussetzungen eines Unternehmens für die Einführung von
Wissensmanagement prüfen, ist es sinnvoll, zunächst den Status Quo im Unter-
nehmen zu erörtern. Hierzu lohnt sich ein Blick auf die organisationale Wissens-
basis, denn deren Gestaltung und Entwicklung gehört zu den Kernaufgaben des

4.3.1. Individuelle Wissensbestände
Der projekthafte Charakter von Veranstaltungen und die damit verbundene Ein-
zigartigkeit erschweren das Etablieren von standardisierten Prozessen, sodass
der Großteil der Problemlösungskompetenz gerade in der Vorbereitungsphase
und während der Durchführung von Veranstaltungen auf dem Erfahrungsschatz
der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beruht. Im untersuchten Unternehmen
herrscht also implizites Erfahrungswissen vor, wie es für die Veranstaltungsbran-

Dazu gehört im Bereich der Produktion vor allem Wissen über die Location an
sich (inklusive rudimentärer Kenntnisse der Technik vor Ort), Veranstalter und
Veranstaltungen, Künstler und Künstlerinnen und jeweilige (Musik-, Kunst-, Kul-
tur-)Szene usw.

Im Bereich Technik steht naturgemäß die technische Seite der Location im Vor-
dergrund, also das Wissen über vorhandenes und mögliches Equipment, die
elektrischen Gegebenheiten, Sicherheitsmaßnahmen und -richtlinien, aber auch
Wissen über die technische Umsetzung diverser Musikgenres und Vorlieben von
Künstlern und Künstlerinnen. Im Bereich der Technik ist eine Besonderheit im

Ähnlich verhält es sich mit dem Bereich Gastronomie. Hier sind zwar keine selbstständigen Freelancer tätig, die eingesetzten studentischen Kräfte sind aber dennoch nicht Teil des täglichen Unternehmensalltags und meist nur zwei bis drei Mal in der Woche vor Ort, und dann auch nur für den Gastronomiebetrieb der jeweiligen Veranstaltung.


4.3.2. Kollektive Wissensbestände

Durch den dominanten Anteil an implizitem Erfahrungswissen fallen die kollektiven Wissensbestände, also das den meisten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugängliche vorhandene diverse Wissen, relativ klein aus.


---

4.4. **Wissens(management)ziele**


Der Aufbau einer Marketingabteilung ist prinzipiell schon ein Wissensziel an sich, da hierfür Marketingwissen und -kompetenzen generiert und erlernt werden müssen. Diese Erweiterung der Wissensbasis lässt sich durch Wissensmanagementaktivitäten fördern und sollte deshalb auch Ziel des Wissensmanagements sein.
4.5. Wissens(management)strategie


Auch der Aufbau des Marketingwissens kann durch Kommunikationsförderung unterstützt werden. Wissen von externen Wissensträgern könnte in diesem Zusammenhang zusätzlich zu den eigenen internen (Lern-)Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen. Da sich das Marketing mehr oder weniger im Aufbau befindet, besteht die Chance, Erfahrungen und Wissen in diesem Bereich von Beginn an zu dokumentieren, sodass Erlerntes für alle und vor allem für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügbar ist, was die Chance verringert, dass bereits gemachte Fehler wiederholt werden.

Die beiden wichtigsten Pfeiler der Wissensmanagementstrategie beruhen also auf der Externalisierung von Erfahrungswissen und der Förderung und bewussten Gestaltung der Kommunikationsstrukturen zur Wissensgenerierung und Erweiterung der organisationalen Wissensbasis.
5. Analyse der internen Kommunikationsstruktur


Zur Analyse der Kommunikationsstruktur innerhalb des Unternehmens werden zunächst die vorhandenen Kommunikationskanäle und -werkzeuge betrachtet und anschließend bezüglich der in Kapitel 4 gewonnenen Erkenntnisse zur Einführung von Wissensmanagement evaluiert.

5.1. Kommunikationskanäle

5.1.1. Face-to-Face


Des Weiteren gibt es in größeren Abständen einen Stammtisch für das Gastronomiepersonal sowie Team-Events, welche als Plattform für Face-to-Face-Kommunikation dienen. Externe Techniker und Technikerinnen sind hier weniger involviert.
5.1.2. Telefon/Handy
Die Kommunikation über das Fest- und Mobilfunknetz findet im Unternehmen zwar Anwendung, zumeist aber nicht für die interne Kommunikation, sondern eher für die externe Kommunikation mit Veranstaltern, Künstlern und Künstlerinnen, Tour-Manager, anrufenden Gästen o.Ä. Intern wird meistens dann telefoniert, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin über andere synchrone Kommunikationskanäle nicht erreichbar ist oder ein Telefonat als sinnvoller erachtet wird.

5.1.3. E-Mail
E-Mail-Kommunikation ist aus heutigen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Im untersuchten Unternehmen wird dieser Kommunikationskanal überwiegend zur formellen und auch externen Kommunikation genutzt. Gerade in der Projektinitierungsphase wird vor allem per E-Mail kommuniziert.

5.1.4. Slack

\(^2\) Siehe https://slack.com/.

5.1.5. WhatsApp

Die Anwendung ist im Vergleich der Kommunikationsapplikationen für Smartphones die beliebteste (Priori Data 2017) und so nutzt fast jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin des Unternehmens diese Applikation auch privat. Intern wird sie hauptsächlich für die Kommunikation im und mit dem Bereich Gastronomie, also den studentischen Kräften genutzt.

5.1.6. Telegram Messenger


---

3 Siehe https://www.whatsapp.com/.
4 Siehe https://telegram.org/.
5.1.7. Facebook Messenger

Der Kommunikationskanal wird intern hauptsächlich im Bereich des Bookings genutzt, allerdings eher selten.

5.1.8. ownCloud

Anders als bei den zuvor beschriebenen Kanälen geht es bei der ownCloud nicht um die direkte textuelle oder sprachliche Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen, sondern um den Austausch und die Ablage von Dokumenten und anderen Dateien innerhalb des Unternehmens.

5.1.9. Wunderlist
Der Online-Dienst Wunderlist\(^7\) dient zur Aufgabenverwaltung und der Verwaltung von Notizen. Es können To-Do-Listen erstellt werden, welche verschiedenartig sortiert und mit anderen Nutzern geteilt werden können. Auch ist die Zuweisung von Aufgaben möglich und eine Erinnerungsfunktion enthalten.

So wird das Tool auch innerhalb des Unternehmens für die Zuweisung von Aufgaben sowie für die persönliche Organisation genutzt.

---
\(^5\) Siehe [https://www.messenger.com/](https://www.messenger.com/).
\(^6\) Siehe [https://owncloud.org/](https://owncloud.org/).
\(^7\) [https://www.wunderlist.com/](https://www.wunderlist.com/).
5.1.10. Marcato


Das untersuchte Unternehmen nutzt allerdings einzig und allein die Kalenderfunktion, welche im kostenlosen Marcato Light neben anderen Werkzeugen verfügbar ist.

5.2. Evaluation bezüglich der Einführung von WM


Die Kommunikation über das Telefon- und Mobilfunknetz ist zwar unabdingbar, stellt jedoch keinen Ansatzpunkt für Wissensmanagementmethoden dar. Externalisiertes Wissen könnte zwar über diesen Kanal kommuniziert werden, aller-
dings nicht in dokumentierter Form, und eine nachträgliche Dokumentation erscheint zu aufwändig. Insofern ist dieser Kanal als eher uninteressant für das Wissensmanagement zu bewerten.


Die Instant-Messaging-Dienste WhatsApp, Telegram Messenger und Facebook Messenger können zwar den Informations- und Wissensfluss im Unternehmen unterstützen, indem sie auf einfache Art und Weise direkte, synchrone Kommunikation ermöglichen, sind allerdings aufgrund der speziellen Nutzung im Unternehmen (Kommunikation mit Externen oder nur in bestimmten Bereichen) und einem Funktionsumfang, welcher eher privaten Zwecken entspricht (unstrukturiert, unzureichende Suchfunktion) für konkrete Wissensmanagementmethoden uninteressant.


Wesentlich interessanter ist die Groupware-Anwendung Slack. Als Groupware-Kommunikationssystem ist diese Anwendung auf die Arbeit in Gruppen spezialisiert. Sie könnte ein mögliches Medium zur synchronen Kommunikation externa-
lisierten und dokumentierten Wissens sein. Doch zur langfristigen und Nachhaltigen Speicherung von Wissensdokumenten fehlen wiederum ausgereifte Suchmöglichkeiten (wie z.B. Metadaten-Suche) sowie die Möglichkeit zur strukturierten Ablage. Darüber hinaus böte sie sich jedoch als synchrones Kommunikationsmittel zur Wissensgenerierung an, da sie die einfache, multimediale Kommunikation in Gruppen unterstützt.

Als Cloud-Software bietet ownCloud die Möglichkeit, Wissensdokumente längerfristig zu speichern und verfügbar zu machen. Durch Anlegen von Ordnern für bestimmte Personengruppen kann sogar gewährleistet werden, dass externalisiertes Wissen aus verschiedenen Bereichen auch nur an solche Personen kommuniziert wird, welche dieses durch Internalisierung auch nutzen können. Weiterhin können Dateien mit Metadaten angereichert werden (z.B. Verschlagwortung), welche dann auch durchsucht werden können. Somit bietet ownCloud einen Ansatzpunkt für die Kommunikation und Speicherung von dokumentiertem Wissen, was unter die Wissensmanagementstrategie der Externalisierung fällt.

6. Handlungsempfehlungen


6.1. Wissensmanagementmaßnahmen

6.1.1. Externalisierung von Erfahrungswissen

Wie in Kapitel 4.5 erklärt, bedeutet Externalisierung die Überführung von implizitem in explizites und damit dokumentierbares Wissen.


Ansatzweise wird diese Methode in der wöchentlichen Nachbesprechung der Veranstaltungen auch schon praktiziert, dies findet jedoch weder systematisch statt, noch werden die Erfahrungen in irgendeiner Weise dokumentiert. Dadurch
wird aufgrund der hohen Anzahl an Veranstaltungen und mitwirkenden Personen vieles nicht angesprochen oder von den zuhörenden Kollegen wieder vergessen. Hinzu kommt, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche nicht am entsprechenden Meeting teilnehmen können, oder neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, außen vor gelassen werden.


hier ausreichender Schulung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Um-
gang dieses Werkzeugs, ebenso müssen Anreize zur Nutzung seitens der Ge-
schützführung und der für die Implementierung zuständigen Person gegeben
werden, damit der Nutzen eines solchen Tools für alle Mitarbeiter und Mitarbei-
terinnen klar wird.

Im Zusammenhang mit Web 2.0 findet sich eine weitere Alternative zur Speiche-
rung und Verteilung des externalisierten Wissens: der Blog. Good Practices oder
Best Practices und Lessons Learned können mit Hilfe eines Blogs innerhalb des
Unternehmens (beispielsweise in einem Intranet) veröffentlicht werden. Auch hier
bietet sich die Möglichkeit der Interaktion und Bewertung durch Kommentar- und
Bewertungsfunktionen. Ein Blog bietet den Zugriff auf aktuelle, relevante und
durchsuchbare Informationen und kann somit subjektive Informationsbedarfe der
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen befriedigen (vgl. Stocker 2010, 10f). Ebenso wie
Wikis sind Blogs als Teil von Web 2.0 für Digital Natives und Early Adopter be-
kannte Anwendungen (vgl. ebd., S. 8), weshalb man eine schnelle Integration
ohne hohen Schulungsaufwand bei gleichzeitig hoher Akzeptanz unter den Mit-
arbeitern und Mitarbeiterinnen erwarten darf.

6.1.2. Integration Gastronomie und Externe
Um die externen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und solche der Gastronomie
besser zu integrieren und ihnen so die Mitgestaltung der organisationalen Wiss-
sensbasis zu ermöglichen, bieten sich verschiedene Ansätze an. Grundsätzlich
kann dies, wie bereits in Kapitel 4.5 beschrieben, durch die bewusste Gestaltung
der Kommunikation erreicht werden.

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, inwieweit die externen Mitarbeiter
und Mitarbeiterinnen und die der Gastronomie in das interne Kommunikations-
ystem eingegliedern sind. Eine vollständige Eingliederung wäre für die externen
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und solche der Gastronomie selbst nicht sinn-
voll, da der Informationsfluss im Unternehmen im Gesamten für sie nicht von In-
teresse ist. Bereits etablierte Kommunikationskanäle wie beispielsweise
WhatsApp sind für Ad-Hoc-Absprachen geeignet, nicht jedoch für strukturierte
Diskussionen, welche nach Themen differenziert werden können. Die Einführung
eines Werkzeugs, welches Informationen und Diskussionen differenzierter und strukturierter darstellt, ist zu empfehlen.

Zur Wissensgenerierung lassen sich Methoden anwenden, welche keine Informations- und Kommunikationstechnologien benötigen und auf der Face-to-Face-Kommunikation beruhen. So gibt es bereits regelmäßige Zusammentreffen in Form eines Stammtischs und einer Teamaktivität (als Teambuildingmaßnahme), bei denen auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus anderen Bereichen wie Produktion, Technik (intern) und auch Geschäftsführung teilnehmen. Diese bieten eine Plattform, um Wissensgenerierung voranzutreiben.


Die Ergebnisse der letztgenannten Methoden sind von den Initiatoren und Initiatorinnen zu dokumentieren, damit sie auch den Weg ins Unternehmen finden und
damit zu konkreten Problemlösungsansätze führen. Es sollte also auch immer eine Nachbereitung solcher Diskussionen im Unternehmen stattfinden.

Da externe Techniker und Technikerinnen bei den Stammtischen und Teamevents meist nicht anwesend sind, sollte man in Betracht ziehen, diese auch dort einzuladen oder eigene Teamevents zu organisieren und mit den genannten Methoden das Wissenspotenzial in diesem Bereich auszureizen.

6.1.3. **Aufbau des Bereichs Marketing**


„Eine Community of Practice ist eine Gemeinschaft von Personen, die aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder Aufgabenbereiches über formale Organisationsgrenzen hinweg miteinander interagieren (virtuell und/oder face-to-face) mit dem Ziel, Wissen in einem für das Unternehmen relevanten Themengebiet gemeinsam zu entwickeln, zu (ver-)teilen, anzuwenden und zu bewahren.“ (ebd., S. 30)


6.2. Anpassung der internen Kommunikationsstruktur


Aus Sicht der internen Kommunikation ist zur Verbesserung der Übersichtlichkeit die Reduzierung der Anzahl von Kommunikationskanälen naheliegend. Weiterhin erscheint es sinnvoll, der Kommunikation mehr Struktur zu verleihen.

Eine sinnvollere Möglichkeit der Strukturierung lässt sich also nur durch Bereitstellung und Implementierung geeigneter Kommunikationswerkzeuge und damit -infrastruktur umsetzen, welche Selbstorganisationsprozesse fördern.


In technologischer Hinsicht existieren dazu ganzheitliche Lösungen, welche sich verschiedener Web 2.0-Technologien bedienen und im Unternehmenskontext mit „Enterprise Social Software“ zusammengefasst werden können.

6.3. Enterprise Social Software


Die Einführung und Nutzung solcher Enterprise Social Software soll verschiedene Mehrwerte für Unternehmen schaffen. Meske et al. (2014) nennen fünf Dimensionen an Mehrwerten:


2. Umfangreiches Wissensmanagement und Wissenstransfer: Wikis und ähnliche Instrumente sollen eine Externalisierung von im Unternehmen verankertem Wissen unterstützen, was zu Produktivitätssteigerung führen kann sowie größere Verluste beim Abgang von Personal verhindern soll.

3. Erleichterung der Expertensuche im Unternehmen: Social Media bietet die Möglichkeit, Problemlösungszeiten zu verkürzen, indem die Expertensuche im Unternehmen und die anschließende Kommunikation erleichtert werden.


5. Aufbau von Sozialkapital: Auch bei asynchroner oder Arbeit an verschiedenen Orten können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einfach miteinander kommunizieren und so in Kontakt bleiben. Dadurch, dass Social Media-Anwendungen eine persönliche Kommunikation unterstützen, entstehen

---

⁸ Serendipität bezeichnet „the discovery through chance by a theoretically prepared mind of valid findings which were not sought for“ (Merton 1957, S. 12).
stärkere soziale Bindungen, welche wiederum das Potenzial haben, die Unternehmenskultur und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen positiv zu beeinflussen.


Auch die generellen Potenziale, welche von Enterprise Social Software-Plattformen ausgehen, können sich positiv auf das untersuchte Unternehmen auswirken. Verbesserte Unternehmenskommunikation und Wissensmanagement bzw. -transfer sind ohnehin schon Ziel dieser Arbeit, eine mögliche Steigerung der Innovationskraft und der Aufbau von Sozialkapital wären dabei positive Nebeneffekte. Einzig die erleichterte Expertensuche ist aufgrund der Unternehmensgröße
zumindest keine unbedingt benötigte Dimension, kann aber in Bezug auf externe Kräfte ebenso interessant sein.

6.3.1. Voraussetzungen

Die bisherigen Erkenntnisse lassen zunächst vermuten, dass sich Enterprise Social Software gut eignet, um die interne Kommunikation zu verbessern und die Einführung von Wissensmanagement zu unterstützen. Damit ist jedoch noch nicht geklärt, wie die Voraussetzungen im untersuchten Unternehmen für eine erfolgreiche Einführung dieses Instruments zu bewerten sind.


werden können (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2). Es werden also ausdrücklich nur Tendenzen ausgesprochen, ob sich das Unternehmen eher gut oder eher schlecht für den Einsatz von Enterprise Social Software eignet.

6.3.1.1. Dimension Organisationskultur
Im Bereich der Organisationskultur liegen folgende, gegenüberliegende Werte vor, wobei der erstgenannte Wert das positive Ausprägungsmerkmal hinsichtlich der Eignung darstellt:

- Flexibilität ↔ Kontrolle
- Innovation ↔ Regeln
- Vertrauen ↔ Misstrauen
- Unterstützung ↔ Zielvorgabe


6.3.1.2. Dimension Führung
Die Führungsdimension beinhaltet die folgenden Gegenpolpaare, die erstgenannten Werte sind wiederum die positiven Ausprägungsmerkmale bezüglich der Eignung:

- Selbstorganisation ↔ Hierarchische Organisation
- Dialog ↔ Monolog
- Wissensaustausch ↔ Wissensbesitz
- Intrinsisch ↔ Extrinsisch

6.3.1.3. Dimension Personal

Die dritte und letzte Dimension ist die des Personals. Folgende Gegenpolpaare werden in diesem Zusammenhang untersucht:

- Digital Natives ↔ Digital Immigrants
- Akademiker ↔ niedriger Bildungsgrad
- Wissensarbeit ↔ körperliche Arbeit
- Kooperation ↔ Konkurrenz

Da bei dem noch recht jungen Unternehmen größtenteils junge Menschen arbeiten, überwiegt der Anteil an Digital Natives. Der Bildungsgrad im Unternehmen ist jedoch nicht von Akademikern geprägt, was allerdings nicht unüblich ist in der Veranstaltungsbranche. Es handelt sich zumeist um Ausbildungsberufe und so ist das Unternehmen selbst auch Ausbildungsbetrieb. Der eher geringere Anteil an Akademikern ist mitunter bedingt durch den zwar nicht niedrigen, aber ebenso wenig hohen Grad an Wissensarbeit. Wissensarbeit und körperliche Arbeit sind also eher ausgewogen, wobei dies immer mit dem Tätigkeitsbereich zusammenhängt. Der letzte Wert wiederum tendiert eindeutiger in die positive Richtung. So
spricht die auf Unterstützung beruhende Unternehmenskultur für die Kooperationsbereitschaft unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Ausgeprägtes Konkurrenzverhalten wäre zudem gerade bei der Durchführung von Veranstaltungen äußerst kontraproduktiv.

6.3.1.4. Zusammenfassung


6.3.2. Hinweise zur Einführung

Mitarbeiterschaft erfordert, kann an dieser Stelle keine umfassende Strategie zur Einführung der Technologie entwickelt werden. Dennoch lassen sich kritische Faktoren, welche bei einer möglichen Einführung im Unternehmen eine Rolle spielen, im Folgenden beschreiben.


Aus diesem Grund wird auch in der Literatur eine Kombination der beiden klassischen Wege zur Initiierung einer solchen Implementierung empfohlen. Auf der einen Seite muss die Einführung von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mitgetragen werden, was eine Bottom-Up-Initiierung impliziert. Andererseits jedoch ist die Unterstützung aus den Reihen von Führungspositionen, also ein Top-Down-Vorgehen, unabdingbar. Demnach ist eine Kombination aus top-down und bottom-up erforderlich (vgl. Petry und Schreckenbach 2013, S. 239).

Entscheidet sich also die Geschäftsführung dazu, Enterprise Social Software im Unternehmen einzuführen, ist es besonders wichtig, dass die komplette Führungsebene hinter dem Vorhaben steht. Um dies auch zu signalisieren, müssen Führungspositionen bei der Nutzung des neuen Tools mit gutem Beispiel vorgehen (vgl. Koch et al. 2012, S. 164), was zur Motivation der restlichen Mitarbeiterschaft beiträgt.

Die Akzeptanz und letztendlich die Nutzung der neuen Plattform unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist entscheidend für die erfolgreiche Einführung. Um dies zu fördern, wird die Vermittlung des Nutzens (und nicht nur der Funktionen) der neuen Plattform empfohlen (vgl. ebd., S. 165). Wird das Vorhaben also vorgestellt, dürfen nicht die Funktionen des neuen Werkzeugs im Vordergrund stehen, sondern welchen konkreten Nutzen die Nutzung der Funktionen haben
kann. Es bietet sich an, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Nutzungsszena-
rien anzubieten, aber nicht vorzugeben (vgl. Richter 2012, S. 19). Diese Nut-
zungsszenarien können zuvor mit verschiedenen zukünftigen Nutzern und Nut-
zerinnen erstellt werden, um sie möglichst realistisch zu halten und die Wahr-
scheinlichkeit der Akzeptanz zu erhöhen.

Zudem wird die Ausarbeitung sogenannter Social Software Guidelines empfoh-
len (vgl. Koch et al. 2012, S. 164). Diese Richtlinien sollen keineswegs ein festes
Regelwerk darstellen. Sie dienen vor allem dazu, Unsicherheit bezüglich der Nut-
zung einer neuen Plattform abzubauen. Inhalt dieser Richtlinien sind Empfehlun-
gen, wie das neue System genutzt werden soll bzw. darf, außerdem sollen Hin-
weise zur Nutzung gegeben werden (z.B. mit Hilfe der oben genannten Nut-
zungsszenarien). Vor allem sollte darin enthalten sein, was mit der neuen Platt-
form nicht gemacht werden soll. Außerdem sollten die Social Software Guidelines
nicht zu ausführlich geschrieben sein, denn seitenlange Dokumente wirken ab-
schreckend auf die Nutzer und Nutzerinnen und würden deshalb nicht alle erre-
ichen.

Das Wechselspiel mit der Unternehmenskultur wurde schon als Faktor im vorhe-
rigen Kapitel genannt. Zwar scheint das untersuchte Unternehmen in dieser Hin-
sicht gute Voraussetzungen zu haben, dennoch darf dieser Punkt deshalb nicht
aus den Augen verloren werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Manage-
ment müssen ein Bewusstsein für Partizipation entwickeln, welche Grundvoraus-
setzung für die erfolgreiche Nutzung von Social Software ist. Eine Kultur des ge-
genseitigen Vertrauens muss gestärkt und eine Fehlerkultur, welche Fehlern of-
fen und tolerant begegnet, etabliert werden. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
müssen für eine Kultur der Wissensteilung sensibilisiert werden. Den einen, per-
fekten und für alle gültigen Weg in diese Richtung gibt es nicht, umso wichtiger
ist es, dass das Unternehmen die Relevanz dieser Themen erkennt, um so sich
seinen eigenen Weg in dieser Richtung zu ebnen.
6.3.3. Mögliche Softwarelösungen


6.3.3.1. Yammer


Der Funktionsumfang umfasst die Module Gruppen, externe Zusammenarbeit, Suche, Posteingang und Benachrichtigungen, Discovery-Feed und die Office-Integration.


---

\(^9\) Siehe [https://www.yammer.com/](https://www.yammer.com/).

Bezahlt wird bei Office 365-Produkten immer pro Benutzer im Monat, Yammer kann darüber hinaus auch als mobile Anwendung genutzt werden.

6.3.3.2. JUST SOCIAL

Das noch relativ junge deutsche Startup rund um die Enterprise Social Software JUST SOCIAL¹⁰ bietet eine Softwarelösung nach deutschen Datenschutz-Standards an. Die Plattform gliedert sich in vier Teile und ist auch mobil nutzbar.


JUST DRIVE ist die Fileserver-Komponente innerhalb von JUST SOCIAL. Dateienablage und -verwaltung mit Laufwerken und Ordnern, direkte Bearbeitung und Versionierung inklusive der Möglichkeit zur Volltextsuche werden standardmäßig in einer Cloud-Umgebung ermöglicht.

Mit JUST LIST können einfache Listen zur Aufgabenplanung oder ähnlichem erstellt und verwaltet werden. Diese Komponente erinnert funktional an die Applikation Wunderlist.


¹⁰ Siehe https://www.just.social/de.

6.3.3.3. Bitrix24

Die letzte Enterprise Social Software, die hier vorgestellt werden soll, ist Bitrix24\textsuperscript{11}. Die Plattform wurde innerhalb des untersuchten Unternehmens von wenigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ohne Kenntnis der Geschäftsführung schon genutzt, ist derzeit allerdings nicht mehr in Gebrauch. Der Funktionsumfang ist dabei umfassender als bei den meisten Lösungen.


Die Plattform lässt sich über eine Cloud (European Amazon Web Services) in deutschen Rechenzentren, On-Premise auf einem eigenen Server oder bei einem Partner hosten. Das Preismodell richtet sich nach Nutzerzahl, Administratorzahl sowie Speicherkapazität. Die verschiedenen Preisstufen enthalten aufsteigend immer mehr Funktionen, deren konkrete Differenzierung hier überflüssig wäre.

6.3.3.4. Bewertung

Alle drei vorgestellten Softwarelösungen bieten ähnliche Funktionalitäten, setzen jedoch andere Schwerpunkte. Bei Yammer ist dies die Integration in Office-Produkte, eine Nutzung der Software lohnt sich also am meisten, wenn Office 365

\textsuperscript{11} Siehe \url{https://www.bitrix24.de/}.
im Unternehmen intensiv genutzt wird. JUST SOCIAL beschränkt sich auf die für ein Enterprise Social Network wichtigsten Funktionen und verspricht daher eine gute Übersichtlichkeit. Bitrix24 hat den größten Funktionsumfang der vorgestellten Lösungen und ist dabei eine unabhängige Lösung.


7. Fazit und Ausblick


Um die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern und gleichzeitig eine für Wissensmanagementmethoden geeignete Plattform zu schaffen, bietet sich Enterprise Social Software an. Sie ist als ganzheitliche Lösung darauf ausgelegt,


8. Literaturverzeichnis


Kooperationssysteme Univ. der Bundeswehr München (Schriften zur soziotechnischen Integration, 2). Online verfügbar unter http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bvb:706-045.


9. Eidesstattliche Erklärung


Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Dies gilt auch für Quellen aus eigenen Arbeiten.

Ich versichere, dass ich diese Arbeit oder nicht zitierte Teile daraus vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe.

Mir ist bekannt, dass meine Arbeit zum Zwecke eines Plagiatsabgleichs mittels einer Plagiatserkennungssoftware auf ungekennzeichnete Übernahme von fremdem geistigem Eigentum überprüft werden kann.

Köln, den 29.08.2017

_______________________
Pers. Unterschrift