

Siegfried Paul / Thomas Sakschewski

## **Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche**

### **Potentiale wikibasierter Lösungen zur Kompetenzsicherung**

1	Einleitung .....	3
2	Barrieren.....	3
2.1	Begriffsabgrenzung.....	3
2.2	Technische, organisationale und menschliche Barrieren.....	4
2.3	Informationsasymmetrien durch externe Kräfte.....	8
3	Wikis als Instrumente des Wissensmanagements .....	10
3.1	Erfolgsmodell Wikipedia .....	10
3.2	Probleme betrieblicher Wikis .....	11
4	Fazit.....	14
	Literaturverzeichnis.....	15

**Bitte diese Seite frei lassen!**

## 1 Einleitung

Die Erfassung der notwendigen und die Weitergabe der wichtigsten Informationen entscheiden über Erfolg und Misserfolg einer Veranstaltung. Das Verständnis für eine strukturierte und somit replizierbare Methode der Informationserfassung und -weitergabe, als Grundlage eines Wissensmanagements steckt in der Veranstaltungsbranche dennoch in den Kinderschuhen. Das hat viele Ursachen: Zeitmangel, die Zwänge des Projektgeschäfts, der hohe Anteil an implizitem Wissen, mangelndes Prozesswissen oder die fehlende Integration von Lösungsmöglichkeiten im Web 2.0 sind da nur einige Gründe; nicht zuletzt fehlt es an einem Instrument, das die besonderen Anforderungen der Branche berücksichtigt. Das Forschungsprojekt „**Wissensbasierte Projektplanung mit dem Wissensstrukturplan**“ von Siegfried Paul und Thomas Sakschewski entwickelt einen branchenspezifischen Methodenkatalog, um daraus ein Instrument für ein Wissensmanagement in der Veranstaltungsbranche zu erarbeiten, das die aktuellen Entwicklungen und Erkenntnisse aus Projektmanagement, Organisationslehre und Netzwerktheorie einbezieht.

Der Beitrag veranschaulicht an Hand der Barrieren und Hindernisse bei der Einführung eines Wissensmanagements, die für den Informationsfluss relevanten Faktoren der Veranstaltungsbranche. Hierbei wird gezeigt, dass gerade die offene, netzwerkorientierte Struktur mit einem hohen Anteil an externen Mitarbeitern, die Methodenfrage für ein Wissensmanagement in besonderem Maße aufwirft. Am Beispiel der Einführung eines Unternehmenswikis wird daraufhin demonstriert, welche organisationalen und strukturellen Maßnahmen berücksichtigt werden müssen, um die Potentiale virtueller sozialer Netzwerke für ein betriebsinternes Wissensmanagement auszunutzen. Im letzten Schritt wird erörtert, wie durch Erweiterung um kompetenzorientierte Informationen ein Standardinstrument des Projektmanagements, der Projektstrukturplan, für eine wissensbasierte Projektplanung genutzt werden kann.

## 2 Barrieren

### 2.1 Begriffsabgrenzung

„Barrieren und Schwierigkeiten, die im Umgang mit Wissen zu beachten sind, spielen aus meiner Sicht eine wachsende Rolle. Es ist eben alles andere als selbstverständlich, dass Menschen ihr gutes Wissen täglich feinsäuberlich in die Intranets der Organisation einpflegen.“ (Roehl und Romhardt 2000, S. 53) Als Barrieren werden all

diejenigen hemmenden Einflüsse verstanden, die den erfolgreichen Wissenstransfer behindern oder einschränken. Die Wirkgrößen dabei liegen bei den Personen im Unternehmen, im Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern und zwischen Mitarbeiter und Führungsebene, der Zugänglichkeit und Nutzbarkeit der unterstützenden technischen Systeme sowie der Aufbau- und Ablauforganisation. Aus dieser Aufzählung lässt sich ableiten, dass Barrieren unterschiedlich klassifiziert werden können. Für Probst et al (Probst et al 2006) gelten als Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement eine wissensorientierte Unternehmenskultur, in der funktionale und hierarchische Barrieren abgebaut sind. Die primäre Herausforderung ist deshalb nicht die Steuerung der Wissensarbeit, sondern vorhandene Widerstände und Zielkonflikte abzubauen. Die Formulierung von normativen Zielen und der Einsatz adäquater Anreizsysteme sind unverzichtbare Instrumente, für welche die Führung verantwortlich ist. Trotz sehr unterschiedlicher Ansätze zur Klassifizierung der Barrieren (vgl. Rump 2001, Barson et al. 2000, Bullinger et al. 1998) ergibt sich eine große Deckungsgleichheit verschiedener Ansätze bei einer Einordnung der Barrieren in die drei größeren Klassen: **Technik, Organisation** und **Mensch**.

## **2.2 Technische, organisationale und menschliche Barrieren**

Die Informations- und Kommunikationstechnik als wesentliche **technische Barriere** kann vor allem bei der Wissensverteilung und der Wissensnutzung eine Rolle spielen, aber sie haben als notwendige Bedingung keine wesentliche Bedeutung. Am bedeutendsten ist dabei der Mangel an Benutzerfreundlichkeit, der sich vor allem in einer ungenügenden Benutzeroberfläche äußert. Weiterhin können ein Ruf von Instabilität des Systems und unzuverlässige Software, lange Antwortzeiten, eine erzwungene Einführung, unangemessener Support und mangelnde Schulung, Liefermängel und die Abwesenheit von Zusatznutzen die Nutzung von technischen Wissensmanagementlösungen behindern.

Eine Gefahr für den Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten liegt eher darin, dass viele Projektverantwortliche für Wissensmanagement aus dem Bereich Informationstechnologie entstammen und unter Umständen beim Wissensmanagement einseitig den Einsatz von Informationstechnologie betonen. Aber auch der Einsatz ausgereifter IT-Lösungen im falschen Kontext, d.h. ohne Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, und die Tatsache, dass Organisationen ihre IT-Strategie nicht im Sinne des Wissensmanagements formulieren, können Probleme verursachen. Außerdem ist eine unzureichende Akzeptanz der technischen Systeme seitens der Mitarbeiter ein kritischer Faktor.

Als besondere Faktoren für KMUs aus der Veranstaltungsbranche kann hier ergänzt werden, dass nur ein geringes Investitionspotenzial vorhanden ist und dieses aus Zeit- und Ressourcengründen ungern für umfangreiche Einführungs- und Schulungsmaßnahmen ausgegeben wird. Ein noch größeres Gewicht hat die geringe Planbarkeit und damit schwierige Abbildung von Standardprozessen. Prozessmodelle sind zwar grundsätzlich für die Planung, Steuerung und Kontrolle hilfreich, die Erstellung aber ist mit einem enormen Aufwand verbunden, da im Grunde für jedes Projekt ein Großteil der Prozesse neu modelliert werden muss (Fünffinger et al. 2002, S. 298). Ein weitere Barriere besteht in der Problematik einer bruch- und störungsfreien Informationsweitergabe über die Grenzen des Unternehmens hinweg, denn die Besonderheiten einer flexiblen auf wechselnde Partnerschaften und Kooperationen beruhende, Netzwerk orientierte Arbeitsweise in der Veranstaltungsbranche führt immer wieder an die Grenzen zahlreicher Schnittstellen unterschiedlicher Konfiguration wie die Schwierigkeiten der Datenweitergabe von CAD Dateien, die Führung betriebsinterner Bibliotheken oder die Schwierigkeiten einer durchgängigen Versionshistorie bei wichtigen Planungs- sowie Steuerungsdokumenten und –programmen.

Böhl unterteilt die **organisationalen Barrieren** in Hemmnisse des horizontalen und des vertikalen Informationsflusses. Folgen wir dieser Unterteilung lassen sich im horizontalen Informationsfluss drei Barrieren ausmachen: Arbeitsteiligkeit, informelle Machtpositionen und Fluktuation. Arbeitsteilige Strukturen, die prinzipiell notwendig sind, behindern den Überblick über das gesamte Vorhaben und vermehren den Kommunikationsaufwand an den Schnittstellen zwischen den Abteilungen. Andererseits lassen sich hier die als personenorientierte Barrieren beschriebenen Phänomene des Gruppensammenhalt, des Group Thinkings, mit dem Ergebnis der gezielten Sicherung eines Informationsvorsprungs, auch auf Arbeitsgruppen und Abteilungen übertragen. Informelle Machtpositionen ergeben sich aus diesem Prozess und lassen sich durch die Ansätze der Netzwerktheorie zwar genau beschreiben, aber kaum verhindern. In der Veranstaltungsbranche sind die Bedingungen zur Entstehung derartiger Machtpositionen besonders günstig, da gerade hier Mitarbeiter häufig alleine mit einer Aufgabe betraut werden und sie häufig eine längere Betriebszugehörigkeit aufweisen. Dies führt dazu, „dass Spezialisten, die über den Arbeitsmarkt nur schwer zu rekrutieren sind, organisationales Wissen in erheblichem Umfang besitzen. Damit besteht eine potenziell hohe Gefahr von Wissensverlusten durch Weggang von Mitarbeitern.“ (Böhl 2001, S. 75)

Als Barrieren im vertikalen Informationsfluss nennt Böhl Angst vor Sanktionen, Fehlertuschung, Bevormundung der Mitarbeiter, Verschwiegenheit und Frustration. Gerade die enge und sehr häufig persönliche Beziehung zur (nächst)höheren Führungsebene befördern das bewusste Zurückhalten von Informationen und die Fehlertuschung. Gleichzeitig bedingt die geringe Personalstärke und eine zumeist flache Hierarchie in der Veranstaltungsbranche eine sehr begrenzte Aufstiegsmöglichkeit. Häufig bedeutet die inhabergeführte Gesellschaftsform der KMUs, dass der Aufstieg eine natürliche, eine familiäre Grenze hat, ab der ein Aufstieg nur durch Partnerschaft und Teilhabe an der Unternehmensführung möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist auch die Barriere der Bevormundung von Mitarbeitern zu verstehen, denn inhabergeführte Unternehmen haben die Tendenz, Entscheidungskompetenzen personenfixiert zu belassen und nicht auf Basis rationaler Notwendigkeiten zu verteilen. Durch die hohe Spezialisierung und die häufige Konzentration auf einige, wenige Key Kunden ist das grundlegend partnerschaftliche Verhalten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften durch ein gegenseitiges Misstrauen geprägt, in dem die Mitarbeiter wichtige Prozessinformationen zurückhalten und Führungskräfte Organisationsinformationen wie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nicht preisgeben.

Sich beziehend auf die Unmöglichkeit auch bei höchstem Aufwand das komplette implizite Wissen zu explizieren, wird die ungleichgewichtige Verteilung von Informationen wie bei Probst et al (2006, S. 194 und 231f) und die von Wildemann (2000, S. 58) als Fähigkeitsbarriere bezeichnete Schwierigkeit von Böhl (2001, S. 67f) als das Problem, wirklich alles zu kommunizieren mit zwei **menschlichen Barrieren**. veranschaulicht Zum einen die natürlichen Teilungsgrenzen und fehlende Möglichkeiten zur Beschreibung und Vermittlung von Wissen. Als Teilungsgrenzen werden hier die Grenzen verstanden, bis zu denen eine Explizierung von Wissen noch sinnvoll und effektiv ist. Ab einer gewissen Informationstiefe und einer Informationsbreite kann die Weitergabe, die Teilung von Wissen nicht mehr wirtschaftlich betrachtet werden. Zum anderen nennt Böhl ökonomische Grenzen, ab denen die maximale Weitergabe von Wissen weder für den einzelnen Funktionsträger umsetzbar ist, denn die Verteilung aller interessanten Informationen an den gesamten oder potenziellen Nutzerkreis führt zwangsläufig zu einer mengenmäßigen Überlastung, noch im Sinne des Unternehmens wirtschaftlich sinnvoll ist.

Das personengebundene Wissen lässt sich in zwei große Bereiche gliedern: Der eine Teil besteht aus dem Wissen, welches zumeist sprachlich zugänglich ist und anderen

Personen vermittelt werden kann. Dieses deklarative oder explizite Wissen kann prinzipiell externalisiert werden, jedoch muss zum einen der Wissensträger zunächst zur Externalisierung motiviert werden. Zum anderen fällt es dem Wissensträger schwer oder ist im schlimmsten Fall gar nicht in der Lage, das externalisierte Wissen auch so aufzubereiten, dass es auch für andere verständlich ist. Zudem ist sich ein Wissensträger eventuell gar nicht bewusst, dass Teile seines Wissens für andere nützlich oder hilfreich sein könnten (Nichtbewusstsein von Wissen). Eine Externalisierung wird also durch den Wissensträger ohne besondere Aufforderung durch die Organisation und die technische und organisatorische Vorbereitung des Transfers gar nicht erst in Erwägung gezogen. Der andere große Teil des personengebundenen Wissens ist das Wissen über Fertigkeiten, auch als prozedurales oder implizites Wissen, verstecktes oder unterbewusstes Wissen bezeichnet. Es ist nicht sprachlich zugänglich. Der Wissensträger verfügt also über mehr Wissen, als er fähig ist mitzuteilen. Erfahrungswissen zu externalisieren, stellt daher eine besonders schwer beeinflussbare personengebundene Barriere für die Einführung eines Wissensmanagements dar. Romhardt (1998, S. 141) beschreibt in diesem Zusammenhang ein wichtiges kulturelles Phänomen, das die Nutzung von Wissen und den Wissenserwerb gerade in innovativen Projekten stark behindert, als Not-invented-here-Syndrom. Mitarbeiter zeigen demzufolge ein geringes Interesse Lösungen von Kollegen, insbesondere von ihnen unbekanntem oder neuen Kollegen, anzunehmen und an ihnen weiter zuarbeiten. Hier spielen Eitelkeiten, die Diskrepanz von Selbstbild und Fremdbild sowie Ehrgeiz eine ganz wichtige Rolle. Mitarbeiter und in besonderem Maße externe Kräfte, die projektbezogen arbeiten, und Teile ihres Wissens dem Unternehmen zur Verfügung stellen, ermöglichen Kollegen bzw. den Mitarbeitern des beauftragten Unternehmens erst den Zugriff und die Verwendung, wodurch neue Handlungsmöglichkeiten für kommende Projekte erst eröffnet werden. Wer sein Wissen teilt, verliert an Macht, denn er gibt damit die Exklusivität der Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten auf.

Auf diese Exklusivität des Wissens oder zumindest das Wissensungleichgewicht beruht aber Status und Prestige der Mitarbeiter. Dies führt eher dazu, dass Wissen wie ein Schatz gehortet wird, anstatt es mit Kollegen zu teilen. Auch wenn Mitarbeiter untereinander in einer Konkurrenz um Aufstiegsmöglichkeiten stehen, was ja eine zwingende Folge des gängigen hierarchisch-pyramidalen Systems ist, muss davon ausgegangen werden, dass dies für die Wissensteilung kontraproduktiv ist (Disterer 2000, S. 540f). Als inadäquate Motivation kann eine weitere menschliche Barriere beim Wissenstransfer beschrieben werden. Einsatz und Nutzung von Instrumenten des

Wissensmanagements beruhen auf dem Prinzip, dass Mitarbeiter Mühe in Zeit und Aufwand aufwenden, um Wissen zu explizieren, andererseits aber auch davon profitieren, dass sie selbst für kommende Projekte auf diese Wissenssammlung zugreifen können oder für vorhandene Fragen auf bestehende Informationen zurück greifen können. Sind die Beschäftigungsverhältnisse wie in der Veranstaltungsbranche üblich projektbezogen und zeitlich begrenzt, fällt diese Motivation weg. Das Prinzip eines gegenseitigen Gebens und Nehmens wirkt nicht. Dem einzelnen Mitarbeiter wird daher kaum zu vermitteln sein, warum gerade er jetzt Mehrarbeit auf sich nehmen soll, um zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht auch von der Wissenssammlung zu profitieren. Das Nutzenversprechen einer Wissenssammlung ist vielen Mitarbeitern einfach zu vage, als dass sie die Mehrarbeit bereitwillig investieren würden.

In der erfahrungsorientierten Veranstaltungsbranche, in der viele Aufgaben lediglich aufgrund von einmal gemachten Lernprozessen individuell gelöst werden, gilt dies in besonderem Maße, denn kleine mittelständische und insbesondere Kleinbetriebe sind strukturell durch ein an Personen gebundenes Wissen geprägt. Dieses gebündelte, implizite Wissen wird weitestgehend nicht kommuniziert, und ist meist kaum direkt beschreibbar.

### **2.3 Informationsasymmetrien durch externe Kräfte**

Die Risiken der Arbeit mit externen Mitarbeitern sind unterschiedlich verteilt. Einerseits riskiert der freie Mitarbeiter eine einseitige Abhängigkeit von einem einzelnen Auftraggeber, andererseits kann der Auftraggeber in noch größerem Maße als bei abhängig Beschäftigten von einer Differenz zwischen unternehmerischen und individuellen Interessen ausgehen. Die Ausnutzung des Informationsvorsprungs durch den Agenten, bei der er sein opportunistischen Verhalten während der Leistungserstellung nicht offenbart, wird Moral Hazard genannt (vgl. Kaiser, Paust und Kampe 2007, Schreyögg 2003). Eine 100-prozentige Deckung der Interessen von Beschäftigten und Unternehmen kann es nicht geben, doch die Annahme ist berechtigt, dass bei externen Kräften der Interessensdivergenz größer ist als bei abhängig Beschäftigten. Daraus resultierende hidden actions müssen nicht auf ein amoralisches Verhalten beruhen, wie es der Begriff des Moral Hazard nahe legt, sondern kann situativ begründet sein, wenn z.B. eine Qualität oder ein Leistungsumfang vereinbart war, aber bei der Umsetzung erkennbar ist, dass der vereinbarte Leistungsumfang für die geplanten Zweck unnötig oder sich der Agent als Auftragnehmer durch den Prinzipal als Auftraggeber bereits durch den Werkvertrag übervorteilt fühlt.

Unter Berücksichtigung dieses Informationsungleichgewichts muss als besondere Barriere für einen Wissenstransfer die Rolle der externen Mitarbeiter berücksichtigt werden, denn die Veranstaltungsbranche ist geprägt von einem hohen Anteil selbstverantwortlicher, selbstorganisierter Arbeit. Das neue arbeitsorganisatorische Leitbild des unternehmerischen Subjekt, des Intrapreneurs oder Arbeitnehmers mit „entrepreneurial spirit“ (Rastetter 2006) ist hier schon lange gelebte Wirklichkeit. Dies ist Folge zahlreicher Faktoren wie wechselnde Einsatzorte, flache Hierarchien bei großer eigener Verantwortung, variierende Kooperationspartner, Arbeit im Team oder geringer Anteil an explizitem Anweisungen oder Arbeitsplatzbeschreibungen. Man darf nicht vernachlässigen, dass dieses „Intrapreneurship“ auch stärkere Druck bedeutet, da unternehmerische Zwänge auf das Individuum übertragen werden, doch ist der grundsätzliche Vorteil der vermehrten Freiheit kaum zu überschätzen.

Das Management externer Kräfte stellt einerseits eine Herausforderung und zum anderen eine Erleichterung dar. Eine Herausforderung ist sie, da von freien Mitarbeitern ein höherer Grad an Selbstständigkeit und Selbstorganisation erwartet werden kann, bei gleichzeitig größerer Divergenz von eigenen und Unternehmenszielen. Die Instrumente zur Durchsetzung von Direktiven und zur Kontrolle sind daher komplexer als in einem Beschäftigungsverhältnis mit Weisungsbefugnis und den damit verbundenen Disziplinierungsmöglichkeiten. Ein transparenter, zielorientierter Führungsstil mit vorab festgelegter Abgabe von Zwischenergebnisse und Kontrollen ist hier sinnvoll.

Schwieriger gestaltet sich dabei die Frage nach der Zugänglichkeit zu Unternehmensressourcen und der damit einher gehenden Risikoabschätzung welche Ressource auch von Externen einsehbar sein soll, schließlich kann davon ausgegangen werden, dass der aufgrund seiner Kompetenzen beschäftigte externe Mitarbeiter auf Basis von vergleichbaren Problemsituationen ebenfalls für einen Wettbewerber arbeitet und so organisationales Wissen nach außen tragen könnte (Kaiser, Paust und Kampe 2007, S. 17ff). Auch wenn das Risikopotenzial für den Abfluss unternehmerischer Kompetenzen hoch sein kann, sollte dabei nicht vergessen werden, dass die externen Mitarbeiter selbst als fokale Akteure betrachtet werden können, die einen anderen, leichteren Zugang zu Personen und Kompetenzen anderer Netzwerke und Organisationen besitzen. Diese Betrachtungsweise berücksichtigt das Management externer Mitarbeiter als Chance für das einzelne Unternehmen, und damit als Vergrößerung des sozialen Kapitals.

Zur Wissensgenerierung durch den Einsatz externer Mitarbeiter können prinzipiell zwei Strategien des Wissenstransfers genutzt werden: Die Kodifizierung und die Personalisierung. Die Kodifizierung im Sinne einer Explizierung von implizitem Wissen durch eine ausführliche Dokumentation ist in der Veranstaltungsbranche nur begrenzt umsetzbar. Zeitdruck, die große Bedeutung von impliziten Methoden- und Fachkompetenzen und die Schwierigkeiten, in Bezug auf Detailgenauigkeit und Standardisierung eine einheitliche Berichtsform zu finden, erschweren das Vorgehen zusätzlich zu einer grundsätzlichen Abneigung gegen ein als Kontrolle empfundenes Dokumentationswesen. Die Strategie der Personalisierung bietet daher größere Chancen, denn durch den direkten Austausch zwischen internen und externen Mitarbeitern, wird ein gemeinsamer Kontext unterstützt (Kaiser, Paust und Kampe 2007, S. 108). Die Unternehmensführung muss jedoch Raum, Zeit und Werkzeuge für eine Personalisierung externen Wissens durch entsprechende Maßnahmen schaffen wie die Förderung und Anrechnung der Kommunikationszeit als Arbeitszeit bei informellen Kontakten oder im gemeinsamen Projektbüro.

### **3 Wikis als Instrumente des Wissensmanagements**

#### **3.1 Erfolgsmodell Wikipedia**

Zunehmend bestimmen virtuelle, soziale Netzwerke nicht nur den privaten Alltag, sondern auch das Verhalten in Organisationen (Tapscott und Williams 2007). Selbst der massive Widerstand der altherwürdigen Enzyklopädisten des Wissens der Brockhäuser und British Encyclopaedia verzögerten die totale Durchdringung von Wikipedia und unzähligen weiteren Wikis aller Bereiche der Wissenserzeugung und –weitergabe nur unmerklich. Heute greift selbst online im ersten Schritt kaum jemand mehr zu einer Fachbibliothek. Mit einem monatlichen Wachstum von 2% bei 14,8 Millionen Artikel und 1,05 Millionen Wikipedianern weltweit (Stand 2009)<sup>1</sup> liegt kaum etwas näher, als Wikis zum Allheilmittel für ein betriebliches Wissensmanagement zu empfehlen und statt teurer Speziallösungen schnell ein Wiki auf den Server aufzuspielen. Aus Sicht der ökonomischen Handlungstheorie ist die hohe Beteiligungsrate bei Wikipedia kaum zu erklären, weil die Grundvoraussetzungen wie der Nutzen eines hohen Anteils von Beteiligten, die Geschlossenheit der Gruppe als Garant für kollektives Handeln oder der Lösung des Trittbrettfahrerproblems dazu fehlen. Für den Erfolg der Beteiligungen aus

---

1 Alle Zahlen unter: <http://stats.wikimedia.org/DE/> (Stand: 01-02-2010)

netzwerkanalytischer Sicht entwickelt Stegbauer (Stegbauer 2009) ein Modell, das die Rational-Choice-Theorie weiterentwickelt und zwischen der individuellen Mikroebene und der gesellschaftlichen Makroebene eine Mesoebene des Handelns in der Gruppe beschreibt, das Mikro- und Makroebene verbindet. Er modifiziert so die Colemansche Badewanne um ein netzwerktheoretisches Gedankengerüst, in dem die durch die Beteiligung zu erringende Positionierung zum wesentlichen Motiv des persönlichen Handelns wird. „Sind Positionen bereits besetzt, ist es schwer für Neulinge in eine solche Position zu kommen. Das bedeutet, dass auch bei Projekten, die nach ihrer Ideologie freie Zugänglichkeit versprechen und eine Art „Basisdemokratie“ pflegen, das Senioritätsprinzip nicht zu hintergehen ist. Je länger jemand „dabei“ ist, umso mehr Möglichkeiten hat er, Meriten zu verdienen.“ (Stegbauer 2009, S. 60) Ein weiterer Faktor ergänzt das Modell von Stegbauer zur Erklärung des Phänomens der Kooperation, denn nicht nur wird das Verhalten des Einzelnen über die errungene Rolle aus der Position bestimmt, sondern auch das kollektive Verhalten ist in einer sozialen Formation, die aus mehreren Personen besteht, anders, denn das Verhalten der Gruppe referenziert sich selbst. Das, was die Menschen in der Umwelt über die Verhaltensweisen der Gruppe denken, tritt dabei in den Hintergrund. Die Distinktionsmacht wird hier nicht durch Kleidung, Hautfarbe oder Schicht definiert, sondern allein in der gemeinsamen Arbeit an einer Idee, die größer als der Einzelne ist. Die Weisheit der Massen, ist also im eigentlichen Sinne kein Massen- sondern ein Gruppen- und Cliquenphänomen, das sich über das Modell der modifizierten Colemanschen Badewanne sehr genau beschreiben lässt.

### **3.2 Probleme betrieblicher Wikis**

Bei der Einführung eines Unternehmenswikis als Instrument für Wissensmanagement im Betrieb müssen einige wesentliche Unterschiede zwischen Wikipedia und einem Unternehmenswiki berücksichtigt werden. Ein grundlegender Widerspruch besteht im partizipatorischen Selbstverständnis eines Wikis. Während die technologische Plattform von Wikipedia entwickelt wurde, um die weltweit größte frei zugängliche Online Enzyklopädie entstehen zu lassen, hat ein Unternehmenswiki keinerlei enzyklopädischen Anspruch, sondern soll Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützen Arbeitsabläufe und Prozesse, begleitende Gesetze und Vorschriften, Regeln und Dokumente zu sammeln und im Unternehmen den Kollegen zur Verfügung zu stellen. Die Ansprüche an die aufgeführten Artikel sind daher viel mehr pragmatischer und zweckgebundener Natur als bei Wikipedia, denn sie sollen schnell und effizient im direkten Problemfall Unterstützung oder Lösung bieten (Ebersbach, Krimmel und Warta 2008, S. 138). Auf der Autoren-Ebene liegt ein wesentlicher

Unterschied zwischen Wikipedia und Unternehmenswiki in der fehlenden Anonymität. Während registrierte Nutzer pseudonym anhand ihres Login-Namens zumindest netzbezogen identifiziert werden können, bleiben viele Nutzer vollständig anonym und sind lediglich über eine IP-Adresse identifizierbar, die nur über Umwegen eine personelle Zuordnung erlauben. In einem Unternehmenswiki können zumeist alle Nutzer identifiziert und so entanonymisiert werden. Die Autoren sind unternehmensintern bekannt und stehen somit meist mit ihrem Realnamen und auch mit ihrer Position für das Geschriebene ein. Da die Gruppe der möglichen Autoren – auf die Organisation beschränkt – überschaubar bleibt, kann selbst bei einer pseudonymen Autorenschaft von einer leichten Zuordnung ausgegangen werden. Die identifizierbare Autorenschaft hat weit gehende Konsequenzen, die am ehesten organisational zu erklären sind. Während im demokratisch-partizipatorischen Selbstverständnis von Wikipedia, der Autor allein durch Qualität, Umfang und Anzahl der Artikel an Prestige gewinnt, widersprechen sich im Unternehmenswiki heterarchische und hierarchische Organisationsprinzipien. Der Beitrag eines Vorgesetzten muss und wird anders gelesen und bewertet als der eines Kollegen oder eines Mitarbeiters. Diese widerstrebenden Prinzipien führen zwangsläufig zu Interessenskonflikten und unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben, die schlussendlich sogar die Legitimation des Unternehmenswikis als Ganzes in Frage stellen können.

Gefördert wird dieser „Misstrauensvorschuss“ durch eine zumeist unfreiwillige, fremde und von oben angeordnete Teilnahme. Aus Sicht der teilnehmenden Experten muss ebenfalls berücksichtigt werden, dass deren fachlich korrekten Artikel durch kooperative Bearbeitungen eher verwässert, vielleicht sogar gekapert werden könnten. Eine Gefahr, die im von Eifersüchteleien, Bereichsegoismen und Barrieren geprägten Umfeld von Organisationen, durchaus real ist. Aus Unternehmenssicht kann schon das Grundmodell einer offenen Bibliothek problematisch sein, denn dies verlangt den Mut zur Transparenz, den Mut zu einer offenen diskursorientierten Unternehmenskultur, den Mut zu offenen Strukturen. Diese Vielzahl einschränkender Bedingungen zeigt schon, dass Richters (Richter 2008, S.151) Einlassung „Wikis einführen – ist doch ganz leicht“ nur ironisch gemeint sein kann. Richter stellt drastisch fest: „Ein Wiki ist ein offenes, tolerantes System, welches Transparenz und Mitbestimmung fördert, aber von den Nutzern auch fordert. Organisation von unten, ein hoher Partizipationsanteil der Nutzer an Strukturen und Inhalten sowie die Freiheit, das System nach eigenen Nutzenaspekten gestalten zu können, ist von der Unternehmensleitung mit allen Konsequenzen zu fördern. Unter anderem indem sie ein fester Bestandteil im Einführungsprozess sind.“ (Richter 2008. S.152)

Die aktuellen Untersuchungsergebnisse zur Einführung eines Unternehmenswikis belegen diese grundsätzlichen Schwierigkeiten sehr genau. Ebersbach, Krimmel und Warta (Ebersbach, Krimmel und Warta 2008) untersuchten das erste Jahr der Einführung eines Wikis, dem Wiki Space „Reliability Engineering Book of Knowledge“ (ReEBoK) bei Robert Bosch. Selbst in der Einführungsphase, in der das noch junge interne Medium des Wissensmanagements einen hohen Neuigkeitswert für alle Mitarbeiter hatte, wurden fast die Hälfte aller Artikel nach Erstellung nicht mehr bearbeitet wurden. Besonders hervor zu heben ist, dass von 857 Artikeln nur 309 von mehr als einem Autor erstellt wurden und von denen weisen 191 Artikel lediglich zwei Autoren aus. Von einem kollaborativen Werkzeug kann daher lediglich bei 357 Artikel gesprochen werden. Der Durchschnitt liegt entsprechend niedrig bei nur 1,5 Autoren je Artikel. Betrachten wir die wichtigsten Aktivitätszeiten, dann werden 66% aller Editiervorgänge nachmittags nach 12 Uhr und 56% aller neuen Seiten in diesem Zeitraum erstellt. Im Wochenverlauf ist die Aktivitätskurve der aktiven Wiki-Nutzung gegenläufig einem zu vermutenden Aktivitätsverlauf der „eigentlichen“ Arbeit. Während zum Wochenbeginn am Montag die meisten Bearbeitungen erfolgen und am Freitag immerhin noch, wenn auch um ein Drittel weniger, eine hohe Aktivität zu verzeichnen ist, sinkt die Aktivität in der Wochenmitte auf weniger als die Hälfte (Ebersbach, Krimmel und Warta 2008).

Zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich der mangelnden Kollaboration kommt Müller (Müller 2009, S. 231ff) in ihrer graphentheoretische Analyse der Einführung eines Unternehmenswikis. Inhalte werden von einer einzelnen Person eingetragen und gepflegt, eine gemeinsame Bearbeitung und inhaltliche Anreicherung findet nur in geringem Umfang oder gar nicht statt. Doch bei einer Auswertung der Nutzungen in Bezug auf Nutzergruppen, Artikel und Anzahl der Revisionen verliert die Aussage jedoch schnell an Eindeutigkeit. Unternehmenskultur, -struktur und -größe scheinen im wesentlichen Maße den Erfolg zu beeinflussen. Das belegen auch die Ergebnisse von Blaschke (Blaschke 2008), der die Einführung eines Unternehmenswikis in einer Innovationsagentur untersuchen konnte. 2006, ein Jahr nach der Einführung, kommt er auf eine ganz andere Anzahl von Artikeln (1.482 Seiten) mit einer wesentlich umfangreicheren Anzahl von Bearbeitungen kommt (10.149 Bearbeitungen). Die absolute Anzahl der Autoren ist mit ebenfalls 57 Mitarbeitern zwar identisch mit dem Wiki Space „Reliability Engineering Book of Knowledge“ (ReEBoK) bei Robert Bosch, doch gemessen an der Gesamtzahl aller Mitarbeiter, 70 Mitarbeiter bei der Agentur, Mehrere Tausend bei Bosch, sehr unterschiedlich. Ein weiterer Unterschied besteht in der Projektorientierung. Trotz der sehr unterschiedlichen quantitativen

Aussagen zur Nutzung und der sehr verschiedenen Organisationsform kommt Blaschke zu einem ähnlichen Fazit wie bei der Einführung eines Unternehmenswikis bei Robert Bosch, dass die „Frage nach dem Erfolg des dargestellten Wikis aus Sicht der vielleicht erhofften Kollaboration verneint werden muss.“ (Blaschke 2008, S. 201)

Durch die unterschiedlichen Analysemethoden können Rückschlüsse über Erfolgsfaktoren für ein Unternehmenswiki gemacht werden, denn Blaschke und Müller beziehen in der Analyse nicht nur die Rollen innerhalb des Wikis ein, sondern korrelieren diese mit den funktionalen Rollen. Formelle und informelle Rollen überlappen sich zwar, sind aber nicht konsequent identisch. Die nur technische Einführung eines Unternehmenswikis als Instrument des Wissensmanagements führt nicht automatisch zu einer Verbesserung der Kooperation und einer Externalisierung des Wissens des Einzelnen. Ganz im Gegenteil bleiben die grundlegenden Barrieren erhalten, wenn bei der Einführung eines Wikis als Werkzeug des Wissensaustauschs, die Organisation nicht mitberücksichtigt wird. Die Bedeutung der Betriebsorganisation und Unternehmenskultur für den Erfolg von Unternehmenswikis wird unterstrichen durch eher technische Beschreibungen zur Implementierungsproblematik in mittelständischen Unternehmen in so verschiedenartigen Branchen wie in der IT Beratung (Wunderli und Vetter 2010), der Forschung im Pharmabereich (Zaltenbach et al. 2010), des Maschinenbaus (Seren und Dückert 2009) oder einem Dienstleisters für die betriebliche Weiterbildung (Thiele und Meckes 2009.)

#### **4 Fazit**

Erst wenn mit der Einführung auch ein Strukturwandel erfolgt oder die Integration in einem Transparenz geprägten, auch in der formellen Organisation flexiblen, heterarchischen Umfeld erfolgt und der dynamische Wissensspeicher eines Unternehmenswiki, um operative Instrumente wie einem Wissensstrukturplan (Sakschewski und Wedel 2008) ergänzt wird, um eine stärkere Prozessorientierung zu erreichen, kann die Erfolgsgeschichte von Wikipedia auch in ihrer Short-Form weiter geschrieben werden. Die Veranstaltungsbranche bietet in vielen Teilen dieses Umfeld – hier besonders genannt ist der hohe Grad an Rollenflexibilität und Positionierung durch Fachkompetenz sowie die flexiblen, zeitlich befristeten, projektgebundenen Beschäftigungen – und bietet sich daher für die Einführung eines Unternehmenswikis in besonderem Maße an.

## Literaturverzeichnis

- BARSON, R. J.; FOSTER, G.; STRUCK, T.; RATCHEV, S.; PAWAR, K.; WEBER, F.; WUNRAM, M. (2000): Inter- and Intra-Organisational Barriers to Sharing Knowledge in the Extended Supply-Chain, Online im Internet: <http://www.corma.net/download/e2000.doc>. (10.06.2010).
- BLASCHKE, S. (2008): Wikis in Organisationen, In: P. Alpar, Paul; S. Blaschke (Hrsg.): Web 2.0.: Eine empirische Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2008.
- BÖHL, J. (2001): Wissensmanagement in Klein- und mittelständischen Unternehmen der Einzel- und Kleinserienfertigung, München 2001.
- BULLINGER, H.-J.; RÜGER, M.; KOCH, A.; STAIGER, M. (2001): Knowledge meets Motivation: Anreizsysteme im Wissensmanagement, Stuttgart 2001.
- BULLINGER, H.-J.; WÖRNER, K.; PRIETO, J. (1998): Wissensmanagement: Modelle und Strategien für die Praxis, In: Bürgel, H. D. (Hrsg.): Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin 1998. S. 21-39.
- DISTERER, G. (2000): Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen, In: Wirtschaftsinformatik, Nr. 6, Jg. 42 (2000), S. 539-546.
- EBERSBACH, A.; KRIMMEL, K.; WARTA, A. (2008): Kenngrößen innerbetrieblicher Wiki-Arbeit, In: P. Alpar, Paul; S. Blaschke (Hrsg.): Web 2.0.: Eine empirische Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2008.
- KAISER, S.; PAUST, R.; KAMPE, T. (2007): Externe Mitarbeiter: Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister, Wien 2007.
- LUTZ, B. (2005): Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Halle 2005.
- MÜLLER, C. (2009): Graphentheoretische Analyse der Evolution von Wiki-basierten Netzwerken für selbstorganisiertes Wissensmanagement, Berlin 2009.
- PROBST G.; RAUB S.; ROMHARDT K. (2006): Wissen managen. 5. Aufl, Wiesbaden 2006.
- RASTETTER, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit, In: G. Schreyögg; P. Conrad (Hrsg.): Management von Kompetenz, Managementforschung 16, Wiesbaden 2006
- RICHTER, K. (2008): Der Weg zum Unternehmenswiki, In: P. Alpar, Paul; S. Blaschke (Hrsg.): Web 2.0.: Eine empirische Bestandsaufnahme, Wiesbaden 2008.
- ROEHL, H.; ROMHARDT, K. (2000): Wissensmanagement: Ein Dialog über Totes und Lebendiges. In: Organisationsentwicklung, 19. Jg. (2000), H. 4, S. 50-59.
- RUMP, J. (2001): Intergeneratives Wissensmanagement, In: Trojaner, Nr. 1, Jg. 9 (2001), S. 24-27, Online im Internet [http://www.kfaiss.de/pdf/t11\\_kpl.pdf](http://www.kfaiss.de/pdf/t11_kpl.pdf). (10.06.2010).
- SAKSCHIEWSKI, T.; WEDEL, B. (2008): Wissen mit Struktur erfassen und in Netzen weitergeben, In: GPM e.V. (Hrsg.): Projektmanagement, Durch Zusammenarbeit zum Erfolg, Nürnberg 2008.

- SCHREYÖGG, G. (2003): Organisation, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- SEREN, P.; DÜCKERT, S. (2009): Erfahrungsbericht Schaeffler Wiki, In: M. Bentele; N. Gronau; P. Schütt; M. Weber (Hrsg.): Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen, Kongressband KnowTech 2009, Berlin 2009.
- STEGBAUER, C. (2009): Wikipedia: Das Rätsel der Kooperation, Wiesbaden 2009.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. (2007): Wikinomics: Die Revolution im Netz, München 2007.
- THIELE, D.; MECKES, K. (2009): Erfahrungsbericht: Optimierung einer Kursorganisation via Wiki-Technologie. In: M. Bentele; N. Gronau; P. Schütt; M. Weber (Hrsg.): Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen, Kongressband KnowTech 2009, Berlin 2009.
- WILDEMANN, H. (2000): Von Just-in-Time zu Supply Chain Management, In: Wildemann, H. (Hrsg.), Supply Chain Management, München 2000, S. 49-85.
- WUNDERLI, M.; VETTER, S. (2010): Know-how Sammlung, Verteilung und Management bei einem mittelständischen IT Consulting Dienstleister, In: M. Bentele; N. Gronau; P. Schütt; M. Weber (Hrsg.): Mit Wissensmanagement Innovation vorantreiben! Kongressband KnowTech 2010. Berlin 2010.
- ZALTENBACH, P. ; HANSCH, D.; SCHNURR, H.-P.; NATIVIDADA, J. (2010): Einsatz einer Wissensplattform im Pharmabereich, In: M. Bentele; N. Gronau; P. Schütt; M. Weber (Hrsg.): Mit Wissensmanagement Innovation vorantreiben! Kongressband KnowTech 2010. Berlin 2010.