

Stocker, Alexander; Krasser, Nikolaus; Tochtermann, Klaus

Research Report

Pentos AG: Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging

Schriftenreihe zu Enterprise-2.0-Fallstudien, No. 06

Suggested Citation: Stocker, Alexander; Krasser, Nikolaus; Tochtermann, Klaus (2010) : Pentos AG: Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging, Schriftenreihe zu Enterprise-2.0-Fallstudien, No. 06, Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, München/ St. Gallen/ Graz/ Frankfurt a.M., <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20100517200>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11108/18>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: info@zbw.eu
<https://www.zbw.eu/de/ueber-uns/profil-der-zbw/veroeffentlichungen-zbw>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk



Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 06

Pentos AG: Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging

**Alexander Stocker
Nikolaus Krasser
Klaus Tochtermann**

Mai 2010

Dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert



**Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien
ISSN 1869-0297**

Herausgeber:

Andrea Back (Universität St. Gallen), Michael Koch (Universität der Bundeswehr München),
Stefan Smolnik (European Business School), Klaus Tochtermann (TU Graz, Know-Center)

www.e20cases.org

Zitieren als:

Alexander Stocker, Nikolaus Krasser und Klaus Tochtermann (2010): Pentos AG: Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging, *Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 06*, Andrea Back, Michael Koch, Stefan Smolnik, Klaus Tochtermann (Hrsg.) München/St. Gallen/Graz/Frankfurt: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, Mai 2010, ISSN 1869-0297.

Eine digitale Version der Fallstudie finden Sie unter:

<http://www.e20cases.org/>

**Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien
ISSN 1869-0297****Haupterausgeber der Schriftenreihe:**

Michael Koch (Universität der Bundeswehr München), Neubiberg
Kontakt: michael.koch@unibw.de, <http://www.unibw.de/michael.koch>

Weitere Herausgeber:

Andrea Back (Universität St. Gallen), Stefan Smolnik (European Business School),
Klaus Tochtermann (TU Graz, Know-Center)

Der Text steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (share alike) Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Das **Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk** ist eine Initiative der Universität St.Gallen (Andrea Back), der Universität der Bundeswehr München (Michael Koch), der European Business Scholl (Stefan Smolnik) und der Technischen Universität Graz sowie des Know-Center (Klaus Tochtermann).

der Bundeswehr
Universität  **München**

European  **Business School**
International University · Schloss Reichartshausen

 **Universität St.Gallen**

 **TU**
Graz

Pentos AG: Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging

Alexander Stocker, Nikolaus Krasser und Klaus Tochtermann

Bei der vorliegenden Fallstudie handelt es sich um einen nachhaltigen Einsatz von Mitarbeiter-Weblogs in einem Klein- und Mittelbetrieb (KMU). Hauptziel dieser bereits 2001 im Unternehmen eingeführten Mitarbeiter-Weblogs war die Verbesserung von Effektivität und Effizienz in der internen Mitarbeiter-zu-Mitarbeiter-Kommunikation. Ausschlaggebend für die Einführung der Weblogs war der empfundene Bedarf nach einer Verbesserung der Kommunikation auf der Seite der Geschäftsleitung. Die Stimulation einer verstärkten Interaktion der Mitarbeiter untereinander führte zu einer Verbesserung des Informationsflusses im gesamten Unternehmen, was sowohl berufliche als auch private Informationen betrifft. Die eigenständige und eigenmotivierte Kommunikation der Mitarbeiter über Ziele und Tätigkeiten hat zudem die Selbstreflexion bei den beteiligten Mitarbeitern gefördert. Die Mitarbeiter-Weblogs führten auch zu einer nachhaltigen Stärkung der partizipativen Unternehmenskultur. Die vorliegende Fallstudie zeigt, dass ein Einsatz von Mitarbeiter-Weblogs auch in einem kleinen KMU trotz der Überschaubarkeit an Informationskanälen und der einfacheren Identifikation von Wissensträgern durchaus Gewinn bringend sein kann.

Folgende Personen waren an der Erstellung dieser Fallstudie beteiligt:

Tab. 1.1: Mitarbeitende der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Alexander Stocker	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Know-Center Joanneum Research	Autor
Nikolaus Krasser	Vorstand	Pentos AG	Autor und Lösungs- betreiber
Klaus Tochtermann	Professor für Wissensmanagement	Know-Center Technische Universität Graz	Autor

Die Fallstudie in Kürze:

- Funktionalität: Mitarbeiter-Blogging im Unternehmen
- Technologie: Proprietäre Lösung basierend auf Lotus Notes/Domino

- Anzahl der Nutzer: mehr als 30 (fast alle Mitarbeiter)
- Branche: IT, Software, Consulting
- Zusätzliche Schlagworte: Intra-organisationaler Wissenstransfer, Weblogs, Mitarbeiter-Weblogs, Bloggen, Lotus Notes/Domino

Historie

- Erhebung der Daten für die Fallstudie: Juli-Oktober 2008
- Einreichung: März 2009
- Finale Annahme und Veröffentlichung durch Stefan Smolnik: Mai 2010

1 Das Unternehmen

1.1 Hintergrund, Branche, Produkt

Die Pentos AG¹ mit Sitz in München unterstützt als Full Service Provider mittelständische Unternehmen sowie international agierende Großkonzerne bei der Optimierung von Geschäftsprozessen. Ob im IBM-Lotus-Domino- oder im Microsoft-Sharepoint-Umfeld, die Pentos AG vereint die Dienstleistungen einer effektiven IT-Beratung mit den Kompetenzen eines innovativen Anwendungs- und Produktentwicklers. Die technikübergreifenden Konzepte reichen von der Server-Planung bis zur Applikationsentwicklung und liefern maßgeschneiderte Individualsoftware für wissensbasierte kollaborative Prozesse. Die Schwerpunkte bilden dabei neben Web-2.0-Technologien sowie Infrastruktur- und Migrationslösungen auch OpenSource-Software und die Beratung bei der Einführung von „Software as a Service“-Lösungen wie „SuccessFactors“ (www.successfactors.com). Die Pentos AG ist zertifizierter IBM Premium Business Partner und seit 2008 Certified Microsoft Partner. In 2008 wurden die Leistungen der Pentos AG mit der Zertifizierung nach DIN ISO 9001:2000 bestätigt. Die Pentos AG beschäftigt 35 Mitarbeiter.

1.2 Stellenwert von IT im Unternehmen

Die Pentos AG ist der IT-Branche zuzuordnen. Schon allein aus diesem Grund besitzt die IT selbst einen hohen Stellenwert im Unternehmen. So ist es verständlich, dass die Pentos AG auch bei sich selbst innovative IT-Lösungen entwickelt und einsetzt. Aufgrund des umfassenden Know-How aus Software-

¹ Webauftritt der Pentos AG: <http://www.pentos.com>

entwicklungsprojekten bei Kunden sind die Pentos-Mitarbeiter auch dementsprechend erfahren im Umgang mit Technologie.

2 Ausgangssituation

2.1 Ziele und Motive der Einführung von Social Software

Erfolgreiche Fallstudien für die Einführung von Social Software im Unternehmen definieren sich über einen klar abgegrenzten Anwendungsbereich wie beispielsweise Marketing, Vertrieb, Forschung oder Softwareentwicklung und bestimmen so präzise wie möglich Ziele, Nutzer(gruppen), Inhalte und den aus der Nutzung entstehenden Mehrwert für Individuen bzw. Team oder Organisation. In der vorliegenden Fallstudie wurde jedoch bewusst nach einer technologischen Lösung gesucht, um den intra-organisationalen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern anwendungsbereichsübergreifend im gesamten Unternehmen zu verbessern.

Das Ziel der neuen Mitarbeiter-Weblogs war die Optimierung der internen Mitarbeiter-Kommunikation und darauf basierend die Initiierung von mehr Selbstreflektion der Mitarbeiter durch das Erstellen nutzergenerierte Beiträge, welche gewissermaßen ein nach Außen tragen der Mitarbeiter-tätigkeiten und -ziele darstellen. Mitarbeiter-Weblogs sollen in der Form von Wochenberichten die im Unternehmen wesentlichen Bereiche und Themen wie Dokumentation, Projektmanagement und Software-Entwicklung auf einer Meta-Ebene unterstützen.

2.2 Anstoß für das Projekt

Viele Mitarbeiter sind geographisch verteilt beschäftigt. Eine effektive Zusammenarbeit zwischen diesen zu erreichen, zeichnete sich als sehr schwierig ab. Der echte Auslöser für die Einführung der Mitarbeiter-Weblogs war dabei das Bedürfnis nach einer besseren Kommunikation innerhalb des 5-köpfigen Vorstandsteams. Der Vorstand tagte regelmäßig nur einmal im Monat und das war nicht ausreichend, um alle aktuellen Entwicklungen abgestimmt aufzunehmen. E-Mails und Telefonate konnten dieses Problem nicht bzw. nur unter großem Zeitaufwand und mit hoher Redundanz lösen. Ähnliches war auch für die Kommunikation mit und zwischen den Mitarbeitern festzustellen. Der Anstoß für die Einführung dieser neuen Lösung erfolgte Top-down, d.h. sie wurde also durch den Vorstand getrieben. Der Entscheidungsprozess war durchaus subjektiv gestaltet, da rasch eine einfache Lösung gefunden werden musste, um den auftretenden Herausforderungen zu begegnen. Die Einführung der neuen Lösung geschah schon rund ein Jahr nach der Geschäftsaufnahme der Pentos AG.

2.3 Ausgangslage im Projekt

Schon als die Pentos AG im Jahr 2000 gegründet wurde und erste Projekte abwickelte, war die interne Kommunikation aufwändig. Obgleich das Unternehmen damals noch aus einem sehr kleinen Kernteam bestand, wuchs es innerhalb eines Jahres rasch auf 8 Mitarbeiter an. Aufgrund der Tatsache, dass viele Mitarbeiter geographisch verteilt beim Kunden in Projekten arbeiteten, konnte keine bestmögliche Zusammenarbeit zwischen ihnen gefunden werden. Über Telefon, via E-Mail und Face-to-Face-Besprechungen wurde nicht effektiv genug kommuniziert. Auch fanden solche Besprechungen aufgrund terminlicher Engpässe viel zu selten statt, eine Terminkoordination gestaltete sich aufgrund zahlreicher Aufenthalte der Projektmitarbeiter außerhalb des Unternehmensstandorts München als schwer durchführbar.

Insbesondere der Aufwand für die Bereitstellung eines strukturierten und von allen Partnern gleich wahrgenommenen Inhalts war mit den klassischen Kommunikationsmedien sehr hoch. Aufgrund der Projektsituation konnten weder Telefonate noch E-Mails zeitnah oder für alle verständlich und nachvollziehbar beantwortet werden. Telefonate, die meist zwischen nur zwei Personen geführt wurden, erhöhten die Kommunikationsschwierigkeiten, da die Ergebnisse nicht routinemäßig den nicht involvierten Kollegen mitgeteilt wurden.

Aufgrund der Kernkompetenz im Bereich IBM Lotus Domino wurde daher beschlossen, eine Lösung zur Verbesserung der internen Kommunikation über IBM Lotus Notes/Domino zu realisieren.

3 Pentos AG – Nachhaltiges Mitarbeiter-Blogging

Eine Grundanforderung für die zu entwickelnde Weblog-Lösung war der Einsatz von Lotus Notes/Domino als Ausgangsbasis. Als IBM-Business-Partner lag der Schritt nahe, diese Technologie auch im eigenen Unternehmen zu nutzen und den Mitarbeitern war diese Technologie ebenfalls bestens vertraut. Auf dem Groupware-System Lotus Notes/Domino setzt eine Wissensdatenbank auf, genannt „Team-Space“, welche in Form und Funktion den Standard-Schablonen „Teamroom“ und „Diskussionsforum“ ähnelt. Sie kann lokal, ohne Netzzugang, oder im Netzwerk entweder über den Notes Client oder über einen Web-Browser genutzt werden.

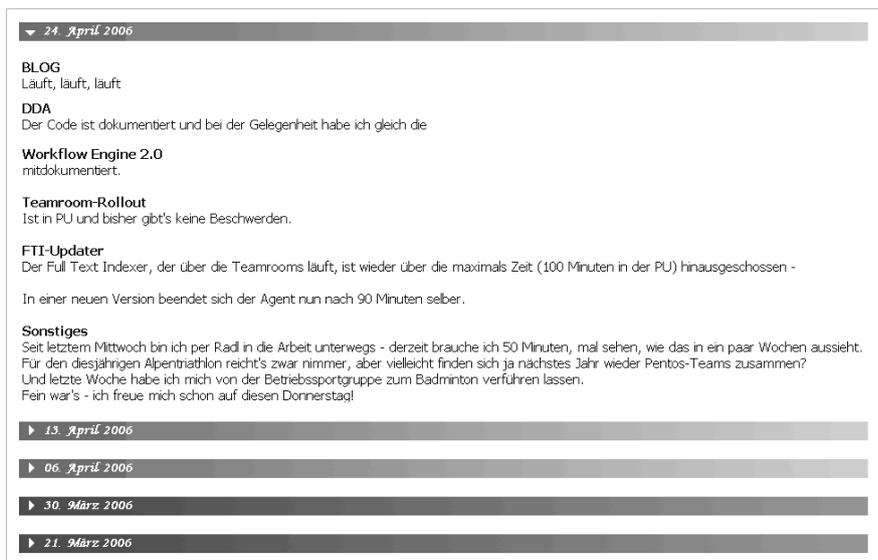
In diese Wissensdatenbank sind die „Newsletter“ der Mitarbeiter (die Weblogs) integriert. Diese sind modular umgesetzt und können daher als eigenständige Anwendung genutzt werden. Die Struktur ist verständlich aufgebaut. Über eine themenspezifische Ansicht können alle Mitarbeiter die einzelnen Wochenberichte ihrer Kollegen in der Kategorie „Newsletter“ lesen. Dabei ist der Status quo sämtlicher Einträge auf einen Blick ersichtlich. Aktualisierte und neue Berichte

erscheinen automatisch für alle Mitarbeiter als „ungelesen“. Am Änderungsdatum wird deutlich, wann ein Beitrag das letzte Mal bearbeitet wurde.

Einmal pro Woche sollen alle Mitarbeiter festhalten, was sich in ihrem Arbeitsbereich Wichtiges ereignet hat und diese Informationen in den Weblogs allen Kollegen zur Verfügung stellen. Die einzelnen Wochenberichte sollen dabei eine Länge von 10 bis 20 Zeilen nicht überschreiten. Alle Mitarbeiter können Weblog-Einträge kommentieren. Die nachfolgende Abbildung 3.1 veranschaulicht exemplarisch einen solchen Weblog-Eintrag eines Mitarbeiters.

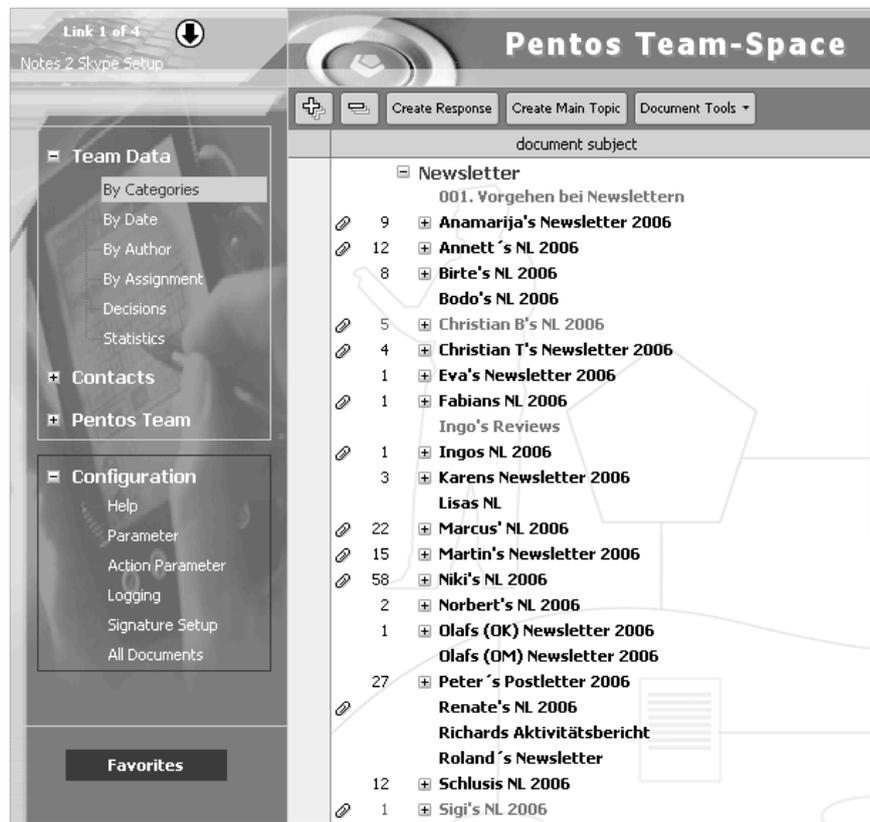
Die Einführung der Mitarbeiter-Weblogs im Jahre 2001 und die damit einhergehende mitarbeitergetriebene Informationsdokumentation halfen dabei, Zeit und Aufwand für die interne Kommunikation stark zu reduzieren. Vor allem wurden klassische Medien wie Telefon, Face-to-Face Meeting und E-Mail sinnvoll ergänzt und zum Teil ersetzt. Auf Basis der Weblog-Inhalte ergaben sich auch viele neue Impulse für die Personalentwicklung. So kann nun beispielsweise sehr einfach erkannt werden, wo genau bei den Mitarbeitern Wissens- oder Kompetenzlücken bestehen.

Abb. 3.1: Ein Beispiel für einen Weblog-Eintrag



Am Jahresende werden die Weblog-Einträge eines vergangenen Jahres zusammen mit allen Kommentaren in einer Archivablage gespeichert, welche für die Mitarbeiter weiter zugänglich und durchsuchbar ist. So entsteht eine für alle Mitarbeitende durchsuchbare Wissensdatenbank, wie Abbildung 3.2 veranschaulicht.

Abb. 3.2: Die Wissensdatenbank „Team-Space“



4 Projektentwicklung und Betrieb

4.1 Konzeptionierung

Die Mitarbeiter-Weblogs wurden ohne externe Beratung durch die Pentos AG selbst konzipiert und implementiert. Die Einführung der Lösung hat rund zehn Personentage für Konzeption, Entwicklung und Implementierung verursacht. Alle Mitglieder des verantwortlichen Projektteams stammten aus dem Professional-Services-Umfeld, waren bei Kunden tätig und dementsprechend erfahren im Umgang mit der Technologie. In der Projektsteuerungsgruppe befanden sich insgesamt fünf Mitarbeiter, darunter zwei Vorstände. Diese fünf Personen bildeten auch zugleich die Pilotgruppe.

Als IBM-Partner setzt die Pentos AG eine selbst entwickelte auf Lotus Domino basierende Weblog-Lösung ein. Diese Lösung wurde ohne externe Beratung konzipiert, da alle Beteiligte im Projektteam aus dem Professional-Services-Umfeld stammten, bei Kunden tätig waren und somit die Technologie beherrschten. Die Pentos-Weblogs sind nicht öffentlich, der Zugriff erfolgt über das Intranet. Obwohl keine klassische Weblog-Software wie beispielsweise Wordpress verwendet wird, bietet die eigenentwickelte Lösung alle wesentlichen Grundfunktionalitäten einer Weblog-Software: Weblog-Beiträge werden chronologisch absteigend sortiert und die Vernetzung zwischen den Bloggern geschieht Weblog-typisch über Kommentare.

Um die Weblog-Nutzung zu steuern, definierte der Vorstand eine klar Vorgabe: Alle Mitarbeiter müssen mindestens einmal pro Woche bloggen. Weblog-Einträge sollen im Normalfall weniger als zehn Zeilen umfassen, um die Weblog-Kommunikation zugleich effektiv und effizient zu gestalten. In einem KMU mit flachen Hierarchien kann der jeweilige Informationsträger dann ohnehin direkt über andere Medien wie beispielsweise Telefon oder E-Mail kontaktiert werden, um detaillierte Auskünfte zu erhalten.

4.2 Projekt-/Changemanagement, Implementierung, Einführung

Die Einführung einer neuen Technologie ist immer mit einem Wandel bestehender Nutzungs- bzw. Arbeitspraktiken verbunden. Aus diesem Grunde wurde die Zielsetzung der Mitarbeiter-Weblogs-Einführung als wesentlicher Bestandteil der allgemeinen Einschulung durch die Geschäftsleitung selbst an alle Mitarbeiter sorgfältig kommuniziert. Durch ihre Mitgliedschaft in der Pilotgruppe beteiligte sich auch die Geschäftsleitung besonders stark an der internen Vermarktung des neuen Werkzeugs. Dazu gehören auch unternehmensinterne Präsentationen sowie das gemeinsame „Feiern“ erster Erfolge bei der Mitarbeiter-Selbstorganisation und bei der Dokumentation von Lessons Learned.

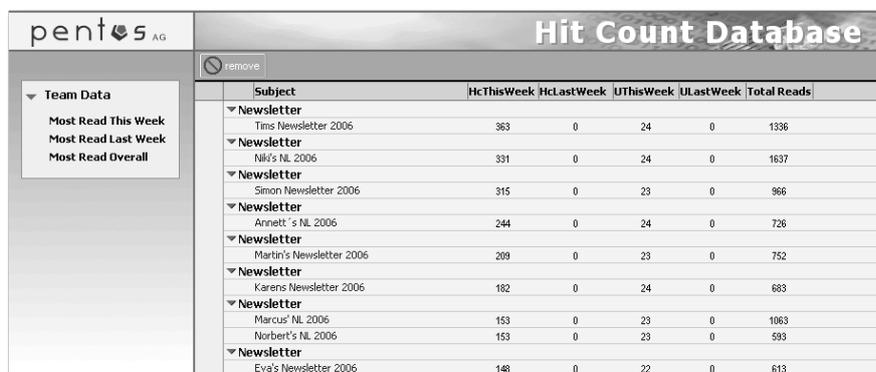
Dass Mitarbeiter rasch damit begannen, auch private Informationen zu bloggen, wurde von der Geschäftsleitung durchaus begrüßt, da dies zu einem verstärkten Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen beiträgt. Beispielsweise wird in den Weblogs über die Geburt von Kindern von Mitarbeitern oder anstehende sportliche Ereignisse berichtet. So lassen sich sehr schnell private Synergien nutzen und das Zusammenhaltsgefühl in einem Unternehmen, in dem sich viele Mitarbeiter nur einmal im Monat sehen, verbessern. Schnelle Erfolge erhöhten die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Dieser Umstand nahm dem Unternehmen dann gewissermaßen auch einen Teil eines aktiven Change Managements ab.

Von Anfang an spielte die Vorbildfunktion durch das Management eine wichtige Rolle. Gehen fachliche Vorgesetzte mit gutem Beispiel voran, schreiben auch die Mitarbeiter mehr und qualitativ bessere Beiträge. Als besondere Maßnahmen zur Akzeptanzsteigerung der Weblogs dienen auf einer pragmatischen Ebene

zusätzlich Lob und Tadel durch die Geschäftsführung – sozusagen ein sanfter Druck für die Mitarbeiter, stets ihrer Verpflichtung nachzukommen.

Die Einführung einer statistischen Auswertung („Wie oft werden die Weblogs jeweils gelesen?“) und darauf aufbauend Ranglisten stellen einen zusätzlichen Anreiz dar. Solche wie in Abbildung 4.1 dargestellte Auswertungen appellieren an die Eitelkeit der Mitarbeiter und spornen sie zu Höchstleistungen an. Über diese Ranglisten und die Information, wie häufig Wochenberichte von Kollegen gelesen werden, wird den Mitarbeitern gezeigt, dass sich ihr Arbeitsaufwand lohnt. Zusätzlich werden gute Weblog-Praktiken als kleiner Bestandteil des variablen Bonusanteils in der Mitarbeitervergütung finanziell honoriert.

Abb. 4.1: Weblog-Statistiken



The screenshot shows a web application interface for 'pentos AG' with a 'Hit Count Database' section. On the left, there is a sidebar with 'Team Data' and three sub-items: 'Most Read This Week', 'Most Read Last Week', and 'Most Read Overall'. The main area contains a table with columns: Subject, HcThisWeek, HcLastWeek, UThisWeek, ULastWeek, and Total Reads. The table lists various newsletters with their respective hit counts and total reads.

Subject	HcThisWeek	HcLastWeek	UThisWeek	ULastWeek	Total Reads
▼ Newsletter Tims Newsletter 2006	363	0	24	0	1336
▼ Newsletter Nik's NL 2006	331	0	24	0	1637
▼ Newsletter Simon Newsletter 2006	315	0	23	0	966
▼ Newsletter Arnett's NL 2006	244	0	24	0	726
▼ Newsletter Martin's Newsletter 2006	209	0	23	0	752
▼ Newsletter Karens Newsletter 2006	182	0	24	0	683
▼ Newsletter Marcus' NL 2006	153	0	23	0	1063
▼ Newsletter Norbert's NL 2006	153	0	23	0	593
▼ Newsletter Eva's Newsletter 2006	148	0	22	0	613

4.3 Betrieb und Weiterentwicklung

Der Aufwand für die Administration der auf IBM Lotus Domino basierenden Lösung ist aus Sicht der Geschäftsleitung vernachlässigbar gering. Schon die Einführung der Lösung hat nur etwa zehn Personentage für Konzeption, Entwicklung und Implementierung verursacht. Die eingesetzte Technologie ist den Mitarbeitern bereits aus dem Kerngeschäft der Pentos AG bestens vertraut. Die weitaus größere Herausforderung liegt in der kulturellen Veränderung, die sich durch die Einführung von Mitarbeiter-Weblogs ergibt.

Gesammelte Erfahrungswerte im Unternehmen zeigen, dass die 35 Mitarbeiter pro Woche rund 15 Minuten Zeit für das Schreiben ihrer Weblog-Einträge veranschlagen. Eine weitere halbe Stunde pro Woche nutzen sie, um Weblogs von Kollegen zu lesen und interessante Informationen daraus zu extrahieren. Das Konzept der Wochenberichte besagt, dass einmal pro Woche alle Mitarbeiter festhalten, was sich in ihrem Arbeitsbereich ereignet hat. Diese Wochenberichte sollen eine Länge von zehn Zeilen nicht überschreiten, um die Arbeitszeit für das Lesen so gering wie möglich zu halten.

5 Wirkung und Nutzung

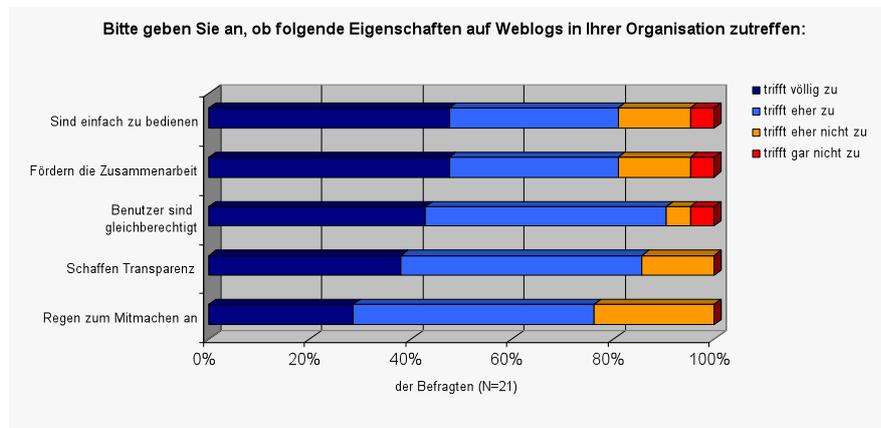
Ein großer Teil der in diesem Abschnitt präsentierten Inhalte stammt aus einer Online-Befragung der Mitarbeiter, an der 21 Mitarbeiter teilgenommen haben. Bei der Auswertung wurde zusätzlich nach der quantitativen Weblog-Nutzung in Vielnutzer (Nutzer mit intensiver Leseneigung) und Wenignutzer sowie nach dem subjektiv empfundenen individuellen Nutzen aus den Weblogs in Begünstigte (Nutzer mit hoch empfundenem individuellem Nutzen) und Nichtbegünstigte unterschieden.

5.1 Nutzerakzeptanz

Aus der Sicht der Geschäftsleitung ist der Mehrwert der Weblogs auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters die Bereitstellung relevanter Informationen, welche seine Selbstorganisation stimulieren und unterstützen – was sowohl die berufliche als auch die private Ebene betrifft. Die Geschäftsleitung empfindet die stets aktuellen Informationen über die laufende Entwicklung in Projekten als Mehrwert für die Organisation. Die Koordinationsfunktion der Weblogs führt dazu, dass Mitarbeiter alle Arbeitsprozesse von der Projektakquise bis zum Projektabschluss gezielter aufeinander abstimmen. Aufgrund der Tatsache, dass alle Ebenen von Manager bis Mitarbeiter bloggen, ergibt sich auch ein gutes „Gesamtbild“ der Organisation sowie ihrer Tätigkeiten und Projekte. Der durch die Geschäftsleitung empfundene Nutzen/Erfolg der Mitarbeiter-Weblogs für die gesamte Organisation ist die nachhaltige Stärkung der Unternehmenskultur. Das Stimmungsbild der einzelnen Mitarbeiter wird heute schon in den Weblogs abgebildet. Führungskräfte können darauf eingehen und gegebenenfalls entsprechend reagieren.

Obwohl Weblogs aus technischer Sicht einfache IT-Werkzeuge sind, werden sie, was ihre soziale Komponente betrifft, in Organisationen unterschiedlich wahrgenommen. Speziell spielen Unternehmenskultur und Erfahrung der Mitarbeiter eine große Rolle, wenn IT-Werkzeuge, bei denen die Nutzung im Wesentlichen freiwillig ist, zum Mehrwert des Unternehmens eingesetzt werden sollen. Die Wahrnehmung der Weblogs in der Pentos AG gestaltet sich als durchwegs positiv und im Sinne der Geschäftsführung, was die Zielsetzung der Weblogs betrifft. Mitarbeiter empfinden sie als einfach zu bedienende IT-Werkzeuge, welche die Zusammenarbeit fördern und Transparenz über Wissen im Unternehmen schaffen. Die kontinuierliche Reflexion von Projekten, positives Feedback von Kollegen und Vorgesetzten sowie selbst Kritik wirken als Innovationstreiber. Kollegen motivieren sich durch Weblog-Einträge gegenseitig, weil dadurch Erfolge rasch geteilt werden können. Das wirkt sich positiv auf das Teamgefühl im Unternehmen aus. Nachfolgende Abbildung beschreibt die Wahrnehmung der Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter.

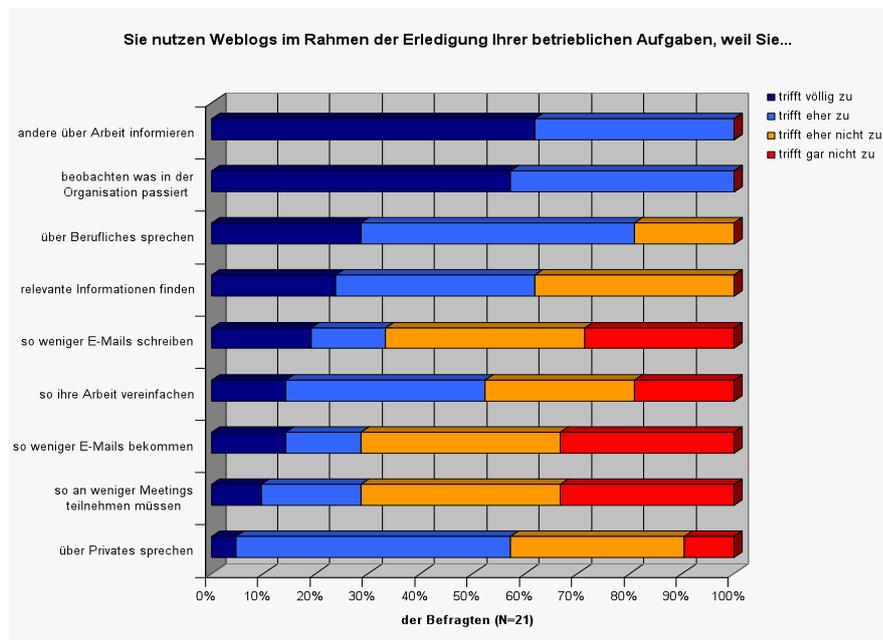
Abb. 5.1: Wahrgenommene Eigenschaften von Weblogs



Vielnutzer bekennen sich stärker dazu, dass Weblogs als originär partizipative Medien zum Mitmachen anregen, Transparenz über Inhalte und Wissen schaffen sowie die Zusammenarbeit fördern. Dies signalisiert wiederum, dass viele implizit mit Weblogs genannten Vorteile aus ihrer direkten Nutzung entstehen. Gerade ein solcher Umstand ist im Vorfeld sehr schwer an noch nicht bloggende Mitarbeiter zu kommunizieren.

Die befragten Mitarbeiter nutzen Weblogs zum Großteil aus dem Grund, aktiv Kollegen über ihre Arbeit zu informieren und passiv darin zu beobachten, was in ihrer Organisation passiert. Sie können sich über Weblogs mit ihren Kollegen zu arbeitsbezogenen Themen unterhalten und finden dort auch die für ihre Arbeit relevanten Informationen. Dass Weblogs explizit deshalb genutzt werden, um weniger E-Mails zu schreiben oder zu erhalten bzw. um an weniger Besprechungen teilzunehmen, kann derzeit nur von einem kleinen Teil der befragten Mitarbeiter bestätigt werden. Die Mitarbeiter-Weblogs dienen als Ergänzung zu den bisher eingesetzten Kommunikationsinstrumenten für eine bestimmte Art der Mitarbeiter-zu-Mitarbeiter-Kommunikation. Auch die Tatsache, Weblogs aus dem Grund zu nutzen, um sich darin mit Kollegen über Privates auszutauschen, ist kein Hauptmotiv für die aktive Verwendung von Weblogs, obwohl sie zur Akzeptanzerhöhung beiträgt. Es überwiegen jedoch professionelle Gründe. Nachfolgende Abbildung stellt die Nutzungsmotivation der Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter dar.

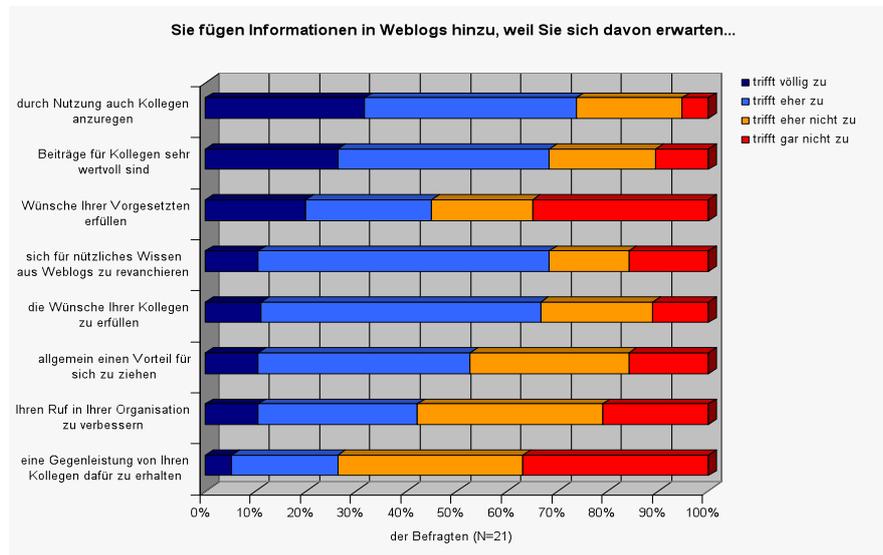
Abb. 5.2: Nutzung von Weblogs



Vielnutzer bekennen sich stärker dazu, dass sie Weblogs nutzen, um relevante Informationen zu finden und sich mit Kollegen über arbeitsrelevante Themen auszutauschen. Sie äußern sich auch viel deutlicher dazu, Weblogs zu nutzen, um damit ihre Arbeit zu vereinfachen, weniger E-Mails zu schreiben und zu erhalten sowie an weniger Meetings teilnehmen zu müssen. Dies bestätigt erneut, dass die aus Weblogs erzielbaren Vorteile mit der Intensität der Nutzung zusammenhängen. Je intensiver Weblogs genutzt werden, desto eher rücken klassische Kommunikationsmittel in den Hintergrund. Begünstigte besitzen eine höhere operative Motivation, Weblogs zu nutzen. Sie bedienen sich Weblogs stärker, um die für ihre Arbeit relevanten Themen herauszufiltern und sich mit Kollegen auszutauschen.

Der Hauptgrund, Weblog-Beiträge zu schreiben, liegt darin, Kollegen durch den eigenen Beitrag ebenfalls zur Nutzung anzuregen (Reziprozität). Außerdem erscheint das Empfinden, dass eigene Beiträge für andere Mitarbeiter wertvoll sind, ein weiterer wichtiger Motivator für die Mitarbeiter zu sein. Die Geschäftsführung fordert und fördert Aktivitäten um Weblogs. Die Mitarbeiter wollen die Wünsche ihrer Vorgesetzten nicht nur aufgrund des „sanften Drucks“ durch Beiträge erfüllen. Sich für nützliches Wissen von Kollegen zu revanchieren, stellt ebenfalls ein wesentliches Motiv dar (Reziprozität). Nachfolgende Abbildung veranschaulicht, warum Mitarbeiter Beiträge in den Weblogs erstellen.

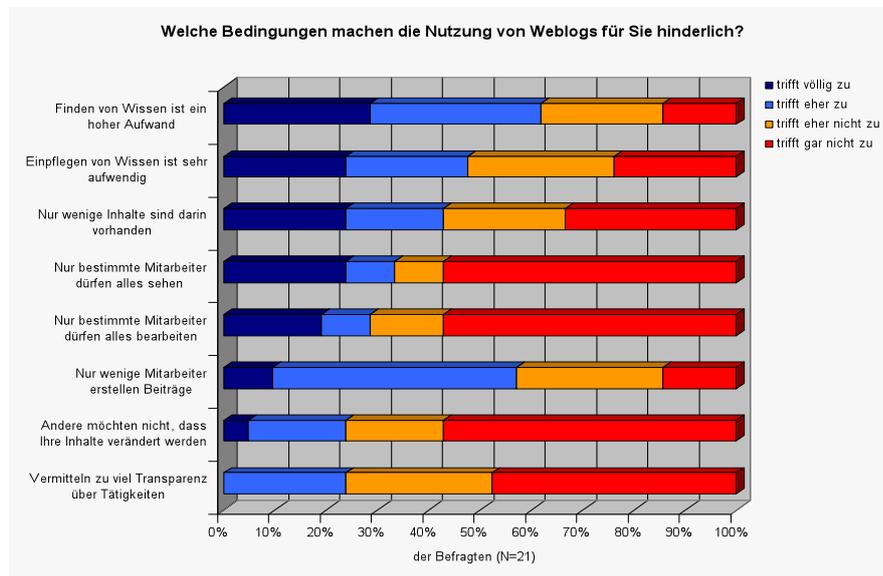
Abb. 5.3: Motivation, Weblog-Beiträge zu erstellen



Vielnutzer bekennen sich wiederum stärker zu den genannten Nutzungsmotiven sowie vor allem sehr stark zur Reziprozität. Begünstigte besitzen auch eine höhere sozial-psychologische Motivation, aktiv Inhalte in Weblogs zu veröffentlichen. Sie erwarten sich viel stärker, durch ihren Beitrag einen Vorteil zu erzielen und die Wünsche der Kollegen mit eigenen wertvollen Beiträgen zu erfüllen.

Im Rahmen der durchgeführten Mitarbeiterbefragung wurden die Mitarbeiter zu Nutzungshindernissen befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass es die Mitarbeiter als Hindernis für die Nutzung von Weblogs empfinden, wenn das Einpflegen und Finden von Wissen einen hohen Aufwand darstellt sowie wenn nur wenige Inhalte vorzufinden sind. Das Vermitteln von zu viel Transparenz und die mangelnde Konfliktfähigkeit der Kollegen werden von einem Großteil der Befragten nicht als Hindernis empfunden. Das ist zum Teil überraschend, da nicht immer alle Mitarbeiter Transparenz über Wissen und Wissensträger im Unternehmen befürworten müssen. Nachfolgende Abbildung zeigt, welche Aspekte aus Sicht der Mitarbeiter Nutzungshindernisse darstellen.

Abb. 5.4: Hindernisse für die Nutzung von Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter



Vielnutzer glauben weit weniger stark, dass es die Nutzung von Weblogs hinderlich macht, wenn das Finden und Einpflegen von Wissen einen höheren Aufwand bedeutet und nur wenig Wissen in den Weblogs vorhanden ist. Die Antworten belegen, dass Vielnutzer deutlich weniger Hindernisse in der Akzeptanz von Weblogs erkennen als Wenignutzer. Daraus lässt sich folgern, dass die Akzeptanz der Weblogs mit zunehmender Nutzung zunimmt, weil dann die Vorteile durch die Nutzer klarer erkannt werden.

5.2 Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

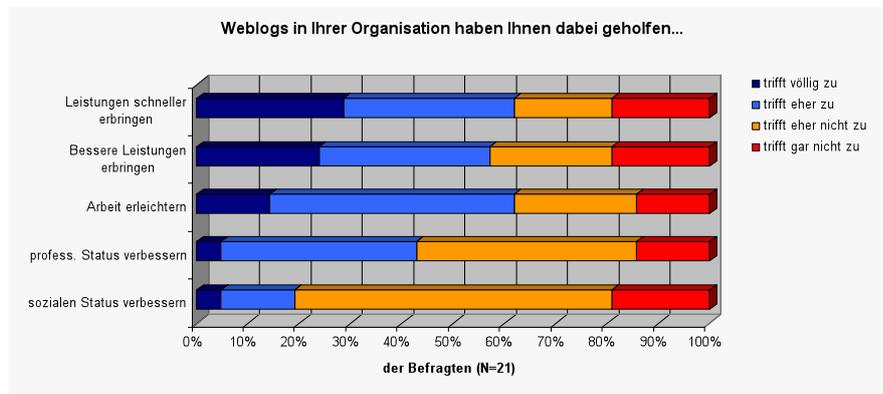
Im Gegensatz zum Bloggen ist bei der Verwendung von E-Mails bzw. in Face-to-Face-Besprechungen das gesprochene Wort, welches auch eine Relevanz für die Allgemeinheit besitzen kann, nach dem Ende der Aktion (dem Schreiben/Versenden bzw. dem Sprechen) für die Allgemeinheit „verloren“. Die durch das Mitarbeiter-Bloggen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

Aus Sicht der Geschäftsleitung ist der von den Mitarbeitern empfundene Nutzen der Effekt, dass Mitarbeiter die Weblogs relevanter Informationsträger lesen können und sich so Zugriff auf für sie relevante Informationen im Unternehmen verschaffen. Gleichzeitig schaffen Mitarbeiter aus ihrer betrieblichen Praxis heraus

durch das wöchentliche Bloggen sehr zeitnah ein einfach durchsuchbares und nutzernahes Informationsangebot. Durch Bloggen können Mitarbeiter selbstorganisatorisch tätig werden und sich damit im Unternehmen besser entfalten. Zudem trägt das Bloggen zur Gestaltung einer partizipativen Unternehmenskultur bei.

Die Nutzung von Weblogs hat unmittelbare Auswirkungen auf die zu erledigenden Leistungen aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters. Ein Teil der Mitarbeiter empfindet direkt eine Erhöhung von Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit. Eine eventuell erreichte Verbesserung des professionellen Status rangiert noch etwas vor der Verbesserung des sozialen Status. Nachfolgende Abbildung visualisiert den individuellen Nutzen der Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter.

Abb. 5.5: Individueller Nutzen der Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter

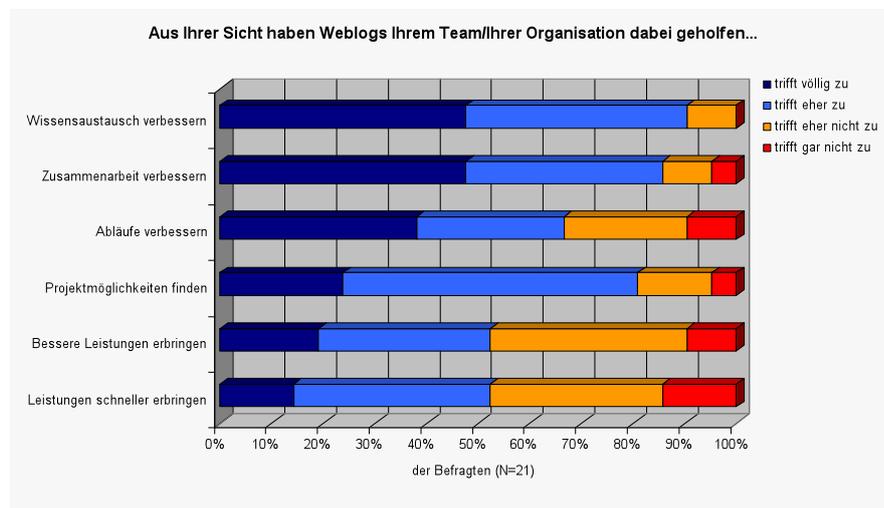


Vielnutzer können im Gegensatz zu Wenignutzern deutlicher davon sprechen, ihren professionellen Status verbessert zu haben. Sie erleichtern durch den Einsatz von Weblogs stärker ihre Arbeit und können bessere Leistungen schneller erbringen.

Aus der Perspektive der befragten Mitarbeiter zeigt sich zudem, dass die eingeführten Mitarbeiter-Weblogs den Teams und der gesamten Organisation dazu verholfen haben, Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Abläufe zu verbessern und Leistungen schneller zu erbringen. Auf Basis der in Mitarbeiter-Weblogs erarbeiteten Ideen konnten auch bereits neue Möglichkeiten für Projekte gewonnen werden. Nicht immer ist und war den Mitarbeitern vorher klar, wie ihre Arbeitsergebnisse genutzt werden können. Positives Feedback von Kollegen und Vorgesetzten ist ein großer Innovationstreiber und führt auch zum Teil zur Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Der Nutzen der Weblogs für die Organisation wird durch die Mitarbeiter etwas größer eingeschätzt als der

Nutzen für den einzelnen Mitarbeiter; ein Umstand, der sich unter Bezugnahme auf das Dilemma der Wissensteilung erklären lässt²: Wissensteilung kann als Problem sozialer Kooperation verstanden werden. Demnach kann das Explizieren von Wissen von einzelnen Mitarbeitern als sehr hoher Aufwand wahrgenommen werden. Würden jedoch alle Mitarbeiter derart denken, käme es vermutlich kaum zu einer funktionierenden organisationalen Wissensbasis. In diesem Falle wäre der kollektive Schaden durch die ihr Wissen nicht teilenden Mitarbeiter größer als ihr Aufwand der Wissensteilung. In dieser Fallstudie konnte das Dilemma der Wissensteilung jedoch weitestgehend überwunden werden. Nachfolgende Abbildung beschreibt den organisationalen Nutzen der Weblogs aus der Sicht der Mitarbeiter.

Abb. 5.6: Organisationaler Nutzen der Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter



Vielnutzer glauben schließlich stärker daran, dass Weblogs in der Organisation geholfen haben, Abläufe zu verbessern und bessere Leistungen schneller zu erbringen.

5.3 Faktische Nutzung

In den Mitarbeiter-Weblogs finden sich Projektstatus-Informationen, Lessons Learned sowie besondere relevante Ereignisse im betrieblichen oder privaten Umfeld. Mitarbeiter sollen in den Weblogs kommunizieren, was sie im

² Vgl. Cabrera, A. und Cabrera, EF.: Knowledge Sharing Dilemmas, in Organization Studies, Vol 23, No. 5, 687-710.

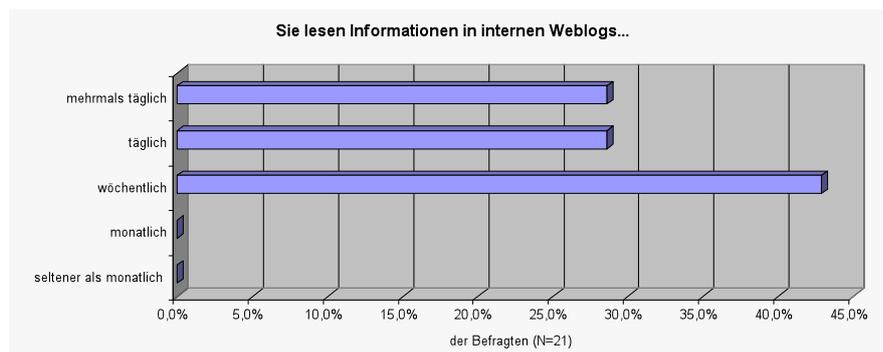
Unternehmen tun, warum sie genau das tun und welchen Bezug ihr Handeln zum Unternehmenserfolg hat. Dieser Soll-Zustand wurde auch in einer Netiquette für die Mitarbeiter als Leitfaden zur Nutzung der Weblogs dokumentiert. Schulungen werden angesichts des technischen Hintergrunds der Mitarbeiter nicht angesetzt. Die Personalabteilung bietet bei Unklarheiten und Fragen in der Nutzung Unterstützung an.

Ein Großteil der Mitarbeiter hält sich an die beschriebenen Vorgaben, jedoch beteiligen sich nicht alle Mitarbeiter in einem ausreichenden Maße: Manche Mitarbeitern bloggen nicht oft genug und andere Mitarbeiter reflektieren nicht tief genug. Zu lange Weblog-Einträge lassen sich als Ausreisser gut über Kommentare wie „Sorry, ich habe keine Zeit all das zu lesen.“ regulieren. Manche Mitarbeiter sehen in den Weblogs eine Zusatzarbeit. Der Großteil der Mitarbeiter schätzt es allerdings, mit dem eigenen Weblog ein Forum zu haben, um sich mit anderen auszutauschen.

Als durchwegs positiv wird durch die Geschäftsleitung der Umstand empfunden, dass Mitarbeiter auch über Privates bloggen und dabei Synergien zu ihrem beruflichen Umfeld herstellen. Ein Mitarbeiter lässt beispielsweise Kollegen an seinen botanischen Erfolgen teilhaben: Er zieht in seiner Freizeit Chili-Pflanzen und dokumentiert ihr Wachstum per Foto in seinem Weblog.

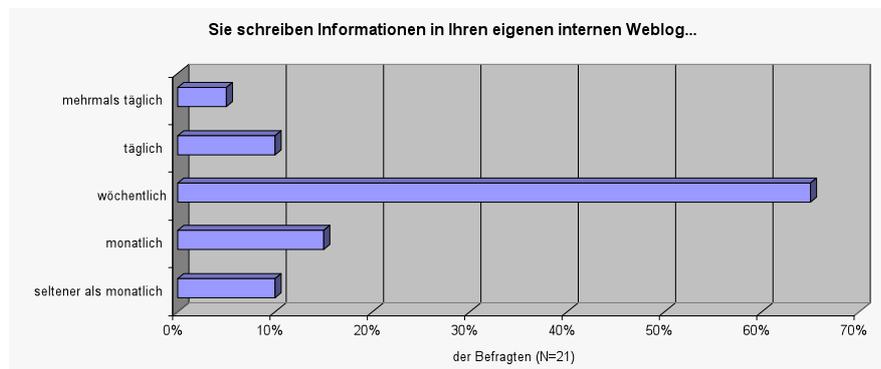
In der Pentos AG herrscht zusammenfassend eine sehr intensive Weblog-Nutzung vor, welche durch nachfolgende Abbildung veranschaulicht wird: Fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter liest zumindest wöchentlich, ein Großteil täglich oder sogar mehrmals täglich die bereitgestellten Informationen. Diese Zahlen sprechen für die Relevanz der in den Weblogs enthaltenen Informationen. Die Stärke der Nutzung ist auch ein Indiz für die Nachhaltigkeit der bereits 2001 im Unternehmen eingeführten Mitarbeiter-Weblogs.

Abb. 5.7: Nutzung von Weblogs (lesend)



Mit 60% der befragten Nutzer schreiben deutlich über die Hälfte der Mitarbeiter zumindest wöchentlich Inhalte. Nur durch eine solche Aktivität wird sichergestellt, dass der Inhalt der Weblogs wirklich von einem Großteil der Mitarbeiter erstellt und verantwortet wird sowie vielfältige Informationen über die Tätigkeiten aller bzw. möglichst vieler Mitarbeiter im Unternehmen abrufbar sind. Beides sind notwendige Kriterien für eine funktionierende Selbstorganisation und Selbstreflexion über Weblogs aus Sicht der Mitarbeiter. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die schreibende Nutzung der Weblogs.

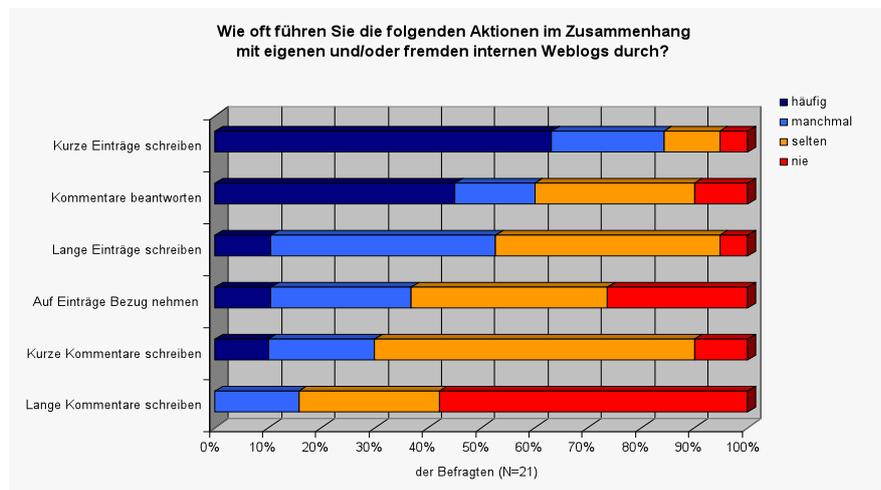
Abb. 5.8: Nutzung von Weblogs (schreibend)



Vielnutzer (lesend) schreiben auch durchschnittlich mehr Beiträge pro Woche. Diese Erkenntnis ist insofern interessant, da nicht notwendigerweise eine Korrelation zwischen Lesen und Schreiben bestehen muss. Vielnutzer können auch leichter einen Nutzen aus der Erstellung ihrer Beiträge für sich ableiten.

Was das Schreiben von Weblog-Einträgen betrifft, ist die Untersuchung der konkreten Beitragsart relevant: Der Großteil der befragten Mitarbeiter konzentriert sich beim Schreiben erwartungsgemäß auf das eigene Weblog. Dabei stehen das Verfassen von kurzen Einträgen sowie das Beantworten von Kommentaren im eigenen Weblog an erster Stelle. Der hohe Stellenwert der Kommentare belegt die Effektivität der Weblogs als eine bidirektional die Kommunikation fördernde Maßnahme. Das Schreiben von kurzen Einträgen überwiegt vor dem Erstellen langer Einträge, was mit der durch die Geschäftsleitung gewünschten Begrenzung der Weblog-Beiträge auf zehn Zeilen pro Beitrag zusammenhängt. Kurze Beiträge tragen wesentlich zur Effizienzerhöhung bei, da ein Leser entsprechend wenig Zeit aufwenden muss, um den Inhalt eines Beitrags zu erschließen. In der Pentos AG kann aufgrund der flachen Hierarchien der jeweilige Informationsträger nach dem Lesen eines potentiell relevanten Beitrags auch direkt über ein anderes Medium kontaktiert werden. Nachfolgende Abbildung visualisiert die Weblog-Nutzung der Mitarbeiter heruntergebrochen auf Beitragsarten.

Abb. 5.9: Nutzung von Weblogs (Beitragsarten)



Vielnutzer schreiben auch deutlich mehr kurze Beiträge und beantworten auch deutlich mehr Kommentare. Auch Begünstigte zeichnen sich dadurch aus, mehr Beiträge und Kommentare zu erstellen sowie auch auf die Einträge von anderen Bezug zu nehmen. Eine häufige Interaktion mit Kollegen sowie eine Reflexion auf eigene und fremde Weblog-Inhalte führen somit dazu, betriebliche Aufgaben effektiver und effizienter durchzuführen.

6 Erfahrungen

6.1 Spezialitäten der Lösung

Die Fallstudie zeigt, dass Mitarbeiter-Weblogs auch in einem KMU eine wertvolle Ergänzung zu bestehenden Kommunikationskanälen darstellen können. In dieser Fallstudie werden mit den rund zehnzeiligen Wochenberichten besonders kurze Weblog-Einträge verfasst, um damit Effizienz sicherzustellen. Damit kann die Fallstudie als Vorstadium zum intra-organisationalen Microblogging, d.h. dem zur Verfügung stellen besonders kurzer „Informationseinheiten“ – etwa auf die Frage „Woran arbeitest du gerade?“ – gesehen werden.

Bei der eingesetzten Weblog-Software handelt es sich nicht um eine Standardlösung wie beispielsweise Wordpress, sondern um eine selbstentwickelte Lösung auf der Basis von Lotus Notes/Domino. Zudem setzt die Pentos AG diese Lösung bereits seit dem Jahr 2001 ein und unterscheidet sich damit von Enterprise-2.0-Fallstudien, in denen sich Unternehmen noch in einer Experimentierphase befinden. Die Pentos-Fallstudie liefert sehr interessante Einblicke, wie sich über

einen solchen Zeitraum hinweg erfolgreiche Weblog-Praktiken bei den Mitarbeitern eines KMU etablieren können.

6.2 Barrieren und Erfolgsfaktoren

Bei der Pentos AG herrscht zum Zeitpunkt der Fallstudienenerhebung eine ausgeprägte Weblog-Nutzung vor. Fast die Hälfte der Mitarbeiter liest zumindest wöchentlich, ein Großteil täglich und sogar mehrmals täglich Beiträge in den Weblogs. Fast zwei Drittel der Mitarbeiter erstellen immerhin mindestens einen Beitrag pro Woche. Die Mitarbeiter-Weblogs werden von den Mitarbeitern durchwegs sehr positiv wahrgenommen. Die Hauptmotivation, Weblogs zu nutzen, ergündet sich aus der Tatsache, Kollegen aktiv über ihre Arbeit zu informieren und passiv zu beobachten, was im Unternehmen geschieht. Mitarbeiter nutzen Weblogs, um darin (aufgaben-)relevante Informationen zu finden und sich mit ihren Kollegen über ihre betrieblichen Tätigkeiten auszutauschen. Sie schreiben Weblog-Einträge insbesondere deshalb, um durch ihre eigene Nutzung auch Kollegen zur Nutzung anzuregen und weil sie wissen, dass ihre Beiträge für Kollegen wertvoll sind. Durch ihre Nutzung erwarten sie sowohl die Wünsche ihrer Kollegen als auch derer ihrer Vorgesetzten zu erfüllen. Die Weblogs führten dazu, dass ein Teil der Mitarbeiter die Effektivität und Effizienz der individuellen Leistungserbringung erhöhen konnte und empfindet, dass Weblogs der gesamten Organisation verholfen haben, Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Abläufe zu verbessern.

Aus der Online-Befragung der Mitarbeiter wurde ersichtlich, dass Vielnutzer im Unterschied zu Wenignutzern klarer die Vorteile aus den Weblogs erkennen und weniger Hemmschwellen empfinden. Begünstigte Mitarbeiter, d.h. solche mit höher empfundenem individuellem Nutzen, schreiben im Vergleich zu Nicht-Begünstigten mehr Informationen in die Weblogs und stimulieren auch stärker ihre Kollegen. Sie nehmen die Weblogs stärker als einen Speicher wahr, in dem arbeitsrelevantes Wissen zu finden ist. Des Weiteren zeichnen sich Begünstigte durch eine höhere Motivation aus, Weblogs zu nutzen, um damit ihre Arbeit zu vereinfachen. Auch sehen sie deutlich weniger Hindernisse und Hürden, was den Einsatz von Weblogs in Unternehmen betrifft.

Besonders die Integration des Vorstands in Konzeption, Implementierung und Betrieb war ein wesentliches Erfolgskriterium bei der Pentos AG. Die Fallstudie konnte zeigen, wie eine klare Top-down-Steuerung erfolgreich sein kann, um Mitarbeiter zur Beitragserstellung zu bewegen. Ein sanfter Druck durch die Geschäftsleitung förderte die Ausbildung effektiver Blogging-Praktiken. Das Schreiben wird zusätzlich, wenn auch vergleichsweise gering, monetär vergütet.

Maßgeblich für den Erfolg der Lösung war die durch das Management ausgeübte Vorbildfunktion. Wenn das Management gute und informative Beiträge erstellt, spiegelt sich das auf die Blogging-Praktiken der Mitarbeiter wider. Folglich nutzt

der gesamte Vorstand die Weblogs auch sehr aktiv. Die Mitarbeiter sehen die Wochenberichte des Vorstands als Maßstab für ihre eigenen Berichte. Ein „sanfter Druck“ durch die Geschäftsleitung bringt die Mitarbeiter immer wieder dazu, stets daran zu denken, was von ihnen verlangt wird, nämlich die Weblogs vermehrt aktiv zu nutzen. Insbesondere dann, wenn Mitarbeiter mit dem Schreiben ihrer Weblogs in Verzug kommen, werden sie aufgefordert und positiv ermuntert. Diese Mithilfe kann sogar soweit gehen, dass Mitarbeiter ihre Tätigkeiten am Telefon schildern und Kollegen eine kurze Zusammenfassung erstellen.

Eine besondere Motivation nimmt der Auswertungsmechanismus vor. Hier werden die einzelnen Lesevorgänge jeden Abend in einer Statistik anonymisiert zusammengefasst und dem Bericht zugeordnet. Damit wird präzise festgehalten, wie groß das Interesse an den einzelnen Berichten ist. Das zeigt den Mitarbeitern, dass sich ihr Arbeitsaufwand bei der Erstellung von Beiträgen lohnt.

Die Selbstorganisation der Mitarbeiter muss in das organisationale Gefüge passen: Klare Vorgaben zu Aufbau, Inhalt und Umfang der Beiträge erleichtern die Nutzung der Weblogs. Mitarbeiter orientieren sich an ihren Vorgesetzten. Sowohl Quantität als auch Qualität der Weblog-Beiträge muss stimmen, damit ein betrieblicher Mehrwert durch Weblogs erzielt werden kann. Bei Bedarf sollen die Mitarbeiter vor allem in der Einführungsphase auch Unterstützung beim Verfassen der Weblogs erhalten.

Alles beginnt mit einem Ziel: Das Schreiben von Beiträgen sollte daher auch in den individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter enthalten sein. Bloggen über Privates zu erlauben hilft Mitarbeitern zusätzliche Synergien herzustellen und schnell rasche Erfolge zu feiern. Durch dieses Zugeständnis können sie sowohl ihr Leben als auch ihren Beruf besser organisieren.

Barrieren offenbarten sich insbesondere in der Einführungsphase der Weblogs. Vor allem am Anfang waren die Weblog-Kritiker noch in der Überzahl und es zeigte sich nach der Bereitstellung der neuen Lösung bald eine Schwächephase: Die Häufigkeit der Aktualisierungen ging zurück und immer mehr Mitarbeiter verabsäumten es, ihre wöchentlichen Beiträge zu verfassen. Um diesen Trend zu stoppen, beschloss der Vorstand, die Weblog-Aktivitäten auch in das Bonussystem des Unternehmens aufzunehmen. Als zusätzlicher Anreiztyp wurde ein Statistik-Modul entwickelt. Dieser Auswertungsmechanismus dokumentiert, wie oft einzelne Beiträge aufgerufen werden. So kann jeder Mitarbeiter sehen, wie oft sein Weblog gelesen wird und erkennt, dass seine Arbeit einen Wert für die Kollegen besitzt und genutzt wird.

6.3 Lessons Learned

Die Einführung von Weblogs bei der Pentos AG im Jahr 2001 hat die Effizienz im Unternehmen erhöht, zu einer steigenden Transparenz beigetragen und den

Teamgeist stark gefördert. Die Weblogs haben sich im Laufe der Jahre zu einem unverzichtbaren Werkzeug für die interne Kommunikation entwickelt.

Weblogs sind aus technischer Perspektive zwar sehr einfach umzusetzen, ihre organisations-psychologischen Effekte sind jedoch teilweise erheblich. Eine weitaus größere Herausforderung ist die kulturelle Veränderung, welche sich durch die Einführung dieser neuen Werkzeuge ergibt. Was für den einen die Grundlage für einen effektiven Informationstransfer bedeutet, ist für den anderen der Untergang der bisherigen Kommunikationskultur. Daher ist ein sorgfältiges Change Management wichtig, um Skeptiker möglichst frühzeitig zu überzeugen. Wesentlich ist, die Mitarbeiter in die Testphase mit einzubinden. Je mehr der Einführungsprozess als ein Gemeinschaftsprojekt verstanden wird, desto höher ist die Akzeptanz. Korrekt eingesetzt sind Weblogs dann in der Lage, Kommunikation und Zusammenarbeit nachhaltig zu fördern.

Durch eine ungeeignete Verwendung der Weblogs können schnell Missverständnisse entstehen, welche Unruhe in der Belegschaft hervorrufen. Diese sind dann auch nur durch intensiven persönlichen Einsatz der Führungskräfte aus dem Weg zu räumen. Es dauert eine Weile, bis Mitarbeiter genügend Medienkompetenz erworben haben, um effektive Blogging-Praktiken herauszubilden. Gehen Führungskräfte mit gutem Beispiel voran, steht einem Erfolg der Weblogs fast nichts mehr im Wege.

6.4 Ausblick und Pläne

Weblogs sind für die Führungskräfte, Personalentwickler und Mitarbeiter der Pentos AG zu einem unverzichtbaren Instrument geworden. Dies ist Grund genug, die Vernetzung der Mitarbeiter durch weitere Instrumente auszubauen. So können die Mitarbeiter mittlerweile neben den Weblogs auch auf Diskussionsforen und Instant Messaging zurückgreifen. Auch der Einführung von Wikis ist die Pentos AG nicht abgeneigt, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter effektiver stattfinden zu lassen und Expertenwissen strukturiert aufzubauen.

Danksagung: Das Know-Center wird im Rahmen des Österreichischen COMET-Programms – Competence Centers for Excellent Technologies – gefördert. Das Programm steht unter der Schirmherrschaft des Österreichischen Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie, des Österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend und des Landes Steiermark. Die Abwicklung des Programms erfolgt durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG.

Kurzprofile der Autoren

Dr. Alexander Stocker (astocker@know-center.at)

Dr. Alexander Stocker studierte von 1995 bis 2001 Betriebswirtschaft an der Universität Graz und war im Anschluss an sein Diplomstudium bis 2004 als Berater für Dokumentenmanagement und Informationstechnologie bei DATEV in Nürnberg tätig. Seit 2004 beschäftigt er sich am Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, und seit 2008 auch am Institut für Informationssysteme bei Joanneum Research mit den Themen Web 2.0, Enterprise 2.0 und Web of Data. In seiner am Institut für Informationswissenschaft und Wirtschaftsinformatik der Universität Graz sowie am Institut für Wissensmanagement der Technischen Universität Graz verfassten Dissertation hat er die Auswirkungen von Web 2.0 auf den intra-organisationalen Wissenstransfer erforscht.

Dr. Nikolaus Krasser (nikolaus.krasser@pentos.com)

Dr. Nikolaus Krasser absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation und Informationswissenschaft an der Karl Franzens Universität in Graz. Seine Laufbahn startet er als kaufmännischer Trainee bei Siemens Matsushita (heute EPCOS) in Deutschlandsberg, Österreich. 1996 wird er vom Vorstand in die Zentrale nach München geholt und ist als Projektassistent für die Einführung einer ERP Software im Konzern zuständig. 1998 wechselt er als Consultant zu Lotus/IBM. Im Anschluss an diese Tätigkeit macht er sich als Unternehmensberater Anfang 2000 selbständig und gründet im August mit vier Kollegen die Pentos AG. Seit August 2000 ist Dr. Nikolaus Krasser als General Manager und Projektleiter Vorstand der Pentos AG.

Prof. Dr. Klaus Tochtermann (ktochter@know-center.at)

Prof. Dr. Klaus Tochtermann arbeitet seit mehr als neun Jahren an verschiedenen anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen in Deutschland, Österreich und den USA zum Thema Wissensmanagement. Er ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Know-Center Graz, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement. Zudem hat Prof. Tochtermann einen Lehrstuhl für Wissensmanagement an der TU Graz.