

Warum Wissensmanagement scheitern muss

Die aktive Beteiligung am Austausch von Informationen, z.B. in Wissensmanagementsystemen ist mit individuellem Aufwand und mit Kosten verbunden. Die dominante Strategie heißt deshalb: Trittbrettfahren. Dieser wissens.blitz stellt Lösungsmöglichkeiten vor.

Die Traumvorstellung der WissensmanagerInnen sieht so aus: Es gibt eine große Datenbank, in der alle Informationen zusammengetragen werden. Damit steht das Wissen einer Organisation allen Mitgliedern zur Verfügung. Leider wird aus diesem Traum nur selten Wirklichkeit – Wissensmanagementsysteme scheitern häufig an der mangelnden Beteiligung der Mitarbeiter. Eine Erklärung und Lösungsideen finden wir in der psychologischen Forschung zum sozialen Dilemma.

Soziales Dilemma

Ein soziales Dilemma entsteht, wenn die individuellen Interessen, mit den Interessen der Gruppe im Widerspruch stehen. Das klassische Beispiel ist die **Tragik der Allmende** („tragedy of the commons“), die von Garrett Hardin beschrieben wurde: Die öffentliche Weidefläche kann von allen Hirten genutzt werden. Weil aber nicht unbegrenzt Weidefläche zur Verfügung steht, kommt es irgendwann zum Konflikt. Der Einzelne ist bestrebt, seinen Gewinn kurzfristig zu maximieren und möglichst viel des öffentlichen Gutes zu nutzen. Damit entstehen der Allgemeinheit aber langfristig Kosten (z.B. die durch den Raubbau zerstörten Weiden zu reparieren). Wenn alle nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, ist das letztlich schlecht für alle.

Das Gegenstück zu diesem **Nutzungsdilemma** ist das **Beitragsdilemma**. Hier geht es um den Beitrag eines Einzelnen zu einem öffentlichen Gut. Beispiel: Ein Ort möchte einen Sportplatz bauen, den später jeder nutzen darf. Die Bürger sind zum Spenden aufgerufen. Die kurzfristige negative Konsequenz (Geld spenden) führt zu einer langfristigen positiven Konsequenz (Sportplatz). Nutzen darf den Sportplatz aber auch, wer nicht gespendet hat. Trittbrettfahren lohnt sich also. Handeln alle so, gibt es aber keinen Sportplatz.

In beiden Fällen konkurrieren also zwei Strategien: Die dominante Strategie für den Einzelnen ist es, nicht zu kooperieren und den eigenen Gewinn zu maximieren. Allerdings macht die Gruppe als Ganzes den maximalen Gewinn, wenn alle kooperieren.

Informations-Austausch-Dilemma

Beim Wissensmanagement haben wir es mit einem sozialen Beitragsdilemma zu tun. Jeder möchte zwar vom Wissen der anderen profitieren und z.B. richtige und vollständige Informationen aus einer gemeinsamen Datenbank erhalten. Gleichzeitig ist das Beitragen eigener Informationen mit Kosten (z.B. Aufwand, Zeit, Verlust von KnowHow) verbunden. Die dominante Strategie für den einzelnen Nutzer ist es deshalb, möglichst wenig mit seinem Wissen zur gemeinsamen, öffentlichen Informationssammlung beizutragen. Wenn aber

alle Mitarbeiter so handeln, muss das Wissensmanagement zwangsläufig scheitern.

Lösungsmöglichkeiten

Aus den theoretischen Überlegungen zum sozialen Dilemma und empirischen Überprüfungen ergeben sich Ansatzpunkte, um das Dilemma abzuschwächen:

1.) Individuelle Anreize für Kooperation schaffen

Erhält der Einzelne Belohnungen für die Kooperation, kann das die dominante Strategie (nicht kooperieren) abschwächen und zu höheren Beitragsraten führen. Input-orientierte Belohnungen (Belohnung pro bereitgestellten Beitrag) fördern dabei die Anzahl der Beiträge. Nutzen-orientierte Belohnungen (Belohnung pro Abruf des Beitrags durch einen anderen Nutzer) fördern die Qualität der Beiträge.

2.) Kosten für die Kooperation reduzieren

Sind die Kosten für die Beteiligung gering, fördert das ebenfalls die Kooperation. Dazu gehören zum einen technische Aspekte, z.B. die Benutzerfreundlichkeit und intuitive Bedienbarkeit der verwendeten Software, zum anderen ist der Aufwand für das Verfassen der Beiträge geringer, wenn das Bereitstellen von Informationen in den Arbeitsablauf integriert ist und als akzeptierter Teil der Arbeitszeit verstanden wird.

3.) Meta-Wissen bereitstellen

Kooperatives Verhalten wird gefördert, wenn den Mitgliedern Meta-Wissen über die Situation bereitgestellt wird. Dazu gehört:

- Feedback über die Nützlichkeit der eigenen Informationen für Andere: Eine realistische Einschätzung der Relevanz des eigenen Wissens für andere motiviert zum Beitragen.
- Feedback über das Verhalten der Anderen: Dadurch werden soziale Vergleichsprozesse angeregt und eine gemeinsame soziale Norm etabliert.

Die Forschung zum Informations-Austausch-Dilemma stellt einen theoretischen Rahmen bereit, um ein Kernproblem des Wissensmanagements zu beschreiben und liefert gleichzeitig empirische Ergebnisse, wie es abgeschwächt werden kann.

Literatur: Cress, U., Barquero, B., Schwan, S., & Hesse, F. W. (2007). Improving quality and quantity of contributions: Two models for promoting knowledge exchange with shared databases. *Computers & Education*, 49 (2), 423-440.



Dr. Johannes Moskaliuk

schreibt auf wissensblitz.de zu den Themen Social Software, Lernen und Wissenspsychologie. Ein Forschungsschwerpunkt ist der technologieunterstützte Austausch von Handlungswissen.