

Wissensmanagement mit Web 2.0: Grundlage und Herausforderung

Von Dr. Alexander Stocker

Abstract

Web 2.0 ermöglicht eine Vielzahl an Anwendungsbereichen in Unternehmen, insbesondere im Wissenstransfer. So schwebt es den Entscheidern in Unternehmen vor, das Idealbild des selbstorganisierten Teilens von Wissen aus dem Web 2.0 in die Unternehmen zu transferieren – und zwar mit Hilfe der neuen Technologien aus dem Web 2.0: beispielsweise Wikis und Weblogs. Jedoch stellen Unternehmen völlig unterschiedliche Systeme im Vergleich zum offenen Web dar. Praktiker orientieren sich im Vorfeld von Entscheidungen gern an Fallstudien. Vor diesem Hintergrund wurde durch den Autor dieses Beitrags, Dr. Alexander Stocker, gemeinsam mit Prof. Klaus Tochtermann ein neues Fachbuch zum Thema veröffentlicht, welches ein einheitliches Design für diverse Fallstudien verwendet, um die Vergleichbarkeit für Praktiker zu gewährleisten. Im Folgenden stellt Dr. Stocker eine Fallstudie aus dem Buch vor, in der Weblogs für Mitarbeiter erfolgreich eingeführt wurden und zeigt die Lessons Learned.

Das Web 2.0 – ein sozio-technisches System

Mit der Entwicklung zum Web 2.0 hat sich das Web als soziales Interaktionsmedium stark weiterentwickelt. Im Web der Menschen haben sich Nutzende von passiven Informationskonsumenten zu aktiven Informationsproduzenten transformiert – neue Anwendungen und Technologien machten es Menschen möglich, auch ohne tiefgreifende technische Kenntnisse Inhalte zu erstellen und mit anderen zu teilen.

Die dem Web zugeschriebenen Potenziale Vernetzung, Durchdringung, Zeit- und Ortsunabhängigkeit und, vor allem durch den verstärkten Einsatz mobiler Endgeräte, Personalisierung und Lokalisierung haben das Web zu DEM Medium für menschliche Kommunikation und soziale Interaktion gemacht. Entstanden sind eine unüberschaubare Vielzahl sozialer Web-Plattformen wie Wikipedia, Facebook oder Youtube, auf denen Menschen freiwillig und selbstorganisiert mit Gleichgesinnten interagieren und ihr Wissen teilen.

Damit hat die technologische Weiterentwicklung zugleich die soziale Interaktion stimuliert und begeistert, weil Menschen am Web immer wieder neue Szenarien für die Verwendung innovativer Technologien entdecken konnten. Gleichzeitig sind durch die aktive Nutzung und vor allem auch durch das Experimentieren mit diesen Technologien kreative Ideen entstanden, die wiederum in die Entwicklung neuer Technologien am Web mündeten. So schließt sich der Kreislauf zwischen (Web-2.0)-Technologie und der Anwendung dieser langsam wieder.

Wikis und Weblogs

Wikis und Weblogs sind zwei klassische Anwendungen, welche dem Web 2.0 zugerechnet werden. Die Funktionalität ist in der Zwischenzeit in den Unternehmen zwar weitestgehend bekannt. Fragestellungen befassen sich dabei vielmehr mit der bevorzugten Einsatzweise, d.h. zur welcher Unterstützung eignet sich ein Wiki besser, als ein Weblog und umgekehrt.

- Ein Wiki ist ein Hypertext-System, bei denen Nutzer Inhalte nicht nur lesen, sondern auch und vor allem aktiv erstellen können. Wiki-Seiten sind über Querverweise miteinander verbunden. Die Bedienung von Wikis ist relativ einfach und erfordert keine Expertenkenntnisse. Wikis eignen sich ausgesprochen gut für kollaboratives Arbeiten, weil Autoren auf einfache Art und Weise gemeinsam an einem Text schreiben können. Das bekannteste Beispiel für den erfolgreichen Einsatz eines Wikis ist die freie Enzyklopädie Wikipedia.
- Weblogs sind Online-Tagebücher, in denen Menschen etwa über ihr tägliches Leben oder über ein bestimmtes Thema berichten. Das besondere Kennzeichen von Weblogs ist ihre Möglichkeit, sich mit anderen Bloggern automatisch zu vernetzen. Durch die Popularität dieser neuen Kommunikationsform entstand am Web die Blogosphäre, ein riesiges Netzwerk bestehend aus Millionen von Weblogs.

Bei einem Weblog tritt der Autor als Person viel stärker in den Vordergrund, als bei einem Wiki. So werden Weblogs auch viel häufiger von Menschen dazu eingesetzt, sich selbst und ihre Gedanken darzustellen.

Unternehmen und das Web 2.0

Unternehmen möchten sich die Potenziale des Web erneut, d.h. nach dem Platzen der Dot-Com Blase, nutzbar machen, um damit ihr Kerngeschäft nachhaltig zu verbessern. Die am Web in der Zwischenzeit gereiften Anwendungen und Technologien finden langsam aber stetig den Einzug in die Unternehmenswelten. Diese Entwicklung lässt sich aus mindestens zwei Blickwinkeln betrachten:

- Innovative und der Technologie aufgeschlossene Führungskräfte haben den Nutzen von Anwendungen des Web 2.0 am Web beobachtet und wollen diesen für ihr Unternehmen realisieren. Die Einführung eines Web-2.0-Tools geschieht damit quasi durch das Management getrieben – also top-down.
- Mitarbeitende erkennen als „Digital Natives“ und „Early Adopter“ die Potenziale von Web 2.0 aus dem offenen Web und wollen die ihnen bekannten Anwendungen auch in ihrem Unternehmen nutzen, weil sie dadurch die Produktivität ihrer Wissensarbeit erhöhen können. Die Einführung eines Web 2.0 Tools geschieht damit bottom-up, durch die Mitarbeiter getrieben.

Wissenstransfer als primärer Anwendungsbereich

Neben Arbeit, Boden und Kapital sehen Unternehmen das Wissen der Mitarbeiter immer mehr als die wesentliche Ressource wahr, um erfolgreich auf einem globalen und zugleich sehr dynamischen Markt agieren zu können. Das Wissensmanagement will als ein die Ressource Wissen in den Mittelpunkt stellender Management-Ansatz den Unternehmen zu einem effektiveren und effizienteren Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter verhelfen. Wissen kann im Unternehmen nicht seinen vollen Wert ausspielen, wenn es einem Mitarbeiter, welcher es benötigt, nicht zu einer bestimmten Zeit vorliegt. Wissen muss daher jederzeit an alle Mitarbeiter im Unternehmen transferierbar sein. Die Förderung eines aktiven Wissenstransfers zu den und zwischen den Mitarbeitern ist daher eine wesentliche Aufgabe eines nachhaltigen Wissensmanagements.

Das in der jüngeren Vergangenheit stark gebeutelte Wissensmanagement erhofft sich durch die neuen Anwendungen und Technologien des Web 2.0 einen erneuten Aufschwung.

Wissenstransfer mit Web 2.0

Web 2.0 ermöglicht eine Vielzahl an Anwendungsbereichen in Unternehmen. Gerade der Wissenstransfer ist ein Anwendungsbereich, welcher derzeit durch Web 2.0 in den Unternehmen eine Evolution durchlebt. So schwebt es den Entscheidern in Unternehmen vor, das Idealbild des selbstorganisierten Teilens von Wissen aus dem Web 2.0 in die Unternehmen zu transferieren – und zwar mit Hilfe der neuen Technologien aus dem Web 2.0.

Jedoch müssen Entscheider berücksichtigen, dass Unternehmen völlig unterschiedliche Systeme im Vergleich zum offenen Web darstellen. Das im Web 2.0 gelebte Prinzip der Freiwilligkeit in der Teilung von Inhalten wird in Unternehmen mit Strukturen konfrontiert, welche durch Hierarchien mit mehr oder weniger klar definierten Verantwortungen und Abläufen definiert sind. Dieses Spannungsfeld zwischen der Web-2.0-typischen Selbstorganisation der Nutzer und der in Unternehmen vorherrschenden Fremdorganisation der Mitarbeiter muss erst bewältigt werden, um die Potenziale von Web 2.0 im Unternehmen vollständig auszuschöpfen.

Fallstudien als Mittel zum Erkenntnisgewinn

Im Hinblick auf die Einführung von Anwendungen und Technologien des Web 2.0 in Unternehmen stellen Fallstudien derzeit ein probates Mittel zum Erkenntnisgewinn dar. Dabei orientieren sich Praktikern an den in Fallstudien zum Teil immer wiederkehrenden Mustern, welche sie dann in den Unternehmen zu replizieren versuchen. Oftmals ist eine Vergleichbarkeit von Fallstudien allerdings nur sehr schwer gegeben:

- Meist werden durch die Autoren unterschiedliche Standards, Techniken und Methoden zur Datenerfassung bei der Erstellung von Fallstudien eingesetzt.

- Darüber hinaus werden Fallstudien oftmals aus unterschiedlichen Perspektiven verfasst, beispielsweise aus der Perspektive des Betreibers einer Lösung, des Anwenders oder desjenigen, der von der Lösung profitieren soll.

Vor diesem Hintergrund wurde durch den Autor dieses Beitrags, Dr. Alexander Stocker, gemeinsam mit Prof. Klaus Tochtermann ein neues Fachbuch (Titel „Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs: Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0“) zum Thema veröffentlicht, welches ein einheitliches Design für alle im Buch veröffentlichten 11 Fallstudien verwendet, um die Vergleichbarkeit für Praktiker zu gewährleisten. Dabei kommen sowohl die für den Betrieb der neuen Lösung verantwortlichen Personen, als auch die Wissensarbeiter als Nutzer der neuen Lösung zu Wort. Dieses Buch beschreibt, wie und warum Anwendungen und Technologien des Web 2.0 immer mehr in die Unternehmenswelten Einzug finden, um dort Mitarbeiter verstärkt zum Wissenstransfer zu bewegen – eine Entwicklung, die mit dem Begriff „Enterprise 2.0“ bezeichnet wird. Das Buch vermittelt das notwendige Grundverständnis, um eigene Projekte im Umfeld von Web 2.0 effizienter und effektiver durchzuführen.

Im Folgenden wird auszugsweise eine Fallstudie aus diesem Buch präsentiert.

Fallstudie: Pentos AG

Ausgangssituation

Das untersuchte Unternehmen mit Sitz in München zählt mit 33 Mitarbeitern zur Gruppe der KMUs. Mit den Dienstleistungen IT-Consulting und Software-Entwicklung mit Schwerpunkt IBM Lotus/Domino und Web 2.0 werden sowohl mittelständische Unternehmen, als auch international agierende Großkonzerne in zahlreichen Projekten betreut.

In der betrachteten Organisation gestaltete sich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern als äußerst mühsam. Aufgrund der Tatsache, dass viele Mitarbeiter geographisch verteilt beim Kunden in Projekten arbeiten, konnte keine bestmögliche Zusammenarbeit zwischen ihnen gefunden werden. Über Telefon und Face-to-Face-Meetings konnte nicht effektiv genug kommuniziert werden. So war die gelebte Kommunikation stark durch Parallelitäten geprägt und verursachte einen hohen Aufwand für alle Beteiligten. Der tatsächliche Auslöser für die Einführung von Mitarbeiter-Blogs war jedoch der empfundene Bedarf nach besserer Kommunikation unter der Belegschaft bei den Führungskräften im Unternehmen. Das zentrale Ziel der neuen auf Web 2.0 basierenden Lösung war die Verbesserung des intraorganisationalen Wissenstransfers, insbesondere zwischen den Mitarbeitern.

Einführung der Lösung

Aufgrund der einschlägigen Tätigkeiten im Kerngeschäft des untersuchten Unternehmens wurden schon 2001 die ersten Mitarbeiter-Blogs auf der Basis von Lotus Notes/Domino eingeführt. Alle für Blogs typischen Funktionen (Inhalte chronologisch absteigend darstellen, Kommentieren ermöglichen) wurden bereits zum damaligen Zeitpunkt über Notes- Datenbanken abgebildet. Obwohl dezidiert keine Blog-typische Software wie etwa Wordpress (www.wordpress.org) verwendet wird, bestehen in der Ausgestaltung der Blogs keine wesentlichen Unterschiede zum „Original“. Alle 33 Mitarbeiter im Unternehmen inklusive der Geschäftsführung können Mitarbeiter-Blogs betreiben und kommentieren.

Das Ziel der Mitarbeiter-Blogs ist die Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen insgesamt, sowie das Initiieren einer Selbstreflexion der Mitarbeiter durch die Erstellung von Weblog-Beiträgen, welche ein nach außen tragen ihrer Tätigkeiten und Ziele darstellt. Die Blogs sollen die im Unternehmen wesentlichen Bereiche bzw. Themen (z.B.: Dokumentation, Projektmanagement, Software-Entwicklung, ...) auf einer Meta-Ebene unterstützen. Eine Vorgabe seitens der Geschäftsführung zum selbstorganisierten Bloggen besagt, dass jeder Blogger nicht mehr als zehn Zeilen pro Woche schreiben sollte, um die Kommunikation zugleich effektiv und effizient zu gestalten. Im Unternehmen wurde zudem festgestellt, dass Mitarbeiter ausgesprochen lange Beiträge auch entsprechend negativ kommentieren.

Alle Mitarbeiter-Weblogs wurden ohne externe Beratung konzipiert und implementiert. Alle Mitglieder des für die Einführung der Mitarbeiter-Weblogs verantwortlichen Projektteams stammen aus dem Professional-Services-Umfeld und waren bei Kunden tätig und dementsprechend erfahren im Umgang mit der Technologie. In der Projektsteuerungsgruppe befanden sich insgesamt fünf Mitarbeiter, darunter zwei Vorstände. Diese fünf Köpfe bildeten zugleich die Pilotgruppe für die Mitarbeiter-Weblogs.

Die Ziele der Mitarbeiter-Weblogs wurden als ein Teil der allgemeinen Einschulung durch die Geschäftsleitung an alle Mitarbeiter kommuniziert. Die Geschäftsführung beteiligte sich nicht nur durch ihre Mitgliedschaft in der Pilotgruppe besonders stark in der internen Vermarktung des neuen Werkzeuges. Dazu gehören auch die unternehmensinterne Präsentation und das „Feiern“ erster Erfolge in den Themen Selbstorganisation und Lessons Learned.

Als besondere Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung der Blogs dienen auf einer pragmatischen Ebene Lob und Tadel durch die Geschäftsführung. Die Einführung einer statistischen Auswertung („wie oft werden die Blogs gelesen“) und Ranglisten stellen einen zusätzlichen Motivator für die Mitarbeiter dar, Blogs aktiv zu nutzen. Weiters werden entsprechend gute Blogging-Praktiken als kleiner Teil im variablen Bonusanteil der Mitarbeitervergütung finanziell honoriert.

Ergebnisse

In den Mitarbeiter-Weblogs findet sich Wissen zu Projektstatus-Informationen, Lessons Learned und auch besondere, nennenswerte Ereignisse im betrieblichen oder privaten Umfeld. Mitarbeiter sollen in ihren Blogs kommunizieren, was sie im Unternehmen tun, warum sie genau das tun und welchen Bezug ihr Tun zum Unternehmenserfolg hat. Dieser Soll-Zustand wurde auch in der Netiquette für die Mitarbeiter als Leitfaden zur Nutzung der Blogs dokumentiert. Ein Großteil der Mitarbeiter hält sich auch an diese Vorgabe, jedoch beteiligen sich nicht alle Mitarbeiter aktiv genug am Bloggen: Manchen Mitarbeitern mangelt es an Quantität, d.h. sie bloggen nicht oft genug, andere Mitarbeiter wiederum reflektieren nicht tief genug. Als durchwegs positiv wird durch die Geschäftsleitung der Umstand empfunden, dass Mitarbeiter auch über Privates bloggen und dabei Synergien zu ihrem beruflichen Umfeld herstellen.

Die Kultur in dem analysierten Unternehmen ist eine partizipative, moderne, das Wissen teilende Kultur. Die Motivation der Mitarbeiter zur Nutzung der Blogs begründet sich vor allem in der Tatsache, dass diese weit mehr von ihren Kollegen zurückbekommen, als sie selbst über die Mitarbeiter-Weblogs einbringen. Sie können die durch das Lesen von Blogs erhaltene Information dazu verwenden, sowohl ihren Beruf, als auch ihr privates Leben abseits der Arbeit besser zu organisieren. Ein kontinuierlicher sanfter Druck durch die Geschäftsleitung fungiert als sehr effektives die Mitarbeiter-Weblogs begleitendes pragmatisches Change-Management. Trotz aller Vorteile sieht ein Teil der Mitarbeiter den eigenen Blog immer noch als einen Mehraufwand im hektischen Tagesgeschäft an.

Was eine unternehmensinterne Evaluierung der Blogs angeht, wurden bereits einige Maßnahmen verabschiedet: Dabei ist bereits bekannt, wie viele Mitarbeiter jede Woche die Blog-Einträge jedes einzelnen Bloggers lesen. Auf Mitarbeiter-Interview-Basis lassen sich aber nur indirekte Ergebnisse aus den vorhandenen Daten im Unternehmen ableiten. So kann die hohe Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen (1,3 auf einem Schulnotensystem von 1-6) als Zeichen für eine gesunde Kultur gesehen werden, zu der auch die Mitarbeiter-Blogs einen wesentlichen Beitrag geleistet haben.

Aus der Sicht der Geschäftsleitung ist der Nutzen/ Erfolg der Blogs auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters die Bereitstellung relevanter Informationen, die seine Selbstorganisation stimuliert und unterstützt. Das betrifft sowohl die berufliche, als auch die private Ebene. Als durch die Geschäftsleitung empfundener Nutzen/ Erfolg auf der Basis von (Projekt)teams fungieren die stets aktuellen Informationen über die laufende Entwicklung in Projekten. Aufgrund der Tatsache, dass alle Ebenen von Manager bis Mitarbeiter bloggen, ergibt sich ein signifikantes Gesamtbild der Organisation und ihrer Tätigkeiten für jeden einzelnen Blogger. Der durch die Geschäftsleitung empfundene Nutzen/ Erfolg für die gesamte Organisation ist die nachhaltige Stärkung der Unternehmenskultur durch das interne Bloggen.

Im Gegensatz zum Bloggen ist bei der Verwendung von E-Mails bzw. in Face-to-Face Meetings das gesprochene Wort, welches auch eine Relevanz für die Allgemeinheit besitzen kann, nach dem Ende der Aktion (dem Schreiben, dem Sprechen, ...) für die Allgemeinheit „verloren“. Die durch das Bloggen erzielte zentrale Archivierung und Durchsuchbarkeit von Informationen ist der originäre Nutzen aus der neuen Technologie. Somit wird Information geschaffen, die vorher nicht im Unternehmen vorlag. Durch die Chronologie der Weblog- Beiträge wird die Aktualität der Information gesichert.

Aus Sicht der Geschäftsleitung ist der von den Mitarbeitern empfundene Nutzen aus den Weblogs der Effekt, dass diese jederzeit die Blogs relevanter Informationsträger lesen können und sich Zugriff über relevante Informationen im Unternehmen verschaffen können, um ihren subjektiven Informationsbedarf

besser zu befriedigen. Gleichzeitig schaffen Mitarbeiter aus ihrer betrieblichen Praxis heraus zeitnah ein durchsuchbares nutzernahes Informationsangebot für ihre Kollegen. Durch Bloggen können Mitarbeiter ferner verstärkt selbstorganisatorisch tätig werden und sich damit im Unternehmen gut entfalten.

Folgende Erfolgsfaktoren konnten für Mitarbeiter-Weblogs aus dem Projekt extrahiert werden:

- Ein „sanfter Druck“ durch die Geschäftsleitung bringt die Mitarbeiter dazu, Weblogs vermehrt aktiv zu nutzen.
- Mitarbeiter müssen sowohl oft genug, als auch tief genug bloggen. Sowohl die Quantität als auch die Qualität der Weblog-Beiträge muss stets stimmen.
- Bloggen über Privates hilft den Mitarbeiter dabei, Synergien herzustellen. Damit können sie sowohl ihr Leben, als auch ihren Beruf besser organisieren.

Über den Autor

Dr. Alexander Stocker beschäftigt sich seit über acht Jahren in Wissenschaft und Praxis mit dem Einsatz computergestützter Informationssysteme in Unternehmen. Derzeit ist er am Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, sowie am Institut DIGITAL bei JOANNEUM RESEARCH tätig.

<http://www.alexanderstocker.at>

Aktuelle Publikation:

Stocker, Alexander; Tochtermann, Klaus (2010): Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen, Gabler-Verlag, 2010.

www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2581-7/Wissenstransfer-mit-Wikis-und-Weblogs.html

Kommentarfunktion unter

<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-mit-web-20-grundlage-und-herausforderung>