

# **Wikis als Unternehmenssoftware**

## **Auswirkungen auf Strukturen und Motivation am Beispiel der Synaxon AG**

SIP-Arbeit

7. Trimester

Fachbereich Medienkommunikation und Journalismus

Fachhochschule des Mittelstands

Abgabe: 10. November 2008

Vorgelegt von:

Mario Günnewig

Mat.-Nr.: 0610178

Liboriweg 32

33335 Gütersloh

Tel.: 05241 235811

E-Mail: [mguennewig@hotmail.com](mailto:mguennewig@hotmail.com)

Betreuender Dozent:

Prof. Dr. M. Leisenberg

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung .....	1
1.2 Vorgehensweise .....	2
2 Theoretische Grundlagen von Wikis.....	3
2.1 Definition.....	3
2.2 Historie.....	3
2.3 Funktionsweise .....	4
2.4 Typische Elemente .....	6
2.5 Einsatzgebiete .....	7
3 Wikis im Unternehmen .....	8
3.1 Wikis im Einsatz als innerbetriebliche Software .....	8
3.1.1 Wikis als Diskussionsplattform.....	9
3.1.2 Wikis als Wissensmanagement-Tool .....	10
3.1.3 Wikis zur Projektentwicklung .....	11
3.1.4 Wikis zur internen Unternehmenskommunikation.....	12
3.2 Effekte im Unternehmen .....	13
3.2.1 Vertrauen und Motivation.....	13
3.2.2 Identifikation.....	15
3.2.3 Die Stellung des Geschäftsführers .....	16
3.3 Grenzen von Wikis in Unternehmen .....	19
4 Zusammenfassung und Fazit .....	20
Literaturverzeichnis .....	22
Anhang I: Experteninterview .....	24
Anhang II: Kernaussagen Westerflex .....	33

Eidesstattliche Erklärung ..... 34

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Artikel-Zunahme bei Wikipedia.....	4
Abbildung 2: Funktionsweise von Wikis .....	5
Abbildung 3: Kommunikationsorientierte Klassifikation von Wikis.....	12

## **Abkürzungsverzeichnis**

FDL	Free Document Licence
HTML	Hypertext Markup Language
GNU	General Public Licence
PHP	Personal Home Page
SQL	Structured Query Language
URL	Uniform Resource Locator
WWW	World Wide Web

# 1 Einleitung

Wir befinden uns im Web 2.0 Zeitalter. Auch wenn der „Hype“ um das Thema Web 2.0 schon wieder etwas abflaut, durchdringen Weblogs und Anwendungen wie flickr, snippr, youtube, xing und eben Wikipedia unsere Alltagswelt immer mehr. Im Arbeitsalltag vieler Unternehmen ist diese Durchdringung noch nicht in dem Maße angekommen, wie im Alltagsleben – verwunderlich, wo doch Unternehmen eigentlich die Vorreiter Rolle in unserer Gesellschaft übernehmen.

Oft gibt es Bedenken gegenüber diesen neuen Anwendungen, die viel Transparenz zulassen. Daran müssen sich Unternehmen und deren Vorstände erst noch gewöhnen, vielleicht haben einige sogar Angst vor soviel Transparenz und sehen ihre Machtposition im Unternehmen gefährdet. Genau hier setzt diese Arbeit an und versucht anhand des Beispiels der Synaxon AG aus Bielefeld zu zeigen, welche Erfahrungen das Unternehmen diesbezüglich gesammelt hat, seit 2006 das firmeninterne Wiki installiert wurde und nach und nach beinahe alle anderen Softwareanwendungen verdrängt hat.

In einer zunehmend globalisierten (Unternehmens-)Welt werden Flexibilität und Wissen zu den wichtigsten Ressourcen der Zukunft. Diejenigen Unternehmen werden die Konkurrenten ausstechen, die es durch effiziente Kommunikation und zielgerichtetes Wissensmanagement erreichen, ihre Mitarbeiter nachhaltig dahingehend zu motivieren, ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen mit dem Unternehmen und ihren Kollegen zu teilen. Wikis sind hier das Mittel der Wahl, um der Informationsflut Herr zu werden und die Kommunikation untereinander zu verbessern.

## 1.1 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Verständnis beim Leser dahingehend aufzubauen, was Wikis sind, woher sie kommen und wie sie funktionieren. Es wird thematisiert, wie Wikis in Unternehmen wirken. Zunächst geht es um die wichtigsten Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen. Im Anschluss daran werden die Effekte im Unternehmen beschrieben, die sich mit Einführung einer Wiki Software ergeben. Es werden zwei Hypothesen aufgestellt und überprüft. Zwei deshalb, weil die erste Hypothese auf die Mitarbeiter abzielt, die zweite auf die Geschäftsführung.

Die erste Hypothese lautet: Je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter<sup>1</sup> aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Die zweite Hypothese lautet: Wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers. Ziel dieser Arbeit ist es, diese Hypothesen zu be- oder zu widerlegen.

## 1.2 Vorgehensweise

Kapitel 2 versucht mit Hilfe von Literaturrecherche eine theoretische Grundlage zu schaffen, anhand derer der Leser erkennen soll, woher Wikis kommen, wie sie sich entwickelt haben und wie sie funktionieren. Da es viele unterschiedliche Wiki Software Varianten gibt, werden Gemeinsamkeiten aller Wikis herausgestellt, um eine bessere Einordnung der Software zu gewährleisten. In Kapitel 3 geht es um den Einsatz von Wikis in Unternehmen. Zunächst werden vier wichtige Bereiche genannt, in denen Wikis im Unternehmen zum Einsatz kommen können. Anschließend werden die beiden Hypothesen überprüft und die Effekte der Einführung eines Wikis in einem Unternehmen untersucht, die sowohl die Mitarbeiter<sup>2</sup> als auch den Geschäftsführer, beziehungsweise die Abteilungsleiter<sup>3</sup> betreffen.

Als praktischen Bezug verweist diese Arbeit regelmäßig auf den PC-Händler Synaxon AG aus Bielefeld, mit deren Geschäftsführer FRANK ROEBERS ein Experteninterview vorliegt<sup>4</sup>, genauso wie in Teilen auch mit zwei Mitarbeitern der Synaxon AG, um kritische Punkte der Fragestellung noch einmal zu überprüfen, denn es ist schwer nachzuvollziehen, warum ausgerechnet der Geschäftsführer selbst zugeben sollte, dass seine Machtposition im Unternehmen beschnitten worden ist, oder gar ganz aufgelöst wurde. Methodisch greift diese Arbeit auf ein qualitatives Experteninterview zurück, um einen Fall in tieferen Dimensionen erfassen zu können, um ein möglichst wirklichkeitsnahes Bild zu erlangen. Der Vorteil dieser Methode ist ein mündliches und persönlich geführtes Interview, bei dem offene Fragen im Vordergrund stehen.

---

<sup>1</sup> Wenn in dieser Arbeit Personen angesprochen werden, die sowohl männlichen als auch weiblichen Geschlechtes sind, wie beim Begriff Mitarbeiter, wird der Einfachheit halber das generische Maskulinum genutzt, gemeint sind aber immer beide Geschlechter.

<sup>2</sup> Hypothese 1

<sup>3</sup> Hypothese 2

<sup>4</sup> Siehe Anhang I

## 2 Theoretische Grundlagen von Wikis

Der Begriff „Wiki“ stammt aus dem hawaiianischen und bedeutet schnell. WARD CUNNINGHAM, der Erfinder der Wiki Software benannte sein erstes Wiki nach den besonders schnellen WikiWiki-Busshuttles am Flughafen von Honolulu. Der Name steht sinnbildlich für eine Software, die einen schnellen Informationsaustausch gewährleisten soll.<sup>5</sup>

### 2.1 Definition

Eine einheitliche Definition für Wikis ist in der Literatur nicht zu finden. CUNNINGHAM selbst beschreibt Wikis als, “[...] a freely expandable collection of interlinked Web pages, a hypertext system for storing and modifying information – a database, where each page is easily editable by any user with a forms-capable Web browser client”.<sup>6</sup>

ANJA EBERSBACH definiert: „Ein Wiki ist eine webbasierte Software, die es allen Betrachtern einer Seite erlaubt den Inhalt zu ändern, indem sie diese Seite online im Browser editieren. Damit ist das Wiki eine einfache und leicht zu bedienende Plattform für kooperative Arbeiten an Texten und Hypertexten“.<sup>7</sup>

Wikis geben ihren Nutzern die Möglichkeit, Inhalte ohne Programmierkenntnisse zu editieren und ohne dass zusätzliche Programme abgesehen vom Webbrowser dafür notwendig sind.

### 2.2 Historie

Das erste Wiki entwickelte WARD CUNNINGHAM, ein Programmierer aus Oregon. In einer e-Mail vom 16. März 1995 schreibt er, er habe eine neue Datenbank auf seinem Web-Server installiert, die es ermöglicht ohne HTML-Kenntnisse mit Formularen Text zu editieren.<sup>8</sup> Dieser allererste Wiki-Server ist bis heute in Betrieb.<sup>9</sup>

Heute gibt es mehr als einhundert öffentliche Wiki-Server, verschiedene Varianten und noch mehr Wikis, die von Nutzern mit Daten versehen werden kön-

---

<sup>5</sup> Vgl. Möller, E. (Medienrevolution, 2006), S.170

<sup>6</sup> Leuf, B.; Cunningham, W. (The Wiki Way, 2001), S.14

<sup>7</sup> Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.10

<sup>8</sup> Vgl. Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.11

<sup>9</sup> Die URL ist <http://c2.com/cgi-bin/wiki>.

nen. Das größte und wohl auch bekannteste Wiki ist die Online Enzyklopädie Wikipedia.<sup>10</sup>

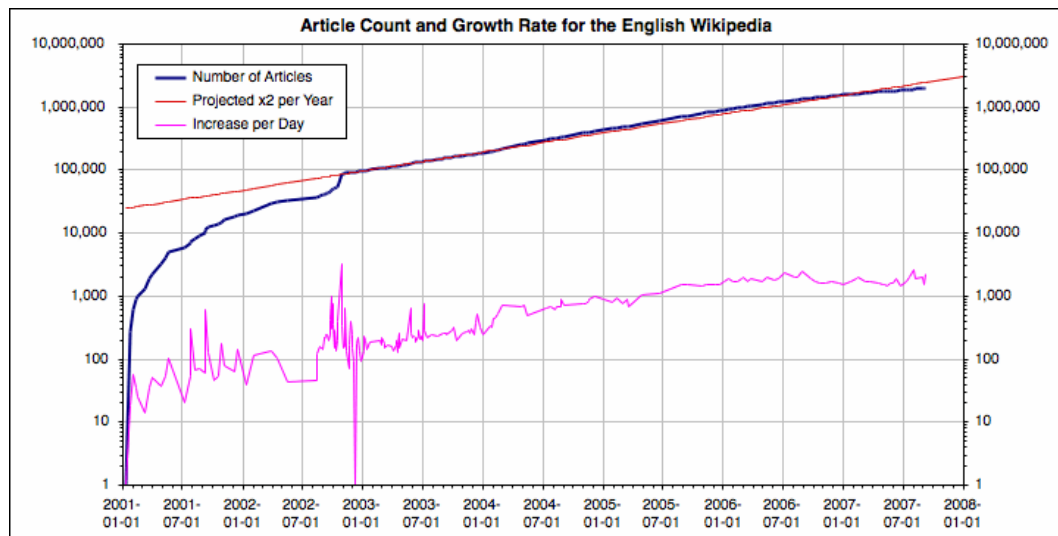


Abbildung 1: Artikel-Zunahme bei Wikipedia

Quelle: Web<sup>11</sup>

Allein die englische Ausgabe umfasst aktuell 2.541.223 Artikel. Die Wachstumsrate lag in den vergangenen Jahren von 2003 bis 2006 bei 100% pro Jahr. Seit September 2006 geht der Trend eher hin zu einem linearen Wachstum, wie auch auf der Grafik<sup>12</sup> zu erkennen ist. Täglich werden bis 2000 Artikel von freiwilligen Autoren verfasst.<sup>13</sup> Da die ganze Arbeit ehrenamtlich ist, lässt dieses Wachstum auf eine große Eigenmotivation der Nutzer schließen. Der gesamte Inhalt steht unter der freien Lizenz GNU FDL und kann frei verbreitet und modifiziert werden.

## 2.3 Funktionsweise

Je nach Einsatzgebiet gibt es eine große Zahl von Wikis mit verschiedenen Funktionen. In ihrer Funktionsweise ähneln sich jedoch alle Wikis. Die Wiki Software liegt auf einem Server installiert als Skript vor, beispielsweise als PHP Skript. Beim Aufruf einer Wiki Seite sendet der Browser eine Anfrage an den Server. Das Wiki Skript liest die Rohdaten aus einer SQL Datenbank, die ebenfalls auf

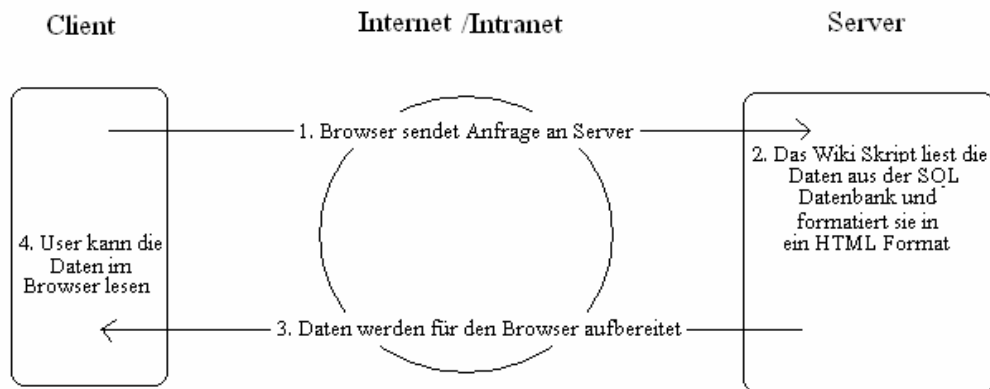
<sup>10</sup> Vgl. Möller, E. (Medienrevolution, 2006), S.173 ff.

<sup>11</sup> URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size\\_of\\_Wikipedia](http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size_of_Wikipedia), Abruf: 03.09.2008

<sup>12</sup> Siehe Abbildung 1

<sup>13</sup> Vgl. o.V. URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Special:Statistics> (2008), Web

dem Server liegt und formatiert sie in ein HTML Format. Die Daten werden für den Browser aufbereitet und der Nutzer kann sie lesen.<sup>14</sup>



**Abbildung 2: Funktionsweise von Wikis**

Quelle: selbst erstellt<sup>15</sup>

Die Wiki Seiten sehen daher aus wie ganz normale HTML Seiten, über den „Bearbeiten“-Link kann die Seite jedoch mit einem einfachen Webbrowser editiert werden, falls der Zugriff darauf gestattet ist. Außerdem wird in Wiki Systemen die Verlinkung stark vereinfacht. Durch die Einbindung so genannter WikiWords, Wörter mit einem oder mehreren Großbuchstaben wird ein Hyperlink auf eine neue Seite mit dem WikiWord gesetzt. Der Benutzer kann auf den Link klicken und eine neue Seite erstellen, falls der Link noch ins Leere führt, oder er wird auf die Seite des entsprechenden WikiWords geleitet.<sup>16</sup>

Mit Wikis kann zum ersten Mal die Idee des WWW-Erfinders TIM BERNERS-LEE umgesetzt werden, der sich ein Internet vorstellt, indem man sowohl lesen als auch schreiben kann: „I wanted the Web to be what I call an interactive space where everybody can edit. [...] As you can read, so you should be able (given the authority) to write.“<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.15

<sup>15</sup> In Anlehnung an Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.59

<sup>16</sup> Vgl. Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.20

<sup>17</sup> Berners-Lee, T. URL: <http://www.w3.org/1999/04/13-tbl.html> (1999), Web, Abruf: 13.09.2008

## 2.4 Typische Elemente

So verschieden die Anwendungsgebiete von Wikis auch sind, gibt es doch viele Gemeinsamkeiten.<sup>18</sup> Diese typischen Elemente, die in den meisten Wiki Anwendungen auftauchen, seien hier der Vollständigkeit halber erwähnt.

**Der Bearbeiten-Link:** Wie schon unter Funktionsweise<sup>19</sup> beschrieben, stellt das Editieren ein wesentliches Prinzip von Wiki Anwendungen dar. Auf jeder Wiki Seite findet sich ein Bearbeiten-Link, durch den jeder Leser zum Moderator oder Editor einer Seite werden kann. Das spätere Layout der Seite wird durch eine Vorlage vorbestimmt. In seltenen Fällen kann dieser Link gesperrt werden, sodass diese bestimmte Wiki Seite nicht mehr veränderbar ist.

**Hyperlinks:** Durch das Zusammenschreiben von zwei Wörtern ohne Leerzeichen im Bearbeiten Modus einer Wiki Seite entsteht ein WikiWord<sup>20</sup>, womit Hyperlinks erzeugt werden. Wurde das WikiWord noch nicht mit Inhalt versehen wird der Nutzer auf eine neue Seite geführt, die er mit Inhalt füllen kann. Existiert schon eine Seite zu diesem WikiWord gelangt der Nutzer dorthin und kann diese wiederum bearbeiten. Einige Wikis weichen davon ab und bilden Links durch das Setzen von eckigen Klammern in der Wiki Syntax.

**Versionsgeschichte:** In der Versionsgeschichte sind alle Änderungen eines Wiki Artikels gespeichert. Das erlaubt, auch vorangegangene Versionen eines Artikels zu betrachten und gegebenenfalls wiederherzustellen. Das ist ein probates Mittel gegen Vandalismus. Einige Wikis bieten auch die Möglichkeit, zwei Versionen direkt miteinander zu vergleichen mit Hilfe der so genannten Diff-Funktion.

**Letzte Änderungen:** Mit der Funktion Letzte Änderungen oder Recent Changes bekommt der Nutzer einen Überblick über eine bestimmte Anzahl Artikel, die zuletzt verändert wurden. Meist kann man die Einstellungen, wie viele Änderungen aus welchem Zeitraum angezeigt werden sollen frei wählen.

**Authentifizierung:** In bestimmten Wikis gibt es einen Authentifizierungsmechanismus, der es ermöglicht, dass bestimmte Seiten nur von autorisierten Benutzern gesehen und bearbeitet werden können. Außerdem lassen sich so Änderungen einem bestimmten Benutzer zuordnen. Möglich sind auch geschlossene Wikis, die erst nach einer Authentifizierung lesbar und veränderbar sind.

---

<sup>18</sup> Vgl. Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.19 ff.

<sup>19</sup> Siehe Abschnitt 2.3

<sup>20</sup> Siehe Abschnitt 2.3

**Sandkasten:** Der Sandkasten oder auch Spielwiese genannt ist eine Funktion, die es erlaubt das Bearbeiten oder Erstellen von Artikeln auszuprobieren. Hier kann man sich mit der Wiki Syntax vertraut machen, ohne dafür echte Artikel ändern oder erstellen zu müssen.

**Suche:** Jedes Wiki beinhaltet in der Regel eine Suchfunktion. Diese Suchfunktion erlaubt es nach Artikeln zu suchen. Dabei ist es auch möglich nach bestimmten Begriffen eine Volltextsuche durchzuführen.

**Weitere Elemente:** Je nach Wiki Software gibt es eine Reihe Elemente, die nicht typisch Wiki sind, aber doch häufig vorkommen. So hat das von der Synaxon AG genutzte MediaWiki beispielsweise Beobachtungslisten, mit deren Hilfe sich ausgesuchte Seiten über einen langen Zeitraum beobachten lassen. Auch verfügen viele Wikis über ein Bild bzw. Datei Upload. Im Text kann der Autor Dateien oder Bilder allen anderen Nutzern zur Verfügung stellen.

## 2.5 Einsatzgebiete

Auch wenn Wikipedia die größte und wohl bekannteste Wiki Software ist, gibt es wie schon erwähnt zahlreiche andere Einsatzmöglichkeiten.<sup>21</sup> Es finden sich Reiseführer, wie WikiTravel, Wörterbücher, so genannte Wictionarys, StadtWikis wie das der Stadt Karlsruhe fachspezifische Wikis, wie das JuraWiki und viele mehr. Diese Arbeit beschäftigt sich mit Einsatz von Wikis in Unternehmen. Mehrere Unternehmen nutzen bereits Wiki Software, wie SAP, Motorola oder die Synaxon AG, auf der hier der Schwerpunkt liegt.<sup>22,23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Möller, E. (Medienrevolution, 2006), S.188

<sup>22</sup> Die Synaxon AG nutzt die Open Source Version MediaWiki, es gibt inzwischen hunderte verschiedene Versionen der Wiki Software, die je nach Einsatzgebiet gewisse Vor- und Nachteile mitbringen.

<sup>23</sup> Die Synaxon AG hatte zum Stichtag 30.06.2008 118 Mitarbeiter

### 3 Wikis im Unternehmen

Wikis bieten diverse Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen. Ein vollständiger Überblick über alle Einsatzmöglichkeiten fehlt in der Literatur bislang, wahrscheinlich auch gerade deshalb, weil es so viele sind. Diese Arbeit beschränkt sich darauf, vier wichtige Bereiche abzubilden, in denen Wikis zum Einsatz kommen können: als Diskussionsplattform, zum Wissensmanagement, zum Projektmanagement und zur internen Unternehmenskommunikation.<sup>24</sup> Das Wiki der Synaxon AG nutzen nicht nur die Konzernangestellten, sondern auch die Franchise Nehmer der Synaxon AG.<sup>25</sup>

#### 3.1 Wikis im Einsatz als innerbetriebliche Software

Ein großer Vorteil von Wikis im Gegensatz zu kommerzieller Software liegt in den vergleichsweise günstigen Kosten. Da Wikis als Open Source Projekt programmiert sind, fallen keine Lizenzgebühren an und selbst die Weiterentwicklung übernehmen freie Communities, die Anpassung an die Unternehmensvorstellungen ist vergleichsweise einfach.<sup>26</sup> Diese vorteilhafte Kostenposition wird langfristig gesehen zu einem Wettbewerbsvorteil, da sie von der Konkurrenz nicht oder nur schwer imitierbar ist.<sup>27</sup> Außerdem entstehen durch Partizipation aller Mitarbeiter im Unternehmen neue Chancen und Möglichkeiten, die die Konkurrenz, die ihre Mitarbeiter nicht einbindet zusätzlich unter Druck setzen wird.<sup>28</sup> DON TAPSCOTT spricht sogar von einer neuen sich abzeichnenden Geschäftsregel: „Nutze die neue Zusammenarbeit aus, oder du wirst untergehen.“<sup>29</sup>

Wichtig ist es, die Mitarbeiter trotz vergleichsweise geringer technischer Hürden von Anfang an an das Wiki heranzuführen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass nur einige wenige schreiben und der Rest nur liest, oder sogar das Wiki gar nicht nutzt. Allein die Bereitstellung der Technik und des Systems, stößt meist

---

<sup>24</sup> Die Synaxon AG nutzt das Wiki für alle vier Bereiche: Vgl. Interview im Anhang Abschnitt 18, 22, 24 und 26

<sup>25</sup> Zum Stichtag 01.10.2008 gab es 4011 angemeldete Nutzer, 10 davon haben Administratorenrechte

<sup>26</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.167

<sup>27</sup> Vgl. Wirtz, B. (Medien- und Internetmanagement, 2006) S.54ff.

<sup>28</sup> Vgl. Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.11f.

<sup>29</sup> Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.12

nicht sofort auf Resonanz.<sup>30</sup> ALEXANDER RAABE empfiehlt, schon am Anfang klar zu stellen: „dass das Ändern von Artikeln überaus erwünscht ist (demnach gibt es nicht „meine“ und „deine“ Artikel, sondern alle Artikel sind Gemeingut, die von allen geändert werden sollen – durch diese Klarstellung sollte es nicht zu Verärgerungen kommen, wenn vermeintlich „eigene“ Artikel von anderen geändert werden).“<sup>31</sup> Außerdem empfiehlt er, vorher Qualitätsrichtlinien über den generellen Aufbau einer Seite und die Struktur zur Informationsablage festzulegen, da es ansonsten im Chaos enden könnte.<sup>32</sup>

Bei der Synaxon AG haben die Mitarbeiter über die Diskussion im Wiki einen Änderungsvorschlag für die Arbeitsverträge seitens der Geschäftsführung gekippt.<sup>33</sup> Die Geschäftsleitung wollte einen verbindlichen Katalog zur Honorierung von guten Leistungen und zur Sanktionierung von Fehlleistungen einführen, was die Mitarbeiter mit fundierter Kritik im Wiki verhindert haben.<sup>34</sup>

### **3.1.1 Wikis als Diskussionsplattform**

Ein Wiki als Diskussionsplattform ist asynchron, da die Beiträge zur Diskussion zeitunabhängig erfolgen. Im Unterschied zu anderen asynchronen Diskussionsformen, wie e-Mail oder Newsgroups bietet das Wiki die Möglichkeit auch Beiträge anderer Teilnehmer zu editieren. Bei der Synaxon AG macht eine Diskussion auch vor Vorschlägen der Geschäftsleitung nicht halt, die durch die Mitarbeiter per Diskussion geändert werden kann.<sup>35</sup>

Informationen können aktuell gehalten und korrigiert werden. Weiterhin hat ein Wiki als Pull-Technologie<sup>36</sup> den Vorteil, dass der Nutzer nur die Fülle an Information bekommt, die er benötigt, nicht wie bei e-Mails, wo die Gefahr einer Informationsüberfrachtung besteht. Im Gegensatz zu Newsgroups kann in Wikis mittels Verlinkung vermieden werden, dass immer gleiche Themen in unterschiedlichen Beiträgen auftauchen. Ein Nachteil ist die mögliche Manipu-

---

<sup>30</sup> Vgl. Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.28ff.

<sup>31</sup> Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 80

<sup>32</sup> Vgl. Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 80f.

<sup>33</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 36

<sup>34</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 38

<sup>35</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 36

<sup>36</sup> Der Nutzer bestimmt wie viele Informationen er zu einem bestimmten Zeitpunkt aufnehmen möchte.

lation von Beiträgen durch die Bearbeiten Funktion,<sup>37</sup> wobei das bei der Synaxon AG noch nie vorgekommen ist.<sup>38</sup>

### 3.1.2 Wikis als Wissensmanagement-Tool

In Unternehmen sammelt sich Wissen in unzähligen Dokumenten, als Word- und Exceldateien, als e-Mails und in Projektordnern. In solchen Strukturen ist es schwierig das gesamte Wissen eines Unternehmens in allen Bereichen nutzbar zu machen. In traditionellen Datenbanken sind häufig einige wenige Beauftragte für die Verwaltung, Erfassung und Aktualisierung von Wissen zuständig, weshalb die Qualität der Informationen auch von diesen wenigen Autoren abhängt.<sup>39</sup> Bei Mitarbeiter-Wikis, wie dem der Synaxon AG, fungieren alle Mitarbeiter als Autoren. Da jeder Mitarbeiter Informationen hinzufügen und aktualisieren kann, verbessert das die Qualität der Artikel.<sup>40</sup>

Den im vorigen Abschnitt<sup>41</sup> genannten Vorteilen kommt als Wissensmanagement-Tool genutzten Wikis noch ein weiterer hinzu. Wissens-Barrieren zwischen einzelnen Abteilungen eines Unternehmens werden abgebaut, wenn jeder Mitarbeiter Zugriff auf nahezu alle Artikel hat, wie bei der Synaxon AG.<sup>42</sup> Vor Einführung des Wikis haben nicht vorhandene Rechte auf Zugriff bestimmter Ordner in der Datenbank das verhindert.<sup>43</sup> Geschäftsführer FRANK ROEBERS sagt: „da hat ein Einkäufer keine Chance gehabt in die Verzeichnisse des Marketings oder der Finanzabteilung reinzuschauen, das ging dann eben nicht.“<sup>44</sup> Aktuell arbeitet die Synaxon AG daran, die Gehälter der einzelnen Mitarbeiter im Wiki zu veröffentlichen.<sup>45</sup> Die Grenze ist bei den ausgefüllten Bewertungsbögen erreicht, die es bislang nur im Vorstands Wiki gibt und die dort auch bleiben sollen.<sup>46</sup>

Wikis als Wissensmanagement Tool haben auch den Vorteil, dass spontane Lösungen für ein bestimmtes Problem festgehalten werden und nicht immer

---

<sup>37</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.14f.

<sup>38</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 64

<sup>39</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.160

<sup>40</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.15

<sup>41</sup> Siehe Kapitel 3.1.1.

<sup>42</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 22

<sup>43</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 28

<sup>44</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 32

<sup>45</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 14 und 16

<sup>46</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 40

wieder neu gefunden werden müssen. Spontane Lösungen bieten oft neue revolutionäre Ideen und großes Lernpotential für alle Beteiligten. Leider gelingt es den wenigsten Firmen diese Lösungen dauerhaft nutzbar zu machen, sie werden am Kaffeeautomaten oder bei einem Bier besprochen und nachbereitet, hinterlassen aber keine Spuren im Gedächtnis des Unternehmens, soziale Software, wie Wikis, lassen eine relativ leichte Dokumentation solcher Lösungen zu.<sup>47</sup>

### **3.1.3 Wikis zur Projektentwicklung**

Auch bei Projekt-Wikis gelten die im Abschnitt 3.1.1 genannten Vorteile. Speziell für das Projektmanagement der Synaxon AG gilt es ebenfalls als Vorteil, dass die Projektteilnehmer nicht schon zu Beginn eines Projektes festgelegt werden müssen, wie der Geschäftsführer FRANK ROEBERS sagt: „jemand der sich dafür interessiert kann eben mitmachen“.<sup>48</sup> Dadurch kam es innerhalb der Synaxon AG auch schon zu Verantwortungswechseln. Durch Verdienste um ein bestimmtes Projekt haben sich Mitarbeitern als Projektleiter qualifiziert, ohne dass das geplant oder beabsichtigt gewesen war.<sup>49</sup> Mit einem Projekt-Wiki können die Interessen, Ziele und Kompetenzen Mitarbeiter bei der Vergabe der einzelnen Aufgabenpakete besser berücksichtigt werden, als beim traditionellen Projektmanagement.<sup>50</sup>

Nach Abschluss eines Projekts können die erarbeiteten Inhalte schnell und einfach in das Wissens-Wiki überführt werden. So sind die Ergebnisse und Erfahrungen für spätere Projekte leicht auffindbar.<sup>51</sup> Außerdem ist es mit einem Wiki nicht länger möglich gute Vorschläge aus anderen Abteilungen zu ignorieren. Da die Projekte im Wiki für alle zugänglich sind und abgelehnte Vorschläge sehen können, entsteht eine Art öffentlicher Rechtfertigungsdruck für die Projektteilnehmer, warum auf bestimmte Vorschläge nicht eingegangen wurde.<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.257f.

<sup>48</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 24

<sup>49</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 66

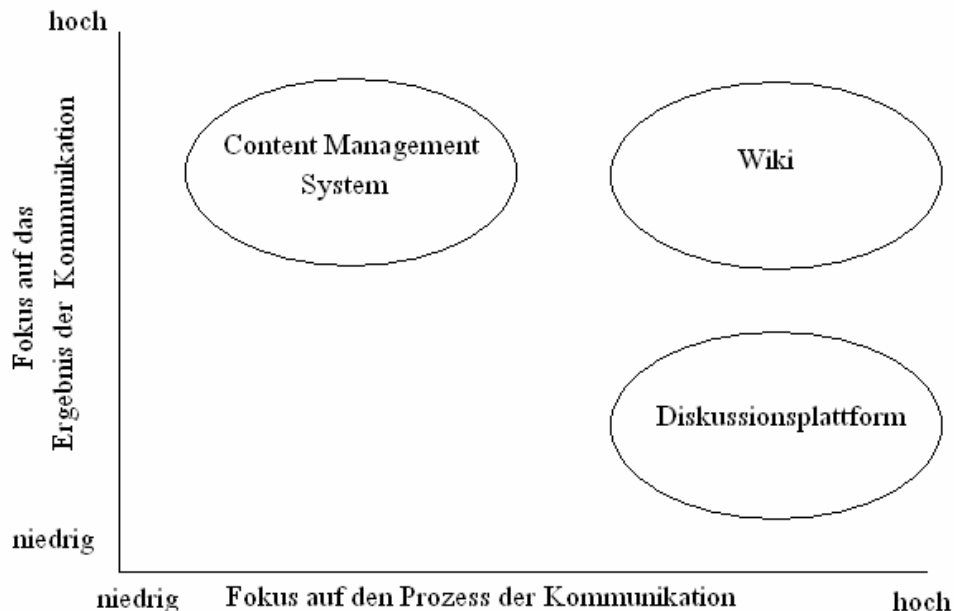
<sup>50</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.199f.

<sup>51</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.16

<sup>52</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 36

### 3.1.4 Wikis zur internen Unternehmenskommunikation

Wikis verbinden die Vorteile von Content Management Systemen mit denen von Diskussionsforen. In Wikis vereinen sich der ergebnisorientierte Fokus der Content Management Systeme mit dem kommunikationsorientierten Fokus von Diskussionsplattformen.<sup>53</sup>



**Abbildung 3: Kommunikationsorientierte Klassifikation von Wikis**  
Quelle: Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 40<sup>54</sup>

Im Gegensatz zu einem Weblog, bei dem Einer mit Vielen kommuniziert, ist mit einem Wiki eine Viele-zu-Viele-Kommunikation möglich, was zu neuen Möglichkeiten in der Kommunikation von Unternehmen führt.<sup>55</sup> Im Rahmen der Unternehmenskommunikation hat ein Wiki oft unterstützende Funktion. Es bietet gerade Neulingen in einem Team eine Hilfe zur schnellen Integration.<sup>56</sup> Die Synaxon AG hat in ihrem Mitarbeiter-Wiki zusätzlich ein Blog installiert, um die Kommunikation zu unterstützen, was wiederum zu einem geringeren e-Mail Auf-

<sup>53</sup> Vgl. Fuchs-Kittowski, F. /Köhler, A. (Integration von Communities in Prozess(orientierte)strukturen, 2005), S. 76f. zitiert in Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 40

<sup>54</sup> In Anlehnung an Fuchs-Kittowski, F. /Köhler, A. (Integration von Communities in Prozess(orientierte)strukturen, 2005), S. 76

<sup>55</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.222f.

<sup>56</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.16

kommen geführt hat.<sup>57</sup> Auch hier ist die Barrierefreiheit zwischen den einzelnen Abteilungen nochmals als Vorteil zu erwähnen.<sup>58</sup>

## **3.2 Effekte im Unternehmen**

Diese Arbeit unterstellt, dass sich durch den Einsatz von Wikis im Unternehmen bestimmte Effekte ergeben. Die Eingangshypothesen lauteten, erstens, je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Zweitens, wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers. Die folgenden Abschnitte überprüfen diese beiden Hypothesen.

### **3.2.1 Vertrauen und Motivation**

Zunächst muss die Geschäftsleitung bei Einführung eines Wikis als Unternehmenssoftware den Mitarbeitern einen gewissen Vertrauensbonus entgegenbringen,<sup>59</sup> denn ab dem Moment der Einführung können die Mitarbeiter ohne weitere Freigabe Dokumente, Projekte und Regeln nach Belieben verändern.<sup>60</sup> AYEELT KOMUS sagt: „Gelingt es, derart offene Strukturen aufzubauen, so hat dies eine zusätzlich motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter.“<sup>61</sup>

Auch sollte von Anfang an kommuniziert werden, wie wichtig die aktive Nutzung des Wikis für das Funktionieren des Wiki Konzeptes ist, auch das steigert die Motivation der Mitarbeiter.<sup>62</sup> Die Autonomie bei der Gestaltung der einzelnen Beiträge im Wiki ermöglicht eine Selbstverwirklichung durch das Einbringen eigener Interessen, was wiederum als Anreiz dient, weitere Inhalte zu generieren.<sup>63</sup>

Eine Motivation zur Nutzung des Wiki zu schaffen ist sehr wichtig, da einige Mitarbeiter dazu neigen, Informationen zurückzuhalten, um ihre Position im Unternehmen nicht zu gefährden oder sich sowieso gegen jede Art der Neuerung

---

<sup>57</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 26

<sup>58</sup> siehe Abschnitt 3.1.2

<sup>59</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 48

<sup>60</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 12

<sup>61</sup> Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.164

<sup>62</sup> Vgl. an Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 80

<sup>63</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.164

sperrern. Anderen bleibt neben der Arbeit vielleicht einfach nicht viel Zeit, sich ausgiebig mit dem Wiki zu beschäftigen und brauchen deshalb Anreize ihr Wissen weiterzugeben und wieder andere schätzen ihr Wissen vielleicht als gar nicht so relevant ein, als dass es von anderen Mitarbeitern genutzt werden könnte.<sup>64</sup>

Darüber hinaus sollte ein besonderes Auge auf Mitarbeiter gelegt werden, die es vielleicht nicht gewohnt sind Verantwortung abzugeben, da diese möglicherweise Schwierigkeiten haben werden mit offenen Systemen, wie Wikis zu arbeiten, genauso wie auf Mitarbeiter die es nicht gewohnt sind Freiräume zu haben und motiviert werden müssen, diese auch zu nutzen.<sup>65</sup>

Die Motivationsforschung unterscheidet zwischen intrinsischer Motivation, die ohne äußere Anreize entsteht, sondern durch die Befriedigung in der Tätigkeit selbst und extrinsischer Motivation, die durch äußere Anreize, wie zum Beispiel Gratifikationen, Gehaltserhöhungen oder Prämien entsteht.<sup>66</sup> Es gilt speziell im Wissensmanagement als nicht sinnvoll, äußere Anreize zu geben, um Artikel zu verfassen, da Mitarbeiter ansonsten dazu geneigt sein könnten, oberflächlich zu arbeiten, um möglichst viele Inhalte zu produzieren oder die Mitarbeiter bekommen das Gefühl, die Weitergabe von Wissen gehöre nicht zu ihrer Arbeit, sondern sei eine zusätzliche Aufgabe, da diese auch gesondert entlohnt wird.<sup>67</sup>

Für viele Mitarbeiter ist es schon motivierend, dass sie sich überhaupt einbringen und die Strukturen mit verändern können.<sup>68</sup> Zusätzliche Motivation entsteht durch etwa durch die Veröffentlichung von besonders gelungenen Artikeln in Mitarbeitermagazinen.<sup>69</sup> Auch entsteht Motivation durch Verdienst um bestimmte Projekte, wie bei der Synaxon AG, wo es möglich ist durch besonderes Engagement im Wiki in Projekten, die Leitung zu übernehmen.<sup>70</sup>

Motivierend wirkt außerdem, dass die im Wiki eingestellten Änderungen sofort wirksam werden und nicht erst das traditionelle Verfahren des betrieblichen Vorschlagswesens durchlaufen müssen mit Bewertung, Diskussion und Um-

---

<sup>64</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.162

<sup>65</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.164

<sup>66</sup> Vgl. Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 64f.

<sup>67</sup> Vgl. Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 65f.

<sup>68</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 77 und 92

<sup>69</sup> Vgl. Raabe, A. (Social Software in Unternehmen, 2007) S. 90

<sup>70</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 66

setzung. Insgesamt beschleunigen Wikis den Innovationsprozess im Unternehmen.<sup>71</sup>

Bei Google beispielsweise entstehen neue Projekte durch die privaten Interessen der Mitarbeiter, die dazu angehalten sind 20% ihrer Arbeitszeit eigenen Projekten zu widmen.<sup>72</sup> Wikis helfen Unternehmen die oft brach liegenden Talente, Fähigkeiten oder Interessen der Mitarbeiter zu wecken. Dadurch werden sie produktiver und kommunikativer als zuvor, was sich nicht nur in weniger e-Mails oder kürzeren Meetings widerspiegelt,<sup>73</sup> sondern einen qualitativen Sprung in der Zusammenarbeit bedeutet, was wiederum motivierend wirkt.<sup>74</sup>

### 3.2.2 Identifikation

Durch diese, mit Einführung des Wikis gegebenen, neuen Möglichkeiten zur Beteiligung an den Strukturen des Unternehmens mitzuarbeiten, steigt auch der Grad der Identifikation mit dem Unternehmen seitens der Mitarbeiter.<sup>75</sup> Das bestätigt nicht nur der Synaxon AG Geschäftsführer FRANK ROEBERS sondern auch seine Mitarbeiter<sup>76</sup>.

Während es vorher innerhalb der Synaxon AG schwierig bis unmöglich war, die Strukturen von den unteren Hierarchieebenen aus zu beeinflussen, wird heute intensiv davon Gebrauch gemacht. Vor Einführung des Mitarbeiter Wikis gab es keine Verbesserungsvorschläge, seit der Einführung 2006 haben die Mitarbeiter 136.000 Seiten im Wiki bearbeitet und so ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge eingebracht.<sup>77</sup> Dadurch, so Geschäftsführer FRANK ROEBERS: [...] sind Veränderungsprozesse und Verbesserungsprozesse in Gang gesetzt worden, die vorher einfach nicht stattgefunden haben. [...] der Vorteil ist, das was man unter kontinuierlichen Verbesserungsprozess versteht, findet jetzt tatsächlich statt bei uns.“<sup>78</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Komus, A. (Social Software, 2006) S.39f.

<sup>72</sup> Vgl. Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.261f.

<sup>73</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 26 und 34

<sup>74</sup> Vgl. Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.249

<sup>75</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 46

<sup>76</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 77 und 92

<sup>77</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 50

<sup>78</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 34

Diese Partizipation im Einklang mit der schon<sup>79</sup> genannten Vertrauenskultur, fördert die Selbstständigkeit und Motivation bei der Optimierung der Unternehmenstruktur, sei es nun im Produktmanagement<sup>80</sup>, im Prozessmanagement<sup>81</sup> oder in anderen Unternehmensbereichen. Der Ansatz, Veränderungen aus der Belegschaft heraus anzustoßen, fördert deren Akzeptanz unter den Mitarbeitern eines Unternehmens.<sup>82</sup>

Auch bei der Synaxon AG ist dieser Effekt zu beobachten. Die Mitarbeiter sprechen von „eigenen Gedanken“<sup>83</sup>, „mehr Möglichkeiten“<sup>84</sup> und „das man eben kein reiner Befehlsempfänger mehr ist“<sup>85</sup> und bezeichnen es als „wichtiges Kriterium, um sich bei der Arbeit wohl zu fühlen“.<sup>86</sup>

Die Schwierigkeit liegt hier beim Management, die Ideen der Mitarbeiter auch umzusetzen.<sup>87</sup> Bei der Synaxon AG scheint dies gelungen zu sein, wie sich am Beispiel einer von der Geschäftsleitung gewünschten Änderung der Arbeitsverträge ablesen lässt, die die Mitarbeiter aufgrund von Argumentation im Wiki verhindert haben.<sup>88</sup> Die Geschäftsleitung musste die fundierte Kritik an den Änderungsvorschlägen zur Kenntnis nehmen und hält jetzt selbst die damals angestrebten Änderungen zur Gratifikation von guten Leistungen und Sanktionierung von schlechten Leistungen für den falschen Weg.<sup>89</sup>

### **3.2.3 Die Stellung des Geschäftsführers**

Ein Top Down Management, bei dem der Geschäftsführer die Regeln vorgibt führt in der Regel nicht zu mehr Integration und Mitwirken der Mitarbeiter. Ein Wiki bietet die Alternative.<sup>90</sup> Man könnte annehmen, durch die neue flexible Regelgestaltung, wie sie in Mitarbeiter Wikis wie bei der Synaxon AG gelebt wird,

---

<sup>79</sup> im Abschnitt 3.2.1

<sup>80</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.208

<sup>81</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.242

<sup>82</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.254

<sup>83</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 92

<sup>84</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 104

<sup>85</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 77

<sup>86</sup> Interview im Anhang I Abschnitt 77

<sup>87</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.254

<sup>88</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 38

<sup>89</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 36 und 62

<sup>90</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.198

werde die Funktion des Geschäftsführers entmachtet, da dieser vorher für die Ausgestaltung der Regeln verantwortlich war und an seine Stelle nun eine basisdemokratische Gemeinschaft der Wiki Nutzer getreten ist. Tatsächlich verändert ein Wiki die Herrschaftsformen innerhalb eines Unternehmens und damit auch die Funktion des Geschäftsführers.<sup>91</sup>

Synaxon AG Geschäftsführer FRANK ROEBERS spricht von einer Meritokratie, in der derjenige Macht erwirbt, der sie durch besondere Verdienste oder besonderes Engagement bekommt oder sie sich nimmt.<sup>92</sup> Die Macht des Geschäftsführers bleibt davon allerdings unangetastet, da, wie die Mitarbeiter der Synaxon AG bestätigen, Regeländerungen auch wieder zurückgenommen werden können, Regeln weiterhin auch von der Geschäftsleitung eingebracht werden können und ein gewisser Wissensvorsprung im Vorstand erhalten bleibt.<sup>93</sup>

Der Geschäftsführer selbst kann sich in diesem Mix verschiedener Herrschaftsformen wieder auf die wesentliche Vorstandsarbeit konzentrieren und überlässt lediglich die Verbesserungsvorschläge denjenigen, bei denen die Fachkompetenz in den jeweiligen Bereichen liegt.<sup>94</sup> In den kommenden Jahren wird die Fähigkeit zur Einbindung unterschiedlicher Individuen zur Schlüsselkompetenz von Managern. Das gemeinschaftliche Arbeiten und die gelebte Kooperation wird zukünftig die traditionellen Hierarchien in Unternehmen ersetzen, da alle gemeinsam mehr erreichen können als einer allein.<sup>95</sup>

Auch die Hierarchien der Synaxon AG blieben von der Einführung des Wiki nicht unberührt. Es gibt nach wie vor drei Hierarchieebenen, die sich allerdings verändert haben. Während sich die Belegschaft vorher in Mitarbeiter, Abteilungsleiter und Vorstände gegliedert hat, gibt es jetzt zusätzlich eine Prozesshierarchie und eine Projekthierarchie. Mit besonderem Engagement im Wiki können sich die Mitarbeiter der Synaxon AG innerhalb der Hierarchieebene eines Prozesses oder eines Projektes hocharbeiten.<sup>96</sup>

Diese neuen parallelen Hierarchieebenen lassen neue Konstellationen entstehen, in denen ein Mitarbeiter innerhalb eines Projektes der Vorgesetzte seines

---

<sup>91</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.148

<sup>92</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 66

<sup>93</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 83 und 104

<sup>94</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 60

<sup>95</sup> Vgl. Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.18

<sup>96</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 66

im Alltagsgeschäft Vorgesetzten werden kann. Das kann dazu führen, dass die hierarchischen Strukturen aufweichen.<sup>97</sup> AYELET KOMUS schreibt: „Die bessere Verfügbarkeit von Wissen und wichtigen Informationen kann [...] dazu führen, dass Einzelne ihren Wissensvorsprung nicht länger als Machtinstrument gebrauchen können.“<sup>98</sup>

Durch die Übertragung von Macht seitens des Geschäftsführers auf seine Mitarbeiter ergeben sich Wettbewerbsvorteile. Erstens ist es einfacher und kostengünstiger, wenn sich Mitarbeiter selbst organisieren, als wenn ihnen bestimmte Hierarchien aufgedrückt werden und zweitens lassen sich Innovationsprozesse beschleunigen und die Flexibilität des Unternehmens erhöht sich. Klare Vorgaben, Struktur und Führung bleiben wichtig, aber mit dieser Transparenz und Gleichberechtigung können sich die Qualitäten der Mitarbeiter selbst entfalten.<sup>99</sup>

Schon vor der Diskussion um Wikis beschrieb DAVID WEINEBERGER, wie Hyperlinks Hierarchien in Unternehmen untergraben. Er schreibt: „[...] Hyperlinks entsprechen keiner Symmetrie, sie entspringen keinem Plan. [...] Hyperlinks sind eine Form der Kommunikation [...] und ein Unternehmen ist [...] ein Rahmen in dem Gespräche stattfinden. [...] Die Struktur von Gesprächen ist immer hyperlinked und niemals hierarchisch. Aufrichtige Gespräche untergraben Hierarchien. Hyperlinks untergraben Hierarchien.“<sup>100</sup>

Da Hyperlinks eben keinem Organisationsplan folgen und Dinge und Sachverhalte nicht nur in eine Kategorie zuweisen, sondern beliebig viele Verknüpfungen ermöglichen, ändert sich dadurch auch die Art und Weise Dinge und Sachverhalte zu begreifen. Hierarchische Strukturen brauchen aber Organisationspläne und feste Kategorien, um richtig zu funktionieren.<sup>101</sup> Da die Wiki Technologie maßgeblich auf Hyperlinks beruht<sup>102</sup>, kann unterstellt werden, dass sie von sich aus schon den klassischen Hierarchien entgegenwirkt. Nichtsdestotrotz bleiben klare Vorgaben, Disziplin und Führung wichtig. Der Unter-

---

<sup>97</sup> Vgl. Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.198

<sup>98</sup> Komus, A. /Wauch, F. (Wikimanagement, 2008) S.198

<sup>99</sup> Vgl. Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.265f.

<sup>100</sup> Weineberger, D. (Das Hyperlink-Unternehmen, 2000) S. 194ff.

<sup>101</sup> Vgl. Weineberger, D. (Das Hyperlink-Unternehmen, 2000) S. 194ff.

<sup>102</sup> Siehe Kapitel 2.3.

schied ist der, dass sich diese Qualitäten in einem vom Wiki geprägten, transparenten Arbeitsumfeld organisch entwickeln können.<sup>103</sup>

### 3.3 Grenzen von Wikis in Unternehmen

Bei allen genannten Vorteilen von Wiki Software in Unternehmen, so hat auch diese ihre Grenzen. Bei der Synaxon AG will man zwar bis Ende 2009 die Gehälter der Mitarbeiter für alle sichtbar im Wiki erfassen<sup>104</sup>, ausgefüllte Bewerbungsbögen gehen aber selbst der Synaxon AG zu weit<sup>105</sup>, wobei es auch Unternehmen geben soll, die so viel Transparenz zulassen.<sup>106</sup>

Wikis sind auch nicht erste Wahl, wenn es um die Chronologie von Beiträgen oder Diskussionen relevant ist. Es ist zwar mit der Versionsgeschichte möglich, die Änderungen eines Artikels nachzuvollziehen, andere Tools, wie Foren hier aber deutlich komfortabler sind, da hier die Chronologie eindeutig sichtbar ist.<sup>107</sup>

Eine weitere Grenze ist bei Dokumenten zu sehen, die beispielsweise aus rechtlichen Gründen nicht mehr verändert werden dürfen oder wenn komplexe Daten in nicht textbasierter Form vorliegen. Unter diesen Umständen stellt ein Wiki nicht die beste Lösung dar.<sup>108</sup> Auch eignet sich ein offenes Wissensmanagement über Wiki nicht für sensible Unternehmensdaten, es ist sinnvoll vorher festzulegen, was ins Wiki gehört und was nicht.<sup>109</sup>

Auch bezüglich der Größe von Unternehmen scheint es sinnvoll oder eben weniger sinnvoll auf eine Wiki Software zu setzen. So sieht es ein Projektmanager eines Unternehmens mit 30 Mitarbeitern nicht ein, auf ein Wiki zu setzen, da hier der tägliche Kontakt am Kaffeeautomaten ausreiche. Bei Unternehmen mit mehr Mitarbeitern könne er sich aber einen Einsatz als Intranet Software aber vorstellen.<sup>110</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. Tapscott, D. /Williams, A. (Wikinomics, 2007) S.266

<sup>104</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 16

<sup>105</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 14

<sup>106</sup> Vgl. Interview im Anhang I Abschnitt 40

<sup>107</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.15

<sup>108</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.16

<sup>109</sup> Vgl. Müller, C. /Dibbern, P. (Social Software1, 2006) S.49

<sup>110</sup> Vgl. Bachner, H. (Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, 2007) S.21

## 4 Zusammenfassung und Fazit

Die beiden Eingangshypothesen haben sich im Verlauf der Arbeit unterschiedlich dargestellt. Die erste, „je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter“, lies sich ohne weiteres belegen. Nicht nur in der Literatur fanden sich eindeutige Belege, sondern auch in den Interviews war ganz klar eine große Identifikation mit dem Unternehmen und eine hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu erkennen, ihr Wissen zu teilen und das Wiki zu nutzen. Erstmals in der Unternehmensgeschichte der Synaxon AG findet seit Einführung des Wikis kontinuierliche Verbesserungsarbeit seitens der Mitarbeiter statt.

Die zweite Hypothese, „wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers“, konnte so nicht bestehen bleiben. Der Geschäftsführer gibt zwar einen kleinen Teil seiner Macht ab, was aber seine Position stärkt, da er nur noch eine gewisse Richtung vorgeben muss und die Änderungen kommen von den Mitarbeitern selbst. Das fördert die Akzeptanz der Änderungen zusätzlich. Allerdings zeigte sich, dass die hierarchischen Strukturen innerhalb eines Unternehmens sehr wohl durch den Einsatz von Wiki Software aufweichen und flacher werden, wenn sie es nicht ohnehin schon waren, da flache Hierarchien die Integration eines Wikis einfacher machen, als in einer patriarchalisch organisierten Struktur. ANJA EBERSBACH meint: „Projekte mit Wiki-Philosophie fordern flache Hierarchien“.<sup>111</sup> Vorgesetzte können durch die in Wikis entstehende Meritokratie selbst zu Untergebenen der ihnen eigentlich Untergebenen werden, genau dieser Moment weicht die Hierarchie auf und sei es nur als Möglichkeit.

Natürlich hat diese Arbeit aufgrund ihrer Einseitigkeit hinsichtlich der praktischen Quelle Synaxon AG keinen Allgemeingültigkeitscharakter. Dennoch ist es ein Beispiel für eine gelungene Integration von Wiki Software in einem Unternehmen, durch die sich ein Mehrwert für das Unternehmen ablesen lässt. Zum einen sind die Mitarbeiter zu einer Einheit gewachsen, die sich um das Unternehmen bemüht, zum anderen sind Prozesse, Projekte und Meetings kürzer und effizienter geworden, was einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten darstellt, die

nicht auf Wiki Software setzen. Eine echte Kooperation zwischen den Abteilungen und Mitarbeiter ist entstanden.

Über die Effekte eines Wikis in Unternehmen gab es außerdem ein Gespräch mit JAN WESTERBARKEY, dem Geschäftsführer der Westerflex GmbH aus Gütersloh, die seit etwa ein Jahr ein Wiki als Wissensdatenbank, sowie zum Projektmanagement nutzt.<sup>112</sup> Er bestätigt, dass seine Mitarbeiter seit Einführung des Wikis motivierter sind, eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen konnte er nicht feststellen, führt das aber auf den noch geringen Freiheitsgrad in Westerpedia<sup>113</sup> zurück. Eine Verflachung der Hierarchien hat er ebenfalls nicht festgestellt, meint aber, dass die Hierarchien bei Westerflex schon immer flach waren. Interessant ist, dass der Vorschlag ein Wiki als Unternehmenssoftware zu nutzen nicht von der Geschäftsleitung kam, sondern von einem Vertriebsmitarbeiter.

Als Ausblick lässt sich sagen, dass in einer (Unternehmens-)Welt die sich zunehmend zur Wissensgesellschaft wandelt, die Bereitschaft innerhalb eines Unternehmens das Wissen zu teilen und anderen zugänglich zu machen immer wichtiger wird und deshalb ein Wiki als zukunftsweisende innerbetriebliche Software gelten kann. Aber, nicht alles was möglich ist, ist auch sinnvoll. Daher bedarf es sicherlich einer eingehenden Prüfung jedes Unternehmens, ob die Einführung eines Wikis das Mittel der Wahl ist. In Anwaltskanzleien, wo mit beglaubigten Dokumenten gearbeitet werden muss oder Kernkraftwerken, wo Grenzwerte oder Messtabellen nicht veränderbar sein dürfen ist das sicherlich schwierig, während in produzierenden Unternehmen oder bei Dienstleistern die Sache anders aussieht.

Vielleicht hilft diese Arbeit dem einen oder anderen Geschäftsführer ja dabei die Ängste vor Web 2.0 Anwendungen wie Wikis zu überwinden, wodurch sich ungeahnte Vorteile ergeben können. Einen hat diese Arbeit bisher noch nicht genannt: Unternehmen beklagen oft in Ruhestand gehende Fachkräfte, deren Wissen unwiderruflich aus dem Unternehmen verschwunden ist – in einem Wiki bliebe es erhalten.

---

<sup>111</sup> Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R. (Wiki-Tools, 2005), S.23

<sup>112</sup> Siehe Kernaussagen des Gesprächs in Anhang II

<sup>113</sup> Westerflex hat das Wiki Westerpedia in Anlehnung an Wikipedia getauft

## Literaturverzeichnis

**Bachner, H.** (2007), Wiki-Systeme als Wissensmanagementtools, Norderstedt 2007

**Berners-Lee, T.**, URL: <http://www.w3.org/1999/04/13-tbl.html> (1999), Festrede zum 35. Jahrestag des Labors für Computerwissenschaften am MIT Cambridge Massachusetts, Abruf: 13.09.2008

**Ebersbach, A. /Glaser, M. /Heigl, R.** (2005), Wiki-Tools - Kooperation im Web, Berlin 2005

**Fuchs-Kittowski, F. /Köhler, A.** (2005), Integration von Communities in Prozess(orientierte)strukturen in: Interaktionsorientiertes Wissensmanagement von Fuchs-Kittowski, F. /Prinz, W.: Reihe: Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, Frankfurt/Main 2005 aus **Raabe, A.** (2007), Social Software im Unternehmen – Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation, Saarbrücken 2007

**Komus, A.** (2006), Social Software als organisatorisches Phänomen – Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen in: Social Software, Hildebrand, K. /Hofmann, J. : Reihe: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 252, S. 36-44, Heidelberg 2006

**Komus, A. /Wauch, F.** (2008), Wikimanagement – was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, München 2008

**Leuf, B. /Cunningham, W.** (2001), The Wiki Way. Collaboration and Sharing on the Internet, Reading 2001

**Müller, C. /Dibbern, P.** (2006), Selbstorganisiertes Wissensmanagement in Unternehmen auf Basis der Wiki-Technologie – ein Anwendungsfall in: Social Software, Hildebrand, K. /Hofmann, J.: Reihe: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 252, S. 45-54, Heidelberg 2006

**Möller, E.** (2006), Die heimliche Medienrevolution – wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern, Hannover 2006

**o.V. Wikimedia**, URL: <http://en.wikipedia.org/wiki/Special:Statistics>, Abruf: 03.09.2008

**Raabe, A.** (2007), Social Software im Unternehmen – Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation, Saarbrücken 2007

**Tapscott, D. / Williams, A.,**(2007), Wikinomics – die Revolution im Netz, München 2007

**Weineberger, D.** (2000), Das Hyperlink-Unternehmen in: Das Cluetrain Manifest von Levine, R. /Locke, C. /Searls, D. /Weineberger, D.: 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter, München 2000

**Wirtz, B.** (2006), Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden 2006

# Anhang I: Experteninterview

Experteninterview mit Frank Roebbers (FR), Geschäftsführer der Synaxon AG in Bielefeld geführt am 23.9.2008 um 13 Uhr in seinem Büro mit folgendem Gesprächleitfaden:

## **Block A: Einführung**

Name des Experten, Geschlecht, Gegenwärtige Funktion, Akademische Laufbahn (kurz), Berufliche Laufbahn (kurz), Wie lange beschäftigen sie sich schon mit Wikis in Unternehmen?

## **Block B: Praxis**

Wofür nutzen Sie das UnternehmensWiki (jeweils Beispiele)? Als Diskussionsplattform? Als Wissensmanagement-Tool? Als Projektentwicklungs-Software? Zur internen Unternehmenskommunikation? Wie haben Sie das vorher geregelt? Welche Vorteile hat die Lösung über die WikiSoftware? Wo stößt das UnternehmensWiki an die Grenzen, für welche Art des Wissensmanagements ist es ungeeignet?

## **Block C: Motivation**

Hypothese I: Je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.

Bringen sich die Mitarbeiter der Synaxon AG stärker ein, seit das Wiki implementiert wurde? Wie viel Zeit investieren sie täglich durchschnittlich für das UnternehmensWiki? Was sind ihre Haupttätigkeiten dabei?

## **Block D: Hierarchie**

Hypothese II: Wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers.

Wie gehen Sie mit kritischen Artikeln um? Wie oft mussten Sie bestimmte Artikel richtig stellen? Sind die Hierarchien durch das Wiki flacher geworden?

## **Block E: Ende**

Habe ich eine aus Ihrer Sicht wichtige Frage zu diesem Thema nicht gestellt?

Danke für das Interview, haben Sie noch Fragen an mich?

1. MG: Name ist klar, Geschlecht auch.
2. FR: Da ist auch keine Veränderung geplant
3. MG: Gegenwärtige Funktion?
4. FR: Vorstandsvorsitzender
5. MG:...und ihre akademische Laufbahn?, ganz kurz
6. FR: Jura von ....1990 bis '93, abgeschlossen mit dem ersten juristischen Staatsexamen, heute Diplomburist, kein zweites Staatsexamen.
7. MG:...und berufliche Laufbahn?
8. FR: seit 1992 bei Synaxon, vorher selbstständig als PC Händler
9. MG: Wann war denn das erste Mal, dass sie sich mit Wikis in Unternehmen beschäftigt haben?
10. FR: Sommer 2006
11. MG: ... und was ist seitdem passiert?
12. FR: Wir haben Sommer 2006 beschlossen, Wikis im Unternehmenseinsatz zu erproben, nicht nur als eine Art Enzyklopädie, sondern als zentrales Wissensmanagement Tool und auch zentrales Kommunikations- und Arbeitstool und haben seit dem fast die gesamte Unternehmensorganisation und fast das gesamte Unternehmenswissen in Wikis abgelegt. Zwei Besonderheiten dabei: erste ist, fast vollständige Informationstransparenz über alle Abteilungsgrenzen und Hierarchiegrenzen und Freigabe der Dokumente, das heißt, jeder kann alles ändern und das gilt ohne Freigabe sofort.
13. MG: ...und jeder kann auch alles sehen, oder gibt es da bestimmte Rechtevergaben?
14. FR: Wir haben hier intern drei Wikis, ein Vorstandswiki, ein Führungswiki für Führungskräfte und ein Mitarbeiterwiki. Von den Inhalten ist es so, dass 98% im Mitarbeiterwiki stattfinden, das einzige was dort nicht stattfindet sind ausgefüllte Bewertungsbögen und Gehälter zur Zeit noch, der Rest ist im Synaxon Wiki für alle Mitarbeiter sichtbar.
15. MG: „zur Zeit noch“?
16. FR: Ja, wir wollen das mit den Gehältern bis Ende 2009 ändern. Das heißt bis dahin wollen wir auch Gehaltstransparenz haben.
  
17. MG: Jetzt sind wir quasi schon in Block B. Wozu nutzen Sie das Wiki, als Diskussionsplattform auch?
18. FR: Ja, genau
19. MG: Haben Sie ein Beispiel?
20. FR: Wenn Regeln... . Es können dort Regeln diskutiert werden, das wird auch tatsächlich. Es werden auch große Events, wie jetzt die SynIT die gerade stattgefunden haben im Nachlauf diskutiert. Im Prinzip kann ja jeder Artikel im Wiki diskutiert werden und daraus, wenn das die Mitarbeiter interessiert, findet das auch statt. Bei rund 20 bis 30 Prozent der Artikel wird diskutiert, das heißt also, dadurch das alles tendenziell mit der Funktion Diskussion versehen ist, wird da es da genutzt wo es interessant ist, bei Regeln, Projekten. Also Projekte werden ziemlich heftig diskutiert finde ich. Da wo es Abstimmungsprozesse gibt, wird heftig diskutiert, aber es gibt natürlich viele da bietet es sich überhaupt nicht an irgendeine Diskussion loszubrechen, zu einer Nutzerseite zum Beispiel. Da wird nicht diskutiert, glaube ich....guck mal gerade nach...[lacht]...da findet nichts statt.
21. MG: ...und in Bezug auf Wissensmanagement, sie haben eben schon gesagt, das ganze Wissen des Unternehmens ist quasi in dem Wiki enthalten?
22. FR: Das ist so, ja. Und zwar, und da legen wir ganz besonders Wert drauf, Abteilungsübergreifend, das heißt also wir haben keine Wissensbarrieren zwischen den Abteilungen. Jeder kann sich über andere Abteilungen vollumfänglich informieren und das wird auch ziemlich heftig genutzt. Das heißt also wenn ich heute etwas über die Lage des Unternehmens wissen will, ist das Wiki die erste Anlaufstelle, wenn ich irgendetwas über Mitarbeiter wissen will, ist das die erste Anlaufstelle und da wo wir Wissen produzieren, sei es jetzt im Franchising, wo wir ja auch Lieferant von Know-how sind, da ist das das zentrale Arbeitsinstrument. Wir haben auch kein anderes mehr für Wissensmanagement.
23. MG:...

24. FR: Projektentwicklungssoftware, ja, eindeutig. Das wird fast ausschließlich mittlerweile zur Projektsteuerung benutzt. Es wird manchmal für etwas komplexere Themen noch MS Projekt hinzugenommen, aber selbst die Ergebnisse vom MS Projekt findet man dann wieder im Wiki, wie Diagramme und ähnliches. Und die Projektsteuerung findet bei uns tatsächlich ausschließlich darüber statt. Das gilt auch für IT Projekte in der Entwicklung, in der Administration. Das gilt für alle SixSigma Projekte die wir haben und auch alle Entwicklungsprojekte, wenn jetzt ein neuer Betriebstyp oder so etwas entwickelt werden muss, weil man einfach den Vorteil hat, dass ich so den Kreis der potenziellen Projektteilnehmer nicht sofort festlegen muss, sondern jemand der sich dafür interessiert kann eben mitmachen.
25. MG: und Unternehmenskommunikation? Hatten wir kurz auch schon angesprochen...
26. FR: Ist ergänzend. Vor allen Dingen das integrierte Blog in den Wikis wird ziemlich intensiv benutzt zur Unternehmenskommunikation. Wikiartikel als solches eher selten. Wird auch, aber nicht so häufig. Aber das Blog in den Wikis wird ziemlich heftig genutzt. Hat bei mir ein bisschen dazu geführt, dass meine mailbox weniger stark frequentiert wird, weil viele Dinge die früher über Rundmail gegangen jetzt eben über Wikiblog kommen. Ja, das kann man eigentlich so festhalten. Ganz kurz noch mal zum Wissensmanagement, das findet natürlich auch auf snippr statt, wobei das auch zum Teil ein Wiki ist, also der Wissensmanagementteil findet auch wieder im Wiki von snippr statt.
27. MG: Seit Sommer '06 ist das Wiki implementiert. Wie haben sie da vorher gemacht?
28. FR: Ganz traditionell. Ordnerstrukturen aufm Server, da sind die ganzen Dokumente abgelegt gewesen mit Rechtezugriffsrollen und alles was damit zugehört und über eine Lotus Notes Datenbank, die ebenfalls mit einem sehr aufwendigen Rechte- und Zugriffsrollensystem ausgestattet war. Und da waren wir ganz konventionell unterwegs.
29. MG: Und da gab es dann noch diese Barrieren...
30. FR: Ja klar
31. MG:...zwischen den Abteilungen?
32. FR: Jau, da hat ein Einkäufer keine Chance gehabt in die Verzeichnisse des Marketings oder der Finanzabteilung reinzuschauen, das ging dann eben nicht.
33. MG: Was hat das jetzt für einen Vorteil, dass man das auf Wiki umgestellt hat?
34. FR: Erstens sind dadurch Veränderungsprozesse und Verbesserungsprozesse in Gang gesetzt worden, die vorher einfach nicht stattgefunden haben, das hat allerdings weniger mit der Transparenz zu tun, sondern dadurch das eben keine Mitmachbarrieren mehr da sind, also wenn ich heute der Meinung bin einen Artikel, eine Regel, ein Projekt müsste geändert werden, drücke ich auf Bearbeiten und los geht`s. Vorher musste ich dann eben über den Dienstweg per mail mich an den Zuständigen um eine Freigabe bemühen. Und das ist eigentlich der größte Trigger in dem Ganzen, das heißt also der Vorteil ist, das was man unter kontinuierlichen Verbesserungsprozess versteht, findet jetzt tatsächlich statt bei uns. Das ist der eine Effekt, der zweite Effekt ist der Wissensstand und der Informationsstand der einzelnen Mitarbeiter und Abteilungen ist dramatisch besser geworden. Und Meetings, ist so mein Eindruck sind kürzer geworden und deutlich effektiver.
35. MG: Ist es dann nicht so, dass sich der eine vielleicht mal auf den Schlipps getreten fühlt, wenn dann, ich sag mal in seinem „Hoheitsbereich“ von jemandem etwas vorgeschlagen wird, der vielleicht da vom Job her da die Ahnung hätte?
36. FR: Nö. Nö, weil dadurch dass man nicht anonym editieren kann, steht ja jeder mit seinem Namen dahinter und das führt dazu, dass sich jeder nur da einmischt, wo es auch wirklich was von versteht und deswegen habe ich zumindest noch keine Wahrnehmung gehabt das es daraus Probleme gegeben hat. Es ist natürlich auch schwierig zu verargumentieren, wenn einer einen guten Vorschlag gemacht hat und wenn man dann sagt: „Hör mal zu, du hast doch mit dem Bereich gar nichts zu tun“, deinen Vorschlag berücksichtige ich nicht, obwohl der eigentlich gut ist, weil das findet ja alles in einem öffentlichen Raum statt. Es ist ja nicht so, dass man das per mail rübergeschickt hat, wo man dann zurückspielen kann: „Nee gut lass mal“, sondern wenn dann der Dritte darauf guckt und sagt,

warum hast du das denn nicht gemacht, ist doch ein super Vorschlag, dann hat der natürlich ein Problem. Öffentlichen Rechtfertigungsdruck löst das sofort aus. [Pause] ... Das macht dann eben auch vor Vorstandsarbeit nicht Halt. Also, ich kann mich gut dran erinnern, die eine Geschichte mit den Arbeitsverträgen, die dann eben auch im öffentlichen Raum diskutiert worden ist. Wir hatten Vorschläge ins Wiki reingestellt zur Veränderung der Arbeitsverträge. Da hat letztlich die öffentliche Diskussion, oder die unternehmensinterne Diskussion dazu geführt, dass es diese Änderung so nicht gegeben hat. Muss man dann eben mit klar kommen. War fundiert die Kritik, das musste man eben zur Kenntnis nehmen, hat man da, meiner Meinung nach auch richtigerweise einen Rückzieher gemacht.

37. MG: Um was ging es da?
38. FR: Allerlei. Also die Arbeitsverträge sollten auf der einen Seite stark vereinfacht werden. Urlaub sollte erhöht werden. Auf der anderen Seite wollten wir einen verbindlichen Katalog zur Honorierung von guten Leistungen und zur Sanktionierung von Fehlleistungen haben wollen. Das passt in diesem System so wir es vorhatten offensichtlich nicht.
39. MG: Wo gibt es denn eine Grenze? Also, gibt es irgendwo eine Grenze wo man sagt, also das ist für ein Wiki eher ungeeignet?
40. FR: Nö. Also ich sehe jetzt erstmal keine. Also eine Grenze hatte ich ja eben genannt, das ist die: Ausgefüllte Beurteilungsbögen – das würde ich jetzt auch nicht gut finden, bei aller Transparenz. Wobei es Firmen gibt, die machen das. In Brasilien gibt es ja die eine, der Typ der Maverick geschrieben hat, aber soweit sind wir hier noch nicht. Wäre aber ein interessanter Effekt.
41. MG: Das Wiki nutzen ja auch andere. Kunden zum Beispiel?
42. FR: Unsere Kunden jetzt?
43. MG: [nickt]
44. FR: Ja unsere Kunden sind ja unsere Franchisenehmer in erster Linie. Die nutzen in der Tat ebenfalls eigene Wikiplattformen mit uns zusammen und da funktioniert es uneingeschränkt gut. Mit den gleichen Prinzipien: Volle Transparenz, volle Veränderbarkeit, keine Freigabemechanismen dahinter, dass heißt ein Franchisenehmer könnte ohne Weiteres auch franchisevertragliche Regeln ändern und da ist es genau wie unseren anderen Wikis noch nie zu Missbrauch gekommen.
  
45. MG: dann würde ich jetzt in den nächsten Block übergehen. Die These einmal kurz lesen: Je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki beispielsweise, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter.
46. FR: Kann ich bestätigen. Ist genau so.
47. MG: Können Sie das aus ihrer Erfahrung einmal begründen, warum es dazu kommt?
48. FR: Schwer zu begründen, echt. Es ist einfach so, dass man natürlich auf der einen Seite einen Vertrauensbonus den Mitarbeitern entgegenbringt. Auf der anderen Seite werden Führungskräfte auch entlastet, dass sie nicht jeden Blödsinn ganz alleine gestalten müssen, sondern dass die Veränderungsprozesse an der Stelle stattfinden, wo auch die Fachkompetenz ist. Allein die Tatsache, dass es diese Möglichkeit gibt, wirkt motivierend. Also das kann man fast gar nicht näher begründen, das ist einfach so.
49. MG: Und es ist auch so, dass sich die Mitarbeiter hier bei der Synaxon AG stärker einbringen seitdem?
50. FR: Absolut. Das kann man auch in Zahlen ausdrücken. Wir haben zwar keine Vorherzahlen, aber wir haben Nachherzahlen. Während...doch ich hab Vorherzahlen. Die sind nämlich relativ einfach. Wir haben: Mitarbeit an Regeln und unternehmenswichtigen Dokumenten außerhalb der Zuständigkeiten, also außerhalb der Führungsriege null Edits gehabt vorher. Da hat sich keiner dran getraut – konnte auch keiner dran, weil die Rechte eben nicht da waren. Was auch dazu geführt hat, dass es auch keine Verbesserungsvorschläge oder ähnliches gegeben hat. Seitdem wir das Ding eingeführt haben, haben wir 136.000 Seitenbearbeitungen im Wiki. Das heißt jedes Dokument ist 6,37 Mal

bearbeitet worden. Das ist sehr heftig vom Effekt und auch viel heftiger als wir es erwartet haben.

51. MG: Wie viele dieser Vorschläge wurden dann nachher auch übernommen, kann man das...?
52. FR: Alle, es gibt keinen re-edit oder so etwas. Die sind alle hier in die tägliche Arbeit sofort eingeflossen.
53. MG: Wie viel Zeit investieren Sie täglich für das Wiki?
54. FR: Unter 30 Minuten.
55. MG: und was machen Sie dann hauptsächlich?
56. FR: Lesen. Selber mitarbeiten, bin ich wahrscheinlich so mit 30 bis 40 Minuten pro Woche dabei. Allerdings wirklich mit heftigen Ausreißern. Wenn ich jetzt natürlich selber an wichtigen Projekten gerade arbeite, die hier dokumentiert sind, dann wird es mehr. Aber jetzt außerhalb von Projekten, rein in der Strukturverbesserung, ist es eher wenig.
  
57. MG: Hierarchie.
58. FR: Ja.
59. MG: Wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers.
60. FR: Ich glaube das Gegenteil ist richtig. Ich glaube das die Funktion sich verändert eines Geschäftsführers. Nämlich ständig Dinge entscheiden zu müssen, die außerhalb seiner Fachkompetenz gelegen haben. Aber er kann sich dann auf führungswesentliche Tätigkeiten viel besser konzentrieren als wenn er in administrativen Verbesserungszyklen gefangen wäre. Und entmachtet wird man dadurch nicht, weil ich behalte ja das Recht durchaus auch Änderungen zu übersteuern. Also wenn jetzt ein Mitarbeiter meint, er müsste sich ein Freizeichnungslimit auf 5.000.000 Euro im Investitionsantragsverfahren setzen, dann würde ich auch nicht zögern einzugreifen und das Ding wieder auf ein vernünftiges Maß zurückzustutzen. Also die Machtfrage wird davon überhaupt nicht berührt, sondern eher positiv verbessert, weil man eben mehr Zeit für führungswesentliche Tätigkeiten hat als vorher.
61. MG: Wie gehen Sie denn mit kritischen Artikeln um? Gab es das schon mal?
62. FR: Ja, gar nicht so selten. Ja normal. Man nimmt das zur Kenntnis, zieht sich den objektiven Kern der Aussage raus, denkt scharf nach und entscheidet. Das passiert dann eben manchmal, dass man diese Meinung auch tatsächlich teilt. Das Beispiel, das ich eben genannt habe bei den Arbeitsverträgen, oder aber das man einfach sagt: Man bleibt bei seiner Meinung und entscheidet dann eben. Aber kritische Artikel sind jetzt auch nicht so irre häufig, aber wenn es die gibt, dann haben wir kein Problem damit.
63. MG: Wie oft mussten sie dann schon mal eingreifen und etwas verändern?
64. FR: Nie
65. MG: Noch nie? Sind die Hierarchien denn flacher geworden?
66. FR: Flacher und anders. Also wir haben auf der einen Seite eine ganz normale Aufbauhierarchie hier mit zwei, drei Hierarchieebenen. [Überlegt kurz] Drei genau, drei Hierarchieebenen. Wir haben auf der anderen Seite eine Prozesshierarchie und eine Projekthierarchie noch dazu und hinzugekommen ist jetzt durch das Wiki eine, ich würde es mal eine Meritokratie nennen. Also Verdienst erwirbt Macht hier, oder auch wer sich Macht nimmt, hat sie einfach. Also wenn ich mich im Wiki für bestimmte Dinge verantwortlich erkläre, dann habe ich die Verantwortung auch sofort ohne dass sich da irgendeiner gegen wehren würde. Man kann auch Projekte an sich reißen über das Wiki und das wird fast ausschließlich über Verdienst gemacht, also wenn derjenige da Plan hat, lässt man ihn gewähren. Wenn man merkt, naja das war jetzt eher ein Fehlgriff, dann regelt sich das meistens von alleine wieder. Und das hat es auch schon ein paar Mal gegeben, dass es dann zu Verantwortungswechseln in Projekten gekommen ist ohne dass das eigentlich richtig gewollt war, formal gewollt war, aber dann hat sich halt derjenige der die meiste Ahnung und die meiste Energie hat für dieses Thema, hat sich dann eben in die Situation des eigentlichen Projektleiters geschwungen.

67. MG: Also habe ich das richtig verstanden? Wird dann quasi die Arbeitszeit unter sich ausbalanciert. Wer jetzt genug Energie für ein neues Projekt hat, bringt sich entsprechend ein, oder?
68. FR: Ja, das hat manchmal auch gar nicht so mit verfügbarer Zeit zu tun, sondern auch weil etwas extrem wichtig ist für Jemanden. Also, wenn beispielsweise sich ein Projekt mit der Verbesserung von Absätzen von Notebooks im PC Spezialist Store befasst und man merkt das berührt jetzt plötzlich Randbereiche von e-commerce oder Onlinemarketing, dann ist es völlig normal dass derjenige der mit dem Onlinemarketing zu tun hat dann in das Projekt einklinkt.
69. MG: Und das ist dann auch gewollt, im Prinzip?
70. FR: Klar.
71. MG: Dann haben wir es ja schon fast. Habe ich eine wichtige Frage noch nicht gestellt, wo man sagen würden, also...
72. FR: Nö, ich glaube wir haben das Wesentliche.
73. MG: Vielen Dank

Die Blöcke C und D habe ich mit zwei weiteren Mitarbeitern der Synaxon AG jeweils unter vier Augen im Konferenzraum II der Synaxon AG als Interview geführt, um die Angaben des Geschäftsführers zu untermauern. Zunächst Matthias Schulz (MS), stellvertretender Leiter der Entwicklungsabteilung, der seit 3 Jahren und 8 Monaten im Unternehmen arbeitet und deshalb auch Erfahrungen vor Einführung des Wiki sammeln konnte und beide Zustände miteinander vergleichen kann, anschließend mit IT Systemkauffrau Rebekka Kaiser (RK), die kurz nach Einführung des Wiki ihre Ausbildung bei der Synaxon AG begonnen hat und keinen anderen Zustand kennt.

74. MG: Meine These ist: Je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki beispielsweise, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Würden Sie das unterschreiben?
75. MS: Ja doch denke ich schon.
76. MG: Warum würden Sie das unterschreiben?
77. MS: Weil Arbeiten ja immer irgendwo auch was mit Einbringen in eine Organisation zu tun hat und es ist für mich schon noch ein Unterschied, ob man eine Art Befehlsempfänger wird und da irgendetwas abarbeitet oder ob man eben selber etwas mitgestalten kann, eigene Ideen umsetzen kann, sich einbringen kann. Ich denke schon, dass das... also für mich persönlich ist das schon ein wichtiges Kriterium, ob man sich wohl fühlt bei der Arbeit, was mir wichtig ist bei der Arbeit und in sofern unterstreiche ich das.
78. MG: Wie bringen Sie sich stärker ein, oder bringen Sie sich stärker ein, seit das Wiki da ist?
79. MS: Ja schon, einfach schon allein dahingehend, weil man eben einen ganz anderen Informationsstand hat. Das was man eben sonst nur entweder per Zufall aus anderen Abteilungen mitbekommt oder auf ganz klare Ansage so ein selektives Themengebiet, da ist es nun jetzt so, dass man alles in allen Abteilungen sehen kann und das ist zwar einerseits eine Schwierigkeit, weil man einen Information overflow hat, aber auf der anderen Seite ist es eben auch die Möglichkeit, seine Nase in Sachen rein zu stecken, die einen eigentlich gar nichts angehen, qua Definition. Und in sofern bringt man sich dadurch mehr ein, dass man sich eben Hinweise gibt oder mit eigenem Wissen ergänzt oder die anderen auf einen Informationsstand bringt, auf dem sie anscheinend noch nicht sind, aber sein könnten. Indem man an den Regeln mitarbeitet, ich glaube das gibt es wirklich nicht so oft in Deutschland, dass eine Firma sagt, wir erwarten zwar dass ihr euch an alle Regeln haltet, aber dafür könnt ihr die Regeln auch ändern in

sinnvoller Art und Weise und auch Regeländerungen habe ich schon durchgeführt, insofern beteiligt man sich schon da dran.

80. MG: Wie viel Zeit investieren Sie täglich in das Wiki?
81. MS: Zuviel [lacht]. Ne, es ist so dass ich das Wiki für mich mittlerweile als so ein Prozessabbildungstool nutze, also nicht einfach nur um irgendwelche Informationen zu posten oder irgendwelche Informationen zu gewinnen, sondern auch um bestimmte Aufgaben abzuwickeln und den Status darzustellen und ähnliches. Deswegen denke ich mal dass das doch einen Großteil des Tages ausmacht, sechs Stunden, acht Stunden – ich weiß es nicht. Also morgens geht das Wiki auf und abends geht das Wiki zu. Eigentlich ist es täglich ganztägig in Benutzung.
82. MG: Nächster Block ist Hierarchie: Wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers. Würden Sie das unterschreiben?
83. MS: Ne, das unterschreibe ich nicht. Das finde ich nämlich ganz interessant, dass genau das nicht der Fall ist. Die Art und Weise diese Macht auszuüben ändert sich vielleicht, aber ich glaube nicht, dass er dadurch machtloser wird oder Ähnliches. Also erstens hat er ja jederzeit die Gelegenheit bestimmte Sachen zu ändern oder zurückzudrehen oder was auch immer. Zweitens verbleibt ja trotzdem noch ein Wissensvorsprung, der ja auch immer eine Basis von Macht ist und drittens ist es vielleicht ein Ausdruck von noch viel mehr Macht, wenn man einfach nur bestimmte Richtungen vorgeben muss und sich das dann selbstständig in diese Richtungen bewegt von der Organisation aus, als wenn man jetzt alles genau vorkauen muss, wie das auszusehen hat und was zu machen ist. Das behindert einen, der Anweisungen geben will, massiv sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Möglichkeit eines Abteilungsleiters oder eines Vorstands sich auf das Wesentliche zu konzentrieren ist glaube ich ein Ausdruck von großer Macht. Da ist ein wichtiges Element.
84. MG: Wie wird denn mit kritischen Artikeln umgegangen seitens der Geschäftsführung? Wie kann ich mir das vorstellen, wenn jetzt jemand beispielsweise eine Regeländerung schreibt, die nicht genehm ist, was passiert dann?
85. MS: Ich weiß gar nicht, ob das überhaupt schon einmal vorgekommen ist. Ich kann mich im Moment nicht an irgendeinen konkreten Fall erinnern. Leichte Korrekturen wurden teilweise vorgenommen, aber immer in so einem... in einer Art und Weise, die nachvollziehbar ist und erklärbar ist. Es gab mal in einem Wiki, was auch von externen Partnern von uns genutzt wurde. Da gab es eine interessante Diskussion, ich glaube das ist die einzige größere Regeländerung die vorgenommen wurde, wo einfach zurückgedreht wurde. Da ging es um die Mindestöffnungszeiten von Läden draußen. Ansonsten ist das wirklich in den aller seltensten Fällen bisher vorgekommen und Kritik... Ist eine Regeländerung Kritik? Vielleicht ist eine Regeländerung eigentlich nur ein gesundes Anpassen des Regelwerkes auf das Tagesgeschäft beziehungsweise auf ein sinnvolles Maß, also dass muss ja nicht gleich als Kritik an denjenigen verstanden werden, die die diese Regel erlassen haben oder die Inhaber dieser Regel sind. Das ist die eine Geschichte und die andere Geschichte ist halt eben, Kritik kann man im Wiki natürlich auf vielfältige Art und Weise äußern und ich denke, dass in unserem Unternehmen damit sehr souverän umgegangen wird und ich sehe das Bemühen der Führungskräfte ein Klima zu schaffen in dem Kritik absolut möglich sein soll und sein muss. Und eigentlich wird es viel zu wenig gemacht von den Mitarbeitern und ich habe jetzt auch nicht das Gefühl, dass man dafür abgestraft werden würden wenn man Kritik übt, beziehungsweise wahrscheinlich... manchmal spürt man sogar den Wunsch, dass man noch mehr Kritik übt. Das ist ja auch per se nichts schlechtes, ne.
86. MG: Würden Sie sagen, dass die Hierarchien flacher geworden sind?
87. MS: Nein, also die sind gleich geblieben, würde ich sagen. Also wir hatten eh schon immer flache Hierarchien in diesem Unternehmen. Gibt ja eigentlich nur drei, wenn man ehrlich ist: Vorstand, Abteilungsleiter und Mitarbeiter. Insofern, also da hat sich aus meiner Sicht nichts dran geändert.

88. MG: Vielen Dank für das Interview.

89. MG: Meine Hypothese: Je größer die Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an den Strukturen des Unternehmens mitwirken zu können, wie mit einem Wiki beispielsweise, desto größer ist auch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Würden Sie das unterschreiben?

90. RK: Ich glaube schon ja [lacht]

91. MG: Warum?

92. RK: Ja, weil man seine eigenen Gedanken viel aktiver mit einbringen kann und nicht einfach von oben irgendein Muster aufgedrückt bekommt, sondern auch sagen kann: Das passt mit jetzt nicht, ich ändere das mal und vielleicht bleibt es dann ja auch so. Und dann ist das mein Gedanke und dann kann ich mich damit viel besser identifizieren.

93. MG: Ist es denn so, dass die Mitarbeiter sich mit diesem Wiki stärker einbringen?

94. RK: Teilweise. Also es ist noch sehr gehemmt, trotzdem es schon so offen gelegt ist für die Mitarbeiter, aber die Hemmschwelle und die Zeit, die man investieren muss, die ist doch noch sehr groß.

95. MG: Mal abgesehen von der Zeit, was genau ist denn die Hemmschwelle?

96. RK: Ich glaube, die ganze Technologie auf der das basiert, das ist einfach für einige Mitarbeiter noch sehr fremd, also für mich ist das nicht ganz so fremd – ich bin ja damit aufgewachsen quasi, aber ich glaube wenn man ein bisschen älter ist, dann ist es schwierig sich da so ein bisschen reinzufuchsen und auch damit anzufreunden, dass man jetzt eben alles ändern kann. Dass das einfach geht und dass man da auch gar nicht beängstigt sein muss oder so, weil wenn dem Vorstand das nicht passt, dann wird es rückgängig gemacht. Aber ich glaube das ist noch nicht so ganz in den Köpfen drin.

97. MG: Wie viel Zeit investieren Sie denn täglich, durchschnittlich, für das Wiki?

98. RK: Generell oder durch Bearbeiten?

99. MG: Bearbeiten. Oder Bearbeiten und Generell?

100. RK: [lacht]. Bearbeiten nicht so sehr viel. Ich habe einige Prozesse zum Beispiel abgelegt, die ich in gewissen Zeitabständen bearbeite, aber da könnte ich täglich jetzt keine Zeit sagen. Also das ist in der Woche vielleicht zwei, drei Stunden. Also es ist auch bei mir noch nicht so viel [lacht]. Lesen, fast ununterbrochen, also es gibt fast jede zweite Minute irgendetwas wo ich nachgucke, wo ich gucke, sei es nur irgendein Ansprechpartner, wenn ich jemanden durchstelle oder so. Telefonnummern, Prozesse, alles Mögliche, also das ist schon fester Bestandteil meiner Arbeit. [lacht]

101. MG: Also die Haupttätigkeit besteht dann im Lesen?

102. RK: Genau

103. MG: Kommen wir zum zweiten Block: Wieder eine These: Wenn in einem Wiki jeder schreiben kann, was er meint und denkt, entmachtet diese Struktur die leitende Funktion des Geschäftsführers. Ist das so?

104. RK: [überlegt]... ich denke nicht. Die Macht, wie das so schön gesagt ist, des Geschäftsführers bleibt ja trotzdem, weil es ja trotzdem von oben Gebote und Verbote geben kann. Man hat zwar mehr Möglichkeiten, als in einer festen Struktur, aber trotzdem kann man sich selber ja nicht plötzlich zu irgendeiner leitenden Persönlichkeit umstrukturieren.

105. MG: Aber man könnte sagen, dass die Hierarchie ein bisschen flacher geworden ist?

106. RK: Ja. Das würde ich schon sagen.

107. MG: Wie äußert sich das genau?

108. RK: Ja zum Beispiel mit den Regeln. Das eben jeder befugt ist an den Regeln mitzuarbeiten. Das ist ja so in den meisten Unternehmen nicht der Fall. Da wird einfach eine Regel festgesetzt von oben und die ist dann so. Und wenn jemand einen Vorschlag hat, dann muss der die ganzen Ebenen erstmal durchlaufen und bis der dann irgendwann oben ankommt, wer weiß ob das dann überhaupt noch

der gleiche Vorschlag ist [lacht]. Und hier hat eben jeder Mitarbeiter die Möglichkeit ganz direkt seinen eigenen Vorschlag auch zu schreiben und genau den bekommt dann auch der Vorstand. Da sind einige Ebenen einfach ausgemerzt.

109. MG: Gab es schon mal kritische Artikel?

110. RK: Also es gab schon mal Änderungen, die tatsächlich schon mal rückgängig gemacht wurden, ja. Also ich weiß gar nicht mehr welches Beispiel das war, es ging um irgendeine... ich glaube um die Reisekosten, das irgendein Betrag höher gesetzt wurde von irgendeinem Außendienstler. Und es war auch eine Begründung dabei und da hat der Vorstand eben gegen argumentiert und wieder zurückgesetzt. Tja, war ne gute Idee, hat nur leider nicht funktioniert [lacht].

111. MG: Wie oft haben sie denn mitbekommen, dass bestimmte Artikel seitens der Geschäftsführung richtig gestellt wurden? Kommt das häufige vor, oder ist das eher eine Ausnahme?

112. RK: Eher weniger. Also wie gesagt, es traut sich eben auch nicht jeder da ganz grobe Veränderungen durchzuführen. Also so ein paar Sachen habe ich jetzt so im Kopf, aber sehr wenig.

113. MG: Was heißt denn wenig, ich kann es mir schlecht vorstellen?

114. RK: Wenn ich jetzt überlege, dass ich seit Ende 2006 an dem Wiki mitarbeite habe ich vielleicht vier Artikel im Kopf, wo etwas rückgängig gemacht wurde. Also das ist in zwei Jahren ziemlich wenig.

115. MG: Alles klar. Dankeschön.

## **Anhang II: Kernaussagen Westerflex**

Über die Ergebnisse der Hypothesen Überprüfung aus Kapitel 3 gab es ein Gespräch mit Jan Westerbarkey, dem Geschäftsführer von Westerflex aus Gütersloh am 4.11. 2008 um 15 Uhr im Konferenzraum der Westerflex GmbH. Seine Kernaussagen lauten wie folgt:

Seit Westerflex vor etwa einem Jahr das Wiki eingeführt hat, arbeiten die Mitarbeiter entspannter, da sie Notizen ins Wiki einstellen können, anstatt als Post-Its auf ihrem Schreibtisch zu hinterlassen und mit den Aufgaben im Kopf in den Feierabend zu gehen. Man kann auch von einer größeren Motivation sprechen, allein schon, weil der gemeinsame Infostand der Mitarbeiter ein einheitliches Image nach Außen befördert.

Eine Steigerung der Identifikation lässt sich noch nicht beobachten, da das Wiki von Westerflex bisher erst kleine Freiheitsgrade zulässt, noch sind die Templates normiert. So weit wie die Synaxon AG sind wir noch nicht.

In Bezug auf Hierarchien kann man nicht Offenheit fordern und dann nicht leben. Ein guter Vorschlag ist durch Kompetenz gut und nicht durch die Position dessen, der ihn gemacht hat. Unsere Hierarchien waren vorher schon flach.

Wichtig ist, dass die Geschäftsführer von Anfang an als Vorbild fungieren und das Wiki nutzen, um schnell eine kritische Masse der Mitarbeiter auf die neue Technologie einzuschwören. Diejenigen, die aus Angst auf falsche Pferd zu setzen nicht mitziehen, kommen dann von allein nach.

Interessant ist, dass der Vorschlag ein Wiki als zentrale Unternehmenssoftware einzuführen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen heraus von einem Vertriebsmitarbeiter kam, der ein Tool wollte mit dem alles möglich war, von der Indexierung bis zur Volltextsuche. Seitdem lassen sich vor allem auch die Außendienstler besser einbinden, die oft nur ein oder zweimal pro Woche im Unternehmen sind.

Wer miteinander arbeitet, sollte keine Geheimnisse voreinander haben.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung andere als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Gütersloh, den 07.11.2008

---

(Unterschrift)