

Gerald Lembke  
Martin Müller  
Uwe Schneidewind

# Wissensnetzwerke

Grundlagen – Anwendungsfelder – Praxisberichte



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

(c) 2006 LearnAct! Unternehmensentwicklung  
und Verlagsgesellschaft mbH, Wiesbaden  
Internet: [www.LearnAct-Books.de](http://www.LearnAct-Books.de)

Lektorat: Jana Kocourek  
Satz: Anja Koch, Michaela John  
Umschlaggestaltung: kriegler design-art, Wiesbaden  
Druck: Software AG, Darmstadt

Printed in Germany

ISBN-10: 3-938627-02-6  
ISBN-13: 978-3-938627-02-0

## Einführung

„Wissensmanagement ist nicht mehr aktuell! Wir beschäftigen uns mit anderen – wichtigeren Dingen.“ Dieses Statement erfolgte auf die Frage, ob sich das Unternehmen mit strukturierter Wissensarbeit beschäftige. Natürlich stellten die letzten Jahre weitere wichtige Anforderungen an die Organisationspraxis: die Öffnung der Märkte, die zunehmende Internationalisierung, die Verringerung von Kostenstrukturen für Erhalt oder Ausbau der Wettbewerbskraft sind nur einige Beispiele aus dem Bereich Unternehmensentwicklung.

Doch sollten diese Beobachtungen dazu führen, Zukunftsthemen aus strategischen und operativen Überlegungen auszugrenzen? Vielerorts drängt sich dieser Verdacht auf. So stellt dieses Buch ein Risiko dar. Warum ein Thema bearbeiten, das in der Praxis noch wenig umgesetzt wird?

Eine Umfrage unter 200 zufällig ausgewählten Organisationen, die während der Fertigstellung dieses Buches von der LearnAct! GmbH im März 2006 durchgeführt wurde, zeigt hingegen Überraschendes: Über 42 % wählten aus vier aktuell wichtigen Managementthemen „Die Organisation von Mitarbeiterwissen und Informationen“ als deutlich wichtigste Aufgabe für die nächsten 12 Monate. Abgeschlagen mit 23 % wurde „Die Verbesserung unseres/meines Projektmanagements“ genannt, mit 17 % wurde „Die Verbesserung unserer Arbeitsabläufe“ als eine weitere dringende Herausforderung genannt. Der Rest verteilte sich auf weitere, stärker mitarbeitermotivierte Themenfelder.

Den Wissensnetzwerken stehen die fruchtbarsten Zeiten noch bevor. So zeigt sich, dass das Potenzial von Wissensnetzwerken auf betrieblicher, gesellschaftlicher oder politischer Ebene noch lange nicht ausgereizt ist. Dort, wo Individuen zusammenwirken, entsteht ein Austausch, dessen Ergebnisse den Beteiligten erstens selten bewusst sind und zweitens viel zu häufig der Macht hemmender Einflussfaktoren unterliegen und damit an zielgerichteter Relevanz zu verlieren drohen.

Dieses Buch ist ein Spiegel zahlreicher Aktivitäten von Wissenschaftlern und Praktikern gleichermaßen. Die unterschiedlichen Erfahrungen werden nicht verkauft, sondern beschrieben, reflektiert und diskutiert. Sie sollen die

Möglichkeit haben, sich ein aktuelles Bild von Thema und Relevanz zu machen. Politische Parteien, Repräsentanten gesellschaftlicher Anforderungen, sowohl große Organisationen als auch mittelständische Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit der Frage des Wissensaustausches, beispielsweise beim Verlust wichtiger Wissensträger, in Folge des wachsenden Innovationsdruckes, bei Fragen der Wissensteilung und -verteilung über Organisationsgrenzen hinweg und im Hinblick auf die Möglichkeiten zukunftsorientierter Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Menschen.

Es existieren tendenziell zwei Typen von Wissensnetzwerken. Zum einen sprechen wir in diesem Buch von Wissensnetzwerken basierend auf informationstechnologischen Lösungen in virtuellen Räumen. Betrachtet man die Publikationen der letzten 12 Monate, stellen zum anderen systemische, soziale Netzwerke eine notwendige Basis erfolgreichen Wirtschaftens dar. Dieses Buch baut auf diese Entwicklungen auf. Es werden sowohl virtuelle Wissensnetzwerke und soziale Netzwerken berücksichtigt.

Die Beiträge teilen sich in zwei Teile, einen theoretisch-konzeptionellen ersten Teil und einen praxisorientierten zweiten Teil. Im Folgenden erhalten Sie einen chronologischen Einblick in die vorliegenden Beiträge.

Ronald Billen bietet mit seinem Beitrag **„Wissensaustausch und Wissensprozesse in Communities“** eine verständliche und kompakte Einführung in das Thema Wissensarbeit. Darin berücksichtigt er die unterschiedlichen Begriffe aus dem Wissensmanagement und spannt dabei das Feld unterschiedlicher Sichtweisen der Wissensarbeit auf. Wissensprozesse sieht er analog zu Geschäftsprozessen. Vor diesem Hintergrund fördert er das Verständnis von Wissen als „soziales Kapital“ und grenzt das Thema Wissensnetzwerke damit von deterministischen Betrachtungsweisen ab. Wie Wissensaustausch entsteht, zeigt er theoretisch anhand konzeptioneller Voraussetzungen und anschaulich am Beispiel der Wissensplattform „ShareNet“ der Siemens AG.

In dem Beitrag von Martin Müller und Uwe Schneidewind mit dem Titel **„Vertrauen und Flexibilität durch Supply Chain Communities“** stehen die Prozesse zwischen Lieferant und Abnehmer im Mittelpunkt. Sie arbeiten spezifische Charakteristika aus der Supply-Chain-Perspektive für den Wissensaustausch aus. Des Weiteren werden Aspekte der Vertrauensbildung und Flexibilitätsförderung in Supply Chain Communities beschrieben. Auf der Grundlage eines Supply-Chain-Modells werden wichtige Aspekte wie

beispielsweise die Community-Rollen oder Bewertungssysteme benannt und auf den Bereich der Supply Chain bezogen.

Wissensnetzwerke leben von der Qualität und Quantität der Kommunikation und Information zwischen den Akteuren. Welche grundsätzlichen Anforderungen an die Kommunikation in sozialen Netzwerken formuliert werden müssen, beschreibt die Kommunikationsexpertin Bettina Pardon in ihrem Beitrag **„Kommunikationskompetenzen von Netzwerkakteuren“**. Es handelt sich hier um einen Grundsatzbeitrag mit konzeptionellen Bezügen. So werden notwendige Merkmale sozialen Kommunikationsverhaltens in Wissensnetzwerken herausgearbeitet. Darüber hinaus wird der Transfer auf notwendige Kommunikationskompetenzen für Netzwerkakteure ausführlich beschrieben und kann als Handlungsanweisung zur Förderung betrachtet werden. So werden strategische Kompetenzentwicklungsansätze den Eigenschaften des jeweiligen Kommunikationsprozesses gegenübergestellt.

Jochen Robes zeigt in seinem Beitrag **„Wissensvernetzung im Zeichen des ‚Read-Write-Web‘“** Perspektiven von neuen Internettechnologien zur Förderung und Generierung von Informations- und Wissensaustausch auf. Dabei geht er auch auf das aktuelle Web 2.0 ein. Einprägsam und offen schildert er seine Erfahrungen beim Aufbau und der Entwicklung seines Weiterbildungsblogs [www.weiterbildungsblog.de](http://www.weiterbildungsblog.de).

Eine weitere Vertiefung und Erweiterung der bisherigen Beiträge leistet der Beitrag von Ingo Jurk mit dem Titel **„Kultur als stabilisierende Wirklichkeitskonstruktion in virtuellen Unternehmen“**. Er arbeitet eine aktuelle Definition virtueller Unternehmen aus und stellt die Unternehmenskultur für virtuelle Organisationen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung. Dabei wird der Leser mit der Frage geleitet, ob für virtuelle Unternehmen eine spezifische Unternehmenskultur notwendig ist und welche Voraussetzungen und theoretischen Grundlagen für die Entwicklung einer Unternehmenskultur hilfreich sind.

Der Beitrag **„Eine empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren von virtuellen Communities aus Betreibersicht“** von Martin Müller, Achim Spiller, Julia Engelken und Uwe Schneidewind setzt an der empirischen Lücke wissenschaftlicher Untersuchungen von Wissensnetzwerken an. Diese Lücke besteht darin, dass Ursachen für erfolgreiche virtuelle Plattformen empirisch bisher unzureichend unterlegt wurden. Sie arbeiten

daher auf Grundlage der Auswertung einer empirischen Untersuchung ein Konzept für die Gestaltung erfolgreicher virtueller Plattformen aus. Diese können für mögliche betriebswirtschaftliche Anwendungen zum Beispiel zur Kundenbindung, zum Wissenstransfer von Kunden oder zum Aufbau von Vertrauen angewandt werden.

Maria Brunnsteiner bezieht sich in ihrem Artikel „**Management von sozialen Netzwerken**“ auf eine eigens durchgeführte empirische Untersuchung der öffentlichen Internet-Plattform „Wissensmanagement“ (kurz: PWM) in Österreich. Im Fokus dieser Untersuchung steht ein zentrales Thema für virtuelle Plattformen: die Motivation zur freiwilligen Teilnahme. An Hand von Interviews mit den Mitgliedern der PWM behandelt sie die Frage, warum Community-Mitglieder sich in Internet-Plattformen registrieren und was sie bewegt, dort freiwillig teilzunehmen und mitzuarbeiten. Die Ergebnisse lassen sich wie auch bei sozialen Netzwerken auf eine Themenzentrierung zurückführen. Davon ausgehend macht sie Vorschläge, wie Mitglieder zu aktiven Beiträgen motiviert werden können.

In dem Beitrag „**Communities als Triebfeder eines erfolgreichen Knowledge-Managements am Beispiel eines internationalen Automobilzulieferers**“ stellt Marco Morawietz aus seiner langjährigen Arbeit in Wissensnetzwerken bei der Continental AG Hannover die weichen Faktoren als wichtige Erfolgskriterien heraus. Die Einbindung in eine konzernweite Wissensstrategie erfordert die Gestaltung von unterstützenden Rahmenbedingungen – insbesondere im Hinblick auf die Unternehmenskultur. Dieser Beitrag beschreibt die Aktivitäten eines Wissensmanagers in einer großen Organisation.

Dass Initiative und Entwicklung von Wissensnetzwerken Aufgabe des Managements sei, ist häufig aus Diskussionen und Publikationen zu entnehmen. Dort sollen Initiativen angedacht und forciert, in die Funktionslinien delegiert und schließlich kontrolliert werden. Dass dies in der Praxis nicht immer so sein muss, zeigt der Beitrag von Petra Euler und Oliver Patzelt „**Human Relations als Manager von Beziehungsnetzwerken in einem Dienstleistungsunternehmen**“. Dieses Beispiel einer Initiative und Entwicklung eines Managernetzwerks stellt systematisch dar, wie Beziehungsnetzwerke zwischen und innerhalb von Führungskräften aufgebaut und organisiert werden können. Der Beitrag ist ein hilfreiches Best-Practice aus der aktuellen Wissensnetzwerk-Szene.

Die Herausforderung des Lernens in und von Organisationen fokussiert der Autor Gerald Lembke in seinem Beitrag **„Wissensgemeinschaften als Bezugsrahmen von virtuellen Hochschulen am Beispiel der AKAD-Privat-Hochschulen“**. Grundlage dieses Beitrages ist der Transfer des Konzeptes einer Wissensgemeinschaft in die virtuelle Lernumgebung eines Hochschul-Weiterbildungsanbieters. Das virtuelle Lernen kann unterstützt werden durch die Förderung des gegenseitigen Wissensaustauschs von Studentinnen und Studenten. Welche notwendigen Merkmale in den Gestaltungsrahmen von virtuellen Lerncommunities herangezogen werden müssen, wird hier ausführlich am Beispiel der virtuellen Lernplattform der „AKAD Privat-Hochschule für Berufstätige“ beschrieben und reflektiert.

Wissensmanager des Jahres 2003 wurde der Autor des Beitrages **„Virtuelle Lern- und Wissens-Community phpnuke-Intranet“**. Der Geschäftsführer der brühne-gruppe, Rainer Weichbrodt, und seine Mitarbeiterin Yvonne Czogalla beschreiben das erfolgreiche Konzept virtueller Lern- und Wissenscommunities anhand einer eigenentwickelten Intranet-Lösung bei einem mittelständischen Unternehmen. Als Praxisbericht liefert der Artikel tiefgehende Einblicke in Aufbau, Entwicklung und Funktionsweise einer Intranet-Wissenscommunity für Mitarbeiter und Führungskräfte. Dieses Wissensnetzwerk ist in dieser Organisation heute ein wesentlicher Treiber der eigenen Organisationsentwicklung.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Die Herausgeber

Unter **[www.KMU-Blog.info](http://www.KMU-Blog.info)** können Sie Kommentare zum Buch hinterlassen, auf andere Leser des Buches treffen oder weitere Informationen zum Thema abrufen.

## Inhaltsverzeichnis

Einführung	III
Teil I: Konzeptionelle Grundlagen	
<i>Ronald Billen</i>	13
Wissensaustausch und Wissensprozesse in Communities	
<i>Martin Müller, Uwe Schneidewind</i>	57
Vertrauen und Flexibilität durch Supply Chain Communities	
<i>Bettina Pardon</i>	81
Kommunikationskompetenzen von Netzwerk-Akteuren	
<i>Jochen Robes</i>	117
Wissensvernetzung im Zeichen des „Read-Write-Web“	
<i>Ingo Jurk</i>	143
Kultur als stabilisierende Wirklichkeitskonstruktion in virtuellen Unternehmen	
Teil II: Anwendungen in organisatorischen Umfeldern	
<i>Martin Müller, Achim Spiller, Julia Engelken, Uwe Schneidewind</i>	169
Eine empirische Untersuchung zu Erfolgsfaktoren von virtuellen Communities aus Betreibersicht	
<i>Maria Brunnsteiner</i>	197
Management von sozialen Netzwerken – Motivation zur freiwilligen Teilnahme am Beispiel der Plattform Wissensmanagement (PWM)	

<i>Marco Morawietz</i>	217
Communities als Triebfeder eines erfolgsorientierten Knowledge-Managements am Beispiel eines internationalen Automobilzulieferers	
<i>Petra Euler, Oliver Patzelt</i>	237
Managing Relations – HR als Manager von Beziehungs-Netzwerken in einem Dienstleistungsunternehmen	
<i>Gerald Lembke</i>	257
Wissensgemeinschaften als Bezugsrahmen für virtuelle Hochschulen am Beispiel der AKAD Privat-Hochschulen	
<i>Rainer Weichbrodt, Yvonne Czogalla</i>	293
Virtuelle Lern- und Wissens-Community phpnuke-Intranet – Erfahrungsbericht der mittelständischen Brühne-Gruppe	
<b>Teil III: Reflexionen</b>	
<i>Gerald Lembke</i>	317
Theoretische und praktische Konsequenzen für Wissensnetzwerke	
Autorenverzeichnis	329