



WIKI-NETZWERK VERBINDET UNTERNEHMEN UND MITARBEITER

# Rascher Austausch im Dienst am Menschen

Karoline Kraus, Neu-Ulm, und Daniela Hofmann, Gaimersheim

Die Verknüpfung von Wissensfragmenten zu neuen Ideen und der Aufbau eines Beziehungsgeflechts sind Säulen des Wissensmanagements. Mit einem Wiki-Netz kann rasch und kostengünstig eine Wissensorganisation aufgebaut werden. Ein Sozialdienstleister bindet über ein Wiki seine externen Mitarbeiter in die Unternehmensstrukturen ein und fördert den Informationsaustausch mit dem Ziel einer optimierten Dienstleistung.

Es ist heute nicht mehr so wichtig, alles zu wissen, sondern ein Informationsnetz aufzubauen und zu pflegen, das bei schwierigen Entscheidungen weiterhilft. Software unterstützt die Vernetzung von Menschen und Wissen. Sogenannte Wiki-Netze wie die Internet-Enzyklopädie Wikipedia können als Werkzeug des Wissensmanagements eingesetzt werden. Informationen und Wissen lassen sich damit organisieren, veröffentlichen und miteinander verknüpfen. Ein Informations- und Wissensnetzwerk à la Wiki wird immer häufiger auch in Unterneh-

men implementiert, um kollektives Unternehmenswissen aufzubauen und Menschen miteinander in Kontakt zu bringen [1]. Ein Wiki ist aber immer nur so wertvoll wie jene Menschen, die sich an dessen Gestaltung beteiligen. Wikis leben und erhalten ihre Dynamik durch ihre Benutzer. Dasselbe gilt für Managementsysteme, die über ein Wiki abgebildet werden.

Ein Unternehmen, das sich und seine Mitarbeiter über ein Wiki vernetzt und ein Wiki-gestütztes Managementsystem aufgebaut hat, ist die Integra Soziale Dienste GmbH in Gaimersheim. Der So-

zialdienstleister hat es sich zur Aufgabe gemacht, Menschen mit Suchtmittelabhängigkeit, psychischen Erkrankungen und Behinderungen individuelle Hilfe durch integrative Betreuung und rehabilitative Assistenz zu bieten. Diese Einrichtung wurde 2001 gegründet und ist seither von zwei auf sieben Mitarbeiter angewachsen. Die Geschäftsführung plant mit öffentlichen Geldern, gearbeitet wird mit Menschen und nicht mit Maschinen. Die Budgets sind knapp bemessen und der marktübliche Softwarepreis von etwa 4 000 US Dollar für bis zu 500 Anwender er-

schien für ein kleines Unternehmen enorm hoch. Obwohl man später eine günstigere Lösung fand, entschied sich die Geschäftsführung für diese Investition, um mögliche Kommunikations-, Wissens- und Managementchwächen aufzufangen.

### **Wer sich auf den Weg macht, sollte sein Ziel kennen**

Schon das erste Gespräch zwischen einer Mitarbeiterin von Integra und dem Geschäftsführer des Beratungsunternehmens TQU zeigte die Potenziale von Wiki auf. Bei einem der ersten planerischen Treffen zeigte sich aber auch, dass etliche Herausforderungen zu meistern sein würden. Das Unternehmensmotto „Außergewöhnliche Mitarbeiter bieten außergewöhnliche Dienstleistungen für außergewöhnliche Menschen“ sollte von einem künftigen Wiki unbedingt unterstützt werden.

Integra ist in sieben Jahren stark gewachsen, was die Aufgabenbreite, die Zahl der Standorte und auch die Stärke der Belegschaft betrifft. Interne Kommunikationsstrukturen und -abläufe haben sich mit dem Unternehmenswachstum über die Jahre verändert. Austausch, wie er früher zwischen Tür und Angel oder in kleinen Runden stattfand, ist heute nicht mehr möglich. Das Wissen der Mitarbeiter ist durch den permanenten Zuwachs an neuen Mitarbeitern nicht mehr ausreichend transparent. Das neue System sollte also dafür sorgen, dass die Mitarbeiter sich austauschen können und das Unternehmenswissen auf diesem Weg weiter wächst.

Standards in Form von Prozessen und Dokumenten waren zwar beschrieben, jedoch nicht allen Mitarbeitern bekannt. Auch wurden die Unterlagen bei Bedarf nicht immer gefunden. Auch hier sollte das neue System Impulse zur intensiveren Nutzung geben. Nicht alle Mitarbeiter waren in der Computeranwendung geübt, und wenige nutzten den PC in der täglichen Arbeit. Nur im Verwaltungsgebäude verfügten die Mitarbeiter zum Projektbeginn über einen eigenen Computer und Internetzugang, fünf weitere Standorte hatten keinen PC. Aufgrund der vielseitigen sozialpädagogischen Aufgaben spielten bisher IT-Themen kaum eine Rolle. Ausgehend von diesen Anforderungen an ein künftiges System, wurde der Nutzen für Integra genau definiert (und genau so im Wiki hinterlegt):

- Schaffung und Abbildung eines Managementsystems über das Wiki als Führungsinstrument für die Geschäftsführung, zur Orientierung, für Transparenz und Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter,
- Vernetzung der Mitarbeiter, die an unterschiedlichen Standorten und in verschiedenen Bereichen tätig sind (Zuverdienstfirmen, therapeutische Wohngemeinschaften, betreutes Einzelwohnen, mobile soziale Dienste und ambulant betreutes Wohnen),
- Schaffung einer zentralen Kommunikations- und Wissensplattform für die Mitarbeiter zur gezielten und zeitnahen Information, Kommunikation und zum Aufbau kollektiven Wissens,
- Beschleunigung und Vereinfachung standardisierter Abläufe durch zentrale Verwaltung von Prozessen und Dokumenten über das Wiki,
- Integration einer neuen, flexiblen und dynamischen Technologie in die täglichen Arbeitsabläufe, um Innovation weiterzutreiben und das Außergewöhnliche nach außen und innen zu demonstrieren.

Um diesen Nutzen zu erreichen, entschied man sich für das Confluence-Wiki, das von Atlassian, einer australischen Firma mit Sitz in Sydney und San Francisco, vertrieben wird und online bestellt werden kann [2]. Die Entscheidung fiel auf Atlassian, da das Unternehmen Marktführer ist, was Wiki-Systeme betrifft. Außerdem ist es Vertreiber des erfolgreichsten Enterprise-Wikis, das fortlaufend durch eine Vielzahl von Entwicklern um Funktionalitäten, die unternehmensrelevant sind, erweitert wird.

### **Ziele erreicht man in mehreren Etappen**

Mit Unterstützung durch TQU wurde das Wiki-Projekt im November 2007 zum Aufbau eines Managementsystems und einer Dokumentation gestartet. Dabei sollte das Wiki zum einen der Dokumentation des Managementsystems dienen, zum anderen der zentralen Ablage aller wichtigen Daten, Dokumente, Informationen einschließlich des Wissens der Mitarbeiter.

#### **Planung**

In der Planungsphase wurden die Voraussetzungen für eine reibungslose Projektdurchführung geschaffen. Zunächst ▶

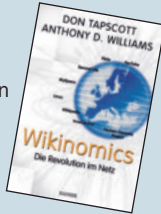
© 2008 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

**Quellen**

- 1 Kraus, K.; Zeller, W.: Schnelles Wissen für den Kunden. Chancen und Nebenwirkungen eines Wikis. QZ 52 (2007) 9, S. 16–19 [▶ QZ102492](#)
- 2 www.computerwoche.de/knowledge\_center/software/592752

**Literatur**

Tapscott, D.; Williams, A.: Wikinomics. Die Revolution im Netz. Carl Hanser Verlag, München 2007



**Autoren**

**Dipl.-Sozialpädagogin (FH) Daniela Hofmann**, geb. 1970, ist für Öffentlichkeitsarbeit und Projektmanagement bei Integra Soziale Dienste gGmbH, Gaimersheim, verantwortlich.

**Dipl.-Pädagogin Karoline Kraus**, geb. 1980, ist Projektleiterin bei der TQU International GmbH, Neu-Ulm.

**Kontakt**

**Daniela Hofmann**  
daniela.hofmann@integra-ggmbh.net

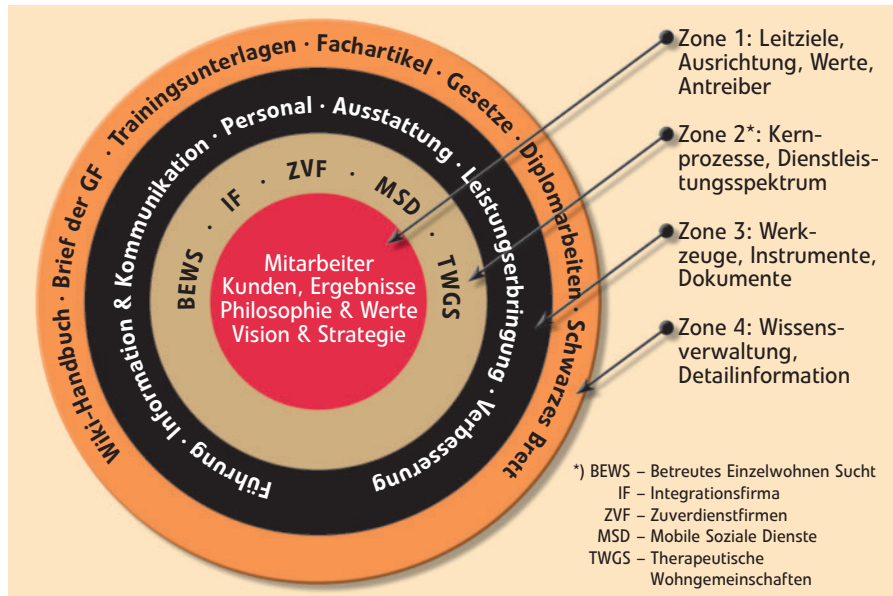
**Karoline Kraus**  
T 0172 7230201  
karoline.kraus@tqu.com

[QM-Infocenter.de](#) [▶ QZ102643](#)

wurden die technischen Voraussetzungen für die Confluence-Software geprüft, die Software bestellt und personelle wie zeitliche Ressourcen geplant. Es stellte sich heraus, dass die Software für nichtkommerzielle Unternehmen wie Integra kostenfrei ist und nach Ausfüllen eines speziellen Onlineantrags umsonst bezogen werden kann. Außerdem wurden die vorhandenen Unterlagen zum Managementsystem, vor allem die Prozessdokumentation, geprüft. In einem gemeinsamen Workshop wurden so Struktur und Bestandteile des Systems erarbeitet und auf eine mögliche Wiki-Struktur übertragen. Von Beginn an setzte man bei der Systemarchitektur auf die Beteiligung und Mitgestaltung der Mitarbeiter.

**Motivation**

Die Überlegung, wie die Menschen zur Mitgestaltung motiviert werden könnten,



**Bild 1.** Wie das Geschäft des Sozialdienstleisters funktioniert, zeigt dem Mitarbeiter ein Zonenmodell.

war deshalb eine wichtige Grundlage für den Erfolg. Über Projektmarketing im Sinne der Weiterempfehlung wurde das Thema Wiki verbreitet. Das Wiki wurde in die kommende Zielvereinbarung für 2008 integriert, Rollen für Aufbau und Pflege des Wiki-Netztes wurden vergeben. Anfangs war es für viele Mitarbeiter eine unangenehme Vorstellung, dass ihre Einträge in das Wiki transparent für jeden sichtbar sein würden. Hier galt es, Vertrauen zu wecken und an den Mut zum Fehler zu appellieren. Auch gemeinsam erarbeitete Regeln im Umgang mit gegenseitigen Verbesserungen und Ergänzungen trugen zu einer positiven Einstellung bei.

Sicherlich gibt es Mitarbeiter, die mit Veränderungen Schwierigkeiten haben und das Wiki kaum füttern oder nur nutzen, sofern es nötig ist. Für Integra übernimmt das System mehrere Funktionen: Zum einen werden verbindliche Anweisungen und Besprechungsergebnisse regelmäßig in das Wiki kommuniziert. Zum anderen sind interne Verfahrensanweisungen mit allen Formblättern im Wiki abgebildet. So kommen selbst die Verweigerer nicht umhin, sich mit Wiki zu beschäftigen. Und auch die Erkenntnis, das Wissen anderer nutzen zu können, motiviert, eigenes Wissen zur Verfügung zu stellen.

**Abbildung des Managementsystems**

Einen Großteil der Vorplanung nahm die Zeit für eine sinnvolle Abbildung des Managementsystems in Anspruch. Wie soll diese Einrichtung funktionieren? Welches sind die Kernprozesse? Wie bauen diese

aufeinander auf? Das waren die Kernfragen für die Gestaltung des Wikis. Diese Überlegungen mündeten in ein Geschäftsmodell abseits vom klassischen Prozessmodell, in dem sich die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit wiederfinden (Bild 1). Die Symbole wurzeln im Integra-Logo und weisen auf die Arbeit von und für Menschen hin. Die Anordnung der Symbole in den vier Ringen wird sinngebend von innen (vom Kern) nach außen betrachtet.

Im Punkt 1 finden sich die Wurzeln, aus denen sich das Unternehmen gestaltet und ausrichtet. Ring 2 stellt die außergewöhnlichen Dienstleistungen dar, sozusagen die Kernprozesse, in denen die Wertschöpfung von Integra stattfindet. Im 3. Ring werden die Standards gesammelt, die ein schnelles und qualitatives Arbeiten für die Kernprozesse ermöglichen, etwa Verfahrensanweisungen mit den entsprechenden Formblättern. Im Ring 4 befinden sich alle übergeordneten und flexiblen Informationen, die eine schnelle und flexible Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter bei Integra unterstützen (Wiki-Anleitungen, Monatskalender, News, Informationen der Geschäftsleitung, Fachartikel, Diplomarbeiten, Gesetzesänderungen u.v.m.).

**Aufbau**

Nun folgte die Aufbauphase, in der die Wiki-Software installiert, Computer und Internetzugänge für die Außenstellen organisiert und zwei Mitarbeiter in der Anwendung trainiert wurden. Da die Prü-

fung zur Registrierung als nichtkommerzielles Unternehmen bei Confluence rund sechs Wochen dauerte, wurde zunächst mit einer Testversion des Wikis gearbeitet, und die Mitarbeiter wurden in dieser Testversion trainiert. Dank einfacher Kommunikation per E-Mail mit den Anbietern in San Francisco konnten Fragen rasch beantwortet werden. Jetzt zeigte sich, wie unkompliziert sich die Arbeit mit der anfangs komplex wirkenden Software gestaltet.

Später wurde dann die bereits während und nach dem Mitarbeitertraining eingepflegte Struktur von der Test- in die Arbeitsversion übertragen. In regelmäßigen Meetings eines Qualitätskreises wurden weitere Mitarbeiter in die Systemgestaltung und das Einpflegen der Wiki-Inhalte eingebunden, sodass schnell die ersten Seiten im Wiki zur Verfügung standen. Innerhalb kürzester Zeit entstand ein kleines Lexikon, bestehend aus Dokumenten, die schon lange auf den einzelnen Rechnern schlummerten und nun endlich für alle Mitarbeiter zugänglich waren. Visionen und Ziele der Geschäftsleitung, Diplomarbeiten oder Links zu interessanten Internetseiten zu diversen Fachthemen waren rasch verfügbar. Mit zahlreichen Fragen zur Anwendung und den Erfahrungen mit der Software entstand nebenbei ein Wiki-Bedienungshandbuch.

Schließlich konnte mit dem Einpflegen der ersten Inhalte, der Schaffung einer Wissensbasis und dem Einpflegen von Prozessen begonnen werden. Die Wissensbasis entstand dadurch, dass zunächst das explizite Wissen in Form vorhandener Dokumente, Informationen, Daten identifiziert und in die vorgefertigte Grundstruktur eingepflegt wurde. Aufsetzend auf dem expliziten Wissen, erfolgte die Anreicherung um das implizite Wissen, das heißt die Erweiterung um Erfahrungsberichte, Lessons Learned und Geschichten aus dem Leben von Integra sowie Hilfen zur Unterstützung der täglichen Arbeit. Immer mehr Inhalte wurden ergänzt und als wichtig genug erachtet, um ihnen im Wiki einen schlüssigen und wertvollen Platz zu verschaffen. So schätzte man auch bald die Möglichkeit, direkt durch Verlinkung auf interessante Seiten im Internet zu verweisen und somit auch die Aktualität von Themen (z. B. Rechtsfragen, Veranstaltungen) gewährleisten zu können.

Prozesse wurden folgendermaßen ein-

gepflegt: Die bereits erarbeiteten Prozesse wurden zunächst in ihrer ursprünglichen Form (Flussdiagramme) als Anhänge in das Wiki hochgeladen und darauf von einer Wiki-Seite aus verlinkt. Peu à peu wurden und werden die Prozesse von ihrer Ursprungsform als Flussdiagramm in Tabellenform übertragen, so dass die Prozesse auf einer Seite im Wiki direkt vom Anwender verändert werden können.

Über diese Kernfunktion des Wikis hinaus wurde für die Mitarbeiter die Rubrik News eingerichtet, in der gebündelt aktuelle Anfragen oder Informationen für alle eingestellt werden können. Das erweist sich als nützlich, denn viele Tätigkeiten der Fachkräfte finden etwa in den Wohnungen der kranken Menschen statt. Aktuelle Informationen weiterzugeben, war früher nur schwer möglich und ist über die Online-Inhalte nun gelungen.

### **Das Ziel ist meist ein neuer Anfang**

Die Geschäftsführung hatte das Thema Wiki über Zielvereinbarungen im Arbeitsalltag verankert, die Haltung der Mitarbeiter gegenüber dem Wiki war überwiegend positiv. Zweifler gab und gibt es freilich auch. Mangelhafte IT-Anwendungssicherheit oder mangelnde Zeit sind wichtige Gründe für die ablehnende Haltung. Auch die Sorge um eine Veröffentlichung unqualifizierter Inhalte spielt hier eine Rolle. Durch Workshops konnte den Anwendern geholfen werden. Dem Argument der mangelnden Zeit wurde entgegengewirkt, indem Wiki-Bearbeitungsstunden von zu Hause aus genutzt und als Arbeitszeit verbucht werden konnten. Der Scheu vor einer Veröffentlichung im Wiki versuchte die Führung in motivierenden Gesprächen entgegenzuwirken.

Das Wiki wird intensiv als Intranet und interne Kommunikationsplattform genutzt, was für Zeitersparnis und eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität sorgt. Aktuell werden die übrigen fünf Standorte mit Computern und Internetanschluss ausgestattet. Vorgesehen ist auch eine Überprüfungsphase, in der Mitarbeiter in der Auditierung des neuen Systems trainiert werden. Ziel der internen Audits ist die Funktionstüchtigkeit des neuen Managementsystems und die Handhabbarkeit für die Anwender. □