



Wolfgang H. Güttel

Universitätsprofessor
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
wolfgang.guettel@jku.at



Christoph Wize

Geschäftsführer und
Eigentümer Pixelwings
cw@pixelwings.com

Digitaler Spiegelsaal der realen Wissenswelt

Evolutionäre Unternehmens-WIKIs im Wissensmanagement

WIKIpedia revolutionierte in den letzten Jahren den Umgang mit lexikalischem Wissen im privaten und beruflichen Umfeld. Ähnliche Anwendungen verbreiten sich gegenwärtig mit großer Geschwindigkeit auch im Unternehmenskontext, da zentralistische, IT-basierte und komplexe Wissensmanagementlösungen mittlerweile zu Recht kritisch betrachtet werden. Wir zeigen in diesem Beitrag mit Blick auf das IT-Unternehmen Pixelwings als Fallbeispiel, wie die Anpassung an den bestehenden Umgang mit Wissen und dessen graduelle Modifikation, die kommunikationsähnlichen Strukturen bei der Erarbeitung von Inhalten, das individuelle Copyright sowie das Prinzip des evolutionären Wachstums der Datenbasis die Akzeptanz und Nutzung von Unternehmens-WIKIs fördern.

Wissende Unternehmen, Routinen und Mitarbeiter/innen

Ein Blick auf die Wettbewerbssituation vieler Unternehmen zeigt, dass Europa und Nordamerika im Vergleich zu jungen aufstrebenden Wirtschaftsnationen wie China, Südkorea oder Brasilien nur durch eine konsequente Wissensorientierung konkurrenzfähig bleiben können. Denn bezüglich Arbeitskosten und Sozialstandards ist eine Reduktion auf das Niveau dieser Länder weder möglich noch wünschenswert. Die Dynamik der „Knowledge Economy“ bedeutet daher für Unternehmen aller Größen, dass Wissen von strategischer Bedeutung ist und einer gezielten Entwicklung bedarf.

Das Management von Wissen in Unternehmen beginnt nicht mit der Einführung von Tools und Methoden, sondern mit der Unternehmensgründung. Ab dem Zeitpunkt, ab dem sich ein Unternehmen als Gruppe von Unternehmensgründer/inne/n oder als eigenständige Organisation wahrnimmt, wird Wissen für das Unternehmen geschaffen, transferiert, kollektiviert oder gespeichert. Die Kollektivierung trennt Wissen von einer Person und macht es anderen Mitarbeiter/inne/n in der Organisation zugänglich. Dies

geschieht unbemerkt in Form von Geschichten („Stories“), indem sich Unternehmensgründer/innen und erste Mitarbeiter/innen über ihre Erfahrungen im Aufbau des Unternehmens austauschen. Erzählungen über Kundenwünsche, Wahrnehmungen von Wettbewerbern oder Schwierigkeiten in der Produktion gehören hier ebenso dazu wie Ideen für zukünftige Geschäftsmöglichkeiten und Allianzpartner (z.B. Vertriebspartner). Im Laufe des Unternehmenswachstums nehmen

In jedem Unternehmen wird Wissensmanagement betrieben; vielfach ohne einem expliziten Wissensmanagement-Projekt.

Erfahrungen exponentiell zu, viele Abläufe werden routinisiert und bilden das unsichtbare Gerüst einer Organisation, das das Verhalten der Mitarbeiter/innen steuert. Kollektive Leistungserstellung basiert auf organisationalen Routinen, in der Sprache der Praxis oftmals als Geschäftsprozesse bezeichnet, die nicht nur die verschiedensten Einzelbeiträge von Mitarbeiter/innen zusammenfügen, sondern auch als Wissensspeicher dienen. Erfahrungen werden in den Aktivitäten entlang der organisationalen Routinen eingebettet. Mitarbeiter/innen lernen am Beginn ihrer Tätigkeit dieses eingebettete Wissen zu nutzen, um ihren Beitrag im Fluss kollektiver Aktivitäten auszuführen. Mit der Zeit rückt dieses Wissen zunehmend aus dem Blick der neuen Mitarbeiter/innen, indem die darauf basierende Handlungsabfolge als selbstverständliche Tätigkeit wahrgenommen wird.

Ein Blick in jedes Unternehmen zeigt, dass Mitarbeiter/innen kontinuierlich und mit hoher Zuverlässigkeit in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ihre Experimente zur Entdeckung neuer Materialien ausführen, die Fließbänder im Takt mit hochtechnisierten Robotersystemen am Laufen gehalten werden, während Vertriebsmitarbeiter/innen mit ähnlichen Worten und Geschichten potenziellen Kund/inn/en die Vorteilhaftigkeit der Produkte erläutern. Ebenso routinisiert werden im Unternehmen neue Mitarbeiter/innen ausgewählt, die Buchhaltung gemacht, IT-Systeme gewartet oder die jährliche Strategieklausur abgehalten. Die in den Routinen eingebetteten Entscheidungsregeln, quasi die Gene der Organisation, steuern auch das Verhalten der Mitarbeiter/innen.

In gleicher Weise wird der Umgang mit Wissen im Unternehmen zunehmend routinisiert. Die Regeln steuern in Unternehmen auch, wie Mitarbeiter/innen „routinisiert“ neues Wissen schaffen, wie sie Erfahrungen austauschen, welche Verfahren sie einsetzen, um beim Ausscheiden von älteren Mitarbeiter/innen Wissen zu sichern oder von neu eintretenden Mitarbeiter/inne/n zu lernen. Unternehmen beginnen folglich nicht mit einem „Wissensmanagement-Projekt“ Wissen zu managen. Vielmehr laufen die Weitergabe von Informationen und das Ablegen von Daten immer automatisch mit. Wie mit Wissen und Information umgegangen wird, ist eingebettet in die operativen Tätigkeiten im Unternehmen und Teil der Organisationskultur. Gleichermaßen tauschen Mitarbeiter/innen kontinuierlich Erfahrungen aus, indem sie über aktuelle Herausforderungen sprechen oder vergangene Projekte Revue passieren lassen.

Im Kontext von Wissensmanagement-Initiativen ist demnach zu fragen, in welcher Form bislang im Unternehmen mit Wissen – ganz praktisch – umgegangen wurde. In Bezug auf die Schaffung neuen Wissens lässt sich hier etwa untersuchen, wie neue Ideen generiert werden. Welche Beobachtungsmuster treten zu Tage, wenn danach gefragt wird, wo das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter/innen nach neuen Produktideen, Marktchancen oder Prozessinnovationen suchen? Werden Neuerungs Ideen systematisch gesucht oder zufällig gefunden? In welcher Form wird über das Potenzial von neuen Ideen entschieden? Gibt es Verfahren, die den Umsetzungsprozess von der Neuerungs Idee bis zur Prototypenentwicklung oder zum Pilotprojekt steuern? Schließlich können in diesem Zusammenhang auch soziale Praktiken, Methoden, Tools oder IT-Systeme hinterfragt werden, die den Prozess zur Schaffung neuen Wissens bislang unterstützten.

Formen des Wissenstransfers

Hansen et al. (1999) zeigen auf, dass der Wissenstransfer auf zwei unterschiedlichen Grundlogiken basieren kann. Die Personalisierungsstrategie geht davon aus, dass Wissen vor allem im persönlichen Gespräch transferiert wird. Mitarbeiter/innen, die in Unternehmen, die die Personalisierungsstrategie verfolgen, arbeiten, gehen selbstverständlich davon aus, dass die Suche nach dem/der richtigen Ansprechpartner/in entscheidend ist, wenn Wissen transferiert werden soll. Im Gegensatz dazu basiert eine Kodifizierungsstrategie darauf, dass Wissenstransfer vor allem auf Verschriftlichung und dem Austausch von Dokumenten erfolgt. In diesen Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, herrscht die Tendenz vor, Berichte und Dokumente anzufertigen, die über physische oder IT-technische Systeme für andere Mitarbeiter/innen vorrätig gemacht werden.

In gleicher Weise existieren in Unternehmen auch Handlungsmuster, wie Wissen zwischen Mitarbeiter/inne/n und Bereichen ausgetauscht wird. In der Literatur wird häufig zwischen einem personenbezogenen und einem technologiebasierten Ansatz unterschieden.¹ Diese Differenzierung resultiert aus der Überlegung, dass der Wissenstransfer entweder primär über persönliche Gespräche verläuft oder stärker dokumentenbasiert unter Nutzung von physischen oder IT-technischen Lösungen erfolgt.

Kleine pionierhafte Unternehmen setzen beispielsweise viel stärker auf persönlichen Kontakt als auf schriftliche Dokumentation, wie dies für bürokratisch organisierte Großunternehmen notwendigerweise der Fall ist. Die Muster im Umgang mit Wissen lassen sich daher gut entlang der operativen Geschäftsprozesse und ergänzt um konkrete Anlässe wie Querabstimmungen, Erfahrungsaustauschaktivitäten, Pensionierungen oder der Einführung neuer Mitarbeiter/innen identifizieren. Außerdem prägen weitere organisationskulturelle Faktoren das

Wissenstransferverhalten. Beispielsweise lässt sich hier nach dem Grad der Offenheit im Umgang mit Informationen fragen und danach, wie vertrauensvoll die Umgebung eingeschätzt wird?

Elektrisierung der Wissensprozesse: die Entstehung des digitalen Spiegelsaals

Eine Form der Unterstützung vorhandener Wissensprozesse kann durch den Einsatz von Unternehmens-WIKIs² erfolgen. Darunter sind jene IT-technischen Lösungen zu verste-

hen, die eine Darstellung von Wissen im Unternehmen bzw. in einzelnen Bereichen nach dem Muster von Wikipedia (www.wikipedia.org) verfolgen. Grundsätzlich ermöglichen Unternehmens-WIKIs die kodifizierte und strukturierte Speicherung von Information und Daten durch die Nutzung von Open-Source-Software. Pixelwings, eine kleine Web-Agentur mit rund 10 Mitarbeiter/inne/n und über 20 Netzwerkpartner/inne/n (Freelancer/inne/n) entwickelt und implementiert für große und mittelständische Unternehmen nicht nur Wissensmanagement-Lösungen, die auf Wikipedia-Prinzipien zurückgreifen, sondern verwendet selbst im Unternehmen sowie in der Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartner/inne/n WIKI³.

Der Blick auf Pixelwings ist deshalb so bereichernd, weil er zeigt, wie IT-technische Wissensmanagementlösungen in kleinen Bereichen „bottom-up“ eingesetzt werden können, die im weiteren Verlauf organisch wachsen und bestehende Wissensmanagementpraktiken unterstützen, modifizieren und sich sukzessive mit der externen Umwelt, in diesem Fall mit den Netzwerkpartner/inne/n, verweben. Dieser Ansatz stellt auch für Unternehmen eine Alternative dar. Kleine dezentrale Unternehmens-WIKI-Netze (sogenannte Bereichs-WIKIs) können für einzelne Abteilungen oder funktionsübergreifende Teams (z.B. für soziale Erfahrungsaustauschgruppen wie Communities-of-Practice) eingerichtet werden. Unternehmens-WIKIs passen sich an die spezifischen Praktiken im Umgang mit Wissen in einzelnen Abteilungen oder Teams an. Sie sind flexibler, effizienter und benutzerfreundlicher als zentralistische Großlösungen zu Wissensmanagement, da sie auf existierenden (sozialen) Wissensmanagementpraktiken aufbauen. Im Gegensatz zu zentral eingerichteten IT-basierten Wissensmanagement-Tools muss nicht das Verhalten der Mitarbeiter/innen an die neue technische Lösung angepasst werden. Vielmehr passt sich ein Unternehmens-WIKI an die bestehenden sozialen Praktiken zum Umgang mit Wissen an.

i WIKI bei Pixelwings

Pixelwings wurde 1996 als Medienagentur vom heutigen Geschäftsführer Christoph Wize gegründet. Mit dem Aufkommen der New Economy setzte ein starkes Unternehmenswachstum ein. Mit über 50 Mitarbeiter/inne/n und Standorten in Wien und Berlin erreichte Pixelwings um das Jahr 2000 seine Wachstumsspitze. Gegenwärtig arbeitet Pixelwings mit einer Kernbelegschaft von rund 10 Personen und 25 Netzwerkpartner/inne/n erfolgreich in den Geschäftsfeldern digitale Strategieentwicklung, Web-Design und Intranet-Gestaltung. In letzterem findet der Einsatz von WIKI-basiertem Wissens- und Informationsmanagement in Unternehmen statt. Pixelwings greift zum Betrieb des Unternehmens-WIKI auf die Open-Source-Software von Mediawiki zurück. Dies erlaubt gegenwärtig eine kontinuierliche und einfache Entwicklung der kodifizierten organisationalen Wissensbasis. Mitarbeiter/innen und Netzwerkpartner/innen nutzen das Unternehmens-WIKI vor allem für folgende Funktionen:

- Projektbeschreibungen, Informationen zu Akquisitionen und Informationen über Kund/inn/en sowie Begriffsklärungen
- Dokumentation von Servern, Servernamen und -nummern, Problembeschreibungen und Erläuterung von Lösungsschritten
- Suchfunktion nach Themen, Datenbanken, Expert/inn/en oder Begriffen
- Ideenpool

Unternehmens-WIKIs haben zudem den Vorteil, dass die Kosten-Nutzen-Relation ausgesprochen günstig ist. Die (Open-Source-)Software ist gratis und Serverkapazitäten und Arbeitszeiten zur Implementierung, Ausbau und Nutzung sind jedenfalls gering und weitgehend variabel. Denn sie sind abhängig vom tatsächlichen Nutzungsverhalten und zusätzliche Bedarfe können einfach und schrittweise hinzugefügt werden. Zudem ist das Risiko des Scheiterns bei der Implementierung bzw. bei der Nutzung gering, da sukzessive in sehr kleinen Schritten neue technische Elemente eingefügt werden können; wiederum immer in Abhängigkeit von den konkreten Bedürfnissen der Nutzer/innen.

Die Facetten der Spiegel im digitalen Spiegelsaal bei Pixelwings

Unternehmens-WIKIs entfalten ihre Potenziale bei Pixelwings im Bereich der Dokumentation und Bewahrung, im Transfer, und bei der Schaffung neuen Wissens. Im folgenden Abschnitt werden diese Themen, trotz IT-Basierung, nicht aus technischer, sondern aus Management-Perspektive diskutiert, da nur dann eine sinnvolle Interaktion von technischen Lösungen mit sozialen Praktiken dazu führt, dass die IT-technischen Potenziale tatsächlich aufgegriffen und genutzt werden. Studien unterstreichen seit langem, dass Wissensmanagement-Projekte weniger an technischen Fragen sondern vor allem an organisationskulturellen Barrieren scheitern (z.B. fehlendes Vertrauen, demotivierendes Führungsverhalten).⁴

Unternehmens-WIKI

Aus technischer Sicht besteht ein Wiki aus einem umfangreichen Programmcode, der eine web-basierte Anwendung ermöglicht. Im Kern sind es Web-Seiten, die es Nutzer/innen ermöglichen, auf Informationen zuzugreifen und selbst – in einfachster Weise – über Eingabefenster und Upload-Möglichkeiten neue Inhalte hinzuzufügen, bestehende Artikel zu bearbeiten oder veraltete Beiträge zu löschen. Durch die Web-basiertheit ist ein Zugriff von jedem mit dem Internet verbundenen Computer, iPad oder Handy möglich. Das Wort „Wiki“ kommt übrigens aus dem Hawaiianischen, wo „Wiki Wiki“ mit unserem umgangssprachlichen „schnell schnell“ übersetzt wird. Als Unternehmens-WIKIs werden diese – vielfach als gratis Open-Source-Software angebotenen – IT-technischen Lösungen verstanden, die ein Speichern und Suchen von Informationen in Unternehmen bzw. einzelnen Abteilungen (Bereichs-WIKIs) ermöglichen.

Wissensdokumentation: Die Kernfunktion von Unternehmens-WIKIs liegt in der Dokumentation und Bewahrung von Information. Aus strategischer Perspektive können in ein Unternehmens-WIKI zentrale Informationen über Kund/inn/en, Konkurrenz oder Technologien eingebettet sein. Dieser Wissensschatz bildet die Basis für Entscheidungen über Kundenakquisitionen, Neuproduktentwicklungen oder die Ausrichtung des Produktangebots an wahrgenommenen Marktbedürfnissen.

Pixelwings nutzt die Dokumentation im Unternehmens-WIKI auf vielfältige Weise. Die Nutzungsart unterscheidet sich jedoch zwischen den einzelnen Funktionalbereichen. Das IT-basierte Wissensmanagementsystem bei Pixelwings nahm seinen Ausgangspunkt bei der simplen Speicherung von Servernamen, von Softwarefehlern und Lösungsstrategien sowie von kundenspezifischen Informationen. Server waren beispielsweise unter ihrer IP-Adresse, unter fiktionalen und unter Kundennamen oder unter ihrer Gerätebezeichnung in Verwendung und in

vielen Dokumenten verschiedenartig abgespeichert. Softwarefehler traten regelmäßig bei unterschiedlichen Servern auf und Mitarbeiter/innen erarbeiteten mehrfach ähnliche Lösungsstrategien. Über WIKI waren umgehend die Informationen verlinkt und für alle Mitarbeiter/innen nutzbar. Dadurch wurden rasch merkbare Produktivitätsgewinne für Mitarbeiter/innen spürbar, wodurch die Akzeptanz von WIKI verstärkt wurde. Der Nutzen für die Mitarbeiter/innen war deshalb ausgesprochen gut erfahrbar, da sie nach dem Anlegen eines ersten Datenbestands schnell vom einfachen Zugriff auf die Informationen profitieren konnten.

Da die Grenzen von Pixelwings zwischen internen Mitarbeiter/inne/n und externen Freelancer/inne/n vergleichsweise unscharf gezogen sind und interne Mitarbeiter/innen auch in den Freelancer/innen-Status wechselten bzw. das Unternehmen überhaupt verlassen haben, konnten schon in der ersten Ausbauphase von WIKI wichtige Informationen für Pixelwings vor Verlust gesichert werden. Externen Freelancer/innen wurde der Zugriff auf Teile der in WIKI dokumentierten Informationen eingerichtet. Vertrauliche Datenbestände konnten über Zugriffsrechte (Passwörter bzw. IP-Adressen) geschützt werden. Die Integration der Freelancer/innen ermöglichte eine effektivere Zusammenarbeit in den Kundenprojekten. Außerdem führte der soziale Druck zur Reziprozität, d.h. des Gebens und Nehmens, dazu, dass sich auch externe Freelancer/innen verpflichtet fühlten, zu den Datenbeständen etwas beizutragen und die Informationsbasis zu erweitern. Aus diesem Nukleus an Datenbeständen erwuchs in den folgenden Jahren die WIKI-basierte Dokumentation verschiedener Wissensbestände von Pixelwings. Gleichzeitig führte der für die Mitarbeiter/innen wahrnehmbare Nutzen zu einem kontinuierlichen Ausbau des Unternehmens-WIKI.

Wissenstransfer: Die nächste Ausbaustufe des Unternehmens-WIKIs führte bei Pixelwings zu einer verstärkten Unterstützung des Transfers von Wissen. Die Integration von projekt-relevanten Daten kennzeichnet den weiteren Entwicklungssprung. Dies betrifft die Informationen über Projektinhalte, Kosten, Personen, Schwierigkeiten und Lösungsstrategien. In jedem Projekt und bei jeder Projektakquisition wurden Informationen über Kund/inn/en generiert, die vor der Unternehmens-WIKI-Ära an verschiedenen Plätzen, bei den persönlichen Aufzeichnungen der Mitarbeiter/innen oder auf irgendwelchen analogen oder digitalen Datenträgern abgespeichert wurden.

Es wurde mit der Integration von Designentwürfen und Designalternativen (z.B. für Unternehmens-Webpages) begonnen, wodurch zu den bisherigen Softwareentwickler/inne/n mit den Designer/inne/n eine weitere Nutzergruppe für das Unternehmens-WIKI angesprochen wurde. Mit den Designentwürfen entstand hier ein reichhaltiges Archiv an Gestaltungsalternativen, das für Softwareentwickler/innen und Designer/innen gleichermaßen von Interesse war. Das Unternehmens-WIKI war für beide Bereiche ein zusätzlicher (digitaler) Raum für die Abstimmung bezüglich des zentralen Trade-offs aus Kreativität und Machbarkeit. Da auch Kennzahlen über den Projektfortschritt und über Projektkalkulationen direkt ins Unternehmens-WIKI eingegeben bzw. über den Datenbankanschluss zugänglich gemacht wurden, war dieses auch für die Projektmanager/innen und für den Geschäftsführer von Interesse. Die nun im Unternehmens-WIKI

enthaltenen Informationen erlangten somit für alle Unternehmensbereiche Bedeutung, weshalb die Frequenz der Dateneingabe und der Informationsabfrage markant zunahm. Die Informationen begannen nun zwischen den Mitarbeiter/inne/n zu zirkulieren und begannen sich von einzelnen Mitarbeiter/inne/n abzukoppeln. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung des Unternehmens-WIKI war der Umstand, dass die IT-basierte Wissensmanagementlösung den realen face-to-face-Transfer nicht substituierte sondern ergänzte und erleichterte. Da die Mitarbeiter/innen auch in persönlichen Gesprächen einen – trotz aller Unterschiedlichkeit zwischen Design, Softwareentwicklung und Projektmanagement – gemeinsamen Bezugsrahmen formten, der ihnen half in einer für andere Bereiche nachvollziehbaren Form Daten abzuspeichern und Informationen aus dem Unternehmens-WIKI sinnvoll zu interpretieren und zu nutzen.

Wissensgenerierung: Schließlich ermöglichte die Nutzung des Unternehmens-WIKI auch, dass neue technische Ideen sowie kreative Designentwürfe einer unternehmensinternen breiteren Diskussion zugeführt wurden. Das Unternehmens-WIKI ermöglichte demnach einen verstärkten Nutzen im Bereich der Schaffung neuen Wissens. Für die Akquisition neuer Projekte war der Rückgriff auf den Ideenpool im Unternehmens-WIKI ein schneller und erster Startpunkt. Gleichmaßen konnte in den Projekten bei der Erarbeitung von kundenspezifischen Lösungen auf die gesammelten Ideen zurückgegriffen werden, die über die Integration von Lessons-Learned, d.h. der Ableitung von Lernerfahrungen aus vergangenen Projekten, und den Vorschlägen für Neuerungen aus dem Kreis der Mitarbeiter/innen geschaffen wurden. In diesem Bereich könnten auch Kund/inn/en verstärkt in die Ideenfindung und -ausarbeitung einbezogen werden, wie dies das Beispiel des italienischen Klimaanlageherstellers Carel zeigt.⁵ Hier werden bestimmte Sektionen des Unternehmens-WIKI für externe Partner/innen geöffnet und zum Teil wird darin gemeinsam an Software-Lösungen gearbeitet, wodurch Carel unmittelbaren Zugriff auf Neuerungsideen und fertige innovative Software-Elemente gewinnt.

Die Verlockungen des digitalen Spiegelsaals bei Pixelwings

Mit der Dokumentation bzw. dem Transfer von Wissen wird immer ein Spannungsfeld berührt, das sich zwischen den Polen „Wissen ist Macht“ und jenen 150.000.000 Web-Blogs bzw. 670.000.000 Facebook-Nutzer/inne/n (Stand: Anfang 2011) bewegt, die viel daran setzen um Wissen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ein Blick auf das Unternehmens-WIKI bei Pixelwings zeigt, dass vor allem einfache, aber effektive Funktionen für den erfolgreichen und breit akzeptierten Einsatz verantwortlich sind.

Dezentrale Struktur auf Basis spontaner Ordnung und evolutionäres Wachstum: Der Inhalt des Unternehmens-WIKI bei Pixelwings besteht aus Dokumentationen, Protokollen, Projektbeschreibungen, Kundendaten, Entwürfen und Ideen sowie Kennziffern. Durch die Möglichkeit die verschiedenen Datenbestände durch Hyperlinks zu verbinden und in Bezug zu setzen ist eine einfache und übersichtliche IT-basierte Dokumentation des verschriftlichten (kodifizierten) Wissens entstanden. Das Unternehmens-WIKI folgt keinem klassischen Strukturbaum mit hierarchisch strukturierten Inhalten sondern er-

möglicht eine flexible evolutionäre Entwicklung von Inhalten durch die Verbindung von Hyperlinks. Die Erfahrung zeigt, dass zur optimalen Administration des Systems eine Minimalstruktur in Form der Definition einer/eines Mitarbeiterin/Mitarbeiters sinnvoll ist, die/der für die inhaltliche Kontrolle und für die Eckpunkte der Systematik der Datenbestände verantwortlich zeichnet. Die Delegation von Verantwortung an eine/n explizit ernannten Content-Manager/in, die/der mit wenigen Stunden im Monat neben ihrer/seiner operativen Tätigkeit auch die Pflege des Unternehmens-WIKI übernommen hat, führte zu inhaltlich aktueller Datenqualität. Innerhalb des groben Rahmens folgt die Struktur des Unternehmens-WIKI weitestgehend den Bedürfnissen der Nutzer/innen, die Orte der spontanen Ordnung einrichteten. In diesen können sich Mitarbeiter/innen von Pixelwings einbringen und festlegen, welches Wissen in welcher Form und Qualität wie gespeichert wird. Die Motivation zur Nutzung wird insofern erhöht, als es in der autonomen Entscheidung der einzelnen Nutzer/innen liegt, inwieweit er oder sie sich einbringen möchte. Außerdem fördert das Bewusstsein, gleichzeitig Sender/in und Empfänger/in zu sein, die Bereitschaft mit dem Unternehmens-WIKI zu arbeiten. Damit werden klassische Mechanismen des Change Managements bzw. der Motivationsforschung angesprochen, die gleichermaßen zeigen, dass Partizipation in der Entscheidungsfindung und Autonomie eine große Rolle spielen, um die Handlungsmotivation zu verstärken.

Dialogfähigkeit und Anpassung an bestehendes Wissensmanagement-Verhalten: Die Nutzung des Unternehmens-WIKIs ist bedeutend einfacher als die langwierige Suche nach Ablagen in den analogen oder digitalen Ordnern. Insbesondere die softwaretechnische Möglichkeit, dass Themenbereiche mit den gleichen Stichwörtern verknüpft werden können, erleichtert das Auffinden der gesuchten Informationen. Durch eine einfache Einstiegsseite, bei der die 25 wichtigsten Themenbereiche aufgelistet sind, eine umfassende Suchfunktion sowie eine Navigationsleiste wird die Usability, d.h. die Nutzer/innen/freundlichkeit, gewährleistet. Bei Pixelwings dient die Unternehmens-WIKI-Lösung als virtuelle Plattform zum Austausch von praktischen Informationen und von vagen Ideen gleichermaßen. Hier schmiegt sich die IT-technische Wissensmanagementlösung wiederum eng an jene Prozesse an, die sonst face-to-face zwischen den Mitarbeiter/inne/n von Pi-

WIKI-Funktionalitäten

Unternehmens-WIKIs nutzen einfache Textverarbeitungsmodi zur Dateneingabe und Modifikation. Im Text lassen sich leicht Verknüpfungen mit anderen Dokumenten oder Dateien herstellen. Artikel mit gleichen Namen werden automatisch mit Hyperlinks (Verbindungen) verbunden. Es können über Namensräume unterschiedliche Funktionen von persönlichen Benutzer/innen/seiten, Themenseiten bis zu Diskussionsseiten (wo über unterschiedliche Sichtweisen zu einem Thema diskutiert werden kann) eingerichtet werden. WIKI-Beiträge können ebenso einfach mit Dateien versendet werden, wie dies bei Emails der Fall ist. Registrierte Benutzer/innen können sich auch benachrichtigen lassen, wenn sich auf einer als interessant markierten Seite etwas geändert hat (z.B. neue Informationen zu einem Kunden hinzugefügt wurden). Mit einer Suchfunktion und Navigationsleiste kann auf die gespeicherten Daten zugegriffen werden. Der Zugriff kann auf Nutzer/innen-Ebene beschränkt werden (Bearbeitungs- und Lesemöglichkeiten).

xelwings ablaufen. Natürlich werden Informationen nach wie vor im persönlichen Gespräch ausgetauscht. Das Unternehmens-WIKI gibt nur für einige Fragen schneller Antworten als dies im persönlichen Gespräch oder per Mail der Fall wäre (z.B. Informationen über Besonderheiten von Kund/inn/en die bei der Angebotslegung oder bei der Projektarbeit zu berücksichtigen sind). Wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter/innen besonders dann bereit sind Wissen weiterzugeben, wenn sie gemäß des Reziprozitätsprinzips im Gegenzug neues Wissen erhalten, dann unterstützt Unternehmens-WIKIs diesen Prozess indem sichtbar gemacht wird, wer im Informationsdialog welchen Beitrag leistet.

Die Struktur des Unternehmens-WIKI entspricht auch der assoziativen Methode unseres Denkens, um mit großen Mengen komplexer Sachverhalte umgehen zu können. Die Suche nach Informationen wird durch die Verbindung mittels Hyperlinks gefördert. Ein assoziatives Absuchen mittels der Hypertext-Organisation eines Unternehmens-WIKI fördert das Auffinden brauchbarer Information ohne zu Beginn eine konkrete Vorstellung über den zu suchenden Sachverhalt zu haben, d.h. beispielsweise einen Begriff zu kennen. Hinzu kommt die Möglichkeit der Verbindung mit der realen Umgebung, die sich im digitalen Netz widerspiegelt. Bei Bedarf sind die passenden Ansprechpartner/innen über die Beiträge schnell identifiziert und es kann im analogen Modus persönlich nachgefragt werden. Ein Unternehmens-WIKI fördert auch den Austausch und die Diskussion von Ideen zwischen unterschiedlichen Mitarbeiter/innen/gruppen innerhalb des Unternehmens und zwischen internen Mitarbeiter/innen und externen Netzwerkpartner/inne/n.

Emotionale Bindung an Wissen und individuelles Copyright: Mitarbeiter/innen sind emotional an jene Inhalte gebunden, die sie veröffentlichen. Wie die Beispiele der Web-Blogs und von Facebook aus dem Web 2.0 zeigen, besteht bei vielen Menschen ein Bedürfnis persönliche Erfahrungen offen zu legen. Bei Unternehmens-WIKIs kommt noch die Komponente hinzu, dass sich durch den Aufbau der Inhalte auch ein gemeinsamer Bezugsrahmen zwischen den unterschiedlichen Mitarbeiter/innen/gruppen entwickelt. Dieser erleichtert es, Informationen aus anderen Bereichen sinnstiftend an die eigenen Wissensbestände anzubinden. Der aus dem Reziprozitätsprinzip resultierende Gruppendruck des Gebens und Nehmens fördert das Bewusstsein, dass eine aktive Beteiligung an der Entstehung des gemeinsamen Unternehmens-WIKIs wünschenswert ist. Durch die Verwobenheit mit der konventionellen face-to-face Kommunikation in der Arbeitsgruppe sowie durch die Möglichkeit, Inhalte Autor/inn/en zuzurechnen, werden Reziprozitätsnormen in Gang gesetzt. Beim Vorhandensein erster positiver Schritte tragen diese zu einer Beschleunigung der Einstellung von Inhalten und der Nutzung der Datenbestände bei. Hier lehnt sich ein Unternehmens-WIKI im Übrigen an den Mechanismen des Wissenschaftssystems an, wo durch die Zurechnung von individuellen Copyrights für in Zeitschriften und Büchern publiziertes Wissen auch ein Mechanismus vorhanden ist, die eigene Leistungsfähigkeit durch (persönlich zurechenbare) Publikationen zu dokumentieren. Bei Unternehmens-WIKI verbleibt die Publikation der Inhalte nicht nur in der

digitalen Sphäre, denn Mitglieder in den Arbeitsgruppen können ganz unmittelbar auch im persönlichen Gespräch auf digitale Publikationen Bezug nehmen. Für die Weiterentwicklung oder Korrektur der Inhalte sorgt der Resonanzkörper der unmittelbaren Arbeitsumgebung, da Kolleg/inn/en jederzeit Modifikationen vornehmen können. Die Information über die/den Verfasser/in eines Beitrags ermöglicht Nutzer/inne/n auch die Einschätzung der Güte der Information. Für jene Informationen, die nur für einen kleinen Kreis bestimmt sind zu dem eine enge Vertrauensbeziehung besteht, können spezielle Zugriffsrechte und geschlossene Nutzer/innen/gruppen eingerichtet werden. Auch hier zeigt sich die Möglichkeit von Unternehmens-WIKIs das analoge Kommunikationsverhalten zu spiegeln. Mitarbeiter/innen gehen in der Regel vertrauensvoll und berechnend mit Informationen um und sind sich durchaus bewusst, dass Wissen Macht sein kann. Dies ist nicht verwunderlich, denn immerhin ist Wissen in einer Knowledge Economy eine zentrale persönliche Wettbewerbsgrundlage, über die Mitarbeiter/innen sorgsam verfügen (sollten).⁶

! Management-Empfehlungen

Die Entwicklung eines Unternehmens-WIKI folgt dem typischen Graswurzel-Stil. Auf unterster Ebene beginnen erste Praktiken „Wurzeln zu schlagen“. Dies hat den Vorteil, dass die direkt Betroffenen unmittelbar in den Entwicklungsprozess integriert sind. Ein Unternehmens-WIKI kann sich dadurch an die vorhandenen Routinen im Umgang mit Wissen anpassen und persönliche Interaktion genau dort unterstützen, wo kodifiziertes (verschriftlichtes) Wissen aus Sicht der Nutzer/innen als vorteilhaft wahrgenommen wird. Eine Reflexion der Einsatzbedingungen gibt Auskunft darüber, wie ein Unternehmens-WIKI in Unternehmen ausgestaltet sein könnte:

- Untersuchen Sie die aktuelle Praxis im Umgang mit Wissen: Wie wird Wissen typischerweise weitergegeben? Wie unterscheiden sich die Wissensmanagement-Praktiken zwischen den Abteilungen? Wie offen bzw. vertrauensvoll gehen Mitarbeiter/innen mit Wissen und Information um? Wo werden derzeit Daten gespeichert?
- Überlegen Sie, woraus Mitarbeiter/innen ihre Motivation zum persönlichen Wissenstransfer und zur Speicherung von Daten schöpfen: Welche Anreize (z.B. Zugang zu neuem Wissen, Reputation, Aufstiegschancen) nehmen Mitarbeiter/innen wahr, wenn sie Wissen transferieren bzw. speichern?
- Analysieren Sie, warum bisherige Wissensmanagementinitiativen in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit geücker bzw. gescheitert sind? Wer hatte die Projektidee? Wie wurden potenzielle Nutzer/innen in der Entwicklung involviert? Wer war für die Entwicklung primär zuständig? Wo ist bzw. war die Verantwortung für Wissensmanagement hierarchisch verankert? Wie sehr waren Verhaltensänderungen im Umgang mit Wissen und Information notwendig, um mit dem Wissensmanagement-Tool bzw. der -Praxis zu arbeiten?

Literatur

¹ Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.; Güttel, W.H. & Dietrich, A. 2001. Aspekte der externen Informationsbeschaffung im Rahmen des Wissensmanagements in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen. In: *Wirtschaftsinformatik*, 5/01, 477-486.

-
- ² Lykourantzou, I., Papadaki, K., Vergados, D.J., Polemi, D., & Loumos, V. 2010. CorpWiki: A self-regulating wiki to promote corporate collective intelligence through expert peer matching. *Information Sciences*, 180(1), 18-38.
- ³ Güttel, W.H. 2010. L'organizzazione della conoscenza con strumenti wiki in Pixelwings. Filippini, R., Güttel, W. H., & Nosella, A. (Eds.): Dall'AUT-AUT all'ET-ET: Competere con la conoscenza bilanciando efficienza e innovazione. Milano, 175-179.
- ⁴ De Long, D.W., & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- ⁵ Vinelli, A. 2010. Il Knowledge Sharing Area in CAREL. Filippini, R., Güttel, W. H., & Nosella, A. (Eds.): Dall'AUT-AUT all'ET-ET: Competere con la conoscenza bilanciando efficienza e innovazione. Milano, 106-115.
- ⁶ Güttel, W.H. 2007. Wissenstransfer in Organisationen: Koordinationsmechanismen und Anreizsysteme als Gestaltungsparameter. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 6/07, Vol. 59, 465-486.

Angaben zu den Autoren

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel ist Universitätsprofessor und Vorstand des Institute of Human Resource & Change Management an der JKU Linz. Zuvor war er an den Universitäten Kassel, Hamburg, Liverpool und Padua sowie an der WU Wien tätig. Vor seiner akademischen Karriere arbeitete er als Managementberater bei Daimler-Benz AG in Stuttgart, bei Diebold Management Consulting in Wien sowie als selbständiger Berater in verschiedenen Beratungsnetzwerken. Seine Forschung widmet sich dem Thema "Strategic Learning", d.h. wie Lern- und Veränderungsprozesse auf organisationaler, Gruppen- und individueller Ebene an strategischen Zielsetzungen ausgerichtet werden können, um eine für Organisationen passende Balance zwischen Stabilität und Wandel zu erreichen.

Christoph Wize, MBA ist als Unternehmensberater Gründer, Eigentümer und Geschäftsführer von Pixelwings Medien GmbH mit Standorten in Wien und Berlin (www.pixelwings.com/). Pixelwings unterstützt Unternehmen und Organisationen, die ihr digitales Business zu einem erfolgreichen (Kern-)Geschäft machen wollen, und begleitet sie durch den dafür erforderlichen Change-Prozess. Christoph Wize arbeitet national und international für Kunden wie z.B: Airbus, Trenkwalder, ORF, Mediaprint, Arbeiterkammer, Hernstein, UNIQA, Boehringer Ingelheim, und viele weitere und hält Vorlesungen an der Universität für Angewandte Kunst im Bereich Mediendesign und Kommunikationstheorie.