



**//DIALOGS.ORGANIZED**

## //DIALOGS.ORGANIZED

//**Dialogs.Organized** beschäftigt sich mit dem Einsatz von Weblogs [Web-Logbuch; kurz: Blog] als technologischer Infrastruktur und Motivation des Einzelnen im Wissensmanagement. Gespannt wird ein Bogen vom persönlichen Wissensmanagement durch **Personal Web Publishing** [PWP] über das organisationale Wissensmanagement, namentlich **Communities of Practice** [CoP] und **Open Space Technology** [OST], bis zum externalisierten Wissensmanagement und damit zur Außenkommunikation von Organisationen in Form des **Issues Management**. Der Titel ist insofern irreführend, als er letztendlich richtigerweise **Dialogs.SelfOrganized** lauten müsste.

//**Dialogs.Organized** wirft eine Vielzahl von Fragen auf und gibt, selbst wenn dies so erscheinen mag, kaum Antworten, wenn überhaupt. Weblogs finden erst seit kurzem professionellen Einsatz im persönlichen wie auch organisationalen Wissensmanagement. Viele der 'Antworten' sind daher aus teilnehmender Beobachtung abgeleitete und weitgehend nicht ausgearbeitete **Hypothesen** einer sich zumeist selbst als experimentell bezeichnenden 'Blogosphäre'. Sie sind mithin weit davon entfernt, quantitativ oder qualitativ unmittelbar evaluierbar zu sein. Wichtig ist insofern, Weblogs nicht als rein technologische Entwicklung einzuordnen: Content Management Systeme [CMS] gibt es bereits seit langem, **PWP via Weblog ist vor allem ein kulturelles Phänomen**.

//**Dialogs.Organized** berücksichtigt nichtsdestotrotz bewusst keine rein privaten Weblogs und deren viel ältere Entwicklung. Berücksichtigung finden Weblogs, die sich primär mit professionellen oder wissenschaftlichen Inhalten beschäftigen, selbst wenn auch bei diesen häufig rein private Themen auf die persönliche Agenda ihrer Autoren rutschen. Auf rein private Weblogs mögen viele der aufgeworfenen Fragen und Hypothesen sehr wohl zutreffen, sie sind an dieser Stelle allerdings nicht von Interesse. Dass die 'Hund, Katze, Maus'-Weblogs entscheidend dazu beigetragen haben, Weblogs und PWP überhaupt auf die Agenda von Nutzern aus dem professionellen und akademischen Bereich zu setzen, darf allerdings nicht übersehen werden. Diese Leistung ist insofern wichtig, als sie sich im professionellen Einsatz widerspiegelt und dabei hilft, einige Besonderheiten zu verstehen.

//**Dialogs.Organized** greift auf unter [eWerx.com/news](http://eWerx.com/news) zwischen dem 12. Mai und 10. Juni 2004 publizierte Posts zurück und reflektiert oder aggregiert sie zu diesem Dokument als **Zwischenbilanz**. Die entsprechende Redundanz ist zwangsläufig und bewusst in Kauf genommen.

# INHALTSVERZEICHNIS

|  | Seite |
|--|-------|
| <b>01. DIE BLOGOSPHÄRE</b>   | # 04  |
| <b>I. Weblogs</b>  | # 04  |
| <b>II. PWP   Personal Web Publishing</b>   | # 05  |
| <b>III. Blogging vs. Journalismus?</b>   | # 06  |
| <b>02. WISSENSMANAGEMENT</b>   | # 08  |
| <b>I. Weblogs im Wissensmanagement</b>   | # 08  |
| <b>II. CoP   Communities of Practice und<br/>        OST   Open Space Technology</b> | # 10  |
| <b>03. ISSUES MANAGEMENT</b>   | # 13  |
| <b>I. BizBlogs</b>   | # 13  |
| <b>II. Authentizität, Richtlinien</b>  | # 14  |
| <b>1. Issues, Agenda Setting</b>   | # 14  |
| <b>2. Mitarbeiterweblogs</b>   | # 15  |
| <b>III. Issues Monitoring, Management</b>  | # 17  |
| <b>04. //DIALOGS.ORGANIZED</b>   |       |
| <b>Ausblick, Grenzen</b>   | # 18  |

# 01. DIE BLOGOSPHÄRE

## I. Weblogs

Weblogs? Blogs? Blogger? Blogging? Weblogs sind eine relativ neue Erscheinung im Internet. Während sich die Ursprünge in die 1990er Jahre zurückverfolgen lassen, haben erst in den letzten Jahren eine signifikante Anzahl von Menschen diese Kommunikations- und Dokumentationsform für sich entdeckt. Und erst seit etwa 2002/2003 haben Weblogs verstärkten Einzug in Unternehmen, Organisationen und insgesamt den professionellen und akademischen Sektor gehalten und sich inhaltlich deutlich professionalisiert, sieht man einmal von den wenigen, wirklich sehr frühen Avantgardisten ab.

**Technisch** gesehen handelt es sich bei Weblogs zunächst um einfache Content Management Systeme, die es auch unerfahrenen Benutzern ermöglichen, Nachrichten, Kommentare, Essays oder umfangreiche Beiträge im Internet zu veröffentlichen. Im Vordergrund nahezu aller Blogging-Aktivitäten stehen daher Publizität und Inhalte in allen erdenklichen Formen. Eine breite Nutzerschaft wurde durch Onlinedienste wie etwa Blogger.com<sup>1</sup> erreicht, die das erforderliche technische Know-How quasi auf Null senkten. Blogger.com wurde übrigens 2002 von Google gekauft<sup>2</sup>.

**Motivatorisch** betrachtet wurden Weblogs zunächst von Softwareentwicklern eingesetzt, um, im Sinne einer FAQ [Frequently Asked Questions], etwa einen bestimmten Projektstatus zu dokumentieren und nicht immer wieder gestellte individuelle Fragen auch individuell beantworten zu müssen. Der Boom privater Weblogs lässt sich sowohl auf die Einfachheit der Technologie als auch den Wunsch nach Kommunikation und Interaktion mit anderen Onlinern zurückführen. Ein weiteres Element dürfte der 'Mein Haus, mein Boot, mein Blog'-Gedanke sein: Weblogs unterliegen, anders als etwa Diskussionsforen, der vollständigen eigenen inhaltlichen Kontrolle. Weblogs wirken entsprechend persönlich, was nicht mit 'privat' verwechselt werden darf.

**Inhaltlich** wird von Weblogs heute jedes mögliche und unmögliche Thema abgehandelt. Die Art der Publikationen lässt sich am besten als 'Micropublishing' bezeichnen: Das heißt, es werden häufig relativ kurze Nachrichten und Kommentare veröffentlicht, die sich wiederum auf die Nachrichten und Kommentare andere Blogger oder traditioneller Medien beziehen. Weblogs sind folglich meist stark reflektiv und fokussieren oft auf thematische Spezialbereiche, die intensiv bearbeitet werden. Typisch ist die chronologische

---

<sup>1</sup> <http://www.blogger.com/>

<sup>2</sup> <http://www.blogger.com/about>

Darstellungsform der einzelnen Posts, welche die enorme Wichtigkeit von Aktualität aufzeigt, und die extensive Verlinkung externer Inhalte.

## II. PWP | Personal Web Publishing

Der herausragende Unterschied zwischen Weblogs und anderen Websites als auch klassischen Medien oder anderen Kommunikationsformen besteht **nicht in der zugrunde liegenden Technologie**, welche lediglich ein einfaches und kostengünstiges CMS und mit hin ein mögliches Werkzeug unter vielen ist. **PWP ist vor allem ein kulturelles Phänomen**, welches sich mit folgenden drei Punkten besonders prägnant beschreiben lässt:

- **Persönliches Agenda Setting [PAS]**, ist essentielle Grundvoraussetzung: **Ausschließlich der Autor bestimmt, was, wann, wie und wo publiziert wird**. Es gibt keine, höchstens minimale externe redaktionelle Vorgaben oder Kontrollen.<sup>3</sup> Dem zeitlichen Aspekt kommt dabei eine sehr wichtige Funktion zu, da er Dritten kenntlich macht, welche Themen für den Autor aktuell sind und welche gerade nicht mehr auf seiner persönlichen Agenda sondern im Archiv stehen.
- **Dialoge Kommunikation** ist die zweite Voraussetzung: Sie erfordert die grundsätzliche Motivation und Offenheit, Wissen und Informationen zu externalisieren, zu teilen, zur Diskussion zu stellen und nachhaltig Feedback einzufordern und zu erhalten. Das Ziel besteht kaum in abschließenden Top-Down-Erklärungen, sondern in der **Auseinandersetzung mit Dritten**, die das Thema ebenfalls interessiert oder angeht. Ein wichtiges Mittel sind daher Meinungen und Hypothesen.<sup>4</sup>
- **Reflexion** eigener, gerade auch früherer Gedanken und Gedanken Dritter ist nicht determinierend. Sie ist allerdings, in Anbetracht der dialogen Kommunikation, äußerst nahe liegend, sehr förderlich und daher häufig anzutreffen. Dies wird leicht nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass Ideen, insbesondere gute Ideen, selten vom Himmel fallen. PAS und dialoge Kommunikation sind insofern Voraussetzungen, Reflexion **fortlaufender Prozess und Ergebnis** von PWP.

**Weblogs** bieten sich aktuell als Technologie an, da sie sämtliche Voraussetzungen von Haus aus mitbringen, um PWP effektiv und effizient zu unterstützen. Zu nennen sind vor allem die Möglichkeiten, äußerst einfach und kostengünstig zu publizieren, dabei einzelne, selbst minimalistische Posts mit einer einzigartigen URI zu versehen und dadurch für Dritte direkt verlinkbar zu machen, als auch die chronologische Darstellung im Hinblick auf das Agenda Setting. Die übliche parallele Distribution von **Webfeeds**<sup>5</sup> im XML-Format unterstützt nicht nur diese Chronologie, sondern zusätzlich das Networking verschiedener Autoren durch eine synchrone und, wenn vom Empfänger gewünscht, sogar unterbre-

---

<sup>3</sup> Die **'Schere im Kopf'** ist nicht zu unterschätzen, aber zweifelsfrei ein interner Vorgang.

<sup>4</sup> Auch dieses Dokument ist kein Abschluss, sondern lediglich eine **Zwischenbilanz: 0700@eWerx.com**

<sup>5</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/05/webfeeds\\_oder\\_really\\_simple\\_syndication\\_rss/](http://www.ewerx.com/news/2004/05/webfeeds_oder_really_simple_syndication_rss/)

chende, also störende Übermittlung der vollständigen Inhalte, Zusammenfassungen oder Überschriften samt direktem Link zum entsprechenden Post. Webfeeds stellen sich insofern als die eigentliche 'Killer Application' dar: Sie vernetzen die Autoren der ansonsten inhaltlich wie technisch autarken Weblogs zu thematischen oder personalen Netzwerken.<sup>6</sup>

### III. Blogging vs. Journalismus?<sup>7</sup>

In den USA entwickelt sich, vor allem in Anbetracht der inhaltlichen Professionalisierung von Weblogs, eine ausführliche Diskussion über das Gegen- oder Miteinander von Bloggern und Journalisten. So schreibt Scot Petersen für eWeek<sup>8</sup>:

"The paradoxical thing about blogs is they are **simultaneously mainstream and subversive**. ... If there's a topic to be written about, there's a blog for it. ... Still more bloggers see themselves as the new journalists. Many readers turn to blog news sites because they disdain 'mainstream' journalism ... Meanwhile, as the blog sites proliferate, **they become sources of their own news**, a lot of it rumour, which then takes on a life of its own."

Aber auch wenn sich etwa viele deutsche Blogger selbst als Journalisten einschätzen<sup>9</sup>, als Journalisten eines neuen Typus, gibt es eine Vielzahl von Bloggern, die keinesfalls den Untergang des klassischen Journalismus sehen, sondern vielmehr eine gemeinsame und gegenseitige Weiterentwicklung. Als Antwort auf Petersen beschreibt Tom Murphy<sup>10</sup> am Beispiel der traditionellen PR-Medien O'Dwyer's und PR Week das Verhältnis zu den vielen neuen PR-Weblogs, die ausschließlich von PR-Praktikern geführt werden:

"I personally don't believe that blogs are a replacement for journalism. I'm wary of claims that there is widespread disenchantment with mainstream journalism. ... The PR blogs bring additional, and very valuable, insights into the profession. They act as online repositories of information, views and links to PR-related content. **But they don't replace the professionals, they supplement them.** ... If journalism takes some inspiration from weblogs then that is a great development for everyone. Many journalists are already thinking along these lines. My one word of advice is that we should leave the baby where it is and remove the water using traditional methods!"

Und eben dies bringt es auf den Punkt: Während Praktiker gerade über Best-Practice-Berichte und ihre persönlichen Meinungen zu Trends und Entwicklungen eine **zusätzliche**

---

<sup>6</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/07/blogwalk\\_30\\_networks\\_networking/](http://www.ewerx.com/news/2004/07/blogwalk_30_networks_networking/)

<sup>7</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/06/blogger\\_und\\_journalisten/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/blogger_und_journalisten/)

<sup>8</sup> <http://www.eweek.com/article2/0,1759,1603587,00.asp>

<sup>9</sup> <http://www.ewerx.com/news/2004/05/medienrevolution/>

<sup>10</sup> <http://www.natterjackpr.com/2004/06/01.html>

**Quelle** aufbauen, die durchaus häufig **neben der allgemeinen Medienagenda** läuft, sind es die klassischen Medien, welche den Mainstream ausformen und durch ausführliche Recherchen untermauern. Und dabei handelt es sich tatsächlich nicht mehr um eine Einbahnstraße, wie Daniel W. Drezner<sup>11</sup> mit den Ergebnissen seiner Umfrage<sup>12</sup> unter 140 Journalisten der klassischen Medien aufzeigen konnte. 33 Antworten der Umfrage kamen dabei von Journalisten aus meinungsführenden Medien wie Economist, New York Times, Wall Street Journal, Time, Newsweek, CBS, CNN, ABC, AP, Reuters und Bloomberg. Die im Hinblick auf politische Inhalte mit Abstand besonders häufig gelesenen Weblogs waren Daily Dish<sup>13</sup> von Andrew Sullivan und Instapundit<sup>14</sup> von Glenn Reynolds.

Und warum sollten Journalisten der klassischen Medien Weblogs auch als zusätzliche Recherchemöglichkeit ausschließen? Oder andersherum: Wo und wie lassen sich derart einfach Meinungen von Praktikern und Experten schlicht und ergreifend nachschlagen?<sup>15</sup> Einen anderen, im Hinblick auf den Leser besonders relevanten Aspekt wirft die Time im Artikel 'Meet Joe Blog'<sup>16</sup> auf, worin der Frage nachgegangen wird, wieso immer mehr Leser ihre Nachrichten über Weblogs beziehen. Die schlichte Antwort: "Because they're fast, funny and **totally biased**":

"What makes blogs so effective? They're free. They catch people at work, at their desks, when they're alert and thinking and making decisions. Blogs are fresh and often seem to be miles ahead of the mainstream news. Bloggers put up new stuff every day, all day, and there are thousands of them. How are you going to keep anything secret from a thousand Russ Kicks? **Blogs have voice and personality. They're human.** They come to us not from some mediagenic anchorbot on an air-conditioned sound stage, but from an individual. They represent - no, they are - the voice of the little guy. And the little guy is a lot smarter than big media might have you think. Blogs showcase some of the smartest, sharpest writing being published. Bloggers are unconstrained by such journalistic conventions as good taste, accountability and objectivity - and that can be a good thing. **Accusations of media bias are thick on the ground these days, and Americans are tired of it. Blogs don't pretend to be neutral: they're gleefully, unabashedly biased,** and that makes them a lot more fun. ... In a way, blogs represent everything the Web was always supposed to be: **a mass medium controlled by the masses,** in which getting heard depends solely on having something to say and the moxie to say it."

---

<sup>11</sup> Assistenzprofessor für Politikwissenschaften an der Universität Chicago; <http://www.danieldrezner.com/>

<sup>12</sup> <http://www.danieldrezner.com/archives/001321.html>

<sup>13</sup> <http://www.andrewsullivan.com/>

<sup>14</sup> <http://www.instapundit.com/>

<sup>15</sup> vgl. dazu: <http://www.ajr.org/Article.asp?id=3682>

<sup>16</sup> <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1101040621-650732,00.html>

## 02. WISSENSMANAGEMENT

### I. Weblogs im Wissensmanagement<sup>17</sup>

Am 04. Juli 2004 fand der BlogWalk 3.0<sup>18</sup> und vom 05. bis 06. Juli 2004 die Konferenz BlogTalk 2.0<sup>19</sup> statt. Beide Veranstaltungen gingen unter anderem den Fragen nach, ob und wie sich Weblogs im Wissensmanagement einsetzen lassen. Dass diese Idee keineswegs so paradox ist, wie sie auf den ersten Blick klingen mag, zeigen nicht nur diese Veranstaltungen sondern noch stärker die vorausgegangene und begleitende Diskussion, die im Internet über die Einsatzmöglichkeiten von Weblogs im Wissensmanagement geführt wird. Dass die Idee im schulischen Bereich bereits erfolgreich umgesetzt wird, demonstriert exemplarisch ein Bericht der BBC vom 14. Juni 2004<sup>20</sup>:

"Weblogs, easy-to-use personal journals published on the internet, get children more interested in school work they might otherwise have disliked, says junior school teacher John Mills. ... Weblogs are incredibly versatile. They are simple to understand and simple to use. They offer the ability to publish and get feedback."

Dass **Weblogs äußerst einfach zu verstehen und zu benutzen** sind, sogar derart einfach, dass Siebenjährige problemlos damit umgehen können, dürfte ein wichtiger Pluspunkt gerade auch für den betrieblichen Einsatz darstellen: Nicht wenige technische Systeme zum Wissensmanagement sind schließlich an ihrer Komplexität gescheitert. Weblogs kann hingegen technisch betrachtet jeder bedienen, der auch eine eMail verschicken kann, so dass der Schulungsaufwand gegen Null tendiert. Und als kostengünstiges Micro-CMS bringen Weblogs die Grundvoraussetzung als technisches Wissensmanagementsystem von Haus aus mit. Weblogs als '**Microcontent Management System**' hat Thomas N. Burg<sup>21</sup> bereits Ende 2002 ausführlich beschrieben:

"Mitten in den Boom und dann die Konsolidierung am Content Management System Markt fällt eine neue Spielart von Web-Publishing. Kleiner, bescheidener, aber nichtsdestotrotz mit einem gewaltigen Esprit. ... **Bedeutsame Möglichkeiten ergeben sich im betrieblichen Zusammenhang**. Gleich vorweg bleibt festzuhalten, die wichtigsten Rahmenbedingungen sind, dass die Betreiber grundsätzlich schreiben können sowie motiviert sind es zu tun, also Bedingungen, die im allgemeinen Management-Bereich liegen."

---

<sup>17</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/06/weblogs\\_im\\_wissensmanagement/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/weblogs_im_wissensmanagement/)

<sup>18</sup> <http://blogwalk.mediapedagogy.com/>

<sup>19</sup> <http://www.blogtalk.net/>

<sup>20</sup> <http://news.bbc.co.uk/1/hi/magazine/3804773.stm>

<sup>21</sup> Leiter des Zentrums für Neue Medien der Donau-Universität Krems; <http://www.randgaenge.net/>

Einsatzmöglichkeiten bieten Weblogs nach Ansicht von Burg als Business-Logs, im oder als Intranet, als Knowledge-Log, im Berichtswesen, Projektmanagement, Management allgemein, als Firmen-Community und nach außen gerichtet zusätzlich als PRblog und Aufwertung der "Was gibt es Neues? - Seite". Als Fazit schreibt Burg: "**Weblogs sind ein Kommunikationsstil** und eine Softwarelösung, die am Weg zur Business-Anwendung stehen und dort mit hohem Effizienzgrad zur Produktivitätssteigerung sowie zum Customer und Investor Relations Service beitragen."

Leider lassen sich bisher kaum Fallstudien zu Weblogs im Wissensmanagement, jedenfalls öffentlich zugänglich, auffinden. Chad Dickerson beschreibt ausführlich den sich ausweitenden **Einsatz von Weblogs im hauseigenen Intranet von InfoWorld**<sup>22</sup>:

"Since then, my team has been using the blog-driven IT roadmap in weekly staff meetings as a platform to discuss the initiatives we have completed and to look ahead to new ones. Our meetings no longer have agendas or redundant handouts, because we don't need them. Of course, some items have dropped off our master plan altogether, and new ones have been added, but the important point is that our master plan is always updated and readily available on our intranet, and any changes are distributed via RSS to anyone who wants to see them. Aside from the public Weblog, we maintain our own Weblog for more technical documentation, which has raised our level of internal documentation by several orders of magnitude already."

Sicherlich nicht zufällig lautet der Titel dieses Artikels "**Blogging behind the firewall**", denn genau dort befinden sich wohl - noch - die meisten Weblogs, insbesondere, wenn man die IT-Branche außer Acht lässt und sich auf die klassische Industrie konzentriert. So schreibt B.L. Ochman für MarketingProfs.com<sup>23</sup>:

"**DaimlerChrysler** is using blog intranets at a few of its US plants. Managers employ them to discuss problems and keep a record of their solutions. ... **American Airlines** uses blogs as a way to give employees more channels to management. Only 20% of the company's highly mobile workforce has corporate email, but all can access the blogs. ... At **IBM**, more than 500 employees in 30 countries use a blog intranet to discuss software development projects and business strategies."

Personal Web Publishing mittels Weblogs bietet eine Vielzahl von faszinierenden Chancen und Vorteilen, die sich mit folgenden Punkten grob skizzieren lassen:

---

<sup>22</sup> [http://www.infoworld.com/article/04/05/21/21OPconnection\\_1.html](http://www.infoworld.com/article/04/05/21/21OPconnection_1.html)

<sup>23</sup> <http://www.marketingprofs.com/4/ochman5.asp>

- Weblog-Technologie ist **unschlagbar günstig**, sowohl im Hinblick auf ihre Anschaffung als auch die Mitarbeiterschulung, und damit selbst für das kleinste KMU finanzierbar.
- Weblogs zeichnen sich durch einen **hohen Vernetzungsgrad** aus, der verschiedene Potentiale für das Information Retrieval mit sich bringt: 1. Inhalte können zweifelsfrei einzelnen Personen zugeordnet werden und 2. semantisch in einen Kontext gestellt werden, der sich schlicht aus den Verlinkungen ergibt. Beides fehlt heute noch häufig bei Einzeldokumenten, deren Urheber oder Sinn nicht durch Software automatisch, also algorithmisch 'verstanden' werden kann.<sup>24</sup>
- Durch die **Personalisierung**<sup>25</sup> besteht ein interessantes Potential, Mitarbeiter zu motivieren, am betrieblichen Wissensprozess teilzunehmen und teilzuhaben. Dies kann, wie bei Gartner<sup>26</sup>, Jupiter Research<sup>27</sup>, Microsoft<sup>28</sup>, SUN<sup>29</sup> und vielen anderen, so weit gehen, dass deren **Inhalte unkontrolliert im Internet publiziert** werden, um dem Einzelnen eine 'Bühne' zu geben, seine Wichtigkeit und das entgegengebrachte Vertrauen im Unternehmen deutlich und öffentlich zu demonstrieren. Letztendlich können Weblogs damit sogar für die Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur an sich sinnstiftend sein.<sup>30</sup>

Burg stellt richtigerweise als eine Voraussetzung fest, "dass die Betreiber grundsätzlich schreiben können sowie motiviert sind es zu tun, also Bedingungen, die im allgemeinen Management-Bereich liegen." Allerdings stellt der Motivationsfaktor 'Bühne' eine nicht zu unterschätzende Komponente dar: Selbstredend nicht für jeden Mitarbeiter, aber zumindest für die eher extrovertierten unter ihnen. **Freiwilligkeit** ist somit eine, vielleicht die **Grundvoraussetzung für Weblogs** im betrieblichen Einsatz.

## II. CoP | Communities of Practice und OST | Open Space Technology

Die Verortung von Weblogs und genereller PWP im Wissensmanagement ist genauso simpel wie komplex, denn Weblogs und PWP sind als Technologie und Kultur tatsächlich: "incredibly versatile". Zunächst sind es recht 'simple' Überlegungen wie **Dokumentation und Projektmanagement**, die auf der Hand liegen und einen Einsatz von PWP nahe legen. Sie greifen allerdings zu kurz, da sie den kulturellen, vor allem den persönlichen Aspekt stark vernachlässigen. Spezieller und treffender erscheint daher die Nutzung für **CoP**, denn der unter **01. II.** dargestellte Kern von PWP, insbesondere die dialoge Kom-

---

<sup>24</sup> In diesem Zusammenhang sei vor allem an die automatische Generierung eines **persönlichen Archivs** erinnert, die nicht nur für das angesprochene Information Retrieval einen Wert darstellt, sondern natürlich auch für den Autor selbst, insbesondere für sein persönliches Wissensmanagement. Die Reflexion etwa von Kohärenz aktueller und vergangener Gedanken, Ideen und Meinungen wird nicht nur möglich, sondern Alltag.

<sup>25</sup> vgl. oben: **01., II.**

<sup>26</sup> <http://weblog.gartner.com/weblog/weblogIndex.php>

<sup>27</sup> <http://weblogs.jupiterresearch.com/>

<sup>28</sup> <http://www.microsoft.com/communities/blogs/PortalHome.msp>

<sup>29</sup> <http://blogs.sun.com/>

<sup>30</sup> zu diesem Punkt mehr unter **03.**

munikation zu spezifischen Themenkomplexen generiert als Nebenprodukt automatisch die Herausbildung von personalisierten Themennetzwerken.

Reine Themennetzwerke mit niedriger persönlicher Integration der Teilnehmer stellen allerdings **nur einen ersten Schritt** dar, der zu einem hohen Informationsumschlag samt möglicherweise intensivem Diskurs führt. Erst das Engagement auf persönlicher Ebene als zweiter Schritt kann aber zu einer Vertiefung führen, die den thematischen Kontext verlässt und zusätzliche Möglichkeiten, etwa für gemeinsame Projekte, eröffnet. Networking mittels Weblogs unterscheidet sich insofern keineswegs von klassischem Networking. Was sich gravierend verändert und eine deutlich vereinfachte Kontaktaufnahme mit sich bringt, ist der Zugang zu einzelnen Menschen, ihren Ansichten und ihrer jeweils aktuellen Agenda.

**CoP 'einzurichten' stellt eine besondere Herausforderung dar**, denn es müssen nicht nur thematisch affine Menschen zusammengeführt werden, sondern auch solche, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich zu einer bestimmten CoP passen und darüber hinaus auch auf persönlicher Ebene integrationsfähig sind. CoP sind informelle Gemeinschaften und keine durchstrukturierten Projektgruppen oder Task Forces mit hohen Anforderungen an die persönliche Selbstverpflichtung der Teilnehmer. Die Analogie zu PWP ist im Hinblick auf die **dialoge Kommunikation** herstellbar, was allerdings fehlt, ist das PAS, also die Frage der Initiierung und Selbststeuerung.

Die konsequente Erweiterung dieser Analogie findet sich daher in der Ergänzung von CoP um **OST**, die eben diese Frage beantwortet. Das Revolutionäre am OST-Konferenzdesign nach H. H. Owen<sup>31</sup> wird unmittelbar an den vier Grundsätzen und dem einen Gesetz deutlich, die zeitgleich die verblüffende Einfachheit widerspiegeln: 1. Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute. 2. Was immer geschieht, ist das einzige was geschehen kann. 3. Es fängt an, wenn die Zeit reif ist. 4. Vorbei ist vorbei. - Das eine und essentielle Gesetz ist das '**Gesetz der zwei Füße**':

**"Wer im Laufe der Veranstaltung feststellt, dass er sich in einer Gruppe befindet, in der er nichts lernt und zu der er nichts beiträgt, soll seine zwei Füße benutzen und sich zu einem Ort begeben, wo er produktiver sein kann.** Dieses Gesetz erscheint vielleicht etwas unhöflich, aber es hat vier sehr wichtige und nützliche Wirkungen: [1.] ist es fatal für alle Egoisten, die überzeugt sind, dass sie im Besitz der einzig gültigen Wahrheit sind, ... [2. siedelt] es die Verantwortung für die individuelle Lernerfahrung oder den individuellen Bei-

---

<sup>31</sup> Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis, Harrison Owen; Klett-Cotta, 2001

trag genau dort [an], wo sie hingehört - beim Einzelnen. ... [3. sorgt] es für eine wechselseitige Befruchtung ... [und 4. schaffte es] Oasen der Ruhe."<sup>32</sup>

OST eignet sich dabei besonders für Situationen, in denen sehr unterschiedliche Menschen verschiedener Hierarchiestufen oder Kulturkreise innovativ, kreativ, effektiv und effizient mit komplexen und potentiell konflikträchtigen Themen umgehen müssen. Open Space Technology ist zukunftsorientiert und wenig sinnvoll für Themen, bei denen Einwände, Diskussionen oder Veränderungen tatsächlich nicht [mehr] notwendig sind.

"OST wird von zwei fundamentalen Kräften angetrieben: **Verantwortung und Leidenschaft**. Ohne Leidenschaft hat niemand Interesse. Ohne Verantwortung erhält man keine Ergebnisse. ... Freiwilligkeit ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Leidenschaft und Verantwortung voll zur Geltung kommen. Nur Dummköpfe melden sich freiwillig für eine Sache, die sie nicht verstehen oder die ihnen gleichgültig ist. ... Damit OST funktioniert, müssen Menschen ihre Arbeit tun, weil (und ausschließlich weil) sie es wollen. Anders ausgedrückt: **Freiwillige Selbstauswahl ist die absolute conditio sine qua non** für die Teilnahme an einer Open-Space-Veranstaltung. "<sup>33</sup>

Die Analogie zu Weblogs: Wer sich freiwillig eines Themas annimmt, macht dies aus Leidenschaft und übernimmt Verantwortung für dieses Thema, in erster Linie für sein persönliches Wissensmanagement. Auf den Punkt gebracht:

- **Weblogs und PWP als Workshop** und die
- **Blogosphäre als Marktplatz im Sinne der OST**.
- **Emergent und thematisch gewachsene CoP** als ein Ergebnis, dessen Halbwertszeit vom PAS der einzelnen Teilnehmer oder von zusätzlichen, vertiefenden persönlichen Interaktionen abhängt, soweit dies gewünscht wird.

Findet das PWP nicht ausschließlich hinter der Firewall, also im Intra- oder Extranet, statt, sondern global sichtbar im Internet, erweitert sich das persönliche oder organisationale Wissensmanagement automatisch: Es wird zu einer besonderen Art der personalisierten Außenkommunikation. Die Blogosphäre und damit die Interaktionsmöglichkeiten erweitern sich zu einem globalen Marktplatz mit entsprechend erweiterten Möglichkeiten, die Lieferanten, Partner, Kunden und Interessenten einbeziehen.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Owen, S.111ff.

<sup>33</sup> Owen, S.34ff.

<sup>34</sup> Begrenzt auf das Intranet entspricht der Marktplatz einem begrenzten Diskussionsforum, indem sich immer wieder dieselben Nutzer zu denselben Themen äußern. Erweitert auf das Internet entstehen für das persönliche wie interne Wissensmanagement interessante Störfaktoren durch zusätzliche externe Einflüsse, die den Arbeits- und Lernprozess nicht nur beschleunigen sondern auch qualitativ verbessern können.

## 03. ISSUES MANAGEMENT

### I. BizBlogs

Integrierte Unternehmenskommunikation ade? Hunderte Mitarbeiterblogs bei Microsoft und anderen Großunternehmen, Mittelständlern, Kleinbetrieben und Freelancern scheinen, zumindest in den Vereinigten Staaten, ein neues Zeitalter einzuläuten: Statt integrierter Unternehmenskommunikation nun die **ungesteuerte PR durch Mitarbeiter?** Faktisch ist bereits ein Großteil der IT-Branche auf Grund von Weblogs durchsichtiger geworden, als jemals für möglich gehalten. Warum Unternehmen diesen Trend nicht nur dulden, sondern ihre Mitarbeiter dabei aktiv unterstützen, soll hier eingeordnet werden. Und zwar im Werkzeugkasten der PR: dem Issues Management, insbesondere Issues Mapping, und Public Opinion Management.<sup>35</sup>

**Beispiele für BizBlogs** finden sich sowohl bei großen Spielern wie etwa Gartner, Jupiter Research, die jeweils mit einer Vielzahl von thematischen oder personal gegliederten Weblogs arbeiten, als auch bei Freiberuflern oder Kleinunternehmern. Jeffrey Zeldman<sup>36</sup> dürfte insofern zu einem der Pioniere gehören, als er bereits seit 1995 über sein Weblog Informationen zum Thema Webdesign veröffentlicht.

Cliff Allen hat bereits Ende 2000 in einem Artikel für ClickZ "Put a Human Face on Your Corporate Image"<sup>37</sup> einen **zentralen Gedanken** vieler Firmen formuliert, der zum eigenen unternehmerischen Weblog führte:

"Personal web sites don't necessarily drive traffic to a site and generate revenue. There is, however, revenue potential in highlighting a CEO. Mail-order-catalog companies have known for years that including a brief personal message from the CEO improves response rates. ... These new weblog sites can't compete with major content sites in terms of traffic or breadth of content, but they can give us ideas on how we can **humanize our sites** more. ... As companies learn to use the full publishing potential of the web, **we'll move even closer to achieving one-to-one web marketing.**"

Dieser Aspekt findet sich auch in einem Artikel von Kathleen Goodwin<sup>38</sup> zur ersten Weblog Business Strategies Conference Mitte 2003:

---

<sup>35</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/06/weblogs\\_im\\_issues\\_management/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/weblogs_im_issues_management/)

<sup>36</sup> <http://www.zeldman.com/>

<sup>37</sup> [http://www.clickz.com/experts/archives/mkt/precis\\_mkt/article.php/828081](http://www.clickz.com/experts/archives/mkt/precis_mkt/article.php/828081)

<sup>38</sup> [http://www.clickz.com/experts/em\\_mkt/enl\\_strat/article.php/2224911](http://www.clickz.com/experts/em_mkt/enl_strat/article.php/2224911)

"The quickest way to build a bridge is to understand blogs and the unique characteristics they can offer businesses. - [Things to learn] from the blogosphere: Blogs are personal to the point of passionate. Blogs are authentic, a bit like reality TV. Blogs link in and out. Blogs are unedited and written badly. ... Corporations large and small pride themselves on creating an image bigger than life. Along the way, we've lost touch with not only ourselves but also the people we communicate with. If companies don't move toward authenticity, personal voice, passion, freer speech, truth, and reality, **they'll continue to lose touch with customers.**"

Gerade von Mitarbeitern oder Unternehmen geführte Weblogs, können sich deren eher **personalisiertes Image zu eigen machen**, um die eigene externe und interne Kommunikation "zu vermenschlichen" und einen direkteren Kontakt zu Kunden und zur Öffentlichkeit allgemein aufzubauen.

Dass BizBlogs trotz dieses leicht nachzuvollziehenden Zieles **in der nichtkommerziellen Blogosphäre akzeptiert** werden, lässt sich leicht an den vielen Links erkennen, die auf einzelne Beiträge von Unternehmensblogs führen. Der persönliche oder eben wirtschaftliche Charakter verliert seine Relevanz im Hinblick auf die gebotene Information oder Meinung: Stimmt der Inhalt, wird auf ihn hingewiesen und breit diskutiert. Im Rahmen der PR bieten Weblogs und ihr hoher Vernetzungsgrad daher spannende Möglichkeiten, die bisher nur begrenzt oder von vielen Unternehmern überhaupt nicht genutzt werden.

## **II. Authentizität, Richtlinien**<sup>39</sup>

Wie weit darf Authentizität aber gehen, um die Vorteile von BizBlogs nicht auszuhebeln? Oder andersherum: Wie weit darf Authentizität gehen, ohne eine etablierte, strategische und vor allem konsistente Unternehmenskommunikation auszuhebeln?

### **1. Issues, Agenda Setting**

Zunächst die rein pragmatische Antwort: Wer im Fokus des allgemeinen Interesses oder eines spezifischen Brancheninteresses steht, kommt heute, selbst wenn dies tatsächlich nicht gewollt sein sollte, kaum noch um eine sehr offene Kommunikation herum. Die Alternativen sind völlig unkontrollierbare externe Anbieter, welche die eigene Kommunikation ergänzen oder, unter Reichweitenaspekten, sogar übernehmen. **Wo Informationen fehlen, gedeihen Gerüchte.**

**Weblogs, Inc.**<sup>40</sup>, ein New Yorker Anbieter von 'Weblogs for Business', bietet nicht zufällig eine ganze Reihe von **'Unofficial'-Weblogs** zum Beispiel über Apple, Google, Microsoft und Yahoo. Dass es derartige Newsdienste schon lange vor dem Internet gab, zeigen

---

<sup>39</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/05/bizblogs\\_authentizitaet\\_und\\_richtlinien/](http://www.ewerx.com/news/2004/05/bizblogs_authentizitaet_und_richtlinien/)

<sup>40</sup> <http://www.weblogsinc.com/>

'Informationsbriefe', wie sie etwa der 'markt intern' Verlag für verschiedene Branchen anbietet. Die niedrigeren Distributionskosten ermöglichen **online eine weitergehende Differenzierung und Vertiefung** von der Branchenebene auch auf die Firmenebene. Was sich heute noch primär im TIMES-Sektor abspielt, wird sich morgen in anderen Branchen wieder finden.

Wer sich die eigene Agenda nicht von außen vorgeben lassen möchte, wird unter den sich ändernden Gegebenheiten die eigene PR anpassen, auch um weiterhin **proaktiv Agenda Setting betreiben** zu können. BizBlogs, insbesondere unter Einbeziehung der eigenen Mitarbeiter, können sich hierfür als sehr scharfes Schwert erweisen, um emergent mit Emergenz umzugehen: Der externe Informationshunger sollte zweifelsohne besser im Rahmen der eigenen als im Rahmen fremder Kommunikation gestillt werden.

## 2. Mitarbeiterweblogs

Will man sich in diesem Kontext schon frühzeitig auf BizBlogs einlassen, gerade auch auf solche, die autark von Mitarbeitern geführt werden, stellen sich verschiedene Fragen im Spannungsfeld zwischen strategischen Kommunikationszielen und der realisierten Authentizität: Nur wenn letztere erreicht wird, bleibt kein Platz für Dritte. Nur wenn eine Deckung mit ersteren erreicht wird, kann die eigene Strategie aufgehen. - Tom Murphy verweist auf verschiedene **Guidelines**<sup>41</sup>, die in Anbetracht dieser Herausforderung bereits aufgestellt wurden. Sehr lesenswert sind in diesem Kontext die 20 Punkte des **Corporate Weblog Manifesto**<sup>42</sup> von Robert Scoble, Microsofts 'Blogger-Koryphäe'<sup>43</sup>. Bereits die ersten beiden Punkte dürften vermeintliche PR-Fachleute geradezu in den Wahnsinn treiben:

**"Tell the truth. The whole truth. Nothing but the truth.** If your competitor has a product that's better than yours, link to it. You might as well. We'll find it anyway. ... **Post fast on good news or bad.** Someone say something bad about your product? Link to it - before the second or third site does - and answer its claims as best you can. Same if something good comes out about you. It's all about building long-term trust. The trick to building trust is to show up! If people are saying things about your product and you don't answer them, that distrust builds. Plus, if people are saying good things about your product, why not help Google find those pages as well?"

---

<sup>41</sup> <http://www.natterjackpr.com/2004/05/18.html>

<sup>42</sup> <http://radio.weblogs.com/0001011/2003/02/26.html>

<sup>43</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/05/microsoft\\_scobleized/](http://www.ewerx.com/news/2004/05/microsoft_scobleized/)

Eine umfangreiche Auseinandersetzung findet sich im Whitepaper 'Weblogs: Realigning Business, Technology and Communication'<sup>44</sup> der IMM Inc., das viele relevante Punkte herausarbeitet und wofür CEO Goodwin verantwortlich zeichnet:

**"Identify the right publisher(s).** Your top salesperson. The head of R+D. It could be anyone who can exact business value from an online community. Just make sure he or she is articulate and committed to the idea. Look for extroverts. ... Allow the weblog to have a distinct voice and use it to strengthen the brand. ... In doing so, the bond with clients is strengthened and new voices are heard. ... Once a company has embraced the value of self-publishing, **more and more uses for weblogs will become obvious.** ... Weblogs may have started as an underground tool for freedom of expression, but the business world is quickly adopting them to **liberate** their intellectual capital, their product and service development, their salespeople and customers **from the incredibly limiting modes of conventional offline and online communication.**"

Umso stärker eingreifende Richtlinien aufgestellt werden, desto weniger Effektivität und Effizienz können BizBlogs erzielen. Letztendlich ist es danach eine **Frage der Autoren-  
auswahl**, die über den Erfolg des BizBlogs im Rahmen der eigenen Kommunikationsstrategie und damit den Misserfolg dritter Publikationen entscheidet. Die Ökonomie der Aufmerksamkeit fordert dabei einen **sehr hohen Tribut an gängige PR-Praktiken**: Der kommunikative Wettbewerb zwischen Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen und klassischen Medienanbietern wird sich verschärfen. Behält Goodwin Recht, und sehr viele Anzeichen sprechen dafür, wird sich die heute gängige **Unternehmenskommunikation in den nächsten Jahren tief greifend verändern.**

Überhaupt dürften dabei **Vorbilder im eigenen Unternehmen**<sup>45</sup> deutlich sinnvoller sein als Richtlinien: Vorstände, die wie bei SAP<sup>46</sup> oder SUN<sup>47</sup> voran gehen, demonstrieren ihren Mitarbeitern nicht nur Chancen und Potentiale für die interne wie externe Unternehmenskommunikation, sondern zeigen durch Umfang und Tiefe der eigenen Weblogs auch inhaltlich, wie weit Authentizität ihrer Meinung nach gehen kann. Diese **Leuchtturmfunktion** dürfte gerade für weniger selbstbewusste Mitarbeiter zur Orientierung äußerst hilfreich sein. Andererseits zeigt sie auch den extrovertierteren Publizisten Grenzen auf, ohne den faden Beigeschmack einer letztendlich doch unverständlichen, weil beliebig auslegbaren Richtlinie zu bekommen. Die **'Schere im Kopf'** oder anders ausgedrückt: Selbstreflexion lässt sich sicherlich und zum Glück nicht endgültig entfernen.

---

<sup>44</sup> <http://jklgroup.blogs.com/agenda/files/Blogs.pdf>

<sup>45</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/06/vorstaende\\_und\\_mitarbeiterweblogs/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/vorstaende_und_mitarbeiterweblogs/)

<sup>46</sup> <http://www8.sap.com/community/pub/blogs.aspx>

<sup>47</sup> <http://blogs.sun.com/jonathan/> | [http://www.ewerx.com/news/2004/06/jonathan\\_schwartz\\_bloggt/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/jonathan_schwartz_bloggt/)

### III. Issues Monitoring, Management<sup>48</sup>

"Ein zentrales Handlungsfeld im Rahmen von Public Affairs ist die **frühzeitige Definition** und das Erkennen von ... **potenziell relevanten Themen**."<sup>49</sup> - Wenn Journalisten Blogs zur Recherche von Basisstimmungen nutzen, wieso nicht auch die eigene PR-Abteilung? Und wieso nicht gleich der thematisch involvierte Experte im Unternehmen? Die ausgeprägte Vernetzung der Blogosphäre ermöglicht dabei effektive und effiziente technische Trackingverfahren. Durch Webfeeds können Trends selbst auf individueller Ebene mit- und nachverfolgt werden.

"Experten einzusetzen bedeutet, sich eine externe Unterstützung für die eigene Argumentation zu beschaffen. ... Obwohl manchmal als Auslaufmodell tituliert, ist es nach wie vor effizient, sich außenstehender Experten zu bedienen."<sup>50</sup> - **Wieso externe Experten nutzen, statt zunächst die eigenen zu profilieren?** Eine 'Bühne', die das interne Kompetenzprofil abbildet, dürfte mittelfristig effektiver und effizienter sein, mehr zur Reputation beitragen und langfristiges Vertrauen und Bindungen aufbauen. **Externalisierte CoP** über personalisierte BizBlogs zu errichten, schafft Mehrwert für Kunden, Interessenten, Medien. Darüber hinaus können **gezielt Themenfelder mit der eigenen Agenda besetzt** und ein kontinuierlicher Dialog aufgebaut werden: PRblogs als Steuerungsmittel innerhalb dynamischer BizBlogs.

BizBlogs, insbesondere Mitarbeiterblogs thematischer Experten, dienen dem **kontinuierlichen externen Dialog**, sind systemisch dezentral und ungesteuert: Experten können Issues tatsächlich identifizieren, priorisieren und kommunikativ gegensteuern, was als zentraler Ansatz ein kaum lösbares Problem darstellt. Der klassische Gatekeeper in Form von Journalisten wird dabei zunächst umgangen. Kunden und Interessenten haben Foren, um direkt aus dem Unternehmen Informationen zu erhalten und Feedback zu geben. Natürlich können aber auch Journalisten auf diese Informationen zurückgreifen und erhalten einen tieferen Unternehmenseinblick. BizBlogs dienen zeitgleich als **internes Analyseinstrument der PR-Abteilung und Geschäftsführung**: Issues die 'hochkochen' können somit auch zentral identifiziert und priorisiert werden. Durch das Zuführen ergänzender Aufmerksamkeit mittels temporärer PRblogs und im Rahmen der gesamten klassischen PR-Arbeit und Corporate Communications, kann frühzeitig gegengesteuert und abgefedert werden.

---

<sup>48</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/06/weblogs\\_im\\_issues\\_management/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/weblogs_im_issues_management/)

<sup>49</sup> Schönborn, Gregor; Public Affairs Agenda, 2002, S.73

<sup>50</sup> Köppl, Peter; Public Affairs Management, 2000, S.83

## 04. //DIALOGS.ORGANIZED

"//**Dialogs.Organized** beschäftigt sich mit dem Einsatz von Weblogs [Web-Logbuch; kurz: Blog] als technologischer Infrastruktur und Motivation des Einzelnen im Wissensmanagement. Gespannt wird ein Bogen vom persönlichen Wissensmanagement durch **Personal Web Publishing** [PWP] über das organisationale Wissensmanagement, namentlich **Communities of Practice** [CoP] und **Open Space Technology** [OST], bis zum externalisierten Wissensmanagement und damit zur Außenkommunikation von Organisationen in Form des **Issues Management**. Der Titel ist insofern irreführend, als er letztendlich richtigerweise **Dialogs.SelfOrganized** lauten müsste. ... Viele der 'Antworten' sind daher aus teilnehmender Beobachtung abgeleitete und weitgehend nicht ausgearbeitete **Hypothesen** einer sich zumeist selbst als experimentell bezeichnenden 'Blogosphäre'.<sup>51</sup>

Teilnehmende Beobachtung ist ohne Zweifel ein problembehaftetes Verfahren. Die Hypothesen zum PWP wären ohne Teilnahme an der Blogosphäre jedoch kaum aufgekommen. Die Fragen: "Was ist ein Weblog? Was ist die Blogosphäre? Was ist PWP?", lassen sich ohne Selbstversuch nur schwer, vielleicht gar nicht nachhaltig beantworten. Namentlich das Phänomen dialoger Kommunikation ist vor allem erlebbar und kaum erklärbar. **PWP ist jedoch der entscheidende Faktor**, um den Gang vom Individuum und internen personalen Vorgängen über das organisationale Wissensmanagement zum Issues Management nachvollziehen zu können. Die zentrale Erkenntnis lautet:

### **Wissensmanagement und Public Relations sind zwei Seiten einer Medaille.**

Zumindest können Sie im Rahmen von PWP die zwei Seiten einer Medaille werden und eine herausragende Außenkommunikation etablieren. Die Vorstellung von hunderten, vielleicht tausenden<sup>52</sup> unkontrollierten Stimmen von Mitarbeitern, die via Internet externalisiert werden und von Jedermann einsehbar und kommentierbar sind, passt selbstredend nicht gut zur Idee der integrierten Unternehmenskommunikation. Und nicht jeder Mitarbeiter wird gewillt sein, Informationen und Wissen zu externalisieren. Diese Herausforderung besteht bereits heute im Rahmen des Wissensmanagements. Hinzu kommt, dass nicht jeder über schriftliche Kommunikationsfähigkeit verfügt.<sup>53</sup>

PWP bietet andererseits ein **äußerst weit reichendes Potential**, das hier nur oberflächlich beschrieben wurde und damit Raum für weitergehende Reflexionen nicht nur schafft sondern einfordert. Um den besonders einschneidenden 'Open Space'-Gedanken,

---

<sup>51</sup> S. 2

<sup>52</sup> Bei Microsoft sind es bereits über 800.

<sup>53</sup> [http://www.ewerx.com/news/2004/06/blogging\\_als\\_berufliche\\_qualifikation/](http://www.ewerx.com/news/2004/06/blogging_als_berufliche_qualifikation/)

der ohne Zweifel essentielle Grundlage der Blogosphäre ist, erneut aufzugreifen, sei ihr intervenierender Charakter auf die Unternehmenskultur mit folgendem Zitat von Owen nicht als Gefahr sondern vielmehr als Chance verstanden:

"Die lernende Organisation ist interaktiv, weil sie im ständigen Dialog mit ihrem Umfeld steht. **Sie begrüßt die Herausforderungen des Chaos**, die von der Umwelt aufgeworfen werden, und begreift sie **als Chance zum Wachstum oder zur Evolution**, was heißen will, sie lernt. In einem solchen offenen System ist Kontrolle, wie wir sie früher verstanden haben, nicht nur unmöglich, sondern nicht einmal wünschenswert. Denn diese Art der Kontrolle zwingt uns, Türen und Fenster vor dem Wandel zu verschließen, um die Fiktion aufrechtzuerhalten, dass wir das Heft in der Hand haben. Wenn wir das tun, verhindern wir das Lernen."<sup>54</sup>

Da Owen von Kontrolle spricht und im Rahmen von //Dialogs.Organized zweifach von Management, namentlich Wissensmanagement und Issues Management, geschrieben wurde, stellt sich natürlich die **Frage, wie ein Management emergenter Systeme aussehen kann?** Bill Gates hat sie mit einem Schritt nach vorne beantwortet<sup>55</sup>, ebenso Jonathan Schwartz und der Vorstand von SAP. Eine Konsequenz von Open Space könnte somit generell **verstärkte Führung bei weniger Management und mehr Selbstorganisation** sein. Inwieweit dieser Kulturwandel verträglich ist, muss spätestens dann beantwortet werden, wenn der erste Mitarbeiter im eigenen Unternehmen sein Weblog startet und über das Unternehmen oder Unternehmensleistungen schreibt. Dieser Situation zuvor zu kommen, könnte sich als besonders weitsichtige Entscheidung darstellen.

Darüber hinaus muss eine weitere Feststellung erneut aufgegriffen werden: Weblogs und PWP im Intra- oder Internet kann persönliche und direkte Interaktion niemals vollständig ersetzen. Sie kann allerdings den Prozess, insbesondere die Anbahnung von Networking deutlich effektiver und effizienter gestalten. Neben den Überlegungen zu Wissensmanagement und Issues Management liegt **im gezielten, themenbasierten Networking eine besondere Chance**, die in dieser Form bisher undenkbar war.

**Kommunikation ist alles.  
Ohne Kommunikation ist alles nichts.**

**When will you blog?**

---

<sup>54</sup> Owen, S.178

<sup>55</sup> Wenn auch noch nicht mit einem eigenen Weblog, so doch auf dem CEO Summit 2004:  
[http://www.ewerx.com/news/2004/05/bill\\_gates\\_weblogs\\_und\\_rss/](http://www.ewerx.com/news/2004/05/bill_gates_weblogs_und_rss/)