

Umdenken erfordert

Ein Interview mit Ulrike Cress.

***Ulrike Cress** Ulrike Cress ist Professorin für Empirische Bildungsforschung an der Universität Tübingen. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Social Software und Wissensmanagement. In ihrem aktuellen Forschungsprojekt "Patterns and Tools for Non-Governmental Organizations" wird am Beispiel der Evangelischen Kirche Deutschland (EKD) der Austausch von guten Praktiken und die Entstehung einer gemeinsamen Wissensbasis mit Hilfe von Web 2.0 Technologien untersucht.*

MuP: Welches Wissen erzeugen und managen NPOs (Non-Profit-Organisationen)? Kann man verschiedene Wissensarten unterscheiden?

Ulrike Cress: Klassischerweise unterscheiden wir als Psychologen zwei Arten von Wissen. Deklaratives Wissen und prozedurales Wissen. Deklaratives Wissen bezieht sich auf Fakten, also z.B. „Berlin ist die Hauptstadt Deutschlands“. Im Kontext von NPOs wäre das z.B. das Wissen über Strukturen innerhalb der Organisation („Wer ist zuständig für was?“) oder über aktuelle Projekte. Das ist also Wissen, das man sprachlich formulieren kann und deshalb gut in einer Art „Telefonbuch“ speichern kann. Prozedurales Wissen ist Wissen über Handlungsabläufe. Dazu gehört die Ausführung von Tätigkeiten (wie z.B. Autofahren), aber auch komplexe Arbeitsabläufe, z.B. die Organisation eines Projektes oder die Entwicklung einer Sponsoring-Strategie. Dieses Wissen ist wesentlich schwerer sprachlich zu formulieren. Wir sprechen deshalb auch von Handlungswissen: Es wird im direkten Handeln erworben und basiert auf eigener Erfahrung. Handlungswissen ist sehr wichtig für das Funktionieren und die Weiterentwicklung einer Organisation, deshalb besteht eine Herausforderung für NPOs darin, gerade das Handlungswissen einzelner Mitglieder für die ganze Organisation verfügbar zu machen.

MuP: Wie können NPOs für diese verschiedenen Wissensarten das Social Web erfolgreich nutzen?

Ulrike Cress: Ein Erfolgsbeispiel ist natürlich die Online-Enzyklopädie Wikipedia. Hier arbeiten tausende von freiwilligen NutzerInnen daran, ihr Wissen zusammen zu tragen und gemeinsam weiter zu entwickeln. Dahinter steckt die Technologie Wiki. Ein Wiki ist eine Webseite, die die BenutzerInnen nicht nur lesen, sondern auch einfach bearbeiten können. Übertragen auf NPOs kann ein Wiki also ein Werkzeug sein, um deklaratives Wissen verfügbar zu machen und ständig zu aktualisieren. Um das Bild von oben wieder aufzugreifen: Ein Werkzeug wäre ein gemeinsam erstelltes Telefonbuch, das ständig aktualisiert wird. Hierbei können weitere Werkzeuge des Social Web genutzt werden, z.B. Social Tagging. Dabei versehen die NutzerInnen einzelne Ressourcen, z.B. Wikiseiten oder Dokumente,

mit selbstvergebenen Schlagworten, um die Inhalte später für alle leichter auffindbar zu machen. Für die Weitergabe von Handlungswissen eignen sich vor allem Video-Tutorials oder Erfolgsbeispiele. Hier drehen ExpertInnen kurze Filme, in denen sie z.B. erklären, wie ein Computerprogramm funktioniert oder eine Sitzung geleitet wird. Hier wird das Hauptproblem bei der Weitergabe von Handlungswissen deutlich: Dieses Wissen kann am besten im direkten Austausch, also durch Beobachten und Nachahmen, erworben werden. Zum Transfer von Praxiswissen können auch Online-Communities dienen. So könnte sich z.B. jedes Mitglied einer NPO eine eigene Profilseite in der organisationsinternen Community anlegen, wie das auch in Online-Communities wie XING oder Facebook möglich ist. Dadurch können ExpertInnen für bestimmte Themengebiete gefunden werden, die dann ihr Handlungswissen im direkten Austausch weitergeben können.

MuP: Welche Social-Web-Tools eignen sich besonders für die Wissensproduktion und -aushandlung in großen bzw. kleinen Organisationen?

Ulrike Cress: Die Technologie Wiki hat hier sicher ein sehr großes Potential, vor allem weil die Technologie zunächst einfach zu bedienen ist. Da die technische Implementation und der Einarbeitungsaufwand relativ niedrig sind, werden Ressourcen frei, auf konzeptueller Ebene zu arbeiten, d.h. das Wiki mit Inhalten zu füllen.

MuP: Inwiefern können NPOs soziale Netzwerke als Wissensressource begreifen?

Ulrike Cress: Hier muss man unterscheiden zwischen dem Werkzeug Online-Community und tatsächlich existierenden Communities im Netz wie Facebook und XING. Auch wenn manche Unternehmen ihre Mitglieder dazu auffordern, die Plattform Facebook auch zur internen Kommunikation zu nutzen und diese gezielt in unternehmensinterne Plattformen integrieren, wird das für die meisten Organisation nicht funktionieren. Existierende Online-Communities sind oft weniger dazu da, um Wissen austauschen, als dazu, sich mit anderen zu vernetzen. Deshalb ist es sicher eine sinnvolle Strategie insbesondere für größere Unternehmen, eine unternehmensinterne Online-Community zu etablieren, in der Mitglieder Experten innerhalb der eigenen Organisation finden können, die bereits Erfahrungen und Handlungswissen aufgebaut haben. Dass bestehende Online-Communities eine wertvolle Wissensressource sein können, sehe ich nur in den Fällen, in denen es fachspezifische Communities gibt, die sich mit für eine Organisation relevanten Themen befassen.

MuP: Im Kontext von Online-Wissensmanagement fällt oft der Begriff der ‚Communities of Practice‘. Können Sie uns erklären, was darunter zu verstehen ist?

Ulrike Cress: Der Begriff geht zurück die Wissenschaftler Jean Lave und Etienne Wenger. Communities of Practice bezeichnen eine Gemeinschaft von Personen, die mit ähnlichen Aufgaben und Problemen konfrontiert ist und in der die Personen informell miteinander verbunden sind als Praxisgemeinschaft. Dahinter steht die Idee, dass diese Gemeinschaft gemeinsam Handlungswissen weiterentwickelt, die individuellen Lernprozesse der einzelnen mit der kollektiven Weiterentwicklung von Wissen verzahnt sind. Durch diese gemeinsame Weiterentwicklung von Wissen und dem Austausch von Erfahrungen entsteht eine gemeinsame Identität. Die Mitglieder einer Organisation können als eine Praxisgemeinschaft verstanden werden. Sie stehen vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen und entwickeln gemeinsam Lösungsmöglichkeiten. Dabei können Werkzeuge des Social Web die Förderung einer solchen Gemeinschaft unterstützen und ermöglichen, auch dann wenn die Mitglieder einer Organisation räumlich weit von einander getrennt sind und hauptsächlich online kommunizieren.

MuP: An dieser Idee der ‚Communities of Practice‘ knüpft direkt unsere nächste Frage an: Wie können NPOs Social-Web-Tools einsetzen, um Lernprozesse sowie den Wissensaustausch zwischen Hauptamtlichen bzw. Freiwilligen zu fördern?

Ulrike Cress: Ein wichtiger Aspekt ist die Philosophie, die hinter dem Social Web steht, nämlich die Idee, dass neues Wissen nur im Austausch mit anderen entstehen kann. Damit ist die Trennung zwischen Produzenten und Konsumenten aufgehoben: Alle Mitglieder einer Organisation sind über alle Hierarchie-Ebenen hinweg in die Verantwortung genommen, sich mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen einzubringen. Die Voraussetzung dafür ist eine größtmögliche Offenheit, sowohl innerhalb der Organisation, als auch nach außen. Das widerspricht der gängigen Praxis, dass z.B. ein Intranet nur von wenigen Redakteuren gepflegt werden kann, oder dass es Informationen gibt, die nicht allen zugänglich sind, oder nur von manchen Personen gelesen und bearbeitet werden dürfen.

MuP: Allgemein wird dem Web 2.0 oft nachgesagt, es sei kurzlebig. Wie kann unter solchen Rahmenbedingung der Beschleunigung nachhaltiges Wissensmanagement im Social Web gestalten?

Ulrike Cress: Eine Organisation ist schlecht beraten, wenn sie ihr Wissensmanagement ins Social Web verlagert. Vielmehr muss die Strategie sein, Werkzeuge des Social Web ins Unternehmen zu holen. Nachhaltigkeit bedeutet dann, wichtige Informationen, die auch in einigen Jahren noch zur Verfügung stehen sollen in einem Wiki zu dokumentieren und sich Gedanken über Strukturen und Verantwortlichkeiten zu machen. So gibt es z.B. Ansätze, ein Wiki zu ergänzen

um ein Workflow-Management, das Dokumente die seit längere Zeit nicht mehr genutzt oder bearbeitet wurden, markiert und den für dieses Dokument Verantwortlichen daran erinnert, es entweder zu aktualisieren oder zu archivieren. Werkzeuge wie Twitter oder Blogs können dann für Informationen genutzt werden, die zwar von hoher Aktualität sind, aber nicht langfristig zur Verfügung stehen müssen.

MuP: Studien zeigen, dass sich in Deutschland NPOs nur zaghaft an das Social Web herantrauen. Liegt dies an knappen Ressourcen oder stehen wir einfach am Anfang einer neuen Entwicklung zivilgesellschaftlicher Wissensproduktion und -aushandlung?

Ulrike Cress: Wir erleben das gerade am Beispiel der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD). In einer Kooperation mit der EKD und der FernUniversität Hagen sind wir vom Institut für Wissensmedien in Tübingen dabei, eine Wissensaustauschplattform zu entwickeln, in der sich Haupt- und Nebenamtliche austauschen können. Dieses Projekt hat enormes Potential, weil es sich bei der EKD um eine große, dezentrale Organisation mit vielen aktiven Mitgliedern handelt, die viele Erfahrungen und Wissen angesammelt haben. Diesen Personen eine Plattform zu geben, ihr Wissen zu sammeln, auszutauschen und gemeinsam weiter zu entwickeln, ist eine wichtige Aufgabe. Unsere Befragungen haben gezeigt, dass Mitglieder selbst aktiv sein wollen und eine offene Plattform begrüßen, dass sie zugleich aber Bedenken bzgl. der Qualität der Inhalte haben. Es ist das Besondere von Web 2.0-Portalen, dass es keine Redaktion gibt, die die Qualität der Inhalte prüft. Dies setzt ein Umdenken aller Beteiligten Personen voraus. Die Diskussion um Qualität wird nicht an ExpertInnen abgegeben, sondern die Standards müssen sich in der Community entwickeln.