



# Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

Anreize zur Nutzung eines Wikisystems im  
Wissensmanagement

Verfasserin

Bianca Ahlemann BA

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Juni 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066915

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Betriebswirtschaft

Betreuer:

o. Univ.-Prof. Dr. Dimitris Karagiannis

Prof. Dr. Knut Hinkelmann



## **Forschungsfrage**

Worin bestehen Anreize (Incentives), um im Unternehmen ein Wiki zur Unterstützung eines Wissensmanagementsystems zu verwenden und wie kann man diese Anreize messen und bewerten? Lassen sich allgemeingültige motivationale Anreizaspekte für Unternehmen im Hinblick auf Wikisysteme finden?



## Danksagung

Bei Herrn Univ. Prof. Dr. Karagiannis bedanke ich mich für die Vergabe und Betreuung der Masterarbeit. Besonderem Dank gilt Herrn Prof. Dr. Hinkelmann für seine engagierte Betreuung und seine spannenden Denkanstöße sowie seiner Geduld.

Des Weiteren möchte ich mich herzlichst bei meinen Eltern für ihre kontinuierliche finanzielle und seelische Unterstützung bedanken sowie bei meiner Zwillingsschwester für ihr grenzenloses Verständnis und ihre stets aufmunternden Worte!

Nicht vergessen möchte ich meine Wohngemeinschaft in Wien. Danke an Euch für drei wundervolle Jahre.



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Magisterarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Diese Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Bianca Ahlemann

Wien, im Juni 2010



# Inhaltsverzeichnis

|                                                                |             |
|----------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                             | <b>XIII</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                               | <b>XV</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                             | <b>XVII</b> |
| <b>Einleitung .....</b>                                        | <b>1</b>    |
| <b>1. Wissensmanagement.....</b>                               | <b>5</b>    |
| 1. 2    Theoretische Vorüberlegungen .....                     | 5           |
| 1. 3    Entstehung neuen Wissens.....                          | 7           |
| 1. 3. 1    Organisationale Wissensentstehung.....              | 8           |
| 1. 3. 2    Individuelle Wissensentstehung .....                | 10          |
| 1. 4    Wissen managen.....                                    | 11          |
| 1. 5    Anforderungen an Unternehmen im Wissensmanagement..... | 14          |
| 1. 6    Barrieren bei der Wissensteilung.....                  | 17          |
| 1. 6. 1    Organisatorische Barrieren .....                    | 18          |
| 1. 6. 2    Individuelle Barrieren .....                        | 20          |
| <b>2. Das Social Web.....</b>                                  | <b>23</b>   |
| 2. 1    Das Web 2.0 .....                                      | 23          |
| 2. 2    Enterprise 2.0.....                                    | 27          |
| 2. 3    Social Software .....                                  | 28          |
| <b>3. Das Wiki Konzept .....</b>                               | <b>31</b>   |
| 3. 1    Das bekannteste Wiki – Wikipedia .....                 | 31          |
| 3. 2    Was ist ein Wiki? .....                                | 35          |
| 3. 3    Technische Funktionsweise von Wikis.....               | 37          |
| 3. 4    Wiki Besonderheiten .....                              | 39          |
| <b>4. Wikis im Unternehmen.....</b>                            | <b>43</b>   |
| 4. 1    Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen .....              | 43          |
| 4. 1. 1    Wikis als Diskussionsforum.....                     | 43          |
| 4. 1. 2    Wikis als Projektwerkzeug .....                     | 44          |
| 4. 1. 3    Wikis als technische Dokumentation.....             | 46          |
| 4. 1. 4    Wikis als Verzeichnis .....                         | 46          |
| 4. 1. 5    Wikis als Intranet.....                             | 46          |
| 4. 2    Prinzipien für ein erfolgreiches Wiki .....            | 49          |

|            |                                                                                         |           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. 3       | Warum können Wikis im Unternehmen scheitern?.....                                       | 54        |
| <b>5.</b>  | <b>Die Psychologie im Unternehmen.....</b>                                              | <b>59</b> |
| 5. 1       | Die Organisationspsychologie .....                                                      | 59        |
| 5. 2       | Begriffe der Motivationspsychologie.....                                                | 62        |
| 5. 2. 1    | Motive .....                                                                            | 62        |
| 5. 2. 2    | Motivation.....                                                                         | 65        |
| 5. 2. 3    | Motivationstypen .....                                                                  | 66        |
| 5. 2. 3. 1 | Der leistungsorientierte Einzelkämpfer .....                                            | 67        |
| 5. 2. 3. 2 | Der sozialorientierte Einzelmensch.....                                                 | 68        |
| 5. 2. 3. 3 | Der Mitläufer .....                                                                     | 69        |
| 5. 2. 3. 4 | Der Unabhängige.....                                                                    | 69        |
| 5. 2. 3. 5 | Der harte Manager.....                                                                  | 70        |
| 5. 2. 3. 6 | Der Macher .....                                                                        | 71        |
| <b>6.</b>  | <b>Anreize .....</b>                                                                    | <b>73</b> |
| 6. 1       | Intrinsische Anreize .....                                                              | 74        |
| 6. 2       | Extrinsische Anreize.....                                                               | 75        |
| 6. 3       | Materielle Anreize.....                                                                 | 76        |
| 6. 4       | Immaterielle Anreize.....                                                               | 77        |
| 6. 5       | Anreizquelle .....                                                                      | 78        |
| 6. 6       | Anreizobjekt .....                                                                      | 79        |
| 6. 7       | Anreizempfänger .....                                                                   | 80        |
| 6. 8       | Anreizziel.....                                                                         | 81        |
| <b>7.</b>  | <b>Anreizsysteme .....</b>                                                              | <b>83</b> |
| 7. 1       | Anforderungen an Anreizsysteme .....                                                    | 85        |
| 7. 2       | Instrumente von Anreizsystemen .....                                                    | 87        |
| 7. 3       | Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen .....                                           | 87        |
| 7. 4       | Grenzen von Anreizsystemen .....                                                        | 89        |
| 7. 5       | Mitarbeiterakzeptanz als Erfolgsfaktor .....                                            | 89        |
| <b>8.</b>  | <b>Erstellung eines Anreizsystems zur Nutzung eines Wikis im Wissensmanagement.....</b> | <b>95</b> |
| 8. 1       | Methodisches Vorgehen.....                                                              | 95        |
| 8. 2       | Wikis im Unternehmenseinsatz .....                                                      | 96        |
| 8. 2. 1    | Einsatzbereich von Wikis .....                                                          | 97        |
| 8. 2. 2    | Warum werden Wikis im Wissensmanagement eingesetzt? .....                               | 98        |

|            |                                                                                         |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8. 2. 3    | Warum scheuen dennoch viele Unternehmen den Einsatz von Wikis? .....                    | 99         |
| 8. 3       | Materielle versus immaterielle Anreize .....                                            | 101        |
| 8. 4       | Anreize für ein Wiki im Wissensmanagement .....                                         | 106        |
| 8. 4. 1    | Materielle Anreize .....                                                                | 106        |
| 8. 4. 2    | Immaterielle Anreize .....                                                              | 107        |
| 8. 5       | Das Bewertungssystem .....                                                              | 112        |
| 8. 6       | Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Anreizgestaltung zur Nutzung von Wikis..... | 114        |
| <b>9.</b>  | <b>Conclusio .....</b>                                                                  | <b>117</b> |
| <b>10.</b> | <b>Quellenverzeichnis.....</b>                                                          | <b>121</b> |
| <b>11.</b> | <b>Anhang .....</b>                                                                     | <b>131</b> |



## Abkürzungsverzeichnis

|      |                           |
|------|---------------------------|
| Abb. | Abbildung                 |
| bzw. | beziehungsweise           |
| CMS  | Content-Management-System |
| d.h. | das heißt                 |
| etc. | et cetera                 |
| evt. | eventuell                 |
| ggf. | gegebenenfalls            |
| KM   | Knowledge Management      |
| Mio. | Million                   |
| IT   | Informationstechnologie   |
| %    | Prozent                   |
| o.J. | ohne Jahresangabe         |
| u.a. | unter anderem             |
| usw. | und so weiter             |
| vgl. | vergleich                 |
| WM   | Wissensmanagement         |
| WWW  | World Wide Web            |
| z.B. | zum Beispiel              |



## Tabellenverzeichnis

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1 Grundprinzipien von Web 2.0 Applikationen .....                                  | 24  |
| Tabelle 2 Unternehmen, in denen Wikis eingesetzt werden .....                              | 48  |
| Tabelle 3 Intrinsische und extrinsische Anreize .....                                      | 76  |
| Tabelle 4 Bemessungsgrundlagen verschiedener Anreizsysteme .....                           | 88  |
| Tabelle 5 Akzeptanzverhalten .....                                                         | 90  |
| Tabelle 6 Implementierungsstrategien nach dem Grad der Beteiligung<br>und Initiative ..... | 92  |
| Tabelle 7 Anreize und ihre Bedeutung im Wissensmanagement und Wiki.....                    | 111 |
| Tabelle 8 Merkmale und Ausprägung eines Bewertungssystems .....                            | 113 |



# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1 Rangfolge Daten, Informationen, Wissen.....                                               | 7   |
| Abbildung 2 Modell von Nonaka, Takeuchi.....                                                          | 9   |
| Abbildung 3 Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst et al.....                                | 13  |
| Abbildung 4 Verbindung zwischen Prozessen, Informationen, Wissen<br>und Entscheidungen .....          | 15  |
| Abbildung 5 Die drei Dimensionen des Wissensmanagements .....                                         | 16  |
| Abbildung 6 Barrieren des Wissensmanagements .....                                                    | 18  |
| Abbildung 7 Tim O'Reillys Web 2.0 Map .....                                                           | 25  |
| Abbildung 8 Web 2.0 Mindcloud .....                                                                   | 26  |
| Abbildung 9 Das Social Software-Dreieck .....                                                         | 29  |
| Abbildung 10 Social Software ... (in %) .....                                                         | 30  |
| Abbildung 11 Artikelzahl der deutschsprachigen Wikipedia im Zeitverlauf (in Mio.) ....                | 32  |
| Abbildung 12 Nutzung von Online-Nachschlagewerken (in %) .....                                        | 33  |
| Abbildung 13 Verlässlichkeit von Online-Lexika (in %) .....                                           | 34  |
| Abbildung 14 Wiki-Funktionen.....                                                                     | 37  |
| Abbildung 15 Internetnutzer werden von Lesern zu Redakteuren.....                                     | 38  |
| Abbildung 16 Funktionsweise von Wikis.....                                                            | 39  |
| Abbildung 17 Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation.....                                        | 61  |
| Abbildung 18 Die Hierarchie der Bedürfnisse (nach Maslow) .....                                       | 63  |
| Abbildung 19 Der Motivationsprozess .....                                                             | 66  |
| Abbildung 20 Quellen möglicher Mitarbeitermotivation (in %).....                                      | 77  |
| Abbildung 21 Kriterien möglicher Anreizarten.....                                                     | 78  |
| Abbildung 22 Anreizarten unterschiedlicher Klassen von Anreizsystemen .....                           | 79  |
| Abbildung 23 Begriffliche Kategorien von Anreizsystemen .....                                         | 84  |
| Abbildung 24 Anforderungen an Anreizsysteme im Wissensmanagement (in %) .....                         | 86  |
| Abbildung 25 Wiki-Einsatz im Unternehmen (in %).....                                                  | 96  |
| Abbildung 26 Wo Wikis eingesetzt werden (in %).....                                                   | 97  |
| Abbildung 27 Warum beteiligen sich Mitarbeiter nicht an Beiträgen einer<br>Gemeinschaft? (in %) ..... | 100 |
| Abbildung 28 Nutzung von Anreizen (in %) .....                                                        | 102 |
| Abbildung 29 Bedeutung von Anreizen (in %) .....                                                      | 103 |
| Abbildung 30 Wirksamkeit materieller Anreize (in %) .....                                             | 103 |
| Abbildung 31 Wirksamkeit immaterieller Anreize (in %).....                                            | 105 |



# Einleitung

Wissensmanagement (WM) ist ein Themenbereich der Managementlehre. Es beschreibt einen systematischen Umgang mit der Ressource Wissen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern. Das Wissensmanagement ist somit ein ganzheitlicher, integrativer Prozess, der psychologische, organisatorische sowie technologische Faktoren vereint. Durch einen ständigen Wandel der Umwelt, Globalisierung und dem Einsatz von immer neueren Informations- und Kommunikationstechnologien steigt der Bedarf an der Umsetzung und Generierung von vorhandenem und neuem Wissen im Unternehmen. Damit ein Unternehmen wettbewerbsfähig ist und bleibt ist eine Vernetzung von relevanten Wissen unvermeidbar. Das Wissensmanagement unterstützt diese Aufgabe und hat einen immensen Einfluss auf allen Managementebenen. Grossmann und Lürzer (2004) sind der Ansicht, dass der Erfolg von Wissensmanagement zur Hälfte davon abhängt, ob ein Unternehmen Mitarbeiter hat, welche über relevantes Wissen verfügen, mit den Formen und Instrumenten wie Wikis, Blogs und Wissensdatenbanken vertraut sind und diese auch umsetzen können. Weiterhin benötigt es ein Klima, welches das Wissensmanagement unterstützt. Somit macht ein Drittel des Erfolges die Organisation aus und weiterhin wird ein Fünftel des Erfolges von Informationstechnologien (IT) bestimmt. Wissensmanagement darf demnach nicht dem Selbstzweck dienen, sondern muss auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet sein.<sup>1</sup>

In der Praxis existieren verschiedenste Instrumente, um Wissen effektiv und effizient zu managen. Diese Wissensmanagementwerkzeuge, wie beispielsweise Anreizsysteme, Balanced Scorecard und Groupware, beinhalten alle Maßnahmen, die den Menschen, die Organisation und die Technik betreffen. Die Anzahl der Wissensmanagementwerkzeuge ist mittlerweile unüberschaubar. Wissen hat mit Denken zu tun und lässt sich somit nicht automatisieren. Von daher ist Knowledge Management (KM) eine Managementaufgabe, die sich mit Hilfe bestimmter

---

<sup>1</sup> vgl. Grossmann, Lürzer (2004), S. 13.

Werkzeuge unterstützen lässt. Besonders der Bereich des Web 2.0 wird seit langem nicht mehr nur von Privatpersonen genutzt, sondern ist mittlerweile auch Bestandteil in Unternehmen. Das so genannte „Mitmach-Web“ fördert die Kommunikation innerhalb und außerhalb von Unternehmungen und verhindert eine Informationsüberflutung durch die gezielte Kategorisierung und Einbringung von Wissensbeständen.

Das besondere Augenmerk der vorliegenden Magisterarbeit liegt auf Wikisystemen und soll die Frage klären, wie sich Wikis für das Wissensmanagement im Unternehmen einsetzen lassen. Das erste im Web gehostete Wiki entstand im Jahre 1995 und beschreibt eigentlich nichts anderes als ein Content-Management-System, mit dem User Inhalte erstellen und ändern können. Mittlerweile existieren verschiedenste Wiki-Arten, welche im Grunde alle gleichermaßen funktionieren, sich jedoch speziell für bestimmte Einsatzgebiete nutzen lassen.

Ein wichtiger Punkt ist es, in diesem Zusammenhang herauszustellen, was Erfolgskriterien für Wikis und Gründe für das Scheitern von Wikis sind. Ebenso stellt sich die Frage, warum Mitarbeitende sich an einem Wiki beteiligen sollen. Worin besteht für den Einzelnen der Anreiz dabei mitzumachen, sein persönliches Wissen mit anderen zu teilen? Sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von den Vorteilen eines Wikisystems überzeugt und motiviert, muss ein Weg gefunden werden, wie sich das Einbringen, Lesen und Nutzen von Wissen messen lässt und belohnt werden kann.

In Kapitel eins wird zu Beginn auf das Thema Wissensmanagement eingegangen. Neben theoretischen Vorüberlegungen werden auch Voraussetzungen im Unternehmen sowie Barrieren dargestellt. Das erste Kapitel dient dazu, dem Leser die Basis der vorliegenden Arbeit zu vermitteln.

Kapitel zwei befasst sich mit grundlegenden Bestandteilen des Social Webs. Ein Überblick über das so genannte „Mitmach-Web“ wird gegeben, um ein klares Verständnis für die Stellung von Wikisystemen im World Wide Web (WWW) zu erlangen.

Der darauf folgende Abschnitt erklärt, was ein Wiki darstellt. Einleitend wird das bekannteste Wiki, Wikipedia, erläutert. Aufbauend darauf werden Besonderheiten eines Wikis herausgestellt sowie deren Funktionsweise erläutert.

Kapitel vier behandelt konkret das Thema: Wikis im Unternehmen. Es werden Vorteile von Wikis im Unternehmenseinsatz erläutert sowie Gründe für das unternehmerische Scheitern aufgezeigt.

Abschnitt fünf bezieht sich auf das Thema Motivation. Um herauszustellen, was Mitarbeitende zu bestimmten Handlungen motiviert, ist es von Bedeutung, die Grundlagen der Motivationspsychologie näher kennen zu lernen. Da Menschen von Natur aus verschieden sind, lässt sich nicht jede Art von Motivation auf jeden Menschen übertragen, daher werden u.a. verschiedene Motivationstypen vorgestellt.

Im sechsten Kapitel, aufbauend auf die Motivation, wird auf das Thema Anreize eingegangen. Unterschiedliche Anreizarten werden erläutert.

Anschließend, im vorletzten Abschnitt, werden Anreizsysteme näher betrachtet. Hier werden Anforderungen, Grenzen sowie Bemessungsgrundlagen vorgestellt.

Am Ende der Arbeit wird vom Verfasser ein eigenes Anreizsystem für ein Wiki im Unternehmen dargestellt. Die dazugehörigen Überlegungen basieren auf den in der vorliegenden Arbeit vorangestellten Fakten sowie auf aktuellen Studien zur Thematik Motivation, Anreiz und Anreizsystem.



# 1. Wissensmanagement

Das Managen von Wissen gehört mittlerweile zu den wichtigsten Aufgaben in einem Unternehmen. Knowledge Management muss in einem Unternehmen zur richtigen Zeit der entsprechenden Person die relevanten Informationen zur Verfügung stellen. Das Unternehmen erreichen tagtäglich viele Informationen, die verarbeitet werden müssen. Daher muss Wissen erfasst und archiviert werden, aufrufbar und veränderbar sein.<sup>2</sup>

## 1. 2 Theoretische Vorüberlegungen

Viele Wissensmanagementkonzepte unterscheiden Daten, Informationen und Wissen. Trotz alledem ist eine exakte Trennung zwischen den Begriffen bis heute teilweise unscharf und wird oftmals diskutiert.<sup>3</sup> Daten lassen sich beobachten und daher klassifizieren. Sie bestehen aus Zahlen oder Fakten, die nach bestimmten Regeln zusammengesetzt werden, sie können abgebildet und visualisiert werden.<sup>4</sup>

*„Daten sind symbolische Reproduktionen von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten.“<sup>5</sup>*

Informationen stellen den Inhalt von Daten dar. Somit lässt sich erst von Informationen sprechen, wenn den Daten eine Bedeutung zugeordnet wird. Mit Hilfe von Informationen lassen sich die Daten dann interpretieren, analysieren und ordnen.<sup>6</sup>

*„Information besteht also aus stochastischen oder heuristischen Regeln und Aussagen.“<sup>7</sup>*

---

<sup>2</sup> vgl. Schäfer (2009), S. 15.

<sup>3</sup> ebenda

<sup>4</sup> vgl. Stockinger (2005/2006), S. 85; Heck (2002), S. 2.

<sup>5</sup> Wilkesmann, Rascher (2005), S. 13.

<sup>6</sup> vgl. Stockinger (2005/2006), S. 85; Heck (2002), S. 2.

<sup>7</sup> Wilkesmann, Rascher (2005), S. 13.

Schaut man sich z.B. den Datenwert „brennen“ an, welcher aus einzelnen Buchstaben (Zeichen aus dem Alphabet) besteht, ist das Wort „brennen“ lesbar, da es sich nach bestimmten Regeln der deutschen Rechtschreibung zusammensetzt. Da es aber keinerlei Bezug zu „brennen“ gibt, ist das Wort nicht sehr brauchbar. Gibt man ihm aber einen logischen in sich geschlossenen Inhalt, z.B. „Das Haus fängt gerade an zu brennen“, dann bekommt das Wort einen Bezug und die Information, dass gerade ein Haus brennt entsteht.<sup>8</sup>

Wissen ist nun die Fähigkeit, Informationen in Handlungen einzubringen, um ihnen damit einen Sinn zu geben. Wilkesmann und Rascher (2005) beschreiben Wissen wie folgt:

*„Wissen ist die persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann. Wissen kann nicht außerhalb des Individuums existieren, wohl aber in der Interaktion mit anderen Individuen generiert werden.“<sup>9</sup>*

Das Vernetzen von Informationen schafft Wissen, z.B. bei der folgenden Information „Wenn etwas brennt, dann muss es gelöscht werden.“ Durch diese Information entsteht das Wissen „Das Haus brennt, daher muss es gelöscht werden.“ Das erzeugte Wissen bringt einen dazu, auf Gegebenheiten einer momentanen Situation zu reagieren.<sup>10</sup>

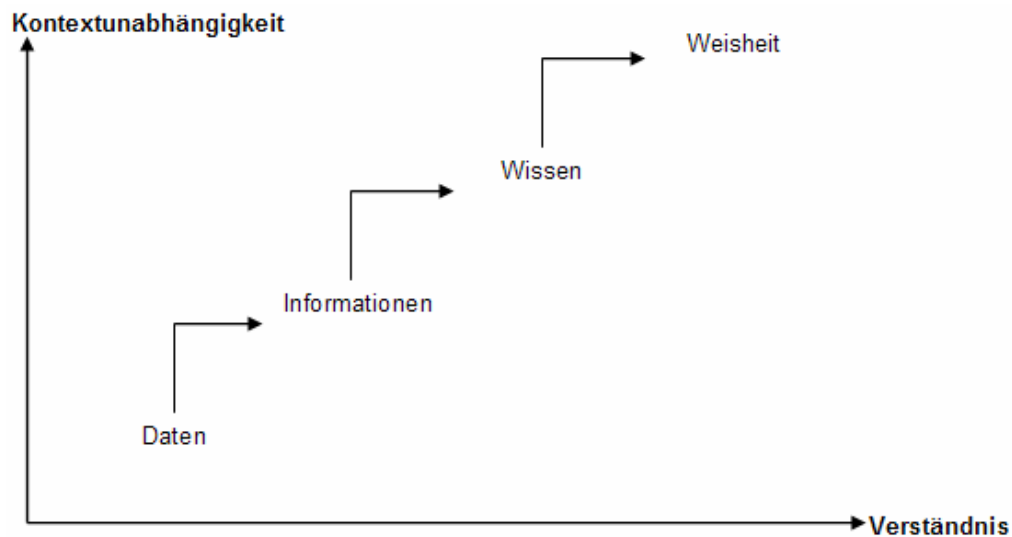
Daten, Informationen und Wissen müssen als ineinander fließend verstanden werden. Die Rangfolge dieser Begriffe wird durch nachstehende Abbildung (vgl. Abb. 1) verdeutlicht.

---

<sup>8</sup> vgl. Heck (2002), S. 2.

<sup>9</sup> Wilkesmann, Rascher (2005), S. 13.

<sup>10</sup> vgl. Heck (2002), S. 2f.

**Abbildung 1 Rangfolge Daten, Informationen, Wissen**

Quelle: eigene Darstellung nach Heck (2002, S. 4).

Daten werden in Beziehung zueinander gesetzt, um Informationen zu erhalten. Wird zwischen Informationen eine Beziehung erkannt, so kann daraus Wissen abgeleitet werden. Lässt sich daraus ein Verständnis herleiten, welches durch die Beziehungen des Wissens zustande kommt, wird von Weisheit gesprochen.<sup>11</sup>

### **1.3 Entstehung neuen Wissens**

Wissen ist zum einen implizit, d.h. durch Erfahrungen, und zum anderen explizit, z.B. in Büchern, Dokumenten, etc., abrufbar. Implizites Wissen ist nur der Person, die es in sich trägt, von Nutzen. Daher ist eine Aufgabe des Wissensmanagements, dieses implizite Wissen in explizites zu übertragen.

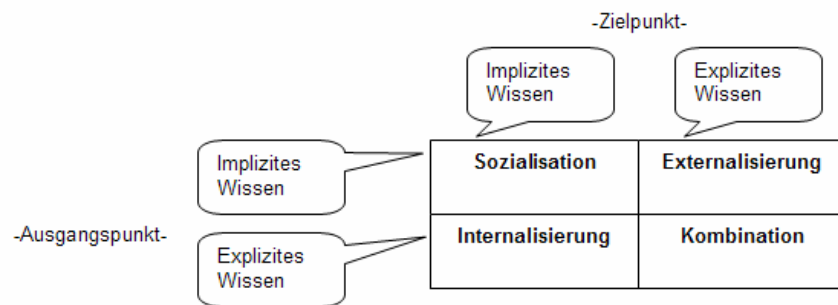
<sup>11</sup> vgl. Heck (2002), S. 4.

### **1. 3. 1      Organisationale Wissensentstehung**

Wissen kann nach außen getragen werden und nach innen (in uns). So wird es in einer Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen erzeugt. Das Know-how beginnt bei einem Individuum. Es lässt sich mit anderen teilen. Solange es implizit bleibt, kann es das Unternehmen nicht verwerten. Daher ist es notwendig in die Kommunikation implizites Wissen mit einzubeziehen und zu fördern. Es muss ein Weg gefunden werden, dieses als explizites zur Verfügung zu stellen. Durch verschiedene Prozesse lässt sich Wissen innerhalb eines Unternehmens von individuellem Wissen auf höhere Unternehmensstufen, z.B. Gruppen, heben. Nonaka und Takeuchi (1995) unterscheiden eine ontologische und eine epistemologische Dimension, welche für die Wissensgenerierung von Bedeutung sind. Im Zentrum der Wissensgenerierung steht bei Nonaka und Takeuchi der Mensch. Nur dieser kann durch den ständigen Austausch von Wissen im Rahmen einer Gruppe neues Wissen generieren und dieses am Ende der Gruppe wieder zur Verfügung stellen. Nonaka und Takeuchi unterscheiden bei dem Wissensgenerierungsprozess vier Arten (Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung, Kombination) der Umwandlung und Übertragung. Die folgende Grafik (vgl. Abb. 2) zeigt grafisch die Beziehung von implizitem und explizitem Wissen im Zusammenhang mit der Umwandlung und Übertragung auf.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> vgl. Wilkesmann, Rascher (2005), S. 14f.

**Abbildung 2 Modell von Nonaka, Takeuchi**

Quelle: eigene Darstellung nach Wilkesmann, Rascher (2005, S. 16).

Im folgendem werden, nach Wilkesmann und Rascher (2005) sowie Heck (2002), die einzelnen Prozessarten kurz beschrieben.

- *Sozialisation*

Der erste Prozess ist die Sozialisation, welche das implizite Wissen enthält, also jenes Wissen, was aus eigenen Erfahrungen entsteht. In dieser Phase werden einzelne Individuen aus unterschiedlichen Bereichen zusammengebracht, um mit Hilfe von Beobachtungen und Nachahmungen Wissen weiterzugeben.

- *Externalisierung*

Während der Externalisierung wird implizites Wissen in explizites, welches z.B. in Büchern zu finden ist, umgewandelt. Damit das implizite Wissen zum Ausdruck kommen kann, benötigt es Metaphern, Analogien und Modelle, welche als Basis für die Wissensteilung und den Transfer innerhalb der Unternehmung wichtig sind.

- *Kombinationsprozess*

Im Kombinationsprozess wird das explizite Wissen, aus bereits bestehendem Wissen, geordnet und in ein Wissenssystem, z.B. mit Hilfe von Kommunikationssoftwares, wie beispielsweise einem Wiki, weitergegeben. Diese Überführung schafft eine Wissensgenerierung.

- *Internalisierung*

Der letzte Schritt ist die Internalisierung des neu erarbeiteten Wissens, wonach explizites Wissen in implizites verwandelt und somit nutzbar gemacht wird. Dies ist machbar durch Dokumente oder mündliche Berichte.<sup>13</sup>

Dieser Prozess der Generierung wiederholt sich ständig, wodurch das Wissen einzelner Individuen vergrößert wird. Das Modell zur Wissensgenerierung betrifft in erster Linie die Entstehung neuen Wissens in einem Unternehmen. Dabei werden Aspekte, wie z.B. die Wissensspeicherung und der Wissenstransfer ausgeklammert. Dennoch stößt dieses Modell in der Literatur und Praxis auf große Resonanz.<sup>14</sup>

### **1. 3. 2      Individuelle Wissensentstehung**

Die Wissensgenerierung bei Individuen basiert, laut Bartel und Garud (2003), auf der Verbindung zwischen einem beobachteten Sachverhalt, einem Resultat und einer kausalen Beziehung zwischen Sachverhalt und Ergebnis. Bartel und Garud identifizierten hierbei drei unterschiedliche Wissensgenerierungstypen. Ausgangspunkt bilden Interaktionen mit Aufgaben, Ressourcen, Technologien und anderen Individuen.

---

<sup>13</sup> vgl. Wilkesmann, Rascher (2005), S. 15f; Heck (2002), S. 11f.

<sup>14</sup> vgl. Schäfer (2009), S. 81.

- *Induktion*

Wissen kann einerseits durch Induktion gewonnen werden, wodurch sich bestimmte Sachverhalte und Ergebnisse beobachten lassen. Daraus wird eine Kausalbeziehung abgeleitet, um den Zusammenhang zwischen Sachverhalt und Ergebnis beschreiben zu können (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang).

- *Deduktion*

Weiterhin lässt sich neues Wissen durch Deduktion schaffen. Hierbei ist der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang bereits bekannt und wird mit einem neuen Sachverhalt konfrontiert. Somit lässt sich ein gezieltes Ergebnis schaffen und sich das prozedurale Wissen erarbeiten. Dieses generierte Wissen wird oft als Know-how bezeichnet.

- *Abduktion*

Die dritte Möglichkeit der individuellen Wissensgenerierung erfolgt durch die Abduktion. Aus einem beobachteten Resultat und der Kenntnis über den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang wird Wissen über einen bestimmten Sachverhalt erschlossen.<sup>15</sup>

## **1. 4 Wissen managen**

Das „managen“ von Wissen ist nicht nur auf oberster Führungsebene gefragt, sondern muss in jedem Winkel verstanden und richtig umgesetzt werden. Probst und Romhardt (1997) verstehen unter Wissensmanagement die folgende Definition.

*„[...] die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen.“<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> vgl. Bartel, Garud (2003) in Schäfer (2009), S. 60.

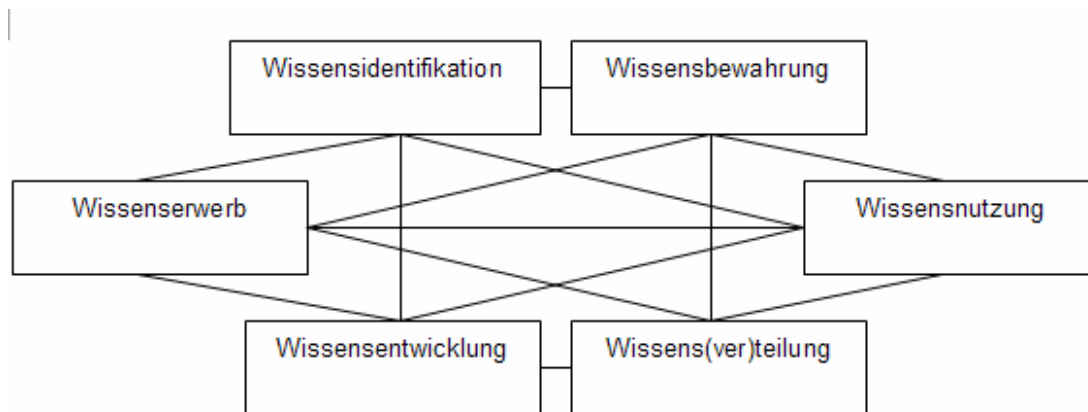
<sup>16</sup> Probst, Romhardt (1997) in Lucko, Trauner (2005), S. 11.

Es soll nicht darum gehen Wissen zu speichern und wohin abzulegen. Vielmehr ist nach einem schlaun Organisieren gefragt und der bewusste Umgang mit dieser Ressource. Informationen und Wissen sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Durch eine immer stärker werdende Homogenisierung von Produkten und nur noch geringen Unterschieden in der Qualität, aber auch im Aufbau neuer Technologien sind Wettbewerbsvorteile durch die richtige Wissensverteilung zur richtigen Zeit ausschlaggebend. Daher ist das Wissensmanagement entscheidend für ein langes und erfolgreiches Bestehen im Unternehmen. Als Problemfelder im Wissensmanagement lassen sich die nachstehenden sechs Kernprozesse identifizieren, welche ein Unternehmen beherrschen muss, um sein Wissen richtig zu managen (vgl. Abb. 3).<sup>17</sup>

- *Wissensidentifikation*
- *Wissenserwerb*
- *Wissensentwicklung*
- *Wissens(ver)teilung*
- *Wissensnutzung*
- *Wissensbewahrung*

---

<sup>17</sup> vgl. Karagiannis, Telesko (2001), S. 312f.

**Abbildung 3 Kernprozesse des Wissensmanagements nach Probst et al.**

Quelle: eigene Darstellung nach Karagiannis, Telesko (2001, S. 313).

Diese sechs Bausteine beruhen auf den zwei Koordinationsprozessen Wissensziele und Wissensbewertung, welche den traditionellen Managementprozess ausmachen, welcher die Elemente Zielsetzung, Umsetzung und Messung beinhaltet. Der gesamte sequentielle Regelkreis zeigt die Bedeutung strategischer Aspekte und konkreter Zielsetzungen im Wissensmanagement auf.<sup>18</sup> Der Anfangsprozess besteht in der Zieldefinition. In diesem Zusammenhang werden normative (Förderung der Unternehmenskultur), operative (Planung konkreter Umsetzungsmechanismen) und strategische (Bestimmung zukünftigen Kompetenzbedarfes) Wissensziele unterschieden. Im Bereich der Identifikation wird vorhandenes Wissen lokalisiert und sichtbar gemacht. Der nötige Erwerb ergibt sich aus der Differenz zwischen dem benötigten, welches sich aus den Zielen ableiten lässt und dem schon vorhandenen Wissen. Know-how kann entweder extern erworben oder direkt entwickelt werden. Bei der Verteilung wird erworbenes oder erschaffenes Wissen zwischen Individuen durch einen Austausch verteilt. Um das Vorhandene auch zu nutzen, sind Anreize und Rahmenbedingungen wichtig. Um Wissen am Ende auch langfristig für sich

<sup>18</sup> vgl. Karagiannis, Telesko (2001), S. 313.

nutzen zu können, muss es bewahrt werden. Die Bewertung liefert ein Feedback für neue und vorhandene Wissensziele.<sup>19</sup>

## **1. 5 Anforderungen an Unternehmen im Wissensmanagement**

Zielerreichungen benötigen bestimmte Anforderungen an ein Unternehmen; es müssen Voraussetzungen geschaffen und Barrieren überwunden werden. Wichtig sind drei Felder, die im Unternehmen Beachtung finden müssen. Zum einen sind es die soziokulturellen Aspekte, die den Menschen betreffen, wie z.B. Einstellungen, Werte und Verhaltensregeln von Mitarbeitenden und zum anderen die Technik, die von den Menschen genutzt wird, um das Wissensmanagement zu unterstützen und nicht zuletzt auch die Organisation.<sup>20</sup>

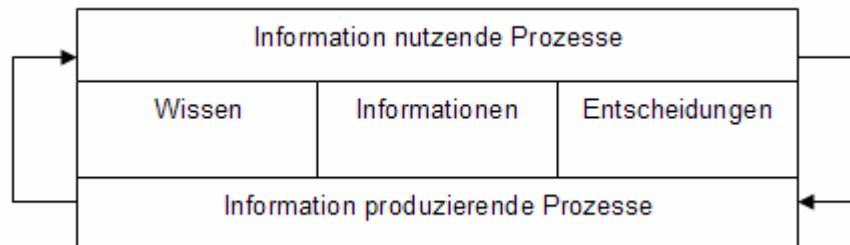
Da erfolgreiches Wissensmanagement mit dem Menschen und der Organisation beginnt, müssen zuvor strukturelle Probleme beseitigt werden. Aus Unternehmensprozessen lassen sich Informationen, Erfahrungen und Wissen gewinnen (vgl. Abb. 4). Dabei hilft ein gutes Prozessmanagement oder Informationsmanagement. Die drei zuletzt genannten Faktoren sind Bestandteile, um Wissen zu schaffen und dieses geschaffene Wissen auch wiederum weiter zu verwenden.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. Schäfer (2009), S. 82f.

<sup>20</sup> vgl. Lasogga (2001).

<sup>21</sup> vgl. Heck (2002), S. 13.

**Abbildung 4 Verbindung zwischen Prozessen, Informationen, Wissen und Entscheidungen**

Quelle: eigene Darstellung nach Heck (2002, S. 13).

Die Organisation hilft bei der Entwicklung von Methoden für den Erwerb, Transfer und der Speicherung des Wissens. Sie muss offen sein und zum Wissensaustausch anregen.<sup>22</sup>

Weiterhin ist eine richtig gelebte Unternehmenskultur wichtig. Jedem Mitarbeitenden muss klar sein, welche Rolle das Wissensmanagement einnimmt, damit es anerkannt werden kann. Um eine Umsetzung erfolgreich zu schaffen, müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Wissensaustausch ermutigt werden, Kommunikationen sollen gefördert werden, Sicherheiten geboten und Perspektiven aufgezeigt werden. Letztendlich soll motiviert werden. Nicht-Wissen darf nicht bestraft werden und es sollte keine „absolute“ Wahrheit geben.<sup>23</sup>

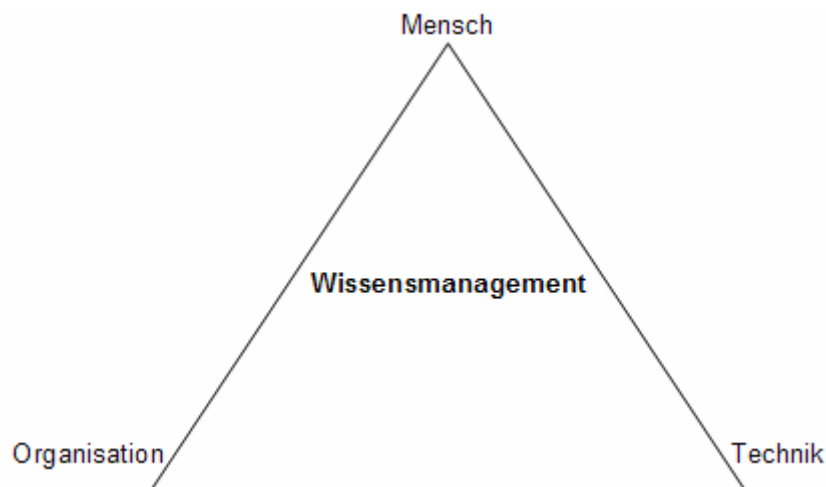
Nachdem auf die Wissensgemeinschaft geschaut wurde, kann den IT-Lösungen Beachtung geschenkt werden. Die Technik benötigt auf das Unternehmen zugeschnittene Informations- und Kommunikationssysteme. So lässt sich das Knowledge Management vorleben und unterstützen. Die drei Dimensionen des Wissensmanagements sind in der nachfolgenden Abbildung (vgl. Abb. 5) grafisch dargestellt. Wie die Grafik verdeutlicht, sind alle drei Bereiche von großer Bedeutung

<sup>22</sup> vgl. Linde (2005), S. 10.

<sup>23</sup> vgl. Heck (2002), S. 13f.

und müssen gezielt Beachtung und Anwendung finden. Keine Dimension darf und kann ausgeblendet werden.<sup>24</sup>

**Abbildung 5 Die drei Dimensionen des Wissensmanagements**



Quelle: eigene Darstellung nach Linde (2005, S. 10).

Wissensmanagementansätze, welche sich stark auf Informations- und Kommunikationstechnologien stützen, richten sich in erster Linie auf die Speicherung des Wissens in elektronischen Medien. Hierbei wird oft auf das explizite Wissen eingegangen und die Möglichkeiten, es über elektronische Medien weiterzugeben. Dabei geht es weniger um den sozialen Prozess der Generierung und Weitergabe. Jedoch ist dies, nach Ansicht des Autors Schäfer (2009) nicht generell der Fall. Überwiegend lässt sich explizites Wissen in einem Medium festhalten, um somit anderen zur Verfügung zu stehen, aber ebenso lässt sich auch implizites Wissen mit

---

<sup>24</sup> vgl. Heck (2002), S. 13f.; Linde (2005), S. 10.

Hilfe von Informations- und Kommunikationssoftware zu explizitem Wissen, z.B. durch Wikisysteme, generieren und weitergeben.<sup>25</sup>

Der Mensch, die Organisation und die Technik sind somit die drei zentralen Anforderungen an ein erfolgreiches Wissensmanagement. Wichtig ist eine gleichrangige Beachtung aller drei Komponenten. Neben diesen Erfolgskriterien ist es von Bedeutung zu erkennen, dass das Wissen erst zum Unternehmenswert beiträgt, wenn es auch tatsächlich angewandt wird.<sup>26</sup>

## **1. 6 Barrieren bei der Wissensteilung**

*„Nicht wissen wollen ist die erste intellektuelle Todsünde, nicht wissen lassen die zweite. [Otto Galo]“<sup>27</sup>*

Es existiert eine Fülle von Hindernissen bei der Wissensweitergabe. Oftmals gibt es eine nicht passende oder unzureichende Unternehmenskultur, ein fehlendes Strategieverständnis oder ungenügende Darstellungsformen des Wissens. Weitere Faktoren können nicht definierte Verantwortungen sein oder fehlende Prozesse für das Wissensmanagement, eingeschränkte IT-Lösungen, fehlende Anreize, um Wissen zu teilen, fehlende Unterstützung durch das Management, die Fluktuation von Mitarbeitenden mit entsprechendem Know-how oder Kommunikationsprobleme, welche in erster Linie nicht einmal die Technik, sondern mehr die rein menschliche Kommunikation betreffen. In der Praxis lassen sich Widersprüche, was den Umgang mit Wissen angeht, finden. So werden Mitarbeitende gut ausgebildet, können aber ihr Wissen nicht ausreichend anwenden, da sie nicht genügend gefordert werden. Dieses Dilemma hat ein Desinteresse am Unternehmen zur Folge und führt zu einer sinkenden Motivation sich aktiv einzubringen. Erfahrungen, beispielsweise aus Projekten, lassen sich aus Zeitmangel nicht weitergeben. Experten lassen sich im

---

<sup>25</sup> vgl. Schäfer (2009), S. 82.

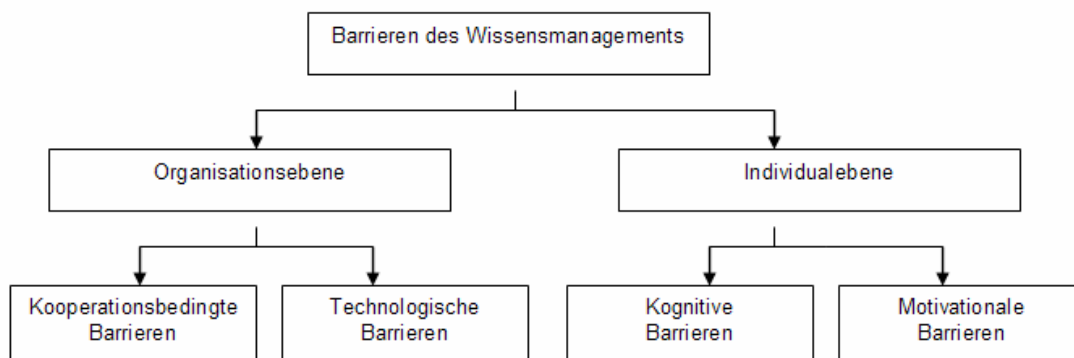
<sup>26</sup> vgl. Kilian et al (2006), S. 13.

<sup>27</sup> Waide (2006).

Unternehmen nicht auffinden. Vieles wird dokumentiert, aber nicht als Wissensspeicher aufbereitet, um darauf zugreifen zu können. Es wird verlangt, Wissen zu teilen, aber selbst wird kritisch mit der Weitergabe von eigenem Wissen umgegangen, um einen Wissens- und Informationsvorsprung zu bewahren.<sup>28</sup>

Barrieren können somit auf zwei verschiedenen Ebenen, Organisationsebene und Individualebene, auftreten (vgl. Abb. 6).

**Abbildung 6 Barrieren des Wissensmanagements**



Quelle: eigene Darstellung nach Braun et al (2008, S. 54).

### 1. 6. 1 Organisatorische Barrieren

Diese beinhalten kooperationsbedingte Barrieren, wie Unternehmenskultur und Organisationsstruktur sowie technologische Barrieren.

---

<sup>28</sup> vgl. Mandl, Reinmann-Rothmeier (2000), S. 160ff.

- *Unternehmenskultur*

Die Unternehmenskultur stellt das soziale Sollen und Dürfen dar und wird besonders durch eine Vertrauensbasis bestimmt, welche sich jedoch oftmals erst nach langer Zeit festigt. Negative Einflüsse zerstören dieses Vertrauen und sollten vermieden werden. Sowohl Wissensgeber als auch -nehmer sind von dieser Vertrauensbasis abhängig. Für denjenigen, welcher Wissen weitergibt, besteht die Gefahr, keine Gegenleistung dafür zu erhalten und sich somit aus dem Prozess des Wissensaustausches zurückzuhalten. Eine vertrauensvoll gelebte Kultur minimiert eine Abwägung, ob sich für einen selbst nun ein Vorteil herauskristallisiert oder nicht. Ebenso Personen, welche Wissen aufnehmen, benötigen enormes Vertrauen dem Sender gegenüber. Besteht kein Vertrauen, verlängert sich der Lernprozess und eine gewisse Ignoranz stellt sich gegenüber den Informationen ein. Wichtig ist die Art und Weise, wie ein Unternehmen kommuniziert, ob das Kommunizieren gefördert und das Nichtkommunizieren evt. bestraft wird. Kommunikation ist komplex, dynamisch und beruht auf Gegenseitigkeit. Um diesen Problemen aus dem Weg zu gehen, lassen sich Kommunikationsverhaltensweisen formulieren. Werden Regeln und Werte in einem Unternehmen nicht festgelegt, entstehen Barrieren innerhalb eines kommunikativen Austausches.<sup>29</sup>

- *Organisationsstruktur*

Organisationsstrukturen entsprechen oft nicht ausreichend den Ansprüchen des Wissensmanagements. Hierarchisch ausgerichtete Strukturen können oft zu separaten Wissensbeständen führen, da sie die vertikale und horizontale Kommunikation erschweren. Auch funktionale Strukturen und Spartenstrukturen schaffen keinen übergreifenden Wissensaustausch und ebenso Matrixorganisationen können aufgrund von zu viel bürokratischen Abstimmungen hemmend wirken. Wissensaustausch über mehrere Ebenen führt oftmals dazu, dass Wissensbestände verloren gehen. Das Wissen in den einzelnen Subsystemen ist dagegen sehr spezialisiert. Je stärker eine Spezialisierung vorhanden ist, desto schwieriger ist eine Gesamtbetrachtung des Systems. Probleme werden nur aus einem begrenzten Blickwinkel

---

<sup>29</sup> vgl. Braun et al (2008), S. 34f.

betrachtet und der einzelne Mitarbeitende beschränkt sich auf sein nahes Arbeitsumfeld. Es entstehen spezialisierte Kulturen, die ein multiperspektivisches Wissen innerhalb des Unternehmens hemmen.<sup>30</sup>

- *Technik*

Wissensmanagement lässt sich mit Hilfe von Informationstechnologien unterstützen. Diese müssen entsprechenden Ansprüchen genügen, um erfolgreich zu sein. Barrieren sind vor allem eine Benutzerunfreundlichkeit, lange Wartezeiten, mangelnder technischer Support sowie unzureichende Schulungen in neue Systeme.<sup>31</sup>

## 1. 6. 2 Individuelle Barrieren

Es lassen sich kognitive Aspekte, welche die Fähigkeit zum Wissenstransfer beschreiben und motivationale Aspekte, welche sich dagegen auf das Wollen, Wissen zu teilen, unterscheiden.<sup>32</sup>

- *Kognitive Barrieren*

Kognitive Barrieren entstehen durch unzureichende kognitive Fähigkeiten. Wissensgebern gelingt es nicht Wissen weiterzuvermitteln und Wissensnehmer leiden an der mangelnden Fähigkeit, dieses aufzunehmen. Die Kommunikation zwischen Empfänger und Sender kann stark leiden, z.B. wenn beide nicht die gleiche Sprache beherrschen oder der Sender subjektiv was anderes ausdrückt als der Empfänger wahrnimmt.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> vgl. Braun et al (2008), S. 37f.

<sup>31</sup> vgl. Braun et al (2008), S. 39f.

<sup>32</sup> vgl. Braun et al (2008), S. 28.

<sup>33</sup> vgl. Braun et al (2008), S. 28f.

- *Motivationale Barrieren*

Diese Art von Barriere bezieht sich auf die individuelle Angst, das eigene Wissen weiterzugeben, da befürchtet wird, nichts als Gegenleistung zu erhalten. Der Mensch vergleicht seine eigenen Beiträge und Einsätze mit denen des Unternehmens bzw. anderer Mitarbeitenden. Empfindet ein Mitarbeitender in seiner subjektiven Wahrnehmung seinen Einsatz im Vergleich zu den daraus resultierenden Beträgen des Unternehmens als gerechtfertigt, wird er einer Wissensweitergabe zustimmen. Wird jedoch ein Ungleichgewicht empfunden, führt dies zu einem Widerstand und es wird bewusst kein Wissen bereitgestellt. Der Mensch wartet in der Regel auf die Reaktion der anderen und entscheidet sich dann bei opportunistischen Verhaltensweisen des Empfängers gegen eine Weitergabe des eigenen Wissens, um somit einen eigenen Zeit- und Machtverlust zu vermeiden. Demnach ist es von Bedeutung, dass ein Vertrauen zwischen allen Beteiligten herrscht, da so das Wissen weiterhin geteilt werden kann.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> vgl. Braun et al (2008), S. 32f.



## 2. Das Social Web

*„Wenn Sie diesen Text lesen und er Ihnen nicht gefällt- ja, dann schreiben Sie doch einfach selbst einen. Aber rechnen Sie damit, dass er immer wieder umgeschrieben, verbessert, gekürzt und womöglich gelöscht wird, falls er nicht auf breite Zustimmung stößt. Dieses Prinzip ist total modern und heißt, Wikisophie“.*<sup>35</sup>

Mit dem neuen „Social Web“ und seinen Inhalten, die von Nutzern generiert werden, entsteht eine Fülle von relevanten und irrelevanten Informationen.<sup>36</sup>

### 2.1 Das Web 2.0

Was das Web 2.0 verursacht und mit sich bringt ist für die Zukunft noch nicht festzustellen. Aber schon heute ist erkennbar, dass sich mit dieser Art von Medienwelt viele alltägliche Einflussfelder von Privatpersonen und Unternehmen ändern. Bis dato lässt sich der Begriff Web 2.0 nicht klar definieren und abgrenzen.<sup>37</sup> Web 2.0 ist auch unter der Bezeichnung „Social Web“ wiederzufinden. Unter einem sozialen Web lässt sich eine Vernetzung von Menschen und dem Aufbau von Online-Communities verstehen.<sup>38</sup>

Der Begriff Web 2.0 wurde durch Tim O'Reilly und Dale Dougherty bekannt. Web 2.0 beruht auf einfachen Prinzipien und Kernkompetenzen. Herkömmliche und neue Web-Applikationen wurden hier gegenübergestellt. Beispielsweise konnte die Encyclopaedia Britannica, ein Nachschlagewerk, welche von Experten erstellt wurde, nur gegen ein Entgelt von Usern genutzt werden. Mittlerweile wird dieses Nachschlagewerk im Web 2.0 durch das kostenlose, freie und von Nutzern selbst erstellte Wikipedia ersetzt. Entscheidende Merkmale sind der Gebrauch von zentralen Webplattformen statt standardisierten Paketsoftwares, die Mitwirkung von Usern, eine gemeinsame Intelligenz und die Erreichung neuer Geschäftsmodelle.

---

<sup>35</sup> Arnu (2004).

<sup>36</sup> vgl. Komus, Wauch (2007), S. 1.

<sup>37</sup> vgl. Komus, Wauch (2007), S. 2.

<sup>38</sup> vgl. Stockinger (2005/2006), S. 7.

Nachfolgende Tabelle (vgl. Tabelle.1) fasst die Bedeutung von Web 2.0 Applikationen zusammen.<sup>39</sup>

**Tabelle 1 Grundprinzipien von Web 2.0 Applikationen**

| <b>Grundprinzipien des Web 2.0</b>           | <b>Bedeutung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Das Web als Plattform                        | Vergrößerung des Netzwerkes und Erreichung einer breiten Masse. So stellt jede Verlinkung eine Verbindung zwischen zwei Internetseiten dar.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Nutzung kollektiver Intelligenz              | Der Nutzer wird zum interaktiven Subjekt. User können Inhalte kreieren, Webseiten betreiben und sich somit an der Weiterentwicklung des Webs beteiligen.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mischbare Datenquellen und -transformationen | Datenbanken dienen als Basis aller Webapplikationen. Es geht darum Datenzugriffe zu erhalten und zugänglich zu machen.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Software als Dienstleister                   | Web 2.0 Applikationen erwecken mehr den Eindruck einer Dienstleistung, die einfach genutzt wird, statt eines Produktes – User sind Mitentwickler und somit stehen stets neue Versionen zur Verfügung.                                                                                                                                                                                                           |
| Lightweight Programming (LPMS)               | Einfachheit in der Bedienung und Weiterentwicklung von Applikationen. Viele Web 2.0 Applikationen sind durch einfache und lose gekoppelte LPM's gekennzeichnet. Etliche Dienste dienen auch nur der Datenverarbeitung und des -austausches. Oftmals sind die Softwares daher kaum quellgeschützt. Das Web 2.0 geht nach dem Prinzip Innovationen durch Zusammenbau und Kombination bestehender Komponenten vor. |
| Rich User Experience (RUEs)                  | Neubildung eines Nutzer-Interfaces. Nutzer-Interfaces sind leicht anzuwenden und verbinden mehrere schon existierende Technologien und Dienste miteinander. Sie sind durch standardgerechte Präsentationen, Interaktionen zwecks Datenaustausch- und Verarbeitung und einer asynchronen Datenabfrage gekennzeichnet.                                                                                            |

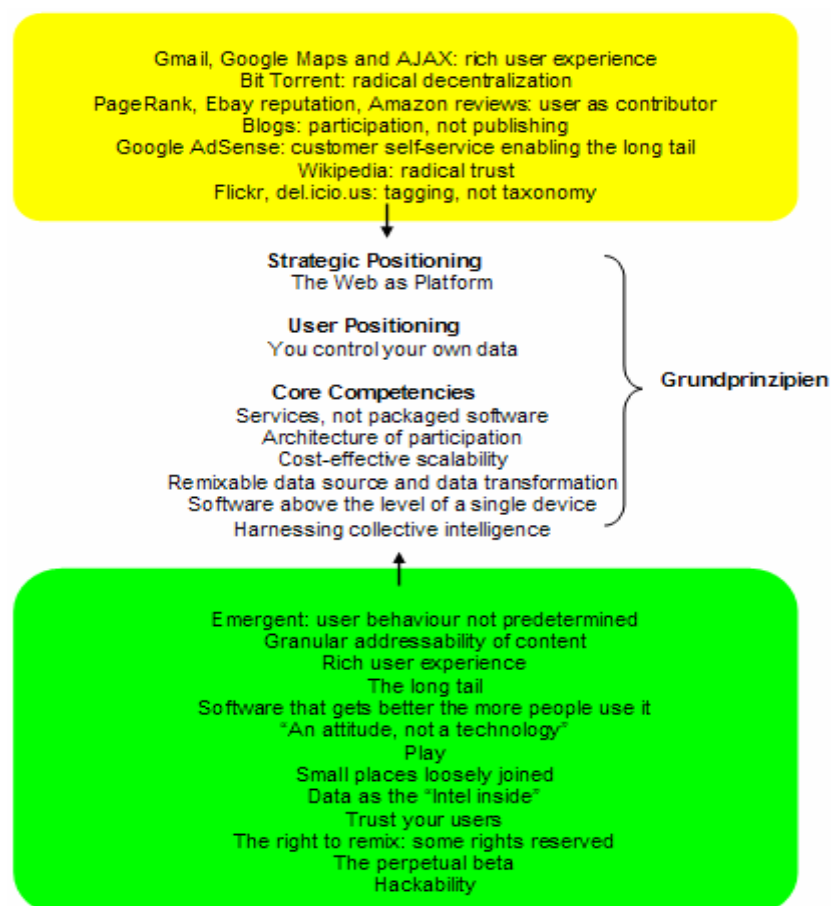
**Quelle: eigene Darstellung nach Hagenmüller (2007, S. 10f.).**

---

<sup>39</sup> vgl. Stockinger (2005/2006), S. 7f.

Ausgehend von den Grundprinzipien lässt sich anhand der nächsten Abbildung (vgl. Abb. 7) der Begriff Web 2.0 übersichtlich darstellen. Sie zeigt Applikationsarten (gelbe Ovale) und Schlagworte (grüne Ovale), welche mit Web 2.0 in Verbindung gebracht werden und welche die Basis für die Grundprinzipien darstellen (viereckiges Zentrum).<sup>40</sup>

**Abbildung 7 Tim O'Reillys Web 2.0 Map**



Quelle: eigene Darstellung nach Komus, Wauch (2007, S. 3).

<sup>40</sup> vgl. Komus, Wauch (2007), S. 2.

Web 2.0 ist nicht nur eine offene Webplattform, sondern enthält viele Nutzungspotenziale, die sich durch die Einbeziehung von Usern durch deren Inhalte, Ideen und Erfahrungen ergeben, ohne Einschränkungen von Organisationen, Prozessen, Technologien oder bestimmten Plattformen. Dadurch ist das Social Web durch laufende Veränderungen und Weiterentwicklungen gekennzeichnet.<sup>41</sup>

Abbildung acht zeigt das Web 2.0 in seinem Umfeld. Zu erkennen sind in verschiedenen Abständen und Schriftgrößen unterschiedliche Applikationen, Attribute und Technologien. Die Größe der Schrift verdeutlicht die Wichtigkeit der Begriffe und die räumliche Nähe der einzelnen Wörter gibt Hinweise über den Verwandtschaftsgrad, z.B. das Wortpaar „Wikis“ und „Zusammenarbeit“.

### Abbildung 8 Web 2.0 Mindcloud



**Quelle: Angermeier (o. J.).**

<sup>41</sup> vgl. Komus, Wauch (2007), S. 3f.; Buhse (2008), S. 49.

Der Begriff Web 2.0 wird heute auch von einigen kritisiert, da er unscharf und lediglich ein Modewort sei. Oft wird er als Synonym für andere Begriffe, wie Social Software verwendet. Er verlor auch seine Trennung zu anderen Gebieten durch Marketingabteilungen verschiedener Softwarefirmen, welche sich den Wortlaut Web 2.0 als Werbung zu Nutze machen wollten. Weiterhin stellt der Begriff nicht wirklich etwas Neues dar, sondern ist vielmehr eine Weiterentwicklung des Internets. Somit steht das Web 2.0 oftmals für alles, was sich im und um das Internet herum entwickelt. Ob es den Begriff tatsächlich gibt, ist Ansichtssache. Man kann ihn akzeptieren oder nicht. Für beide Seiten existieren Argumente.<sup>42</sup>

## **2.2 Enterprise 2.0**

Enterprise 2.0 ist die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb von Unternehmen oder zwischen Unternehmen und Partnern oder Kunden. Eine Plattform stellt eine digitale Umgebung dar, in der Inhalte dauerhaft und weltweit visualisierbar sind. Enterprise 2.0 ist leicht zu erlernen und zu handhaben. Es ist ein Medium, mit dem ein Unternehmen Wissen festhalten und weitergeben kann, sodass es auch den Kriterien eines Wissensmanagementsystems erfüllt. Der Erfolg dieser Social-Software-Plattformen wird überwiegend durch menschliche Faktoren bestimmt, die Technik spielt hier eher eine weniger tragende Rolle. Auch sind Hierarchien für Enterprise 2.0 Technologien unwichtig. Beiträge und Artikel können von jedem Mitarbeitenden eingebracht werden, sie sind für jeden frei zugänglich und nutzbar.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> vgl. Hagenmüller (2007), S. 15f.

<sup>43</sup> vgl. Buhse (2008), S. 18.

## 2.3 Social Software

Social Software wird oft als Unterpunkt vom Web 2.0 und Enterprise 2.0 betrachtet. Dies sind Softwares und Dienste, die den Menschen in seinem täglichen Sozialverhalten unterstützen. Sie sind gekennzeichnet durch einfache Veröffentlichungen von Beiträgen, einfache strukturierte Metadaten (Daten, die Informationen über andere Daten enthalten), durch Taggings (das Zuordnen von Schlagwörtern), zusätzliche Beiträge und Metadaten durch Verlinkungen, leicht auffindbaren Inhalten und einem einfachen, modularen Aufbau dieser Anwendung.<sup>44</sup> Social Softwares fördern soziale Interaktionen, Zusammenarbeit und den Informationsaustausch, basierend auf Gruppenaktivitäten verschiedener Nutzer. In diesem Sinne vereinen sie unterschiedliche Software Tools, um Menschen zusammenzuführen und Gruppenarbeiten zu unterstützen.<sup>45</sup>

Unter den Social Softwares lassen sich bestimmte Anwendungen nach Konzepten klassifizieren. Abbildung 9 zeigt verschiedene Anwendungsklassen für Social Software anhand dreier Konzepte, der Kommunikation, dem Informationsmanagement, welches sich mit der “[...] Planung, Steuerung und Kontrolle des Einsatzes der Ressource Information”<sup>46</sup> befasst und speziell im Zusammenhang des Social Webs das Finden, Verwaltung und Bewerten von (online zur Verfügung gestellten) Informationen ermöglicht sowie dem Identitäts- und Netzwerkmanagement,<sup>47</sup> welches zum einen eine Selbstdarstellung im Internet erlaubt und zum anderen die Knüpfung und Pflege von Kontakten und Kommunikationsbeziehungen umfasst.<sup>48</sup>

---

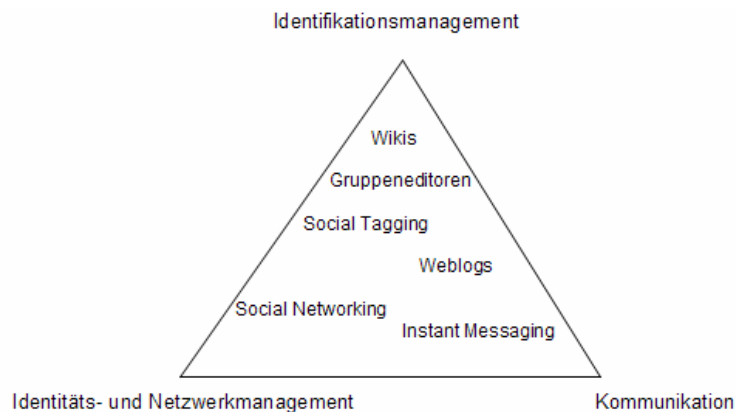
<sup>44</sup> vgl. Buhse (2008), S. 51.

<sup>45</sup> vgl. Klobas (2006), S. 1f.

<sup>46</sup> Stickel (2001), S. 4.

<sup>47</sup> vgl. Buhse (2008), S. 51.

<sup>48</sup> vgl. Lamattina (2009), S. 79.

**Abbildung 9 Das Social Software-Dreieck**

**Quelle:** eigene Darstellung nach Buhse (2008, S. 51).

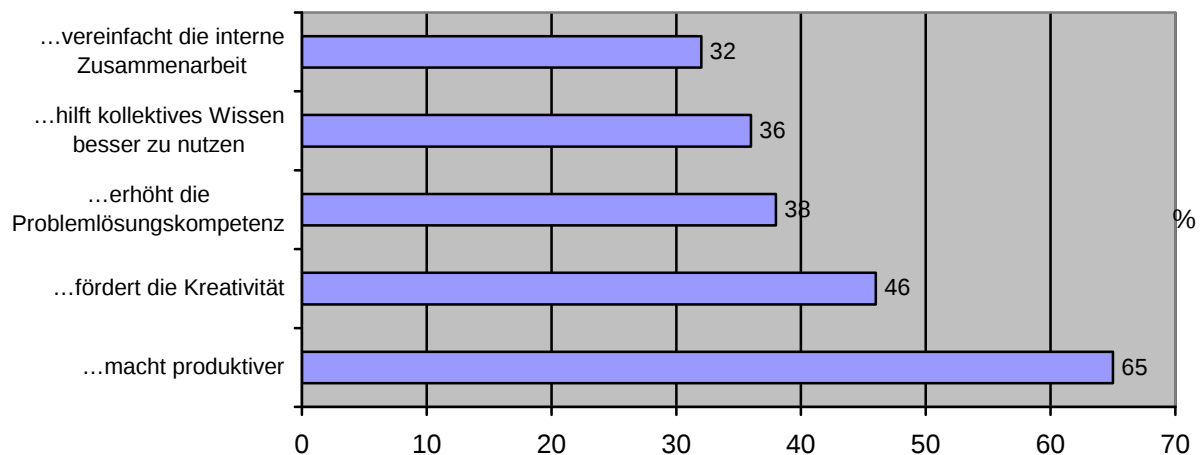
Dieses Dreieck zeigt Möglichkeiten auf, wo sich Social Software nutzen lassen kann, um eine Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu unterstützen. Das Web dient hier als ideale Plattform zur Unterstützung kollektiver Arbeiten, da es ubiquitäre und homogene Protokolle (http), Formate (HTML, usw.) und Softwares zur Verfügung stellt. Da das Web durch immer neuere Technologien voranschreitet, ist es dementsprechend sehr gut als Kooperationsmedium geeignet.<sup>49</sup>

Dass dies der Fall ist, zeigt ebenfalls eine aktuelle europaweite Umfrage, die die britische Beratungsfirma Dynamic Markets im Auftrag des Telekommunikationsanbieters AT&T 2009 durchführte. Befragt wurden 2.500 Angestellte in Unternehmen aus Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Belgien und den Niederlanden. Als Ergebnis (vgl. Abb. 10) ist festzuhalten, dass 65 Prozent (%) der Angestellten, die im Arbeitsalltag firmeneigene Enterprise-2.0-Anwendungen, wie Foren, Blogs oder Wikis nutzen, davon überzeugt sind, dass diese Anwendungen ihre Produktivität steigern. Ebenso halten 46% der Befragten solche Tools für kreativitätsfördernd, 38% sind der Ansicht, dass Social Software zur

<sup>49</sup> vgl. Buhse (2008), S. 55.

Problemlösung beiträgt und dabei hilft, kollektives Wissen effektiver zu nutzen (36%).

**Abbildung 10 Social Software ... (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Schaffry (2009).

39% der Befragten gaben weiterhin an, dass sie im Unternehmen Intranet-Plattformen nutzen, um ihre interne Zusammenarbeit zu steigern. Ein Fünftel nutzen in diesem Zusammenhang Diskussionsforen, 11% Wikis und Blogs und weitere 15% sogar externe Netzwerke, wie beispielsweise Facebook.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> vgl. Schaffry (2009).

### 3. Das Wiki Konzept

Wird im Internet „gesurft“ und auf einer Seite hängen geblieben, beispielsweise zwecks einer eigenen Ergänzung und /oder Änderung eines Links, Literaturhinweises oder Tippfehlers, lassen sich diese Änderungen durch den „Bearbeitungsbutton“ hinzufügen oder verbessern. Nach dem Speichern der bearbeiteten Seite erscheint der neue Inhalt online. Sofern dies einfach und machbar war, entstand der Kontakt mit einem Wiki.<sup>51</sup>

#### 3. 1 *Das bekannteste Wiki – Wikipedia*

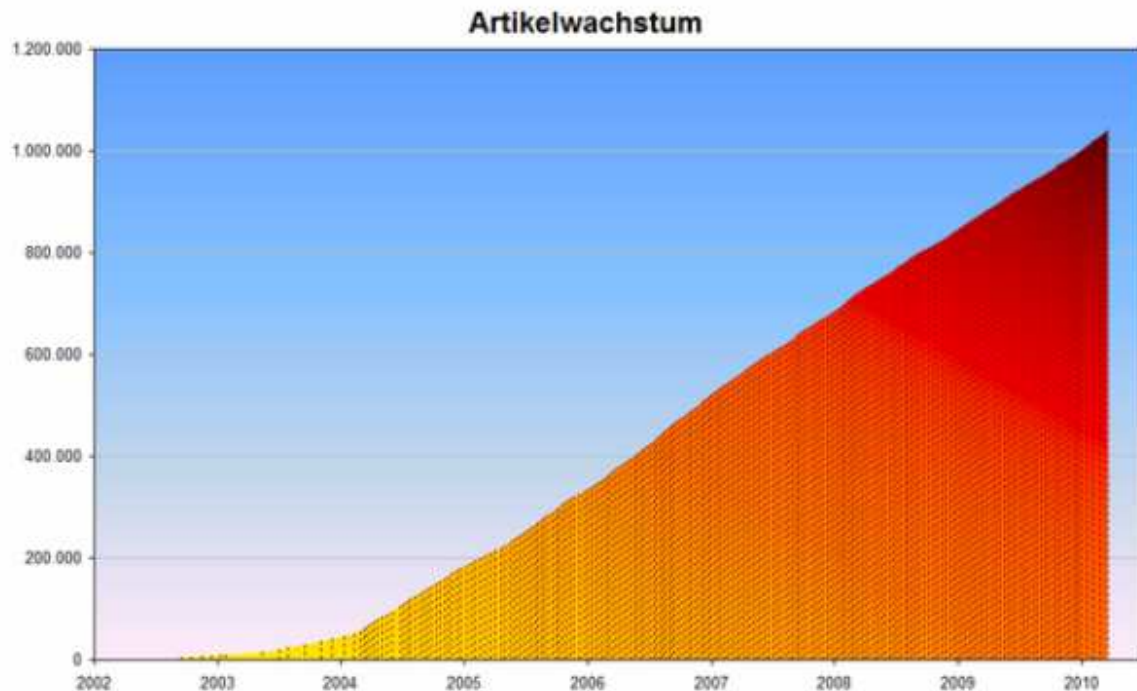
Durch die enorme Popularität des bekanntesten Wikis, dem Wikipedia, hat bis dato fast jeder eine Vorstellung von Wikis. Die Existenz von Wikipedia begann 2001 und umfasst heute Artikel in über 250 Sprachen.<sup>52</sup> Abbildung elf verdeutlicht den Artikelzuwachs der deutschsprachigen Wikipedia im Zeitverlauf von 2002 bis 2010.

---

<sup>51</sup> vgl: Ebersbach et al (2005), S. 9.

<sup>52</sup> vgl. Pfaff, Hassan (2006), S. 3.

**Abbildung 11 Artikelzahl der deutschsprachigen Wikipedia im Zeitverlauf (in Mio.)**



Quelle: Wikipedia: Meilensteine (2010).

Heute ist Wikipedia das größte Wiki mit insgesamt 15,8 Millionen (Mio.) Artikeln weltweit. Schon allein die englische Ausgabe besitzt seit dem ersten Juni 2010 über 3,3 Mio. Artikel und wächst stetig weiter. Das deutschsprachige Wikipedia ist mit etwa 1,076 Mio. Inhalten auf Platz 2 und täglich verfassen motivierte Freiwillige weitere 500 Texte. Weltweit gesehen gehört Wikipedia zu den zehn am häufigsten besuchten Webseiten, in Deutschland sogar auf Rang sechs.<sup>53</sup> Die Artikelzuwächse sind exponentiell und auch in naher Zukunft werden sie weiter ansteigen. Der Inhalt von Wikipedia steht unter der freien Lizenz GNU FDL und wird frei verbreitet und verändert.<sup>54</sup>

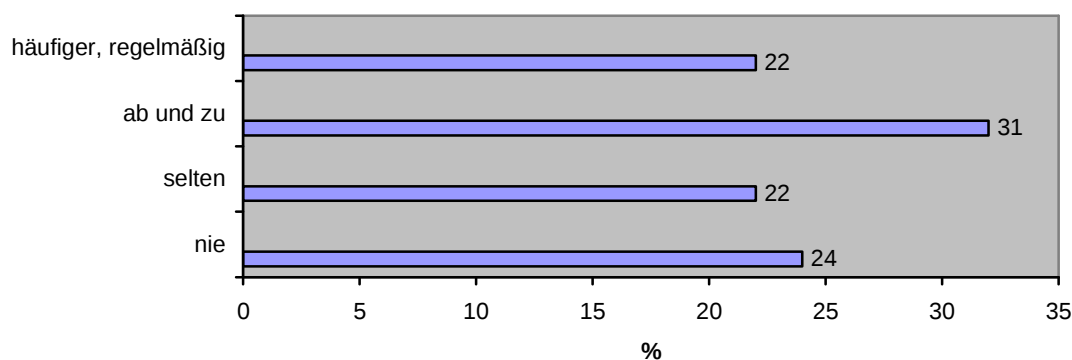
---

<sup>53</sup> vgl. Komus, Wauch (2007), S. 44; Wikipedia: Statistik (2010).

<sup>54</sup> vgl. Grünewig (2008), S. 9.

Trotz allem Erfolg wird Wikipedia bis heute teils kritisiert. Viele Verlage, wie große Enzyklopädien, empfinden es als Provokation und sind der Annahme, dass Wikipedia nicht durch eine große Teilnehmerzahl besser werden würde. Vielmehr würde sich das Mittelmaß, aber nicht die Erstklassigkeit durchsetzen, da Texte von Freiwilligen verfasst werden und somit können Fehler vorhanden sein. Viele Vergleichstests mit anderen Nachschlagewerken widersprachen dieser Annahme. So hat beispielsweise die Zeitschrift "Stern" beim Rechercheinstitut „Wissenschaftlicher Informationsdienst Köln WIND“ 2007 eine Studie in Auftrag gegeben, bei der Wikipedia mit dem Online-Brockhaus verglichen wurde. Für den Test wurden 50 zufällig ausgewählte Einträge aus den Fachgebieten Politik, Wirtschaft, Sport, Wissenschaft, Kultur, Unterhaltung, Erdkunde, Medizin, Geschichte und Religion getestet. Kriterien waren vor allem Richtigkeit, Vollständigkeit, Aktualität und Verständlichkeit. Alle Attribute erhielten Schulnoten. Als Ergebnis ist zu vermerken, dass Wikipedia in allen Kategorien eine Durchschnittsnote von 1,7 erreichte. Das Online-Brockhaus erzielte lediglich eine Durchschnittsnote von 2,7.<sup>55</sup> Somit ist Wikipedia nicht schlechter, sondern in etlichen Bereichen sogar besser. Durch seine Bekanntheit wird auch die Nutzung von verschiedenen Online-Nachschlagewerken, wie eine Umfrage von „Spiegel Wissen“ im Jahr 2007 zeigt (vgl. Abb. 12) deutlich.

**Abbildung 12 Nutzung von Online-Nachschlagewerken (in %)**

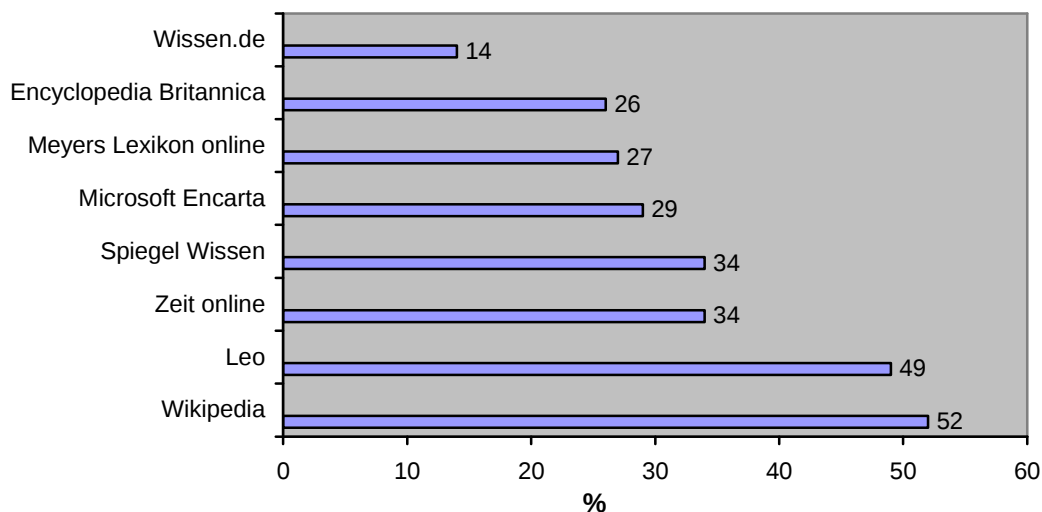


Quelle: eigene Darstellung nach Spiegel Wissen (2007).

<sup>55</sup> vgl. Spiegel Online (2007).

Es ist zu erkennen, dass fast die Hälfte aller 7.594 Befragten Online-Nachschlagewerke nutzen. Die Popularität des Nachschlagewerkes Wikipedia ist anhand Abbildung 13 ersichtlich. So erwähnten 52% aller 4.400 Befragten zum Thema „Bei welchem Online-Lexika halten Sie die Informationen (sehr) häufig für verlässlich?“ der HIS GmbH im November 2008 in diesem Punkt Wikipedia als das verlässlichste Online-Lexikon.

**Abbildung 13 Verlässlichkeit von Online-Lexika (in %)**



**Quelle: eigene Darstellung nach HIS GmbH (2008).**

Wikipedia ist somit vor bekannten Online-Nachschlagewerken, wie z.B. wissen.de und Meyers Lexikon, auf Rang 1. Seit dem 23. März 2009 ist Meyers Lexikon online sogar eingestellt, da die Marke Brockhaus verkauft wurde und die Entwicklung enzyklopädischer Werke somit nicht fortgesetzt wird. Dies ist auch ein Zeichen dafür, dass die kostenlosen Suchmaschinen und Netz-Enzyklopädien sich immer mehr

etablieren.<sup>56</sup> Zu beachten ist auch, dass der Zugriff auf Wikipedia oftmals einfacher und übersichtlicher ist sowie zu fast jedem Thema Informationen bereithält. Daher wirkt es oft „gemütlicher“ durch Wikipedia an bestimmte Informationen zu gelangen. Somit ist und bleibt Wikipedia die mit populärste Social Software und dafür gibt es viele Gründe, wie die nachfolgenden Kapitel aufzeigen.

### **3. 2 Was ist ein Wiki**

Ward Cunningham, US-amerikanischer Softwareentwickler, war Begründer der Wiki-Idee im Jahr 1995. Er installierte eine Datenbank auf seinem Webserver und schaffte somit ein Web, auf das man mit einem cgi-bin-Skript zugreifen kann. Dadurch ließen sich Texte ohne besondere Programmierkenntnisse editieren. Diese Datenbank bekam den Namen „WikiWikiWeb“. „Wiki Wiki“ steht im hawaiianischen für „schnell“. <sup>57</sup> Das Konzept eines einfachen Content-Management-Systems (CMS) verbreitete sich recht schnell. Die exakte Klärung, was ein Wiki ist, ist nicht allzu leicht zu beschreiben, weil es vielfältige Anwendungsmöglichkeiten gibt, in denen es sich für spezielle Wissensgebiete einsetzen lässt. Als eine übersichtliche Begriffserklärung bietet sich folgende Definition an:

*„Ein Wiki ist eine Webseite, bei der alle Besucher/innen unter Beachtung bestimmter Vorgangs- und Verhaltensregeln mit einem Webbrowser auf sehr einfach Weise Inhalte hinzufügen, ändern, löschen und miteinander verknüpfen können.“<sup>58</sup>*

Die entsprechende Software zur Verwendung eines Wikis wird als „Wiki Engine“ bezeichnet. Werden mehrere Wikis unter einer Software sowie Wiki-Hosting-Angebote verwaltet, so wird dies „Wiki-Farming“ genannt. Somit bestehen sie aus bestimmten Software-Tools und einer geeigneten Kultur ihrer Anwendung. Diese Kombination schafft am Ende die typische Erscheinungsform eines Wikis.<sup>59</sup> Sie

---

<sup>56</sup> vgl. Federwerk (2009).

<sup>57</sup> vgl. Komus, Wauch (2007), S. 43.

<sup>58</sup> Stockinger (2005/2006), S. 8.

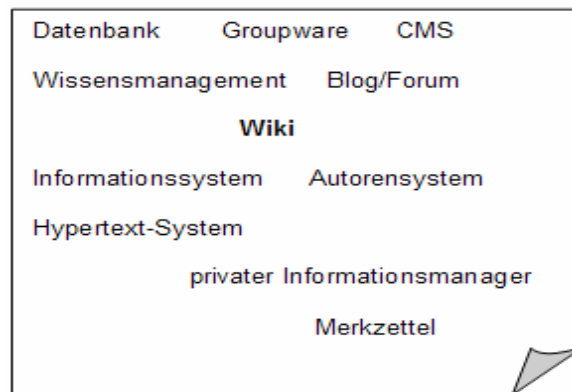
<sup>59</sup> vgl. Stockinger (2005/2006), S. 8.

stellen somit eine webbasierte Plattform für gemeinschaftliche Zusammenarbeiten von Hypertext-Dokumenten dar. Diese Dokumente lassen sich durch das Web mit Hilfe von Hyperlinks unterstützen, wodurch sich Wiki-Inhalte mit Texten, Bildern und Videos untermauern lassen. Die Faszination basiert jedoch auf weitaus mehr Merkmalen.<sup>60</sup> Die Nutzung von Wikis ist abhängig von den Zielen einer Community, dem Unternehmen, das Wikis verwendet und von der Organisation. Mittlerweile werden sie in verschiedensten Gebieten verwendet, z.B. im Bereich Wissensmanagement, bei Kommunikationssystemen oder als Projekt- und Kampagnenwikis. Es gibt zwei Applikationsmöglichkeiten, zum einen lassen sie sich für einen geschlossenen Personenkreis nutzen und zum anderen können sie direkt für alle über das World Wide Web (WWW) Verwendung finden. Wikis dienen als Wissensmanagement-Tool der Planung und Dokumentation. Weiterhin können sie auch als offenes, webbasiertes Content-Management-System für das Editieren und Managen einer Webpräsenz Gebrauch finden oder einfach nur als Unterstützung eines bereits vorhandenen CMS. Weiterhin sind Wikis sehr gut als Art Merkzettel oder Diskussionsforum geeignet. Viele Unternehmen haben Wikis für sich entdeckt, z.B. verwendet das „Austria Social Forum“ oder der „Chaos Computer Club“ ein Wiki als organisatorisches Hilfsmittel. Auch Unternehmen wie SAP, web.de und Motorola nutzen diese Systeme als ein dezentralisiertes Intranet anstatt herkömmlicher Groupware. Nachstehende Abbildung 14 fasst wichtige Funktionen eines Wikis zusammen.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> vgl. Mazzurana (2008), S. 64f.

<sup>61</sup> vgl. Ebersbach et al (2006), S. 11.

**Abbildung 14 Wiki-Funktionen**

Quelle: eigene Darstellung nach Ebersbach et al (2006, S. 12).

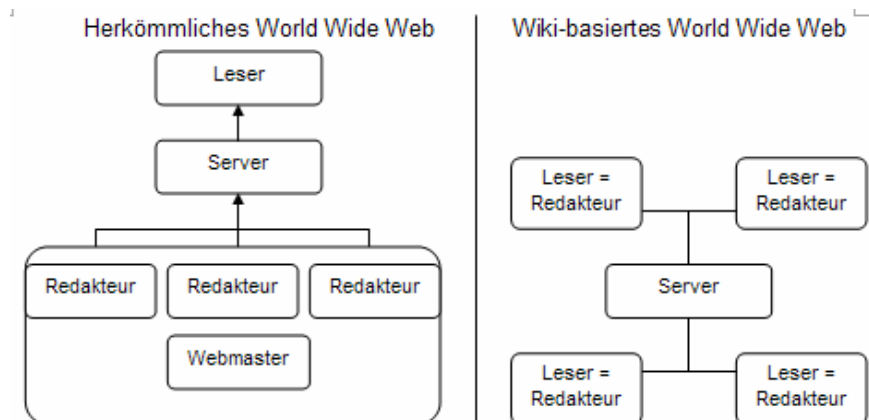
So einfach Wikis auch zu bedienen sind, so kann der eigene Organisationsprozess eines Wikis schwierig sein. Das Grundprinzip ist jedoch einfach gehalten. Im nächsten Schritt folgt eine nähere Betrachtung der technischen Funktionsweise.

### **3. 3 Technische Funktionsweise von Wikis**

Alle Wikis sind unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass User Webinhalte ohne Programmierkenntnisse und ohne zusätzliche Programme bearbeiten können. Somit sind Internetnutzer nicht nur mehr Leser, sondern gleichermaßen auch Redakteure (vgl. Abb. 15). Beim herkömmlichen World Wide Web sind Redakteur und Leser separat zu betrachten. Der Leser hat lediglich einen Lesezugriff, kann jedoch keine Inhalte einfügen oder bearbeiten. Diese Tätigkeiten werden ausschließlich von Redakteuren durchgeführt. Der Webmaster befasst sich mit der Planung, grafischen Gestaltung, Entwicklung, Wartung und Administration von Websites und deren

Anwendungen im Internet. Ein auf Wiki basierendes Web fasst Leser und Redakteur in einem zusammen.<sup>62</sup>

**Abbildung 15 Internetnutzer werden von Lesern zu Redakteuren**

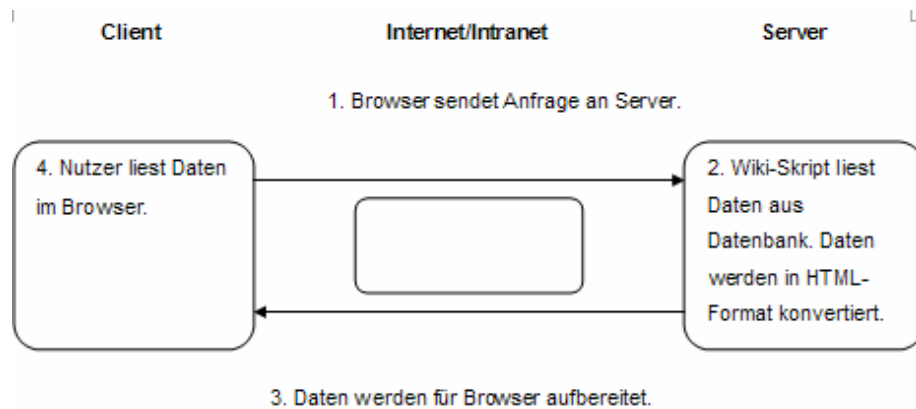


Quelle: eigene Darstellung nach Komus, Wauch (2007, S. 6).

Wikis besitzen, je nach Einsatzgebiet, verschiedene Funktionen. Im Grunde funktionieren sie jedoch alle gleichermaßen. Die Software zum Wiki befindet sich auf einem Server und wird als eine Art Skript installiert, z.B. überwiegend als PHP Skript. Der Server ruft kleine Dokumente, die so genannten Wiki-Seiten oder Artikel, auf. Wird ein Beitrag aufgerufen, bekommt der Server eine Anfrage vom Browser. Der Inhalt dieser Seite ist ein einfacher Text. Das Wiki-Skript liest die Rohdaten aus einer Datenbank, z.B. MySQL, die sich ebenfalls auf dem Server befindet und formatiert sie in ein HTML-Format. Die Daten werden vom Browser aufbereitet und der Nutzer kann sie lesen (vgl. Abb. 16).

---

<sup>62</sup> vgl. Komus, Wauch (2008), S. 6.

**Abbildung 16 Funktionsweise von Wikis**

Quelle: eigene Darstellung nach Grünewig (2008, S. 10).

Weiterhin gibt es ein Navigationssystem und seitenspezifische Links auf dem Wiki-Bildschirm. Mit dem Bearbeitungs-Link lassen sich neue Inhalte schreiben oder andere verbessern, falls der Zugriff darauf erlaubt ist. Mit „WikiWords“ ist es möglich Hyperlinks auf neuen Seiten durch dieses „Word“ zu setzen. WikiWords bestehen aus einem oder mehreren Großbuchstaben. Der Benutzer kann auf einen entsprechenden Link klicken und eine neue Seite erstellen oder bearbeiten, falls der Link keinen Inhalt aufweist, oder er wird auf die Seite des jeweiligen WikiWords geleitet. Nach der Inhaltseingabe oder -änderung wird der „Speicher-Button“ gedrückt. Der alte Inhalt ist nun durch einen neuen ersetzt worden und wird beim nächsten Aufruf angezeigt.<sup>63</sup>

### 3.4 Wiki Besonderheiten

Wikis weisen viele nützliche Merkmale auf, die sie in ihrer Anwendung beliebt machen. Im Folgenden werden diese Merkmale kurz aufgelistet:

<sup>63</sup> vgl. Grünewig (2008), S. 10; Wrobel (2007), S. 23f.; Ebersbach et al (2006), S. 14f.

- *Bottom-up-Ansatz*

Dieser erlaubt eine direkte Bearbeitung von Dokumenten, eine schnelle Verfügbarkeit von Änderungen, Hypertext-Fähigkeiten und die Möglichkeiten eines schnellen Feedbacks, was wiederum den Aufbau sozialer Netzwerke fördert.<sup>64</sup>

- *Freie Zugänglichkeit und Änderbarkeit*

Die freie Zugänglichkeit sollte grundlegend gegeben sein, um ein permanentes und kontinuierliches Zusammenarbeiten zu gewährleisten. Dennoch gibt es hier die Möglichkeit „gated“ Wikis einzusetzen. Diese weisen unterschiedliche Grade an Zugänglichkeiten auf. Auch so genannte „Wiki-Mutanten“ schaffen Möglichkeiten bestimmte Zugriffsrechte zu regulieren, falls dies nötig ist.<sup>65</sup>

- *Neue Inhalte einfügen oder ergänzen*

Ein Wiki kann als „endlos“ betrachtet werden. Stets sind Änderungen und Erweiterungen möglich. Diese lassen sich ohne Programmierkenntnisse einfach induzieren und veröffentlichen.<sup>66</sup>

- *Keine Hierarchien*

In der Bearbeitung eines Wikis existieren keine Hierarchien. Die Rangfolgen und Strukturen von Artikeln können von Benutzern flexibel bestimmt werden. Jeweils der letzte und somit aktuellste Inhalt wird angezeigt, damit ein ergebnisorientiertes Arbeiten möglich ist.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> vgl. Stockinger (2005/2006), S. 8.

<sup>65</sup> ebenda

<sup>66</sup> vgl. Mazzurana (2008), S. 64.

<sup>67</sup> ebenda

- *Einbetten von Grafiken*

Grafikdateien und Videos können mit Hilfe von Hyperlinks in eine Wiki-Seite eingebettet werden. Dabei werden sie, sobald die Seite aufgerufen wird, in ihrem Speicherort geladen und angezeigt.<sup>68</sup>

- *Externe Links*

Mit Hilfe von Hyperlinks lassen sich Verlinkungen zu anderen Dateien und Webseiten herstellen.<sup>69</sup>

- *Backlinks*

Backlinks sind weitere Wiki-Seiten, welche auf die aktuell geöffnete Seite verweisen. Sie können für jede Wiki-Seite identifiziert werden.<sup>70</sup>

- *Volltextsuche*

Viele Wikis enthalten neben Hyperlinks, Backlinks usw. eine Volltextsuche über alle Seiten. Somit ist es möglich, innerhalb des Systems nach Begriffen und Inhalten zu suchen.<sup>71</sup>

- *Layout anpassbar*

Es existieren vereinfachte Grundeinstellungen zum Layout. Allerdings besteht die Möglichkeit, das Layout individuell anzupassen. Der Quellcode ist offen und demnach ständig abänderbar.<sup>72</sup>

Wichtig ist, trotz aller Besonderheiten, eine Vertrauensbasis. Niemand sollte fälschlicherweise „perfekte“ Inhalte „zum Spaß“ löschen oder falsche bewusst hinzufügen. Das Vertrauen und die gegenseitige Zusammenarbeit sind grundlegend für Wikis.

---

<sup>68</sup> vgl. Puls et al (2002), S. 30.

<sup>69</sup> ebenda

<sup>70</sup> vgl. Puls et al (2002), S. 31.

<sup>71</sup> ebenda

<sup>72</sup> ebenda



## **4. Wikis im Unternehmen**

Oft stellt sich die Frage, warum Wikis im Unternehmen eingesetzt werden sollen. Die Technik eines Wikis und neue Erfindungen ändern an sich im Unternehmen nichts. Wichtig ist zu erfragen, wer die Technik anwendet, mit welchem Ziel und in welcher Form. Viele Unternehmen, beispielsweise die Deutsche Bank, Ebay, IBM oder Microsoft nutzen bereits ein unternehmensinternes Wiki. Im Nachfolgenden werden typische Einsatzfelder eines Wikis näher beschrieben.

### **4.1 Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen**

Da Wikis sehr flexibel einsetzbar sind, existieren viele Ansätze für ihre Verwendung im Unternehmen. So lassen sie sich z.B. als Dokumente, Dokumentationen, Richtlinien, Notizen, Teamaufgaben, Produktdokumentationen, Ideen, Protokolle, Entwicklungsdokumentationen, Firmenkalender und das Projektmanagement abbilden. Weiterhin kann und muss sich ein Wiki im Laufe der Zeit ändern, da es Wünsche, Ideen und Erfahrungen von Nutzern widerspiegelt, Experten zusammenbringt, verschiedenste Perspektiven und Meinungen verdeutlicht und ein zentraler Speicherort für Daten und Intranetplattformen ist. Auch die Größe der Inhalte umfasst ein weites Spektrum, so können kleine Notizen bis hin zu großen Businessplänen unterstützt werden.<sup>73</sup>

#### **4.1.1. Wikis als Diskussionsforum**

In einem Wiki ist es möglich, über die eigentlichen Wiki-Inhalte zu diskutieren. Dies ist in einem entsprechenden Abschnitt der Seite oder auf einer Seite mit speziellem Namen möglich.

---

<sup>73</sup> vgl. Puaschitz (2008), S. 20f.

Da es aber bei ihnen keine Verwaltung der Diskussionsbeiträge gibt, müssen sich die Teilnehmenden an bestimmte Regeln halten, damit eine Debatte übersichtlich bleibt. Kein User darf inhaltliche Änderungen an Beiträgen vornehmen, jedoch dürfen Rechtschreibfehler oder falsche Links ausgebessert werden und müssen es sogar, damit keine Missverständnisse zu Stande kommen. Wichtig ist, dass Meinungen anderer akzeptiert und respektiert werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Beiträge mit eigenem Namen zu unterschreiben, damit ersichtlich wird, wer seine Meinung kundgetan hat. Neue Diskussionsthemen sollten eine andere Überschrift zu vorherigen erhalten, damit ein Überblick gewahrt bleibt. Themen innerhalb eines bereits vorhandenen Beitrages können z.B. mit horizontalen Linien abgetrennt werden. Von Vorteil ist es, zum eigenen Text einen zusätzlichen Link zu setzen, damit andere Anwender und Anwenderinnen die Quellen nachvollziehen können und es genauer ersichtlich wird, wie es zu einer Meinung kam. Sobald eine Frage ausführlich geklärt wurde, kann sie aus der aktiven Diskussionsseite entfernt und archiviert werden. Von Vorteil ist es weiterhin, Unterseiten zu archivieren und Themen anzulegen, damit ein schneller Zugriff auf diese möglich ist. Sehr lang diskutierte Seiten können zusammengefasst und mit einem Link, der zu neuen Diskussionsinhalten führt, versehen werden.<sup>74</sup>

#### **4. 1. 2 Wikis als Projektwerkzeug**

Wikis dienen im Bereich von Projekten als Organisations-, Dokumentations- und Kommunikationsmittel, da sich in ihnen alle wichtigen Informationen befinden. Ein Wiki als Projektmanagement-Tool hilft bei der indirekten Kommunikation zwischen Projektmitgliedern und externen Mitarbeitenden. Da es zeitlich und formal nicht immer möglich ist, eine direkte Kommunikation auszuüben bietet das Wiki eine ideale Plattform, um sich über große Distanzen auszutauschen.<sup>75</sup> Teilnehmende pflegen Inhalte zusammen, erweitern und ergänzen sie, um sie anderen zugänglich zu

---

<sup>74</sup> vgl. Cuber et al (2005), S. 145ff.

<sup>75</sup> vgl. Zingel (2009), S. 29.

machen. Ob und inwieweit sich die für dynamisch und offene Prozesse ausgerichteten Wikis als Tool für Projekte nutzen lassen, ist immer auch eine Grundsatzentscheidung über den Charakter und die Arbeitsform des jeweiligen Projektes.

Dennoch eignen sie sich sehr gut als Projektwerkzeug, da sie in der Regel ein kostenloses Open-Source-Programm sind. Weiterhin ermutigt ein Wiki, gemeinsame Strukturen und Verantwortlichkeiten festzulegen, um somit eine starke Integration und Identifizierung mit dem Projekt zu schaffen. Durch ihre Offenheit werden Transparenz und Übersichtlichkeit geschaffen, somit lassen sich Schwierigkeiten schnell erkennen und diskutieren. Sie bieten ein einfaches und einheitliches System an, in dem sich Ideen zusammentragen lassen, um vernetztes Denken zu unterstützen und die Trennung von Arbeitsgruppen zu verhindern. Da bei Projekten oft mehrere Versionen von Inhalten im Umlauf sind, ist es mit einem Wiki möglich, dass alle User zentral auf das aktuellste Dokument zugreifen können. Somit passen sich Wikis schnell den Projekten an und zeigen eine besondere Dynamik auf. Sie unterstützen ebenfalls Publikations- und Organisationssysteme, da Wikis als einheitliches Verwaltung- und Berichtssystem in Projekten dienen, um somit Entscheidungsprozesse zu dokumentieren. Gleichzeitig schaffen sie eine dezentrale Organisationsstruktur, womit sich Zeit und Weg sparen lässt, da das Editieren, Dokumentieren und Publizieren von Wissensinhalten in einem Arbeitsschritt machbar ist.<sup>76</sup> Das Wiki eignet sich ebenfalls gut für ein Berichtswesen, welches die Informationen, z.B. Budget, Termine, an die Projektverantwortlichen, die zur Projektsteuerung und -kontrolle erforderlich sind, liefert. Durch ständige Informationen über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine wird wiederum die Kommunikation im Unternehmen gefördert.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> vgl. Ebersbach et al (2008), S. 479f.

<sup>77</sup> vgl. Zingel (2009), S. 29.

### **4. 1. 3 Wikis als technische Dokumentation**

Schnelligkeit und Kosten sind wichtige Aspekte im Bereich von Dokumentationen. Viele Autorenwerkzeuge und Verwaltungssysteme besitzen nicht ausreichend Flexibilität. Wikis bieten hier eine gute Alternative, da sie z.B. nicht orts- und zeitabhängig sind. Des Weiteren ist eine gemeinsame Dokumentation durch alle Beteiligten möglich. Somit können Nutzer und Nutzerinnen sehr rasch beginnen und Wissensbasen realisieren. Viele Firmen verwenden Wikis daher für Glossare und Richtlinien in Dokumentationsteams.<sup>78</sup>

### **4. 1. 4 Wikis als Verzeichnis**

Eine weitere Verwendung von Wikis im Unternehmen ist deren Nutzung als Verzeichnis. Somit lassen sich u.a. Kommentare zu Literaturverzeichnissen, Mitarbeiterlisten, Stellenverzeichnisse, Vorschlagslisten in ihnen erstellen. Diese Ideen, Vorschläge und Kommentare können von Mitarbeitenden jederzeit eingebracht und ergänzt werden.<sup>79</sup>

### **4. 1. 5 Wikis als Intranet**

Das Intranet selber ist ein Netzwerk von verschiedenen Rechnern innerhalb eines Unternehmens. Es kann zentral auf einem oder verteilt auf mehreren Computern erfolgen. Daher eignet es sich optimal für die Sammlung, Speicherung und Verteilung interner Unternehmensinformationen, wie z.B. bestimmtes Wissen über

---

<sup>78</sup> vgl. Hüthig GmbH & Co. KG (2006).

<sup>79</sup> vgl. Klobas (2006), S. 25.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Kompetenzen, Erfahrungen), Reglements und Projektinformationen. Die Abgabe und der Zugriff von Dokumenten und Daten im Intranet ist einfach und bietet somit jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit, sein Wissen einzubringen und auf anderes zuzugreifen.<sup>80</sup> Dies führt zu kürzeren Kommunikationswegen und beschleunigt Prozesse. Des Weiteren bietet das Intranet eine relative Sicherheit und schafft somit Vertraulichkeit und Akzeptanz, was die Voraussetzung ist, um das Wissen weiter zu verteilen und zu nutzen. Das Wiki ist somit eine gute Ergänzung zum Intranet, da es neben einer Verwaltung von Wissen auch ständig von Mitarbeitenden erweitert werden kann. Der Zugriff durch alle User erlaubt ein schnelles Ändern und Ergänzen von vorhandenen Dokumenten und erhöht die Effizienz, insbesondere beim gemeinschaftlichen Arbeiten.

Vorhandenes Wissen kann jedoch nur insofern effektiv eingesetzt und genutzt werden, wie Mitarbeitende die zutreffenden Informationen in kurzer Zeit abrufen und verstehen können. Zu Beginn ist auch ein Intranet lediglich eine Plattform, die zur Nutzung bereit steht. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen daher geschult und motiviert werden im Umgang mit dem System und das Wissen muss sinnvoll und übersichtlich aufbereitet sein.<sup>81</sup>

Nachfolgende Tabelle zwei zeigt einige Unternehmen auf, in welchen Wikis erfolgreich zur Anwendung kommen sowie deren entsprechenden Einsatzbereich. Eine detaillierte Auflistung mehrerer Unternehmen ist dem Anhang (vgl. Anhang 1) zu entnehmen.

---

<sup>80</sup> vgl. Antoni (2006), S. 94.

<sup>81</sup> vgl. Antoni (2006), S. 94f.

**Tabelle 2 Unternehmen, in denen Wikis eingesetzt werden**

| <b>Unternehmen</b>                                                                                                 | <b>Kurzbeschreibung zum Wiki Einsatz<br/>Wiki dient als/für ...</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| AMAZONEN-Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG<br>Buhl Data Service GmbH<br>Deutscher Bildungsserver<br>Dresdner Kleinwort | Nachschlagewerk                                                     |
| DHL Vertriebs GmbH & Co. OHG<br>Eastman Kodak Company<br>Ebay<br>Gemeinsamer Bibliotheksverbund (GBV)              | Austausch von Informationen                                         |
| Greater Talent Network<br>IBM<br>IHK Darmstadt<br>MySQL AB                                                         | Intranet                                                            |
| Yahoo!<br>Motorola                                                                                                 | Projektmanagement                                                   |
| Walt Disney Corp.<br>Yahoo!<br>University of California at Santa Cruz<br>Schaeffle Gruppe                          | Dokumentationswerkzeug                                              |
| University of California at Santa Cruz<br>SAP AG<br>PSI AG<br>Synaxon AG                                           | Wissensmanagement                                                   |

**Quelle: eigene Darstellung nach Schlotfeldt (2009); King (2007).**

## 4. 2 Prinzipien für ein erfolgreiches Wiki

Von Bedeutung ist bei einem Wiki der Selbstorganisationsprozess. Menschen recherchieren, organisieren, schreiben und publizieren eigenständig, um anderen Inhalte zur Verfügung zu stellen. In der Vergangenheit ließ sich beobachten, dass die Kommunikation großer Gruppen, im Hinblick auf die Reaktionen von Veränderungen und Neuerungen, viel Erfolg versprechender ist als bei hierarchischen Ordnungsmodellen. Menschen kooperieren ohne zentrale Kontrolle und äußeren Druck intensiver und bereitwilliger. Im Folgenden werden, nach Ebersbach et al (2008) und Wrobel (2007), Prinzipien von Wikis für die Umsetzung und Anwendung im Unternehmen näher betrachtet.<sup>82</sup>

- *Spielerische und lockere Atmosphären*

Eine entspannte und lockere Atmosphäre sowie Spaß an der Arbeit sind wichtige Voraussetzungen für selbstorganisierte Prozesse, da sich so Kreativität und Fähigkeit am besten entfalten lassen. Es ist motivierend, selbst zu einer Aufgabe einen Beitrag zu leisten, ohne ein Gefühl von Pflicht zu spüren. Dennoch bleiben zwingende Aufgaben nicht unerledigt, wenn deren Notwendigkeit erkannt wird.

- *Flache Hierarchien*

Flache Hierarchien sind für die Kreativität und Selbstorganisation eine wichtige Voraussetzung. Jeder ist für seinen Aufgabenbereich, den er ausführt, verantwortlich und muss mit in den entsprechenden Planungs- und Ablaufprozess eingebunden werden. Dies verlangt von allen Beteiligten die Offenheit der Prozesse und Gleichverteilung von Risiken und Vorteilen. Beim Wiki kommen flache Hierarchien besonders durch Verlinkungen zum Ausdruck, mit denen die Beteiligten die organisatorische Struktur mitgestalten können.

---

<sup>82</sup> vgl. Ebersbach et al (2008), S. 27.

- *Komplexe Themen*

Das Arbeiten am eigenen Thema schafft Motivation. Natürlich ist zu unterscheiden, ob jemand das Ziel selbst festgelegt bzw. vereinbart hat oder ob externe Ziele als eigene angenommen werden. Der Selbstorganisationsprozess baut auf dem Willen, aus eigenem Interesse etwas zu leisten, auf. So bleiben Wiki-Seiten solange unbearbeitet, bis jemand die Initiative ergreift, sich dieser Seite zu widmen und sie zu ergänzen bzw. Fehler zu korrigieren. Entscheidend ist es, ein Teil eines Ganzen zu sein und Veränderungen sichtbar zu machen. Weiterhin fördern komplexe Themen die Gruppendynamik, da sie eine intellektuelle Herausforderung darstellen, ein herausforderndes Thema zu bearbeiten.

- *Einfache Systeme und Regeln*

Wiki-Systeme weisen einfaches Verhalten auf und besitzen niedrige technische Zugangsschranken. Daher eignen sie sich gut für Gruppenprozesse. Nichts wirkt schwieriger als die Entscheidung, warum jemand sich hinsetzen soll, um etwas zu bearbeiten oder zu verbessern. Für Entscheidungs- und Veränderungsprozesse benötigt es daher den Zugang zu relevanten Informationen und klare Rahmenbedingungen.

- *Offenheit*

Der freie Wille und die Offenheit sind unerlässlich für die Motivation im Selbstorganisationsprozess. In einem Wiki sind Informationen für alle zugänglich, sofern es keine bestimmten Zugangsbeschränkungen gibt. Diese Offenheit schafft Transparenz und Motivation. Weiterhin lassen sich dadurch Fehler früher erkennen und beheben, was wiederum schnelle Änderungen an die Bedürfnisse der Benutzenden mit sich bringt. In einem Wiki geschieht dies über das „Open Posting“, mit welchem User bestehende Seiten innerhalb ihres Browsers editieren oder neue Seiten hinzufügen können, um somit jeden in den kooperativen Prozess einzubinden.

- *Unterschiedliche Teilnehmer*

Unterschiedliche Erfahrungen und Wissensbestände sind die Grundlage für kreative Prozesse und gelten als große Bereicherung. In einem Wiki bringen sich in erster Linie diejenigen ein, die zum Thema etwas beizusteuern haben. Ihr Wissen und ihre Motivation können eine Problematik verbessern. Für die Dynamik und den Selbstorganisationsprozess ist demnach eine Offenheit und gemeinschaftliche Arbeitsweise unabdingbar.

- *Freie Zeiteinteilung.*

Die freie Zeiteinteilung wirkt sich positiv auf die Motivation aus. Gibt es keine bestimmten Termine, ist es möglich, die Arbeitszeiten dem eigenen Rhythmus anzupassen. Dies schafft Freiraum und verhindert inneren Druck, was sich positiv auf die Kreativität und eigentliche Arbeitsleistung auswirkt.

- *Selbstbestimmung*

In Gruppenprozessen existieren unterschiedliche Strategien und Verständnisse über die eigene Funktion im Gesamtprozess. Diese Strategien und das Selbstverständnis unterliegen einem ständigen Wandel. Daher ist es oftmals nicht einfach, bestimmte Rollen und Typen festzulegen. Wichtig ist zu wissen, dass sich jeder Beteiligte über ein Wiki mit anderen ins Verhältnis setzt. Das Mitarbeiten an einem offenen Wikis ist von Vorteil, da sich so Strategien, Arbeitsschwerpunkte und die Intensität der Arbeit weitgehend selbst bestimmen lassen.

- *Rezeptionsverhalten*

Hierbei muss unterschieden werden, ob und wie oft jemand ein Wiki-System besucht und ob Inhalte nur flüchtig oder intensiv bearbeitet werden sowie ob Beiträge zu einem ganz bestimmten Thema oder quer zu unterschiedlichen Fachgebieten geschrieben werden.

- *Schreibverhalten*

Auch in diesem Bereich existieren viele Möglichkeiten. Es gibt Menschen, die prinzipiell nicht schreiben. Andere wiederum lesen nur Korrektur, bearbeiten das Layout oder verändern Kleinigkeiten oder arbeiten sich tiefer in ein Sachgebiet hinein und liefern größere Beiträge. Wiederum Andere springen von Beitrag zu Beitrag und liefern Wissen aus unterschiedlichen Bereichen.

- *Strukturelles Verhalten*

Hier geht es darum, in wieweit jemand Verantwortung für das Gesamtprojekt übernimmt. Es gibt Beteiligte, die die Rolle des Schlichters oder Moderators einnehmen. Andere hingegen übernehmen ordnende Aufgaben, wie das Überprüfen und Korrigieren von Beiträgen.

- *Soziales Verhalten*

In diesem Punkt ist besonders die Atmosphäre zu beachten. So geht es z.B. um die Art, wie Zuspruch und Kritik geäußert werden. Die Strategie, ob eher provokativ oder partnerschaftlich, welche angewandt werden soll, sollte dann bei Diskussionen und Beiträgen verfolgt werden. Weiterhin gehört die Organisation des sozialen und kulturellen Umfeldes dazu, z.B. durch Seminare.<sup>83</sup>

- *Leichte Bedienbarkeit*

Wikis sind einfache Content-Management-Systeme mit einfachen Regeln. Es wird lediglich eine Software, die auf dem Webserver installiert werden muss, benötigt. Die Nutzenden brauchen nur einen Internetzugang und einen Browser. Nicht mal ein Einloggen ist nötig, um Inhalte zu erstellen.

- *Anpassbarkeit*

Die meiste Wiki-Software ist als Open-Software verfügbar. Demnach ist es erlaubt, ein Programm für jeden Zweck zu nutzen, die Funktionsweise eines

---

<sup>83</sup> vgl. Ebersbach et al (2008), S. 27ff.

Programms individuell anzupassen, Kopien zu erstellen und die Software zu verbessern, um dies anderen wiederum kostenlos zur Verfügung zu stellen. Vorteilhaft bei quelloffener Software ist, dass sie sehr individuell und anpassbar einsetzbar ist. Dies ist besonders bedeutend bei Wissensmanagement-Projekten.

- *Niedrige Kosten*

Open-Software ist gratis, da die Lizenzkosten wegfallen. Allerdings muss eine Software angepasst und betrieben werden. Anfallende Kosten für Installation und Wartung sind aber im Allgemeinen gering, da die Quelloffenheit zu einer leichteren Verständlichkeit der Software führt.

- *Schnelligkeit*

Alle Inhalte von Nutzern gelangen sofort ohne Umwege in das Wiki und sind nach dem Speichern direkt abrufbar. Somit sind die Inhalte schnell und flexibel.

- *Aktualität*

Wiki-User können Inhalte sofort ändern und erweitern. Es benötigt keinen Webmaster, der ausfindig gemacht werden muss.

- *Freie Strukturen*

Es existieren keine festgelegten Strukturen. Alle Inhalte können frei editiert werden. Auch strukturlose Inhalte können gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt durch gemeinsame Beiträge „verfeinert“ werden.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> vgl. Wrobel (2007), S. 25ff.

### **4. 3 Warum können Wikis im Unternehmen scheitern?**

Trotz all der Prinzipien, die ein Wiki ausmachen, gibt es auch Hindernisse. Wikis sind nicht unbedingt von Haus aus erfolgreich und ein Allheilmittel für Arbeitsfortschritte. Im Nachfolgenden werden, nach Ebersbach et al (2008) und Wrobel (2007), Schwierigkeiten näher betrachtet, welche den Umgang mit Wikis erschweren bzw. gar zunichtemachen können.

- *Interesselosigkeit*

Wikis müssen als Werkzeug in den Arbeitsalltag integriert werden und Akzeptanz finden. Tun sie dies nicht, kann es passieren, dass nur wenige Personen Inhalte verfassen und andere wiederum nur lesen oder dass ein Wiki-System gar nicht konsultiert wird. Ursachen dafür gibt es viele, so werden z.B. soziale Komponenten beim Umgang mit einer neuen Software nicht ernst genommen. Viele Menschen setzen zu hohe Erwartungen und sind schnell enttäuscht, wenn nicht sofort ein positives Feedback kommt. Da Wikis technisch gesehen keine allzu große Hürde darstellen, ist es umso wichtiger, ihr Interesse zu wecken und Mitarbeitende an das System langsam heranzuführen. Es ist auch klarzustellen, dass Wikis niemals endgültig fertig sind und stets durch den Menschen erweitert werden können. Oftmals hängt das persönliche Interesse davon ab, inwieweit eine Person selbst einen Nutzen davon hat. Dies lässt sich dadurch unterstützen, dass das Wiki zu Beginn nicht komplett leer ist, sondern schon einen Inhalt vorweisen kann. Dann sind Mitarbeitende mehr motiviert, weiterzuschreiben und Ergänzungen vorzunehmen.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> vgl. Ebersbach et al (2008), S. 33.

- *Fehlende Anreize*

Gedanken und Ideen, welche in einem Wiki zu einem gemeinsamen Wissensportal führen, können nur erfolgreich sein, wenn sie mit Elan und Enthusiasmus eingetragen werden. Um dies zu realisieren muss ein persönlicher Vorteil für die User erkennbar sein. Um den Arbeitsalltag zu erleichtern, gehören Kommunikation, Spaß und persönliche Gedanken ebenso wie fachliche Einträge und Kommentare, dazu.<sup>86</sup>

- *Soziales Umfeld und Arbeitswelt*

Mit Wikis lässt sich das Arbeitsumfeld beeinflussen und wiederum ist das Wiki vom Arbeitsumfeld abhängig. Sie erfassen Wissen, regen zum Austausch an und ermöglichen so im Idealfall einen gleichen Wissensstand. Doch nur, wenn Mitarbeitende angeregt werden daran teilzunehmen und einen Sinn erkennen, lässt sich das Wiki auch voranbringen. Demnach können Wikis die interne Kommunikation und organisatorische Arbeitsabläufe nur erleichtern, sobald mitgemacht wird.

- *Vandalismus*

Der Zerstörungswille bei Wikis ist recht unbedeutend. Das liegt in erster Linie daran, dass Wikis, wenn sie als offene Systeme genutzt werden, für professionelle Cracker keinen Reiz ausüben. Weiterhin besteht mit dem WikiWikiWeb-Server-Prinzip die Möglichkeit, alte Versionen wieder herzustellen. Des Weiteren wird ein Wiki von vielen Nutzenden durch das Lesen und Ergänzen kontrolliert und somit kann jeder eingreifen. Wichtig ist dabei, dass ein entsprechendes Problembewusstsein vorhanden ist. Im Notfall lassen sich auch bestimmte Wiki-Seiten sperren, was jedoch das Ende dieses Wikis bedeutet.

---

<sup>86</sup> vgl. Thurner (2009).

- *Selbstdarstellung*

Manche Menschen nutzen Wikis mehr für die Selbstdarstellung und haben wenig Interesse daran, gemeinschaftlich zu diskutieren. Sicherlich sind grundsätzliche Fragestellungen sinnvoll, um festgefahrene Denkmuster zu lockern, jedoch können zu unterschiedliche Meinungen auch zu „Bearbeitungskriegen“ führen. Sinnlose Auseinandersetzungen kosten demnach Energie und Zeit. Mit Hilfe von Diskussionsseiten lassen sich starke Meinungsverschiedenheiten von den eigentlichen Artikeln abhalten.<sup>87</sup>

- *Zuviel freie Struktur*

Werden die Inhalte nicht sinnvoll strukturiert, kann es unübersichtlich werden. Demnach sind alle Beteiligten aufgefordert, nicht einfach „draufloszuschreiben“, sondern sich den bestehenden Inhalten und ihrer Reihenfolge anzupassen.

- *Pull-Medium*

Die Beachtung eines Wiki-Inhaltes ist davon abhängig, ob die Seite einen Leser findet. Dieser Nachteil tritt jedoch nicht immer und überall auf. Hier kommt es auf den Umfang von Wiki-Inhalten und deren Bekanntheit an. Gibt es in einem Unternehmen ein übergeordnetes Thema, z.B. zu einem Projektauftrag, sollte jedem Mitarbeitenden die Wichtigkeit des Auftrages bekannt sein und demnach wird jeder Beteiligte ihm Beachtung schenken.

- *Kritische Masse*

Wiki-Beiträge beruhen auf dem „Viele-Augen-Prinzip“. Je mehr Nutzer sich einem Beitrag widmen, je besser kann dieser werden. Bleibt ein Inhalt gänzlich ohne eine Weiterentwicklung besteht die Gefahr, dass er lediglich eine Baustelle bleibt ohne mehrmals überprüft worden zu sein. Inhalte müssen

---

<sup>87</sup> vgl. Ebersbach et al (2008), S. 33f.

regelmäßig kontrolliert werden. Erst wenn ein Thema komplett ist und ihm nichts mehr hinzuzufügen ist kann er gegebenenfalls geschlossen werden.

- *Restriktionen*

Die freie Zugänglichkeit gehört zu den besonderen Merkmalen eines Wikis. Dennoch besteht die Möglichkeit Zugriffsbeschränkungen einzuräumen. Können nur bestimmte User sich zu einem Thema im Wiki äußern führt dies zu einer beschränkten Zusammenarbeit des Inhaltes. Äußern sich nur bestimmte Experten zu einem Schwerpunkt und anderen wird der Zugriff verweigert, geht ein Stück Wiki-Identität verloren. Denn oft haben Quereinsteiger zu einem fremden Thema weitaus bessere Ideen, da sie andere Erfahrungen und Kenntnisse mit einbringen.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> vgl. Wrobel (2007), S. 25ff.



## **5. Die Psychologie im Unternehmen**

Gegenstand der Organisationspsychologie ist das Verhalten sozialer Beziehungen von Menschen in einem Unternehmen. Verhalten bedeutet zum einen die Auseinandersetzung mit etwas, wie Personen oder der Umwelt, und zum anderen beschreibt es die Interaktion zwischen Individuen und/oder Gruppen. Ein wesentlicher Bestandteil in diesem Bereich ist die Arbeitspsychologie, bei der es um die Auseinandersetzung mit der Arbeitsmotivation geht. Maßnahmen müssen gesucht werden, in denen Mitarbeitende gemäß ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen kompetent handeln können.<sup>89</sup>

Ein großer Bestandteil in der Arbeitspsychologie sind Motivation und Anreiz (Motivationspsychologie). Um Anreize herauszuarbeiten, welche besonders effektiv im Zusammenhang mit Wikis für Unternehmen sind, müssen zuvor, nach einem Verständnis der Organisationspsychologie, wichtige Begriffe im Bereich der Motivationspsychologie näher betrachtet werden.

### **5.1 Die Organisationspsychologie**

Die Organisationspsychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten eines Menschen innerhalb einer Organisation. Der Begriff der Organisation ist dabei recht weitläufig. Folgende Bestimmungsmerkmale lassen sich hervorheben: Eine Organisation ist

- ein offenes System gegenüber ihrer Umwelt.
- ein System, das zeitlich überdauernd existiert.
- ein System, das spezifische Ziele verfolgt.
- ein soziales Gebilde aus Individuen bzw. Gruppen.

---

<sup>89</sup> vgl. Kunst (1994), S. 3.

- eine bestimmte Struktur, die oftmals durch Arbeitsteilung und Hierarchie gekennzeichnet ist.

Die einfach erscheinende Definition der Organisationspsychologie ist allerdings nicht ganz unproblematisch. In erster Linie wird an eine Organisation als Institution gedacht. Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive wird sie jedoch mehr durch sich wiederholende Erlebens- und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden bestimmt.<sup>90</sup>

Die Beziehungen zwischen Individuen und der Organisation bestimmen somit den Gegenstand der Organisationspsychologie. Dieses Prinzip ist jedoch durch ein Spannungsverhältnis gekennzeichnet, da eine Organisation in erster Linie durch eine Zweckrationalität strukturiert ist und jeder einzelne Mitarbeitende dieser dienen muss und somit zu einem Instrument reduziert wird. Werden individuelle Wünsche und Ziele nicht berücksichtigt, führt dies zu Frustration. Andererseits kann die berufliche Arbeit auch der Selbstverwirklichung dienen. Diese Beziehungen zwischen Individuen und einer Organisation lassen sich in vier Teilaspekte gliedern:

- *Aufgaben*
- *Individuen*
- *Gruppen*
- *Organisation*

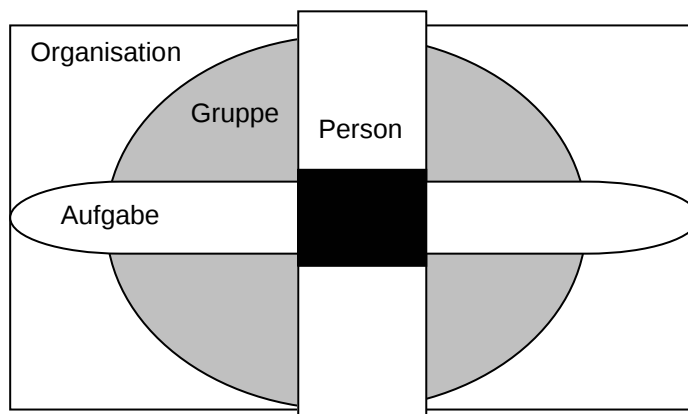
Alle vier Aspekte gehören zusammen und dürfen daher nicht als gesondert betrachtet werden. Organisationen, insbesondere wirtschaftliche innerhalb eines Marktsystems, sind zweckrational, verfolgen bestimmte Ziele und genügen spezifischen Zwecken. Aufgrund der Komplexität an Leistungen ist Arbeitsteilung erforderlich. Daraus entstehen mehr oder weniger beschriebene Aufgaben, die von einzelnen Mitarbeitenden erfüllt werden. Aufgrund verschiedener Anforderungen muss eine Organisation geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auswählen, sind diese im vorgeschriebenen Maße noch nicht vorhanden, müssen sie durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen gefördert werden. Quantitative und qualitative

---

<sup>90</sup> vgl. Rosenstiel (2000), S. 5, 7.

Aufgaben lassen sich jedoch meist nicht von Einzelpersonen realisieren, was zu einer Arbeitsteilung mehrerer Personen führt, den Gruppen. Durch die Aufgabenerfüllung einer Vielzahl von Teams kann das übergeordnete Ziel der Organisation erreicht werden. Damit dies optimal möglich ist, sind Aufbau- und Ablauforganisation erforderlich. Die Gesamtorganisation stellt somit ein zweckrationales Gebilde dar, welches durch Hierarchien der Verantwortung und Arbeitsteilung gekennzeichnet ist. Abbildung 17 zeigt die Verflechtung zwischen Aufgabe, Person, Gruppe und Organisation.<sup>91</sup>

**Abbildung 17 Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation**



Quelle: eigene Darstellung nach Rosenstiel (2000, S. 14).

Diese Abbildung ist einfach gehalten und geht davon aus, dass Individuen nur das tun, was die Aufgaben von ihnen erfordern. In Wirklichkeit haben Menschen viele Motive, Wünsche und Handlungsintentionen, die nicht immer dem entsprechen, was die Organisation von ihnen verlangt. Menschen erfüllen demnach nicht nur das, was von ihnen gefordert wird, sondern handeln auch, um eigene Ziele zu erreichen. Ob sich diese realisieren lassen, ist abhängig davon, ob ein Mitarbeitender

<sup>91</sup> vgl. Rosenstiel (2000), S. 14f.

Handlungsspielraum hat, ob es soziale Unterstützung gibt oder ob jemand realistisch über die eigene Arbeitssituation informiert ist. Werden Ziele erreicht, fördern diese die Bindung zum Unternehmen, Kündigungsgedanken verschwinden und die Zufriedenheit der Arbeitssituation steigt.<sup>92</sup>

## **5. 2 Begriffe der Motivationspsychologie**

Menschliches Verhalten wird im Wesentlichen von zwei Faktoren beeinflusst, zum einen von den inneren Antrieben, den Motiven, und zum anderen von äußeren Umständen. Ein Bindeglied zwischen unseren Motiven und unserer Motivation stellen Anreize dar, welche Menschen zu einem bestimmten Verhalten anregen, sobald sie ihre Entsprechung in der Person finden.<sup>93</sup>

### **5. 2. 1 Motive**

Motive beschreiben eine innere Antriebskraft. Da Menschen sehr unterschiedlich sind, existieren auch unterschiedlichste Beweggründe für ein Handeln. Demnach ist es nicht möglich, bestimmte allgemeingültige Motivationsregeln aufzustellen, jedoch können Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die vielen menschlichen Motiven entsprechen, um dadurch Antriebskräfte, also Selbstmotivation, in den Mitarbeitenden zu wecken. Bestimmte Motive lassen sich demnach unterstützen, steuern lassen sie sich allerdings nicht.<sup>94</sup>

---

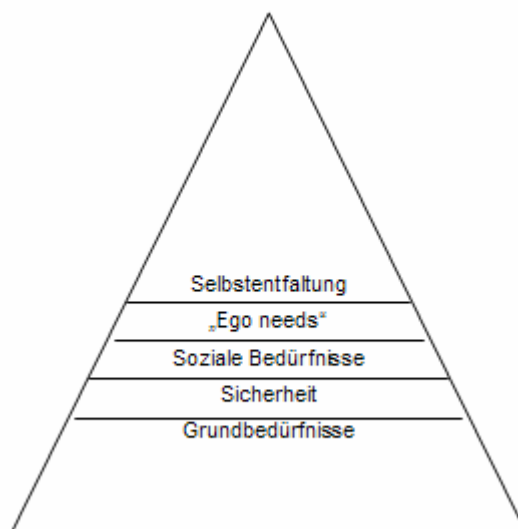
<sup>92</sup> vgl. Rosenstiel (2000), S. 15.

<sup>93</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 1.

<sup>94</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 1f.

Motive sind, je nach der Lebens- und Berufssituation, verschieden stark ausgeprägt. Maslow<sup>95</sup> (1908-1979) beschreibt deren Rangfolge anhand einer Pyramide (vgl. Abb. 18). Nach seiner Auffassung ist das jeweils niedrigste Motiv das, was das Verhalten subjektiv bestimmt, solange es als unbefriedigt gilt. Erst wenn es gestillt ist, kann das nächst höhere Motiv verhaltensbestimmend werden. Wenn beispielsweise ein Mitarbeitender nicht genügend verdient, wodurch er seine Grundbedürfnisse nicht befriedigen kann, dann werden ihm Motive, wie Kontakt oder Ansehen, relativ egal sein, da er in erster Linie versuchen wird, mehr Geld zu verdienen.<sup>96</sup>

**Abbildung 18 Die Hierarchie der Bedürfnisse (nach Maslow)**



Quelle: eigene Darstellung nach Heinzl (2008, S. 14).

Die *Grundbedürfnisse*, wie z.B. Hunger und Durst, gelten als die stärksten Motive und können bei manchen Menschen dazu führen, dass „höhere Motive“ unwichtig werden. Die *Sicherheitsbedürfnisse* nehmen einen immer stärkeren Wert an, da für viele Mitarbeitende eine unsichere Zukunft, die oftmals durch Stellenabbau und

---

<sup>95</sup> Amerikanischer Psychologe und Mitbegründer der humanistischen Psychologie.

<sup>96</sup> vgl. Kunst (1994), S. 21.

hoher Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist, eine seelische Belastung darstellt. *Soziale Bedürfnisse*, wie das Verlangen nach Kommunikation, Information, zwischenmenschlichen Beziehungen und Akzeptanz, bleiben heute teilweise in vielen Unternehmen unbeachtet, was sich durch Betriebsklimaverschlechterung und Mobbing<sup>97</sup> zeigt. „*Ego needs*“ stellen Ich-bezogene Bedürfnisse dar, wie die Anerkennung von Leistung oder Statussymbole und Aufstiege im Beruf. An der Spitze der Pyramide steht die *Selbstentfaltung*. Dies entspricht Freude an der Arbeit und kreativen Lösungen, Selbstständigkeit und Verantwortung.<sup>98</sup>

Ob jemand mehr dieses oder jenes Bedürfnis als befriedigend ansieht ist stark von der Lebens- und Berufssituation abhängig. Jedoch sind die „höheren Motive“ immer vorhanden, teils nur „versteckt“, aber jederzeit abrufbar.<sup>99</sup>

Das Modell von Maslow stellt nur einen Anhaltspunkt dar, mit dem jedoch nicht ausgesagt werden kann, welche Motive die wichtigsten für eine gewünschte Leistung sind, da diese von der entsprechenden Situation, Aufgabe und Persönlichkeitsstruktur abhängig sind.<sup>100</sup>

Frederick Herzberg<sup>101</sup> (1923-2000) untersuchte dagegen den Zusammenhang zwischen dem Leistungsverhalten und der Arbeitszufriedenheit. Daraus ergab sich, dass die Motivation zur beruflichen Arbeit von zwei Motivationskategorien unterschiedlich beeinflusst wird. Nach seiner Ansicht existieren betriebliche Einflussgrößen, durch die sich Unzufriedenheit vermeiden oder abbauen lässt und weitere Faktoren, die eine Zufriedenheit bei den Mitarbeitern hervorrufen können:

---

<sup>97</sup> Jan Andersson (2001) versteht unter Mobbing „[...]ein Bewusstsein eines Mangels an Humanität im Arbeitsleben, persönliche Erfahrungen, am Arbeitsplatz Mobbing ausgesetzt zu sein, ein Gefühl, von der Gemeinschaft dort ausgeschlossen zu sein, sowie am Arbeitsplatz unerfüllbaren Anforderungen gegenüberzustehen und nicht über die Voraussetzungen zu verfügen, diesen entsprechen zu können.“ (Schwedische Arbeitsumweltbehörde AFS, 1993, Nr. 17)

<sup>98</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 14.

<sup>99</sup> ebenda

<sup>100</sup> vgl. Kunst (1994), S. 21.

<sup>101</sup> US-amerikanischer Professor der Arbeitswissenschaft und klinischen Psychologie.

- *Unzufriedenmacher*  
z.B. schlechte, ungerechte Bezahlung, schlechtes Betriebsklima, Führungsfehler, schlechte Arbeitsbedingungen.
- *Zufriedenmacher*  
z.B. Anerkennung, Verantwortung, interessante Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Zufriedenmacher (Motivationsvariablen) wirken bei einer positiven Ausprägung motivierend und steigern die Leistung. Unzufriedenmacher (Hygienevariablen) erzielen bei negativer Ausrichtung eine Demotivation und hemmen demnach eine Leistung. Sie lassen sich jedoch durch Hygienefaktoren, wie gute Entlohnung, gute Arbeitsbedingungen und gute Personalführung, vermeiden.<sup>102</sup>

## 5. 2. 2 Motivation

Eine Motivation entsteht aus dem Zusammenspiel von Motiven und korrespondierenden Anreizen. Das Motiv ist an eine Person gebunden, welche eine Verhaltensbereitschaft aufzeigt. Dieser Wille muss aktiviert werden, damit es zu einer Handlung kommen kann. Trifft eine betriebliche Maßnahme auf die entsprechenden Motive bei Mitarbeitenden, wird ein bestimmtes Verhalten angeregt. Dieser Vorgang wird als Motivation bezeichnet. Jedoch ist die betriebliche Motivation keine Einzelmaßnahme, sondern ein permanenter Prozess.<sup>103</sup> Aus Erfahrungen lässt sich oftmals schlussfolgern, dass die Motivation starken Schwankungen unterliegen kann, wofür verschiedene, miteinander vernetzte Faktoren, verantwortlich sind (vgl. Abb. 19).

---

<sup>102</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 16; Kunst (1994), S. 22.

<sup>103</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 2.

**Abbildung 19 Der Motivationsprozess**



Quelle: eigene Darstellung nach Niermeyer, Seyffert (2007, S. 13).

Die *Antriebsstärke* ist unsere innere Triebkraft. Sie ist, abhängig von unserer Entspannung bzw. Anspannung, mal stärker und mal schwächer vorhanden. Eine verschieden stark ausgeprägte Überzeugung, das eigene Leben nach eigenem Ermessung zu gestalten, beschreibt unsere *Selbstwirksamkeit*. Die psychologische *Zeitperspektive* bestimmt darüber, welche Ziele, je nach Lebensphase, für uns eine mehr oder weniger starke Relevanz haben. Unsere *Emotionen* beraten uns dann bei verschiedenen Entscheidungsfindungen.<sup>104</sup>

### 5. 2. 3 Motivationstypen

Jeder Mensch ist anders zu motivieren, demnach lassen sich Individuen in bestimmte Motivationstypen einteilen. Die unterschiedlichen Motivgruppen können Aufschluss über bestimmte Verhaltenssachverhalte geben, mit Hilfe derer gezielt Anreize gesetzt werden können. Natürlich ist es schwierig, Anreize und motivationale Unterstützung für jeden Typus zu schaffen, aber dennoch soll kurz auf verschiedene Charaktere eingegangen werden, um einen Einblick zu bekommen.

---

<sup>104</sup> vgl. Niermeyer, Seyffert (2007), S. 13f.

Letztendlich drehen sich innere Antriebskräfte um drei Bereiche: Leistung, soziale Beziehungen und Macht. Die Motive, welche diese drei Kategorien aktivieren, sind demnach bei jedem Menschen verschieden stark ausgeprägt und lösen unterschiedlich erfolgreiche Motivationen aus. Somit lassen sich sechs Motivtypen klassifizieren, welche die folgenden unterschiedlichen Gewichtungen von Leistung, sozialer Beziehung und Macht aufzeigen:

- Dominanz des Leistungsmotivs-Motivtyp A
- Dominanz des sozialen Beziehungstyps-Motivtyp B
- Dominanz des Machtmotivs-Motivtyp C, D, E und F

Es existieren Motivationsmaßnahmen, die für jeden dieser Typen zielführend sind und weitere Aktivitäten, welche je nach Motivlage, unterschiedliche oder gar keine Wirkung besitzen.

Die sechs Motivtypen sind die folgenden:

- Motivtypus A: *Der leistungsorientierte Einzelkämpfer*
- Motivtypus B: *Der sozialorientierte Gemeinschaftsmensch*
- Motivtypus C: *Der Mitläufer*
- Motivtypus D: *Der Unabhängige*
- Motivtypus E: *Der harte Manager*
- Motivtypus F: *Der Macher im Dienste des Unternehmens*<sup>105</sup>

### **5. 2. 3. 1 Der leistungsorientierte Einzelkämpfer**

Menschen diesen Typus haben Spaß an ihrer Leistung, lieben Herausforderungen, streben nach Perfektion und sind stets bemüht, ihre Leistungen zu optimieren. Sie

---

<sup>105</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 21.

lassen sich durch erreichbare Ziele, Freiräume, Anerkennung ihrer Leistung und Feedback motivieren.

Ihre Stärken sind eine hohe Leistungsbereitschaft bei herausfordernden Aufgaben, das Suchen nach immer besseren Lösungen und das ständige Arbeiten an sich selber. Die Anerkennung von Experten ist ihnen wichtig, sie sind weder Optimisten noch Pessimisten, sondern Realisten, welche ein Leben lang lernen. Oftmals ist dieser Menschenschlag jedoch kein besonderer „Teamplayer“, sondern mehr Einzelkämpfer. Demnach gibt es nur ein schwaches Verständnis für zwischenmenschliche und emotionale Beziehungen. Weiterhin sind sie oft schnell demotiviert, wenn die gewünschten Freiräume nicht vorhanden sind, bzw. wenn ihnen Aufgaben nicht entsprechen.<sup>106</sup>

### **5. 2. 3. 2 Der sozialorientierte Einzelmensch**

Hier steht besonders der Mensch im Fokus. Solche Einzelpersonen streben nach zwischenmenschlichen Beziehungen und eignen sich hervorragend als Konfliktlöser und Vermittler. Sie sind offen in ihrer Kommunikation und denken stets positiv. Ihre Motivation besteht im Lob, harmonischen Betriebsklima sowie der Einstellung zum Unternehmen und der Unternehmenskultur. Demotivierend wirken für sie alle unternehmerischen Maßnahmen, die auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden keine Rücksicht nehmen, wie z.B. durch den Stellenabbau trotz steigender Gewinne oder mangelnder Arbeitsqualität durch unfaires Verhalten von Vorgesetzten.

Diese Art von Mensch ist ein guter „Teamplayer“ und besitzt eine hohe soziale Intelligenz. Sie sind hervorragend in der Kommunikation und würden sich daher ebenfalls optimal als Moderator eignen. Weiterhin zeichnen sie sich durch enorme Hilfsbereitschaft und Geduld aus. Somit sind sie stets optimistisch und humorvoll.

---

<sup>106</sup> vgl. Heinzel (2008), S. 21f.

Leider können sie auch nur schwer „Nein“ sagen und ziehen sich oftmals aus Konflikten heraus. Auf Kritik reagieren sie empfindlich und eignen sich eher als gute Verkäufer, anstelle eines harten Managers.<sup>107</sup>

### **5. 2. 3. 3 Der Mitläufer**

Diese Menschen arbeiten gerne in großen Organisationen, welche auch hinter ihnen stehen. Sie zeigen große Loyalität und fügen sich allen Anordnungen. Schwindet jedoch die Macht der Organisation, schwindet auch ihre Loyalität ihr gegenüber. Ihr Machtbewusstsein findet sich demnach in der Zugehörigkeit einer Gruppe wieder.

Motivation lässt sich durch Lob und Anerkennung, aber auch durch Statussymbole, Beförderungen und Gehaltserhöhungen, erreichen. Diese Menschen benötigen klare Anweisungen und Regeln. Unklare Aufgaben oder Zwang bewirken das Gegenteil. Sie weisen eine hohe Loyalität dem Vorgesetzten gegenüber auf und erledigen Aufgaben sehr gewissenhaft. Jedoch zeigen sie wenig Eigeninitiative und sind meist unflexibel, da Aufgaben „stur“ erledigt werden.<sup>108</sup>

### **5. 2. 3. 4 Der Unabhängige**

Diese Menschen streben nach Unabhängigkeit und verachten autoritäre Personen. Sie lassen sich nur ungern helfen und unterstützen auch andere kaum. Es lässt sich sagen, dass sie verschlossen und in sich gekehrt sind. Motivieren kann man diese Art von Mensch mit vielen Freiräumen und wenigen Vorschriften. Auch finanzielle Anreize stellen für sie einen besonderen Reiz dar, da somit ihr Streben nach

---

<sup>107</sup> vgl. Heinzl (2008), S. 23.

<sup>108</sup> vgl. Heinzl (2008), S. 24.

Unabhängigkeit gefördert wird. Lob und Anerkennung sind wichtig, da dadurch das Selbstwertgefühl gestärkt wird und auch Weiterbildungen, da Wissen als Macht angesehen wird, was wiederum die Unabhängigkeit stärkt.

Dieser Typus fördert und kennt die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit anderer an. Sie zeigen oftmals einfallsreiche und weit reichende Perspektiven auf. Weiterhin richten sie sich gegen das Einmischen in ihre Belange und interessieren sich wenig für Dinge, die ihnen nichts angehen. Leider sind diese Menschen nicht sehr offen für Tipps und wenig bereit, über Probleme zu reden und Schwächen einzugestehen.<sup>109</sup>

### **5. 2. 3. 5 Der harte Manager**

Menschen dieser Gruppe verfolgen rücksichtslos persönliche Ziele, neigen zu Aggressivität und haben Emotionen kaum unter Kontrolle. Alles, was mit Macht zu tun hat, ist für sie hoch motivierend. Dazu zählen Beförderungen, Statussymbole oder Privilegien. Auch verbale Anerkennung und Lob wirken ebenfalls antreibend.

Diese Personen sind durchsetzungsfähig, leider auch beratungsresistent und verlassen sich weniger auf Experten als auf ihr Gefühl. In extremer Ausprägung wird dieser Typus zum Machtneurotiker, je höher er demnach in einer Hierarchie aufsteigen kann, desto stärker ist seine Wirkung.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> vgl. Heinzl (2008), S. 25f.

<sup>110</sup> vgl. Heinzl (2008), S. 26.

### **5. 2. 3. 6    Der Macher**

Auch diese Menschen streben nach Macht, allerdings zum Wohle des Unternehmens. Ein Wertesystem im Unternehmen motiviert sie, wenn sie den Eindruck bekommen, sich für eine gute Sache nützlich zu machen. Unbegründete „harte“ Maßnahmen wirken daher demotivierend.

Sie stellen oftmals persönliche Ziele zurück, besitzen eine hohe soziale Kompetenz und denken zukunftsorientiert. Jedoch neigen sie auch zu schnellen Umstimmungen.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Heinzl (2008), S. 28.



## 6. Anreize

Um nun ein Verhalten zu aktivieren, benötigt es bestimmte Anreize, welche wiederum auch die Intensität einer Handlung bestimmen. In der Literatur versteht man unter Anreize:

*„[...] Instrumente [...], die das Leistungsverhalten der Mitarbeiter positiv [...] steuern [...]“<sup>112</sup>*

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die situationsgebundenen Faktoren mit der individuellen Motivation übereinstimmen, damit ein Anreiz ausgelöst werden kann. Demnach ist es entscheidend, die Motive von Menschen zu kennen, um Anreize zu gestalten. Eine Motivation am Arbeitsplatz ist das Resultat einer Wechselbeziehung zwischen persönlichen Motiven der Arbeitenden und den situationsbedingten Wirkungsgrößen am Arbeitsplatz.<sup>113</sup> Da es jedoch schwierig ist, Motive für jedes Individuum einzeln zu selektieren, hat sich die Literatur darauf festgelegt, unter Anreize ganz bestimmte, die am häufigsten vorkommenden, Motivationsstrukturen von Menschen in Unternehmen zu verstehen.

Oftmals erfolgt eine Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Anreize. Allerdings ist nach heutiger Auffassung diese Art der Unterteilung nicht mehr sehr sinnvoll, da eine Leistung durch das Zusammenspiel extrinsischer und intrinsischer Anreize beeinflusst wird. Dennoch dient zur übersichtlichen Darstellung eine selektive Betrachtung beider Anreiztypen. Ebenfalls ist häufig eine Gliederung in materielle und immaterielle Anreize in der Literatur zu finden. Es kann derselbe Anreiz den verschiedenen Anreizgruppen zugeordnet sein.

---

<sup>112</sup> Grewe (2006), S. 8.

<sup>113</sup> vgl. Bau (2003), S. 8, 9.

## 6.1 Intrinsische Anreize

Jemand ist intrinsisch motiviert, wenn er eine Handlung aufgrund seines Selbstwillens macht. Hoffmann (1980) arbeitete fünf Dimensionen intrinsischer Anreize heraus: Autonomie, Partizipation, Leistung, Aufgabencharakter und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.<sup>114</sup> Diese entsprechen auch dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Daraus ergeben sich die folgenden intrinsischen Motivarten: Leistungsmotiv, Machtmotiv, Kontaktmotiv, Tätigkeitsmotiv, Sinnggebungsmotiv und Selbstverwirklichungsmotiv. Um diese zu befriedigen, kann ein Unternehmen organisatorische Gestaltungsmaßnahmen ergreifen. Solche Maßnahmen wären z.B. Mitarbeiteraufgaben, die folgende Merkmale aufweisen:

- *Autonomie*  
Weitgehend den Mitarbeitern Aufgaben selbstständig in Eigenverantwortung erledigen lassen.
- *Identität*  
Aufgaben müssen einen Ganzheitscharakter besitzen.
- *Varietät*  
Mitarbeitende sollen eine Vielzahl ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen.
- *Feedback*  
Es sollte eine Rückmeldung über Arbeitsergebnisse erfolgen.
- *Sinn*  
Die Aufgaben müssen eine erkennbare Bedeutung für die Mitarbeitenden besitzen.

---

<sup>114</sup> vgl. Hoffmann (1980) in Bau (2003), S. 33.

Diese organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen lassen sich z.B. mit Hilfe von bestimmten Zielsetzungen, Arbeitsstrukturierungen und Führungsstilen realisieren.<sup>115</sup>

## **6.2 Extrinsische Anreize**

Extrinsische Anreize sind mehr umwelt- und weniger tätigkeitsabhängig. So werden sie, um von einem Mitarbeitenden ein gewünschtes Verhalten zu erzeugen, in materieller oder immaterieller Form gewährt. Diese materiellen und immateriellen Anreize müssen als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung erkannt werden, um einen Einfluss auf das Verhalten des Individuums zu erlangen. Gerade bei den extrinsischen Anreizen ist weiterhin eine positive Anstrengungs-Belohnungs-Erwartung als Voraussetzung nötig.<sup>116</sup> Becker (1985) versteht unter extrinsischen Anreizen finanzielle und soziale Anreize sowie Anreize des organisatorischen Umfeldes. Hoffmann (1980) unterscheidet hierbei zwischen materiellen, sozialen und unternehmensbezogenen Anreizen.<sup>117</sup>

Tabelle drei zeigt, nach Weinert (1992a) in Bau (2003), eine Liste möglicher Bestandteile intrinsischer und extrinsischer Anreizsysteme.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> vgl. Keller (1995), S. 97f.

<sup>116</sup> vgl. Keller (1995), S. 99f.

<sup>117</sup> vgl. Becker (1985), Hoffmann (1980) in Bau (2003), S. 33.

<sup>118</sup> vgl. Weinert (1992a) in Bau (2003), S. 33.

**Tabelle 3 Intrinsische und extrinsische Anreize**

| Bestandteile intrinsischer Anreizsysteme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Bestandteile extrinsischer Anreizsysteme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Gefühl, persönlich für einen sinnvollen Teil der Arbeit verantwortlich zu sein.</li> <li>▪ Kenntnis und Einsatzmöglichkeit der eigenen Fähigkeiten und Leistungen.</li> <li>▪ Sinnvolle und bedeutungsvolle Arbeitsaufgaben und –inhalte.</li> <li>▪ Angemessenes und glaubwürdiges Informationsverhalten.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzielle Belohnungen</li> <li>▪ Finanzielle Zusatzleistungen</li> <li>▪ Gewinnbeteiligung, abhängig von der individuellen Leistung oder als Bonus</li> <li>▪ Anerkennung, Beachtung</li> <li>▪ Karrieren, Beförderung</li> <li>▪ Supervision</li> <li>▪ Freundschaften aus Mitgliedschaften in informellen Gruppen.</li> <li>▪ Aufgeschobene Zahlungen</li> <li>▪ Nicht-traditionelle Bezahlungen</li> </ul> |

Quelle: eigene Darstellung nach Weinert (1992a) in Bau (2003, S. 34).

Extrinsische Anreize gibt es noch viele weitere. Intrinsische Anreize lassen sich nur recht abstrakt beschreiben. Ob mehr extrinsische oder intrinsische Anreize das Verhalten von Mitarbeitenden beeinflussen, ist nach Weinert (1992a) nicht exakt zu klären. Es gilt die Annahme, dass eine Leistung mehr durch das Zusammenspiel von beiden Anreiztypen bestimmt wird.<sup>119</sup>

### **6. 3 Materielle Anreize**

Materielle Anreize besitzen einen materiellen Wert, d.h. sie lassen sich finanziell in Geldeinheiten messen. Es sind oftmals Belohnungen, wie z.B. Gehaltserhöhungen oder Prämien (vgl. Anhang 3).<sup>120</sup>

<sup>119</sup> vgl. Weinert (1992a) in Bau (2003), S. 34.

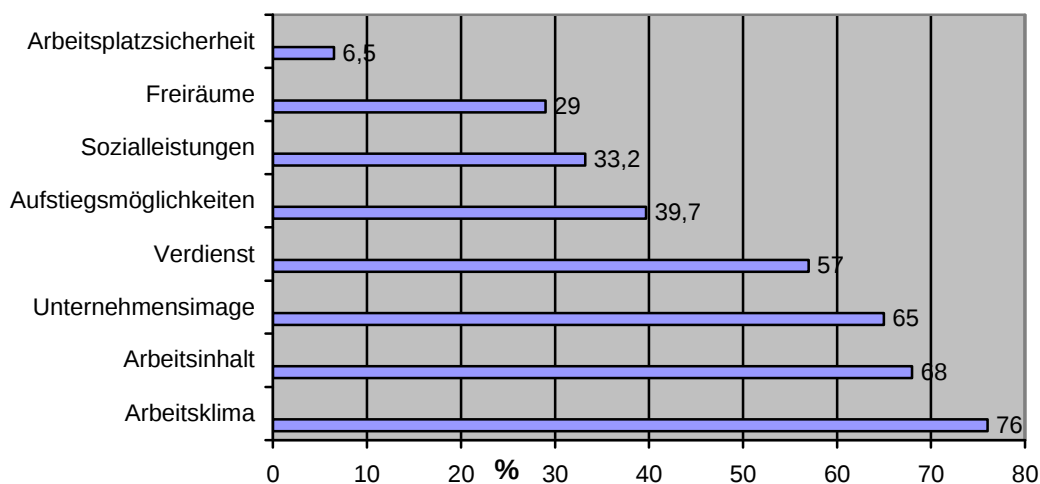
<sup>120</sup> vgl. Przygodda (2004a), S. 7.

## 6.4 Immaterielle Anreize

Unter immateriellen Anreizen werden alle nicht finanziellen Anreize verstanden. Diese zeigen sich in Form von Sicherheiten, Prestige, Kontakten oder Karriereentwicklungen (vgl. Anhang 3).<sup>121</sup>

Eine Befragung von 314 Unternehmen in Bullinger et al (2001) zum Thema Mitarbeitermotivation ergab, dass immaterielle Anreize von weitaus größerer Bedeutung sind als materielle (vgl. Abb. 20).<sup>122</sup>

**Abbildung 20 Quellen möglicher Mitarbeitermotivation (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Bullinger et al (2001) in Eberle (2003, S. 56).

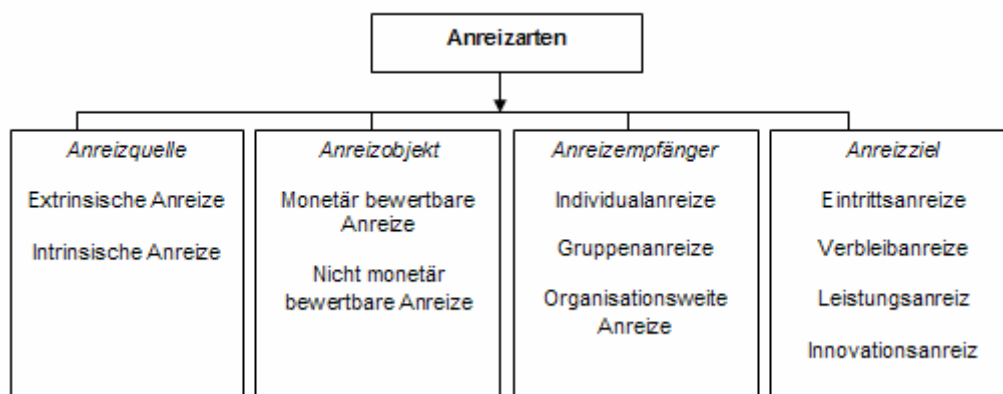
<sup>121</sup> vgl. Przygodda (2004b), S. 2.

<sup>122</sup> vgl. Bullinger et al (2001) in Eberle (2003), S. 55.

Auf den ersten drei Plätzen beliebter Anreize stehen Arbeitsklima und -inhalt sowie das Unternehmensimage. Zu erkennen ist allerdings auch, dass der Verdienst einen Mittelplatz einnimmt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass ohne angemessenes Gehalt auch das beste Arbeitsklima keine positive Wirkung auf die Motivation hat.

Bei der Klassifizierung von betrieblichen Anreizen lassen sich weiterhin Anreizquelle, Anreizobjekt, Anreizempfänger und Anreizziel unterscheiden (vgl. Abb. 21).

**Abbildung 21 Kriterien möglicher Anreizarten**



Quelle: eigene Darstellung nach Bau (2003, S. 28).

## 6.5 Anreizquelle

Bei der Anreizquelle wird im Allgemeinen zwischen den extrinsischen (Geld, Sicherheit, Status) und intrinsischen (Leistung, Selbstverwirklichung) Bedürfnissen klassifiziert.<sup>123</sup>

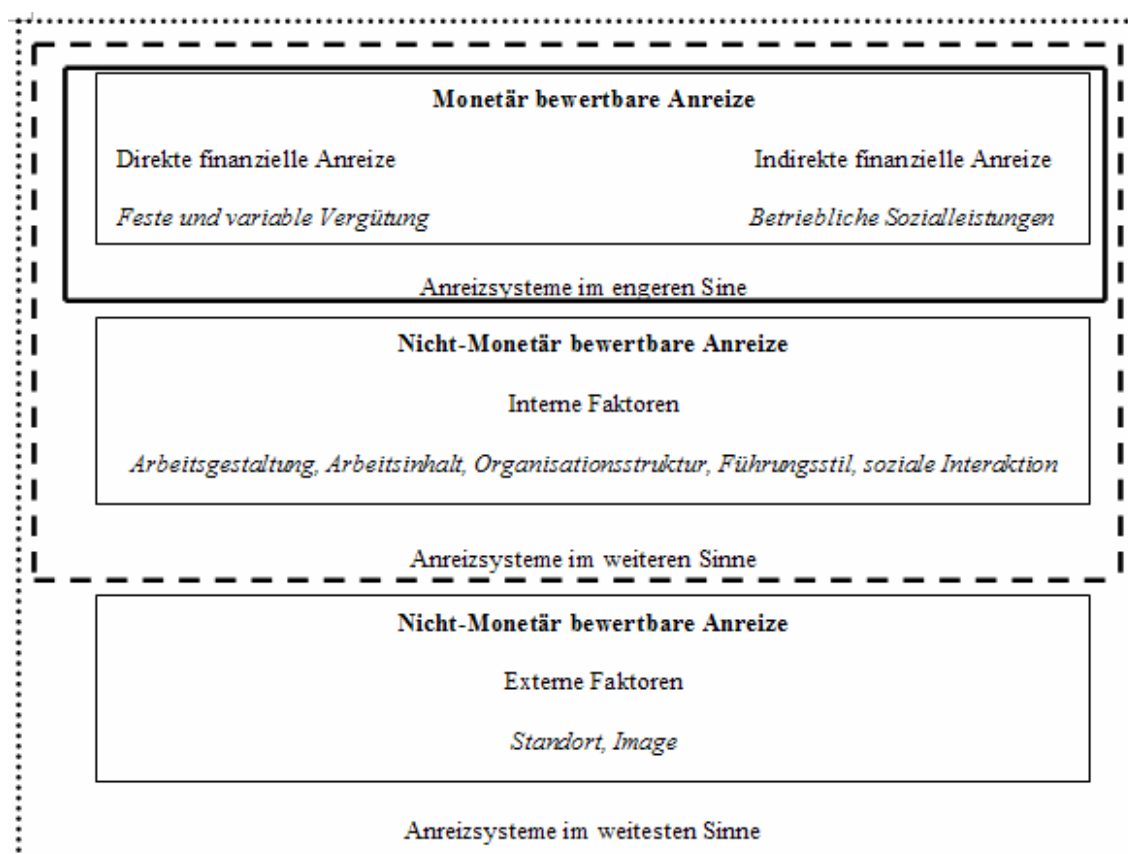
---

<sup>123</sup> vgl. Grewe (2006), S. 8.

## 6.6 Anreizobjekt

Anreizobjekte werden in monetäre, also materielle (Lohn, Sozialleistungen) und nicht monetäre, immaterielle (Kommunikation, Aufstiegsmöglichkeiten) Anreize unterschieden (vgl. Abb. 22). Sie beziehen sich auf den Inhalt und Charakter des einzelnen Anreizes.<sup>124</sup>

**Abbildung 22 Anreizarten unterschiedlicher Klassen von Anreizsystemen**



Quelle: eigene Darstellung nach Bau (2003, S. 29).

<sup>124</sup> vgl. Grewe (2006), S. 9.

In einem ersten Schritt wird zwischen monetär bewertbare und nicht monetär bewertbare Anreize unterschieden. Monetär bewertbare Anreize lassen sich weiter in direkte und indirekte finanzielle Anreize unterscheiden. Erstere wirken sich unmittelbar auf die Gehaltshöhe von Mitarbeitenden aus, die andere Kategorie ist nicht unmittelbar einkommensrelevant, wie z.B. die Bereitstellung eines Firmenwagens. Deren Nutzen lässt sich jedoch leicht bewerten. Die ausschließlich monetär bewertbaren Anreize bezeichnen Anreizsysteme im engeren Sinne.<sup>125</sup>

Als nicht monetär bewertbare Anreize werden solche, deren Bereitstellung und Nutzen sich oftmals nicht messen lassen, wie z.B. Aufgabeninhalte oder Kommunikationsstrukturen, bezeichnet. Auch Anreize, welche nicht unmittelbar in der Unternehmensleitung liegen, wie z.B. das Unternehmensimage, gehören dazu. Natürlich ist das Unternehmen selbst verantwortlich für sein eigenes Image, da aber noch zusätzliche Aspekte, wie gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Faktoren, hinzukommen, zählt das Image oder der Standort zu den externen Umweltfaktoren. Demnach wird auf zweiter Instanz zwischen intern, kontrollierbaren Faktoren und externen Faktoren unterschieden. Anreizsysteme im engeren Sinne inklusive der nicht monetär bewertbaren internen Faktoren werden als Anreizsysteme im weiteren Sinne bezeichnet. Kommen externe Faktoren zusätzlich hinzu, wird von Anreizsystemen im weitesten Sinne gesprochen.<sup>126</sup>

## **6.7 Anreizempfänger**

Bei den Anreizempfängern wird zwischen Individualanreizen, Gruppenanreizen und organisationsweiten Anreizen unterschieden. Alle drei Anreizempfängerarten können materielle oder nicht materielle Impulse beinhalten.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> vgl. Bau (2003), S. 29f.

<sup>126</sup> vgl. Bau (2003), S. 30f.

<sup>127</sup> vgl. Bau (2003), S. 34.

## 6.8 Anreizziel

Es wird hierbei zwischen drei Zielen unterschieden:

- Mitarbeiter anwerben (*Eintrittsanreiz*)
- Mitarbeiter behalten (*Bleibanreiz*)
- Mitarbeiter zu hohen Leistungen motivieren (*Leistungsanreiz*)

Eintrittsanreize beinhalten alle organisatorischen Aspekte, um neue Mitarbeitende für das Unternehmen zu interessieren und somit zum Eintritt zu bewegen. Bleibanreize richten sich an Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, welche bereits im Unternehmen tätig sind und sollen deren Austritt verhindern. Leistungsanreize stellen eine so genannte psychische Präsenz der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> vgl. Bau (2003), S. 35.



## 7. Anreizsysteme

Anreizsysteme enthalten Instrumente, die das Leistungsverhalten von Mitarbeitenden positiv beeinflussen und steuern sollen. Wichtig sind die Vernetzung und Interaktion einzelner Anreizbestandteile, um ein zusammenfassendes System zu erschaffen. Ackermann (1974) versteht unter einem Anreizsystem die folgende Definition:

*„[...] die Gesamtheit der von einem Individuum oder Gruppe gewährten materiellen und immateriellen Zahlungen, die für den Empfänger einen subjektiven Wert [...] besitzen.“<sup>129</sup>*

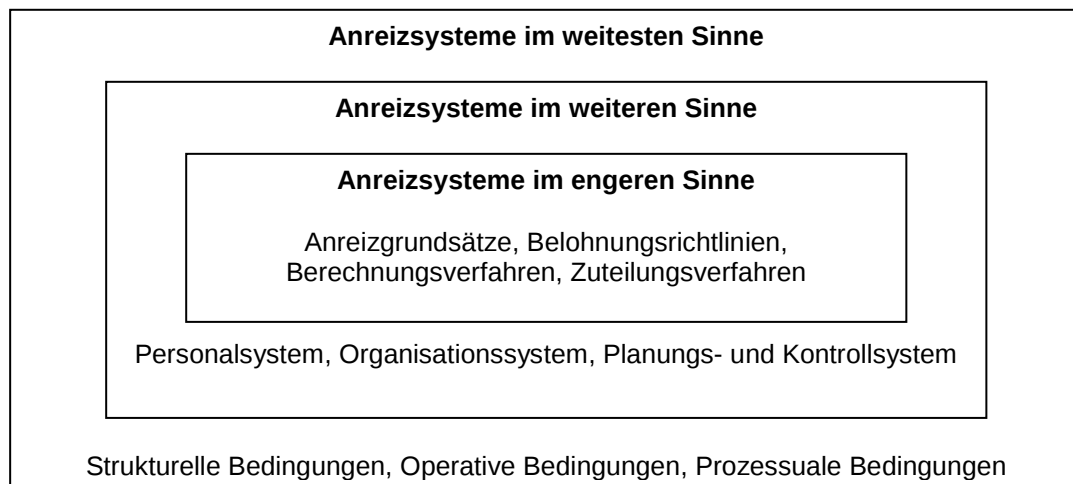
Der Begriff von Anreizsystemen lässt sich unter drei Gesichtspunkten näher betrachten (vgl. Abb. 23). Es wird, wie im Kapitel zuvor kurz beschrieben, zwischen Anreizsystemen im weitesten, weiteren und engeren Sinne unterschieden. Erstere befassen sich mit unternehmensinternen Bedingungen, welche durch strukturelle, prozessuale und operative Entscheidungen und deren Umsetzung gekennzeichnet sind. Dieser Prozess verläuft unabhängig davon, ob die Wirkung der Anreize bewusst oder unbewusst wahrgenommen wird. Anreizsysteme im weiteren Sinne enthalten das gesamte Führungssystem mit all seinen Subsystemen, wie Planungs-, Organisations-, Kontroll- und Personalsystemen, und dienen der Generierung und Umsetzung der Unternehmensziele, da sie sich auf die Motivation von Mitarbeitenden richten. Das Subsystem eines Führungssystems stellt ein Anreizsystem im engeren Sinne dar. Hier werden Anreizgrundsätze, Belohnungsrichtlinien, Berechnungsverfahren, Zuteilungsverfahren und Motivationskonzepte formuliert.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Ackermann (1974) zit. in Grewe (2006), S. 9.

<sup>130</sup> vgl. Grewe (2006), S. 9f.

**Abbildung 23 Begriffliche Kategorien von Anreizsystemen**



**Quelle: eigene Darstellung nach Grewe (2006, S. 11).**

Oftmals geht es bei der Implementierung betrieblicher Anreizsysteme um Anreizsysteme im engeren Sinne. Die ersten beiden Kategorien sind meist zu komplex, da sie das gesamte Führungssystem bzw. das Unternehmen beinhalten. Dennoch besteht die Gefahr, dass ohne Berücksichtigung der ersten beiden Kategorien wichtige Faktoren, wie z.B. Betriebsklima, Gruppenarbeit oder andere immaterielle Anreize, außer Acht gelassen werden. Daher ist es wichtig darauf zu achten, dass Anreizsysteme im engeren und weiteren Sinne Bestandteile des Anreizsystems im weitesten Sinne sind und demnach ebenfalls Komponenten interner Unternehmensbedingungen enthalten.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> vgl. Grewe (2006), S. 10f.

## **7.1 Anforderungen an Anreizsysteme**

Damit Anreize ihren Zweck erfüllen benötigt es bestimmte Anforderungen. Diese Anforderungen lassen sich aus den Zielen des Unternehmens und aus der Präferenz der einzelnen Mitarbeitenden ableiten. Grewe (2006) nennt in diesem Zusammenhang folgende Kriterien:

- *Leistungsorientierung*

Die Leistungsorientierung von Anreizsystemen muss Leistungsverhalten, Leistungsbedingungen und Leistungsergebnisse berücksichtigen.

- *Gerechtigkeit*

Anreizsysteme müssen die internen Kriterien, z.B. Leistungs- und Sozialgerechtigkeit und externen, z.B. Marktgerechtigkeit und Sachlichkeit erfüllen. Findet die interne Objektivität nicht genügend Anerkennung, führt dies zur Demotivation und somit zu einer Leistungssenkung. Schenkt man den externen Kriterien nicht genügend Aufmerksamkeit, kann dies zu einer Mitarbeiterflucht führen, da diese in anderen Unternehmen attraktivere Anreize sehen.

- *Transparenz*

Anreizsysteme sollten stets vergleichbar, überschaubar und nachvollziehbar sein. Diese Transparenz zeigt sich durch Komplexität und Erklärung des Systems.

- *Flexibilität*

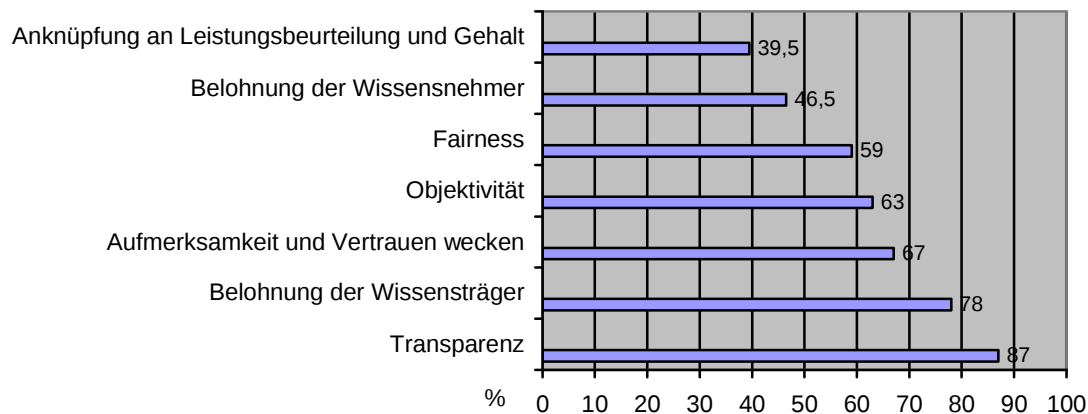
Anreizsysteme müssen sich veränderbaren Bedingungen, wie z.B. Mitarbeiterwünschen oder Datenstrukturen, anpassen können. Ohne ausreichende Flexibilität bleiben Strukturen und Strategien erfolglos.

- *Wirtschaftlichkeit*

Sie benötigt eine wirtschaftliche Durchführung von Anreizsystemen zwecks Berechnungs- und Gestaltungsverfahren. Jedoch ist es schwer, den Nutzen, den das System schafft, und seine Kosten zu messen. Diese Gegenüberstellung wird oftmals durch qualitative Daten, wie z.B. den immateriellen Anreizen, erschwert.<sup>132</sup>

Festzuhalten bleibt, dass der Aufwand für die Gestaltung, Implementierung und Weiterentwicklung eines Anreizsystems so gering wie möglich zu halten ist. Abbildung 24 verdeutlicht die Bedeutung verschiedener Gestaltungsmerkmale von Anreizsystemen im Wissensmanagement.

**Abbildung 24 Anforderungen an Anreizsysteme im Wissensmanagement (in %)**



**Quelle: eigene Darstellung nach Eberle (2003, S. 57).**

---

<sup>132</sup> vgl. Grewe (2006), S. 14f.

## **7.2 Instrumente von Anreizsystemen**

Durch die Beachtung von externen und internen Motiven lassen sich zwei Gruppen von Instrumentarien unterscheiden. Beide sprechen unterschiedliche Anreize an und lassen sich durch geeignete Systeme gestalten:

- Arbeitsinhalte, Arbeitsklima, Unternehmensimage, Verdienst, betriebliche Sozialleistungen, Aufstiegschancen, Freiräume.
- Anerkennung durch andere Mitarbeitende, Prämien, Sachgeschenke, Fortbildung, Beförderung.

Im letzteren Fall werden Instrumente zur Förderung der Wissensbereitstellung und Wissensnutzung dargelegt. Welche Anreize am optimalsten erscheinen ist abhängig vom jeweiligen Unternehmen. Es ist nicht möglich ein allgemeingültiges Anreizsystem für jede Unternehmung zu entwickeln, da auf individuelle Bedürfnisse eingegangen werden muss.<sup>133</sup>

## **7.3 Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen**

Wichtig bei der Gestaltung von Anreizen ist auch die Auswahl von Bemessungsgrundlagen. Genaue Bemessungsgrundlagen zur Messung und Überprüfung des Mitarbeiterverhaltens ergeben sich aus den Zielsetzungen, mit denen Anreize verfolgt werden.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> vgl. Semar (2004), S. 11.

<sup>134</sup> vgl. Grewe (2006), S. 18.

Tabelle vier gibt einen Überblick über mögliche Bemessungsgrundlagen verschiedener Anreizsysteme.

**Tabelle 4 Bemessungsgrundlagen verschiedener Anreizsysteme**

| Anreizsysteme                     | Bemessungsgrundlagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erfolgsorientierte Anreizsysteme  | <p>Quantitative Größen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsatz, Deckungsbeitragsgrößen, Stückkostensenkungen, Produktivitätssteigerungen</li> </ul> <p>Qualitative Größen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperationsbereitschaft, Qualitätskriterien, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterführung</li> </ul> <p>Ggf. Zielvereinbarungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zur Fixierung oben genannter Messgrößen</li> </ul>                                                                                             |
| Strategische Anreizsysteme        | <p>Finanzielle, operative Erfolgsfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jahresgewinn, Gewinn pro Aktie, Dividende, Rentabilität „Shareholder Value“</li> <li>▪ Cash-Flow-Überschüsse, Aktienwert</li> </ul> <p>Strategische Erfolgsfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsrate, Marktanteil, Marktposition</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| Managementanreizsysteme           | <p>Buchhaltungskennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gewinnziffern, Cash Flow, Umsatz, Return on Investment</li> </ul> <p>Marktindizes, ökonomische Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ertrags- oder Kapitalwert einer Strategie</li> </ul> <p>Strategische Erfolgsfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsrate, Marktanteil, Marktposition</li> </ul> <p>Verhaltensindikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zuverlässigkeit, Führungsstil, Kooperationsbereitschaft</li> </ul> |
| Ökologieorientierte Anreizsysteme | <p>Ökologische Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbrauchsreduzierungen bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen in Verbindung mit den Zielvereinbarungen</li> </ul> <p>Verbesserungsvorschläge</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsparungen, Ablaufverbesserungen</li> </ul> <p>Leistungsbeurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ökologiebezogenes Engagement</li> </ul>                                                                                                                                 |

Quelle: eigene Darstellung nach Grewe (2006, S. 19).

## **7.4 Grenzen von Anreizsystemen**

Obwohl Anreizsysteme ein Führungsinstrument darstellen, kann ihr Einsatz problematisch sein. Damit sich Anreize bei Mitarbeitenden gezielt einsetzen lassen, benötigt es Motive, welche aktiviert werden müssen. Nicht jeder Mitarbeitende folgt den gleichen Motiven, demnach ist es schwer, einzelne Beweggründe und individuelle Bedürfnisse für bestimmte Verhaltensweisen jedes Mitarbeitenden klar festzustellen. Hindernisse entstehen ebenfalls, sobald eine konsequente Umsetzung des Anreizsystems nicht gewährleistet ist. Dies beginnt damit, dass die Unternehmensleitung nicht gewillt ist, sich persönlich für solch ein System einzusetzen. Aber auch, wenn Maßnahmen, die die Einführung und Anwendung betreffen, nicht optimal angewandt werden führt dies zu Verzögerungen und Misswillen dem Anreizsystem gegenüber. Forderungen nach Übersichtlichkeit und Zielorientierung fehlen oft. Dies kann zu einer Gegenhaltung und zu nur sehr langsamen Herantasten an die neue Anwendung führen. Ebenfalls sind Anreizsysteme oftmals unflexibel, lassen sich nicht auf neue Standards ein oder erfüllen nur bedingt die Gerechtigkeitsansprüche.<sup>135</sup>

## **7.5 Mitarbeiterakzeptanz als Erfolgsfaktor**

Ein wichtiger Bestandteil bei Veränderungsprojekten ist die Akzeptanz dem neuen System gegenüber. Oftmals sind Veränderungen mit Ungewissheit verbunden und können einen offenen oder verdeckten Widerspruch bei Mitarbeitenden hervorrufen. Beim Akzeptanzverhalten lassen sich vier Unterscheidungen vornehmen (vgl. Tabelle 5).

---

<sup>135</sup> vgl. Wenger (2003), S. 73f.

**Tabelle 5 Akzeptanzverhalten**

| Akzeptanzverhalten    | Auswirkung                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------|
| Freiwillige Akzeptanz | Begeisterung, aktive Mitarbeit                   |
| Duldende Akzeptanz    | Indifferenz                                      |
| Erzwungene Akzeptanz  | Mitarbeitende unter Druck                        |
| Inakzeptanz           | Passiver oder aktiver Widerstand,<br>Ausscheiden |

Quelle: eigene Darstellung nach Grewe (2006, S. 36).

Eine freiwillige Akzeptanz schafft Begeisterung und aktiviert Mitarbeitende, etwas zu tun. Sie wird als äußerst positiv wahrgenommen. Wird Zustimmung jedoch nur geduldet, ergibt sich daraus ein indifferentes Verhalten. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind sich nicht schlüssig, ob sie sich an einer aktiven Mitarbeit beteiligen sollen oder ob sie sich zurückhalten. Wird Akzeptanz erzwungen, führt dies zu einem ausgeübten Druck, welcher Motivationen sinken lässt. Eine totale Inakzeptanz hat Widerstand zur Folge, welcher passiv oder aktiv ausgeübt werden kann. Im schlimmsten Fall ist sogar ein Ausscheiden von Mitarbeitenden die Folge.<sup>136</sup>

Um Akzeptanzverhalten zu beeinflussen, ist es von Bedeutung, auf deren Faktoren einzugehen, um somit Widerstände zu vermeiden. Für den Grad der Akzeptanz lassen sich, nach Grewe (2006), vier Bestimmungsfaktoren unterscheiden:

- „Kennen“

Zum Bereich des „Kennens“ zählt das Wissen über die Inhalte des Anreizsystems. Die dazugehörigen Informationen lassen sich mit Hilfe von

---

<sup>136</sup> vgl. Grewe (2006), S. 36.

bestimmten Instrumenten, z.B. Workshops oder Informationstafeln, bekannt machen.

- „Können“

Dies umfasst die Verfügbarkeit und die Kenntnisse der Implementationswege sowie Teilprozesse und Handlungsnotwendigkeiten. Dies lässt sich mit Hilfe von Fach-, Prozess-, Methoden- und Sozialkompetenzen erzielen.

- „Wollen“

Das „Wollen“ subsumiert Überzeugungen und Motive von Mitarbeitenden, welche die Attraktivität des neuen Systems determinieren. Bei eintretenden Willensbarrieren eignen sich für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche sich als „Verlierer“ des neuen Vorhabens betrachten, kompensatorische Anreize. Für „Gewinner“ hingegen eignen sich intrinsische und extrinsische Anreize, damit diese als Promotoren gewonnen werden können.

- „Sollen“

Das „Sollen“ umfasst Durchsetzungsmöglichkeiten und -instrumente der Implementierungstragenden, welche letztendlich den gesamten Vorgang steuern. Hier sei z.B. die Organisationseinheit oder die Bekanntgabe des Projektes durch Promotoren genannt.<sup>137</sup>

Die Akzeptanz hängt weiterhin von der Implementierungsstrategie ab. Nach Kirsch et al (1979) lassen sich in Abhängigkeit vom Grad der Beteiligung vier Vorgehensweisen unterscheiden (vgl. Tabelle 6). Ein weiteres Merkmal von Strategien ist das Merkmal „Initiative“, welches Aussagen zum hierarchiebezogenen gestalterischen Einfluss von Mitarbeitenden im Einführungsprozess macht.

---

<sup>137</sup> vgl. Grewe (2006), S. 36.

**Tabelle 6 Implementierungsstrategien nach dem Grad der Beteiligung und Initiative**

| Implementierungsstrategie | Beteiligungsgrad                                                                             | Initiative        |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Bombenwurf                | Voller Ausschluss ohne Interessenberücksichtigung, Ausschluss mit Interessenberücksichtigung | Top-down-Prozess  |
| Teilinvolvierung          | Geringer Einfluss der Betroffenen                                                            | Gegenstromprozess |
| Vollinvolvierung          | Hoher Einfluss der Betroffenen                                                               | Gegenstromprozess |
| Beteiligungsstrategie     | Eigeninitiative                                                                              | Bottom-up-Prozess |

**Quelle: eigene Darstellung nach Kirsch et al (1979) in Grewe (2006, S. 37)**

Die Bombenwurfstrategie wird oftmals bei raschen, tief greifenden Veränderungen angewandt. Sie werden als Top-down-Prozesse bezeichnet, da sie meist von den obersten Hierarchieebenen ohne Beteiligung der Betroffenen entworfen und umgesetzt werden. Hierbei ist ebenfalls eine Teilinvolvierung möglich, wenn auch nur gering. Ein geringeres Akzeptanzrisiko besteht bei der Beteiligungsstrategie, die als Bottom-up-Prozess bezeichnet wird, da sie sich durch einen gemeinsamen Abstimmungsprozess der Betroffenen auszeichnet. Allerdings existiert hierbei die Gefahr, dass Abteilungsinteressen überwiegen. Informelle Netze von Gleichgesinnten und abgestimmte Verhaltensweisen können auftreten. Der Gegenstromprozess erlaubt einen Abstimmungsvorgang von oben nach unten und andersherum. Die Initiative geht hierbei von den Mitarbeitenden als auch von oberen Hierarchieebenen aus.<sup>138</sup>

Welche Implementierungsstrategie am sinnvollsten erscheint, ist abhängig von der hierarchischen Struktur des Unternehmens, den gesetzlichen Regelungen,

---

<sup>138</sup> vgl. Grewe (2006), S. 38

Handlungsnotwendigkeiten etc. Demnach lassen sich keine generellen Aussagen zur Vorteilhaftigkeit dieser Strategien machen.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> vgl. Grewe (2006), S. 38.



## **8. Erstellung eines Anreizsystems zur Nutzung eines Wikis im Wissensmanagement**

Im folgenden Kapitel wird eine Möglichkeit dargelegt, wie ein Anreizsystem zur Nutzung eines Wikisystems im Unternehmen für das Wissensmanagement aussehen kann.

Als Grundlage dienen unter anderem, die in den vorangestellten Kapiteln bereits beschriebenen Inhalte.

### **8.1 Methodisches Vorgehen**

Die vorliegenden Ideen beruhen auf beschreibenden Analysen aktueller Literatur und dazugehörigen Statistiken zur Thematik Wissensmanagement, Anreize, Motivation und Anreizsystem.

Es soll zum einen geklärt werden, welche aktuellen Lösungsansätze bzw. Probleme bereits existieren bezüglich bestehender Anreizsysteme im Wissensmanagement. Zum anderen geht es um die Identifizierung nach Erfolgselementen für Anreizsysteme.

Im Zusammenhang mit den Erläuterungen erfolgen Aussagen über die Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten. Die ausgearbeiteten Erkenntnisse ermöglichen dann eine Empfehlung zur Gestaltung eines Anreizsystems für ein Wikisystem im Wissensmanagement.

## 8.2 Wikis im Unternehmenseinsatz

Zu Beginn soll noch einmal kurz auf den Unternehmenseinsatz von Wikis allgemein eingegangen werden, um zu erfassen, wie der aktuelle Stand von Unternehmenswikis ist sowie welche Bedeutung sie haben. Basierend zum Kapitel 4.1 werden diese dort beschriebenen Erkenntnisse mit aktuellen Studien untermauert.

Eine Publikation von Ritscher und Bächle (2008) untersuchte den Einsatzbereich von Wikis in verschiedenen Unternehmensbranchen (IT-Dienstleistungen, Maschinenbau, Chemie, Elektrotechnik, Handelsgewerbe). An der Untersuchung nahmen insgesamt 140 Klein-, Mittel- und Großunternehmen (IBM Deutschland AG, Siemens AG) mit Sitz in Baden-Württemberg, Deutschland) teil (vgl. Abb. 25).

**Abbildung 25 Wiki-Einsatz im Unternehmen (in %)**



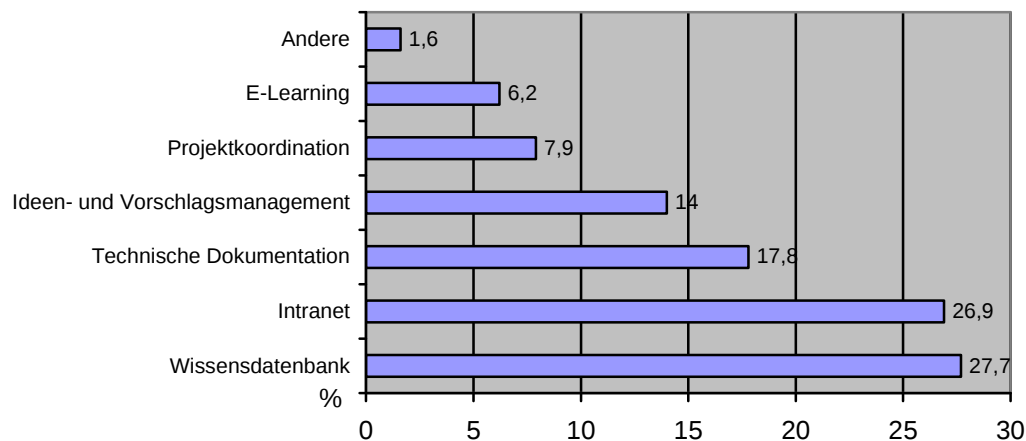
Quelle: eigene Darstellung nach Ritscher, Bächle (2008, S. 16).

Festzuhalten bleibt, dass Wikis zum aktuellen Stand an Beliebtheit gewinnen und einen immer größeren Zulauf bekommen. Viele Unternehmen schätzen Wikis sehr und nutzen sie demnach für verschiedenste Bereiche (vgl. dazu auch Kapitel 4. 1 sowie Tabelle 2).

### 8. 2. 1 Einsatzbereich von Wikis

Wikis werden für verschiedene Einsatzbereiche genutzt. Abbildung 26 zeigt häufig genutzte Anwendungen.

**Abbildung 26 Wo Wikis eingesetzt werden (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Ritscher, Bächle (2008, S. 17).

Überwiegend setzten die befragten Unternehmen Wikis als Wissensdatenbank (27,7%) oder Intranet (26,9%) ein. Aber auch die technische Dokumentation sowie das Ideen- und Vorschlagsmanagement erhalten mit 14-18% einen wichtigen Platz.

Ein Wiki wird lediglich als E-Learning- und Projektmanagementwerkzeug bisher nur gering genutzt.<sup>140</sup>

## **8. 2. 2      Warum werden Wikis im Wissensmanagement eingesetzt?**

Der Expertenkreis „Web 2.0 im Personalmanagement“ der DGFP e.V. in Kooperation mit der DATAKONTEXT GmbH erstellte 2008 eine Befragung zum Thema Wissensmanagement bei der Fraport AG<sup>141</sup>. Diese führte 2007 ein betriebliches Wiki namens Skywiki im Rahmen eines Programms Wissensmanagement ein.

Die Fraport AG war vor allem von der großen Bandbreite eines Wikis begeistert und nannte in diesem Zusammenhang folgende Einsatzfelder:

- Austauschplattform für Abteilungen, Projektgruppen etc.
- Projektmanagement
- Dokumentationen (Spezifikationen, Beschreibungen, Prozessdefinitionen)
- Vorbereitung, Protokollierung von Besprechungen
- Support-Plattform für Kunden, Software Entwickler
- Lernplattform
- Ablage komplexer Handbücher
- Globaler Wissensspeicher<sup>142</sup>

Viele weitere Firmen nutzen Wikis für ein FAQ-System, als Glossar, für Linklisten, für Dokumentationen, als Wissensbasis in der Qualitätssicherung oder Forschung und Entwicklung, als Projektmanagementwerkzeug, für Marketing-Kampagnen oder im Bereich E-Learning. Die Firma MySQL AB nutzt ein Wiki als Intranet,

---

<sup>140</sup> vgl. Ritscher, Bächle (2008,), S. 17.

<sup>141</sup> Die Fraport AG ist international einer der führenden Konzerne im Airport-Business und betreibt mit dem Flughafen Frankfurt eines der bedeutendsten Luftverkehrsdrehkreuze der Welt.

<sup>142</sup> vgl. Stützel (2008), S. 30f.

firebright.com<sup>143</sup> verwendet ein technisches Wikiforum und das QEDWiki dient bei IBM für Entwicklungszwecke. Die Stadt Köln verwendet Wissensdatenbanken, um ihren Bürgern in kurzer Zeit telefonische Auskünfte zu unterschiedlichsten Themen zu erteilen.<sup>144</sup>

### **8. 2. 3      Warum scheuen dennoch viele Unternehmen den Einsatz von Wikis?**

Wikis sind nur durch das Kollektiv steuer- und kontrollierbar. Transparenz, Subjektivität und Kritikfähigkeit werden demnach vom Management und Mitarbeitenden gefordert, wenn es darum geht, Einträge anderer zu ändern oder zu kommentieren. Oft wird als Hürde auch fehlende Zeit und Motivation angegeben. Da Beiträge in der Regel von freiwilliger Natur sind, ist es nicht üblich, jede eigene freie Minute damit zu verbringen, Wissen für andere zu dokumentieren.

Eine Umfrage (2001) des Institutes für e-Management e.V. im Zusammenhang mit einem eingerichteten Arbeitskreis, an dem sich insgesamt 21 Unternehmen beteiligten, zeigt auf, weshalb sich Mitarbeitende nicht an Beiträgen einer Gemeinschaft beteiligen (vgl. Abb. 27).<sup>145</sup>

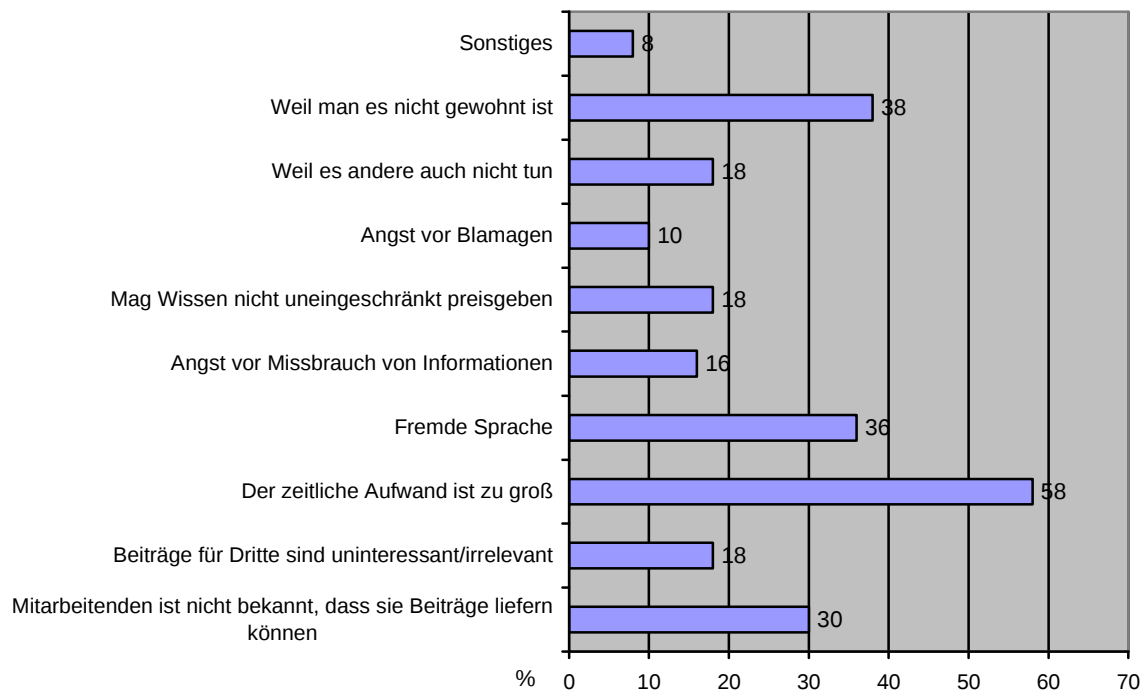
---

<sup>143</sup> US-amerikanisches Unternehmen.

<sup>144</sup> vgl. Stützel (2008), S. 30f.

<sup>145</sup> vgl. Frank, Katerkamp (2002).

**Abbildung 27 Warum beteiligen sich Mitarbeiter nicht an Beiträgen einer Gemeinschaft? (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Frank, Katerkamp (2002).

Klar zu erkennen ist, dass mehr als die Hälfte (56%) der Befragten sich nicht an Beiträgen beteiligen, weil für sie der zeitliche Aufwand einfach zu groß ist. Ca. ein Drittel sind es gar nicht gewohnt, mit Community-Software zu arbeiten bzw. ist ihnen gar nicht erst bekannt, dass sie Einträge liefern können. Ebenfalls eine relativ große Hürde stellen fremde Sprachen dar (36%), in denen Artikel evt. verfasst werden, und 18% sind gar nicht bereit, ihr Wissen zu teilen.

Festzuhalten bleibt, dass diese Gründe keine unüberwindbaren sind. Oft fehlt lediglich eine Aufklärung über Sinn und Zweck sowie die Motivation zur Beteiligung.

Welches die optimalen Anreize zur Motivationsförderung sind, ist nicht immer klar. Die richtige Kombination der Anreize hängt von verschiedenen Aspekten ab, wie z.B. dem Unternehmensziel oder der Unternehmenskultur.

### **8.3 Materielle versus immaterielle Anreize**

Im Folgenden wird auf die Nutzung von Anreizen und der Wirksamkeit materieller versus immaterieller Anreize eingegangen.

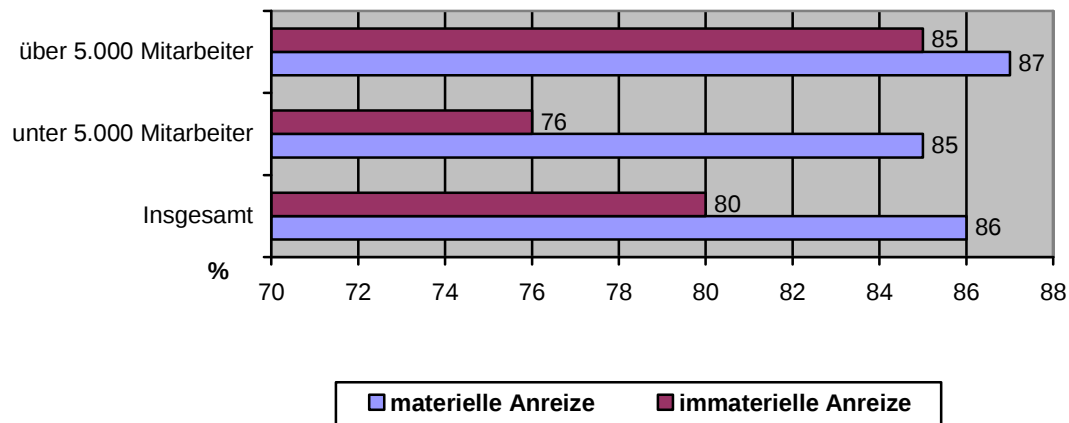
Die folgenden Ergebnisse beruhen auf einer Studie der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH. Diese hat im Auftrag der Amway GmbH untersucht, welche Rolle Anreize in Unternehmen spielen und wie sie von Führungskräften wahrgenommen und beurteilt werden. Im folgenden Fall wurden im Januar 2002 Führungskräfte von 59 der 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zu diesem Thema befragt.<sup>146</sup>

Laut dieser Studie stellte sich heraus, dass 80% der Unternehmen immaterielle und 86% materielle Anreize an ihre Mitarbeiter vergeben. Immaterielle Incentives haben in Unternehmen mit 5.000 + Mitarbeitenden einen größeren Stellenwert als in Unternehmen mit weniger Angestellten (vgl. Abb. 28).

---

<sup>146</sup> vgl. Forsa (2002), S. 2.

**Abbildung 28 Nutzung von Anreizen (in %)**



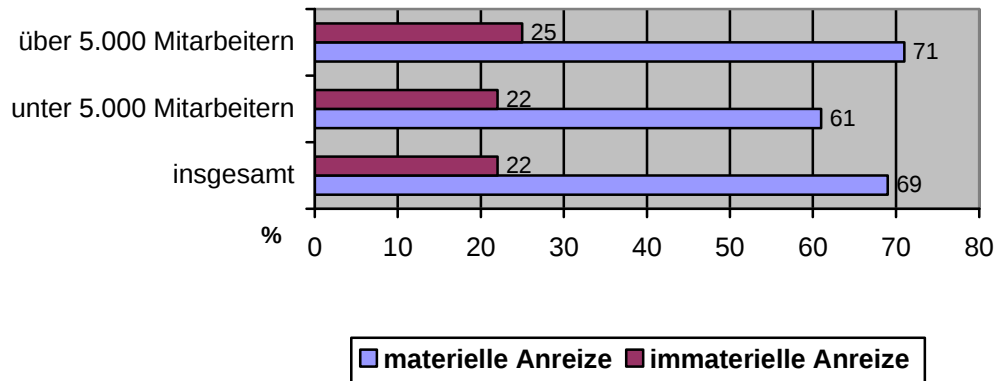
Quelle: eigene Darstellung nach Forsa (2002, S. 3).

Den materiellen Anreizen wird demnach immer noch eine größere Bedeutung zugeschrieben. So halten 69% der Unternehmen materielle Anreize für notwendiger und nur 22% sind der Ansicht, dass immaterielle Anreize bedeutsamer sind (vgl. Abb. 29).<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> vgl. Forsa (2002), S. 3.

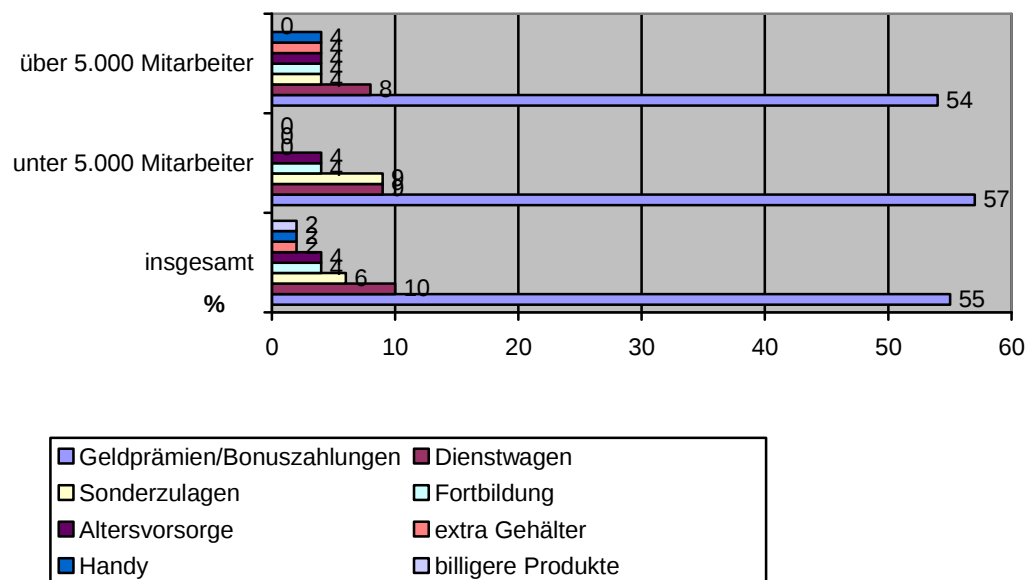
**Abbildung 29 Bedeutung von Anreizen (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Forsa (2002, S. 3).

Abbildung 30 zeigt die acht am häufigsten genannten materiellen Anreize.

**Abbildung 30 Wirksamkeit materieller Anreize (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Forsa (2002, S. 5).

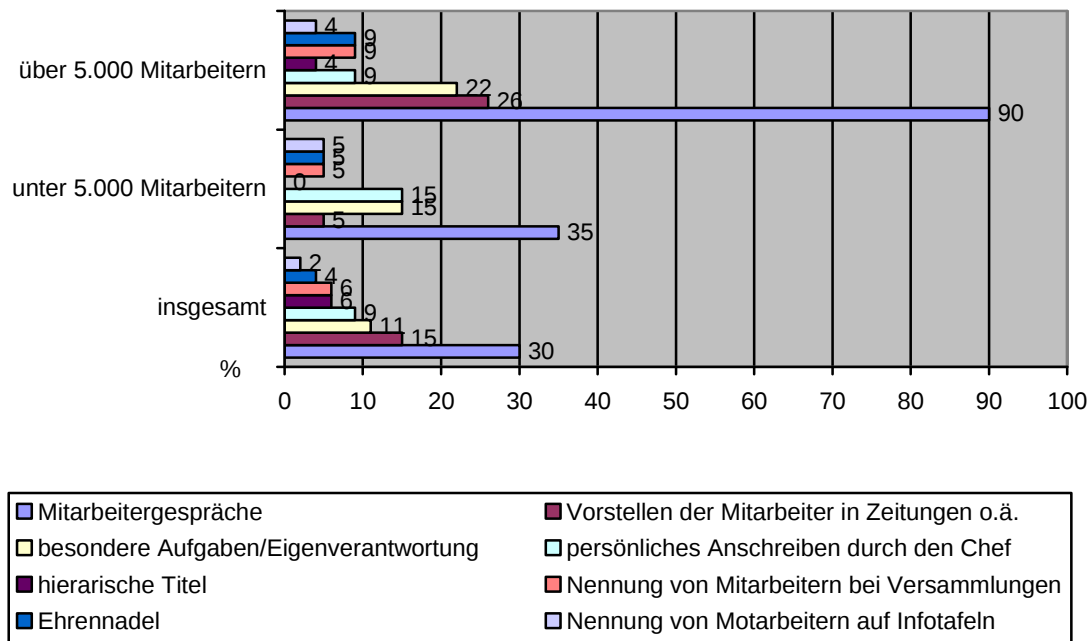
Am meisten wurden in diesem Zusammenhang Geldprämien und Bonuszahlungen (55%) genannt. Auf Platz zwei folgt der Dienstwagen mit 10%. Und ebenfalls wichtige materielle Anreize sind Altersvorsorge und Fortbildungen.

Nun stellt sich die Frage, warum gerade materielle Anreize einen solch hohen Stellenwert einnehmen. Materielle Incentives sind oft „greifbarer“, Mitarbeitende können anhand derer einen genaueren Bezug zu ihren Leistungen vornehmen. In erster Linie dienen diese Anreize dem Prestige, z.B. durch Firmenhandy und –wagen, und tragen zum Lebensunterhalt, z.B. durch Zusatzprämien, billigere Produktkäufe, bei. Demnach sind sie visuell sichtbar und dienen der materiellen Befriedigung und damit der Existenz. Die hohe Bedeutung materieller Anreize wird auch durch jeweils aktuelle wirtschaftliche Faktoren mitbestimmt, z.B. Finanzkrise, Wirtschaftskrise.

Dennoch ist bis dato aus der Literatur bekannt, dass nicht allein materielle Anreize der Motivationsförderung dienen, da der Mensch ebenfalls nach sozialen Aspekten strebt (vgl. u.a. Niermeyer/Seyffert, 2007; v. Rosenstiel, 2000)

Abbildung 31 zeigt im Gegenzug die Wirksamkeit immaterieller Anreize.

**Abbildung 31 Wirksamkeit immaterieller Anreize (in %)**



Quelle: eigene Darstellung nach Forsa (2002, S. 8).

Zu erkennen ist, dass besonders Gespräche (30%) und das Hervorheben von Mitarbeitenden, sei es durch die Vergabe von Titeln oder einer persönlichen Nennung, von Bedeutung sind. Eigenverantwortung und interessante Aufgaben am Arbeitsplatz (11%) sind ebenfalls wichtige Aspekte, um die Mitarbeitermotivation zu fördern.

## **8. 4   Anreize für ein Wiki im Wissensmanagement**

Nicht alle Anreizmöglichkeiten lassen sich für ein Wiki nutzen. Beim Wiki geht es vor allem darum, dass Mitarbeitende ihr Wissen sowie Informationen teilen und weitergeben und somit zu einem Mehrwert für andere und dem Gesamtunternehmen beitragen.

### **8. 4. 1       Materielle Anreize**

Die hier beschriebenen materiellen Anreizformen beschreiben keine direkten Geldleistungen. Im Zusammenhang mit der Nutzung eines Wikis sollten fixe Geldprämien keine Rolle spielen, da es in erster Linie darum geht, das Wiki so zu integrieren, dass die Mitarbeitenden es als selbstverständlich ansehen. Direkte Geldleistungen widersprechen dem Sinn und Zweck eines Wikis. Das Ziel eines Unternehmenswikis ist unter anderem, dass Mitarbeitende die Vorteile für dessen Nutzung für das Gesamtunternehmen und somit ebenfalls für sich entdecken. Die Motivation durch Geld führt zu keinem langlebigen Erfolg, da materielle Anreize nach einer bestimmten Zeit einen Sättigungspunkt erreichen und demnach immer wieder aufgestockt werden müssten, um einen neuen Antrieb zu erzeugen. Gewisse Sonderprämien (Weiterbildungen, Sportangebote) zählen eher zu den Leistungen, welche sich nicht konkurrenzfördernd auswirken. Sie können extra in Anspruch genommen werden. Es sind keine expliziten Anreize, die unbedingt benötigt werden, jedoch einen Zusatznutzen beinhalten, welcher gerne genutzt wird.

- *Ein vielseitiges Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten*

Für Mitarbeitende ergibt sich durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen eine hohe Anreizwirkung, da somit Anerkennung und Wertschätzung der

geleisteten Beiträge zum Wissensmanagement ausdrückt werden und sich ebenfalls die Qualifikation der Mitarbeitenden erhöht.<sup>148</sup>

- *Freiwillige Sozialleistungen*

Dazu sollten insbesondere Leistungen zählen wie die Übernahme von Umzugskosten, billigere Einkaufsmöglichkeiten, Sportangebote oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten.<sup>149</sup> Solche freiwilligen Leistungen des Unternehmens an die Mitarbeitenden fördern die eigene Motivation an Aufgaben und wirken dadurch leistungssteigernd.

Jedoch ist zu beachten, dass der Wille zur Wissensweitergabe und -teilung nicht alleine durch materielle Anreize gefördert werden kann. Andere Gegebenheiten, wie z.B. das Betriebsklima, die Arbeitsbedingungen oder die Attraktivität der Arbeit, beeinflussen ebenso den Leistungswillen.<sup>150</sup>

## **8. 4. 2      Immaterielle Anreize**

Für die langfristige Beteiligung am Wiki sollte den immateriellen Anreizen mehr Beachtung geschenkt werden (vgl. dazu u.a. Computerwoche, 2000; North und Varlese 2001). Auf mögliche immaterielle Incentives wird im Folgenden kurz eingegangen.

- *Anspruchsvolle und interessante Gesamtaufgaben*

Diese sind bei der Nutzung eines Wikis dadurch gegeben, dass Mitarbeitende auf unterschiedliche Beiträge zugreifen und diese erweitern können. Sie werden motiviert, sich mit der eigenen Arbeit zu identifizieren und sich persönlichen zu entfalten.<sup>151</sup> Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erhalten

---

<sup>148</sup> vgl. Mergel, Reimann (2000), S. 18.

<sup>149</sup> vgl. Przygodda (2004a), S. 12.

<sup>150</sup> vgl. Scheidl (1991), S. 259.

<sup>151</sup> vgl. North, Varlese (2001), S. 45, Rosenstiel (1999), S. 65.

einen besseren Gesamtüberblick über das Unternehmen. Somit können sie die eigene Arbeit effektiver in den Gesamtablauf einordnen, können zudem neues Feedback erhalten und nehmen Einfluss auf ihre eigene Rolle. Außerdem wird den Mitarbeitenden der Aufbau von weiteren Informationsnetzwerken ermöglicht.<sup>152</sup> Die sich daraus entwickelnden Erfolge können ebenfalls zur Beteiligung an Weiterbildungen anregen. Somit werden Wissensentwicklung und -erwerb gefördert ebenso die stärkere Bereitschaft zur Wissens(ver)teilung an andere Mitarbeitende.<sup>153</sup>

- *Partizipation*

Partizipation beschreibt die direkte Teilnahme von Mitarbeitenden an Problem- und Entscheidungsprozessen des Unternehmens. Da sich durch die Partizipation eine unmittelbare Beteiligung und Einbeziehung der Mitglieder in die Willensbildung des Unternehmens entsteht, wirkt sie als Anreiz stark intrinsisch motivierend. Je mehr Mitberatungs- und Entscheidungsrechte gewährt werden, je mehr steigen Engagement, Selbstwertgefühl, Akzeptanz der Entscheidungen, die Bindung an eigene Aufgaben, subjektive Zufriedenheit, Mitarbeiterqualifikation, Qualität der erbrachten Leistung und die Handlungs- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Ebenfalls werden individuelle Bedürfnisse und Selbstentfaltungswerte berücksichtigt.<sup>154</sup> Da das Wiki es erlaubt, sich zu jedem Beitrag zu äußern, fühlen sich Mitarbeitende somit mehr in diese Entscheidungs- und Mitbestimmungsprozesse integriert.

- *Positive Arbeitsbedingungen*

Positive Arbeitsbedingungen tragen dazu bei, dass sich Mitarbeitende auf das Wesentliche ihrer Aufgaben konzentrieren können. Sie heben nicht unbedingt zusätzliche Leistungspotenziale an, jedoch verhindern sie Unzufriedenheit. Ein lernendes Unternehmen lässt sich demnach nicht nur an der Gestaltung von Management und Belegschaft, sondern auch an der Architektur und dem Medieneinsatz erkennen. Somit sind kommunikationsfreundliche und offene

---

<sup>152</sup> vgl. Herbst (2000), S. 136.

<sup>153</sup> vgl. North, Varlese (2001), S. 45f.

<sup>154</sup> vgl. Rosenstiel (1987), S. 3f.

Abteilungen gefragt. Bürolandschaften und Arbeitsplätze sollten transparent und flexibel sein, um eingefahrenen Strukturen auszuweichen und Offenheit für neue Perspektiven zu schaffen. Dadurch lässt sich ein kommunikatives und lernfreundliches Arbeitsklima erreichen. Wikis können überall an jedem Ort eingesetzt werden, womit jeder arbeiten kann, wo er will, ob beim Kunden, Zuhause oder im Büro. Wo es keine zugeordneten Plätze gibt, entsteht mehr Flexibilität und Offenheit. Somit schaffen informelle Begegnungen eine gute Basis für den Wissensaustausch. Ebenso sollten Möglichkeiten zur Teamarbeit gegeben sein, da somit die Wissensweitergabe durch persönliche Kontakte zu anderen Mitarbeitenden entsteht.<sup>155</sup>

- *Karrierechancen*

Sie sind ein zusätzlicher Ansporn für Mitarbeitende, ihr Handeln so auszurichten, dass sie in Zukunft auf eine „höherwertige“ Stelle innerhalb des Unternehmens wechseln können. Gibt ein Mitarbeiter/-in demnach eigenes Wissen an andere weiter, sollte dies förderlich für die beruflichen Chancen sein.<sup>156</sup> Stimmen Erwartungen und Präferenzen des Mitarbeitenden mit dem Karriereaufstieg überein, ist die Wirkung dieses Anreizes gegeben. Diese Aufstiegsmöglichkeiten schaffen automatisch Bestätigung und Wertschätzung gegenüber der eigenen Arbeit. Dies steigert wiederum das Selbstwertgefühl und somit die intrinsische Motivation zur Wissensweitergabe.<sup>157</sup> Fehlt dieser Anreiz, sehen Mitarbeitende womöglich keinen Sinn darin, beim Unternehmen zu bleiben und ihr Wissen weiterzugeben.

- *Anerkennung*

Anerkennung ist eine positive Bestätigung eines Mitarbeitenden gegenüber anderen. Durch die Bestätigung seiner Umwelt fühlen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr dazu geneigt, ihr Wissen an andere weiterzugeben, da dies einen lehrenden Effekt auslöst. Durch Anerkennung steigt ebenfalls das

---

<sup>155</sup> vgl. Albs (2005), S. 76ff.; Przygodda (2004b), S. 3.

<sup>156</sup> vgl. Guthof (1995), S. 26.

<sup>157</sup> vgl. Frost, Boos (2000), S. 254.

Selbstwertgefühl, was wiederum zu einer intrinsischen Motivation führt und somit die Bereitschaft zur Wissensweitergabe anhebt.<sup>158</sup>

- *Informationen*

Da Mitarbeitende einen großen Informationsbedarf an Aufgaben (Ausmaß, Qualität) und Unternehmen (Ziele, Strategie, Ereignisse) haben, sind solche Informationen von immenser Wichtigkeit und wirken sich positiv auf das Denken und Handeln der Unternehmensziele aus und verbessern somit die interne Zusammenarbeit, die Identifizierung mit dem Unternehmen und das Vertrauen.<sup>159</sup> Über das Wiki lässt sich der Informationsfluss leicht handhaben und für alle zugänglich machen. So können dadurch relevante Informationen, wie z.B. Unternehmensveränderungen, Pressemitteilungen oder neue Projektvorhaben, schnell bekannt gegeben werden. Durch ein Wiki besteht ebenso die Möglichkeit, dass Mitarbeitende eigene, persönliche Informationen bekannt geben oder sich mit Kollegen austauschen.

Tabelle sieben zeigt zusammenfassend Anreizmöglichkeiten für die Nutzung eines Wikis im Wissensmanagement. Dargestellt ist die Bedeutung der Anreize für das Wissensmanagement, welche die Wissensbausteine ansprechen sowie die Bedeutung für das Wiki, wie sich die Anreize mit Hilfe eines Wikis in das Wissensmanagement integrieren lassen.

---

<sup>158</sup> vgl. Frey (2000), S. 98.

<sup>159</sup> vgl. Evers (1991), S. 750.

**Tabelle 7 Anreize und ihre Bedeutung im Wissensmanagement und Wiki**

| <b>Anreize</b>                            | <b>Bedeutung im WM</b>                                                    | <b>Bedeutung im Wiki?</b>                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aus- und Weiterbildungen                  | Wissenserwerb<br>Wissensteilung<br>Wissensnutzung<br>Wissensentwicklung   | Neues Wissen kann schnell weitergegeben werden.<br>Lernen durch andere.<br>Stetiger Zugriff auf Informationen und vorhandenes Wissen.                                             |
| Freiwillige Sozialleistungen              | Wissensteilung<br>Wissensentwicklung                                      | Informationszugriff                                                                                                                                                               |
| Abwechslungsreiche, interessante Aufgaben | Wissenserwerb<br>Wissensnutzung<br>Wissensentwicklung<br>Wissensbewahrung | Das Wiki bietet verschiedenste Beiträge zu unterschiedlichen Themen an.<br>Die Beteiligung an anderen interessanten Aufgaben erfolgt durch eigene Beiträge, Kommentare und Links. |
| Partizipation                             | Wissenserwerb<br>Wissensnutzung<br>Wissensteilung<br>Wissensbewahrung     | Zugriff zu Informationen, Wissen.<br>Beteiligung, Mitwirkung an Beiträgen.                                                                                                        |
| Positive Arbeitsbedingungen               | Wissenserwerb<br>Wissensnutzung<br>Wissensaustausch                       | Kommunikationsfreundlich<br>Offene Plattform<br>Flexibilität<br>Ortsunabhängig                                                                                                    |
| Karrierechancen                           | Wissensweitergabe<br>Wissensnutzung                                       | Lernen von anderen.<br>Mitwirkung an verschiedenen Aufgaben.                                                                                                                      |
| Anerkennungen                             | Wissensweitergabe<br>Wissensentwicklung                                   | Durch jeden (Kollegen, Chef) möglich, da ein freier Zugang besteht.<br>Kann ausgedrückt werden durch kurze Statements und grafische Emotionen („happy faces“).                    |
| Informationen                             | Wissensweitergabe<br>Wissensnutzung                                       | Zeit- und ortsunabhängig<br>Freier Zugang<br>Schneller Zugriff auf neue Informationen<br>Aktualität                                                                               |

Quelle: eigene Darstellung.

## **8. 5. Das Bewertungssystem**

Weiterhin stellt sich die Frage, wie Inhalte in einem Wiki bewertet werden können. Es sollte bestimmte Kriterien geben, welche zur Beurteilung herangezogen werden müssen. Zur Überschaubarkeit und Motivation sollten dies jedoch nicht zu viele Bewertungsmöglichkeiten sein.

Eine Bewertung kann demnach folgende Kriterien beinhalten (vgl. Tabelle 8): zum einen die Art des Beitrages. Ein ganzer Beitrag kann beispielsweise mit zwei Punkten versehen werden. Ergänzungen, wie z.B. Links, Kommentare, Fragen, neue Aspekte und Anregungen, können dann jeweils einen Punkt erhalten.

Weiterhin muss ein Beitrag unter dem Gesichtspunkt seiner Qualität begutachtet werden. Da viele Mitarbeitende Beiträge einsehen und nutzen, besteht die Annahme, dass keine Beiträge nur des Beitrages wegen im Wiki veröffentlicht werden. Dennoch lässt sich eine weitere Punktevergabemöglichkeit von Beiträgen nach deren Vollständigkeit, Relevanz und Aktualität schaffen. Demnach könnte ein Beitrag, wenn er den Kriterien nachkommt, mit einem weiteren zusätzlichen Punkt belohnt werden.

Als ein drittes Kriterium lassen sich die Anzahl eigener Artikel und die Lesehäufigkeit heranziehen. Da die Möglichkeit besteht, durch einen einzigen Artikel einen Punkt zu erhalten, sollte hier etappenweise zusätzlich eine Punktevergabe stattfinden. Hat z.B. ein Mitarbeitender sechs Beiträge geleistet, erhält er automatisch seine sechs Punkte. Ab einer bestimmten Anzahl von Artikeln, beispielsweise 20, lässt sich zwecks Häufigkeit ein weiterer Zusatzpunkt vergeben.

Als letztes Kriterium lässt sich die Reaktion auf Anfragen bewerten. Wird eine Anfrage vollständig und inhaltlich sinnvoll beantwortet, besteht ebenfalls die Möglichkeit für einen weiteren Zusatzpunkt.

**Tabelle 8 Merkmale und Ausprägung eines Bewertungssystems**

| Kriterien    | Ausprägung                                                        |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| Beitrag      | Link<br>Kommentar<br>Frage<br>Artikel<br>Neuer Aspekt<br>Anregung |
| Qualität     | Vollständigkeit<br>Aktualität<br>Relevanz                         |
| Anzahl       | Eigener Beiträge                                                  |
| Reaktion auf | Anfragen                                                          |

**Quelle:** eigene Darstellung nach Semar (2004, S. 96).

Für jede einzelne Ausprägung wird demnach eine bestimmte Punktezahl vergeben, die dann zu einem Endergebnis aufsummiert wird. Natürlich muss zuvor abgeklärt werden, für welche Kriterien es wie viele Punkte geben kann. Es lässt sich hier kein generelles Schema erstellen, da unterschiedliche Unternehmen auch unterschiedliche Aufgaben erfüllen und demnach nicht alle Kriterien unbedingt erfüllbar sind.

Allgemein lässt sich sagen, dass ein größerer Aufwand eine größere Punktezahl erfordert. Vollständige, aktuelle und relevante Artikel sollten mit der höchsten Punktezahl belohnt werden, da diese zum Wissen für andere beitragen und zu neuen Ideen und Konzepten anregen. Zusatzbeiträge, zum Beispiel Links, Anregungen, Beantwortung von Fragen oder Kommentare, sollten dann eine zweit höchste Punktezahl erhalten. Sie stellen kein komplett neues Wissen dar, jedoch fördern sie bestehendes Wissen und führen zu Ergänzungen.

Mit einer bestimmten Punktzahl lassen sich dann vor allem materiellen Anreize „einlösen“. Immaterielle Anreize sollten mehr eine Basis darstellen, um die Vorteile eines Wikis zu erkennen und zu fördern.

Da ein Wiki im Unternehmen so integriert werden muss, dass es selbstverständlich ist, dieses für sich zu nutzen, sollte ein Punktesystem nicht der generelle Anreiz sein, sich zu beteiligen. Von größerer Wichtigkeit ist es, Anreize so zu integrieren, dass sie „automatisch“ zur Beteiligung am Wiki führen. Demnach ist es in erster Linie wichtig, den Mitarbeitenden die Vorteile eines Wikis zu erläutern. Dies ist durch immaterielle Anreize (interessanter Arbeitsplatz, Freiräume, Partizipation) machbar. So lassen sich beispielsweise Freiräume erst durch die Nutzung eines Wikis schaffen, da ein Wikis z.B. orts- und zeitunabhängig eingesetzt werden kann. Somit können Mitarbeitende die Vorteile eines Wikis für sich nutzen und werden dadurch „automatisch“ bereit sein auch mit ihnen zuarbeiten.

## **8.6 Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Anreizgestaltung zur Nutzung von Wikis**

Damit ein erfolgreicher Start eines Wikis realisierbar ist und gegebene Anreize nicht fehlschlagen, sind folgende Kriterien unabdingbar. Die hier genannten Kriterien beruhen auf der logischen Zusammenfassung zuvor beschriebener Aspekte in der Magisterarbeit sowie auf Empfehlungen der Wikimatrix 2010.

- **Das Wiki erklären**

Zu Beginn einer Einführung muss der Sinn und Zweck des Wikis erläutert werden, um ein Verständnis und somit eine gezielte Mitarbeit zu erreichen.

Wiki-Funktionen sollten beschrieben und Begriffe erklärt werden. Eine entsprechende Anleitung muss für alle Beteiligten öffentlich zugänglich sein.

- *Wiki-Inhalte bestimmen*

Es muss abgeklärt werden, welche Inhalte/Themen in das Wiki gehören und welche nicht. Dadurch wird Transparenz geschaffen und das gezielte Arbeiten ermöglicht.

- *Grundinhalt erstellen*

Somit sehen Mitarbeitende, wie sie Einträge aufbereiten. Sie sind mehr dazu geneigt mitzumachen, da es Neugierde und Interesse weckt.

- *Verantwortlichkeiten festlegen*

Es muss einen Verantwortlichen geben, der regelmäßig kontrolliert, dass das Wiki nicht im Chaos untergeht und die Mitarbeitenden entsprechend motiviert, sich zu beteiligen.

- *Partizipation bei unterschiedlichen Aufgaben*

Partizipation schafft Selbstwirksamkeitserleben. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird gestärkt und Vorgesetzte werden durch aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden entlastet.

- *Verdeutlichung gemeinsamer Ziele*

Die Veranschaulichung gemeinsamer Ziele führt zur Stärkung eines Wir-Gefühles.

- *Sicherstellen von Urheberschaften*

Durch die Sicherstellung von Rechten ist die geistige Leistung von Mitarbeitenden geschützt und somit ebenfalls die Gewährleistung neuer Ideen.

- *Mensch-Maschinenschnittstellen*

Die Mensch-Maschinenschnittstelle zum IT-basierten Wiki muss softwareergonomischen Kriterien genügen, wie z.B. Übersichtlichkeit, Einheitlichkeit und Steuerbarkeit.

- *Dokumente*

Dokumente sollten in einem handlichen Format erscheinen, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sie ausdrucken können, da das Lesen am Bildschirm häufig anstrengender und fehleranfälliger ist.

- *Über die Relevanz von Wissen informieren*

Die Konsequenzen der Wissensentwicklung und -weitergabe kann die eigenen Bemühungen verstärken.

- *Anreize vorstellen*

Mögliche Anreize, die gegeben sind, müssen öffentlich gemacht werden. Mitarbeitende sind mehr dazu geneigt, sich zu beteiligen, wenn Belohnungen sichtbar sind.

- *Zugriff auf Informationen sichern*

Zugriff auf alle benötigten Informationen, wie z.B. Fachwissen, Pläne und Ziele des Unternehmens, müssen gesichert sein. Dies steigert das Engagement der Wissensnutzung und -verteilung sowie das Vertrauen in das Unternehmen.<sup>160</sup>

Die vorgestellten Empfehlungen für einen effektiven Wikieinsatz sollten als selbstverständlich angesehen werden und sind nötig für einen dauerhaften Einsatz und der gezielten Nutzung dieses Systems.

---

<sup>160</sup> vgl. Wikimatrix (2010).

## 9. Conclusio

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit verschiedenen Anreizen, welche zur Nutzung eines Wikis genutzt werden können, um ein Wikisystem im Bereich Wissensmanagement einzusetzen.

Das Knowledge Management ist ein Bestandteil für Unternehmen, um ihre wichtigste Ressource, das Wissen, optimal zur Anwendung zu bringen. Ziel ist es, unterschiedliches Wissen und Informationen zur Verfügung zu stellen, um diese für andere zugänglich zu machen. Das bereitgestellte Wissen kann dadurch weiter genutzt und verändert bzw. weiterentwickelt werden. Um diesen Prozess realisierbar zu machen, benötigt es Voraussetzungen, welche das gesamte Unternehmen, die Organisation selbst, Mitarbeitende und die Technik, betreffen. Weiterhin existieren ebenfalls Barrieren, welche eine Weitergabe, Speicherung und Nutzung von Wissen verhindern können. Diese gilt es abzubauen bzw. einzuschränken. Neben auftretenden Problemen der Technik können motivationale Barrieren der Mitarbeitenden von weitaus größerem Nachteil sein. Letztendlich sind es genau jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche eigenes Wissen anderen zur Verfügung stellen sollten, um einen gemeinschaftlichen Wissensaustausch zu erreichen.

Mittlerweile existieren viele Werkzeuge, mit deren Hilfe sich Wissen managen lässt. Von immer größerer Bedeutung werden dabei Tools im Bereich des Web 2.0. Hierbei wird die sozio-technische Sicht bezüglich herkömmlicher Werkzeuge verändert. Das Web 2.0 schafft die Möglichkeit, neben der reinen Verbreitung von Wissen und Informationen zusätzlich noch eine aktive Beteiligung der Nutzer zu integrieren. Auch innerhalb des Web 2.0 gibt es eine Reihe verschiedener Anwendungen für die Wissensverbreitung und -nutzung. All diese Anwendungen fallen unter den Begriff der „Social Software“.

Ein Werkzeug für das Wissensmanagement im Bereich des Web 2.0 sind die so genannten Wikis. Diese stellen eine Plattform dar, um Beiträge, Artikel, Links etc. öffentlich zugänglich zu machen. Wikis in Unternehmen haben demnach den Vorteil,

dass alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, das eigene Wissen zu veröffentlichen und auf fremdes zuzugreifen. Natürlich gibt es auch hier Optionen, Zugriffsrechte zu erstellen, womit z.B. nur bestimmte Gruppen oder Personen Einsicht auf Informationen haben. Viele Menschen greifen gerne auf fremdes, ihnen zur Verfügung gestelltes Wissen zu. Jedoch muss es auch Mitarbeitende geben, welche Informationen erst einmal bereitstellen. Doch genau dieses Problem, die Angst eigenes Wissen öffentlich zu machen, stellt eine Schwierigkeit dar. Nun erscheint die Frage „Warum soll ich all mein Wissen für andere zur Verfügung stellen?“ recht logisch. Nicht jeder Mitarbeitende ist geneigt, freiwillig etwas preiszugeben, damit andere wiederum vielleicht aus seinem Wissen Kapital schlagen können. Da Wikis vor allem auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen, benötigt es Anreize, welche Mitarbeitende motivieren sollen, sich aktiv am Wissensprozess zu beteiligen.

Häufig bestehen große Diskussionen bezüglich der Motivationsarten. Eine wichtige Unterscheidung ist die extrinsische und intrinsische Motivation. Erstere bezieht sich auf materielle Anreize, z.B. Geldzahlungen oder Boni, und zweite befasst sich mit Aspekten, bei denen wegen eines inneren Anreizes, z.B. einem Flow-Effekt, der in der Tätigkeit selbst liegt, gehandelt wird. Nicht jedes Unternehmen kann gleiche Anreize vergeben. Incentives müssen der Organisation angepasst werden, d.h., wichtige Faktoren, wie z.B. die Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl etc., spielen hier eine entscheidende Rolle.

Welche Anreize optimal sind, um die Beteiligung an einem Wiki voranzutreiben, lässt sich demnach allgemein nicht klar sagen. Da Wikis auf Freiwilligkeit beruhen, ist davon auszugehen, dass immaterielle Anreize, welche die intrinsische Motivation steigern, hier von Vorteil sind. Mitarbeitende müssen grundlegend zuerst den Sinn und Zweck eines Wikis begreifen. Werden für einen sehr guten Artikel materielle Anreize vergeben, z.B. ein Auto oder Handy, verliert sich das Ziel eines Wikis. Menschen, welche nach Statussymbolen streben, sind zwar ebenfalls dazu geneigt, sich zu beteiligen, jedoch besitzen materielle Anreize einen bestimmten Sättigungsgrad, der zu einem gewissen Zeitpunkt erreicht wird. Demnach besteht die Gefahr, dass sich die Beteiligung am Wiki im Zeitverlauf reduziert. Daher sollte der

Schwerpunkt für die Nutzung eines Wikis bei den immateriellen Anreizen, z.B. Partizipation, soziale Beziehungen oder Personalentwicklungsmaßnahmen, liegen. Genau diese Anreize schaffen ein Miteinander mit dem Unternehmen und dessen Zielen. Sind z.B. gute Arbeitsbedingungen, die Mitbeteiligung an Entscheidungsprozessen und Weiterbildungen grundlegende Tatbestände einer Unternehmung, so werden Mitarbeitende ins Unternehmen integriert und können sich mit ihm identifizieren. Daraus folgt, dass auch die Beteiligung an einem Unternehmenswiki zur Selbstverständlichkeit wird und werden muss. Viele immaterielle Anreize bieten sinnvolle Vorteile im Wissensmanagement. Sie fördern den Wissenserwerb, die -teilung, -weitergabe und -nutzung. Im Zusammenhang mit Wikis werden diese Vorteile noch deutlicher. Wikis sind eine optimale Anlaufstelle, um immaterielle Anreize zu integrieren. Positive Arbeitsbedingungen werden durch Wiki-Eigenschaften, wie Ortsunabhängigkeit und Flexibilität ausgedrückt. Anerkennung zeigt sich durch Statements oder Smiles. Partizipation wird z.B. durch eine Mitbeteiligung an nicht eigenen Artikeln geschaffen. Und ebenso können Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durch ein Wiki gefördert werden, indem erlerntes Wissen anderen zugänglich gemacht wird.

Eine Grundvoraussetzung ist, dass Wikis auf oberster Führungsebene vorgelebt und bis in die unterste Ebene verstanden werden müssen. Ebenso lassen sich Handlungsempfehlungen aufstellen, welche die Einführung eines Unternehmenswikis erleichtern können. So ist es z.B. hilfreich, wenn Grundinhalte bereits vorhanden sind, technische Zugangsgegebenheiten einwandfrei funktionieren oder eventuelle materielle Anreize, z.B. freiwillige Sozialleistungen, sichtbar sind.

Ein Wiki sollte keineswegs unter Zwang entstehen und genutzt werden, da so der Sinn und Zweck dieses Systems verloren geht. Anreize für deren Nutzung sollen sich demnach auf Sachverhalte beschränken, welche einen fortwährenden Nutzen aufweisen und letztendlich für alle Mitarbeitenden von Vorteil sind. Wird ein Wiki als selbstverständlich angesehen und mit Hilfe von sinnvollen und langlebigen Anreizen unterstützt, steht der Einführung eines solchen Systems theoretisch nichts mehr im Wege.



## 10. Quellenverzeichnis

### Literatur

Albs, N. (2005) *Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Auflage, Cornelsen: Berlin.

Andersson, J. (2001) Bericht über Mobbing am Arbeitsplatz, Sitzungsdokument des Europäischen Parlamentes vom 16. Juli 2001. *Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheit*, S. 1-26.

Antoni, C. H. (2006) *Report Wissensmanagement. Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen*. 4. Auflage, Symposion: Düsseldorf.

Bau F. (2003) *Anreizsysteme in jungen Unternehmen - Eine empirische Untersuchung*. 1. Auflage, Lohmar: Köln.

Buhse, W. (2008) *Enterprise 2.0 - Die Kunst, Loszulassen*. 2. Auflage, Rhombus: Berlin. 2008.

Bullinger, H.J; Rüger, M.; Koch, A.; Staiger, M. (2001) *Knowledge meets motivation - Anreizsysteme im Wissensmanagement*. Fraunhofer IRB Verlag: Stuttgart.

Cuber, U.; Gallenbacher, J.; Justen, W.; Lange, C.; Mayer, A.; Nguyen, H. H.; Schumacher, N. (2005) *Wiki - Planen, Einrichten, Verwalten*. 2.Auflage, Computer und Literatur: Böblingen.

Ebersbach, A.; Glaser, M.; Heigl, R. (2005) *Wiki - Tools; Kooperation im Web*. 1. Auflage, Springer: Berlin.

Ebersbach, A.; Glaser, M.; Heigl, R. (2006) *Wiki Web Collaboration*. 1. Auflage, Springer: Heidelberg.

Ebersbach, A.; Glaser, M.; Heigl, R.; Warta, A. (2008) *Wiki; Kooperationen im Web*. 2. Auflage, Springer: Berlin.

Evers, H. (1991) Leistungsanreize für Führungskräfte. In: Schanz, G. (Hrsg.) *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Poeschel: Stuttgart, S. 737-751.

Frey, B. (2000) Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In: Frey, B.; Osterloh, M. (Hrsg.) *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Wiesbaden, S. 71-104.

Frost, J.; Boos, L. (2000) Managing Motivation im Banksektor: die Fallstudie ING Barings. In: Frey, B.; Osterloh, M. (Hrsg.) *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Gabler: Wiesbaden, S. 235-269.

Grewe, A. (2006) *Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen, Konzepte und Gestaltungsempfehlungen*. Nr. 15, 3. Auflage, Rainer Hampp: München.

Grossmann, C.; Lürzer, R. (2004) Wissensmanagement - eine beliebige Fokussierung aktueller und klassischer Managementthemen. In: Bätcher, R.; Grossmann, C.; Lürzer, R. (Hrsg.) *Wissensmanagement – Ein Statusbericht aus Forschung und Entwicklung*. Nr. 10/2004, GCN: Winterthur, S. 5 – 15.

Guthof, P. (1995) *Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmungsentwicklung*. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden.

Hagenmüller, A. (2007) *Erfolgsfaktoren für Web 2.0 Applikationen*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien: Wien.

Heck, A. (2002) *Die Praxis des Knowledge Managements; Grundlagen, Vorgehen, Tools*. 1. Auflage, Vieweg: Wiesbaden, 2002.

Heinzel, H. (2008) *Zielwirksam führen aus transaktionsanalytischer Sicht II - Motivation und Demotivation im Unternehmen*. 1. Auflage, expert: Renningen.

Herbst, D. (2000) *Erfolgsfaktor Wissensmanagement*. Cornelsen: Berlin.

Karagiannis, D.; Telesko, R. (2001) *Wissensmanagement; Konzepte der künstlichen Intelligenz und des Softcomputing*. 1. Auflage, Oldenbourg: München.

Keller T. (1995) *Anreize zur Informationsabgabe*. Band 5, LIT: Münster.

Kilian, D.; Krismer, R.; Loreck, S.; Sagmeister, A.; Sigl, K. (2006) *Wissensmanagement; Werkzeuge für Praktiker*. 2. Auflage, Studia Universitätsverlag: Innsbruck.

Kirsch, W.; Esser, W.M.; Gabele E. (1979) *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.

Klobas, J. (2006) *Wikis: Tools for Information Work and Collaboratio*. 1. Auflage, Chandos Publishing: Oxford.

Komus, A.; Wauch, F. (2007) *Wikimanagement - Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können*. 1. Auflage, Oldenbourg: München.

Krieg, H. J.; Ehrlich, H. (1998) *Personal, Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen*. Schäffer - Poeschel: Stuttgart.

Kunst, V. (1994) *Angewandte Psychologie im Unternehmen*. 1. Auflage, Gabler: Wiesbaden.

Lamattina, S. (2009) *Die Bedeutung von Wissensmanagement bei der Generierung von Innovationen im Unternehmen*. 1. Auflage, GRIN: Norderstedt.

Linde, F. (2005) Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. *Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft*. Band 47, S. 1-62.

Lucko, S.; Trauner B. (2005) *Wissensmanagement*. 2. Auflage, Hanser: München.

Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (2000) *Wissensmanagement*. 1. Auflage, Oldenbourg: München.

Mazzurana, T. (2008) *eLearning 2.0 - Theorie und Empirie zu den Implikationen von Web 2.0 für das eLearning*. Diplomarbeit, Universität Wien: Wien.

Mergel, I.; Reimann, M. (2000) Anreizsysteme für Wissensmanagement in Unternehmensberatungen. In: *Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte*, 2. Jg. Nr. 4, S. 15-19.

Niermeyer, R.; Seyffert, S. (2007) *Motivation*. 3. Auflage, Haufe: Planegg.

North, K.; Varlese, N. (2001) Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung. In: *Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte*, 3. Jg., Nr. 1, S. 43-46.

Pfaff, C. C.; Hasan, H. (2006) 9. Overcoming Organisational Resistance to Using Wiki Technology for Knowledge Management. *The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems*, S. 926-935.

Probst, G.; Romhardt, K. (1997) Faktor Wissen. In: *Manager Bilanz*, Nr. 4, S. 6-10

Puaschitz, M. (2008) *Potenziale von Wikis im betrieblichen Einsatz - Eine Fallstudie*. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien: Wien.

Przygodda I. (2004a) Materielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. *MOTIWIDI - Projektbericht Nr. 11*, S. 1-25.

Przygodda, I. (2004b) Immaterielle Anreizsysteme im Wissensmanagement. *MOTIWIDI - Projektbericht Nr. 10*, S. 1-17.

Ritscher, J.; Bächle, M. (2008) Enterprise 2.0 - Social Software im unternehmensinternen Einsatz. Empirische Untersuchung und Einsatzempfehlungen. In Berufsakademie Ravensburg (Hrsg.) *Arbeitsberichte zur Wirtschaftsinformatik*, Nr. 01, S. 7-49.

Rosenstiel, L. (2000) *Grundlagen der Organisationspsychologie, Basiswissen und Anwendungshinweise*. 4. Auflage, Schäffer - Poeschel: Stuttgart.

Schäfer, M. F. (2009) *Anreizmechanismen und Einflussfaktoren beim Wissenstransfer - Eine ökonomische Analyse unter Verwendung von Spieltheorie und Experiment*. 1. Auflage, Maus: Konstanz.

Scheidl, K. (1991) Die Bedeutung der Entgeltgerechtigkeit für die Leistungsmotivation. In: Schanz, G. (Hrsg.) *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart, S. 257-273.

Semar, W. (2004) Anreizsysteme im Wissensmanagement zur Unterstützung kooperativ verteilter Formen der Produktion und der Aneignung von Wissen. In: Geberl, S.; Weinmann, S.; Wiesner, D. F. (Hrsg.) *Impulse aus der Wirtschaftsinformatik*, 5. Liechtensteinisches Wirtschaftsinformatik - Symposium an der Fachhochschule Liechtenstein, Physica - Verlag:Heidelberg, S. 83-98.

Stickel, E. (2001) *Informationsmanagement*. 1. Auflage, Oldenbourg: München.

Stockinger, J. (2005/2006) *Wikis im Social Web*. 3. Auflage, Österreichische Computer Gesellschaft: Wien.

Stützel, W. (2008) Skywiki – Das interne Wissensportal der Fraport AG. In: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.(Hrsg.) *Web 2.0 im Personalmanagement, Orientierungshilfe für die Praxis*. Praxis Papiere, Nr. 3, S. 1-80.

Von Rosenstiel, L.; Einsiedler, H.; Streich, R.; Rau, S. (1987) *Motivation durch Mitwirkung*. Schäffer - Poeschel: Stuttgart.

Von Rosenstiel, L. (1999) Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen. In: Bühler W./ Siegert T. (Hrsg.) *Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme: Kongress - Dokumentation*, Stuttgart, S. 47-77.

Von Rosenstiel, L. (2000) *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 4. Auflage, Schäffer - Poeschel: Stuttgart.

Wenger, B. S. (2003) *Anreize und Anreizsysteme für ein Wissensmanagement, Theoretische Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen*. Lizentiatsarbeit, Universität Bern: Bern.

Wilkesmann, U.; Rascher I. (2005) *Wissensmanagement; Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen*. 2. Auflage, Rainer Hampp: München.

Wrobel, S. (2007) *Einsatz von Wikis in kleinen Unternehmen am Beispiel von TWiki in dem Unternehmen dyco Media*. 1. Auflage, GRIN Verlag: München.

## Internet

Angermeier M. (0.J.), *Web 2.0 Mindcloud*, <http://www.nerdwideweb.com/web20/index.html#web20en> [Zugriff: 12.06.2009].

Arnu, T. (2004), *Bürger Journalist*, <http://www.sueddeutsche.de/digital/internet-buerger-journalist-1.910995> [Zugriff:08.06.2010].

Braun, V.; Czech, D.; Fletschinger, D.; Kohler, S.; Lüber V. (2008), *Motivation und Anreize in informellen Lernprozessen beim Thema Wissensmanagement*, [http://mature-ip.eu/files/2008OESeminar\\_Motivation-und-Anreize-in-informellen-Lernprozessen.pdf](http://mature-ip.eu/files/2008OESeminar_Motivation-und-Anreize-in-informellen-Lernprozessen.pdf), S. 1-64 [Zugriff: 01.08.09].

Computerwoche (2000), *Immaterielle Anreize gewinnen an Attraktivität*, <http://www.computerwoche.de/heftarchiv/2000/7/1073012/> [Zugriff: 22.05.2010].

CosmoCode, *WikiMatrix*, [www.wikimatrix.org](http://www.wikimatrix.org) [Zugriff: 14.07.2009].

Eberle, M. A. (2003), *Barrieren und Anreizsysteme im Wissensmanagement und der Software-Wiederverwendung*, Fraunhofer IESE, [http://paper.joerg-rech.com/Studenten/Studienarbeit\\_Eberle.pdf](http://paper.joerg-rech.com/Studenten/Studienarbeit_Eberle.pdf), S. 1-85 [Zugriff: 20.01.10].

Federwerk (2009), *Meyers Lexikon online abgeschaltet*, <http://federwerk.de/2009/03/23/meyers-lexikon-online-abgeschaltet/> [Zugriff: 15.06.2009].

Frank, M.; Katerkamp, U. D. (2002), *Motivation und Anreizsysteme im Wissensmanagement*, Artikel 225, [http://www.contentmanager.de/magazin/artikel\\_255\\_motivation\\_anreizsysteme\\_wissensmanagement.html](http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_255_motivation_anreizsysteme_wissensmanagement.html) [Zugriff: 28.01.2010].

Forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH (2002), *Motivationsmethoden und Anreizsysteme in deutschen Unternehmen*, [http://learnact.de/downloads/Studie\\_Motivation\\_Forsa.pdf](http://learnact.de/downloads/Studie_Motivation_Forsa.pdf), S. 1-17 [Zugriff: 02.02.2010].

Gerick, T. (2006), *Vom Web 2.0 zum Enterprise 2.0*, [http://www.pcwelt.de/know-how/business/578684/vom\\_web\\_20\\_zu\\_enterprise\\_20/index.html](http://www.pcwelt.de/know-how/business/578684/vom_web_20_zu_enterprise_20/index.html) [Zugriff: 30.01.2010].

Grünewig, M. (2008), *Wikis als Unternehmenssoftware, Auswirkungen auf Strukturen und Motivation am Beispiel der Synaxon AG*, Fachhochschule des Mittelstandes, <http://blog.synaxon.de/wp-content/uploads/2009/01/sip-trimesterarbeit-wikis.pdf>, S. 1-54 [Zugriff: 01.05.2009].

HIS GmbH (2008), *Verlässlichkeit von Online-Lexika*, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2409/umfrage/verlaesslichkeit-von-online-lexika/>, [Zugriff: 15.05.2009].

Hüthig GmbH & Co. KG (2006), *Wissensaustausch mit Wikis: Einfach loslegen*, [http://www.doku.info/doku\\_article\\_203.html](http://www.doku.info/doku_article_203.html) [Zugriff: 14.07.09].

King, R. (2007), *No Rest for the Wiki*, [http://www.businessweek.com/technology/content/mar2007/tc20070312\\_740461.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/mar2007/tc20070312_740461.htm) [Zugriff: 14.07.09].

Lasogga, F. (2001), *Grundlagen, Erfolgsfaktoren und Umsetzung von Wissensmanagement - Systemen*, [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=59](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=59) [Zugriff: 05.05.2009].

Lehmann, M. (2006), *Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung von Anreizsystemen für freie Mitarbeiter*, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Betriebswirtschaft, Nr. 316, Duisburg, [http://www.vip-net.info/VIP\\_NET\\_INF/MODULES7DB2.PDF](http://www.vip-net.info/VIP_NET_INF/MODULES7DB2.PDF), S. 1-101 [Zugriff: 21.01.2010].

Puls, C.; Bongulielmi, L.; Henseler P. (2002), *Leitfaden für den Aufbau einer unternehmensinternen Wissensbasis mit Hilfe von Wikis*, <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/eserv/eth:25782/eth-25782-01.pdf>, S. 1-69 [Zugriff: 14.07.2009].

Schaffry, A. (2009), *Soziale Netzwerke machen produktiver*, <http://www.computerwoche.de/subnet/oracle/1890639/> [Zugriff: 05.03.2010].

Schlotfeldt (2009), *Wikis in Unternehmen*, [http://www.tschlotfeldt.de/elearning-wiki/Wikis\\_in\\_Unternehmen#Heading2](http://www.tschlotfeldt.de/elearning-wiki/Wikis_in_Unternehmen#Heading2) [Zugriff: 14.07.09].

Spiegel Online (2007), *Wikipedia schlägt die Profis*, Stern-Artikel Heft 50, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,521457,00.html> [Zugriff: 04.05.2009].

Spiegel Wissen (2007), *Nutzung von Online-Nachschlagewerken*, [http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?top=Ref&dokname=STATI STA\\_22612&suchbegriff=suchmaschine&titel=Statistik+zu+%22Wikipedia%22](http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?top=Ref&dokname=STATI STA_22612&suchbegriff=suchmaschine&titel=Statistik+zu+%22Wikipedia%22) [Zugriff: 15.06.2009].

Turner, T. (2009), *Die 5 größten Fehler bei der Einführung von Wikis*, <http://www.enterprise-20.at/2009/08/06/die-5-grosten-fehler-bei-der-einfuehrung-von-wikis/> [Zugriff: 07.08.2009].

Zeit Online (2008), *Die schnelle Info aus dem Netz – Studierende vertrauen bei ihren Recherchen vor allem auf Wikipedia*, <http://www.zeit.de/2008/48/B-Hisbus> [Zugriff: 15.06.2009].

Waide, B. (2006), *Zitate zum Thema Wissensmanagement*, <http://www.waide.de/2005/12/23/zitate-zum-thema-wissensmanagement/> [Zugriff: 02.03.2010].

WikiMatrix (2010), *How to start a wiki in your business*, <http://www.wikimatrix.org/wiki/checklist> [Zugriff: 03.04.2010].

Wikipedia (2010), *Wikipedia: Meilensteine*, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Meilensteine> [Zugriff: 03.06.2010].

Wikipedia (2010), *Wikipedia: Statistik*, <http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Statistik#Artikelstatistiken> [Zugriff: 03.06.2010].

Zingel, H. (2009), *Grundzüge des Projektmanagements, Definitionen, Organisation und Steuerung von Projekten: Grundgedanken des betrieblichen Projektmanagements*, Version 4, <http://www.zingel.de/pdf/10proj.pdf>, S. 1-36 [Zugriff: 01.03.2010].

## 11. Anhang

### Anhang 1: Unternehmen und ihr Einsatzgebiet für Wikis

| Unternehmen                                | Kurzbeschreibung zum Einsatz                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ALTE OLDENBURGER<br>Krankenversicherung AG | Entscheidend für die häufige und sachgemäße Nutzung ihres Firmenwikis ist die Anlage einer schlüssigen Struktur, die die Informationsbedürfnisse der User widerspiegelt sowie eine positive Firmenkultur, die das Experiment „viele machen mit“ zulässt.                                                                    |
| AMAZONEN-Werke H.<br>Dreyer GmbH & Co. KG  | Sie betreibt das freie Wiki-Agripedia. Die Agripedia ist ein freies Nachschlagewerk für die Agrarwirtschaft. Sie bietet Wissen über die Agrarwirtschaft vollständig und strukturiert an.                                                                                                                                    |
| BBC                                        | Die Wikis der BBC wachsen schnell und enthalten viele Projektunterlagen, Einsatzpläne oder Brainstorming-Notizen. Vorher hatte BBC eine komplizierte interne Webstruktur im Einsatz, die fast nie genutzt wurde. Die Wikis waren jedoch schon nach wenigen Tagen beliebt und die Mitarbeitenden fühlen sich wohl mit ihnen. |
| Bosch Rexroth                              | Sie nutzt ein internes, technikorientiertes „Drive & Control Trainer Wiki“ zum Wissensmanagement.                                                                                                                                                                                                                           |
| British Telecom                            | Seit 2002 British Telecom ein Wiki in der Produktentwicklung sowie ein zweites Wiki für den Bereich „CIO Architecture and Design assurance processes and documentation“.                                                                                                                                                    |
| Buhl Data Service GmbH                     | Betreibt das freie Steuer-Wiki, welches eine freie Enzyklopädie zur deutschen Einkommensteuer ist. Sie wird von freien Autoren verfasst.                                                                                                                                                                                    |
| Deutsche Bank                              | Nutzt seit Februar 2007 ein internes, unternehmensweites dbWikiPedia als Wissensmanagementsystem.                                                                                                                                                                                                                           |
| Deutscher<br>Bildungsserver                | Hat ein Bildungsserver-Wiki, welches ein Lexikon zum Bildungswesen darstellt.                                                                                                                                                                                                                                               |

Quelle: eigene Darstellung nach Schlotfeldt (2009);King (2007).

| Unternehmen                                 | Kurzbeschreibung zum Einsatz                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deutsche Telekom                            | Hat ein Customer Wiki für "mobile devices".                                                                                                                                                                                                     |
| Deutsche Werkstätten Hellerau               | Sie nutzen seit August 2006 ein internes Wiki als Wissensmanagementsystem.                                                                                                                                                                      |
| DHL Vertriebs GmbH & Co. OHG                | Das eigene Wiki dient als Austausch- und Koordinationsplattform.                                                                                                                                                                                |
| Dresdner Kleinwort                          | Nutzt ein „Socialtext Workspace“ Wiki. Dieses Wiki ist sehr benutzerfreundlich und reduziert die Zeit bei der Suche nach Informationen um ein Drittel.                                                                                          |
| Eastman Kodak Company                       | Das Wiki wird als Austausch- und Koordinationsplattform für Entwickler-Teams genutzt.                                                                                                                                                           |
| Ebay                                        | Hat ein eigenes Community Wiki-Projekt, eBay Wiki. Ein Wiki, wo Käufer und Verkäufer das Wissen über alle Dinge von eBay teilen können.                                                                                                         |
| Enel                                        | Das Wikis dient zur schnelleren Entscheidungsfindung.                                                                                                                                                                                           |
| Fraport AG                                  | Nutzen ein Skywiki, welches für alle 13.000 Mitarbeitenden des größten deutschen Flughafenbetreibers offen steht.                                                                                                                               |
| Gemeinsamen Bibliotheksverbund (GBV)        | Das Wiki dient als Arbeitsplattform zur Kommunikation und Kooperation der Bibliotheken im Verbund.                                                                                                                                              |
| Greater Talent Network                      | Das Intranet ist ein Wiki.                                                                                                                                                                                                                      |
| Austing GmbH - AUSTING COMPUTER             | Nutzen ein Wiki für die interne Informationssammlung und -strukturierung.                                                                                                                                                                       |
| HAF Hamburger Akademie für Fernstudien GmbH | Besitzen ein unternehmensweites internes Wiki mit Informationen über Lehrgänge, Zulassungsbedingungen und Prüfungsmodalitäten. Vom Organigramm bis hin zur Telefonliste enthält es alles, was an Wissen für jeden im Unternehmen verfügbar ist. |
| IBM                                         | Nutzen WikiCentral, ein unternehmensweites internes Wiki.                                                                                                                                                                                       |

Quelle: eigene Darstellung nach Schlotfeldt (2009);King (2007).

| Unternehmen                            | Kurzbeschreibung zum Einsatz                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IDS Scheer                             | Nutzt ein Internes Wiki für Produktinformationen, um diese Dokumente schnell verfügbar zu machen (PowerPoint-Präsentationen, Tabellenkalkulationen etc.). |
| IHK Darmstadt                          | Nutzt ein internes Wiki für etwa 100 Beschäftigte.                                                                                                        |
| Merck                                  | Nutzt ein Wiki zur Information und Dokumentation.                                                                                                         |
| Microsoft                              | Micropedia katalogisiert jeden Angestellten und jedes Projekt des Unternehmens.                                                                           |
| Motorola                               | Nutzt verschiedene Wikis, meist zum Projektmanagement.                                                                                                    |
| MySQL AB                               | Das Intranet ist ein einziges Wiki.                                                                                                                       |
| Nitor                                  | Nutzt ein internes Wiki zum Wissensmanagement und projektbezogene Wikis.                                                                                  |
| Nokia                                  | Bei Nokia arbeiten verschiedene Geschäftsbereiche innerhalb des Unternehmens häufig zusammen. Sobald jemand mit dem Wikis beginnt folgen auch andere.     |
| PSI AG                                 | Nutzt ein Corporate Wiki für das selbstorganisierte Wissensmanagement.                                                                                    |
| SAP AG                                 | Das Wiki dient als Wissensmanagementsystem für sämtliche Entwicklungsabteilungen.                                                                         |
| Schaeffle Gruppe                       | Das Wiki dient als Interne Wissensdokumentation von erfahrenen Experten.                                                                                  |
| Sixt AG                                | Nutzt ein internes Wiki.                                                                                                                                  |
| sprd.net AG<br>(Spreadshirt)           | Nutzt ein internes Wiki für eine schnelle Kommunikation und dem Austausch von Wissen.                                                                     |
| Synaxon AG                             | Hat ein Wiki zum Wissensmanagement.                                                                                                                       |
| Thomson Learning                       | Nutzt seit 2006 ein internes Wiki als Plattform zum kollaborativen Arbeiten.                                                                              |
| University of California at Santa Cruz | Butzt ein DokuWiki. Das Wiki ist ein fantastisches Werkzeug als Wissensmanagementwerkzeug und Collaboration-Speicher.                                     |
| Walt Disney Corp.                      | Nutzt ein Wiki für IT-Projektdokumentationen.                                                                                                             |
| WebMobil24                             | Das Wiki ist hier eine Supportplattform für Firmenkunden.                                                                                                 |
| Yahoo!                                 | Nutz ein internes TWiki, um Dokumentationen und Projektplanungen für Produkte zu verwalten.                                                               |

Quelle: eigene Darstellung nach Schlotfeldt (2009);King (2007).



**Anhang 2: Kurze Zusammenstellung bedeutsamer Anreizsysteme**

| Anreiztyp             | Name                               | Kurzbeschreibung                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Materiell/immateriell | Management-by-Knowledge-Objectives | Gemeinsame Vereinbarung von Wissenszielen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.                                                                                                                     |
| Materiell             | Gruppenbezogene Vergütung          | Der Bonus hängt nicht von individuellen Ergebnissen, sondern von Team-, Bereichs-, oder Unternehmensergebnissen ab.                                                                                   |
| Materiell/immateriell | „Wissen teilen gewinnt Meilen.“    | Jeder Mitarbeiter kann Punkte an seine Kollegen abgeben, die sich durch eine Weitergabe von ihrem Wissen besonders hervorgetan haben. Erhaltene Punkte können dann gegen Prämien eingetauscht werden. |
| Immateriell           | Spürbarer Nutzen                   | Durch eine hohe Qualität und schnelle Auffindbarkeit an Informationen ist der Anreiz zur aktiven Beteiligung gegeben.                                                                                 |
| Immateriell           | Annerkennung                       | Intrinsische Motivation zur Teilung von Wissen durch Anerkennung als Experte, aber auch Anerkennung bei der Nutzung von fremdem Wissen.                                                               |
| Immateriell           | Vertrauen                          | Bei der Vertrauensorganisation, im Gegenteil zu einer kontrollintensiven Organisation, wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert, da hier das Selbstbestimmungsmotiv zum Ausdruck kommt.         |

Quelle: eigene Darstellung nach Eberle (2003, S. 58).



**Anhang 3: Materielle und immaterielle Anreize**

| <b>Materielle Anreize</b>         |                                     | <b>Immaterielle Anreize</b> |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| <i>Direkt finanzielle Anreize</i> | <i>Indirekt finanzielle Anreize</i> |                             |
| Aufwandsentschädigung             | Altersversorgung                    | Anerkennung                 |
| Bezahlung von Überstunden         | Betriebliche Sozialleistungen       | Arbeitsinhalt               |
| Erfolgsbeteiligung                | Dienstreisen                        | Arbeitsplatz zu Hause       |
| Essensgeldzuschuss                | Dienstwagen                         | Arbeitsplatzsicherheit      |
| Festgehalt                        | Dienstwohnung                       | Arbeitszeitregelung         |
| Jubiläumszuwendungen              | Diensthandy                         | Autonomie                   |
| Treueprämien                      | Jobticket                           | Arbeitsklima                |
| Variables Gehalt                  | Konsumvorteile                      | Führungsstil                |
|                                   | Sachzuwendungen                     | Organisationsstruktur       |
|                                   | Sonderurlaub                        | Organisationsgröße          |
|                                   | Spesenkonto                         | Unternehmensimage           |
|                                   | Unfallversicherung                  | Karrieremöglichkeiten       |
|                                   | Zinsvergünstigte Kredite            | Leistungserfolg             |
|                                   |                                     | Macht                       |
|                                   |                                     | Partizipation               |
|                                   |                                     | Personalentwicklung         |
|                                   |                                     | Standort                    |
|                                   |                                     | Titel                       |
|                                   |                                     | Verantwortung               |
|                                   |                                     | Kontakte                    |

Quelle: eigene Darstellung nach Lehmann (2006, S. 22).



#### **Anhang 4: Abstract (deutsch)**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit motivationalen Aspekten zur Nutzung eines Wikisystems im Bereich des Wissensmanagments. Da Knowledge Management heute in zahlreichen Unternehmen Einzug gefunden hat und bewusst genutzt wird, lassen sich auch Methoden und Werkzeuge finden, welche ein vernetztes Nutzen und Weiterentwickeln von Unternehmenswissen fördern. Eine mittlerweile in verschiedenen Bereichen genutzte Technik ist das Wiki.

Diese Magisterarbeit basiert auf verschiedenen Literaturrecherchen und bisher bekannten Studien im Bezug auf Wikis und Anreize. Anhand derer wird analysiert inwiefern materielle vs. immaterielle Anreize zur Förderung eines Wissensaustausches mit Hilfe eines Wikisystems sinnvoll sind.

Prinzipiell lässt sich nicht sagen welche Anreizarten von besonderer Bedeutung im Wissensmanagement sind. Hierfür existieren keine allgemeingültigen Aussagen, da der Einsatz bestimmter Anreize von verschiedenen Faktoren, wie z.B. der Unternehmensgröße, den Unternehmenszielen oder der Unternehmenskultur abhängt. Oftmals werden materielle Anreize (Boni, Prämien) bevorzugt, da sie greifbarer erscheinen und der Existenzsicherung dienen. Wikis beruhen jedoch insbesondere auf dem Grundprinzip der Freiwilligkeit und Zusammenarbeit, somit muss in erster Linie ein großes Verständnis für ihren Sinn und Zweck vorhanden sein. Darauf aufbauend ist es möglich immaterielle Anreize (Arbeitsinhalt, Arbeitsklima) zu nutzen, um eine gemeinsame Wissensbasis entstehen zu lassen, da der Mensch u.a. ebenso nach Selbstverwirklichung und der Befriedigung seiner Ich-Bedürfnisse strebt.

**Anhang 5: Abstract (englisch)**

The present work deals with motivational aspects on how to use a Wiki-System in the field of Knowledge Management. Knowledge Management has found market entry in many companies these days and is used consciously. Therefore, it is possible to find methods and tools that promote a networked use and further developments of business knowledge. Hence, a new used tool in various fields of technology is the Wiki.

That thesis is based on several literature reviews and existing studies in relation to Wikis and incentives. On the basis of those it was analyzed how material versus immaterial incentives are useful to promote the exchange of knowledge with the help of a Wiki-System.

Principally, it cannot be said what types of incentives are particularly important in Knowledge Management as no general statements exists due to the use of certain incentives that depend on various factors such as a company size, company aims or the company culture. Material incentives (bonuses, premiums) are often preferred because they seem more concrete and are used for livelihood. However, a Wiki is based in particular on the ultimate principle of voluntariness and co-operation. Therefore, there must be a deep understanding of its meaning and purpose. Based on that, it is possible to use non-material incentives (job content, work environment) to create a common knowledge basis as people also strive for self-realization and the satisfaction of their I-needs.

**Anhang 6: Curriculum Vitae**

Bianca Ahlemann, B.A.

|                |                      |
|----------------|----------------------|
| Date of birth  | January 9, 1984      |
| Place of birth | Halle/Saale, Germany |
| Nationality    | German               |

Education

|                            |                                                                                                                                                                |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Since March 2007           | University of Vienna, Austria<br>Studies of Business Administration<br>(Course specialisations: Business Informatics,<br>Innovation and Technology Management) |
| September 2003 - June 2006 | University of Applied Sciences Wildau, Germany<br>Studies of European Management<br>(Course specialisations: Economy,<br>Administration, Law)                  |

Work Experience

|                         |                                     |
|-------------------------|-------------------------------------|
| May 2005                | PR - Office Halik, Vienna           |
| June 2005 - August 2005 | InfoMedia – Media Publisher, Vienna |

Language

|         |                 |
|---------|-----------------|
| German  | native speaker  |
| English | fluent          |
| Spanish | basic knowledge |
| Russian | basic knowledge |