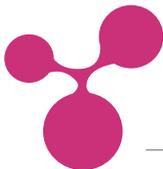


Technische Universität Dresden – Fakultät Informatik  
Professur für Multimediatechnik, Privat-Dozentur für Angewandte Informatik

Prof. Dr.-Ing. Klaus Meißner  
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen  
(Hrsg.)



# GENEME '07

---

GEMEINSCHAFTEN IN NEUEN MEDIEN

an der  
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

Unter Mitwirkung der  
Comarch Software AG, Dresden und der  
GI-Regionalgruppe Dresden

am 01. und 02. Oktober 2007 in Dresden  
<http://www-mmt.inf.tu-dresden.de/geneme/>  
[geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de](mailto:geneme@mail-mmt.inf.tu-dresden.de)

## **D.5 Problemfelder des Einsatzes von Podcasting im unternehmensinternen Wissensmanagement**

*Marcus Kronen<sup>1</sup>, Jürgen Karla<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> RWTH Aachen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften*

*<sup>2</sup> RWTH Aachen, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Operations Research*

### **1. Einleitung**

In diesem Beitrag werden drei Rahmenmodelle zum betrieblichen Einsatz von Podcasting zur Unterstützung des organisationalen Wissensmanagements vorgestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine kritische Diskussion bestimmter Merkmale des Mediums und möglicher Problembereiche der betrieblichen Einführung und Nutzung von Podcasting. Zu diesen Problembereichen zählen z.B. Nutzungsbarrieren, die zunehmende Informationsflut, Schwierigkeiten bei der Suche nach Podcasts und deren Inhalten, der mit Podcasting verbundene Zeitaufwand und die damit assoziierten Kosten, Hürden bei der Integration sowie Fragestellungen rund um Mobilität und Sicherheit.

### **2. Rahmenmodelle zum Einsatz von Podcasting im organisationalen Wissensmanagement**

Podcasting bezeichnet das Produzieren und Anbieten von Mediendateien (Audio oder Video) über das Internet. Ein Podcast besteht aus einer Reihe von Episoden, die über einen Feed per Abonnement bezogen werden können. Im Sinne interner Podcasts - im Vergleich zu für die Öffentlichkeit gedachten externen Podcasts - lassen sich drei Modelle zur Anwendung von Podcasting in Unternehmen zur Unterstützung des Wissensmanagements unterscheiden. Im Folgenden werden die institutionelle, die persönliche und die lokale Anwendung von Podcasting beschrieben.

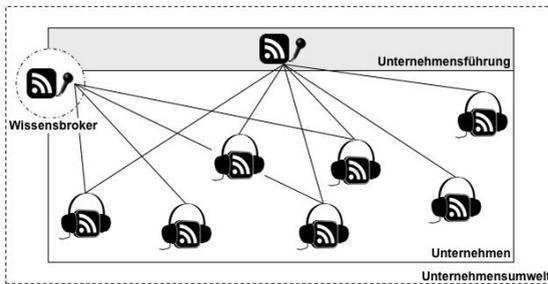
#### **2.1 Institutionelle Anwendung von Podcasting**

Das Modell des institutionellen Einsatzes von Podcasting beschreibt die Bereitstellung von Podcasts durch organisationale Einheiten für alle Mitarbeiter des Unternehmens. In diesem Fall handelt es sich um eine "top-down"-Anwendung von Podcasting, d.h. eine managementgetriebene Nutzung des Mediums. Abbildung 1 stellt exemplarisch zwei Möglichkeiten des institutionalisierten Ansatzes von Podcasting dar.

Podcasts können von der Unternehmensführung, z.B. zur Unterstützung einer zentralen Wissens(ver)teilung und -kommunikation, genutzt werden. Als Alternative zu E-Mail-

Newslettern und anderen "Push"-Methoden kann die Unternehmensführung relevantes Wissen und Informationen mit Hilfe von Podcasts publizieren. Eine andere Möglichkeit eines institutionellen Einsatzes zeigt beispielhaft die Bereitstellung von Podcasts durch einen Wissensbroker, der die Unternehmensumwelt und das Unternehmen nach relevantem Wissen durchsucht, dieses Wissen einordnet und entsprechend aufbereitet.

Beim institutionalisierten Einsatz von Podcasts kann der Mitarbeiter als Wissensnehmer nach dem "Pull"-Prinzip selbst entscheiden, ob er die jeweiligen Podcast-Angebote nutzen möchte oder nicht. Der Inhalt eines Podcasts wird durch die Nutzer nicht nur besser aufgenommen, weil er in einem leicht zugänglichen Video- oder Audioformat vorliegt, sondern auch weil der Nutzer durch das Abonnement des Podcasts aktiv ein persönliches Interesse an den Inhalten zeigt.



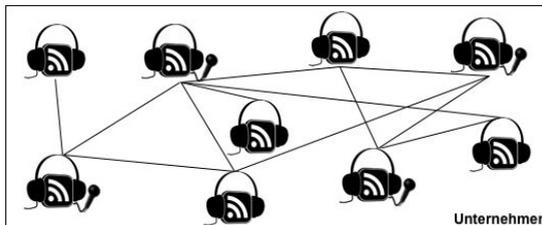
**Abbildung 1: Institutionelle Anwendung von Podcasting**

Bei der Produktion von institutionellen Podcasts ist die Qualität der Aufnahmen und der Inhalte von besonderer Bedeutung. Für die Umsetzung fachlich hochwertiger Inhalte in einen Podcast sollte das Unternehmen entweder eine hochwertige Ausstattung, z.B. Tonstudio, Mikrofone und Software, bereitstellen oder den Podcast durch professionelle Anbieter produzieren lassen.

## 2.2 Persönliche Anwendung von Podcasting

Bei der persönlichen Anwendung von Podcasting ist es jedem Mitarbeiter gestattet, seinen eigenen Podcast zu erstellen, der unternehmensintern veröffentlicht wird. Erste Erfahrungen mit Podcasting in Unternehmen zeigen, dass die Unternehmensführung bei diesem Modell nur die Rahmenbedingung setzen sollte, anstatt reglementierend einzugreifen. Eine Richtlinie zur Erstellung von Podcasts sollte unter Mitarbeit aktiver Podcaster herausgearbeitet werden, so dass sie den Bedürfnissen aller Podcaster im Unternehmen gerecht wird. Es liegt im Interesse des Unternehmens, Kanäle zur informellen internen Kommunikation zu schaffen, über welche die Mitarbeiter gemäß ihren eigenen Vorstellungen Inhalte publizieren können. Im Idealfall entsteht auf diese

Weise eine offene Kommunikationskultur im Unternehmen unter Beteiligung vieler Mitarbeiter, welche einen positiven Effekt auf die Wissens(ver)teilung im Unternehmen hat. Aus der Sicht eines Unternehmens sind nicht nur die Publikationen der Mitarbeiter von Relevanz, sondern vielmehr das zugrunde liegende Wissen der Publikationen. Podcasting ist ein Medium, welches die Offenlegung und Übertragung von kontextgebundenem, implizitem Wissen des Wissensträgers ermöglicht, während dieses Wissen bei textbasierten Publikationen oftmals verloren geht. Der Mitarbeiter spricht beim Podcasting mit seiner eigenen Stimme, wodurch er als Experte direkt identifiziert werden kann. Die persönliche Anwendung von Podcasting ist aus Sicht des Unternehmens ein mitarbeitergetriebener Ansatz, der das unstrukturierte Wissen in den Köpfen der aktiven Podcaster erschließt und es an einer zentralen Stelle im Unternehmen speichert, wo es den Abonnenten der Podcasts zur Verfügung steht.



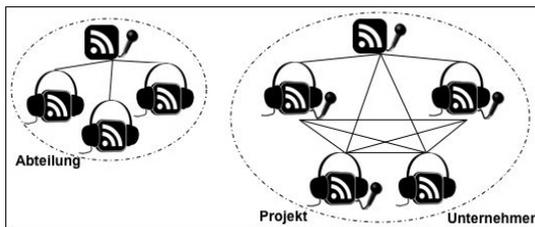
**Abbildung 2: Persönliche Anwendung von Podcasting**

Abbildung 2 stellt das Modell der persönlichen Anwendung von Podcasting im Unternehmen dar. Ähnlich wie beim privaten Podcasting im Internet wird die Zahl der aktiven Nutzer insgesamt keinesfalls der gesamten Belegschaft entsprechen. Die aktiven Podcaster, die sehr wahrscheinlich auch Podcasts anderer Mitarbeiter empfangen, bilden eine Gemeinschaft im Unternehmen, die als „Unternehmens-Podosphäre“ bezeichnet werden kann. Die Empfänger von Podcasts werden durch ihre passive Partizipation in dieses Netzwerk eingebunden.

### 2.3 Lokale Anwendung von Podcasting

Unter dem Modell der lokalen Anwendung von Podcasting wird der Gebrauch von Podcasts innerhalb abgrenzbarer Einheiten des Unternehmens verstanden, siehe Abbildung 3. Diese Einheiten können einzelne Unternehmensbereiche, Abteilungen, Projektteams, Arbeitsgruppen oder auch Fortbildungsprogramme sein. Die Gründe der Einführung und der Nutzung von Podcasting sind dabei eng mit den Zielen und der Struktur einer solchen Einheit verbunden. Diese beiden Faktoren beeinflussen zudem die Ausgestaltung und die Art der Anwendung von Podcasting innerhalb der Einheit.

Für eine hierarchisch aufgebaute Abteilung oder ein Fortbildungsprogramm erscheint die institutionelle Anwendung von Podcasts sinnvoll. Der Leiter eines Fortbildungsprogramms kann beispielsweise die Teilnehmer bitten, den Podcast des Trainingsprogramms zu abonnieren, um die Episoden zur Vor- und Nachbereitung zu nutzen. Für Projektteams bietet sich dagegen die persönliche Anwendung von Podcasting, also das aktive Erstellen von Podcasts durch die Teammitglieder, an. Die Teammitglieder des Projektes können Podcasts als Medium zur Kommunikation und Kollaboration einsetzen. Gleichzeitig kann in Projektteams der Gebrauch institutioneller Podcasts sinnvoll sein. Beispielsweise kann die Aufnahme einer wöchentlich stattfindenden Telefonkonferenz der Projektleiter allen Teammitgliedern als Podcast zur Verfügung gestellt werden. Das Unternehmen muss bei der lokalen Anwendung von Podcasting darauf achten, dass das lokale Wissen dieser Einheiten mit der gesamten Organisation vernetzt wird, um der Entstehung von Wissensinseln vorzubeugen.



**Abbildung 3: Lokale Anwendung von Podcasting**

Gemäß den Zielen und der Ausrichtung des organisationalen Wissensmanagements und der vorherrschenden Unternehmenskultur muss ein Unternehmen, welches den Einsatz von Podcasting in Erwägung zieht, entscheiden, welche der drei Rahmenmodelle für den betrieblichen Einsatz in Frage kommen. Dabei ist neben einem parallelen Einsatz der Modelle eine schrittweise Implementierung einzelner Modelle denkbar. Hat das Unternehmen, welches den Einsatz von Podcasting beabsichtigt, bislang noch keine Erfahrungen mit dem Medium gesammelt, so bietet sich die lokale Anwendung als geeigneter Startpunkt an. Im Fall einer etablierten Nutzung von Weblogs oder Wikis im gesamten Unternehmen kann der sofortige Einsatz der persönlichen Anwendung von Podcasting gewagt werden. Das Unternehmen kann in beiden Fällen durch den Einsatz institutioneller Podcasts eine Vorbildfunktion einnehmen, um Mitarbeiter zum aktiven Podcasting und zur generellen Nutzung des Mediums zu motivieren. Unabhängig davon, welches Modell zur Unterstützung des organisationalen Wissensmanagement im Unternehmen prinzipiell in Frage kommt, müssen zuvor eine Reihe von Faktoren

---

beachtet werden, die der Eignung von Podcasting für den Einsatz im organisationalen Wissensmanagement entgegen stehen. Diese werden im Folgenden diskutiert.

### **3. Diskussion möglicher Problemfelder der betrieblichen Nutzung**

Unabhängig von den Fragen, welche Hard- und Software ein Unternehmen für die Aufnahme und den Konsum von Podcasts auswählt und ob sich das Unternehmen für eine Podcast-Portal Lösung oder ein simples Content Management System zur Verwaltung entscheidet, gilt es, Fragen wie diese zu beantworten:

- Welche speziellen Voraussetzungen müssen für die Nutzung von Podcasting im Unternehmen vorliegen bzw. geschaffen werden?
- Welche Auswirkungen können die Merkmale des Mediums auf das Unternehmen haben und wie ist damit umzugehen?
- Wo liegen mögliche Schwachstellen von Podcasting als Wissensmanagement-Werkzeug?

Sowohl der Fragenkatalog als auch die folgende Diskussion ausgewählter Problembereiche lassen sich beliebig erweitern und vertiefen. Im Mittelpunkt der Betrachtungen dieses Beitrags steht insbesondere die Hinterfragung der grundsätzlichen Eignung von Podcasting als Werkzeug im Wissensmanagement. Die Identifikation bestimmter Problembereiche der betrieblichen Nutzung soll dementsprechend Anregungen für weitere Forschungsaktivitäten auf diesem Gebiet geben.

#### **3.1 Nutzungsbarrieren**

Wissensmanagement-Projekte und Werkzeuge erfordern vor ihrer Implementierung die Berücksichtigung von Grundvoraussetzungen. Die ausschließliche Fokussierung auf eine mögliche Nutzungsbarriere, wie z.B. die Benutzerfreundlichkeit einer Applikation, ist dabei nicht hinreichend. Es bedarf vielmehr einer ganzheitlichen Einschätzung, inwiefern z.B. die Organisationsstruktur des Unternehmens, die Unternehmenskultur, die technische Infrastruktur oder die Instrumentalität des Wissensmanagement-Werkzeugs die Zielerreichung eines solchen Projekts oder die Akzeptanz des Werkzeugs negativ oder positiv beeinflussen werden. Die ganzheitliche Betrachtung möglicher Nutzungsbarrieren der betrieblichen Anwendung von Podcasting kann im Rahmen dieses Beitrags nicht geleistet werden. Durch die folgende Diskussion einzelner Aspekte soll jedoch die Bedeutung der Analyse möglicher Nutzungsbarrieren hervorgehoben werden.

Personelle Nutzungsbarrieren bezeichnen u.a. die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Wissensteilung [Prob03, S. 162]. Die Bereitschaft zur Teilung ist aufgrund verschiedener Faktoren beschränkt. Mitarbeiter sehen in ihrem Wissen die Grundlage

für ihre Position im Unternehmen und fürchten durch eine Teilung von Wissen um den Verlust des Wissens und ihrer Position. Auf diese Problematik wird unter dem Stichwort "Motivation" im Folgenden vertiefend eingegangen. Darüber hinaus sind Mitarbeiter aufgrund von Zeitmangel oftmals nicht bereit oder nicht in der Lage, ihr Wissen zu teilen. Die Fähigkeit zur Teilung ist insbesondere von persönlichen Faktoren abhängig, wie dem Kommunikationstalent oder dem Sozialverhalten eines Mitarbeiters [Prob03, S. 162].

Eng verbunden mit der individuellen Fähigkeit zur Teilung und Aufnahme von Wissen ist die Ausgestaltung eines Wissensmanagement-Werkzeugs. Im Fall von Podcasting stellt sich zunächst die grundsätzliche Frage, ob Mitarbeiter fähig sind, über einen Audio- oder Videokanal Wissen zu verteilen oder aufzunehmen. Sind diese Fähigkeiten vorhanden, so bedarf es einer nutzerfreundlichen Ausgestaltung der Applikationen, die das Erstellen, die Verwaltung und den Konsum von Podcasts ermöglichen. Die Notwendigkeit nutzerfreundlicher Applikationen zeigt die Erfahrung der privaten Nutzung von Podcasts im Internet. Zu Beginn des Podcastings waren es zunächst vor allem Technikbegeisterte, die sich mit dem Medium auseinandergesetzt haben, während "gewöhnliche Internetnutzer" anscheinend immer noch von zu hohen technischen Hürden abgeschreckt werden. Podcasting ist ein sehr heterogenes, individuelles Medium. Weder die Inhalte, die Ausgestaltung der Episoden noch die Nutzergruppen scheinen standardisierbar. Während Applikationen für Einsteiger daher besser nur mit wenigen simplen Funktionen ausgestattet werden sollten, könnte dieser limitierte Funktionsumfang den erfahrenen Benutzer abschrecken.

Unter kulturellen Nutzungsbarrieren wird das Fehlen bestimmter unternehmenskultureller Ausprägungen zur Förderung und Zielerreichung von Werkzeugen und Projekten verstanden [Prob03, S. 162]. Eine offene Unternehmenskultur, in der ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitern und zwischen der Unternehmensführung und ihren Mitarbeitern vorherrscht, ist eine ideale Grundvoraussetzung für das Wissensmanagement allgemein und ganz speziell für Podcasting. Das Management muss den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, dass sie Podcasting für seriöse und sachliche Zwecke einsetzen werden. Dieses Vertrauen schafft den geeigneten Freiraum für den Einsatz von Social Software [Schü05a, S. 14] und damit für Konversationen im Unternehmen, durch welche die Wissensarbeiter Wissen entdecken, teilen und neu erschaffen [Webb93, S. 28]. Dieser Freiraum schließt mit ein, dass Mitarbeiter nicht getadelt werden, wenn sie während der Arbeitszeit Podcasts über einen MP3-Player hören - auch wenn vermutet werden könnte, sie gehen einer Freizeitbeschäftigung nach.

### **3.2 Information Overload**

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien hilft Unternehmen, die Kosten der Wissens- und Informationsverteilung zu reduzieren und die Geschwindigkeit dieser Prozesse zu erhöhen. In vielen Fällen hat die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie jedoch auch negative Auswirkungen. So werden die Mitarbeiter in Unternehmen durch die Masse an verfügbarer Information und Wissen auch belastet, so dass vom "information overload" die Rede ist [ODGr98, S. 86]. Dabei ist es nur ein schmaler Grat zwischen der Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter durch ein System unterstützt oder überfordert wird [Stew97, S. 128]. Befürworter von Podcasting und dem zugrunde liegenden Abonnement-System mittels RSS-Feeds sehen in beiden Techniken die Möglichkeit, der ungewollten Informationsflut Grenzen zu setzen und diese zu kontrollieren. Der Nutzer wählt eigenständig Wissensquellen aus, die ihn mittels RSS-Feeds automatisiert mit Inhalten versorgen. Es ist jedoch zu hinterfragen, ob es sich hierbei eventuell um eine Verlagerung des Problems handelt. Während der Mitarbeiter bislang nach dem Erhalt von Nachrichten entscheiden musste, welche für ihn von Relevanz sind, muss er im Fall von Podcasting aufgrund des Abonnements des zugehörigen RSS-Feeds diese Entscheidung bereits vor Erhalt der Nachrichten treffen. Mit einer steigenden Zahl an Quellen im Unternehmen fällt auch diese Entscheidung zunehmend schwerer. Intelligente Suchmaschinen oder Agenten, die Inhalte vorfiltern, können dieses Problem verringern, aber nicht vollständig lösen. Das Herausfinden von relevanten Wissensquellen und -inhalten ist ein Kernproblem des Informations- und Wissensmanagements, welches weiterer Verbesserungen bedarf.

### **3.3 Suche nach Podcasts und Erschließung von Inhalten**

Während die Lösung zur Bewältigung der Informationsflut ein allgemeines Problem darstellt, stellt die Suche nach Podcasts und die Erschließung ihrer Inhalte für den betrieblichen Einsatz im Wissensmanagement ein spezielles Problem dar, welches bislang nur unzureichend gelöst ist. Es ist anzunehmen, dass eine große Anzahl privater Nutzer entweder die Kategorien der Podcast-Verzeichnisse nach interessanten Podcasts durchsucht oder dem viralen Marketing, also den Empfehlungen von Freunden, in Podcasts oder in anderen Medien bei der Auswahl von Podcasts vertraut. Diese Vorgehensweisen sind im Unternehmen nicht auszuschließen, werden aber allein aufgrund der Anzahl der zur Verfügung stehenden Podcasts und ihrer speziellen Inhalte für eine zielgerichtete Suche limitiert sein. Eine Erfolg versprechende Methode bei der betrieblichen Verwendung von Podcasts scheint die Nutzung von Suchmaschinen zu sein. Die Suche nach Podcasts ist jedoch bislang nicht ausgereift: Der Nachteil

beispielsweise der Suchmaschine Podscope, die eine Spracherkennung zur Suche verwendet, liegt darin begründet, dass Suchanfragen sehr speziell gestaltet werden müssen. Während der Nutzer von gängigen Suchmaschinen gewohnt ist, mehrere Schlagwörter zur Eingrenzung der Suche zu verwenden, muss er bei Podscope gesprochene Phrasen antizipieren, um ein adäquates Suchergebnis zu erhalten. Die verwendete Spracherkennung von Podscope ist zwar leistungsstark, garantiert aber keine Fehlerfreiheit. Andere Arten von Suchmaschinen, die Metadaten eines Podcasts durchsuchen, wie z.B. die Einträge im RSS-Feed oder im ID3-Tag der MP3-Datei, führen nur dann zu den gewünschten Suchtreffern, wenn der Suchende in seiner Suchanfrage die vom Nutzer verwendeten Schlagwörter eingibt. Eine solche Art der Suche ist allerdings schon bei Textdokumenten schwierig und gilt umso mehr für Inhalte im Audio- oder Videoformat, da der Ersteller seine Inhalte unter einer anderen Sichtweise beurteilt als der Suchende und beide dementsprechend unterschiedliche Metadaten zur Bezeichnung und Suche verwenden. Zur einheitlichen Bezeichnung mittels Metadaten kann im Unternehmen ein festgelegtes, hierarchisiertes Klassifikationsschema, eine so genannte Taxonomie, hilfreich sein. Eine Taxonomie wird "top-down" vorgegeben und entspricht daher nicht zwangsläufig den Sichtweisen aller Nutzer [Alby07, S. 114]. Spezielle Inhalte lassen sich zudem nicht immer einer Kategorie der Taxonomie zuordnen, was an der Unvollständigkeit oder der Starrheit der Taxonomie liegen kann. Gerade beim Aufbau eines neuen Systems, das die Publikation neuer Inhalte fördert, sind der Ausbau und die Aktualisierung einer Taxonomie mit einem großen Aufwand verbunden. Mit dem Aufkommen von Web 2.0 steigt die Popularität einer neuen Art der Bezeichnung von Inhalten. Die Gemeinschaft der Nutzer klassifiziert bei diesem Ansatz, der als Folksonomie bezeichnet wird, die Inhalte selbst. Für die Ersteller von Inhalten und für die Nutzer, die Inhalte bereits gefunden haben, ist diese Art der Verschlagwortung ideal. Sie können gemäß ihren eigenen Sichtweisen den Inhalt mit Schlagworten ("tags") versehen, ohne dabei durch eine vorgegebene Taxonomie eingeschränkt zu werden. Für den Suchenden bedeutet dieses Vorgehen jedoch einen Rückschritt. Er steht vor dem oben beschriebenen Ausgangsproblem, da er sich nicht an ein etabliertes Vokabular zur Suche orientieren kann. Einen Vorteil haben Folksonomien für den Wissenssuchenden: Wie beschrieben sind es nicht nur die Ersteller, sondern auch die Benutzer von Inhalten, die Schlagworte vergeben. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, bei der Suche ein entsprechendes Schlagwort zu antizipieren. Das Problem der Suche und Inhaltserschließung von Podcasts im Wissensmanagement haben auch Peters und Stock erkannt. Sie schlagen eine automatische Indexierung und Informationsclusterbildung mittels "Topic Detection und Tracking" vor [PeSt06; Pete06]. Ihr Vorschlag sieht zusätzlich den Einsatz eines

Schalenmodells vor, welches sich die Vorteile von Taxonomien und Folksonomien zu nutze macht. Dieses Modell erscheint Erfolg versprechend zu sein, muss aber noch seine Praxistauglichkeit unter Beweis stellen.

Nach der erfolgreichen Suche eines Podcasts wird der Nutzer mit einem weiteren Problem konfrontiert. Der Vorteil von textbasierten Instrumenten beruht auf den Möglichkeiten eines schnellen Zugriffs. Der Nutzer kann beispielsweise in einem Report von Absatz zu Absatz "springen", um die für ihn relevanten Stellen des Dokuments zu identifizieren. Beim Podcast liegt das Wissen oder die Information jedoch (unstrukturiert) im Kontext eingebettet vor. Dementsprechend fällt es dem Nutzer eines Podcasts schwerer, einzelne Abschnitte zu identifizieren und die Wissensaufnahme gestaltet sich dementsprechend zeitintensiv. Dies kann jedoch auch ein Vorteil sein, da nicht nur ein einzelnes Wissensfragment wahrgenommen wird, sondern das gesamte Kontextwissen. In diesem Zusammenhang bietet sich eine vertiefende Erforschung der Unterschiede von Wissensmedien im Unternehmen an, die in schriftlicher, verbaler oder visueller Form vorliegen.

### **3.4 Zeitaufwand**

Privaten Podcast-Amateuren wird empfohlen, für die Vorbereitungen zur Aufnahme einer Episode die achtfache Zeit der Spiellänge einzuplanen [Herr05, S. 122]. Ob Podcast Episoden in der betrieblichen Nutzung ähnlich sorgfältig und aufwendig geplant und vorbereitet werden müssen, sei in Frage gestellt. Im privaten Bereich spielen unterhaltende Elemente und die (Ton-)Qualität eine wichtige Rolle. Diese Faktoren könnten für die betriebliche Nutzung von Podcasting je nach Ausgestaltung weniger wichtig sein, wenn insbesondere die Inhalte von Podcasts und die Expertise des Podcasters im Vordergrund stehen sollen. Ein mögliches Modell ist es, anzunehmen, dass Podcaster im Unternehmen nur teilweise vorher geplante Episoden aufnehmen. Vielfach werden sie spontan ihre Gedanken und Ideen in Worte fassen, um sie ihren Abonnenten mitzuteilen oder um sie zur Selbstreflexion zu nutzen. Durch den spontanen Ausdruck wirkt ein Podcast dann eher unprofessionell, jedoch sehr authentisch. Auch das spontane Podcasting ist mit einem Zeitaufwand verbunden. Dies gilt ebenso für den Konsum von Podcasts. Wie andere Wissensmanagement-Aktivitäten könnte die Nutzung von Podcasting aufgrund des Zeitdrucks, dem sich die Wissensarbeiter ausgesetzt sehen, scheitern. Nur wenn die Wissensarbeiter in Podcasting einen nützlichen Teil ihrer täglichen Arbeit sehen, werden sie das Erstellen und Konsumieren von Podcasts nicht als zusätzliche Arbeitsbelastung wahrnehmen. Darüber hinaus muss der Frage nachgegangen werden, ob Podcasts überhaupt mit einem gesteigerten Zeitaufwand verbunden sind oder sich dieser nicht relativiert bzw.

kompensiert wird. Podcasts können insbesondere während der so genannten "down time" oder Wegzeiten konsumiert werden. Pendler und Geschäftsreisende nutzen die Wegzeiten bereits als Arbeitszeit. Sie bearbeiten ihre Emails im Zug oder erstellen Dokumente in der Wartehalle eines Flughafens. In dieser Zeit können sie auch Podcasts hören. Fraglich ist allerdings, ob es sich bei den Fahrten zur Arbeitsstelle und nach Hause um Freizeit oder um Arbeitszeit handelt. Es ist in diesem Fall verfehlt, zu denken, dass alle Mitarbeiter Wissensmanagement-Aufgaben in ihrer Freizeit ausüben werden [DaPr00, S. xf]. Es kann jedoch unterstellt werden, dass Mitarbeiter durchaus Podcasts in dieser Zeit nutzen, wenn sie neben einer hohen intrinsischen Motivation ein echtes Interesse an den Themen der abonnierten Podcasts haben. Vielfach kann der Konsum von Podcasts zeitgleich neben einer anderen Aktivität erfolgen, wenn die Aufnahmefähigkeit des Einzelnen dies zulässt. Textbasierte Wissensinhalte können dagegen nicht parallel zu einer anderen Aktivität gelesen werden. Podcasts wären demnach nicht mit überaus hohem Zeitaufwand verbunden. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob sie sogar das Potential zur Zeiteinsparung besitzen. Podcasts ermöglichen eine verbesserte eigenständige Zeitplanung der Mitarbeiter, da sie selbst entscheiden, wann und wo sie Wissensinhalte konsumieren. Ein genaues Bild bezüglich des Zeitaufwands der Mitarbeiter und damit verbundener Opportunitätskosten lässt sich derzeit noch nicht zeichnen. In diesem Zusammenhang müssen daher erste Erfahrungen des betrieblichen Einsatzes von Podcasting ausgewertet werden.

### **3.5 Kosten**

Aus Sicht des Unternehmens muss die Einführung einer neuen Informations- und Kommunikationstechnologie mit einem konkreten wirtschaftlichen Nutzen verbunden sein. Bei Podcasting sind auf der Kostenseite die Kosten für einmalige Anschaffungen (z.B. Hard- und Software), die Kosten für den laufenden Betrieb von Podcasting und vor allem die Opportunitätskosten für den Zeitaufwand von Bedeutung. Letztere Kosten sind allerdings nur schwer zu konkretisieren. Dagegen fällt die Schätzung und Bewertung von Kosteneinsparpotentialen weit weniger schwierig. Die Bewertung der durch Podcasting geschaffenen Verfügbarkeit von kontextgebundenem und komplexem Wissen und ihr Einfluss auf den Geschäftserfolg ist nicht nur ein spezielles Problem des Podcastings. Die (monetäre) Bewertung des Nutzens von Wissen und Wissensmanagement-Initiativen stellt ein nicht ausreichend gelöstes Problem des Wissensmanagements dar [Nort99, S. 183].

### 3.6 Aktualisierung und Überarbeitung von Inhalten

Die ständige Aktualisierung des Wissens in einem Unternehmen ist einer der drei Hauptprozesse der Wissensbewahrung [Prob03, S. 193]. Die Aktualisierung von Wissen bezieht sich nicht nur auf das individuelle und kollektive Wissen, sondern ebenso auf das auf Trägermedien gespeicherte Wissen. Eine Überarbeitung von Wissensinhalten textbasierter Speichermedien, wie z.B. Intranets, Weblogs oder Wikis ist einfach realisierbar. Es muss nicht zwangsläufig der Verfasser des Wissensinhalts selbst sein, der diesen überarbeitet und damit aktualisiert. So können bspw. Leser eines Weblogs Einträge aktualisieren, indem sie einen Kommentar hinterlassen. Wissensinhalte in Intranets können von Nutzern editiert werden, die über die gleichen oder weiter reichende Zugriffsrechte verfügen wie der Ersteller. Bei Wikis ist das Überarbeiten von Inhalten durch einen großen Nutzerkreis integraler Bestandteil des Konzepts des Mediums. Das Aktualisieren bereits vorhandener Podcast-Episoden gestaltet sich dagegen schwieriger. Podcasts sind eng mit ihrem Ersteller verbunden, so dass eine nachträgliche Änderung der Audio- oder Videodateien durch andere Nutzer per Definition nicht in Frage kommt. Zudem fehlt dem Medium bislang noch ein geeigneter Rückkanal, über den die Abonnenten einen Kommentar hinterlassen können. Private Podcaster im Internet umgehen das Problem der Aktualisierung von bereits vorhandenen Inhalten, in dem sie Aktualisierungen zu vorherigen Episoden in ihrem Weblog vermerken oder in einer der nachfolgenden Episoden erwähnen. Die Episode mit dem zu aktualisierenden Wissensinhalt wird dagegen fast nie geändert. Dies hängt u.a. mit der umständlichen Editierbarkeit von Audio- und Videodateien zusammen. Hierzu ist der Einsatz spezieller Software nötig und erfordert zudem den gekonnten Umgang mit dieser Software. Diese Schwachstelle von Podcasts ist besonders in solchen Fällen kritisch, wo ein Mitarbeiter nur nach bestimmten Wissensinhalten im gesamten Podcast-Archiv eines Unternehmens sucht, ohne dabei die Podcasts zu abonnieren. Die Aktualisierung der betreffenden Inhalte kann ihm dabei entgehen und im schlimmsten Fall arbeitet er mit veraltetem Wissen.

### 3.7 Integration

Die Nutzung von Podcasting als eigenständiges System im Unternehmen ist durchaus möglich. Durch eine Integration mit bereits bestehenden Systemen kann der Nutzen durch den Gebrauch von Podcasting jedoch erhöht werden. In vielen Unternehmen erlauben so genannte "Enterprise Information Portals" den Mitarbeitern den Zugriff auf verschiedene Systeme über ein gemeinsames Interface [Fire03, S. 4]. Ein Podcast-Portal oder ein Content Management System zur Verwaltung der Podcasts sollte in ein solches Enterprise Information Portal integriert werden. Unabhängig davon, ob ein solches

System im Unternehmen existiert oder andere Systeme einen ähnlichen Zweck erfüllen, sollte vor allem auf eine integrative Wissenssuche im Unternehmen Wert gelegt werden. Den Mitarbeitern sollte die Suche nicht dadurch erschwert werden, dass sie für die Abfrage unterschiedlicher Systeme auf deren spezifische Suchverfahren zurückgreifen müssen. Zudem kann durch eine Integration von Podcasting in bestimmte Anwendungen ein Mehrwert geschaffen werden.

Unter den Gesichtspunkten der Integration ist zudem darüber nachzudenken, welche bestehenden Systeme mit Podcasting komplementär verbunden sind. In diesem Zusammenhang erscheint die Integration von Podcasts und Weblogs sinnvoll. Podcasting wird oft als Audio-Weblog bezeichnet und im Internet nutzen Podcaster eine Webseite im Weblog-Format zur Unterstützung ihrer Podcasts. Hier kann durchaus von einer symbiotischen Beziehung der beiden Medien gesprochen werden, deren gemeinsamer Einsatz auch in Unternehmen in Erwägung gezogen werden sollte.

### **3.8 Motivation**

Für den Erfolg von Wissensmanagement-Projekten wird die Motivation der Mitarbeiter zur Beteiligung als kritische Komponente angesehen [DaPr00, S. 158]. Sowohl in der Literatur zum Wissensmanagement als auch von Seiten der Praxis wird zur Förderung der Motivation die Ausgestaltung extrinsischer Anreizmechanismen vorgeschlagen. Den Mitarbeitern fehlt häufig die Motivation zur Wissensteilung, weil sie befürchten, ihren Expertenstatus im Unternehmen zu verlieren. Probst et al. betonen in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen durch Wissensmanagement-Projekte, die auf die Externalisierung des Expertenwissens abzielen, im schlimmsten Fall das Vertrauen der Experten verlieren können und dies zum Abgang der Experten führen kann [Prob03, S. 124].

Mit der Implementierung der persönlichen Anwendung von Podcasting verfolgt das Unternehmen das Ziel, das Wissen von Experten offen zu legen. Im Fall von Podcasting scheint die Sorge, dass Mitarbeiter sich aus oben genannten Gründen nicht an der Wissensteilung beteiligen jedoch unbegründet zu sein. Die Offenlegung des eigenen Wissens ist vielmehr die Motivation zur Beteiligung und Nutzung des Mediums. Schütt stellt heraus, dass Mitarbeiter daran interessiert sind, als Experten und kompetente Ansprechpartner wahrgenommen zu werden. Aus diesem Grund betreiben sie Selbstmarketing nach dem Motto "Tue Gutes und rede darüber" [Schü05b, S. 27]. Das Medium Podcasting ist für Selbstmarketing ein idealer Kanal. Die Motivation zur Wissensteilung mittels Podcasting weist demnach einen intrinsischen Charakter auf. Es ist nicht das Unternehmen, das die Anreize für die Mitarbeiter setzt, sondern diese erkennen die Anreize aus eigenem Antrieb und nutzen das Medium zur Erreichung

---

selbst gesteckter Ziele. Die Nutzung von Podcasting geht zudem mit einem hohen Spaßfaktor einher. Dies gilt insbesondere für das private Podcasting im Internet, kann aber zweifelsfrei auf den betrieblichen Kontext übertragen werden und ist ein weiterer Grund für eine hohe intrinsische Motivation. Andere Autoren nennen die Förderung des Gemeinwohls als einen wichtigen Faktor im Zusammenhang mit betrieblichen Weblogs [KaMü05, S. 70]. An dieser Stelle ist zu prüfen, ob die Motivation zum Podcasting oder Weblogging tatsächlich altruistisch ist, oder ob der Altruismus hauptsächlich nur ein Nutzen stiftendes Nebenprodukt der eigenen Zielerreichung darstellt.

Es besteht die Gefahr, dass das Selbstmarketing als intrinsisches Motiv zum aktiven Podcasting durch eine zu starke Selbstdarstellung dominiert werden kann, wodurch wissensintensive Inhalte in den Hintergrund gedrängt werden. Die Tendenz zur Selbstdarstellung ist derzeit bei vielen privaten Podcastern im Internet zu beobachten. Erste Erfahrungen zum Umgang mit Weblogs und Wikis in Unternehmen können Anhaltspunkte geben, warum die Gefahr einer Selbstdarstellung im Unternehmen unbegründet ist. Ebenso wie die Einträge in Weblogs und Wikis sind auch die Episoden von Podcasts untrennbar mit ihrem Ersteller verbunden. Dies ist eine Art Kontrollmechanismus, der für einen sozialen Druck sorgt und unseriöse Beiträge vermeidet [Schü05a, S. 14]. Dieser Kontrollmechanismus zur Selbstregulierung kann aber dafür verantwortlich sein, dass bestimmte Merkmale von Podcasting außer Kraft gesetzt werden. Der Nutzer von Social Software im Internet muss nicht unbedingt darauf achten, was und wie er etwas sagt. Schließlich hat er das Recht zur freien Meinungsäußerung. Im Unternehmen müssen Podcaster dagegen wohl überlegt handeln und genau darüber nachdenken, ob ihre Äußerungen für sie oder andere nicht von Nachteil sein könnten. Hierdurch könnte ein Teil der Spontaneität und Authentizität von Podcasting verloren gehen und es weniger wertvoll für den unstrukturierten Wissensaustausch machen. Zudem schließt der Kontrollmechanismus nicht aus, dass Mitarbeiter nur den Schein erwecken, als seien sie Experten auf einem bestimmten Wissensgebiet. Die Instrumente für persönliche Publikationen im Internet werden insbesondere dazu genutzt, bereits vorhandene Informationen oder Wissen zu reproduzieren, indem eine persönliche Note hinzugefügt wird. Die Aufnahme und Weiterverarbeitung von Wissen durchläuft mehrere Schleifen, wobei der Bezug zur Wissensquelle verloren geht und der eigentliche Experte gar nicht mehr auffindbar ist. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass bei der betrieblichen Anwendung von persönlichem Podcasting Sachthemen im Vordergrund stehen, ohne dabei den sozialen Aspekt von Podcasting zu limitieren. So ist es zur Unterstützung der Sozialisation unter Mitarbeitern sicherlich förderlich, wenn ein Podcaster nicht nur über seine Arbeitsinhalte berichtet, sondern ebenso über Familie, Freunde und Freizeit.

Die oben genannten Aspekte gilt es näher zu untersuchen, um wichtige Aufschlüsse über das tatsächlich Nutzerverhalten und die dahinter liegenden Motivationsgründe bei der persönlichen Anwendung von Podcasting zu erhalten.

### **3.9 Kritische Masse von Sendern und Empfängern**

Kommunikation beschreibt einen Prozess, bei dem mindestens ein Sender eine Nachricht über einen ausgewählten Kanal sendet, die von mindestens einem Empfänger erhalten wird. Für einen erfolgreichen Einsatz von Podcasting in Unternehmen bedarf es daher der aktiven Teilnahme von Sendern (Podcastern) und Empfängern (Podcast-Abonnenten), wobei auf beiden Seiten jeweils eine kritische Masse an Teilnehmern von Nöten ist. Nur wenn genügend interessante Podcasts im Unternehmen verfügbar sind, wird eine ausreichend große Anzahl an Mitarbeitern das Abonnement von Podcasts in Erwägung ziehen. Gleichzeitig ist eine kritische Masse von potentiellen Hörern eine ideale Voraussetzung für das aktive Podcasting. Für einzelne Podcaster, die hauptsächlich über Nischenthemen berichten, wird die Abonnentenzahl ihrer Podcasts anfangs zweitrangig sein. Sie werden erfreut sein, dass sie ihr Interessensgebiet mit anderen teilen können. Aus Sicht des Unternehmens ist jedoch das Potential einer ausreichenden Anzahl von verfügbaren Podcasts und Abonnenten wichtig, damit das Medium „in Schwung kommt“.

Neben der Quantität an aktiven Podcastern ist vor allem die Qualität der Inhalte von Podcasts sehr wichtig. Das Unternehmen verfolgt mit Podcasting das Ziel, das Wissen von Experten offen zu legen und auf diese Weise bislang nicht wahrgenommene Experten zu identifizieren. Fraglich ist jedoch, ob Experten zu aktiven Podcastern werden. In diesem Zusammenhang wurde bereits weiter oben auf die Motivation der Mitarbeiter zum Podcasting eingegangen. Es ist nicht wahrscheinlich, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen zu aktiven Podcastern werden. Podcasting ist dementsprechend nur eine von mehreren Möglichkeiten zur Expertenidentifikation im Unternehmen. Trotz des bereits angesprochenen sozialen Drucks birgt Podcasting die Gefahr in sich, dass "Schein-Experten" und Meinungsmacher die Abonnenten und das Medium selbst beeinflussen können.

### **3.10 Mobilität und Sicherheit**

Die Mobilität von Podcasts wird als einer der wichtigsten Vorzüge des Mediums betont. Abonnenten von Podcasts können einzelne Episoden einfach auf ein digitales Abspielgerät wie z.B. einen MP3-Player oder ein Mobiltelefon bzw. einen PDA mit entsprechenden Funktionen übertragen. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass dieser Vorteil aufgrund der Sicherheitsrichtlinien eines Unternehmens nur begrenzt ausgenutzt werden

kann. Teilweise reglementieren diese Vorschriften die Nutzung der Schnittstellen von Computern oder sperren bestimmte Funktionen. Unabhängig davon, ob es sich bei dem digitalen Abspielgerät um ein privates oder beruflich genutztes Gerät handelt, kann sein Anschluss an den Firmencoputer aus Sicherheitsgründen nicht möglich sein. Erlaubt das Unternehmen die Übertragung von Podcast-Episoden auf digitale Abspielgeräte, so setzt es sich einem hohen Risiko aus. Außerhalb des Schutzes durch die Firewall des Unternehmens können die Episoden im Internet oder auf anderen Wegen in einen freien Umlauf gelangen. Dies kann entweder durch Verstöße einzelner Mitarbeiter geschehen, wenn diese (anonym) die Episoden z.B. im Internet frei zugänglich bereitstellen oder durch die Beteiligung Dritter, die - z.B. durch Diebstahl - in den Besitz der Episoden gelangen. Während die Festplatten von Mitarbeiterlaptops häufig verschlüsselt sind, weisen digitale Abspielgeräte nur selten solche Sicherheitsmerkmale als Schutz im Falle eines Diebstahls auf. Eine Einführung von Podcasting in Unternehmen und die Ausnutzung der spezifischen Vorteile des Mediums bedürfen einer Anpassung und Überarbeitung von Sicherheitsrichtlinien und Standards. In vielen Unternehmen wird diese Anpassung bereits damit beginnen, die Verwendung von Audio- und Videodateien zuzulassen, da viele Unternehmen Content Filter einsetzen und Media Player sperren, um den privaten Download und die Nutzung dieser Dateien zu unterbinden [DeMa06, S. 60].

#### **4. Fazit und Forschungsausblick**

Die Betrachtung von Podcasting als Werkzeug im Wissensmanagement für Unternehmen liefert ein gespaltenes Bild. Auf der einen Seite stehen interessante Varianten für die Verbreitung von Wissen, welche bislang in diesem Rahmen noch nicht ausgenutzt werden konnten. Auf der anderen Seite ist Podcasting jedoch mit Problemfeldern verbunden, die für Unternehmen hohe Hürden darstellen, in einigen Bereichen jedoch mit einer offenen Herangehensweise gelöst werden können. Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass teilweise umfangreiche Ausgestaltungen von Lösungen vonnöten sind, um die geschilderten Probleme zu lösen. Daraus ergibt sich Forschungsbedarf in unterschiedlichen Bereichen. Auf der technischen Seite sind neben sicherheitstechnischen Aspekten insbesondere Such- und Analyseverfahren zu nennen. In der Managementforschung müssen daneben der Umgang mit den neuen Medien weiter untersucht werden und Erfahrungen mit dem Web 2.0 im Bereich der Community-Bildung übertragen werden.

**Literatur**

- [Alby07] Alby: Web 2.0 - Konzepte, Anwendungen, Technologien. Hanser, München, 2007.
- [DaPr00] Davenport, Prusak: Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- [DeMa06] DeMaria: New Media in the Enterprise - Navigating Risks and Rewards. Network Computing, 17. Jg., 2006, Nr. 20, S. 56-62.
- [Fire03] Firestone: Enterprise Information Portals and Knowledge Management. Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.
- [Herr05] Herrington: Podcasting Hacks - Tips&Tools for Blogging Out Loud. O'Reilly, Sebastopol, 2005.
- [KaMü05] Kaiser, Müller-Seitz: Weblogs: Innovatives Management von verteiltem Wissen. Information Management & Consulting, 20. Jg., 2005, Nr. 3, S. 68-72.
- [Nort99] North: Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen. Gabler, Wiesbaden, 1999.
- [ODGr98] O'Dell, Grayson jr.: If Only We Knew What We Know - The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. The Free Press, New York, 1998.
- [Pete06] Peters: Inhaltserschließung von Blogs und Podcasts im betrieblichen Wissensmanagement. Tagungen der deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis (DGI-Tagungen) Band 8, 2006, S. 143-151.
- [PeSt06] Peters, Stock: Corporate Blogs im Wissensmanagement. Wissensmanagement, 2006, Nr. 6, S. 40-41.
- [Prob03] Probst et al.: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden, 2003.
- [Schü05a] Schütt: Blogs und Wikis: Mehr Mitarbeit wagen. Wissensmanagement, 2005, Nr. 7, S. 14-16.
- [Schü05b] Schütt: Das persönliche Wissensmanagement. Wissensmanagement, 2005, Nr. 6, S. 26-28.
- [Stew97] Stewart: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday, New York, 1997