

Fachbereich MEDIEN

Bauer, Nadja

**Wissensmanagement in Non-Profit Organisationen mit
Social Media -**

Implementierung eines Wikis in der PR & Events Abteilung der AHK

USA Atlanta

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer: Prof. Andreas Wrobel-Leipold

Zweitprüfer: Rebecca Stieger, Event Manager, AHK USA Atlanta

Atlanta, 2009

Bauer, Nadja:

Wissensmanagement in Non-Profit Organisationen mit Social Media –
Implementierung eines Wikis in der PR & Events Abteilung der AHK USA
Atlanta - 200 - 60 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat

Die Bachelorarbeit untersucht die Bedeutung von Wissensmanagement in Non-Profit Organisationen und beleuchtet dabei besonders die Rolle der Social Media. Ziel der Arbeit ist die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie für die AHK USA Atlanta sowie die Bereitstellung einer unterstützenden Technologie zur projektinternen Nutzung, um Wissensabfluss zu verhindern. Darüber hinaus soll die Möglichkeit bestehen, dies auf weitere Projekte und Abteilungen intern und extern ausdehnen lassen.

Im Verlauf der Arbeit wird bewiesen, dass NPOs ihre Ressourcen effizienter nutzen und ihre Anziehungskraft steigern können, wenn sie ihr Wissen systematisch managen. Unterstützt wird das durch Markt- und Literaturrecherchen.

Dabei werden in der Arbeit verschiedene Wissensmanagement-unterstützende Technologien untersucht, wobei sich ein Wiki als ideal herausstellt und in der AHK USA Atlanta implementiert wird. Daran wird gezeigt, dass Wissensmanagement nicht kostenintensiv sein muss und dass Social Media für NPOs geeignete Lösungen darstellen.

Außerdem wird in einem Hintergrundgespräch mit den deutschen Auslandshandelskammern der USA die gegenwärtige Bedeutung von Wissensmanagement und der Einsatz von Social Software und weiteren Anwendungen und Methoden untersucht.

INHALT

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
Vorwort	VIII
1. Einleitung.....	11
1.1 Problemstellung.....	11
1.1.1 Der Umgang mit Wissen in Non-Profit Organisationen.....	11
1.1.1.1 Wirtschaftsorientierte Faktoren.....	12
1.1.1.2 Humanorientierte Faktoren.....	13
1.1.1.3 Technologieorientierte Faktoren.....	14
1.1.2 Wissensmanagement in der PR & Events Abteilung der AHK USA Atlanta.....	14
1.2 Ziel der Arbeit Hypothese.....	17
1.3 Methodik und Technik.....	18
2. Theoretische Auseinandersetzung.....	21
2.1 Wissensmanagement.....	21
2.1.1 Wissen.....	21
2.1.2 Wissen in Organisationen.....	22
2.1.3 Wissensmanagement.....	24
2.2 Methoden des Wissensmanagements.....	26
2.3 Wissensmanagementsysteme.....	28
2.3.1 Begriffsklärung.....	28
2.3.2 Klassifizierung.....	28
2.3.3 Architektur.....	30
2.4 Non-Profit Organisationen.....	30
2.4.1 Begriffsklärung.....	30
2.4.2 Charakteristika in Bezug auf das Wissensmanagement.....	32
2.5 Web 2.0 und Social Media.....	35
2.5.1 Begriffsklärung.....	35
2.5.2 Social Software.....	37
2.5.3 Enterprise 2.0.....	38
3. Realitätscheck: Wissensmanagement in Non-Profit Organisationen.....	40
3.1 Vorgehen.....	41
3.2 Auswertung.....	41
3.3 Zusammenfassung.....	44

4. Praxis: projektorientierte Wissensmanagement-Strategie	
in der AHK USA Atlanta.....	45
4.1 Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement.....	46
4.2 Vorstellung der AHK USA Atlanta.....	47
4.2.1 Die AHK USA Atlanta im Netzwerk der deutschen Auslandshandelskammern.....	47
4.2.2 Die PR & Events Abteilung der AHK USA Atlanta.....	49
4.2.3 Die Gala der AHK USA Atlanta.....	52
4.3 Zieldefinition für das Wissensmanagement der Gala.....	54
4.4 Ist-Soll-Analyse.....	56
4.4.1 Organisationskultur.....	57
4.4.2 Vorhandene Voraussetzungen.....	58
4.4.3 Anforderungen an eine Wissensmanagement- unterstützende Software.....	58
4.5 Strategische Optionen.....	59
4.5.1 Geschäftsbereich.....	60
4.5.2 Zielgruppe.....	60
4.6 Methoden.....	60
4.6.1 Lessons Learned.....	61
4.6.2 Good and Best Practice Sharing.....	62
4.6.3 Wissenskarten.....	63
4.7 Vergleich von Wissensmanagement- Technologien.....	64
4.7.1 Groupwaresysteme.....	65
4.7.1.1 Kommunikationssysteme.....	66
4.7.1.2 Kooperationssysteme.....	66
4.7.1.3 Workflowmanagementsysteme.....	68
4.7.2 Inhaltsorientierte Systeme.....	68
4.7.2.1 Dokumentenmanagementsysteme.....	68
4.7.2.2 Contentmanagementsysteme.....	69
4.7.2.3 Portalsysteme.....	70
4.7.2.4 Lernmanagementsysteme.....	70
4.7.3 Systeme künstlicher Intelligenz.....	70
4.7.3.1 Expertensysteme.....	71
4.7.3.2 Agentensysteme.....	72
4.7.3.3 Text Mining Systeme.....	72
4.7.4 Führungsinformationssysteme.....	73
4.7.4.1 Data Warehouse Systeme.....	73
4.7.4.2 OLAP-Systeme.....	74
4.7.4.3 Data Mining Systeme.....	74
4.7.5 Wissensmanagementsysteme.....	75
4.7.6 Social Media.....	75
4.7.6.1 Weblogs.....	76

4.7.6.2 Wikis.....	77
4.7.7 Nähere Betrachtung: Drupal, Google Docs, Mediawiki und ZohoWiki.....	79
4.7.8 Ergebnis.....	83
4.8 Fazit.....	84
5. Implementierung des Wikis als Wissensmanagement- unterstützende Software für die Gala der AHK USA Atlanta.....	85
5.1 Kriterien für die Implementierung des Wikis.....	85
5.2 Aufbau und Struktur des Wikis.....	87
5.3 Rolle und Einbindung der Mitarbeiter.....	90
5.4 Kritische Betrachtung.....	92
6. Abschließende Betrachtung.....	93
6.1 Bewertung.....	93
6.2 Ausblick.....	99
Literaturverzeichnis	101

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Tab.	Tabelle
Kap.	Kapitel
u.a.	unter anderem
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
i.d.R.	in der Regel
sog.	sogenannte
z.T.	zum Teil
NPO	Non-Profit Organisation
CMS	Contentmanagementsystem
DMS	Dokumentenmanagementsystem
UGC	User Generated Content
AHK	Auslandshandelskammer
Gala	GACC South Annual Gala
IKT	Informations-und Kommunikationstechnologie
WMS	Wissensmanagementsystem
FAQ	Frequently Asked Questions
CRM	Customer Relationship Management

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1 Wissensspirale in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi von Hasler Roumois	23
Abb. 2 Spirale der Wissensschaffung in Unternehmen	24
Abb. 3 Web 2.0-Anwendungen für Unternehmen	36
Abb. 4 Wissensquellkarte	64
Abb. 5 Zusammenarbeit durch ein Wiki	78
Abb. 6. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Web 2.0-Konzepten	85
Abb. 7. Ausschnitt aus der Site Map mit Struktur der Gala	88
Abb. 8 Good Practices & Lessons Learned	89
Abb. 9 Integration eines Excel Sheets & Chat	90
Tab. 1 Überblick über die Methoden des Wissensmanagements	27
Tab. 2 Charakteristika von NPOs	33
Tab. 3 Übersicht der Wissensmanagement- und Geschäftsziele der AHK USA Atlanta	55/56
Tab. 4 Klassifizierung von Wissensmanagement-unterstützender Software in Anlehnung an Lehner	65

Vorwort

Schon Einstein sagte, „Der Fortschritt lebt vom Austausch des Wissens¹“ oder kennt nicht jeder auch das Zitat „Wissen ist Macht“ von Francis Bacon²? Wie befinden uns heute in einem Transformationsprozess von einer Informations- zu einer Wissensgesellschaft, in der die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes vom Ausbildungsstand der Menschen und der Qualität seiner Bildungs- und Forschungsinstitutionen abhängt³. Gerade durch die rasante Verbreitung des Internets, ist der Zugang zu Wissen wesentlich erleichtert worden. Wissen ist heutzutage transparent, globalisiert und für jeden einfach zugänglich. Es gibt aber auch eine größere Fülle an Informationen, die durch den Nutzer gefiltert werden müssen. Das Management von Wissen spielt dabei eine entscheidende Rolle. Es beginnt schon im privaten Umfeld und ist ausschlaggebend für den persönlichen Erfolg eines jeden Einzelnen. Auch im lebenslangen Lernprozess des Menschen und eng verknüpft mit kommunikativen Prozessen wird Wissen bewusst als auch unbewusst gemanagt, sei es im persönlichen Handeln für sich selbst oder für andere. Insofern ist Wissensmanagement für die Entwicklung einer Gesellschaft an sich grundlegend von Bedeutung.

Auch der Unternehmenserfolg ist eng mit dem Faktor Wissen verknüpft. Erwerb, Speicherung, Verwaltung und Transfer von Wissen sind ausschlaggebende Faktoren für das Bestehen und die Entwicklung von Organisationen in saturierten, globalisierten Märkten. Weiterhin stellt das Wissen (immateriell) neben dem Personal (materiell) die wichtigste Ressource in einer Organisation dar. Beide Ressourcen hängen unmittelbar voneinander ab.⁴

Mittlerweile haben sich schon viele Organisationen mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt. Das sind vor allem große Beratungsunternehmen wie Ernst & Young oder Accenture und

¹ http://darkleo.com/darkleo/fun/philosophie_spruch.htm, Zugriff 22.01.2009

² http://de.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon, Zugriff: 22.01.2009

³ Güldenbergs/Meyer 2007, 449

⁴ vgl. Hasler Roumois 2007, 21-25

Technologieunternehmen wie IBM⁵, Xerox, Synaxon AG oder Sun Microsystems. Für diese Firmen ist eine große Offenheit hinsichtlich neuer Technologien charakteristisch als auch ein ausgeprägtes Interesse an diesem Thema. Sie haben viel Zeit und Geld in die Entwicklung der Wissensmanagementsysteme gesteckt. Ebenso kennzeichnend für diese Unternehmen sind viele verschiedene Standorte und Abteilungen und eine beachtliche Größe bezüglich ihrer Mitarbeiteranzahl. Doch auch für klein- und mittelständische Unternehmen und für Non-Profit Organisationen („NPO“) ist Wissensmanagement ein nicht zu unterschätzender Faktor. Einige dieser Organisationen wenden schon Instrumente, die Wissensmanagement unterstützen, an, ohne dass es Ihnen bewusst ist. Aber systematisches Wissensmanagement wird noch von Wenigen betrieben.⁶ Doch klein- und mittelständische Unternehmen und NPOs können ebenso davon profitieren, da sich Rahmenbedingungen wie erhöhter Wettbewerbsdruck durch saturierte Märkte und Globalisierung nicht unterscheiden.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf Wissensmanagement in NPOs und lässt gewinnorientierte Unternehmen außen vor. Dennoch bedarf es einer Unterscheidung zwischen gewinnorientierten Unternehmen und NPOs hinsichtlich Charakteristika und Voraussetzungen, die auf das Wissensmanagement Einfluss nehmen und in Kapitel 2.4.2⁷ behandelt werden, um die besonderen Potenziale von Wissensmanagement in NPOs zu beleuchten.

Wissensmanagement als Thema ist mittlerweile nicht mehr ganz neu, dennoch ist es eine vergleichsweise junge Disziplin, brandaktuell mit einer sehr dynamischen Entwicklung. Es ist inzwischen zum Thema zahlreicher Veröffentlichungen und Untersuchungen geworden. Zudem gibt es viele verschiedene Modelle, Methoden und Technologien mit ganz unterschiedlichen Ansätzen. Auch damit setzt sich diese Arbeit

⁵ Laudénbach 2009, 92

⁶ Brake et al. 2006, 8

⁷ siehe Kap. 2.4.2 | Charakteristika in Bezug auf das Wissensmanagement

auseinander und versucht ein wenig Licht in den Dschungel der verschiedenen Ansätze zu bringen und den geeignetsten aus dem Standpunkt der NPO herauszufiltern.

Um den Lesefluss dieser Arbeit nicht zu beeinträchtigen, wird hauptsächlich die männliche Form gewählt. Dies soll keinesfalls ein Ausdruck von Diskriminierung sein. Selbstverständlich gelten entsprechende Aussagen für beide Geschlechter, sofern sie nicht direkt bezogen sind. Ebenso werden hin und wieder englische Begriffe verwendet, ohne sie ins Deutsche zu übersetzen, wenn davon ausgegangen werden kann, dass sie im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch vorhanden sind oder es sich um englische Fachbegriffe handelt, die ins Deutsche übertragen wurden.

1. Einleitung

Die Einleitung umfasst die Problemstellung der Arbeit, Ziel und Hypothese sowie Methodik und Technik. In der Problemstellung wird der Umgang mit Wissen in NPOs anhand verschiedener Kriterien geschildert und anschließend am Praxisbeispiel der AHK USA Atlanta erläutert. Das darauffolgende Kapitel beschreibt die Zielstellung dieser Arbeit und formuliert eine Hypothese. Danach werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Methoden und Techniken dargestellt.

1.1 Problemstellung

1.1.1 Der Umgang mit Wissen in Non-Profit Organisationen

Es ist zu beobachten, dass in vielen NPOs das Management von Wissen im Sinne eines systematischen Umgangs mit der Ressource und deren Organisation, was Erwerb, Aufbau, Speicherung, Verwaltung und Transfer bedeutet, noch kaum vorhanden ist. Vielerorts fehlt es an dem Bewusstsein für den Prozess. Dieses Bewusstsein erhöht sich aber zunehmend.

Wie Wissensmanagement in Organisationen betrieben wird, ist auch sehr eng mit der Organisationskultur verknüpft⁸. Wie offen ist die Organisation, welche Hierarchien bestehen, wie transparent wird mit Informationen und Wissen umgegangen und wie funktioniert die interne und externe Kommunikation in der Organisation. Diese Faktoren haben eine große Auswirkung auf das Wissensmanagement.

Wissen ist in Organisationen oftmals schlecht dokumentiert, schwierig auffindbar und es wird falsch damit umgegangen und kommuniziert. Es fehlen Übersichten und Zusammenhänge zum Kontext, Informationen sind schwer zugänglich und es ist unklar, wie mit Wissen umgegangen werden soll. Dazu wird bilateral kommuniziert, ohne zu dokumentieren. Dies führt zu Zeitproblemen und Lücken in der Planung und Umsetzung von Projekten. Es geht viel Wissen verloren oder liegt brach, was die

⁸ http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=3, Zugriff: 13.10.2009

Weiterentwicklung und Verbesserung der Organisation bremst. Bei einer tiefergehenden Untersuchung des Umgangs mit Wissen in NPOs können viele Faktoren gefunden werden, warum sich NPOs noch wenig mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen, aber auch Faktoren, die für die Wichtigkeit dieser Auseinandersetzung sprechen. Diese Faktoren lassen sich in wirtschaftsorientiert, humanorientiert und technologieorientiert einteilen.

1.1.1.1 Wirtschaftsorientierte Faktoren

Im Zuge der Globalisierung und saturierter Märkte geraten NPOs zunehmend unter Veränderungsdruck. Damit eng verknüpft ist auch ein erhöhter Wettbewerb unter NPOs und veränderte Anforderungen seitens des Leistungsnehmers. Öffentliche Gelder gehen zurück und Kostenträger verlangen verstärkt Rechenschaft über den Einsatz der Gelder⁹. Weiterhin sind die Ressourcen Zeit und Personal sowie die Ausstattung mit finanziellen Mitteln mehr begrenzt als in kommerziellen Unternehmen. Gerade im NPO-Sektor kann Wissensmanagement dazu beitragen, die Entwicklung der Organisation voranzutreiben und den Aufbau innerer Strukturen und Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten¹⁰. Somit kann die NPO einen Mehrwert für sich selbst schaffen und auch für die Gesellschaft, auf die deren Dienstleistungen in der Regel gerichtet sind.

Vielen NPOs fehlt es noch an „Managerdenken“ zur Führung und Leitung der Organisation und von Projekten wie es in kommerziellen Organisationen vorhanden ist. Doch auch gerade in nicht-kommerziellen Organisationen ist eine effektive Koordination von großer Bedeutung, da NPOs in der Regel einen hohen ergänzenden und verbindenden Beitrag zur Wirtschaft und zur Gesellschaft leisten können¹¹.

Weiterhin ist zu beobachten, dass in NPOs ein enormer Wissensabfluss stattfindet, der in einer hohen Mitarbeiter-Fluktuation begründet ist. Viele

⁹ Hasler Roumois 2007, 149

¹⁰ Güldenber/Meyer 2007, 452

¹¹ Hasler Roumois 2007, 12

Mitarbeiter sind nur eine kurze Zeit bei einer NPO, da diese Arbeit meist geringer bezahlt wird oder auf freiwilliger Basis beruht. Es geht viel Wissen verloren, wenn der Mitarbeiter die Organisation wieder verlässt und Wissen nicht dokumentiert oder transferiert wurde. Der „Neue“ fängt also wieder bei Null an.¹²

Durch das Outsourcing von Aufgaben aus dem öffentlichen, kommerziellen Sektor, dem es teilweise an Spezialwissen fehlt, übernehmen NPOs zunehmend auch wichtige gesellschaftliche Funktionen. Dies führt zu einer ansteigenden Professionalisierung von NPOs und zum Einsatz moderner Managementdisziplinen. Expertenwissen auf der einen Hand und das Problem der Wissenskoppelung von Personen auf der anderen lässt Wissensmanagement in NPOs zu einer wichtigen und zentralen Aufgabe und Herausforderung werden¹³.

1.1.1.2 Humanorientierte Faktoren

Mitarbeiter sind auch aus Sicht des Wissensmanagements die wichtigste Ressource einer Organisation. Mit dem Verständnis des Mitarbeiters und dessen Umgang mit Wissen auf der einen Seite und dem Verständnis der Entscheidungsebene, wie Menschen mit Wissen umgehen und welche Faktoren es zu berücksichtigen gibt, steht und fällt das Wissensmanagement einer Organisation und damit eng verknüpft die Ausschöpfung ihrer Möglichkeiten. Wissensmanagement wird oftmals nicht aktiv betrieben wegen des fehlenden Verständnisses für den Prozess, Vergesslichkeit und Müdigkeit oder aber aufgrund von Nicht-Beherrschen einer geeigneten Technik für das Management des Wissens. Das ist meine Beobachtung, die für NPOs und für kommerzielle Unternehmen gleichermaßen zutrifft.

Es liegt auch in der Natur vieler NPOs, dass deren Mitarbeiter vorwiegend aus dem geisteswissenschaftlichen Sektor kommen und deren Denken und Handeln andere Muster aufweist als das der Mitarbeiter kommerzieller

¹² vgl. Roßkopf 2004, 8

¹³ vgl. Guldenberg/Meyer 2007, 452

Unternehmen, die wirtschaftliche oder technologische Aspekte stärker in ihr Denkmuster integrieren. Mitarbeiter von NPOs konzentrieren sich auf einen „Dienst an einer guten Sache“, gehen einem politischen Leistungsauftrag nach oder verfolgen Aufgaben und Ziele, die der Gesellschaft oder Teilen der Bevölkerung einen sinnvollen, nützlichen Dienst erweisen sollen¹⁴.

1.1.1.3 Technologieorientierte Faktoren

Wissensmanagement ist kein technologischer Prozess, aber die Technologien spielen eine wichtige Rolle¹⁵. Technologien sind sehr hilfreich im Wissensmanagement und können in vielen Ebenen unterstützend eingesetzt werden, was viele Prozesse erleichtert und optimiert. Vielen NPOs fehlt es aber an finanziellen Mitteln, sich entsprechend technologisch mit geeigneter Soft- und Hardware auszustatten, denn zusätzliche Gelder sind meist nicht vorhanden. Die meisten NPOs verfügen außerdem nicht über das technische Verständnis, um erstens technologische Instrumente für den Wissensmanagement-Prozess zu integrieren, und zweitens diese auch anzuwenden, sofern sie vorhanden sind. Die Gründe dafür hängen mit den humanorientierten Faktoren zusammen, die in Kapitel 1.1.1.2 erörtert wurden. Das macht es schwierig, eine geeignete technologische Unterstützung zu finden. Mittlerweile gibt es aber zahlreiche Systeme auf dem Markt wie bspw. Social Software, die sehr nutzerfreundlich gestaltet ist und mit geringen bis gar keinen Kosten verbunden ist. Darin kann gerade für NPOs eine große Chance liegen.

1.1.2 Wissensmanagement in der PR & Events Abteilung der AHK USA Atlanta

Die vorliegende Arbeit untersucht Wissensmanagement in NPOs am praktischen Beispiel der Deutschen Auslandshandelskammer in den Südstaaten der USA („AHK USA Atlanta“), eine NPO, die sich als

¹⁴ Hasler Roumois 2007, 145

¹⁵ Davenport/Prusak 1998, 20

Dienstleister für deutsche und amerikanische Unternehmen versteht. Dabei wird Wissensmanagement in einem speziellen Projekt der PR & Events Abteilung der Organisation detailliert betrachtet.

Auch für die AHK USA Atlanta ist kennzeichnend, dass sie keinem systematischen Wissensmanagement nachgeht, obwohl es sich um eine sehr professionalisierte NPO handelt, die ein für eine NPO untypisches und ausgeprägtes „Managerdenken“ aufweist. Das liegt unter anderem in ihrer Nähe zum Wirtschaftssektor begründet. So hat der Großteil der Mitarbeiter einen betriebswirtschaftlichen Bildungshintergrund und das Management legt viel Wert auf profitable Dienstleistungsangebote mit dem Ziel, dass sich die AHK USA Atlanta größtenteils selbst tragen kann.

Events stellen ein sehr wichtiges Geschäftsfeld in der AHK USA Atlanta dar. Die Handelskammer konzipiert und veranstaltet viele verschiedene Eventformate für ihre Mitglieder und ihre Kunden. Dabei soll insbesondere auf die Annual (alljährliche) Gala („Gala“) als eines der wichtigsten Eventformate der AHK USA Atlanta, welches über einen Zeitraum von 9 Monaten hinweg geplant und organisiert wird, eingegangen werden.

Der Gala fehlt es an dokumentiertem und strukturiertem Wissen. Der Erwerb von neuem implizitem Wissen der Mitarbeiter wird kaum expliziert und versackt in E-Mails oder wird wieder vergessen. Neue Ideen bleiben oft in den Köpfen der Mitarbeiter und werden nicht ausreichend kommuniziert oder festgehalten. Das erschwert die Organisation der Events an sich und lässt auch wenig Raum für Weiterentwicklungen. Viele Arbeitsabläufe werden aus der Erfahrung heraus gehandhabt bzw. wie es sich der Verrichtende gerade denkt. Der Einsatz der Ressource Personal wird knapp gehalten, was den vorhandenen Mitarbeitern kaum Zeit lässt, Wissen ausreichend und sinnvoll zu dokumentieren und sich über geeignete Wissensmanagement-Prozesse Gedanken zu machen.

Es gibt keine effektive Struktur, in der Dokumente, Daten, Informationen und Wissen abgelegt werden. Daten und Informationen werden nur in Microsoft Office-Dokumenten gespeichert, die dann auf dem Server abgelegt werden und das geschieht nicht immer effizient. Es wird wieder

vergessen, dass bestimmte Informationen oder Wissen schon existieren oder wo etwas abgelegt wurde. Viel Wissen bleibt auch in E-Mails gespeichert, die dann verloren gehen, wenn der Mitarbeiter die Organisation wieder verlässt. Dadurch werden Arbeiten oft doppelt verrichtet und es wird sehr viel Zeit für Recherche aufgewandt, um bestimmte Dokumente zu finden.

Ein Problem bei NPOs und auch bei der AHK USA Atlanta ist die hohe Mitarbeiter-Fluktuation. Viele Mitarbeiter sind nur sechs Monate bis zwei Jahre bei der Organisation. Wenn ein Manager drei bis vier Jahre bei der AHK USA Atlanta arbeitet, dann ist das eine lange Zeit. Der Großteil der Mitarbeiter kommt aus Deutschland und hat nur ein zeitlich begrenztes Visa, geht dann wieder nach Deutschland zurück oder wechselt direkt zu einem Unternehmen in die Wirtschaft. Daraus resultiert ein hoher Wissensabfluss und der neue Mitarbeiter fängt wieder von Null an. Hinzu kommt auch, dass die Event Managerin der Handelskammer die Organisation in Kürze verlassen wird. Das bedeutet, dass Ihr angehäuften implizites Wissen der vergangenen Jahre der AHK USA Atlanta verloren gehen würde, was sich insbesondere auf die Gala auswirken würde.

Die Planung und Organisation der Gala wird auch durch fehlende Dokumentation von Informationen und Wissen der Mitarbeiter erschwert. Es gibt kaum ausreichende und nicht aktualisierte Handlungsempfehlungen, keine Übersichten noch Zusatzinformationen. Ein Projekt- und Zeitplan wurde angefangen, aber nie fertig gestellt und auch nicht genutzt. Informationen über die einzelnen Schritte werden mühevoll aus Dokumenten vergangener Jahre zusammengesucht, sofern sie noch vorhanden sind und zeitliche Richtlinien werden meistens geschätzt.

Wenn in der PR & Events Abteilung Daten, Informationen und Wissen aus den Eventformaten besser dokumentiert, strukturiert und transferiert werden würden, wie auch das implizite Wissen der Mitarbeiter, könnten darauf aufbauend die Ressourcen Zeit und Personal und die Arbeitsabläufe besser gemanagt werden, was zu einer effizienteren und schnelleren

Arbeitsweise in der Abteilung führen würde. Bei kleineren Events ist das noch weniger ein Problem, aber bei großen Eventformaten wie der Gala, die über einen sehr langen Zeitraum hinweg geplant und organisiert wird und die periodisch stattfindet, ist ein systematisches Wissensmanagement essentiell wichtig. Eine Strategie oder eine Software zur Unterstützung des Wissensmanagementprozesses gibt es bisher noch nicht.

Da sich die AHK USA Atlanta seit Jahren auch in einem stetigen Wachstumsprozess befindet und ihr Auftreten, ihr Wissen und ihre Dienstleistungen immer professioneller und ausgereifter werden und somit auch die Events der Handelskammer, wird die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie notwendig, um diesen Prozess weiter zu fördern.

Das Management der AHK USA Atlanta ist sich dieser Problematik bewusst und es ist der Ansicht, dass eine Notwendigkeit zur Einführung einer Wissensmanagement-Strategie und einer sie unterstützenden Software besteht.

1.2 Ziel der Arbeit | Hypothese

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass NPOs ihre Ressourcen und ihr Experten-Know-how effizienter nutzen, wenn sie ihr Wissen systematisch managen würden. Die Untersuchung der AHK USA Atlanta hinsichtlich des Wissensmanagements hat gezeigt, dass eine große Menge an implizitem und ungenutztem Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden ist.

Daraus ergeben sich weitere Fragestellungen, die diese Arbeit klären will:

- a) Welche Bedeutung hat Wissensmanagement für NPOs derzeit?
- b) Welche Chancen eröffnen sich durch systematisches Wissensmanagement in NPOs?
- c) Welche Technologien zur Unterstützung des Wissensmanagement-Prozesses gibt es und welche sind für NPOs gut geeignet?

d) Welche Möglichkeiten bieten Social Media wie Wikis für NPOs?

Für die Fachwelt soll diese Arbeit zeigen, dass NPOs ihre Ressourcen effizienter nutzen können, wenn sie ihr Wissen systematisch managen. Weiterhin soll herausgearbeitet werden, dass Wissensmanagement nicht kostenintensiv sein muss und dass Social Media geeignete Lösungen darstellen, insbesondere für NPOs, die diese sehr professionell verwenden können und kommerziellen Unternehmen nicht nachstehen hinsichtlich der Professionalität von Arbeitsweise und Arbeitsergebnissen.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie für die AHK USA Atlanta und die Implementierung einer unterstützenden Technologie für die Gala in der PR & Events Abteilung, die Wissensabfluss verhindert, Planung und Organisation erleichtert und zur Weiterentwicklung der Gala dient. Die Mitarbeiter sollen damit einfach umgehen können und es aktiv anwenden. Es soll als Pilotprojekt fungieren mit der darüber hinausgehenden Absicht, dass es auf weitere Projekte in der Abteilung und eventuell auch auf die Consulting Abteilung ausdehnbar ist.

1.3 Methodik und Technik

Die Hypothese und die aufkommenden Fragestellungen der vorangegangenen Problemstellung dieser Arbeit werden hauptsächlich am Praxisbeispiel der AHK USA Atlanta verifiziert. Zudem wird ein Hintergrundgespräch mit den AHKs der USA durchgeführt. Die Analyse und der Vergleich einschlägiger Literatur und Marktrecherchen werden als theoretische Grundlage und zur Unterstützung angewendet.

Die Arbeit beginnt mit der Auseinandersetzung und der Klärung der theoretischen Grundlagen auf dem Gebiet Wissensmanagement, Wissensmanagementsysteme, NPOs, Web 2.0 und Social Media. Dabei werden die verschiedenen Modelle, Methoden und Ansätze des Wissensmanagements vorgestellt, verglichen und eine Einordnung in die Wissenschaften vorgenommen. Auch Wissensmanagementsysteme

werden hinsichtlich ihrer verschiedenen Ansätze, Klassifikationen und Architekturen behandelt und gegenübergestellt. Da es schon Untersuchungen über Wissensmanagement in kommerziellen Organisationen gibt, werden NPOs bezüglich ihrer Charakteristika im Vergleich zu gewinnorientierten Organisationen untersucht, um die spezifischen Voraussetzungen und Anforderungen zu beleuchten. Mit ihrer steigenden Bedeutung für kommunikative Prozesse, Wissensmanagement und die Integration in den Unternehmensalltag, werden Web 2.0 und Social Media untersucht. Die theoretischen Grundlagen werden mittels Literaturvergleich diskutiert.

Der Realitätscheck untersucht die Bedeutung von Wissensmanagement und die Anwendung von Wissensmanagement-Technologien in NPOs. Dafür wird ein Hintergrundgespräch mit den AHKs der USA durchgeführt. Aus diesem Interview heraus sollen Rückschlüsse auf die aktuelle Bedeutung von Wissensmanagement in NPOs, dessen Potenzial als auch die Anwendung von Wissensmanagement-unterstützender Software gezogen werden können. Für wie wichtig oder unwichtig halten NPOs Wissensmanagement in ihrer Organisation? Wenden Sie Wissensmanagementmethoden schon an? Wenn ja, wie? Welche Technologien kommen zum Einsatz? Ziel dieses Interviews ist es, Eindrücke und Erkenntnisse für den NPO Sektor generell sowie für die AHK USA Atlanta zu gewinnen.

Das darauffolgende Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Untersuchung in der Praxis, was die Erarbeitung einer Wissensmanagement-Strategie für die Gala der AHK USA Atlanta umfasst. Zunächst wird die AHK USA Atlanta als NPO, deren PR & Events Abteilung und die Gala im Detail vorgestellt. In der Zieldefinition wird festgehalten, welches die erstrebenswerten und notwendigen Ziele einer Wissensmanagement-Lösung sind. Nachfolgend wird die Organisation hinsichtlich ihrer Organisations-kultur, vorhandener Voraussetzungen bzgl. humanorientierter und technologieorientierter Faktoren und Anforderungen an eine Wissensmanagement-Technologie analysiert. Die Anforderungen an eine geeignete Software werden u.a. durch Mitarbeiterbefragung

herausgefunden. In Anbetracht der großen Fülle an verschiedenen Wissensmanagement-unterstützender Software, die es auf dem Markt gibt¹⁶, erfolgt in Kapitel 4.7 ein Vergleich, mit dem Fokus, eine geeigneten Lösung für die AHK USA Atlanta zu finden. Dabei werden ganzheitliche Wissensmanagement-Systeme und einzelne Add-on-Funktionen als auch Systeme, die ihren Ursprung außerhalb des Wissensmanagements haben, unter die Lupe genommen.

Aus dieser Analyse heraus soll eine klare Wissensmanagement-Strategie für die Gala der AHK USA Atlanta hervorgehen und es soll eine passende Wissensmanagement-unterstützende Software gefunden werden.

Die Arbeit beinhaltet darüber hinaus die Implementierung, der aus den vorangegangenen Punkten gefundenen Wissensmanagement-unterstützenden Software für das Projekt Gala in der AHK USA Atlanta. Darin eingebunden ist die Einarbeitung von Methoden und Material als auch die aktive Einbindung der Mitarbeiter in das Wissensmanagement. Die Mitarbeiter sollen befähigt werden, das Tool selbstständig zu nutzen und auszubauen.

In der abschließenden Betrachtung wird eine Bewertung der erfolgten Arbeitsschritte durchgeführt, die Hypothese überprüft und Ausblicke in die Zukunft gegeben. Der zeitliche Rahmen und Umfang, in dem dieses Projekt durchgeführt wird, lassen ein abschließendes Controlling, das nach der Gala 2009 sinnvoll wäre, nicht mehr zu. Es werden aber die Möglichkeiten der Wissensmanagement-unterstützenden Software für die Gala dargestellt und Ausblicke auf die Ausweitung des systematischen Wissensmanagements und Nutzung von Wissensmanagement-Technologien in der AHK USA Atlanta gezeigt.

¹⁶ siehe Kap. 2.3.2 | Klassifizierung

2. Theoretische Auseinandersetzung

In diesem Kapitel wird sich mit Wissensmanagement, NPOs, Web 2.0 und Social Media theoretisch beschäftigt. Dabei werden die Begrifflichkeiten definiert und in der Literatur untersucht.

2.1 Wissensmanagement

2.1.1 Wissen

Wenn über Wissensmanagement gesprochen wird, muss der Begriff Wissen an sich erst einmal erklärt werden. Wissen sind weder Daten noch Informationen, die drei Begriffe stehen aber in enger Beziehung zueinander und werden jetzt erläutert.

Daten lassen sich im Kontext der Organisation als strukturierte Niederschriften von Transaktionen definieren, wobei es ihnen aber an Zweckbestimmung und Relevanz fehlt.¹⁷

Information hingegen kann als Botschaft beschrieben werden, in Form von visueller oder akustischer Kommunikation oder in Dokumenten. Peter F. Drucker sagte: „Information is data endowed with relevance and purpose¹⁸“. Bei der Übermittlung von Botschaften (Informationen) gibt es immer Sender und Empfänger. Die Information beabsichtigt dabei, dass sich die Wahrnehmung des Empfängers bezüglich der Sache, auf welche die Information abzielt, ändert.¹⁹

Davenport und Prusak verstehen Wissen als Erfahrungen, Werte, kontextabhängige Informationen und fachspezifische Erkenntnisse, welche ein Rahmen zur Evaluierung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bilden. Diese Definition zeigt, dass Wissen ein Mix aus verschiedenen Elementen ist. Wissen ist lose als auch strukturiert, intuitiv und schwer in Worte zu fassen oder in logischen Begriffen zu verstehen. Es wird hergeleitet aus Informationen und die Informationen werden aus

¹⁷ vgl. Davenport/Prusak 1998, 2/3

¹⁸ Drucker 1988, 46

¹⁹ vgl. Davenport/Prusak 1998, 2/3

Daten bezogen. Damit aus Informationen Wissen wird, muss der Mensch die Arbeit verrichten, indem er vergleicht (Wie ist die Information über diese Situation im Vergleich zu einer anderen Situation?), Konsequenzen zieht (Welche Auswirkungen hat die Information für Entscheidungen und Aktionen?), Verbindungen sieht (Wie passt das Wissen zu anderem Wissen?) und Konversationen führt (Was denken andere Leute darüber?). Wissen besteht also aus Informationen, die in Kontext, Erfahrung und Interpretation durch den Menschen eingebunden sind.²⁰

Nonaka hat diese Sicht noch erweitert. Für ihn ist Wissen nicht losgelöst von der Bedeutung zu sehen. Derjenige, der Wissen nutzt, muss Erfahrungen mit dem Kontext haben, damit das Wissen überhaupt eine Bedeutung für ihn bekommt. Das bedeutet auch, dass der Kontext, indem das Wissen gebildet wurde, mit gespeichert werden muss.²¹

2.1.2 Wissen in Organisationen

Nonaka und Takeuchi entwickelten das Modell der Wissensspirale, das die Wissensschaffung in Organisationen beschreibt und mittlerweile zum Standardmodell avanciert ist. Der Prozess der Wissenserzeugung hat dabei zwei Dimensionen: zum einen die ontologische Dimension, was die Ebenen der Wissenserzeugung betrifft (Individuen, Gruppe, Organisationen und Interaktion zwischen Organisationen) und zum anderen die epistemologische (erkenntnistheoretische) Dimension, welche in der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen begründet ist. Die Annahme ist, dass Wissen nur durch Interaktion von impliziten und expliziten Wissen erfolgt und die Umwandlung nur im sozialen Prozess zwischen Menschen möglich ist. Die vier Formen der Wissensumwandlung sind die Sozialisation (implizit zu implizit), das Externalisieren (implizit zu explizit), die Kombination (explizit zu explizit) und das Internalisieren (explizit zu implizit).

²⁰ Davenport/Prusak 1998, 5/6

²¹ vgl. Nonaka 1994, 15/16

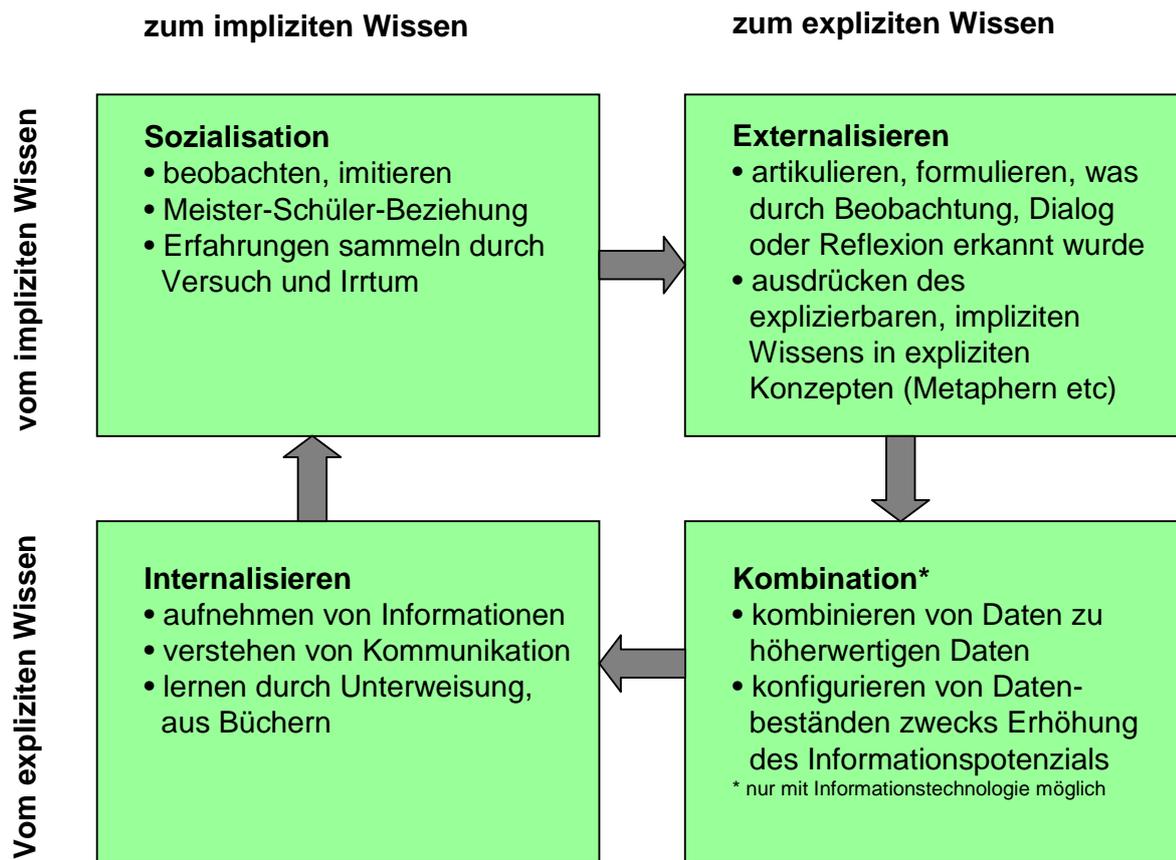


Abb. 1 Wissensspirale in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi²² von Hasler Roumois²³

Eine Organisation erweitert erst ihr Wissen, wenn alle Phasen durchlaufen werden. Die Wissensumwandlungsprozesse werden dabei von einer ontologischen tieferen Dimension auf eine höhere Stufe gehoben. Die Interaktion zwischen expliziten und impliziten Wissen, welches sich im Umfang vergrößert, wenn es die ontologischen Stufen aufsteigt, wird Wissensspirale genannt (siehe Abb. 2). Die höchste ontologische Stufe wäre die Interaktion mit Markt und Gesellschaft. Die Wissenserzeugung von einzelnen Mitarbeitern durch Internalisieren und Sozialisieren hat nur eine Bedeutung für die Organisation, wenn es externalisiert wird durch Kommunikation. Somit erhalten auch weitere Mitarbeiter das Wissen und es führt zur Vergrößerung der Wissensbasis des Teams, bzw. der

²² Nonaka/Takeuchi 1995, 71

²³ Hasler Roumois 2007, 214

Organisation, indem diese Phasen mit anderen Teams und Abteilungen wieder durchlaufen werden²⁴.

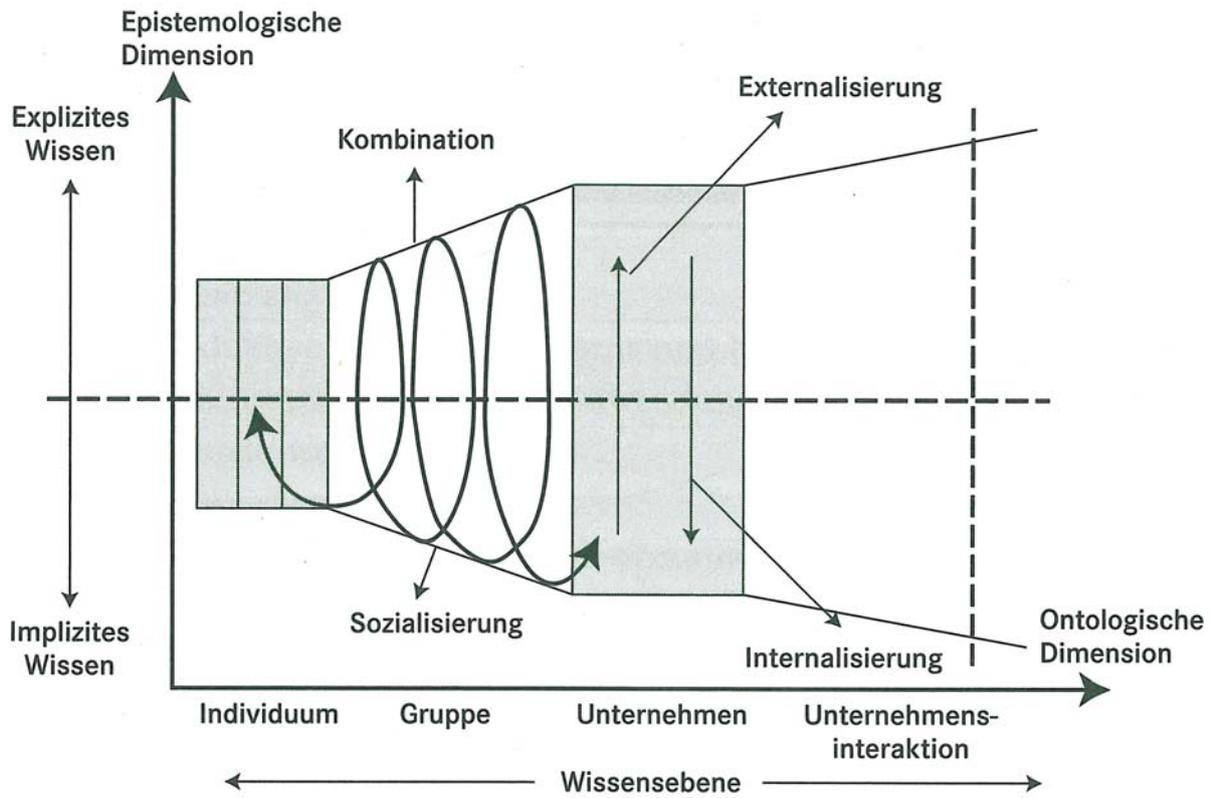


Abb.2 Spirale der Wissensschaffung in Unternehmen²⁵

2.1.3 Wissensmanagement

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Disziplinen setzt sich inzwischen mit Wissensmanagement auseinander und beeinflusst dessen Entwicklung. Die Referenzdisziplinen sind die Wirtschaftswissenschaften (Management-, Organisations- und Personalwissenschaft), die Humanwissenschaften (Psychologie, Soziologie und Pädagogik), die Informatik (Informatik, Informationswissenschaft und Wirtschaftsinformatik) und sonstige Wissenschaften (Medien- und Kommunikationswissenschaften, Recht- und Politikwissenschaft).²⁶ Wissensmanagement stellt an sich keinen neuen Managementansatz dar, sondern ist aus Verknüpfungen verschiedener

²⁴ vgl. Nonaka/Takeuchi 1995, 56-73

²⁵ Nonaka/Takeuchi 1995, 73

²⁶ vgl. Lehner 2008, 103

Ansätze, Techniken und Methoden entstanden. Die Aktivitäten können ganz unterschiedlich ausgerichtet sein wie bspw. die zielgerichtete Wissens-versorgung einer Organisation, der Umgang mit der Ressource Wissen als knappes Gut, Management von Wissensquellen oder Kosten- und Leistungspotenzial von Wissen und unterstützende Systeme für die Wissensdokumentation, -produktion und -distribution²⁷.

Demzufolge gibt es auch verschiedene Definitionen. Jennix definiert Wissensmanagement als Anwendung von selektiv angefragtem Wissen von bisherigen Erfahrungen der Entscheidungsfindung, hin zu aktuellen und zukünftigen Entscheidungsfindungsprozessen mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation zu verbessern. Wissensmanagement ist für ihn eng mit dem Organisations-Lernprozess und dem Organisations-Gedächtnis verknüpft²⁸.

Für Christmann-Jacoby und Maas ist Wissensmanagement der „gesamte Prozess von der Wissenserfassung und -änderung bis hin zum Finden und Strukturieren von Wissen“²⁹.

Durch die verschiedenen Ausprägungen des Wissensmanagementbegriffs gibt es auch keine einheitliche Linie hinsichtlich der Systematik. Es kann aber von zwei grundsätzlichen Ansätzen ausgegangen werden. Im Zentrum des humanorientierten Ansatzes steht das Individuum als Wissensträger. Wissensmanagement soll die kognitiven Fähigkeiten des Individuums unterstützen, dessen Potenziale nicht voll ausgeschöpft werden. Die Mitarbeiter von Organisationen sollen dazu gebracht werden, am allgemeinen Lernen teilzunehmen und Wissen mit anderen Mitarbeitern zu teilen. Beim technologieorientierten Ansatz stehen die Sicherung der Wissensbasis einer Organisation und die Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Wissensmanagement-unterstützende Technologien im Vordergrund mit der Absicht, die Entscheidungsfindung und die Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Die Mitarbeiter sollen mit Hilfe dessen, Wissen dokumentieren, klassifizieren, abrufen und verteilen können. Mittlerweile werden auch integrierte Ansätze entwickelt, die beide voran beschriebenen Ansätze kombinieren. Dafür gibt es aber bis jetzt bestenfalls

²⁷ Lehner 2008, 30

²⁸ Jennex 2005, 15

²⁹ Christmann-Jacoby/Maas 1997, 23

nur Lösungsansätze. Das Ziel des integrierten Ansatzes ist es, die intellektuellen Fähigkeiten des Individuums mit den Kapazitäten der Software Technologie zu verbinden, um Synergien zu erzielen³⁰.

2.2 Methoden des Wissensmanagements

Die im Folgenden präsentierten Methoden stützen sich weitestgehend auf die Ausführungen von Lehner. Er definiert die Methode als „systematische oder zielgerichtete Vorgehensweise zur Lösung einer bestimmten Klasse von Problemen“. ³¹ Dabei ist die Ordnung der Methoden an den Management-Kreislauf angepasst und um Wissensnutzung fördernde Methoden ergänzt. Die einzelnen Methoden können außerdem den einzelnen Wissens-managementprozessen zugeordnet werden. Tabelle 1 verdeutlicht dies. Die Abbildung zeigt außerdem, dass die einzelnen Methoden sich nicht immer nur einer Aufgabe zuordnen lassen, sondern mehrere Aufgaben gleichzeitig erfüllen können.

³⁰ vgl. Lehner 2008, 33/34

³¹ Lehner 2007, 179 ff

Klassifikation der Methoden	Unterstützte Wissensprozesse		Wissens- ziele definieren	Wissen bewerten	Wissen identifizieren	Wissen erwerben	Wissen entwickeln	Wissen (ver)teilen	Wissen nutzen	Wissen bewahren
	Förderung des Wissensaustauschs und der Wissensnutzung									
Lessons Learned					x		x		X	x
Best Practice Sharing					x		x	X	x	
Story Telling/Learning History					X		X	X	X	x
Repräsentation von Wissen										
Wissenskarten	x				X	x	x	X	x	x
Ontologien					X			X	x	x
Prozessmodellierung					X			x	x	X
Planung										
Wissensintensitätsportfolio	X	x								
Wissensmanagementprofil	X	x								
Knowledge Asset Road Map	X									
Organisation										
Communities of Practice						x	x	X	x	
Bewertung										
Deduktiv-summarische Ansätze		X								
Induktiv-analytische Ansätze	x	X								
KMMM		X								
Benchmarking		X								
Vorgehensmodelle										

Tab 1. Überblick über die Methoden des Wissensmanagements³²

Im Rahmen der Erarbeitung einer Wissensmanagement Strategie für die Gala der AHK USA Atlanta werden ausgewählte Methoden in Kapitel 4.6 noch einmal detailliert vorgestellt. Auf die Erläuterung aller Methoden soll in diesem Fall verzichtet werden.

³² Lehner 2008, 180

2.3 Wissensmanagementsysteme

2.3.1 Begriffsklärung

Ein Wissensmanagementsystem („WMS“) ist ein Informations- und Kommunikationssystem im Sinne eines Anwendungssystems oder einer Informations- und Kommunikationstechnologie-Plattform, das Funktionen für den strukturierten und kontextualisierten Umgang mit explizitem Wissen und implizitem, organisationsinternem und -externem Wissen kombiniert und integriert. WMS unterstützen Netzwerke von Wissensarbeitern in der Erstellung, Konstruktion, Identifikation, Erfassung, Beschaffung, Selektion, Bewertung, Organisation, Verbindung, Strukturierung, Formalisierung, Visualisierung, Verteilung, Laufzeit, Instandhaltung, Veredelung, Entwicklung, Zugang, Suche und nicht zuletzt die Anwendung von Wissen, was die Dynamik von Organisations-Lernen und die Effektivität der Organisation fördert.³³ WMS sollen das gesamte Wissen von Organisationen umfassend erschließen. Sie können aus einzelnen Komponenten zusammengesetzt werden oder sind schon als umfassende standardisierte Systeme auf dem Markt vorhanden.

Für WMS werden auch die Begriffe Wissensmanagement-Technologie, Wissensmanagement-unterstützende Software, Wissensmanagement Suite, Wissensmanagement Support System, Wissensmanagement Tools, Knowledge Warehouse, Wissensbasierte Informationssysteme oder Organizational Memory Systems verwendet³⁴.

2.3.2 Klassifizierung

Wissensmanagementsysteme zu klassifizieren ist nicht einfach, da es eine Vielzahl verschiedener Ansätze im Hinblick auf angestrebte Ziele und Wirkungen gibt. Einige Ansätze sollen hier kurz vorgestellt werden.

³³ Maier 2004, 83

³⁴ Maier 2004, 79

Lehner hält eine Klassifizierung nach Funktion oder Architektur des Systems für sinnvoll. Nach der Funktion kann unterschieden werden in Kommunikation, Inhaltsmanagement, Entscheidungsunterstützung, Suche und Visualisierung. Die Unterscheidung nach Funktion zielt auf die Umsetzung eines Wissensmanagementprozesses ab. Eine Klassifizierung nach der Architektur (Aufbau) ist zentral oder dezentral.³⁵ Jennex und Olfman klassifizieren Wissensmanagementsysteme nach dem Typ des Nutzers, den sie unterstützen. Zum einen gibt es die Gruppe der Nutzer mit gleichen Voraussetzungen und Verständnis und zum anderen die Gruppe, die nicht dieselben Voraussetzungen teilen.³⁶ Maier stellt verschiedene Ansätze vor. Wissensmanagementsysteme können klassifiziert werden erstens in Basis-Technologien, welche traditionelle Informations- und Kommunikations-Technologien („IKT“) sind, die Wissensmanagement unterstützen, zweitens in IKT-Plattformen wie Intranets, drittens in spezialisierte WMS, welche Funktionen künstlicher Intelligenz beinhalten und viertens in WMS im engen Sinn, welche Komplettlösungen darstellen. Weiterhin klassifiziert er WMS nach Marktsicht und Theoriesicht. Dazu können WMS in organisations-umfassende WMS, Gruppen- oder Community-WMS und individuelle WMS eingeteilt werden³⁷. Nach Zack werden WMS in integrativ und in interaktiv unterteilt. Diese Klassifizierung wird auch weitgehend von vielen Wissensforschern unterstützt. Integrative WMS unterstützen den Transfer von explizitem Wissen. Dabei agieren die Produzenten und Konsumenten lieber mit der physischen Wissensablage, die zum zentralen Medium für Wissensaustausch wird, als im persönlichen Austausch miteinander. Ein Beispiel dafür wäre ein interner Newsletter der PR-Abteilung. Interaktive WMS unterstützen den Transfer von implizitem Wissen. Dabei steht die Interaktion zwischen Individuen oder Gruppen im Vordergrund, die physische Wissensablage ist ein Nebenbei-Produkt der Interaktion und Zusammenarbeit. Der Inhalt ist dynamisch und bildet sich heraus. Ein Beispiel hier für wäre ein Internetforum³⁸. Diese Arbeit bezieht sich auf den Ansatz von Zack.

³⁵ Lehner 2006, 253ff

³⁶ Jennex 2008, 339

³⁷ vgl. Maier 2002, 227-235

³⁸ vgl. Zack 1999, 49-51

2.3.3 Architektur

Die Architektur ist der Aufbau eines WMS. Architekturen spielen eine wichtige Rolle für ein WMS und auch hier gibt es verschiedene Modelle. Maier unterscheidet in theoriegeleitet, marktgeleitet und anbieterspezifisch³⁹. Zack gliedert eine Architektur in vier Ebenen: erstens eine Ablage für explizites Wissen, zweitens die Weiterentwicklung des Wissens durch Beschaffung, Verfeinerung, Lagerung, Verteilung und Präsentation, drittens die Wissensmanagement-Funktionen der Organisation zur Durchführung und Management der vorangegangenen Prozesse und viertens Informationstechnologien zur Unterstützung. Zack sieht auch eine Überbetonung der Technologie, da sie nur eine unterstützende Komponente im Wissensmanagementprozess darstellt, der sich quer durch die ganze Organisation erstreckt.⁴⁰ Lehner unterteilt eine Architektur in zentral und dezentral. Während es bei einer zentralen Architektur einen zentralen Wissensspeicher gibt, werden bei einer dezentralen Architektur mehrere Speicher eingesetzt und miteinander kombiniert.⁴¹

2.4 Non-Profit Organisationen

2.4.1 Begriffsklärung

NPOs können zahlreiche Formen annehmen und werden unterschiedlich benannt wie Non-Profit, Not-for-Profit, Ehrenamtlicher Sektor, Charity Sektor oder der Dritte Sektor⁴², da er außerhalb des Staates und des Marktes liegt⁴³. Sie existieren, um eine Veränderung in der Gesellschaft herbeizuführen⁴⁴ und treten im öffentlichen und im privaten Sektor auf⁴⁵.

³⁹ Maier 2002, 194

⁴⁰ vgl. Zack 1999, 47-49

⁴¹ Lehner 2008, 252

⁴² Grobman 2002, 261

⁴³ DiMaggio/Anheier 1990, 138

⁴⁴ Drucker 1990, 3

⁴⁵ Salamon/Anheier 1996, 1

Dabei ist die Mission der NPO deren ausschlaggebendes Kriterium und nicht die Gewinnerzielung.⁴⁶ Hauptabgrenzungskriterium zu kommerziellen Unternehmen ist die Gewinnorientierung als ein untergeordnetes Ziel.⁴⁷ Eine einheitliche Definition zu finden ist schwierig, da in den verschiedenen Ländern ganz unterschiedliche Bedingungen und Konzepte für NPOs existieren. In den Vereinigten Staaten hat eine NPO im Gesetz und im Gebrauch die gleiche Stellung, während es in Deutschland aufgrund des öffentlichen und des privaten Rechts Probleme gibt, NPOs einzuordnen, da NPOs private Organisationen sind, die öffentlichen Interessen dienen.⁴⁸ Auf diese Problematik soll aber im Weiteren nicht mehr eingegangen werden.

Bruhn definiert NPO als „eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halb-staatlich, öffentlich), die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär in der Leistungserstellung im nicht-kommerziellen Sektor liegt⁴⁹“.

Salamon und Anheier schlagen keine einheitliche Definition vor, sondern haben vier Typen von NPOs herausgefunden. Nach der rechtlichen Definition ist eine NPO immer das, was das jeweilige Gesetz des Landes besagt. Die wirtschaftlich-finanzielle Definition hebt die Quelle des Einkommens hervor. Somit erhalten NPOs den Großteil ihrer Einnahmen nicht vom Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, sondern von Beiträgen und Spenden ihrer Mitglieder und Unterstützer. Die funktionale Definition unterstreicht die Mission der NPO, welche öffentlichen Interessen dient und in der Regel Benachteiligten hilft. Die strukturell-operationale Definition betont die Basisstruktur und Tätigkeit. Diese können wieder in fünf Hauptmerkmale unterteilt werden: Demnach ist eine NPO entweder strukturiert, in dem Sinne, dass sie eine institutionelle Realität besitzt oder sie ist privat, das heißt getrennt von Regierung und Staat. Weiterhin kann die NPO Nonprofit verteilend sein, was bedeutet, dass sie keinen Profit,

⁴⁶ Drucker 1990, 3

⁴⁷ Bruhn 2005, 33

⁴⁸ vgl. Salamon/Anheier 1997, 15-18

⁴⁹ Bruhn 2005, 33

den sie generiert hat, an ihre Besitzer oder Direktoren ausschüttet, sondern für die Mission der NPO verwendet. Die NPO kann außerdem selbstverwaltend sein, das heißt sie ist mit eigenen Kontrollmechanismen ausgestattet und handhabt ihre eigenen internen Prozeduren oder die NPO ist ehrenamtlich, in dem Sinne, dass ein hoher Grad an freiwilliger Teilnahme und Arbeit besteht.⁵⁰

Diese Arbeit verwendet eine Kombination aus der allgemeinen Definition von Bruhn und der strukturell-operationalen Definition (selbstverwaltend) von Salamon und Anheier.

2.4.2 Charakteristika in Bezug auf das Wissensmanagement

Für die Charakteristika von NPOs gerade mit Blick auf das Wissensmanagement ist es wichtig, die Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen herauszuarbeiten und die Voraussetzungen darzustellen, die es für die Wissensarbeit gibt. Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale richten sich nach Hasler Roumois und werden in folgender Übersicht zusammengefasst und nachfolgend erläutert.

⁵⁰ Salamon/Anheier 1997, 30-34

spezifische Handelslegitimation	„Dienst an einer guten Sache“, Mission
mehrere, heterogene Adressaten	Öffentlichkeit, Sponsoren, Zwangsbezügler, Kunden, Gönner
schwierige Messbarkeit von Leistungen	schwierige Messbarkeit von Resultaten, oft erst langfristige Wirkung
stellvertretende Finanzierung	Erwirtschaftung der Gelder nur z.T. direkt
herausfordernde Mitarbeiterstruktur	geprägt von vielen Freiwilligen



Einfluss auf Wissensmanagement

Tab. 2: Charakteristika von NPOs (in Anlehnung an Hasler Roumois⁵¹)

Die Mission einer NPO besteht i.d.R. aus einem öffentlichen oder politischen Leistungsauftrag oder einer selbsterteilten Aufgabe, die entweder für Teile der Bevölkerung oder die Gesellschaft an sich nützlich sind. Dieser „Dienst an einer guten Sache“ legitimiert das Handeln einer NPO. Die Gewinnerzielung ist nur ein untergeordneter Faktor. Bezüglich des Wissensmanagements muss definiert werden, welche Ziele für den Umgang mit Wissen am wichtigsten sind.⁵²

So sind Wissensentwicklung und Wissensverteilung oftmals Teile der Mission, die meistens öffentlichen Charakter besitzen. Sie können aber auch Teile von internen Wissensprozessen sein, die der Verwaltung, Konzeption und Prozessoptimierung dienen. Hier erfolgt der Umgang mit Wissen ähnlich der Privatwirtschaft und hat somit andere Attribute wie bspw. im Umgang mit Wissensteilung, gemeinsamer Wissensentwicklung und Systemoffenheit.⁵³

Weiterhin haben NPOs mehrere und unterschiedlichere Adressaten als kommerzielle Unternehmen. Während es für Wirtschaftsunternehmen i.d.R.

⁵¹ Hasler Roumois 2007, 144 ff

⁵² vgl. Hasler Roumois 2007, 144/145

⁵³ vgl. Hasler Roumois 2007, 57/58

Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer gibt, haben NPOs Kunden, Mitarbeiter (direkt oder ehrenamtlich) und mehrere heterogene Shareholder wie Sponsoren, Mitglieder, Staat und Steuerzahler. Die Beziehungen untereinander sind sehr komplex und zum Teil ein Politikum. Beispielsweise sind die Sponsoren oder der Vorstand von NPOs viel stärker involviert und mischen sich verstärkt in das operative Geschäft ein als in kommerziellen Unternehmen⁵⁴. Ein wichtiger Ansatzpunkt für das Wissensmanagement ist dabei das Beziehungsmanagement. Beispielsweise ist es wichtig Know-how über den Umgang mit schwierigen Anspruchsgruppen aufzubauen und zu optimieren.⁵⁵

Dabei definiert sich Beziehungsmanagement als alle Formen, Methoden und Werkzeuge, mit denen die Beziehungen zu anderen Organisationen oder Personen geplant und gestaltet werden.⁵⁶ Weiterhin sind bei NPOs die Leistungen und Resultate schwerer messbar. Während gewinnorientierte Unternehmen ihre Leistungen meist am Umsatz messen, sagt das bei NPOs wenig aus, da sie ihre Einkünfte aus vielen Quellen beziehen und die Leistungserbringung andere Zwecke verfolgt als die Gewinnerzielung. Um Resultate von NPOs bewerten zu können, ist es wichtig, auch außerhalb der Organisation zu schauen. In diesem Fall gibt es für strategische Wissensmanagement-Ausrichtungen kaum Unterschiede zu gewinn-orientierten Unternehmen, da die Anforderungen wie kostengünstige Leistungen von hoher Qualität bei beiden die gleichen sind.⁵⁷

Das größte Unterscheidungsmerkmal zwischen NPOs und kommerziellen Unternehmen liegt in den Finanzierungsquellen. NPOs erwirtschaften i.d.R. nur einen Teil ihrer Einkünfte direkt. Ein Großteil muss über andere Geldgeber finanziert werden. Das hat auf das Wissensmanagement insofern Auswirkungen, dass NPOs über ihre Leistungen, wo Gelder eingebracht werden und wo es Verbesserungspotenzial gibt, ihren Geldgebern genau Rechenschaft ablegen müssen.⁵⁸

⁵⁴ eigene Beobachtung

⁵⁵ vgl. Hasler Roumois 2007, 146/147

⁵⁶ Business-Wissen.de, <http://www.business-wissen.de/personal/beziehungsmanagement.html>, Zugriff: 22.10.2009

⁵⁷ vgl. Hasler Roumois 2007, 147/148

⁵⁸ vgl. Hasler Roumois 2007, 148/149

Die Mitarbeiter sind auch aus Sicht des Wissensmanagements die wichtigste Ressource. Da in vielen NPOs ehrenamtliche Mitarbeiter arbeiten oder die Angestellten nicht das verdienen wie in der freien Wirtschaft, erfordert es ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl, um Mitarbeiter zu halten. Ein Grund für die Mitarbeiter in einer NPO zu arbeiten, liegt im Dienst an „der guten Sache“ begründet und um etwas zu lernen. Um Mitarbeiter zu halten, müssen diese insofern dort eingesetzt werden, wo ihre Stärken sind und sie die Arbeit motiviert. Das entspricht schon den Grundsätzen des organisationalen Lernens, das mit dem Wissensmanagement Hand in Hand geht.⁵⁹

2.5 Web 2.0 und Social Media

2.5.1 Begriffsklärung

Der Begriff Web 2.0 geht in das Jahr 2004 auf Dale Dougherty und Craig Cline zurück, worunter sich eine Reihe neuer Internetanwendungen und – Techniken subsumieren. Richtig populär wurde Web 2.0 als Begriff erst durch Tim O'Reilly in 2005. Das Web 2.0 entmachtet die großen Medienhäuser von der Rolle des Gatekeepers und macht das Internet selbst zur Anwendung. Im Vordergrund steht dabei das Publizieren von Inhalten durch den Anwender. Außerdem sind Inhalte wichtiger als das Aussehen. Jeder kann mitmachen, es werden Bestandteile von verschiedenen Entwicklern verwendet, welche beliebig kombiniert werden können. Inhalte und technische Diensten werden gemeinsam genutzt, und die Software befindet sich dauerhaft im Beta-Stadium und wird für viele verschiedene Verwendungszwecke eingesetzt anstatt nur für einen.⁶⁰ Typische Web 2.0 Anwendungen sind Wikis wie Wikipedia, Weblogs, Social Networks wie MySpace, Facebook oder Xing und Portale wie YouTube. Die folgende Abbildung zeigt die geläufigen Web 2.0-Anwendungen, welche in Unternehmen häufigen Einsatz finden.

⁵⁹ vgl. Hasler Roumois 2007, 149/150

⁶⁰ Wikipedia.org, http://de.wikipedia.org/wiki/Web_2.0#Entstehung_des_Begriffs, Zugriff: 16.02.2008

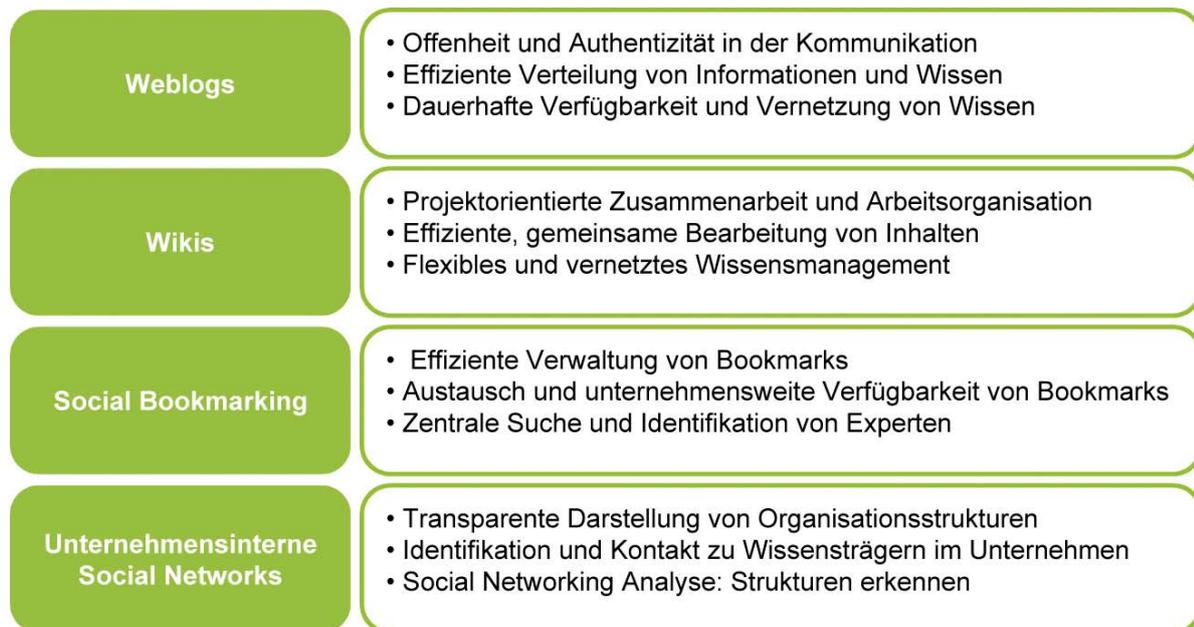


Abb. 3 Web 2.0-Anwendungen für Unternehmen⁶¹

„Web 2.0-Technologien sammeln und nutzen systematisch die Informationen, die durch die Interaktion vieler Nutzer entstehen⁶².“ Web 2.0 ist ein partizipatives Konzept, denn erst durch die Mitwirkung Vieler kann ein kollektives Wissen aufgebaut werden. Eine Hauptidee des Web 2.0 ist die dezentrale Organisation und Selbstorganisation von Wissen durch den Nutzer. Die Interessenslage und Notwendigkeit soll bestimmen, wer wann mit wem Wissen teilt.⁶³

Web 2.0 erhebt den Anspruch nicht nur Hypertexte zu verbinden, sondern „Inhalte, Orte, Menschen, Meinungen, Ereignisse zu vernetzen und so einen ganz neuen Raum von Produktivität, Interaktion und Miteinander aufzuspannen⁶⁴“. Hypertexte sind Websites, die durch die Eingabe einer URL, welche auf Basis des Hypertexts Transfer Protokoll (HTTP) im Webbrowser angefordert wird, aufgerufen werden⁶⁵.

Das Besondere dabei ist das neue Selbstverständnis des Nutzers, der vom passiven Konsumenten zum aktiven Produzenten avanciert.

⁶¹ Berlecon 2007, 6

⁶² Berlecon 2007, 4

⁶³ Berlecon 2007, 4

⁶⁴ Schroll/Neef 2006, 2

⁶⁵ vgl. Maaß/Pietsch 2007, 1 ff

Social Media ist mit dem Web 2.0-Begriff eng verknüpft und besitzt noch keine richtige theoretische Grundlage, da es noch ein sehr junger Begriff ist. Wikipedia definiert es wie folgt: „Social Media (auch Soziale Medien) ist ein Schlagwort mit dem Webdienste und Plattformen zum gegenseitigen Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen beschrieben werden. Als Kommunikationsmittel wird dabei Text, Bild, Audio oder Video verwendet. Dabei rührt das Wort „sozial“ wohl von der Dialogfähigkeit und dem Austausch her. Populäre Medien sind Internetforen, Mailinglisten, Weblogs, Podcasting, Vlogs, Wikis und Social-Bookmarking-Dienste.⁶⁶“ Social Media basieren auf Interaktion und User Generated Content („UGC“). „Content is the new democracy voices are heard⁶⁷.“ Dabei ist der Begriff wohl entstanden, um die sich verändernde Medienlandschaft im 21. Jahrhundert zu beschreiben. Windows verliert an Power und das Web, das niemandem gehört und jedermann zugänglich ist, wird die dominante Plattform⁶⁸. Viele Eigenschaften wie UGC tauchen genauso in der Definition über Web 2.0 auf und die Anwendungen wie Wikis oder Weblogs sind die gleichen.

In dieser Arbeit wird der Begriff Web 2.0 als Oberbegriff verwendet. Web 2.0 lässt Social Media entstehen und liefert die entsprechende Infrastruktur. Social Media werden als Anwendungen des Web 2.0 verstanden. Das sind die Medien, die durch bspw. Interaktion der Nutzer als sozial bezeichnet werden können.

2.5.2 Social Software

Auch der Begriff Social Software ist im Rahmen des Web 2.0-Booms als Modewort aufgekommen und noch wenig wissenschaftlich untersucht. „Social Software can be loosely defined as software which supports, extends, or derives added value from, human social behaviour - message-boards, musical taste-sharing, photo-sharing, instant messaging, mailing lists, so-

⁶⁶ Wikipedia.org , http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Media, Zugriff: 14.2.2009

⁶⁷ Solis 2007 <http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for.html>

⁶⁸ Quittner 2008, <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1811814,00.html>

cial networking⁶⁹“, so beschreibt Tom Coates Social Software. Die Definition von Schmidt besagt, dass Social Software „online-basierte Anwendungen umfassen, die das Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement in den (Teil-) Öffentlichkeiten hypertextueller und sozialer Netzwerke unterstützen⁷⁰.“ Dabei meint Informationsmanagement das Finden, Bewerten und Verwalten von Information online, Identitätsmanagement steht für die Online-Darstellung von Aspekten der Social Software und Beziehungsmanagement bezeichnet die Möglichkeit, Kontakte abzubilden, sie zu pflegen und neu zu knüpfen⁷¹. Typische Beispiele sind Wikis, Weblogs oder Social Networks. Für Organisationen spielt Social Software eine immer entscheidendere Rolle, dadurch dass sie für den Einsatz im Wissensmanagement der Organisation sehr gut geeignet sind und eine flexible Integration in die Organisationsstruktur ermöglichen.

2.5.3 Enterprise 2.0

Der Begriff Enterprise 2.0 sagt aus, dass es sich um Unternehmen handelt, die Web 2.0-Anwendungen in ihren Unternehmensalltag integrieren. Dabei halten Social Media verstärkt Einzug in die internen Prozesse von Organisationen. Das Spannende daran ist aber nicht die neue Technologie, sondern eine neue Denkweise, die mit Veränderungen in der Organisationskultur zusammenhängt. „Web 2.0 is an attitude, not a technology⁷².“ Die Organisations- und Kommunikationsstrukturen vieler Organisationen werden dem veränderten globalisierten Umfeld nicht mehr gerecht, so besagt die Studie „Web 2.0 in Unternehmen“⁷³. Organisationen müssen mehr denn je in der Lage sein, schnell und flexibel zu reagieren und Entscheidungen zu treffen. Unflexible und hierarchische

⁶⁹ Coates 2005, http://www.plasticbag.org/archives/2005/01/an_addendum_to_a_definition_of_social_software/

⁷⁰ Schmidt 2006, 2

⁷¹ Wikipedia.org, http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Software, Zugriff:16.12.2008

⁷² O'Reilly 2005: <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

⁷³ Berlecon 2007, 3

Organisations- und Kommunikationsstrukturen sind da auf Dauer nicht überlebensfähig. Gerade hier bieten Web 2.0-Konzepte neue Ansätze. Enterprise 2.0 beschreibt die neue Unternehmenskultur - weg von zu viel Hierarchien und zentraler Steuerung hin zu selbstständig arbeitenden Teams mit Managern, die eher in der Rolle des Moderators als des Leiters auftreten. In diesen Enterprise 2.0 werden Social Media zunehmend für das Wissensmanagement, die interne und externe Kommunikation und die Projektsteuerung eingesetzt und integriert.

Der große Vorteil dieser Anwendungen ist, dass es kaum bis gar keiner technischen Vorkenntnisse der Anwender bedarf und sie i.d.R. mit keinen Kosten verbunden sind. Durch Social Media werden neue Wege des Wissensmanagement aufgezeigt, die vorher noch nicht möglich waren.

Vor der Ära 2.0 benutzten Wissensarbeiter fast ausschließlich nur zwei Anwendungen: Kommunikationskanäle wie E-Mail und Plattformen wie Intranets, Informationsportale und Unternehmenswebsites. Viele Wissensarbeiter sind damit unzufrieden, da sie denken, dass E-Mails in ihren Organisationen viel zu oft genutzt würden, auch da wo es gar nicht mehr sinnvoll wäre und die Produktivität eher einschränkt.⁷⁴

Für das Wissensmanagement in Enterprises 2.0 spielen laut McAfee sechs Web 2.0- Komponenten, die er unter „SLATES“ zusammenfasst, eine besondere Rolle: Search, Links, Authoring, Tags, Extensions und Signals. Suchfunktionen (Search) sind im Wissensmanagement essentiell notwendig, da sie die Wissensarbeiter in die Lage versetzen, schnell und einfach zu finden, was sie suchen. Diese Prozesse werden durch Verlinkungen (Links) maßgeblich unterstützt. Verlinkungen ermöglichen das schnelle Auffinden von Information und helfen bei der Bildung von Strukturen und Bewertung von Informationen und Wissen. Durch Verlinkungen können lange Such-Pfade umgangen und schnell zum gewünschten Wissen gelangt werden. Authoring bedeutet, dass Wissensarbeiter Inhalte veröffentlichen können. Jeder hat etwas beizusteuern wie Wissen zu bestimmten Themen, Erfahrungen oder Meinungen. Wikis und Weblogs bieten dafür ideale Möglichkeiten. Tags

⁷⁴ Davenport 2005, 44

sind einfache Ein-Wort-Beschreibungen oder auch Schlagworte und dienen, gerade wenn man es mit umfangreichen Inhalten zu tun hat, der Kategorisierung und dem Auffinden von Inhalten, da sie die Volltextsuche unterstützen. Durch Erweiterungen (Extensions) kann die Software an bestehende oder andere Applikationen angepasst oder auch um weitere Anwendungen ergänzt werden. Mit Signalen (Signals) werden die Wissensarbeiter informiert, wenn neue Inhalte von Interesse von anderen generiert werden. Dies geschieht vorzugsweise mittels RSS, ist aber auch über E-Mail-Alerts möglich, die aber zu überfüllten Inboxes führen. RSS (Really Simple Syndication) ist ein Service, der einem Nachrichtenticker ähnelt und Überschriften mit kurzem Textanriss liefert. Die Bereitstellung von Daten im RSS-Format bezeichnet man auch als RSS-Feed. Wenn ein RSS-Feed durch den Nutzer abonniert wurde, können die Nachrichten direkt durch Klick auf den angebotenen Link gelesen werden. Diese Technik vereinfacht die Beobachtung einer großen Menge von Daten und Informationen. All diese Komponenten führen zu einer Verbesserung der Struktur. Ein großer Vorteil an Web 2.0-Technologien und Social Media ist, dass sie mit alten Anwendungen kompatibel sind. Sie können also hinzugefügt oder ausgebaut werden. Die Implementierung von Web 2.0 und Social Media in die Organisation bedeutet also nicht die vollständige Aufgabe der bisher genutzten Anwendungen und Systeme.⁷⁵

3. Realitätscheck: Wissensmanagement in Non-Profit Organisationen

Der Realitätscheck befasst sich mit einem Hintergrundgespräch der deutschen Auslandshandelskammern der Vereinigten Staaten. Dabei wurde es als Recherchemittel eingesetzt und entspricht nicht den Vorgaben der sozioempirischen Forschung. Kapitel 3.1 erläutert die Hintergründe der Interviews und erklärt das Vorgehen in der Interviewführung. Im nächsten Kapitel werden die Interviews ausgewertet. Kapitel 3.3 fasst die Ergebnisse zusammen.

⁷⁵ vgl. McAfee 2006, 23 ff

3.1 Vorgehen

Für das Hintergrundgespräch wurden die deutschen Auslandshandelskammern der USA - Atlanta, Chicago und New York – einzeln von mir interviewt. Alle drei NPOs sind Mitgliederorganisationen, die sich sehr gut hinsichtlich ihrer Mission und Organisationsstruktur vergleichen lassen. Für Chicago und New York wurde das telefonische Interview gewählt und für Atlanta das Face-to-Face-Interview. Dabei wurde jeweils ein Entscheider der Organisation befragt. Da es nicht möglich war, sich mit Chicago und New York persönlich zu treffen, bestand nur die Möglichkeit, es mit Hilfe des Kommunikationskanals Telefon durchzuführen, um sofort nachhaken zu können. Somit sind die Interviews mit Atlanta vergleichbar, da sie alle in Echtzeit erstellt wurden. Ziel dieses Interviews war, Ergebnisse über die aktuelle Bedeutung von Wissensmanagement in NPOs und den Einsatz von Wissensmanagement-unterstützender Software zu erhalten. Es sollte auch herausgefunden werden, ob sich die befragten Organisationen schon einmal mit Wissensmanagement bewusst oder unbewusst auseinandergesetzt haben und welche Rolle Social Media spielen. Vorwissen wurde nicht vorausgesetzt. Den Befragten wurde vor dem Interview eine kurze Einleitung über die Begriffe Wissen und Wissensmanagement und Wissensmanagement in NPOs zugeschickt, die zu Beginn des Interviews noch einmal vorgetragen wurde.

3.2 Auswertung

Wissensmanagement in NPOs wurde von allen drei Organisationen grundsätzlich für wichtig gehalten, besonders für die Optimierung organisationsinterner Prozesse. Es haben sich auch schon alle drei AHKs mit Wissensmanagement in ihrer Organisation teilweise auseinandergesetzt. Dabei wurde sich weniger mit dem Begriff Wissensmanagement beschäftigt, sondern eher überlegt, wie man gewisse Prozesse besser strukturieren oder Wissen dokumentieren kann. Zum Teil wurde Wissensmanagement bisher auch als zeitaufreibend empfunden, wenn es von oben aufgedoktriert wurde und alle Prozesse dokumentiert

werden mussten. Es wurde aber auch von einem Interviewteilnehmer bemerkt, dass es gerade als Mitglieder-organisation wichtig sei, Prozesse, Informationen und Wissen zu strukturieren, um den Workflow und die Kommunikation zu verbessern. Das systematische Management von Wissen in der eigenen Organisation wurde von allen AHKs grundsätzlich für wichtig gehalten, nur weiß keiner, wie er die Sache richtig angehen soll. Ein großer Wissensabfluss durch die hohe Mitarbeiterfluktuation wurde von allen Kammern als großes Problem angesehen, dem gegengesteuert werden muss. Bei der Frage, ob es ein tatsächliches Ziel sei, Wissensmanagement in der eigenen Organisation auszubauen, waren die Antworten unterschiedlich. Während die Handelskammer in New York momentan keine Priorität im Ausbau der Aktivitäten sieht, da es für sie nicht am relevantesten erscheint, ist es für Atlanta und Chicago ein aktuelles Thema. Ziel soll es dabei sein, bestehende Systeme zu verbessern, mehr Wissen verfügbar zu machen und zu teilen und Wissensabfluss zu verhindern. Als nach der Anwendung von Wissensmanagementmethoden⁷⁶ gefragt wurde, sind alle Interviewten erst einmal davon ausgegangen, dass sie keine Methoden kennen. Es hat sich aber herausgestellt, dass einige der Methoden schon partiell angewandt werden. So benutzen alle drei Befragten für einige Projekte oder Prozesse Lessons Learned für die Dokumentation von Erfahrungen. Good Practice Sharing als Problemlösungsbeispiel wird nur von Chicago genutzt, während Methoden der Prozessmodellierung (bspw. die Erfassung einzelner Prozesse der Mitgliederakquise im Modell) als wissensrepräsentierende Methode⁷⁷ in den Kammern New York und Atlanta angewendet werden, um die einzelnen Prozesse der Mitgliederakquise zu erfassen. Wissenskarten als strukturierte grafische Übersicht zur Darstellung von Wissen wird in der AHK USA Atlanta genutzt und derzeit ausgebaut. Die AHK USA Chicago arbeitet schon mit sogenannten Communities of Practices, was ein Zusammenschluss von Personen (soziale Gruppen wie Communities oder Komitees) zur Vermittlung und Weitergabe von Wissen in sozialen Gruppen ist⁷⁸. Dort gibt

⁷⁶ siehe Kap. 2.2 | Methoden des Wissensmanagements

⁷⁷ Lehner 2008, 190/191

⁷⁸ Lehner 2008, 198

es in einzelnen Abteilungen gewisse Wissenspools. Benchmarking als Methode zur Wissensbewertung wird in den Kammern Atlanta und Chicago eingesetzt. Während es Chicago eher intern in der Organisation anwendet, nutzt Atlanta die Vergleiche intern als auch extern mit anderen Organisationen und Firmen.

Weiterhin wurden die drei NPOs zur Nutzung von Wissensmanagement-unterstützender Software befragt⁷⁹. Alle drei Kammern nutzen Kommunikationssysteme wie E-Mail oder Audiokonferenzsysteme. Weiterhin verwenden alle drei AHKs Kooperationssysteme wie Microsoft Outlook, CMS wie Typo 3 zur Websitepflege und die PR-Manager nutzen Google Docs als vereinfachtes DMS. Weiterhin wird in den Kammern ein Customer Relationship Management- Programm verwendet, das Wissensmanagement-applikationen enthält wie bspw. das Hinzufügen von Notizen und Kommentaren. Es wurde außerdem gefragt, welches Tool die AHKs wählen würden, wenn sie eine weitere Wissensmanagement-unterstützende Software einführen würden. New York hat eine AHK-weites Customer Relationship Management- Programm benannt. Chicago plant die Einführung einer Gruppe auf dem Social Network LinkedIn, dem Pendant zu Xing, was den Mitgliedern, die nicht an den Events der Handelskammer teilnehmen können, die Möglichkeit gibt, sich online zu vernetzen und auszutauschen. Atlanta will einen organisationsinternen Instant Messenger einführen, der die Möglichkeit bietet, in Echtzeit zu kommunizieren, unzählige interne E-Mails vermeidet und der Statusmeldungen erlaubt. Die Planungen diesbezüglich sind in den drei Handelskammern sehr verschieden, alle drei AHKs entfalten aber Aktivitäten. Außerdem haben sich alle drei AHKs schon mit Social Media auseinandergesetzt, dies aber eher privat.

Die Verwendung von Social Media für das Wissensmanagement in der Organisation kann sich grundsätzlich überall vorgestellt werden, wichtig ist aber, dass diese Tools mit keinen Kosten verbunden sind. Atlanta und Chicago können sich die Implementierung eines Wikis sehr gut vorstellen, sowohl zur internen Nutzung für Projekte, als auch zur externen Nutzung wie für FAQs. Die Integration eines Weblogs wäre außerdem für New York

⁷⁹ siehe Kap. 2.3.2 | Klassifizierung

und Atlanta interessant, da er sich sehr gut zur externen Unternehmenskommunikation eignet. Jedoch hat keiner wirklich Zeit, sich damit zu beschäftigen und genaueres Wissen über die Social Media und deren Einsatz gibt es bislang nicht. Insofern bestehen noch einige Berührungspunkte.

3.3 Zusammenfassung

Es sei gesagt, dass es sich bei den Interviewten um sehr professionalisierte NPOs handelt, die in ihrer Organisationsstruktur und ihrem Managerdenken kommerziellen Unternehmen nahe stehen. Zusammenfassend ist zu bemerken, dass in allen drei NPOs noch kein systematisches und umfassendes Management von Wissen stattfindet, aber einige Methoden des Wissensmanagements und Wissensmanagement-unterstützende Software schon genutzt werden, jedoch nicht unter der Prämisse „wir managen jetzt systematisch unser organisationales Wissen“. Es ist schwierig, personelle Ressourcen und Zeit freizumachen, die sich damit beschäftigen und ein System einführen. Es wurde aber auch von allen drei AHKs erkannt, dass das Wissen meist nur in den Köpfen einzelner Mitarbeiter liegt und dass durch die hohe Fluktuation in den NPOs ein hoher Wissensabfluss stattfindet. Besonders die AHK USA Atlanta möchte in diesem Bereich mehr Aktivitäten entfalten. Mit Social Media wurde sich teilweise privat schon auseinander gesetzt. Es werden darin gute Möglichkeiten gesehen, sie für das Wissensmanagement in der eigenen Organisation einzubringen, weil dadurch keine oder kaum Kosten entstehen. Dafür fehlt es aber an genauen Kenntnissen über die Implementierung und Anwendung der Systeme und an der Zeit.

4. Praxis: projektorientierte Wissensmanagement-Strategie in der AHK USA Atlanta

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Erarbeitung einer Strategie für das Wissensmanagement der Gala der AHK USA Atlanta. Strategie definiert sich allgemein als planvolles und langfristig ausgerichtetes Anstreben, um ein Ziel oder eine vorteilhafte Lage zu erreichen. Das Wort Strategie stammt aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung⁸⁰. In der Literatur ist auffallend, dass es bei der Erarbeitung einer Wissensmanagement-Strategie verschiedene Ansätze gibt. „As knowledge management is understood quite differently by different scholars and comprises heterogeneous concepts, it is not surprising that KM⁸¹ goals as well as procedures, starting points and perspectives to develop KM strategies vary widely as well⁸²“, bemerkt Maier. Er definiert Wissensmanagement-Strategie als das Balancieren von Wissensressourcen und -fähigkeiten von Organisationen mit dem Wissen, das gefordert ist, um Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die den Wettbewerbern überlegen sind.⁸³

Die Strategieentwicklung für die Gala der Handelskammer greift viele Ansätze von Maier auf und bedient sich der Methoden von Lehner. Im Vordergrund steht dabei, ein unterstützendes System für die Wissensdokumentation, -distribution, -produktion und -reproduktion zu finden. Insofern findet hier vor allem der technologieorientierte Ansatz Anwendung⁸⁴. Zunächst wird die AHK USA Atlanta, ihre PR & Events Abteilung und die Gala als Projekt im Detail vorgestellt, um die Problemsituation, die in Kapitel 1.1.2 erörtert wurde und die darauf aufbauende Strategiebildung nachvollziehen zu können. Daraufhin folgt die Zieldefinition für das Wissensmanagement. Die Ist-Soll-Analyse untersucht die in der Handelskammer vorherrschende Organisationskultur, vorhandene Voraussetzungen und die Anforderungen an eine

⁸⁰ Wikipedia.org, <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>, Zugriff 30.12.2008

⁸¹ KM steht hier als Abkürzung für Knowledge Management (Deutsch= Wissensmanagement)

⁸² Maier 2002, 87

⁸³ vgl. Maier 2002, 99/102

⁸⁴ siehe Kap. 2.1.3 | Wissensmanagement

Wissensmanagement-unterstützende Software. Strategische Optionen wie der Geschäftsbereich, für den eine Strategie erstellt werden soll, müssen ebenfalls festgelegt werden. Infolgedessen findet die Wahl der Wissensmanagementmethoden statt. Der Analyse Wissensmanagement-unterstützender Software wird besonders viel Aufmerksamkeit gewidmet, da sie für das Wissensmanagement essentiell von Bedeutung ist. Deshalb werden in Kapitel 4.7 alle Softwaremöglichkeiten kritisch untersucht.

4.1 Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement

Die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement und die Einführung in die Organisation bedeutet natürlich erst einmal Arbeit. Da die Ressourcen der Organisationen knapp sind, muss klargestellt werden, was es dem Unternehmen bringen soll und welche Faktoren dabei beachtet werden müssen. Für Jennex bedeutet erfolgreiches Wissensmanagement, Wissen wieder zu benutzen, um die Effektivität der Organisation zu verbessern, indem es das geeignete Wissen dort anbietet, wo es gerade benötigt wird. Erfolgreiches Wissensmanagement hat also eine positive Auswirkung auf die Organisation, da sie ihre Effektivität verbessert. Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren aufgelistet.

- Wissensstrategie(Identifizierung der Nutzer, Quellen, Prozesse, Wissen und Ablagen)
- Motivation und Beteiligung der Nutzer (beinhaltet auch Training)
- Integrierte technische Infrastruktur (Netzwerk, Ablagen, Datenbanken, Computer)
- Organisationskultur, die das Lernen und Teilen von Wissens unterstützt
- Klare Zielformulierung
- Wissen muss einfach zu nutzen sein (Suche, Visualisierung, Abfrage)
- Sicherheit/Schutz des Wissens⁸⁵

⁸⁵ Jennex/Smolnik/Croasdell 2007, 1/2

4.2 Vorstellung der AHK USA Atlanta

4.2.1 Die AHK USA Atlanta im Netzwerk der deutschen Auslandshandelskammern

„Bilateral Chambers are more important nowadays than they have probably ever been⁸⁶“, Kristian Wolf, President & CEO der AHK USA Atlanta

Die Deutsch-Amerikanische Handelskammer USA Atlanta (AHK USA Atlanta) wurde 1978 mit dem Ziel gegründet, die bilateralen Wirtschaftsbeziehungen und Investitionen zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten von Amerika zu fördern. Die AHK USA Atlanta mit ihrem Hauptsitz in Atlanta ist neben New York und Chicago eine der drei Handelskammern den Vereinigten Staaten und betreut die elf Südstaaten der USA, welche sind: Alabama, Arkansas, Florida, Georgia, Louisiana, Mississippi, North Carolina, Oklahoma, South Carolina, Tennessee und Texas. Die AHK USA Atlanta hat eine Niederlassung in Houston (Texas) und unterhält weiterhin fünf Außenstellen (Chapters) in Charlotte (North Carolina), Greenville (South Carolina), Dallas und Houston (Texas) und Nashville (Tennessee)⁸⁷.

Die AHK USA Atlanta ist Teil des Netzwerkes deutscher Auslandshandelskammern mit 120 Vertretungen in 80 Ländern weltweit. Eine Auslandshandelskammer ist eine zur Erleichterung der Handelsbeziehungen zwischen inländischen und ausländischen Organisationen gegründete Handelskammer im Ausland. Ihre Aufgaben sind die allgemeine Förderung und Pflege des Außenhandels und konkrete Hilfestellungen bei handelspolitischen Fragen als auch eine intensive Auskunfts- und Beratungstätigkeit.⁸⁸ Dachorganisation ist der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) mit Sitz in Berlin. Die AHK USA Atlanta ist eine NPO nach amerikanischem Recht und die offizielle Repräsentanz der deutschen Wirtschaft im Süden der USA. Die AHK USA

⁸⁶ Wolf 2008, Imagemovie AHK USA Atlanta

⁸⁷ AHK USA Atlanta, <http://www.gaccsouth.com/en/menu2/about-us/>, Zugriff: 10.12.2008

⁸⁸ Koschnick 1995, 55

Atlanta finanziert sich zum größten Teil selbst aus ihren angebotenen Dienstleistungen, Mitgliederbeiträgen und Sponsorenmitteln. Ein kleiner Teil wird durch Bundesmittel vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie getragen. Es ist das Ziel der AHK USA Atlanta, sich 2009 zu 80% selbst zu finanzieren und bis 2011 zu 100% und somit völlig unabhängig von Bundesgeldern zu sein.

Die Dienstleistungen der AHK USA Atlanta konzentrieren sich auf die Unterstützung deutscher Unternehmen beim Markteinstieg in den Vereinigten

Staaten, dem Angebot von Förderprogrammen wie bspw. die Unterstützung von Exportinitiativen klein- und mittelständischer Unternehmen als auch von Exportinitiativen für erneuerbare Energien⁸⁹. Weitere Hauptdienstleistungen sind der Mitgliederservice der Handelskammer und die zahlreichen Events, die die Handelskammer organisiert und auf die nachfolgend detailliert eingegangen wird. Die Handelskammer zeichnet sich durch ein umfangreiches Spezialwissen über den Markt der Südstaaten der USA als auch über den deutschen Markt aus. Des Weiteren verfügt die AHK USA Atlanta durch ihre Tätigkeit über umfassendes Wissen der deutsch-amerikanischen Beziehungen auf wirtschaftlichem, politischem, gesellschaftlichem und kulturellem Gebiet. Mit diesem Spezialwissen grenzt sich die Handelskammer von anderen Organisationen und dem Staat ab.

Die AHK USA Atlanta beschäftigt 25 Mitarbeiter, wovon 20 in Atlanta und 5 in Houston arbeiten, welche sich aus Festangestellten und Praktikanten zusammensetzen. Das ist für eine NPO eine beachtliche Größe und auch ungewöhnlich, da die meisten NPOs aus ehrenamtlichen Mitarbeitern bestehen und ihre Praktikanten nicht bezahlen können, was bei der AHK USA Atlanta nicht der Fall ist. Die Handelskammer in Atlanta unterteilt sich in drei Abteilungen: Consulting, Membership und PR & Events. In der Consulting Abteilung werden vor allem deutsche Unternehmen beim Markteintritt in die Vereinigten Staaten unterstützt. Die Dienstleistungen

⁸⁹ AHK USA Atlanta, <http://www.gaccsouth.com/en/consulting-services/>, Zugriff: 10.12.2008

sind sehr vielfältig. Je nach Bedarf werden Adress- oder Marktrecherchen durchgeführt, Geschäftspartner gesucht und deutsche Firmen können sich unter dem Dach der AHK USA Atlanta eine Geschäftspräsenz errichten, was bedeutet, dass sie unter dem eigenen Firmennamen eine Geschäftsadresse mit eigener Telefonnummer in den Räumlichkeiten der Handelskammer in Atlanta erhalten. Weiterhin kann die Handelskammer bei der Etablierung eines Firmensitzes in den Vereinigten Staaten helfen, indem sie ihr enges Netzwerk aus deutschsprachigen Anwälten, Banken und Buchhaltern nutzt. Die Handelskammer führt außerdem Messen und Delegationen in den USA durch. Die Membership Abteilung betreut die Mitglieder der AHK USA Atlanta, worunter sich große, mittelständische und auch kleine Unternehmen und Organisationen aus Deutschland und der USA, aber auch individuelle Mitglieder befinden. Dabei gibt es eine Reihe verschiedener Vorteile, die vom jeweiligen Mitgliedsstatus abhängen. So haben die Mitglieder Zugang zu dem regionalen Mitgliederverzeichnis und ihre Unternehmens-Informationen und ihr Logo werden auf der Website der AHK USA Atlanta gelistet als auch im Mitgliederverzeichnis. Weiterhin gibt es freien Eintritt zu Events und die Mitglieder haben eine Stimme bei der Wahl des Vorstandes der AHK USA Atlanta. Je nach Level der Mitgliedschaft gibt es noch viele weitere Benefits.

4.2.2 Die PR & Events Abteilung der AHK USA Atlanta

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, sind Events ein wichtiger Bestandteil der Dienstleistungen der Handelskammer. Die Organisation und Durchführung von Events sind hauptsächlich für die Mitglieder der Handelskammer bestimmt, sie sind aber auch für Kunden und die Allgemeinheit offen. Die Events dienen insbesondere zum Netzwerken, Erfahrungsaustausch oder auch zur Präsentation des eigenen Geschäftes. Aber auch der Handelskammer helfen Events bei der Akquise neuer Mitglieder oder Kunden, der Erschließung neuer Betätigungsfelder und Präsentation der Handelskammer an sich.

Die regelmäßig stattfindenden Eventformate der AHK USA Atlanta sind die Annual Gala als eines der wichtigsten Events der Handelskammer, das Annual Bierfest, die Jahreshauptversammlung und das Vorstandstreffen, Business Seminare und Business Luncheons, After Hours, Networking Events zum Themenfeld erneuerbaren Energien (Green Initiative Networking), Young Professional Networking Events (Young Executives Committee), Gourmet Dinners, Wohltätigkeitsveranstaltungen und Golf Events. Dazu werden auch Konferenzen, Messen oder Kooperationsveranstaltungen in unregelmäßigen Abständen durchgeführt. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die festen Formate gegeben, wobei auf die Gala nicht eingegangen wird, da sie im Kapitel 4.2.3 ausführlich behandelt wird.

„After Hours“ Business Networking ist ein Networking- Eventformat, bei dem sich eines der Mitgliederunternehmen mit seinen Büroräumlichkeiten als Austragungsort zur Verfügung stellt. Ziel ist dabei, dass potenzielle Kunden oder Partner mehr über die Firma und deren Produkte erfahren und sich austauschen können. Bei Business Luncheons sprechen prominente deutsche oder amerikanische Repräsentanten aus Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft über brisante Themen und aktuelle Geschehnisse aus den jeweiligen Fachgebieten. Business Seminare bieten den Teilnehmern interessante Einblicke in die verschiedensten Themen - von Rechtsfragen bis hin zu Marketing, Personal, Steuern und vieles mehr - dargeboten von Experten der jeweiligen Fachgebiete. Green Initiative Networking Events können entweder reine Networking Abende im Stil eines Empfangs sein oder aber auch kleine Seminare oder Messen in dem Bereich erneuerbarer Energien. Da Deutschland ein Vorreiter bzgl. erneuerbarer Energien ist, versteht es sich von selbst, dass die AHK USA Atlanta diesen Sektor unterstützt. Die Jahreshauptversammlung ist ein zweitägiges Event, welches einmal im Jahr in verschiedenen Städten der USA stattfindet. Dabei wird die Wahl des Vorstandes der AHK USA Atlanta („Board of Directors“) durchgeführt und es ist umrahmt von weiteren exklusiven Veranstaltungen. Die Culinary Series besteht aus drei Gourmet Dinners pro Jahr und ist weniger geschäftsorientiert. Bei diesem Format werden den Gästen exklusive Spezialitäten der deutschen Küche im

Rahmen eines eleganten Dinners angeboten. Spezielle Formate zur Würdigung der Mitglieder und Sponsoren sind die New Member Welcoming Reception und der Neujahrsempfang, welche auch einmal jährlich in den Räumlichkeiten der Handelskammer stattfinden. Es ist eine gute Gelegenheit für neue Mitglieder mit langjährigen Mitgliedern zusammenzukommen, sich auszutauschen und die Handelskammer genauer kennen zu lernen. Das Young Executives Committee („YEC“) ist ein internationaler Zusammenschluss von Young Professionals mit dem Ziel, ein internationales Forum für Ideen, Einblicke und Erfahrungen zu bieten. Die YEC-Veranstaltungen finden mehrmals im Jahr in wechselnden Lokalisationen in Atlanta statt. Das Annual German Bierfest gehört neben der Gala zu den wichtigsten Events und mit etwa 3000 Besuchern ist es das größte der Handelskammer in Atlanta. Fern von geschäftlichen Interessen liefert das Bierfest den Gästen Einblicke und schöne Erlebnisse in der Bierkultur Deutschlands.

Die Handelskammer organisiert neben den eben beschriebenen feststehenden Eventformaten auch weitere außerplanmäßige Veranstaltungen wie Wohltätigkeitsveranstaltungen, Ausstellungen oder Kooperationsveranstaltungen bspw. mit dem Generalkonsulat, dem Goethe-Institut oder weiteren bilateralen Kammern in Atlanta.

Der Bereich Public Relations ist in der Handelskammer in erster Linie für die Außendarstellung der AHK USA Atlanta verantwortlich, aber auch für die Kommunikation mit den Mitgliedern und Sponsoren und für die interne Kommunikation. Dazu gehört unter anderem die Pflege der Website und der Versandt von Mitglieder-Mailings und Newsletters, Pressemitteilungen als auch die Veröffentlichung einer Vielzahl von Unternehmenspublikationen wie das German American Trade Magazin, welches von den drei AHKs der USA gemeinschaftlich herausgegeben wird, Sponsoren-Mappen und Broschüren. Die besondere Herausforderung an Public Relations in einer NPO liegt in der Vielzahl ihrer Adressaten. So müssen Kunden, Mitglieder, Sponsoren und weitere Geldgeber wie der Staat bedient werden. Teilweise ist es ein Politikum, allen Ansprüchen der Adressaten gerecht zu werden. Insofern muss die Kommunikation speziell

auf alle Adressaten zugeschnitten werden, was viel Fingerspitzengefühl erfordert⁹⁰.

In Anbetracht der Vielzahl an Veranstaltungen und anspruchsvollen PR-Aufgabenfelder, die durch die Handelskammer ausgeführt werden, ist die Abteilung eher klein. Sie besteht aus dem Direktor für PR und Event, dem Event Manager und zwei bis drei Praktikanten.

4.2.3 Die Gala der AHK USA Atlanta

Die Gala ist das signifikante Event der AHK USA Atlanta und mit etwa 500 Gästen eine der größten Galas der Südstaaten der USA. Einmal im Jahr trifft sich die deutsch-amerikanische Geschäftswelt in Atlanta zu diesem eleganten Ball. Unter den Gästen der Gala sind einige der größten Unternehmen Deutschlands sowie auch kleinere Mitgliederunternehmen der Handelskammer, Sponsoren und hochrangige Gäste aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aus den USA und Deutschland. Jedes Jahr hat die Gala eine Stadt Deutschlands oder ein Unternehmen als Partner, die einen großen Teil des Abends sponsern und auch mit wichtigen Repräsentanten vertreten sind. Beispielsweise war 2007 die Partnerstadt Berlin. 2008 war die Stadt Stuttgart der Partner, wobei der Oberbürgermeister der baden-württembergischen Hauptstadt Ehrengast war.

Die Gala stellt somit den alljährlichen Höhepunkt im Jahr der Handelskammer dar, da sie mit ihren hochrangigen Gästen eine wichtige Plattform für die internationale Zusammenkunft liefert und die Handelskammer als den offiziellen Vertreter der deutschen Wirtschaft in den Südstaaten der USA repräsentiert. Der Abend beinhaltet weiterhin eine Auto-Verlosung („Raffle“) und eine Stille Auktion („Silent Auction“), wovon ein Großteil der Erlöse für wohltätige Zwecke gespendet wird.

⁹⁰ Hasler Roumois 2007, 147

Die Stille Auktion ist ein wesentlicher Bestandteil der Gala, bei der die Gäste viele verschiedene Artikel bspw. aus den Bereichen Reisen, Sport, Accessoires sowie Gutscheine für Restaurants, Konzert- oder Museumsbesuche und vieles weitere mehr ersteigern können, die zuvor gesponsert wurden. Bei der Stillen Auktion befindet sich vor den jeweiligen Artikeln ein sog. Bietschein, auf dem die Gäste zeilenweise ihr Gebot schreiben und sich überbieten können. Derjenige, der zuletzt sein Gebot niedergeschrieben hat und somit der Höchstbietende ist, bekommt den Artikel zu dem Preis. Das Startgebot ist jeweils um ein Vielfaches niedriger als der tatsächliche Wert des Artikels.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Gala ist die Auto-Verlosung. Dabei wird jedes Jahr ein Fahrzeug von einem deutschen Hersteller zur Verfügung gestellt. Es kann von Jahr zu Jahr variieren, ob der Gewinner das Auto gänzlich als Eigentum erhält oder nur ein Leasing über einen Zeitraum. Das hängt natürlich davon ab, welche Konditionen die Handelskammer erhält. Bei der Organisation der Verlosung sind auch viele rechtliche Schritte zu beachten.

Die Gala ist außerdem von einem VIP-Empfang und einer After Party umrahmt.

Dementsprechend ist die Organisation der Gala für die wenigen Mitarbeiter der PR & Events Abteilung mit Unterstützung der Membership Abteilung sehr umfangreich und zeitungsfassend. Sie beansprucht in etwa 9 Monate intensive Arbeit und neben der Gala werden noch die bereits erwähnten Eventformate organisiert und PR-Aktionen durchgeführt. Zunächst muss natürlich der Austragungsort für die Gala, wofür ein großer Ballsaal und Räume für den VIP- Empfang, die Stille Auktion und die After Party benötigt werden, gefunden werden. Um diesen Anspruch gerecht zu werden, wird die Gala immer in einem exquisiten Hotel veranstaltet, das über entsprechende Kapazitäten verfügt. Die Anmeldung zur Gala ist mittlerweile ein Selbstläufer. Es werden Tische in den Kategorien Gold, Silber und Bronze verkauft, wobei man bei Gold die meisten Vorteile erhält, was aber auch am teuersten ist. Es kann entweder ein kompletter Tisch

gekauft werden, an dem man Gäste einlädt, oder es werden einzelne Karten gekauft. Natürlich gibt es auch viele Ehrengäste, die für ihre Karte nicht aufkommen müssen. Die Verteilung der Gäste auf die Tische nimmt viel Zeit in Anspruch und ist ein Politikum, da es sehr schwierig ist, den Wünschen und der gesellschaftlichen Stellung des jeweiligen Gastes gerecht zu werden. Die Marketing und PR-Materialien um die Gala wie Einladungen, Pressematerialien, Promotion des Raffle, etc. und das Fundraising werden auch in-house abgewickelt, sofern die Kapazitäten vorhanden sind. Die Organisation der Gala wird durch ein Komitee von sechs bis acht freiwilligen Helfern unterstützt. Die Arbeit des Komitees war vor einigen Jahren noch sehr umfangreich, ist aber mit fortschreitender Professionalisierung der AHK USA Atlanta immer mehr zurückgegangen. Mittlerweile werden alle Planungen, die Organisation und die Arbeitsschritte durch die PR & Events Abteilung selbst durchgeführt, aber nach wie vor mit Absprache des Komitees.

4.3 Zieldefinition für das Wissensmanagement der Gala

Die Ziele, welche durch die Einführung systematischen Wissensmanagements und einer softwaretechnischen Unterstützung erreicht werden sollen, haben ihre Grundlagen in der in Kapitel 1.1.2 beschriebenen Problemstellung. Darauf wird in diesem Zusammenhang verwiesen. Die AHK USA Atlanta soll in die Lage versetzt werden, Daten, Informationen und Wissen über die Gala systematisch zu speichern, zu verwalten, auszubauen und zu transferieren. Implizites Wissen der Mitarbeiter soll expliziert, geteilt und transparent dargestellt werden. Neue Mitarbeiter sollen sich schnell einarbeiten können und Zugang zum Wissenspool haben. Durch die hohe Mitarbeiter-Fluktuation müssen vor allem Methoden, die Wissensabfluss vermeiden und eine softwaretechnische Unterstützung für die genannten Prozesse gefunden werden, mit der Absicht, dass sich diese Lösung auf weitere Projekte und Abteilungen ausdehnen lässt. Diese Software muss in der Lage sein, Wissen zu erfassen, aufzubewahren, zu kategorisieren, zu verlinken und

im geeigneten Kontext zu präsentieren⁹¹. Zusätzlich zu diesen Wissensmanagement-Zielen können noch übergeordnete Geschäftsziele definiert werden, die damit zusammenhängen. Durch das Wissensmanagement soll die Produktivität in der PR & Events Abteilung erhöht werden, Spezialwissen gesichert, die Qualität der Dienstleistung verbessert, als auch Risiken vermieden werden⁹².

WISSENS-MANAGEMENT-ZIELE	Dokumentation von Wissen verbessern Vollständigkeit, Qualität des Inhalts verbessern, Strukturen verbessern
	Existierendes Wissen identifizieren Transparenz des Wissens, Überblick über vorhandenes Wissen schaffen
	Wissenserhaltung verbessern Wissen ausscheidender Mitarbeiter erhalten
	Integration neuer Mitarbeiter verbessern Leichte Einarbeitung, einfacher Zugang zu vorhandenem Wissen
	Wissenszugang verbessern Zugang zu dokumentierten Wissen anbieten und „Wissens-Sucher“ und „Wissensanbieter“ verbinden
	Wissen externalisieren Implizites Wissen der Mitarbeiter sichtbar machen, was nur in deren Köpfen vorhanden oder in E-Mails gespeichert ist
	Verteilung des Wissens verbessern Unterstützung des Transfers und der Sendung
	Raum für neue Ideen ermöglichen Durch ein gutes Wissensmanagementsystem braucht man wenig Zeit für Recherche, Wissen ist abrufbar und es ist Zeit für neue Ideen und Weiterentwicklung vorhanden

⁹¹ Zack 1999,49

⁹² zum Weiterlesen über Zieldefinition in der Strategiebildung wird auf Ronald Maier, *Knowledge Management*

Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management, 2002 , 108 ff verwiesen

GESCHÄFTS- ZIELE	Wachstum der AHK USA Atlanta fördern Wachstum der einzelnen Geschäftsbereiche und der Handelskammer an sich fördern
	Spezialwissen im Beziehungsmanagement sichern Spezialwissen der AHK und Methoden in den Beziehungen, dem Umgang und der Kommunikation mit verschiedenen Interessensgruppen und Adressaten in der Deutsch-Amerikanischen Geschäftswelt
	Produkt-bzw Servicequalität verbessern Die Gala ausbauen und verbessern
	Kundenzufriedenheit verbessern Jeder Gast der Gala sollte vollends zufrieden sein

Tab. 3 Übersicht der Wissensmanagement- und Geschäftsziele der AHK USA Atlanta⁹³

4.4 Ist-Soll-Analyse

Zunächst wird in diesem Kapitel der Ist-Zustand bzgl. des Wissensmanagements bei dem Projekt Gala untersucht. In diesem Zusammenhang spielt auch die Organisationskultur der AHK USA Atlanta eine große Rolle, die in Kapitel 4.4.1 beleuchtet wird. Kapitel 4.4.2 befasst sich mit den vorhandenen Voraussetzungen, die in der Handelskammer in Atlanta vorzufinden sind. Da der Mensch auch beim Wissensmanagement der wichtigste Faktor ist, darf kein Wissensmanagement-System von oben nach unten eingeführt werden, sondern jeder einzelne Mitarbeiter muss angehört und in den Prozess integriert werden. Demzufolge basieren die Ausführungen zu den vorhandenen Voraussetzungen und den Anforderungen an eine Wissensmanagement-unterstützende Software zu einem großen Teil auf den Mitarbeiter-Interviews mit dem Personal der PR & Events Abteilung, aber auch auf der in Kapitel 1.1.2 formulierten Problemstellung. Die Mitarbeiter der PR & Events Abteilung wurden über

⁹³ eigene Darstellung

die aktuelle Situation der Wissensspeicherung, -verwaltung, -kollaboration und des -transfers innerhalb des Projekts Gala befragt.

Dazu wurden auch Fragen über die Schwachstellen gestellt und welche Erwartungen sie an eine Wissensmanagementsoftware haben⁹⁴.

4.4.1 Organisationskultur

Die Organisationskultur, auch Unternehmenskultur ist die „von den Mitgliedern einer Organisation hinsichtlich dessen Zweck gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, Werte und Einstellungen⁹⁵“. Die Organisationskultur drückt sich in dem Umgang des Managements mit den Mitarbeitern und den Mitarbeitern untereinander aus, als auch im Auftreten der Organisation nach außen und zeigt welche Wertevorstellungen die Firmenleitung hat. Dabei soll die Organisationskultur die Organisationsziele, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kunden- bzw. Mitgliederorientierung in Einklang bringen. Bezüglich des Wissensmanagements ergeben sich folgende Spannungsfelder und Konflikte, die durch die Organisationskultur bestimmt werden: zwischen Mitarbeitern und der Organisation, zwischen Wissensweitergabe und Macht, zwischen Autonomie und Kontrolle und zwischen altem und neuem Wissen⁹⁶. Wissensmanagement muss von der Managementebene gewollt sein und gefördert werden. Für die AHK USA Atlanta ist kennzeichnend, dass es sich um eine sehr fortschrittliche NPO handelt, zukunftsorientiert und sehr offen für neue Ideen. Die Handelskammer ist zum einen eine typische NPO mit einem gesellschaftlichen Auftrag, auf der anderen Seite steht sie dem Wirtschaftssektor sehr nah⁹⁷. Da die Handelskammer 25 Mitarbeiter und Praktikanten hat, gibt es kaum Hierarchien. Die Stimme eines jeden einzelnen Mitarbeiters zählt, wird ernst genommen und eigenverantwortliches Handeln und Selbstlenkung wird von jedem einzelnen gefordert und gefördert. Die Bereitschaft, Wissen zu teilen und

⁹⁴ Mitarbeiterbefragung 20.12.2008

⁹⁵ BPB 2004, http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=M9O9WM

⁹⁶ Güldenber/Meyer 2007, 461

⁹⁷ siehe auch Kapitel 1.1.2

weiterzugeben ist grundsätzlich vorhanden. Demzufolge sind gute Grundlagen für die Einführung einer neuen Wissensmanagementstrategie und einer Wissensmanagement-unterstützenden Software vorhanden.

4.4.2 Vorhandene Voraussetzungen

Bei der Gala, wofür eine Wissensmanagementlösung gefunden werden soll, handelt es sich um ein Projekt, welches als Event periodisch, das heißt einmal im Jahr, durchgeführt wird. Das langfristige Ziel ist aber, dass diese Lösung auf weitere Projekte und Abteilungen der Handelskammer und sogar für die Wissenskollaboration mit anderen Handelskammern ausgebaut werden kann. In die Gala sind etwa drei bis vier Mitarbeiter eng involviert. Technisches Vorwissen der Mitarbeiter ist nicht vorauszusetzen. Fast alle Mitarbeiter der Handelskammer haben einen betriebswirtschaftlichen oder geisteswissenschaftlichen Bildungs- und Berufshintergrund und sind es gewohnt, mit Microsoft Office umzugehen. Eine weitere wichtige Tatsache ist die hohe Fluktuation der Mitarbeiter. Das Team wechselt nahezu jährlich, zumindest einige Mitarbeiter. Meistens ist aber einer im Team, der das Projekt bzw. Teile davon schon einmal ein bis zwei Jahre begleitet hat. Die Mitarbeiter der PR & Events Abteilung haben alle einstimmig bemerkt, dass Informationen und Wissen über die Gala unvollständig und intransparent abgelegt und zudem schwer auffindbar sind⁹⁸.

4.4.3 Anforderungen an eine Wissensmanagement-unterstützende Software

„Knowledge Management is much more than technology, but “technology” is clearly a part of Knowledge Management⁹⁹“. Mit dieser Aussage haben Davenport und Prusak wohl Recht, denn eine softwaretechnische Unterstützung für das Wissensmanagement ist fast unumgänglich. Speziell

⁹⁸ Mitarbeiterbefragung 20.12.2008

⁹⁹ Davenport/Prusak 1998, 123

für das Wissensmanagement der Gala konnten die im Folgenden beschriebenen Anforderungen ausgemacht werden. Da die AHK USA Atlanta eine NPO ist, sollte eine softwaretechnische Lösung gar nichts, bzw. relativ wenig kosten. Bei der Suche nach einer geeigneten Software muss beachtet werden, dass die Dokumentation von Wissen eine große Rolle spielt, es sollte aber keine reine Dokumentenverwaltung sein, da es um die Erfassung von Wissen geht, das nicht an Dokumente geknüpft ist. Da kein technisches Vorwissen der Mitarbeiter vorauszusetzen ist, muss die Software in hohem Maße nutzerfreundlich und einfach bedienbar sein. Lange Einarbeitungszeiten sollten vermieden werden und ein neuer Mitarbeiter muss in die Lage versetzt werden, sofort damit umgehen zu können. Wichtig ist weiterhin, dass es sich um eine Online-Lösung handelt, die spätere Erweiterungen und orts- und zeitunabhängige Nutzung und Zusammenarbeit ermöglicht. Weitere Anforderungen sind der Up- und Download von Dateien und eine Suchfunktion. Außerdem muss Verlinken und Taggen möglich sein, das ein schnelles Auffinden von Daten, Informationen und Wissen ermöglicht. Das System sollte relativ flexibel und erweiterbar sein und die Möglichkeit besitzen, Wissen einfach teilen zu können. Lange Kommunikationswege und das Arbeiten an einem einzelnen Dokument innerhalb einer Gruppe, das ständig aktualisiert, per E-Mail hin und hergeschickt und in zahlreichen Versionen abgespeichert wird, müssen vermieden werden.¹⁰⁰

4.5 Strategische Optionen

Neben den allgemeinen Zielen muss die Organisation bei der Implementierung von Wissensmanagement auch über die strategischen Optionen entscheiden¹⁰¹. Diese werden für die AHK USA Atlanta im Folgenden erörtert.

¹⁰⁰ Mitarbeiterbefragung 20.12.2008

¹⁰¹ vgl Maier 2002, 114 ff

4.5.1 Geschäftsbereich

Wissensmanagement kann entweder in der gesamten Organisation ganzheitlich eingeführt werden, oder in einzelnen Abteilungen, Projekten oder Sparten, die über wertvolles Wissen verfügen. In dieser Arbeit wird das Wissensmanagement zunächst für ein Projekt intern eingeführt, da hier das akute Problem des Wissensabflusses besteht und die Gala für die Handelskammer eine sehr hohe Bedeutung hat. In diesem Zusammenhang wird auch auf Kapitel Wissensmanagement in der PR & Events Abteilung der AHK USA Atlanta (Kap. 1.1.2) verwiesen, das genau ausführt, warum es eines systematischen Wissensmanagements für die Gala bedarf.

4.5.2 Zielgruppe

Strategien für das Wissensmanagement können auch nach der Hauptzielgruppe, die sie fokussieren, klassifiziert werden. Beispielsweise kann Wissensmanagement für alle Mitarbeiter oder nur für die Manager eingeführt werden oder auch Organisations-Externe einbeziehen. Weiterhin kann Wissensmanagement so ausgerichtet werden, dass es neue Mitarbeiter fokussiert oder das Wissen bald ausscheidender langjähriger Mitarbeiter festhalten möchte. Für die Gala soll das Wissensmanagementsystem so funktionieren, dass neue Mitarbeiter nicht mehr lange eingearbeitet werden müssen und diese auf das gesamte Wissen schnell und einfach zugreifen können. Alle Mitarbeiter, Manager und Praktikanten, die in die Gala involviert sind, sollen gemeinsam an der Wissensdokumentation, -verwaltung, -aufbau und -transfer arbeiten können.

4.6 Methoden

Im Folgenden werden einzelne Methoden hinsichtlich einer Anwendung für das Wissensmanagement der Gala geprüft. In diesem Zusammenhang

wird auch auf Kapitel 2.2 verwiesen, das die Methode an sich definiert und eine Methodenklassifizierung für das Wissensmanagement vorstellt.

4.6.1 Lessons Learned

Lessons Learned zählt zu der Gruppe der Wissensaustausch und Wissensnutzung fördernden Methoden. Dabei sollen Erfahrungen aus der alltäglichen Arbeit der Organisation zugänglich gemacht werden. Somit wird das Wissen aus Erfahrungen den Mitarbeitern bewusst und nutzbar gemacht. Lessons Learned definiert sich als „systematische Dokumentation und Aufbereitung von Erfahrungen in einer Organisation¹⁰²“. Ziel dieser Methode ist die Vermeidung von unnötigen und doppelten Arbeitsschritten und der Wiederholung von Fehlern. Diese Wissensmanagement-Methode ist für die Gala sehr gut geeignet, da sie genau darauf abzielt, das zu vermeiden, was derzeit ein großes Problem bei der Organisation der Gala darstellt. Die Dokumentation von Lessons Learned muss in die bestehenden Arbeitsabläufe mit eingebunden werden. Für die Gala macht es Sinn, nach Projektabschluss, also unmittelbar nach der Veranstaltung die Lessons Learned niederzuschreiben. Es sollte aber auch die Möglichkeit bestehen, während der Planungs- und Durchführungsphase Lessons Learned festzuhalten. Im Vorhinein sollte auch geklärt werden, welche Aspekte der Lessons Learned dokumentiert werden sollen, um eine beliebige und somit später eventuell wertlose Speicherung zu vermeiden.

Die Vorteile dieser Methode bestehen in der Bewahrung von Wissen von Mitarbeitern für die Organisation, welche auch bestehen bleiben, wenn der Mitarbeiter die Organisation schon längst wieder verlassen hat. Durch Lessons Learned kann Mehrfacharbeit verhindert und neue Mitarbeiter schnell eingearbeitet werden. Neben der Wissensnutzung, -Bewahrung und -Identifikation kann die Methode auch als Grundlage zur Entwicklung neuen Wissens herangezogen werden.

¹⁰² Lehner 2008, 181

Damit Lessons Learned als Methode überhaupt erfolgreich sein kann, bedarf es der Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Erfahrungen zu dokumentieren und Erfahrungen anderer Mitarbeiter zu nutzen. Es benötigt natürlich auch etwas Aufwand, die Dokumentation zu betreiben. Außerdem sollen die Mitarbeiter keine Sanktionen des Managements befürchten müssen, eventuelle Fehler zu dokumentieren¹⁰³.

4.6.2 Good and Best Practice Sharing

Good and Best Practice Sharing gehört auch zur Gruppe der Methoden, die Wissensaustausch und -nutzung fördern. Diese Methode beschreibt eine für eine gewisse Problemstellung erarbeitete Lösung. Ist diese Lösung die bestmögliche im Sinne der Effizienz, dann handelt es sich um Best Practice. Bietet die Lösung eine gute Qualität, ist aber nicht die bestmögliche, dann spricht man von Good Practice. Um herauszufinden, was die bestmögliche Lösung ist, werden diese entweder innerhalb der Organisation oder außerhalb verglichen. Einige Kriterien müssen dafür berücksichtigt werden. Best Practices sollten leicht messbar sein, wiederholbar und sie sollten für die Organisation eine nachweisbare Verbesserung bringen.

Der Vorteil dieser Methode liegt in der Möglichkeit, auf bewehrte Methoden zurückgreifen zu können und aufwendige Neuentwicklungen zu vermeiden. Es muss jedoch beachtet werden, dass Best und Good Practice nur begrenzt übertragbar sind, da die Einsatzbereiche verschieden sein können. Außerdem muss auch ein gewisser Aufwand betrieben werden, um Best und Good Practices zu finden und aufzubereiten. Für die Gala ist es sinnvoll, Good Practice Sharing zu betreiben, indem bspw. Verlosungen der letzten Jahre von der Handelskammer und auch Verlosungen anderer, ähnlicher Veranstaltungen verglichen werden.¹⁰⁴

¹⁰³ Lehner 2008, 181

¹⁰⁴ Lehner 2008, 183

4.6.3 Wissenskarten

Wissenskarten sind in die Gruppe der wissensrepräsentierenden Methoden einzuordnen. Sie bieten einen Überblick über das in einer Organisation, in der Abteilung oder im Projekt vorhandene Wissen und stellen es als Reihe verschiedener, strukturierter und meist grafischer Darstellungen dar. Nach Eppler werden Wissensquellkarten, Wissensanlagekarten, Wissensstrukturkarten, Wissensanwendungskarten und Wissensentwicklungskarten unterschieden¹⁰⁵. Für das Wissensmanagement der Gala sind zunächst Wissensanwendungskarten und Wissensstrukturkarten interessant. Wissensanwendungskarten ordnen Geschäftsvorfällen oder Prozessen das entsprechende Wissen zu¹⁰⁶ wie die folgende Abbildung am Beispiel der Gala verdeutlicht. Den Prozessschritten der Gala im Zentrum der Abbildung wird das relevante Wissen zugeordnet. Wissensstrukturkarten bilden die Struktur eines Wissensgebietes ab und gliedern es in logisch zusammengehörige Teile¹⁰⁷. Auch Wissensquellkarten sind für die Handelskammer interessant. Sie zeigen die Experten einer Organisation auf nach selbst gewählten Kriterien wie bspw. Fachgebieten oder funktionalen Bereichen¹⁰⁸. Diese können für die ganze Handelskammer sehr sinnvoll sein, um vorhandene Potenziale der Mitarbeiter aufzudecken, die vielleicht gar nicht bekannt sind. Es ist natürlich sinnvoll, das Know-how der eigenen Mitarbeiter zu nutzen, bevor man sich an Experten von außen wendet.

¹⁰⁵ Eppler 2001, 3

¹⁰⁶ Lehner 2008, 187

¹⁰⁷ Lehner 2008, 186

¹⁰⁸ Lehner 2008, 184

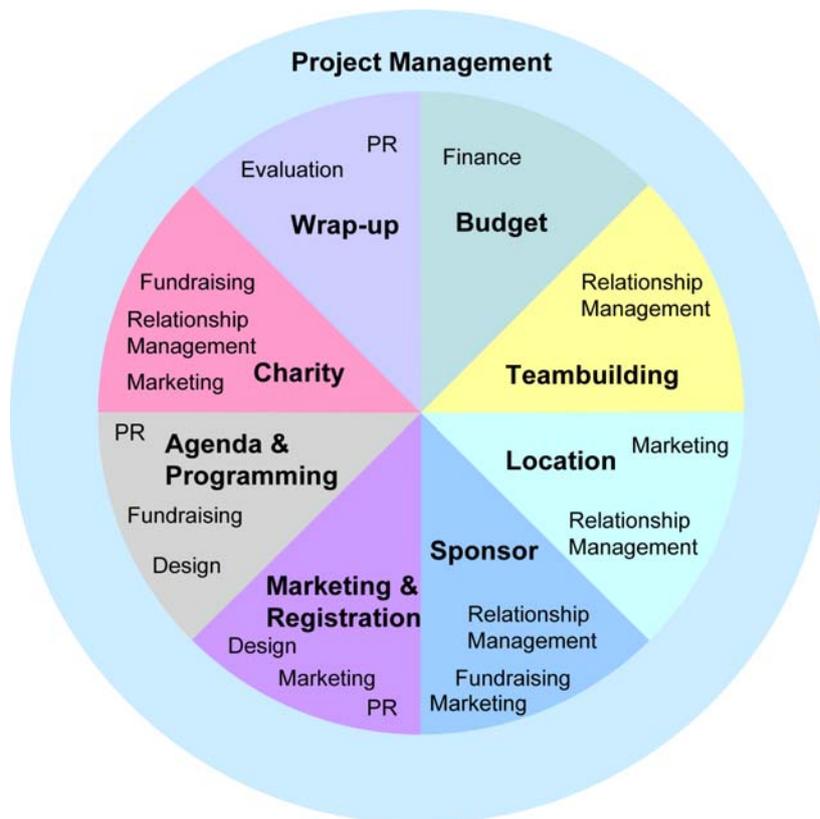


Abb. 4 Wissensanwendungskarte der Gala der AHK USA Atlanta

4.7 Vergleich von Wissensmanagement- Technologien

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Technologien, die Wissensmanagement unterstützen, hinsichtlich einer Eignung für die Gala geprüft und auf ihre Vor- und Nachteile untersucht.

Eine Klassifizierung sei vorangestellt. Die Untersuchung bezieht sich größtenteils auf Lehner und Hasler Roumois.

Klassifizierung WM-unterstützender Software	Unterklassifizierung	Beispiele	Anbieter
Groupwaresysteme	Kommunikationssysteme	E-Mail, Newsgroups, Listserver, Chat, Instant Messenger, Audio-Videokonferenzsysteme	Skype, Trillian, MSN, Mozilla Thunderbird
	Kooperationssysteme	Planungssysteme, Annotationssysteme, gruppenorientierte Bearbeitungssysteme, Elektronische Meeting Systeme	Ms Outlook, Ms Project, ADIVI
	Koordinationsysteme	Workflowmanagementsysteme	DocFlow, PANFLOW
Inhaltsorientierte Systeme	Dokumentenmanagementsysteme		DocuPortal.net, Windream DMS, Saperion DMS
	Contentmanagementsysteme		Typo 3, NPS 6 Fiona CMS, Filenet P8, Open CMS, Drupal
	Portalsysteme	Intranetportale, Intranetportale, Wissensportale	Jetspeed, SAP Enterprise Portal, Hyperwave eKnowledge Portal
	Lernmanagementsysteme	Learning Objects, Digitale Bibliotheken	Stud.IP, OpenAcademy, Clix
AI Systeme	Expertensysteme	Diagnosesysteme, Beratungssysteme, Vorhersagesysteme, Planungssysteme, Ausbildungssysteme	Solvatio, Assist, Evironment for Diagnostic Knowledge Systems
	Agentensysteme	Informationsagenten, Kooperationsagenten, Transaktionsagenten	
	Text Mining Systeme		Copernic Summarizer, Language Identifier, SAS Text Miner
Führungsinformationssysteme	Data Warehouse Systeme		Oracle Business Intelligence Warehouse Builder, DB2 Universal Database, SAS Enterprise Intelligence Platform
	OPAL Systeme		SQL, Cognos PowerPlay, Mondrian
	Data Mining Systeme		SAS Enterprise Miner, DB2 Intelligent Miner, Insightful Miner
Social Media	Wiki		mediawiki
	Weblogs		Wordpress
Wissensmanagementsysteme	MWKomplettlösungen Suiten		Lotus Notes, Livelink

Tab. 4 Klassifizierung von Wissensmanagement-unterstützender Software in Anlehnung an Lehner

4.7.1 Groupwaresysteme

Ziel von Groupwaresystemen ist die Unterstützung von Kommunikation, Kooperation und Koordination von Gruppen und Teams und somit die Erhöhung der Effizienz der Gruppenarbeit und Verbesserung der

Entscheidungsprozesse¹⁰⁹. Dabei werden Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt und können als Bausteine in das Wissensmanagement integriert werden. Der Klassifikation von Lehner folgend, können Groupwarsysteme in Kommunikationssysteme, Kooperationssysteme und Workflowmanagementsysteme eingeteilt werden, die sich auch überschneiden.

Diese Systeme bilden ganz wichtige und elementare Bausteine für das Wissensmanagement, da sie den Menschen als Wissenssubjekt unmittelbar einbinden¹¹⁰.

4.7.1.1 Kommunikationssysteme

Kommunikation spielt eine entscheidende Rolle im Wissensmanagement-Prozess. Doch die systematische Steuerung von Kommunikation in Organisationen bereitet immer wieder Probleme, weil sich Kommunikation der bewussten Steuerung durch die Akteure weitgehend entzieht¹¹¹. Doch erst durch die Verbindung und den Austausch von Personen mittels Kommunikation werden Prozesse ausgelöst, die Wissen freisetzen, transferieren und aufbauen. Somit können Potenziale ausgeschöpft werden. Kommunikationssysteme unterstützen synchrone Kommunikation durch beispielsweise Instant Messaging oder Audio-Videokonferenzsysteme und asynchrone Kommunikation wie beispielsweise E-Mail, Listserver oder Newsgroups zwischen Individuen und Kollektiven¹¹². Kommunikationssysteme spielen in jeder Organisation eine große Rolle. Man kann davon ausgehen, dass sie in jeder Organisation als Grundbaustein vorhanden sind.

¹⁰⁹ Hasler Roumois 2007, 90/91

¹¹⁰ Lehner 2008, 218

¹¹¹ Lehner 2008, 219

¹¹² Maier 2003, 82

4.7.1.2 Kooperationssysteme

Diese Systeme ermöglichen die Zusammenarbeit zwischen zeitlich und räumlich verteilten Nutzern und unterstützen Wissensentwicklung im Sinne der Entwicklung von Wissen als Ressource, die von einer Gruppe geteilt wird, und Wissensverteilung unter den beteiligten Nutzern. Kooperationssysteme lassen sich weiter in Planungssysteme, Annotationssysteme, gruppenorientierte Beratungssysteme und elektronische Meetingssysteme unterscheiden. Beispiele hierfür sind MS Outlook oder MS Project.¹¹³

4.7.1.3 Workflowmanagementsysteme

Ein Workflow bezeichnet die Standardisierung von Arbeitsflüssen (Prozessen)¹¹⁴. Dazu werden alle notwendigen Arbeitsschritte, deren Rangordnung und Rollen erfasst. Ein Workflowmanagementsystem unterstützt die Planung, Steuerung und Überwachung der Arbeitsabläufe. Gut geeignet sind diese Systeme für sehr gut strukturierte Arbeitsabläufe und repetitive Tätigkeiten, welche später über diese Software sehr gut nachvollzogen werden können¹¹⁵. Dabei regelt das System die Schnittstellen zwischen den an dem Arbeitsprozess beteiligten Personen. Das scheint für die Gala durchaus nicht uninteressant zu sein.

Der Nachteil eines Workflowmanagementsystems ist allerdings die sehr aufwendigen Implementierung, die auch mit hohen Kosten verbunden sein kann. Alle Prozesse müssen in ihre Details zerlegt und analysiert werden und jeder Datenfluss muss formal definiert werden, wenn er überhaupt bekannt ist.

¹¹³ vgl. Lehner 2008, 221/222

¹¹⁴ Roumois 2007, 91

¹¹⁵ Lehner 2008, 223

4.7.2 Inhaltsorientierte Systeme

Inhaltsorientierte Systeme haben ihren Fokus auf dem Inhalt von Daten, Informationen und Wissen, was vor allem die Verwaltung von kodifizierten Informationen wie Dokumente, Bilder oder Videos bedeutet. Diese Technologien sollen möglichst den gesamten Lebenszyklus der zu verwaltenden Informationen unterstützen. Auch Datenbanken und Officesysteme könnten grundsätzlich zu inhaltsorientierten Systemen gezählt werden. Da es sich dabei aber um absolute Basissysteme handelt, die den hier vorgestellten Technologien als Grundbaustein dienen, wird darauf nicht näher eingegangen. Lehner unterscheidet weiterhin Dokumenten-managementsysteme („DMS“), Contentmanagementsysteme („CMS“), Portalsysteme und Lernmanagementsysteme.¹¹⁶

4.7.2.1 Dokumentenmanagementsysteme

DMS unterstützen automatisch den gesamten Lebenszyklus eines Dokuments von der Erstellung bis hin zur finalen Archivierung. Das umfasst die Erfassung, Strukturierung, Navigation, Suche, Verteilung, Zugriff, Bearbeitung und Archivierung¹¹⁷. Eine exakte Einordnung und Abgrenzung ist nicht immer möglich, da die Übergänge oft fließend sind und diese Systeme auch oft um andere Funktionen erweitert werden. Besonders sinnvoll sind DMS, wenn man es mit sehr großen Dokumentensammlungen wie zum Beispiel in öffentlichen Verwaltungen zu tun hat. Die Nachteile dieses Systems sind die sehr aufwendige Implementierung, denn der komplette Lifecycle eines jeden Dokuments muss vorrangig definiert werden. Die Klärung eines jeden Arbeitsschrittes in Zusammenhang mit dem Dokument ist notwendig als auch die Definition der Berechtigungen. Außerdem ist die Einführung dieser Systeme sehr teuer. Die Nutzung eines DMS für die Gala ist deshalb nicht relevant aufgrund der eben beschriebenen Nachteile. Außerdem ist die Fülle an Dokumenten gar nicht vorhanden, um diesen Aufwand und diese Kosten

¹¹⁶ vgl. Lehner 2008, 225

¹¹⁷ vgl. Maier 2002, 79

zu rechtfertigen. Jedoch können einige Features wie eine strukturierte Verwaltung einiger Dokumente nützlich sein.

4.7.2.2 Contentmanagementsysteme

Bei CMS liegt der Fokus auf der einfachen Erstellung von Inhalten und dessen Verwaltung, die i.d.R. online im Internet oder Intranet publiziert werden.

Dabei werden Inhalt (eigentliche Informationen), Struktur (Aufbau und Reihenfolge der Informationen) und Layout (Visualisierung des Dokuments) getrennt behandelt. Dies ermöglicht, gleiche Inhalte mit verschiedenem Layout zu publizieren oder unterschiedlich zu strukturieren als auch Inhalte auf unterschiedlichen Medien zu veröffentlichen. CMS sind deshalb überall dort von Vorteil, wo Inhalte veröffentlicht werden sollen und bestehen immer aus drei Komponenten: Ein Editorial System zur Erstellung des Inhalts, ein Repository (Datenbank) zur Speicherung des erstellten Inhalts und ein Publishing System zur Veröffentlichung im Internet oder auf elektronischen Medien. Vorteile dieses Systems sind eine relativ einfache Handhabung und professionelle Veröffentlichung. Durch die Wiederverwendung von Strukturen und Layouts können sich außerdem Zeit- und Kostengewinne ergeben. Die Nachteile von CMS bestehen in einem hohen Aufwand bei Einführung durch Installation und Schulungskosten für Administratoren, der technischen Betreuung des Systems und in der Definition von Berechtigungen. Ein reines CMS wie beispielsweise Typo 3 ist für die Gala nicht besonders relevant, da es nicht um die öffentliche Publikation geht und die Mitarbeiter ohne großen Aufwand mit dem System arbeiten müssen. Einige Charakteristika dieses Systems sind aber trotzdem sehr attraktiv wie eine einfache Erzeugung von Inhalten, Strukturen und Layouts.

4.7.2.3 Portalsysteme

Portalsysteme in der Informatik beschreiben den strukturierten Zugang zu Informationen, wobei die Integration im Vordergrund steht. In Portalsysteme können Informationen aus Datenbanken, inhaltsorientierten Systemen und Anwendungen integriert werden. Man unterscheidet Internet- und Intranetportale¹¹⁸. Moderne Portale sind i.d.R. individuell konfigurierbar. Es müssen Benutzerprofile angelegt werden, es gibt eine Zugriffskontrolle und sie dienen auch als Kommunikationsinstrumente. Vorteile dieser Systeme sind die Suchfunktionen, Zugriffskontrolle und Informations-integrationsfunktionen. Es können weiterhin zahlreiche Funktionen hinzugefügt werden wie E-Mail, Chat, Diskussionsforen, E-Commerce oder E-Shopping. Durch Portalsysteme können viele Aufgaben des Wissensmanagement abgedeckt werden, jedoch sind diese für das Wissensmanagement der Gala nicht besonders relevant - ein Portalsystem sehr umfangreich und dessen Charakteristika sind für das Projekt Gala nicht weiter hilfreich. Ein Portalsystem ist außerdem mit hohem Aufwand und Kosten bei der Einführung und Installation verbunden.

4.7.2.4 Lernmanagementsysteme

Diese Systeme dienen der Umsetzung des E-Learnings. Sie unterstützen die Definition von Lernzielen, Identifikation von Lernbedürfnissen, Auswahl von Lernmaterialien und Durchführung von Lernprozessen¹¹⁹.

Diese Systeme entsprechen jedoch nicht den Zielstellungen für das Wissensmanagement der Gala.

4.7.3 Systeme künstlicher Intelligenz

Unter künstlicher Intelligenz versteht man das Verstehen und Nachbilden menschlicher Intelligenz. Es handelt sich um ein Konzept, welches

¹¹⁸ Lehner 2008, 229

¹¹⁹ Lehner 2008, 230

Anleihen in der Informatik, Psychologie und Philosophie nimmt. Diese Systeme sollen als Problemlöser operieren oder Menschen bei der Problemlösung helfen. Das bedeutet, dass diese Systeme über Wissen verfügen müssen, es darstellen und verarbeiten können. Bei den Systemen der künstlichen Intelligenz für das Wissensmanagement unterscheidet Lehner Expertensysteme, Agentensysteme und Text Mining Systeme.¹²⁰

4.7.3.1 Expertensysteme

Das Wissen von Expertensystemen oder auch wissensbasierten Systemen baut auf Fakten und Regeln des dem System innewohnenden Wissens auf. Diese Systeme können durch verschiedene Informatik-Sprachen Wissen erweitern und Wissen erzeugen. Diagnosesysteme geben Auskünfte über die Ursachen des Zustands eines Systems und werden insbesondere in der Ursachenforschung in der Medizin, in der Raumfahrt und Atomindustrie angewandt. Beratungssysteme unterstützen den Prozess der Entscheidungsfindung, wobei sie in die Entscheidung an sich nicht eingreifen. Einsatz finden sie vor allem in Tarifauskunft, Reiseroutenplanung oder Kaufberatung. Vorhersagesysteme leiten aus der Vergangenheit und der Gegenwart Daten über eine zukünftige Entwicklung ab und werden in der Wettervorhersage und für Wirtschafts-, Bevölkerungs- und Personalbedarfsvorhersagen verwendet. Planungssysteme treffen auch Vorhersagen, aber über die Auswirkungen von geplanten Schritten. Anwendung finden diese Systeme für die Entwicklung wirtschaftlicher oder militärischer Strategien. Ausbildungssysteme erlernen das Lösen von Problemen mittels Fallbeispielen. Bei Problemstellungen zu hohen wirtschaftlichen oder gesundheitlichen Risiken werden diese Instrumente angewandt. Diese Systeme sind alle sehr komplex. Für das Wissensmanagement an sich werden insbesondere Beratungssysteme eingesetzt.¹²¹

¹²⁰ vgl. Lehner 2008, 161

¹²¹ vgl. Lehner 2008, 232-234

Für die Gala sind Expertensysteme allerdings nicht von Bedeutung, da es nicht einer derartig komplexen Lösung bedarf und die Kosten dieser Systeme sehr hoch sind.

4.7.3.2 Agentensysteme

Als Agent versteht man eine Einheit, die die Fähigkeit besitzt, Handlungen auszuführen, ihre Ressourcen zu verwalten, die Umgebung wahrzunehmen, zu kommunizieren und zu reproduzieren¹²². Softwareagenten, die für das Wissensmanagement eingesetzt werden, besitzen auch einige diese Eigenschaften. Dabei stellt das Wissen für sie die zentrale Ressource dar, die durch geeignete Lernprozesse erweitert wird, damit Aufgaben erfolgreich gelöst werden können. Softwareagenten werden für Informationsbeschaffung wie bspw. die Überwachung von Websites der Konkurrenz eingesetzt als auch für Kooperationen, wobei eine vielseitige Kommunikation mit weiteren Agenten stattfindet. Für die Handelskammer sind diese Systeme jedoch nicht relevant.¹²³

4.7.3.3 Text Mining Systeme

Text Mining ist die automatisierte Analyse von unformatierten Datenbeständen und das Erkennen von Zusammenhängen zwischen den Daten. Diese Systeme können Zusammenfassungen von Texten erstellen, Schlagworte herausfinden und Informationen klassifizieren. Dabei werden Methoden angewandt, die unbekannt, aber potenziell nützliche Informationen, welche implizit in Textbeständen enthalten sind, ausfindig machen. Ein Anwendungsbereich für Text Mining ist bspw. das Community-Support-System, das für Social Networks wie Facebook oder Xing eingesetzt wird. Dabei können Beziehungen aufgedeckt und visualisiert werden, die dann auch für das teilweise automatische Filtern von Informationen verwendet werden. Die Analyse der Beziehung kann

¹²² vgl. Ferber 1999, S.9

¹²³ vgl. Lehner 2008, 235

über die Auswertung von Handlungen der Community Mitglieder erfolgen. Wenn zum Beispiel zwei Mitglieder dasselbe Wissensobjekt benutzen, kann das über gemeinsame Interessen Aufschluss geben.¹²⁴

Die Systeme der künstlichen Intelligenz stellen wichtige Funktionen für das Wissensmanagement bereit und können viele Prozesse automatisiert managen. Nichts desto trotz sind diese Systeme für die Gala nicht relevant, da sie in ihrer Komplexität ganz andere Anforderungen abdecken, die für das Wissensmanagement der Gala nicht erforderlich sind.

4.7.4 Führungsinformationssysteme

Führungsinformationssysteme, auch Managementinformationssysteme unterstützen das mittlere bis obere Management in der Organisation der Ausführung schlecht strukturierter Aufgaben. Operative Unternehmensdaten dienen dabei als Grundlage.¹²⁵

4.7.4.1 Data Warehouse Systeme

„A data warehouse is a subject orientated, integrated, non-volatile, time-variant collection of data in support of management decision processes“, besagt die Definition nach Immon (1992), die auch von den meisten Wissensforschern verwendet wird. Data Warehouse Systeme sind komplexe Lösungen, die die vielen verschiedenen Datenbanken in einer Organisation integrieren. Diese Systeme werden in der Wirtschaft zur Entscheidungshilfe im Management herangezogen und in der Wissenschaft können sie zur Auswertung empirischer Daten eingesetzt werden. Der Aufwand bei der Einführung solcher Systeme ist erheblich und kann unter Umständen bis zu zwei Jahre dauern und ist mit intensiven Kosten verbunden. Diese Systeme können aber für das Wissensmanagement eine interessante Unterstützung darstellen, weil damit Informationen erstellt werden können, die die Grundlage für neues

¹²⁴ vgl. Hasler Roumois 2007, 95

¹²⁵ vgl. Lehner 2007, 238

Wissen bilden. Ein Data Warehouse System ist für die Gala allerdings nicht sinnvoll, da es nicht deren Ansprüchen entspricht und viel zu teuer und aufwendig ist.¹²⁶

4.7.4.2 OLAP-Systeme

Dieses System stellt auch eine Datenbanktechnologie dar, die Anfragen auf mehrdimensionale Daten erlaubt. Dabei stellen Data Warehouse Systeme die Quelle dar. Es kann gesagt werden, dass OLAP-Systeme die Implementierung einer Analysekomponente des Data Warehouse Systeme darstellen.¹²⁷ Insofern kann das Fazit über eine Verwendung für das Wissensmanagement der Gala von Data Warehouse Systemen aus dem vorangegangenen Punkt übernommen werden und diese Systeme können als nicht weiter relevant betrachtet werden.

4.7.4.3 Data Mining Systeme

Data Mining, ähnlich dem Text Mining, ist die automatisierte Datenanalyse und das Erkennen von Zusammenhängen zwischen Daten, jedoch von formatierten Datenbeständen. Die Zusammenhänge können semantisch oder statistisch sein. Die Funktionsweise dieses Systems besteht aus dem Abscannen von Daten aus Datenbanken oder Data Warehouse Systemen und Bildung von Hypothesen über Muster. Diese Hypothesen werden überprüft und die plausibelste davon ermittelt. Eine bekannte Anwendung von Data Mining Systeme ist der Warenkorb beim E-Shopping.¹²⁸ Auch für diese Systeme existiert keine Relevanz als Wissensmanagement Technologie für die Gala der AHK USA Atlanta.

¹²⁶ vgl. Lehner 2008, 239/240

¹²⁷ vgl. Lehner 2008, 240

¹²⁸ vgl. Hasler Roumois 2007, 94

4.7.5 Wissensmanagementsysteme

Diese Software-Systeme sollen den Bedarf an vollständigen WMS abdecken. Sie umfassen das komplette Wissen einer Organisation, das sowohl „harte“ Inhalte wie Zahlen, Fakten, Statistiken beinhaltet als auch „weiche“ Inhalte wie Geschichten, persönliche Notizen, Details über Entscheidungen oder Abläufe. WMS, auch WM-Suites genannt, stellen Funktionen zur Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Verteilung, Bewertung und Bewahrung von Wissen zur Verfügung¹²⁹. Dabei soll das Lernen und die Effektivität der Organisation unterstützt werden. Diese Systeme sind entweder aus den vorangegangenen Technologien zusammengesetzt oder als standardisierte Komplettlösung auf dem Markt zu erwerben. Explizites Wissen wird durch diese Systeme kodifiziert und implizites Wissen wird referenziert. Der Mensch kann nun aber mal nicht durch eine Maschine ersetzt werden und Software-Werkzeuge eignen sich nicht, um Sozialisierungsmechanismen zum Transfer von implizitem Wissen zu ersetzen. Das große Problem dieser sehr teuren Komplettlösungen besteht darin, dass sie viele Funktionalitäten beinhalten, für die nicht unbedingt Bedarf besteht und sie außerdem mit einer sehr aufwendigen und teuren Implementierung verbunden sind.¹³⁰

Für die Gala stellen diese Komplettangebote keine Lösung dar, da sie eine Menge Funktionen enthalten, die hierfür überhaupt nicht relevant sind und insofern Geld ausgegeben werden müsste, für das keinen Bedarf besteht. Diese Systeme lohnen sich erst, wenn man ein WMS für die gesamte Organisation einführen möchte und nicht nur für ein Projekt wie die Gala.

4.7.6 Social Media

Für Organisationen spielen Social Media eine immer entscheidendere Rolle, da sie für den Einsatz im Wissensmanagement sehr gut geeignet sind. Social Media werden zunehmend in den Alltag von Organisationen integriert, um bspw. die internen Unternehmenstrukturen zu verbessern.

¹²⁹ vgl. Lehner 2008, 249 ff

¹³⁰ Hasler Roumois 2007, 92 ff

Gerade für NPOs können sich interessante Berührungspunkte ergeben, das sich bei NPOs, als auch bei Social Media alles um Beziehungen dreht, so Dr. Brigitte Reiser¹³¹. Sie meint weiterhin, dass sich Social Media für NPOs auch insbesondere zur Wissensvermittlung und Wissensspeicherung extern als auch intern eignen. NPOs können mit Hilfe von Social Media außerdem Online Netzwerke mit Stakeholdern aufbauen und somit Ressourcen optimieren, da in diesen wirtschaftlich angespannten Zeiten staatliche Finanzierungen immer mehr zurückgehen. Sie dienen dazu, Netzwerke aufzubauen, sie aber auch zu steuern und zu kontrollieren und somit wichtiges Wissen im Beziehungsmanagement zu sammeln¹³².

4.7.6.1 Weblogs

„Die Bedeutung von Weblogs für das Wissensmanagement liegt vor allem in seiner Kommunikationsform¹³³.“ Ein Weblog, auch Blog, ist eine Website, die mit Datum versehene Einträge in chronologisch umgekehrter Reihenfolge beinhaltet und regelmäßig aktualisiert wird¹³⁴. Es handelt sich um eine Art Internet-Tagebuch, das durch Verlinkungen lebt¹³⁵. Für das Wissensmanagement dienen Blogs vor allem als interne Fachblogs, die das implizite Wissen der Experten in direkter Form explizieren. Es ist eine Art Protokoll des lauten Denkens und dient der Wissensentwicklung. Auch Gruppen- oder Projektblogs können für die Entwicklung von Ideen interessant sein. Dazu braucht es aber personelle Ressourcen, die die Inhalte analysieren, strukturieren und dokumentieren sowie Zeit. Weiterhin können Blogs als Instrumente der internen Kommunikation verwendet werden, bspw. für Newsletter oder interne Mitteilungen¹³⁶. Als Einsatz für die Gala sind Blogs allerdings wenig geeignet, da es in erster Linie um die Aufbereitung von Erfahrungen, Good Practices und die Vermeidung von Wissensabfluss geht und weniger um Ideenentwicklung.

¹³¹ Reiser <http://media1.roadkast.com/smpr/smpr19.mp3>, Zugriff: 21.10.2008

¹³² Reiser <http://media1.roadkast.com/smpr/smpr19.mp3>, Zugriff 21.10.2008

¹³³ Hasler Roumois 2007, 101

¹³⁴ Vickery/Wunsch-Vincent 2007, 36

¹³⁵ Möller 2005, 115

¹³⁶ Hasler Roumois 2007, 102

4.7.6.2 Wikis

Ein Wiki, was auf hawaiisch „schnell“ bedeutet¹³⁷, ist eine Art vereinfachtes CMS¹³⁸. Es handelt sich um eine Website, bei welcher der Nutzer nicht nur liest, sondern selbst Inhalte generiert, veröffentlicht und verändern kann¹³⁹. Es kann festgelegt werden, ob ein Wiki öffentlich sein soll, oder nur bestimmte Personen Einsicht haben. Verschiedene Autoren können über eine einfache Benutzeroberfläche gemeinschaftlich und gleichzeitig an Texten arbeiten. Generell sind Wikis auch überall dort interessant, wo es um die Dokumentation von Wissen geht¹⁴⁰. Für das Wissensmanagement ergibt sich eine Vielzahl von Vorteilen, die im Folgenden aufgezählt werden. Wikis vereinen i.d.R. alle in Kapitel 2.5.3 beschriebenen Funktionen¹⁴¹. Sie beinhalten Suchfunktionen, die Nutzer können Links und Tags setzen, publizieren, RSS einbauen und das Wiki um andere Applikationen erweitern. Bilder und Multimedia-Dateien können leicht in das Wiki eingebettet werden und Up- und Downloads von Dateiformaten sind möglich. Alle Inhaltsversionen bleiben erhalten und können wieder aufgerufen werden. Es ist sichtbar, wer an was zu welcher Zeit gearbeitet hat. Weiterhin können zur Sicherung Backups erstellt werden und Kategorisierungen sind einfach anzulegen und wieder zu verändern. Bei einem Wiki sind Wissen und Informationen in einem „Behälter“ gespeichert, ohne dass es einer Vielzahl einzelner Dokumente bedarf. Ein weiterer großer Vorteil ist, dass man über Wikis auch kommunizieren kann, da sie i.d.R. Diskussionsforen oder Chats beinhalten. Durch die Zusammenarbeit entsteht ein großer Zeitspareffekt, da man weniger Zeit mit Suchen der letzten Korrespondenz oder einzelner Dokumente verbringen muss. Durch Links, Tags, Search und eine zentrale Speicherung sind diese Probleme ausgehebelt.

¹³⁷ Möller 2005, 167

¹³⁸ Wikipedia.org, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>, Zugriff: 20.12.2008

¹³⁹ Vickery/Wunsch-Vincent 2007, 37

¹⁴⁰ Hasler Roumois 2007, 104

¹⁴¹ siehe Kap. 2.5.3 | Enterprise 2.0

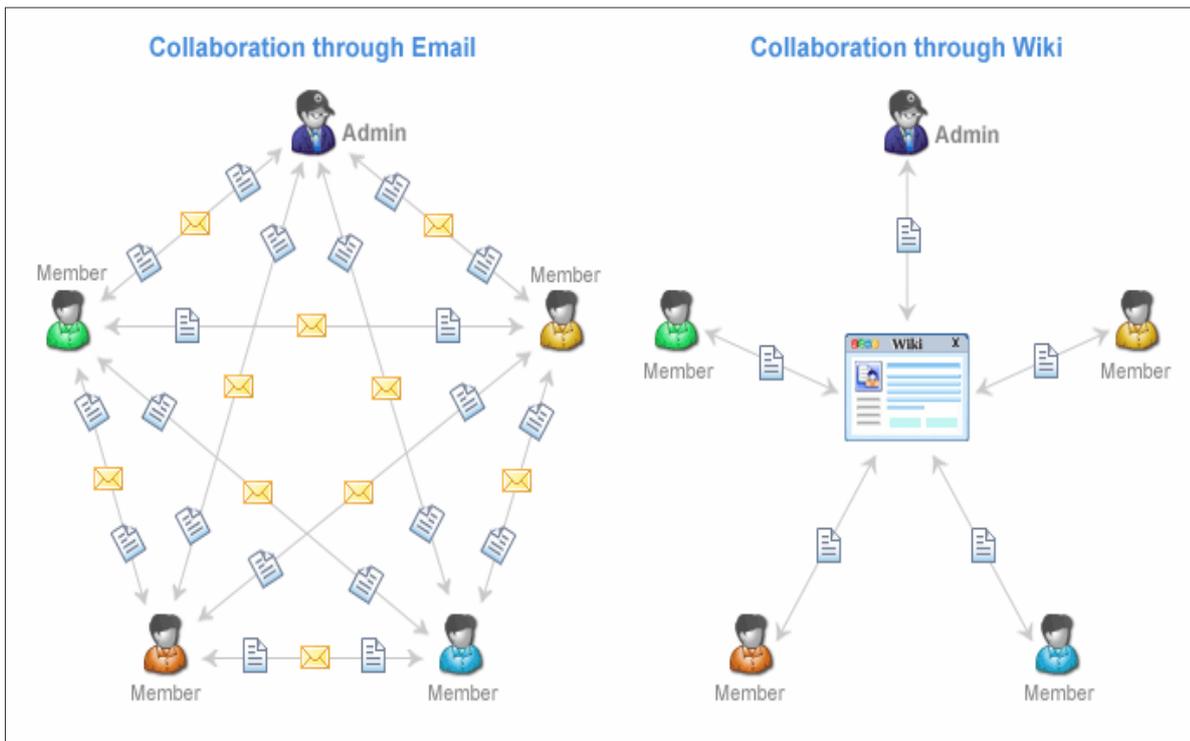


Abb 5 .Zusammenarbeit durch ein Wiki¹⁴²

Wikis eignen sich ideal, um das implizite Wissen der Mitarbeiter zu erfassen und zu explizieren, das kollektive Wissen zu bereichern und die Wissensbasis der Organisation auszubauen. Mit Wikis können bspw. Benutzerhandbücher, FAQ, Tipps und Ideen, die ständig ergänzt und aktualisiert werden können, erstellt werden. Für die Gala der AHK USA Atlanta können Good Practices und Lessons Learned Methoden angewandt werden, die mit einem Wiki optimal umsetzbar sind wie Handlungsempfehlungen oder Lösungsansätze aus vergangenen Jahren. Wikis sind im Organisationsumfeld insbesondere auch für projektbezogenes Arbeiten geeignet wie es bei der Gala der Fall ist. Sie dienen dabei als zentraler Behälter für alle Daten, Informationen und Wissen zu dem Projekt. Darin können auch Projektpläne, Zeitpläne, Statusreports, Links und weitere Dateien abgelegt werden. Es entsteht eine äußerst kompakte Dokumentation, auf deren Basis sich neue Mitarbeiter schnell einarbeiten können und projektrelevantes Wissen nicht verloren geht, da es im Wiki abgelegt ist¹⁴³.

¹⁴² Zoho.com, <http://wiki.zoho.com/Share-and-Collaborate.html>, Zugriff: 12.12. 2008

¹⁴³ Berlecon 2007, 11

Ein Wiki ist ein hervorragendes Wissensmanagement-Instrument für die Gala, aufgrund der Vielzahl der eben beschriebenen Vorteile. Die Nachteile eines Wikis wie Vandalismus im Internet fallen weg, da es bei der Anwendung innerhalb der Organisation zu einem kontrollierten Einsatz kommt, der durch eine verantwortliche Person gesteuert wird. Das einzigste Problem, das innerhalb der Anwendung in einer Organisation auftreten könnte, wäre mangelnde Teilnahme. Dies muss ebenfalls durch die Projektleitung oder den Abteilungsleiter kontrolliert werden. Die Handhabung einiger Wikis könnte für den nicht technikaffinen Nutzer etwas gewöhnungsbedürftig sein, weil die Strukturierung und Formatierung von Inhalten mit Symbolen im Text realisiert wird. Diese programmierähnliche Arbeitsweise wirkt anfangs ungewöhnlich und teilweise umständlicher als die Arbeit mit Schreibprogrammen wie Microsoft Word. Mittlerweile gibt es aber viele Wikis auf dem Markt, die dieses Problem umgehen, indem sie einen einfachen Editor anbieten.

4.7.7 Nähere Betrachtung: Drupal, Google Docs, Mediawiki und ZohoWiki

Die Analyse hat ergeben, dass sich insbesondere Wikis als Wissensmanagement-Software für die Gala der Handelskammer eignen, aber auch CMS und DMS einige interessante Funktionen bereithalten. Auf diese soll jetzt noch einmal genauer eingegangen werden. Für die Zwecke der Gala der AHK USA Atlanta wurden die Software Drupal aus dem Bereich CMS, Google Docs, welches Grundfunktionen eines DMS besitzt und MediaWiki und Zoho Wiki aus dem Wiki-Sektor noch einmal genauer beleuchtet. Diese Systeme wurden anhand von Marktrecherche und Expertendiskussion im Forum Knowledge Management der Business Internet-Plattform Xing ausgewählt¹⁴⁴.

Drupal ist ein CMS und Framework. Framework in dem Sinne, dass es über ein gewöhnliches CMS hinaus geht, weil es Ansätze der Social Software unterstützt, indem es den Aufbau von Communities fördert, die

¹⁴⁴ Expertendiskussion Xing, 19.11. - 11.12.2008

Inhalte gemeinschaftlich generieren und sich austauschen möchten. Beispielsweise können die Nutzer Weblogs, Wikis und Foren in die Seite einbinden. Drupal ist eine freie Software¹⁴⁵. Das bedeutet, dass sie für jeden Zweck genutzt, weiterbearbeitet und verändert werden darf. Die Entscheidung, sich Drupal genauer anzuschauen, ist deswegen gefallen, da sie von vielen Wissensarbeitern und in vielen NPOs angewandt wird. Drupal ist kostenlos und im Gegensatz zu anderen CMS relativ einfach zu bedienen. Drupal besitzt außerdem wie jedes CMS den Vorteil, dass es Inhalte, Strukturen und Layouts verwalten und mit vielen verschiedenen Dateiformaten umgehen kann. Dennoch ist anzumerken, dass es gerade für Nicht-Techniker schwierig ist, sich einzuarbeiten und es eine gewisse Zeit braucht, um sich in diesem System zurecht zu finden und die Terminologie zu verstehen. Auch die Implementierung ist nicht einfach. Es bedarf eines Servers mit entsprechender Speicherkapazität, auf dem Drupal installiert werden muss. Das kann für Nicht-Techniker problematisch sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Drupal sehr gut eignet, um öffentliche Websites zu errichten, diese zu pflegen und weitere Tools zu integrieren. Das ist jedoch nicht die Anforderung für das Wissensmanagement der Gala. Einige Features wie die Anzeige von Inhalten und Verlinkungen können gut für die AHK USA Atlanta genutzt werden. Als Wissensmanagementsoftware für die Gala ist sie aber nicht optimal. Und mit Typo 3 hat die AHK USA Atlanta bereits ein CMS, das für die Websitepflege eingesetzt wird.

Google Docs ist eigentlich keine Wissensmanagementsoftware und bietet auch wenig Features an, die Wissensmanagement unterstützen. Google Docs besitzt jedoch Grundfunktionen eines DMS. Es wurde deshalb näher betrachtet, weil es die Mitarbeiter gewohnt sind, mit Office Dokumenten zu arbeiten. Jegliches Wissen, Informationen und Daten werden bis jetzt in Microsoft Office Dokumenten gespeichert. Google Docs wird auch schon als Tool in der Zusammenarbeit der PR-Manager der AHKs der USA eingesetzt. Die Vorteile sind, dass mit dieser Anwendung Dokumente

¹⁴⁵ Wikipedia.org, http://de.wikipedia.org/wiki/Freie_Software, Zugriff: 28.12.2008

geteilt werden können, da man orts- und zeitunabhängig gleichzeitig an einem Dokument arbeiten kann, da es eine Online-Anwendung ist. Es können online bspw. auch Präsentationen erstellt werden, die dann als Microsoft Powerpoint Dokument physisch auf dem Computer gespeichert, geöffnet und weiterbearbeitet werden könnte. Die Benutzeroberfläche ist simpel, angelehnt an die gängigen Office-Produkte. Nachteilig ist anzumerken, dass Google Docs auch nicht viel mehr kann. Für jedes einzelne Dokument muss eine Reihe von Benutzerrechten vergeben werden. Wer darf lesen, schreiben, verändern, speichern, löschen, etc. Die Datengröße zum Upload und der Erstellung ist auch begrenzt.

Google Docs ist sinnvoll, wenn man gemeinsam an einer Excel-Tabelle oder Powerpoint Präsentation arbeiten muss, sich aber an unterschiedlichen Orten befindet. So umgeht man außerdem das ständige Senden von E-Mails und man vermeidet überfüllte Inboxes. Als Wissensmanagementsoftware für die Gala besteht allerdings keine Relevanz. Die Mitarbeiter befinden sich i.d.R. auch an einem Ort.

Die Vorteile der Wikis, wie sie in Kapitel 4.7.6.2¹⁴⁶ erörtert wurden, treffen auch auf die Anbieter MediaWiki und Zoho Wiki zu. Dennoch gibt es einige Punkte, in denen sich die beiden unterscheiden. Zoho Wiki besitzt gegenüber MediaWiki, ursprünglich für die Wissensenzyklopädie Wikipedia entwickelt, hinsichtlich der Anwendung in der AHK USA Atlanta einige Vorteile. MediaWiki stellt eine Software zum Download kostenfrei zur Verfügung. Diese muss aber auf einem Webserver, den man entweder schon hat oder sich erst kaufen muss, installiert werden. Wenn man mit solchen Prozessen vertraut ist und schon einen Webserver zur Verfügung hat, dauert die Installation nicht länger als 30 Minuten, so die Aussagen des Anbieters. Wenn das aber nicht der Fall ist, dann kann das einige Zeit in Anspruch nehmen, da man sich mit vielen Prozessen erst vertraut machen muss, die für einen Nicht-Techniker sehr schwierig sein können. Bei dem Angebot der Firma Zoho entfällt dieser Prozess, da es sich um eine Online-Anwendung handelt, die den Webserver mit zur Verfügung stellt. Man muss sich nur kostenlos anmelden und kann dann sofort

¹⁴⁶ vgl. Kap. 4.7.6.2 | Wikis

beginnen. Je nachdem wie viel Speicherplatz man für Anhänge benötigt, muss dieser Platz aber hinzugekauft werden, da die kostenlose Variante nur über 50 MB kostenlosen Speicher verfügt. Das Hinzufügen von zusätzlichem Speicher kostet allerdings nicht sehr viel und Zoho bietet für NPOs 20 Prozent Rabatt an. Weiterhin arbeitet das Wiki der Firma Zoho mit einem sogenannten WYSIWYG-Editor (**W**hat **Y**ou **S**ee **I**s **W**hat **Y**ou **G**et). Das ist ein sehr benutzerfreundlicher Editor, der einer Word oder E-Mail-Eingabe ähnelt. Insofern kann der Anwender das Gewohnte weiter nutzen. Im Unterschied dazu befindet sich MediaWiki noch in der Bearbeitung ihres WYSIWYG-Editors. Das führt dazu, dass der Nutzer doch einige HTML-Tags anwenden muss, die zwar nicht weiter schwierig sind, aber einen nicht medienaffinen Nutzer einige Nerven kosten können. Dazu ist das Wiki des Anbieters Zoho auch nur ein Tool des gesamten Angebots. Zoho ist ein Online-Office-Paket des amerikanischen Enterprise Software Unternehmens AdventNet¹⁴⁷ und umfasst neben dem Wiki Mailservice, Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations- und Präsentationsprogramm, CRM-Programm, Chat, Planer, Meetingsoftware, Projektmanagementsoftware, Datenbanken-Applikationen und einiges mehr. Alle diese Tools sind grundsätzlich kostenfrei. Zoho vereinigt mit Zoho Docs, Show und Sheet auch alle Funktionen, die Google Docs besitzt. Die Implementierung in das Wiki und die Zusammenarbeit werden sehr vereinfacht, da es sich um nur einen Anbieter handelt, der diese Anwendungen aufeinander abgestimmt liefert. Insofern ergeben sich eine Menge Potenziale für eine spätere Erweiterung des Wikis und der Ausdehnung auf weitere Projekte und Abteilungen sowie die Zusammenarbeit mit weiteren Kammern. Man muss jedoch auch sehen, dass die Online Office-Anwendungen, Zoho als auch Google Docs, noch nicht die Leistungsfähigkeit von Microsoft Office erreicht haben, sich aber in einer stetigen und schnellen Weiterentwicklung befinden und mit keinen Kosten verbunden sind. Die Organisation muss sich auch im Klaren sein, welche Sicherheitsvorkehrungen sie treffen möchte. Ist es ihr wichtiger die Daten auf einem physischen Server bei sich zu speichern, oder macht es ihr nichts aus, die Webressourcen dieser Unternehmen zu nutzen.

¹⁴⁷ siehe AdventNet, <http://www.adventnet.com/> Zugriff 19.12.2008

4.7.8 Ergebnis

Die ausführliche Untersuchung Wissensmanagement-unterstützender Software ist zu dem klaren Ergebnis gekommen, dass das Zoho Wiki, das für die Gala geeignetste Tool darstellt. Es erfüllt alle Kriterien der AHK USA Atlanta an eine Software für das Wissensmanagement der Gala und berücksichtigt vorhandene Voraussetzungen, die die anderen Software-Lösungen weniger oder gar nicht einbeziehen¹⁴⁸. Das Zoho Wiki ist erweiterbar mit vielen Features und liefert sehr gute Möglichkeiten für eine Nutzung für weitere Projekte und Abteilungen der AHK USA Atlanta. Das Zoho Wiki ist extrem nutzerfreundlich, indem es den WYSIWYG-Editor verwendet und somit Eintrittsbarrieren, die bei vielen anderen Wikis noch vorhanden sind, wegfallen.

Da das Wissen einer Organisation nicht statisch ist, sondern sich in einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess befindet und Wikis, die Bereitstellung und Verwaltung von dynamischem Wissen unterstützen, indem sie den Nutzer erlauben, Inhalte gemeinsam weiterzuentwickeln, sind Wikis generell ideal als Wissensmanagement-Instrumente geeignet¹⁴⁹. Wissen wird dabei thematisch in den Zusammenhang gestellt. Die Effizienz der Zusammenarbeit hinsichtlich der Transparenz und Nachverfolgung von Änderungen ist sehr hoch. Das Problem etlicher Versionen eines Dokuments, gibt es nicht und die Nutzer können sich mittels RSS-Feeds über gemachte Änderungen informieren lassen. Wikis helfen Organisationen oder Teams einfach und kostenlos oder kostengünstig eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen und diese kontinuierlich auszubauen¹⁵⁰. Die Studie von Berlecon über Web 2.0 in Unternehmen besagt, dass sich Wikis in Organisationen für viele Anwendungsbereiche eignen, vor allem aber für eine projektorientierte Zusammenarbeit wie es bei der Gala der Handelskammer der Fall ist¹⁵¹.

¹⁴⁸ siehe Kap. 4.4.2 und 4.4.3

¹⁴⁹ Berlecon 2007, 4

¹⁵⁰ Berlecon 2007, 12/13

¹⁵¹ Berlecon 2007, 11

Die Ergebnisse der Analyse Wissensmanagement-unterstützender Software wurden dem Management der AHK USA Atlanta präsentiert und überzeugten sie. Daher wird das Zoho Wiki für das Wissensmanagement der Gala implementiert und bei Erfolg für weitere Projekte und Abteilungen erweitert.

4.8 Fazit

Es hat sich herausgestellt, dass keine klaren Regelungen für die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie existieren. Selbst in der Literatur ist man sich uneinig. Wissensmanagement-Strategien können sehr unterschiedlich sein und sind vom jeweiligen Einzelfall abhängig.

Es hat sich auch herausgestellt, dass sich durch die interne Nutzung von Social Media in Organisationen eine Vielzahl neuer Potenziale für einen effizienten und flexiblen Wissensumgang ermöglichen und somit Innovationsprozesse angekurbelt werden können. Web 2.0 und Social Media in Unternehmen ermöglichen Mitarbeitern ihr Know-how auch außerhalb ihres speziellen Einsatzgebietes einzubringen¹⁵². Gerade das Wiki hat sich für die AHK USA Atlanta als ideales Instrument ergeben, ihr Wissen zu verwalten und zu transferieren und mit Lessons Learned und Best Practice Sharing sind sehr gute Methoden für den Wissensaufbau und -Transfer gefunden wurden, die sich mit dem Wiki ideal umsetzen lassen. Wikis helfen, Wissen in seinem Gesamtzusammenhang vernetzt und transparent darzustellen. Es ist jedoch sehr wichtig, dass Social Media und somit auch Wikis von Beginn an in den Organisationsalltag integriert und mit anderen Kommunikationskanälen kombiniert werden. Außerdem muss eine Organisationskultur der Eigenverantwortung und partnerschaftlichen Zusammenarbeit in der Organisation vorhanden sein¹⁵³.

¹⁵² Berlecon 2007, 1

¹⁵³ Berlecon 2007, 1

5. Implementierung des Wikis als Wissensmanagement- unterstützende Software für die Gala der AHK USA Atlanta

Dieses Kapitel umfasst die Implementierung des Wikis in der AHK USA Atlanta. Zunächst werden die Kriterien für die Einrichtung behandelt (Kap. 5.1). Danach wird der Aufbau und die Struktur des Wikis für die Gala erläutert (Kap. 5.2) sowie die Rolle und Einbindung der Mitarbeiter diskutiert (Kap. 5.3). Zuletzt wird die Implementierung kritisch betrachtet (Kap 5.4).

5.1 Kriterien für die Implementierung des Wikis

Web 2.0-Anwendungen stellen vergleichsweise wenig Anforderungen an die Organisation. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Erfolgsfaktoren der Umsetzung von Web 2.0-Konzepten in Unternehmen.



Abb. 6. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Web 2.0-Konzepten¹⁵⁴

¹⁵⁴ Berlecon 2007, 17

Web 2.0-Anwendungen sind zwar geprägt von dezentraler Selbstorganisation¹⁵⁵ und offener Kommunikation, es muss aber für eine effiziente Anwendung in der Organisation Richtlinien und Standards geben, um bspw. Prozesse zu fördern oder Deadlines einzuhalten. Somit gibt es Erfolgsfaktoren, die beachtet werden müssen. Es erfordert zunächst die aktive Teilnahme aller Mitarbeiter, was eine der schwierigsten Herausforderungen ist. Die Partizipation muss in den Organisationsalltag integriert werden. Web 2.0-Anwendungen fördern zwar eine offene, kommunikative Organisationskultur, diese muss aber auch von der Unternehmensleitung gewollt und gefördert werden. Weitere Erfolgsfaktoren sind die integrative Anwendung verschiedener Kanäle wie bspw. Wiki mit Chat und die Wahl des geeignetsten Mediums für die jeweilige Wissensmanagementaufgabe¹⁵⁶. Außerdem muss das Wissen im Kontext gespeichert werden, um für diejenigen, die dann darauf zugreifen, den vollen Sinnzusammenhang sichtbar zu machen und das Wissen zu 100 Prozent verwertbar wird¹⁵⁷.

Für die Implementierung des Wikis des Anbieters Zoho¹⁵⁸ für die Gala der Handelskammer wurden diese Erfolgskriterien berücksichtigt. Es wurden Verantwortlichkeiten, Administratoren, Strukturen und Richtlinien festgelegt sowie Deadlines für die Erstellung von Inhalten gesetzt. Es ist wichtig, dass es einen Verantwortlichen gibt, der auch der Administrator des Wikis ist. Dieser kontrolliert, dass die Mitarbeiter mit dem Wiki auch wirklich arbeiten und festgelegte Richtlinien eingehalten werden. In der AHK USA Atlanta wurde dafür auch ein Handbuch erstellt, das genau festlegt, welche Daten, Informationen und Wissen, wo und in welcher Art und Weise abgelegt und bearbeitet werden. Das soll doppelte Ablagen in der Organisation verhindern und zu einer sinnvollen Struktur führen. Das Wiki muss außerdem von Anfang an in den Alltag der Organisation integriert werden, um seine volle Wirkung zu entfalten und von den Mitarbeitern akzeptiert und unkompliziert angewandt werden zu können. Die erfolgreiche

¹⁵⁵ Expertendiskussion Xing, 19.11. - 11.12.2008

¹⁵⁶ Berlecon 2007, 17ff

¹⁵⁷ Jennex 2008, 336

¹⁵⁸ siehe auch <http://zoho.com/>, Zugriff: 10.12.2008- fortlaufend

Implementierung setzt eine aktive Einbindung aller in das Projekt involvierten Mitarbeiter von Anfang an voraus. Gerade für die Einführung ist es besonders wichtig, dass von dem Verantwortlichen Deadlines für die Erstellung von Inhalten in dem Wiki für die Mitarbeiter festgesetzt werden. Dies soll die Mitarbeiter nicht unter Druck setzen, sondern eine Struktur schaffen und dazu führen, dass sich die Mitarbeiter sofort mit dem Wiki auseinandersetzen und die Arbeit damit schnell zur Gewohnheit wird. Das Wiki sollte auch nicht für sich alleine da stehen, sondern mit weiteren Kommunikationskanälen kombiniert werden. Das für die AHK USA Atlanta ausgewählte Wiki der Firma Zoho bietet bspw. einen Chat mit an, der einen Austausch in Echtzeit ermöglicht.

5.2 Aufbau und Struktur des Wikis

Das Wiki ist zunächst ausschließlich als Projekt-Wiki für die Gala der AHK USA Atlanta gedacht. Der Account wird direkt bei Zoho angelegt, wobei die Möglichkeit besteht, zwei Wikis kostenfrei selbst zu erstellen und weitere Produkte wie Chat, Planer, Meeting Planer, E-Mail-Service, ein Online Office mit dem Microsoft Word, Excel und Powerpoint nachempfundenen Doc, Sheet und Show, Projektmanagement Software, Notes und weitere Anwendungen zu nutzen und in das Wiki zu integrieren. Zuallererst wurde eine für die Gala sinnvolle Grundstruktur erarbeitet und im Wiki angelegt. Diese Struktur kann durch die Mitarbeiter beliebig erweitert werden. Die Site Map erlaubt es auch, die Struktur einfach per Drag and Drop zu verändern.



Abb. 7. Ausschnitt aus der Site Map mit Struktur der Gala

Es wurde festgelegt, dass Lessons Learned, Best und Good Practices, Handbücher, To-Do-Listen, Ideen, Empfehlungen, Agenden, Konzepte, Meeting Protokolle und Kontakte im Wiki gespeichert, bearbeitet und gepflegt werden und nicht mehr in Microsoft Office Dokumenten. Design-Dateien, Logos, Bilder, Verträge und Registrierungslisten werden zur Sicherheit weiter auf dem Server der AHK USA Atlanta gespeichert. Es besteht aber auch die Möglichkeit, diese Dateien mit dem Wiki zu verlinken. In diese Struktur wurden nach und nach die Lessons Learned und Good Practices durch die Mitarbeiter eingearbeitet wie nachfolgende Abbildung zeigt.

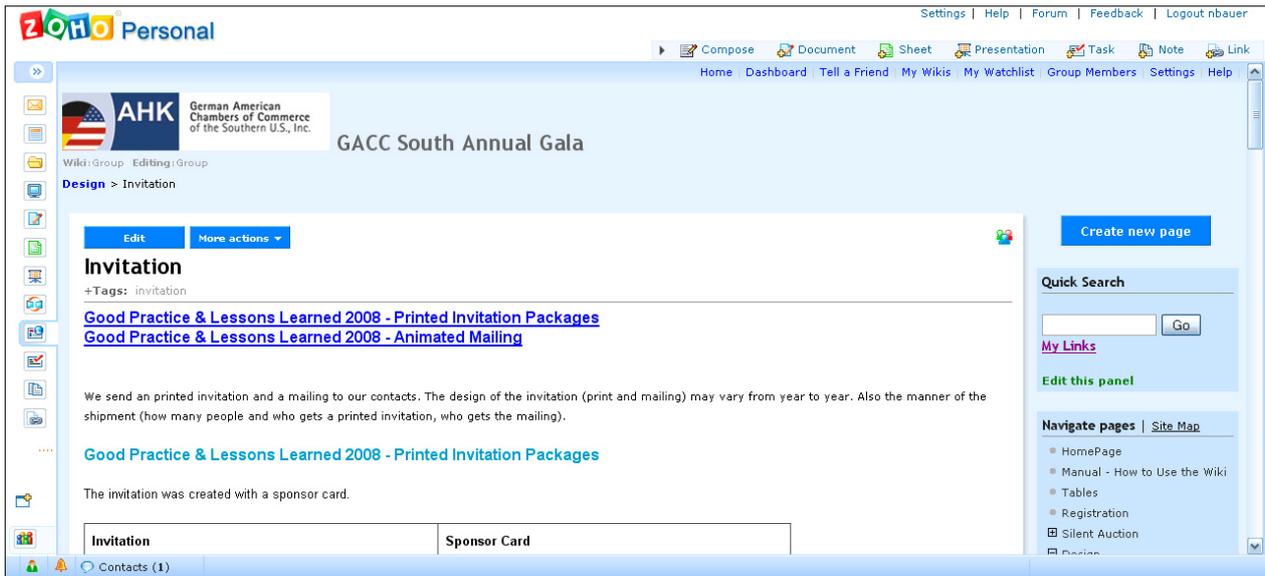


Abb. 8. Good Practices & Lessons Learned

Die Abbildung zeigt auch das einfache Anlegen der Tags zur Kategorisierung und für das spätere Auffinden von Begriffen und die Quick Search zur Suche von Begriffen und Seiten. Da Zoho neben dem Wiki auch Office Lösungen anbietet, ist es problemlos möglich, Word-, Excel und Powerpoint-Dokumente in das Wiki zu integrieren, die dann in dem Wiki direkt auch bearbeitet werden können, wie folgende Abbildung zeigt. Die Dokumente müssen nur, wenn sie nicht schon direkt in der Online Anwendung von Zoho erstellt wurden, darin übertragen werden, bevor sie im Wiki eingebettet werden. Die personalisierte Oberfläche von Zoho hat außerdem den Chat schon integriert.

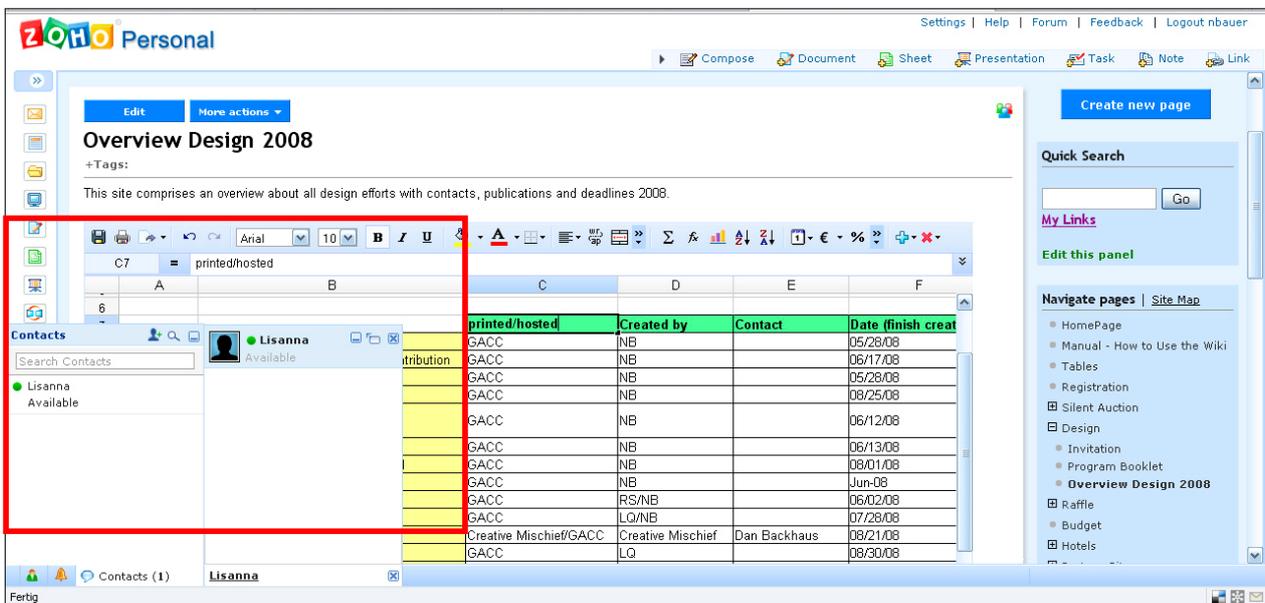


Abb. 9 Integration eines Excel Sheets & Chat

5.3 Rolle und Einbindung der Mitarbeiter

Wie schon in den Kriterien beschrieben, kann ein Wiki nur erfolgreich funktionieren, wenn die Mitarbeiter von Anfang an aktiv eingebunden werden. Es geht schließlich darum, das Wissen eines jeden involvierten Mitarbeiters zu nutzen, es sichtbar zu machen, auszubauen und mit dem Wissen der anderen Mitarbeiter zu teilen. Insofern ist das Wiki die Hilfsquelle dafür. Es gibt aber auch einige Eintrittsbarrieren der Mitarbeiter, die es zu überwinden gilt, indem man die Mitarbeiter motiviert. Diese Hemmschwellen sind zum einen das zu Beginn ungewöhnliche System mit Tags und Verlinkungen, das noch kein Mitarbeiter verwendet hat und zum anderen der Mehraufwand, der entsteht, indem alles genau dokumentiert, Lessons Learned und Good Practices erarbeitet und in das Wiki übernommen werden müssen. Den Mitarbeitern muss verdeutlicht werden, dass sich dieser anfängliche Mehraufwand rentiert, da man sich in der heißen Projektphase viel Recherche und Überlegungen ersparen kann. In der AHK USA Atlanta ist das Wiki grundsätzlich auf positiven Anklang bei den Mitarbeitern gestoßen, die sehr offen dafür waren. Sie wurden von Anfang an integriert, indem eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wurde,

um die Schwächen des bisherigen Umgangs mit Wissen im Projekt Gala und die Anforderungen an eine Wissensmanagement-unterstützende Software herauszufinden. Die Ergebnisse des Interviews wurden in die Entscheidung einbezogen¹⁵⁹. Die Arbeit mit dem Wiki als neues System kann auch nur so funktionieren, denn letztendlich sind es die Mitarbeiter und deren Wissen, um das es geht und die an dem Projekt Gala arbeiten. Nachdem die Wahl auf das Wiki der Firma Zoho gefallen war, wurde es den Mitarbeitern der PR & Events Abteilung vorgestellt. Darauf folgend wurde ein Training durchgeführt, indem die wichtigsten Schritte erklärt wurden. Es wurde ein Handbuch für die Mitarbeiter erstellt, das als Einstiegshilfe in die Arbeit mit dem Wiki dient und auch an neue Mitarbeiter weitergegeben werden kann. Dieses Handbuch befindet sich auf dem Wiki selbst und wird als PDF zur Verfügung gestellt. Darin enthalten sind Richtlinien zur Ablage von Wissen und zur Arbeitsweise mit dem Wiki als auch die wichtigsten ersten Schritte wie mit dem Wiki zu arbeiten ist. Wie werden Seiten erstellt und bearbeitet, wie wird getaggt und verlinkt, wie wird nach Wörtern oder Themen gesucht, wie wird das Wiki oder einzelne Seiten beobachtet, wie werden Backups erstellt und wie können Versionen wieder rückgängig gemacht werden. Das Handbuch wurde sehr benutzerfreundlich gestaltet und ist mit zahlreichen Screenshots zur Visualisierung unterlegt. Jeder Mitarbeiter musste danach die Lessons Learned und Good Practices, die er aus seinen Aufgabenbereichen erarbeitet hat, in das Wiki einarbeiten, was mit einer Deadline versehen war. Das Ganze wird durch den Administrator überwacht und vorangetrieben, damit die Arbeit mit dem System schnell zur Routine wird.

¹⁵⁹ siehe Kap. 4.4.2 & 4.4.3

5.4 Kritische Betrachtung

Die Implementierung des Wikis für das Projekt Gala der AHK USA Atlanta verlief sehr positiv und wurde von den Mitarbeitern sehr gut angenommen. Es wurde versucht, die Erfolgsfaktoren¹⁶⁰ zu beachten und die Mitarbeiter in alle Schritte zu integrieren. Der Erfolg eines Wikis steht und fällt immer mit der Beteiligung durch die Nutzer. Wenn ein Wiki kaum genutzt wird, kann es auch nicht seine volle Wirkung entfalten. Das unterstreicht auch die Studie von Berlecon. Projekt-Wikis erhöhen nur dann die Effizienz, wenn alle Projektteilnehmer regelmäßig das Wiki nutzen und die entsprechenden Feeds abonniert haben, um wichtige Informationen zeitnah zu erhalten¹⁶¹. Durch die Festlegung eines Verantwortlichen und Ansprechpartner wurde die Beteiligung an dem Wiki gefördert. Die Mitarbeiter müssen aber dazu angehalten werden, das Wiki auch wirklich zu nutzen. Im Organisationsumfeld muss es auch Strukturen geben, die den Umgang mit dem Wiki klar regeln. Für die Mitarbeiter hat es natürlich erst einmal Mehrarbeit bedeutet, sich mit dem Wiki vertraut zu machen und Lessons Learned und Good Practices zu erarbeiten. Dies wurde mit Sicherheit nicht immer als angenehm empfunden. Da die Mitarbeiter aber in alle Prozesse integriert waren, angefangen von der Mitarbeiterbefragung, deren Ergebnisse einen großen Einfluss auf die Entscheidung hatte, ein Wiki zu implementieren¹⁶², Informierung über alle Schritte, unterstützende Trainings und eine entsprechende Organisationskultur in der AHK Atlanta vorhanden ist, lief der Prozess der Implementierung weitgehend optimal. Es wurden zu Beginn einige Deadlines nicht ganz eingehalten, dies aber mit entsprechender Begründung. Ein anderer Punkt, der sich einer kritischen Betrachtung unterziehen muss, ist die Sicherheit des Systems, da die Daten, Informationen und Wissen online auf dem Server des Anbieters Zoho gespeichert werden und nicht auf einem internen Server der AHK Atlanta. Dabei ist immer die Frage, welche Sicherheitsbedürfnisse die Organisation hat und mit welchem sensiblen Wissen im Wiki gearbeitet wird. Für das

¹⁶⁰ siehe Kap. 4.1 | Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement

¹⁶¹ Berlecon 2007, 18

¹⁶² Mitarbeiterbefragung 20.12.2008

Wiki der AHK USA Atlanta wurde es so gelöst, dass hochsensible Daten wie Verträge weiter auf dem organisationsinternen Server gespeichert werden. Bei dem Wissen, das im Wiki eingepflegt, bearbeitet und geteilt wird, gibt es keine Sicherheitsbedenken, da auch zweimal wöchentlich Backups erstellt werden und somit keine Daten verloren gehen können. Weiterhin ist das Wiki passwortgeschützt, das heißt, dass nur zugangsberechtigte Nutzer Inhalte einsehen und bearbeiten können.

6. Abschließende Betrachtung

In der abschließenden Betrachtung werden zunächst die Entwicklung der Wissensmanagement-Strategie und die Implementierung des Wikis bewertet und die Hypothese überprüft (Kap. 6.1). Das Kapitel Ausblick (Kap. 6.2) zeigt Möglichkeiten für einen weiteren Ausbau auf.

6.1 Bewertung

Die Einführung von Wissensmanagement in die AHK USA Atlanta lässt sich als erfolgreich betrachten. Die Erfolgsfaktoren¹⁶³ für die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen, die in Kapitel 4.1 behandelt wurden, sind eingehalten worden. Es ist ein klares Ziel formuliert und eine geeignete Wissensmanagement-Strategie entwickelt worden. Ziel war es, für die Gala in der PR & Events Abteilung, die besonders von einem hohen Wissensabfluss bedroht ist, ein WMS zu finden, das das Projekt unterstützt und ausgebaut werden kann. Außerdem sind die Mitarbeiter von Anfang an in den Prozess aktiv eingebunden worden und haben Trainings erhalten. Durch die Mitarbeiterbefragung und Einbindung wurde das Gefühl vermittelt, dass die Expertise eines jeden Einzelnen gefragt ist und zur positiven Entwicklung und Stärkung der Organisation beiträgt, was eine hohe Motivation der Mitarbeiter ausgelöst hat. Die Mitarbeiter erstellten Lessons Learned und Good Practices, die in das Wiki eingearbeitet

¹⁶³ Jennex/Smolnik/Croasdell 2007, 1/2

wurden. Natürlich wird die Zeit zeigen, wie erfolgreich das Wiki auf Dauer sein wird. Gerade wenn die „heiße Projektphase“ der Gala beginnt, alte Mitarbeiter die Organisation verlassen und neue Mitarbeiter hinzustoßen. Maßgeblich dafür sind natürlich die kontinuierliche Nutzung des Wikis und das Vorantreiben durch das Management. Das Wiki wurde sofort in den Organisationsalltag integriert, was durch das Management gefördert wurde. Eine entsprechende Organisationskultur mit den richtigen Voraussetzungen wie Offenheit und Lernbereitschaft (siehe auch Kap. 4.4.1) ist auch vorhanden. Ohne diese Kultur wäre die Umsetzung des Social Media-Konzeptes kaum möglich gewesen. Social Media fördert aber auch eine Kultur der Offenheit und konstruktiven Zusammenarbeit in Organisationen¹⁶⁴. Eine grundlegende technische Infrastruktur (Computer, Netzwerk, Ablagen) ist vorhanden und das technische Vorwissen der Mitarbeiter ist bei der Wahl berücksichtigt worden¹⁶⁵. Das Wiki ist einfach zu nutzen und bedarf kaum technischen Vorkenntnisse. Es ermöglicht Wissen über die Suche, Verlinkungen und Tags einfach zu finden, zu teilen und zu nutzen.

Für die Bewertung gilt es auch, die gesteckten Ziele für das Wissensmanagement und damit verbundene Geschäftsziele zu überprüfen, die in Kapitel 4.3 erstellt wurden. Es kann klar gesagt werden, dass die Dokumentation des Wissens durch das Wiki verbessert wurde. Bisher nicht dokumentierte Prozesse, Lessons Learned und Good Practices wurden niedergeschrieben und Strukturen erstellt. Existierendes Wissen wurde identifiziert, indem die Mitarbeiter Ihre Erfahrungen und Ideen im Wiki niedergeschrieben und somit externalisiert haben. Es wurde auch ein Überblick über das vorhandene Wissen geschafft, indem Wissenskarten erstellt wurden, die das Wissen über die Gala grafisch strukturieren und externalisieren¹⁶⁶. Durch all diese Prozesse ist der Wissenserhalt erheblich verbessert und das Wissen bald ausscheidender Mitarbeiter der PR & Events Abteilung erhalten worden. Auch der Zugang zu Wissen hat sich vereinfacht. Das Wiki ist eine ideale Plattform, das „Wissens-Sucher“ und

¹⁶⁴ vgl. Berlecon 2007, 20

¹⁶⁵ siehe Kap. 4.4.2 | Vorhandene Voraussetzungen

¹⁶⁶ siehe Kap. 4.6.3 | Wissenskarten

„Wissensanbieter“ verbindet. Durch das Wiki und die Methoden Lessons Learned und Good Practices kann das implizite Wissen der Mitarbeiter, das oft nur in deren Köpfen ist, sichtbar und besser nutzbar gemacht werden. Das unterstützt auch die Verteilung des Wissens und schafft somit Spielraum für neue Ideen, denn dadurch wird weniger Zeit für Recherche aufgewandt. Wissen ist besser abrufbar und es ist mehr Zeit vorhanden, sich um neue Ideen zu kümmern. Das Wiki soll auch die Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter verbessern. Dieser Aspekt kann momentan noch nicht evaluiert werden, da der Wechsel in der Mitarbeiterstruktur zum Zeitpunkt der Erstellung der Arbeit noch nicht vollzogen war. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass dem so ist, da das Wiki einen einfachen Zugang zu dem Wissen erlaubt und die Erfahrungen der Mitarbeiter und Handlungsanleitungen darin dokumentiert wurden. Mit den Wissensmanagementzielen sind auch übergeordnete Geschäftsziele¹⁶⁷ der AHK USA Atlanta verbunden wie die Förderung des Wachstums der Handelskammer, die Sicherung von Spezialwissen gerade auch im Beziehungsmanagement, Verbesserung der Servicequalität und Kundenzufriedenheit. Um diese Ziele zu evaluieren, bedarf es einer weiteren langfristigen Untersuchung, deshalb soll an dieser Stelle darauf verzichtet werden. Es kann jedoch klar gesagt werden, dass durch die angewandten Methoden und die Implementierung des Wikis, der Workflow in der PR & Events Abteilung optimiert wurde und auch Spezialwissen der AHK im Beziehungsmanagement, Umgang und Kommunikation mit verschiedenen Interessensgruppen und Adressaten in der deutsch-amerikanischen Geschäftswelt in Bezug auf das Projekt Gala gesichert wurde. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass sich durch das systematische Management von Wissen, die Servicequalität nachhaltig verbessert, was zu einer größeren Zufriedenheit der Kunden, Mitglieder und somit auch der Mitarbeiter beiträgt – dies führt auch zu einer besseren zielgerichteteren Arbeitsweise und neue Ideen und Perspektiven können entstehen¹⁶⁸.

¹⁶⁷ siehe Kap. 4.3 | Zieldefinition für das Wissensmanagement der Gala

¹⁶⁸ Laudonbach 2009, 92

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die Hypothese aufgestellt, dass NPOs ihre Ressourcen und ihr Experten-Know-how effizienter nutzen und enorm steigern könnten, wenn sie ihr Wissen systematisch managen würden¹⁶⁹. Es war das Ziel dieser Arbeit, eine Wissensmanagement-Strategie für die AHK USA Atlanta zu entwickeln und eine unterstützende Technologie für das Wissensmanagement der Gala in der PR & Events Abteilung zu implementieren, die Wissensabfluss verhindert, Planung und Organisation erleichtert und zur Weiterentwicklung der Gala dient. Es hat sich gezeigt, dass durch die Einführung von Wissensmanagement in der PR & Events Abteilung der AHK USA Atlanta dieses Ziel definitiv erreicht wurde. Das implizite Wissen der Mitarbeiter wurde in dem Wiki durch die Methoden Lessons Learned und Good Practices gesichert und externalisiert, was durch das Ausscheiden einiger Mitarbeiter nicht mehr verloren gehen kann (siehe Abb. 8). Das Wissen ist einfach über die Suchfunktionen im Wiki und die Wissenskarte zugänglich und kann bei der Planung und Organisation unkompliziert hinzugezogen werden. Langes Recherchieren nach Informationen und Wissen ist somit vorbei und das Projekt Gala kann konzentriert weiterentwickelt werden, da die Arbeit mit dem Wiki in den Organisationsalltag integriert ist, Inhalte aktualisiert, verbessert und ausgebaut werden können. Das Projekt-Wiki für die Gala trägt zu einer effizienten Nutzung des Wissens bei, hilft bei Wissensaufbau und -verteilung und führt zu Zeitersparnissen. Das Beispiel der AHK USA Atlanta hat gezeigt, dass Wissensmanagement keine Frage des Geldes oder der Mitarbeiteranzahl ist, sondern eher der Organisationskultur und der Wissensmanagement-Strategie. Lange Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter bleiben aus, da das Wissen, gerade auch das implizite Wissen, gebündelt im Wiki, vorhanden ist. Das Problem von überfüllten E-Mail-Postfächern, Mehrfachablagen und zahlreichen Dokumentenversionen entfällt, da gleichzeitig an Inhalten gearbeitet werden kann und der Chat und die Kommentarfunktionen zahlreiches internes Hin- und Herschicken von E-Mails ablösen. Somit führt es zu einer viel effizienteren Arbeitsweise. Das Experten-Know-how wird im Wiki durch die Methoden gebündelt

¹⁶⁹ siehe Kap. 1.2 | Ziel der Arbeit | Hypothese

dargestellt und entwickelt. Dieses Praxisbeispiel bestätigt klar die Hypothese.

Die Fachliteratur bejaht sie auch. Wissen wird zum entscheidenden Produktionsfaktor, Wissensmanagement zum unerlässlichen Wettbewerbsvorteil und die Anwendung von Wissen zur Quelle neuer Arbeitsplätze¹⁷⁰. Da Macht und Geld als Steuerungsmedien zunehmend durch das Steuerungsmedium Wissen abgelöst werden, ist diese Entwicklung für NPOs besonders interessant¹⁷¹. Durch die verstärkte Bedeutung des Faktors Wissen, kann der Zugang zu Wissen und dessen Management die Mitarbeiter von NPOs stark motivieren und führt somit zu einer Erhöhung der Attraktivität von NPOs und zur Stärkung ihrer Personalstrukturen¹⁷². Weiterhin gewinnen NPOs mit dem Outsourcing von Aufgaben aus dem öffentlichen Sektor und mit der beschränkten Fähigkeit des Profit-Bereichs, gewisse soziale, ökonomische und ökologische Probleme zu lösen, zunehmend an Bedeutung. Das Engagement von NPOs in Wissenssektoren und ihre Profilierung mit Expertenwissen macht das systematische Management von Wissen in NPOs unerlässlich und führt zu mehr Effizienz, gerade wenn sich NPOs immer mehr professionalisieren. Eine NPO muss sicherstellen, dass „das im Rahmen ihrer Tätigkeit eingesetzte und erworbenes Wissen von Personal“¹⁷³ auch nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters der Organisation noch zur Verfügung steht.¹⁷⁴

Die zu Beginn der Arbeit gestellte Frage nach der aktuellen Bedeutung von Wissensmanagement für NPOs kann auch mit dem vorangegangenen Literaturbeispiel beantwortet werden. Aber auch die Hintergrundgespräche¹⁷⁵ mit den AHKs der Vereinigten Staaten hat gezeigt, dass Wissensmanagement eine große Bedeutung hat. Dies wird jedoch noch nicht immer systematisch verfolgt, soll aber ausgebaut werden. Auch die Frage nach den Chancen für NPOs durch

¹⁷⁰ Güldenber/Meyer 2007, 451

¹⁷¹ Güldenber/Meyer 2007, 451

¹⁷² vgl. Güldenber/Meyer 2007, 451

¹⁷³ Güldenber/Meyer 2007, 452

¹⁷⁴ Güldenber/Meyer 2007, 451-453

¹⁷⁵ siehe Kap. 3 | Realitätscheck: Wissensmanagement in Non-Profit Organisationen

systematisches Wissensmanagement kann mit dem Erklärungsansatz von Güldenbergs und Meyer beantwortet werden, der soeben erörtert wurde¹⁷⁶. Somit können NPOs ihre Anziehungskraft und ihr Experten-Know-how ausbauen, wenn sie ihr Wissen systematisch managen¹⁷⁷. Das geschieht durch die Entwicklung einer Wissensmanagement-Strategie, das Finden geeigneter Wissensmanagementmethoden und der Einsatz zweckmäßiger Wissensmanagement-unterstützender Software wie das Beispiel der AHK USA Atlanta zeigt. NPOs der Zukunft werden daher immer mehr zu intelligenten Organisationen, die auf Experten und Laien Anziehungskraft ausüben¹⁷⁸. Die Wissensmanagement-unterstützenden Technologien sind in Kapitel 4.7 ausführlich untersucht wurden. Darauf wird in diesem Zusammenhang verwiesen. Vor allem Social Media und somit Social Software sind für den Einsatz in NPOs sehr gut geeignet, da sie mit keinen oder nur sehr wenigen Kosten verbunden sind und einfach durch die Mitarbeiter zu bedienen sind. Sie lassen sich leicht in bestehende Organisationsstrukturen integrieren und unterstützen viele wissensbildende und -verteilende Funktionen durch Suche, Verlinkungen, Tags, Signale, Autorisierungen und Erweiterungen mit anderen Komponenten. Die Bildung von Strukturen und Bewertung von Informationen und Wissen ist somit einfach möglich¹⁷⁹. Jedoch ist die Nutzung von Social Media in NPOs noch zögerlich. Das liegt unter anderem daran, dass der Computer eher als ein Mittel der Dateneingabe und Bürokratisierung gesehen wird, als für Dialog und Wissensmanagement.¹⁸⁰

Wissensmanagement in NPOs mit Social Media ist bislang noch wenig wissenschaftlich untersucht. Diese Arbeit hat verdeutlicht, dass das Thema Wissensmanagement in NPOs an Bedeutung gewinnt und Social Media viele Potenziale, gerade für NPOs, bieten können. Die Arbeit hat aber auch gezeigt, dass es noch viele Berührungspunkte seitens der NPOs gibt. Mit Engagement und Aufklärung können diese aber beiseite geräumt werden.

¹⁷⁶ Güldenbergs/Meyer 2007, 449-453

¹⁷⁷ Güldenbergs/Meyer 2007, 452

¹⁷⁸ Güldenbergs/Meyer 2007, 452

¹⁷⁹ siehe Kap. 2.5.3 | Enterprise 2.0

¹⁸⁰ Reiser, <http://media1.roadkast.com/smpr/smpr19.mp3>, Zugriff: 21.10.2008

6.2 Ausblick

Die Einführung des Wikis als Pilotprojekt für die Gala der PR & Events Abteilung hat zu einem Ausbau der Wissensmanagementaktivitäten geführt und wird weiter verfolgt. Gerade für Lessons Learned, Good Practices, FAQ, Handlungsempfehlungen und Wissensübersichten sind Wikis optimal geeignet. Daher wird gerade ein weiteres Wiki für alle anderen Events der AHK USA Atlanta eingerichtet. Darin werden die Eventformate beschrieben, Good Practices, Notizen zu den Kontakten und die Erfahrungen der Mitarbeiter aufgenommen als auch an neuen Ideen und Konzepten gearbeitet. Ein nächster Schritt ist die Einführung eines Instant Messengers in der gesamten Organisation, um überfüllte E-Mail-Postfächer zu vermeiden. Ob das aber der Chat des Anbieters Zoho sein wird, von dem die Wikis der Handelskammer genutzt werden, oder ob es eine andere nicht web-basierte Lösung geben wird, ist noch unklar. Zudem wird als Instrument der Unternehmenskommunikation ein Blog eingerichtet, der das Profil der Handelskammer schärfen und die Stakeholder zum Dialog auffordern soll. Es sind also eine Reihe weiterer Maßnahmen angekurbelt worden, die mit Social Media realisiert werden, obwohl es anfangs Berührungszögerlichkeiten gab.

„Globale Integration und Web 2.0 werden in den nächsten zwei bis fünf Jahren die gesamte Organisation prägen¹⁸¹“. Wenn die geeigneten technologischen Möglichkeiten in NPOs für das Wissensmanagement gefunden werden, eröffnet sich die Chance, das individuelle Expertenwissen der Mitarbeiter effizient zu nutzen und das Know-how und die Anziehungskraft zu steigern. Angesichts dynamischer Umwelten muss schnell auf veränderte Erwartungen reagiert werden können¹⁸². Gerade NPOs, die ihr Wissen systematisch managen, eine offene Organisationskultur pflegen und stetig weiter lernen, werden dazu am besten in der Lage sein. Die ungeheure Informationsflut wird durch die Individualisierung der Informationskanäle, über Vernetzung und über die Nutzung kollektiven Wissens generell beherrschbarer werden. Die Nutzung

¹⁸¹ Laudenbach 2009, 92 (Aussage eines Mitarbeiters der Firma IBM)

¹⁸² vgl. Guldenberg/Meyer 2007, 474

von E-Mails als primärer Kommunikationskanal nimmt ab zugunsten von Social Media. Arbeitsprozesse verändern sich, weg vom zeitlichen Vorgehen (Reihenfolge des E-Mail-Eingangs), hin zur projekt- bzw. prozessorientierten Arbeitsweise. Auch die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, Partnern und Kunden oder Mitgliedern wird vernetzter und flexibler und somit unabhängiger von bestehenden Organisationsstrukturen. Daher können Synergien innerhalb von Organisationen besser genutzt werden. Für Organisationen eröffnen sich neue Potenziale für den effizienteren und flexibleren Umgang mit Wissen und das Anstoßen von Innovationsprozessen. Mitarbeiter können ihre Expertise auch außerhalb festgelegter Einsatzbereiche stärker in die Organisation einbringen, was durch Social Media maßgeblich gefördert wird¹⁸³. Es geht vor allem um einen barrierefreien Austausch von Wissen¹⁸⁴. Wissen wird organisationsweit dauerhaft verfügbar und stärker vernetzt. Die Führungsverantwortlichen müssen dafür aber bereit sein, einen Teil ihrer Kontrolle abzugeben, einen offenen Informationsfluss und damit auch weniger vorhersehbare Entwicklungen zuzulassen¹⁸⁵. Für junge Mitarbeiter sind Social Networks wie Facebook oder Xing und andere Social Software wie Weblogs oder Wikis etwas völlig normales und E-Mails und Telefonkonferenzen eher altmodisch. Daher wird langfristig eine Verschiebung in NPOs und kommerziellen Unternehmen stattfinden.

Weiterführend wäre es interessant, längerfristige Untersuchungen anzustellen, inwieweit sich die Arbeitsweise von NPOs durch Wissensmanagement mit Social Media verändert hat und wie sich Organisationskultur und Wissensmanagement gegenseitig beeinflussen. Es wäre auch interessant, die Wahrnehmung von NPOs in der Öffentlichkeit zu untersuchen, die Social Media nutzen, im Vergleich zu Organisationen, die diese nicht anwenden.

¹⁸³ Berlecon 2007, 22

¹⁸⁴ vgl. Laudenbach 2009, 92

¹⁸⁵ Berlecon 2007, 22

Literaturverzeichnis

Bücher

- Grobman, Gary M.: The Nonprofit Handbook. Everything You Need to Know to Start and Run Your Nonprofit Organization. Third Edition, White Hat Communications, Harrisburg 2002
- Drucker, Peter F.: Managing Non-Profit Organizations. Practices and Principles. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1990
- Salamon, Lester M. / Anheier, Helmut K.: Defining the Nonprofit Sector. A Cross-National Analysis. Manchester University Press, Manchester/New York 1997
- Salamon, Lester M. / Anheier, Helmut K.: The Emerging Nonprofit Sector. An Overview. Manchester University Press, Manchester/New York 1996
- Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte-Instrumente. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2005
- Drucker, Peter F.: Managing the Non-profit Organization. Practices and Principles. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1990
- Roßkopf, Karin: Wissensmanagement in Nonprofit Organisationen. Gestaltung von Verbänden als lernende Netzwerke. Gabler Verlag, Wiesbaden 2004
- Koschnick, Wolfgang J.: Management. Enzyklopädisches Lexikon. Gruyter, Berlin/New York 1995
- Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston 1998
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi,Hirotaka: The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, New York 1995
- Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell füssli Verlag AG, Zürich 2007

- Lehner, Franz: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 2. Auflage, Hanser Verlag, München/Wien 2008
- Maier, Ronald: Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management. Springer, Berlin/Heidelberg/New York et al. 2002
- Davenport, Thomas: Thinking for a Living. Harvard Business School Press, Boston 2005
- Ferber, Jacques: Multi-Agent Systems. An Introduction to Distributed Artificial Intelligence. Addison-Wesley, Harlow 1999
- Möller, Erik: Die heimliche Medienrevolution. Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern. Heise, Hannover 2005
- Güldenbergs, Stefan/Meyer, Michael: Wissensmanagement und Lernen in NPOs. In: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen. Strukturen und Management. 4. Auflage; Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007
- Jennex, Murray E.: Knowledge Management. In: Wankel, Charles: 21st Century Management. A Reference Handbook. Vol. 2, SAGE Publications, Los Angeles 2008

Hochschulschriften

- Brake, Prof. Dr. Christoph /Gorzka, Dr. Gabriele / Hakes, Dr. habil.Wilfried / Schilling, Rolf: Einführung von Wissensmanagement in KMU. Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt KMU Wissen. Universität Kassel, UniKasselTransfer und OctaMedia GmbH, Kassel 2006 <http://www.kmu-wissen.de/>
- Maß, Christian / Pietsch, Gotthard: Web 2.0 als Mythos, Symbol und Erwartung. Diskussionsbeitrag Nr. 408, Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Hrsg.), Hagen 2007

Sonstige Schriften

Berlecon Report: Web 2.0 in Unternehmen. Potenzial von Wikis, Weblogs und Social Software. Berlecon Research GmbH, Berlin 2007
http://www.berlecon.de/research/?we_objectID=332

Vickery, Graham / Wunsch-Vincent, Sascha: Participative Web and User-Created Content- Web 2.0, Wikis, and Social Networking. OECD Publications, Paris 2007

Zeitschriften

McAfee, Andrew P.: Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration. In: MIT Sloan Management Review, Vol.47, Nr.3 on System Sciences, Spring 2006, 21-28

Drucker, Peter F.: The Coming of the New Organizations. In: Harvard Business Review, Vol. 66; No. 1, 1988, 45-53

Nonaka, Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Vol. 5, No. 1, März 1994, 14-37

Jennex, Murray E.: What is KM? In: International Journal of Knowledge Management, 1 (4); iv; 2005b

Christmann-Jacoby, H. / Maas, R.: Wissensmanagement im Projektumfeld auf Basis von Internet-Technologien. In: IM, 12. Jhg., 1997, 16-26

Zack, Michael H.: Managing Codified Knowledge. In: Sloan Management Review, Vol. 40, Nr. 4, 1999, 45-58

Laudenbach, Peter: Die Freiheit und ihren Preis. In: Brand Eins 01/09, Hamburg 2009, 91-93

Internet – Kataloge/Suchmaschinen

JStor: <http://www.jstor.org/?cookieSet=1>

SpringerLink: <http://www.springerlink.com/home/main.mpx>

Georgia Tech Library: <http://www.library.gatech.edu/>

Google: <http://www.google.com/>

Internet - Nachschlagewerke

Duden Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 2. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus 2004. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2004.
http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=M9O9WM
Zugriff: 15.12.2008

Beziehungsmanagement: Business-Wissen.de:
<http://www.business-wissen.de/personal/beziehungsmanagement.html>
Zugriff 22.01.2009

Wikipedia.org:
Web 2.0:
http://de.wikipedia.org/wiki/Web_2.0#Entstehung_des_Begriffs,
Zugriff 16.12.2008

Wiki: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>, Zugriff 20.12.2008

RSS: <http://wikipedia.org/wiki/RSS>, Zugriff 16.12.2008

Enterprise 2.0: <http://wikipedia.org/wiki/Enterprise2.0>,
Zugriff:
16.12.2008

Social Software: http://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Software,
Zugriff: 6.12.2008

Strategie: <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>, Zugriff: 30.12.2008

Social Media: http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Media,
Zugriff: 14.2.2009

Social Media: http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media,
Zugriff: 14.02.2009

Francis Bacon: http://de.wikipedia.org/wiki/Francis_Bacon, 22.01.2009

Internet – Zeitschriften Online

Vollmer, Till: Kein Wissen ohne Zusammenarbeit.

In: Wissensmanagement Online.

http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=3

Zugriff: 13.10.2009

DiMaggio, Paul / Anheier, Paul K.: The Sociology of Nonprofit

Organizations and Sectors. In: Annual Review of Sociology, Vol 16, 1990, 137-159 <http://www.jstor.org/stable/2083266>; Zugriff:

20.10.2008

Quittner, Josh: Who Will Rule the New Internet?

In: Time.com, 4.6.2008,

<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1811814,00.html>

Zugriff: 18.02.2009

Schmidt, Jan: Social Software. Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement.

In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, S. 37-46, Nr 2/2006 http://www.bamberg-gewinnt.de/wordpress/wp-content/pdf/SocialSoftwareFJNSB_preprint.pdf

Horizont.net: <http://www.horizont.net/>, Zugriff:10.01.2009

Internet – Sonstiges

Eppler, Martin J.: Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps. Concepts, Elements, Cases.

Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001,

<http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2001/0981/04/09814030.pdf>, Zugriff: 20.11. 2008

Jennex, Murray E. / Smolnik, Stefan / Croasdell, David:

Towards Defining Knowledge Management Success.

Proceedings of the 40th Hawaii International Conference, 2007,

<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2007/2755/00/27550193c.pdf>, Zugriff: 20.11. 2008

Coates, Tom: An addendum to a definition of Social Software.
05.01.2005,

http://www.plasticbag.org/archives/2005/01/an_addendum_to_a_definition_of_social_software, Zugriff: 10.02.2009

Schroll, Willi / Neef, Andreas: Web 2.0. Was ist dran?(Teil 1).

Essen 2006, [http://www.competence-site.de/ebusiness.nsf/CD34EB344E29F0CFC12571D4002D4E06/\\$File/web2-0_teil1.pdf](http://www.competence-site.de/ebusiness.nsf/CD34EB344E29F0CFC12571D4002D4E06/$File/web2-0_teil1.pdf), Zugriff: 22.11.2008

Philosophie Sprüche:

http://darkleo.com/darkleo/fun/philosophie_spruch.htm,
Zugriff: 22.01.2009

Solis, Brian: The Future of Communications. Integrating Social Media into Marketing

Communications. In: PR 2.0, 11.06.2007,
<http://www.briansolis.com/2007/06/future-of-communications-manifesto-for.html>, Zugriff: 18.02.2009

O'Reilly, Tim, What is Web 2.0? 2005,

<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>, Zugriff: 20.12.2008

Dr. Reiser, Brigitte: „Podcast-Interview mit mir zum Thema NPOs und Social Media“. Auf: Nonprofits-vernetzt.de, <http://blog.nonprofits-vernetzt.de/index.php/podcast-interview-mit-mir-zum-thema-npos-und-social-media/> , 21. Oktober 2008

Podcast: <http://mediap1.roadkast.com/smpr/smpr19.mp3>
Zugriff: 20.12.2008

AdventNet, <http://www.adventnet.com/>
Zugriff: 19.12.2008

Zoho, <http://zoho.com/>, Zugriff: 10.12. 2008 – fortlaufend

AHK USA Atlanta,

About us: <http://www.gaccsouth.com/en/menu2/about-us/>
Zugriff: 10.12.2008

AHK USA Atlanta, Consulting Services:
<http://www.gaccsouth.com/en/consulting-services/>, Zugriff: 10.12.2008

Schriftlicher Kontakt

Experten-Diskussion im Forum Knowledge Management auf Xing;
www.xing.com, 19. 11. 2008 - 11. 12. 2008

Persönliche Gespräche/Telefonate

Mitarbeiterbefragung: schriftliche Befragung der Mitarbeiter der PR & Events Abteilung, die in das Projekt Gala involviert waren und sind:
Stieger, Rebecca, Event Manager, Möller, Nina, Project Manager HR & Events; Quintes, Lisa-Annina, Associates Events; Bauer, Nadja, Associate Events.
Allen Mitarbeitern wurden die gleichen Fragen gestellt und es wurde ihnen zusätzlicher Raum für weitere Anregungen und Kommentare gegeben. 20.12.2008

Hintergrundgespräch über die Bedeutung von Wissensmanagement in NPOs:

Entscheider der AHK USA New York; Telefoninterview, 29.1.2009

Entscheider der AHK USA Chicago; Telefoninterview, 2.2.2009

Entscheider der AHK USA Atlanta, Face-to-Face-Interview, 28.1.2009