

Wissenstransfer mit Weblogs in KMU: Eine explorative Einzelfallstudie

Alexander Stocker¹, Klaus Tochtermann², Nikolaus Krasser³

¹Institut für Vernetzte Medien, JOANNEUM RESEARCH,
Elisabethstrasse 20, A-8010 Graz, alexander.stocker@joanneum.at

²Know-Center GmbH, Inffeldgasse 21a, A-8010 Graz
ktochter@know-center.at

³Pentos AG, Landsberger Str. 6, D-80339 München
nikolaus.krasser@pentos.com

Abstract: Weblogs stellen textbasierte Inhalte in umgekehrt chronologischer Reihenfolge dar und erlauben zusätzlich Feedback in Form von Kommentaren. Einfachheit und Autonomie im Betrieb tragen vermutlich zusammen mit ihrer speziellen Eigenart, implizites Wissen zu externalisieren, zur steigenden Verbreitung bei. Als sozio-technische Systeme besitzen Weblogs Charakteristika, die das Verstehen und die Abschätzung ihrer Wirkung im betrieblichen Umfeld erschweren. Die Autoren untersuchen in diesem Beitrag, wie Wissenstransfer mit Hilfe eines Sets an internen Mitarbeiter-Weblogs in KMUs unterstützt werden kann. Der Beitrag dieser Arbeit zum State-of-the-Art der Weblog-Forschung liegt insbesondere in der Bezugsetzung der empirischen Ergebnisse aus der explorativen Fallstudie mit der Theorie zu Wissenstransfer.

1 Einleitung

Weblogs profitieren durch den derzeit herrschenden Trend in Internet-Technologien und Geschäftsmodellen mit Fokus auf nutzergenerierten Inhalten und leichtgewichtigen servicebasierten Architekturen. So schafft die mit Web 2.0 [16] betitelte Evolution des Webs neue Herausforderungen für das Wissensmanagement. Moderne Web-Anwendungen wie Wikipedia, Youtube oder Facebook demonstrieren, wie Nutzer ihr Wissen freiwillig und selbstorganisiert am Web anbieten. In dieser Web-Nutzung liegen neue, bisher nicht erwartete Möglichkeiten für die Wissensteilung. Die erfolgreiche Extraktion innovativer Muster und Strukturen aus dem Web 2.0 könnte eine Revolution für das Wissensmanagement in und um Organisationen darstellen. Mit „Web 2.0 in der Unternehmenspraxis“ [1] oder „Enterprise 2.0“ [11] finden sich Publikationen, welche die Wirkung von Web-2.0-Anwendungen und Technologien im Kontext von Unternehmen im Allgemeinen untersuchen und damit eine erste Diskussion anstoßen.

Als „log of the web“, eine Bezeichnung, welche Jorn Barger zugerechnet wird, beziehen sich Weblogs auf Webseiten, welche Einträge in umgekehrt chronologischer Reihenfolge präsentieren [17]. Weblogs ermöglichen als sozio-technischer

Untersuchungsgegenstand eine breite Basis für interdisziplinäre Forschung. So wurden Weblogs schnell zur ‚mainstream personal communication‘ [18] für Millionen von Menschen, welche Wissen am Web bereitstellen und austauschen und sich dabei mit Gleichgesinnten vernetzen. Weblogs sind sowohl für Experten ein geeignetes Instrument, um ihre Expertise an eine breite Masse an Menschen zu kommunizieren, als auch für gewöhnliche User, die lediglich ihre Lebensgeschichte in ihrer Community präsentieren wollen [22]. In der Erforschung der Motivation der Blogger fanden Nardi u.a. [15] heraus, dass Blogs ein unglaublich vielfältiges Medium darstellen, welches sowohl für das spontane Zeigen von Emotionen, als auch für die Unterstützung von Gruppen und Community bildenden Maßnahmen herangezogen werden kann.

Was die Wirkung von Weblogs auf das Wissensmanagement im Unternehmenskontext betrifft, finden sich ebenfalls erste Diskussionen. So hat McAfee [14] für die Unterstützung der Wissensarbeit(er) im Unternehmen durch Wikis und Weblogs den Begriff „Enterprise 2.0“ geprägt. Beide Web-2.0-Anwendungen könnten dazu beitragen, Output und Praktiken der Wissensarbeiter sichtbarer zu machen und somit die Wissensarbeit insgesamt zu optimieren. Als Instrument des Wissensmanagements besitzen Corporate Weblogs Potenzial, zur Kodifizierung und Personalisierung von organisationalem Wissen beizutragen [10]. Aus der Literaturrecherche zeigt sich, dass empirische Studien zu Weblogs im Zusammenhang mit Unternehmen schon zum Teil und in stark unterschiedlicher Qualität vorliegen, ein Ruf nach systematischen Studien im Umfeld von Wissensmanagement und Wissenstransfer jedoch laut wird [8].

In Abschnitt 2 nehmen die Autoren Bezug auf bekannte, akademischer Literatur zu Corporate Weblogs. Während die Autoren bereits eine Einzelfallstudie [20] zu einem einzelnen besonderen Weblog in einem KMU durchgeführt haben, besteht das Ziel dieses Beitrags in der Untersuchung eines ganzen Sets an Mitarbeiter-Weblogs. Nach der Darstellung und Argumentation der Forschungsmethodik in Abschnitt 3 werden Fallstudiendesign, Ergebnisse und Interpretation in Abschnitt 4 präsentiert. Der Beitrag schließt mit der Präsentation vorläufiger Aussagen und einem Hinweis auf die Beschränkung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse.

2 Corporate Weblogs

Die Anzahl an empirischen Publikationen über Weblogs in Unternehmen ist im Vergleich zu ihrer Popularität noch äußerst gering. Ein wesentlicher Grund besteht darin, dass interne Weblogs in Unternehmen vertrauliche, unternehmenskritische Informationen beinhalten, die nicht nach draußen diffundieren dürfen. Alle vier referenzierten Publikationen [6], [9], [12], [13] beziehen sich auf eine Einzelfallstudie von Weblogs in multinationalen Grossunternehmen. Diese besitzen bereits eine entsprechend hohe Anzahl miteinander verlinkter Weblogs und spannen ein Weblog-Netzwerk auf. Solche Weblog-Netzwerke haben ähnliche Strukturen und Eigenschaften wie die Blogosphäre, ein Sammelbegriff für die Gesamtheit aller Blogs im Web. Die Analyse interner Weblog-Netzwerke in Großunternehmen kann auf der Basis extensiver elektronischer Netzwerkdaten erfolgen, welche Blogger und Kommentatoren als Knoten des Netzwerks durch Kommentare, Trackbacks oder Blogrolls als Kanten hinterlassen.

Unglücklicherweise können Techniken, welche erfolgreich in Großunternehmen angewendet werden können [12], einschließlich einer sozialen Netzwerkanalyse basierend auf den elektronischen Spuren der Blogger, nicht auf dieselbe Art in KMUs angewandt werden.

Aufgrund der Tatsache, dass KMUs die Mehrheit aller Unternehmen weltweit darstellen, ist verglichen mit der Abstinenz an Untersuchungen zu internen Weblogs in KMU der Beitrag dieser Arbeit die Ausweitung des State-of-the-Art der Corporate-Weblog Forschung. Während Stocker und Tochtermann [20] explizit die Wirkung eines einzelnen Weblogs auf den Wissenstransfer untersucht haben, ist das Ziel der vorliegenden Arbeit die Wirkung eines ganzen Sets an Mitarbeiter-Weblogs in einem KMU zu untersuchen. Aus der Verknüpfung der Empirie mit der Theorie zu Wissenstransfer erhoffen sich die Autoren alle identifizierten Phänomene aus der Wissensmanagement Perspektive erklären zu können.

3 Forschungsmethodik

Die vorliegende Arbeit liefert einen Beitrag zur Wirtschaftsinformatik. Als betriebswirtschaftliches Vertiefungsfach definiert sich die Wirtschaftsinformatik „als Wissenschaft vom Entwurf und der Anwendung computergestützter Informationssysteme“ [19]. „Gegenstand der Wirtschaftsinformatik ist die Frage, wie Informations- und Kommunikationstechniken betriebswirtschaftliche Abläufe, Entscheidungsprobleme und Lösungsverfahren umgestalten können“ [19]. Als Methodik für diese Untersuchung wird Fallstudienforschung, welche in der Untersuchung von Informationssystemen ihre Berechtigung hat [2], verwendet. Der strukturelle Aufbau dieser Untersuchung orientiert sich an dem maßgeblich durch Yin definierten Aufbau von Fallstudienuntersuchungen. Yin [23] definiert eine Fallstudie als „... an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“. Fallstudien liegen gegenüber anderen Forschungsstrategien eindeutig im Vorteil, wenn nachfolgende Merkmale gegeben sind [23]: (1) Bei den zu untersuchenden Fragestellungen handelt es sich um „wie“, oder „warum“ Fragen, (2) der Forscher kann im Gegensatz zur experimentellen Forschung wenig bis gar keine Kontrolle über die Ereignisse ausüben, (3) die Grenzen zwischen Kontext und dem zu untersuchenden Phänomen können nicht klar gezogen werden und (4) bei dem zu untersuchenden Phänomen handelt es sich um ein aktuelles Phänomen.

4 Durchführung der Einzelfallstudie

4.1 Fallstudiendesign

Das übergeordnete Ziel dieser Untersuchung bestand darin, die Auswirkungen eines Sets an Mitarbeiter-Weblogs auf den Wissenstransfer in einem KMU zu untersuchen. Aus diesem Grund entschlossen sich die Autoren zur Durchführung einer *explorativen Fallstudie*. Dieser Fallstudientypus ermöglicht die Gewinnung von Erkenntnissen zu

einem aktuellen Phänomen insbesondere, wenn die Forschung noch kein ausreichendes theoretisches Fundament liefern kann. So eignen sich explorative Fallstudien für die Entwicklung von Hypothesen für weitere Untersuchungen [23]. Für den Beitrag dieser Untersuchung zur Corporate Weblog Forschung werden folgende forschungsleitende Fragen adressiert:

- Warum und auf welche Art nutzen KMUs interne Corporate Weblogs?
- Welche Motive haben Mitarbeiter in KMUs, ihr Wissen mit Kollegen über Weblogs zu teilen?
- Welchen Effekt erzielen Unternehmen mit einem ganzen Set an Mitarbeiter-Weblogs für das Wissensmanagement in KMUs?
- Wie können empirische Ergebnisse aus der Weblog-Forschung zur Wissenstransfer-Theorie in Beziehung gebracht werden.

Das Studiendesign war drei geteilt: Im *ersten Teil* wurde ein strukturiertes Interviews mit dem für das Thema Corporate Blogging verantwortlichen Geschäftsführer des KMUs geführt. Mit Fragen zu Ausgangssituation, den Zielen des Blog-Einsatzes und den Ergebnissen aus Sicht der befragten Person sollte mehr über das Phänomen herausgefunden werden. Der Interviewleitfaden berücksichtigte rund 30 offene Fragen und orientierte sich anhand der Projektmanagement-Phasen (1) Planung und Vorbereitung (2) Einführung, (3) Betrieb und (4) Evaluierung des Weblog Einsatzes. Die Informationen aus dem Interview dienten zur Beschreibung des Business-Case.

In einem *zweiten Teil* wurde eine Online-Befragung der Mitarbeiter unter Zuhilfenahme des Web-Tools limesurvey (limesurvey.org) durchgeführt, um eine Validierung der Aussagen aus dem Interview zu gewährleisten. Fragen zu Blog-Nutzung (F1-3), Information und Kommunikation (F4-5), Blogs und Aufgaben (F6-8), Motivation und Nutzen (F9-12), Kultur und Akzeptanz (F13-14) sowie zur Person (F15-17) wurden dabei gestellt. Der Aufruf zur Beantwortung des Fragebogens wurde zwei Mal wiederholt, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen. Die Online Befragung führte zu einem besseren Verständnis für die Perspektive der Mitarbeiter, welche als Wissensarbeiter Weblogs zur Unterstützung der betrieblichen Leistungserstellung einsetzen.

In einem *dritten Teil* entstand basierend auf den Ergebnissen von Interview und Online-Befragung ein rund 30 DIN-A4-Seiten umfassender Fallstudienreport, welcher dem interviewten Geschäftsführer zur Durchsicht und Diskussion dargeboten wurde.

4.2 Ergebnisse des Interviews

Bei der vorliegenden Einzelfallstudie handelt es sich um einen nachhaltigen Einsatz eines Sets an Mitarbeiter Weblogs in einem deutschen KMU aus der IT-Branche. Im Folgenden findet sich die Kurzfassung der Informationen aus dem Interview mit dem Geschäftsführer des KMU.

Das Hauptziel der bereits 2001 im Unternehmen eingeführten Mitarbeiter-Blogs war die Verbesserung von Effektivität und Effizienz in der internen Kommunikation.

Ausschlaggebend für die Einführung von Weblogs war der empfundene Bedarf nach einer Verbesserung auf der Seite der Geschäftsleitung. Mitarbeiter sollen in den Blogs kommunizieren, was sie im Unternehmen tun, warum sie genau das tun und welchen Bezug ihr Tun zum Unternehmenserfolg hat. In den Blogs findet sich Wissen zu Projekt-Status Informationen, Lessons Learned aber auch besondere, nennenswerte Ereignisse im beruflichen und privaten Umfeld der Mitarbeiter. Aus Sicht der Geschäftsleitung wurden durch die Blogs eine effektive und zugleich effiziente Möglichkeit der Informationsverteilung sowie ein durch die Informationsträger selbst nutznah dokumentiertes Angebot aufgabenrelevanter Informationen geschaffen. Die Stimulation einer verstärkten Interaktion der Mitarbeiter mit ihren Kollegen führte zu einer nachhaltigen Verbesserung des Informationsflusses im Unternehmen, was berufliche und private Informationen betrifft. Die eigenständige und eigenmotivierte Kommunikation der Mitarbeiter über Ziele und Tätigkeiten hat zudem die Selbstreflektion bei den beteiligten Mitarbeitern gefördert. Mitarbeiter-Blogs führten zu einer nachhaltigen Stärkung der partizipativen Unternehmenskultur.

Aus einer Wissensmanagement-Perspektive war das Ziel der Blogs, mehr Transparenz über die Wissensarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen zu erzeugen. Außerdem sollte der Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern durch weitestgehende Selbstorganisation verbessert werden. So war es notwendig, sich eines Instruments zu bedienen, welches die Identifikation relevanter Wissensträger schnell und einfach zulässt. Der eigentliche Wissenstransfer konnte nach erfolgter Identifikation der Wissensträger über andere Kanäle wie E-Mail, Telefon oder Face-to-Face Meetings erfolgen. Durch die Reflektion der Mitarbeiter auf Inhalte in anderen Blogs wurde zudem der Wissensaustausch über das elektronische Medium berücksichtigt. Eine Einbringung privater Interessen sollte die Sozialisierung der Wissensträger im Unternehmen fördern und zu einem besseren Gesamtklima beitragen.

4.3 Ergebnisse der Online-Befragung

Von 33 befragten Mitarbeitern wurden 21 vollständig ausgefüllte Fragebögen retourniert, was einer *Rücklaufquote* von 66% entspricht. Um weitere Erkenntnisse aus der Studie ableiten zu können fand eine Gruppenbildung statt, welche Aussagen über Nutzertypen ermöglicht: Dabei wurde (1) nach der quantitativen Weblog-Nutzung in *Vielnutzer* und *Wenignutzer* und (2) nach dem subjektiv empfundenen individuellen Nutzen aus den Weblogs in *Begünstigte* und *Nichtbegünstigte* unterschieden. Vielnutzer waren jene 12 Mitarbeiter, die mehrmals täglich oder zumindest täglich in den Blogs *lesen*. Begünstigte waren jene 12 Mitarbeiter, die durch den Einsatz der Blogs *bessere Leistungen* erbringen konnten, d.h. ihre Effektivität erhöhten. Für diese vier Nutzertypen wurden Mittelwerte der Antworten auf alle Fragen errechnet und miteinander verglichen. Antworten mit signifikanten Unterschieden bei den Mittelwerten ($\Delta > 0,5$) wurden in der Auswertung separat interpretiert.

(F1-3): Weblog Nutzung: Um durch Weblogs einen nachhaltigen Effekt auf das Wissensmanagement zu erzielen, ist eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiter für das Instrument eine zwingende Voraussetzung. So wurde in der Untersuchung herausgefunden, dass im Unternehmen eine äußerst intensive Weblog Nutzung herrscht.

Fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter liest Weblogs zumindest wöchentlich, ein Großteil sogar täglich. Mit 60% schreiben deutlich über die Hälfte der Mitarbeiter zumindest wöchentlich Inhalte. Der Großteil konzentriert sich beim Schreiben von Beiträgen auf den eigenen Blog. Vielnutzer *schreiben* durchschnittlich auch häufiger Beiträge, als Wenignutzer. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, da nicht notwendigerweise eine Korrelation zwischen Lesen und Schreiben in der Nutzung bestehen muss. So scheinen Vielnutzer den Nutzen aus Weblog besser zu verstehen, als Wenignutzer. Vielnutzer beantworten mehr Kommentare und stimulieren den Wissenstransfer damit stärker. Begünstigte stellen Wissen in kürzeren Abständen im Blogs bereit, als Nichtbegünstigte.

(F4-5): Information und Kommunikation: Den Wissensbedarf im Hinblick auf die Erledigung ihrer betrieblichen Aufgaben erledigen Mitarbeiter überwiegend mittels EMail und noch vor formellen und informellen Face-to-Face Gesprächen und Telefongesprächen. Weblogs werden nicht als Ersatz der klassischen Kommunikationsinstrumente verstanden, sondern als Ergänzung. In Weblogs sammelt sich durch die selbstorganisierte Mitarbeiteraktivität Wissen, welches sonst im Unternehmen nicht explizit in einer elektronischen Datenbank vorliegt, wodurch die Identifikation relevanter Wissensträger erleichtert wird, welche zum Teil aber über andere Kanäle kontaktiert werden. *Vielnutzer* und *Begünstigte* finden durchschnittlich öfter relevante Information in Blogs als Wenignutzer und Nicht-Begünstigte. Mit dem Grad der Nutzung steigt der Wert der Blogs, was die Beschaffung relevanter Informationen betrifft.

(F6-8): Blogs und Aufgaben: Mitarbeiter führen zum größten Teil wissensintensive Aufgaben durch, welche neue Lösungswege und den Input der Kollegen bei der Lösungsfindung erfordern. Weiters sehen sich Mitarbeiter im Rahmen ihrer betrieblichen Aufgaben als Experten und erzeugen durch ihre Arbeit neues Wissen, welches es zu dokumentieren gilt. Ein solches Umfeld bestärkt nach Ansicht der Autoren die nachhaltige Wirkung von Weblogs. Es scheint, dass Blogs die Anforderungen von Wissensträgern, welche kollaborative Wissensarbeit erledigen, gut erfüllen. Weiters identifizieren sich Mitarbeiter durchwegs stark mit Organisation, Team und Fachgebiet. Auch dieser Umstand trägt nach Ansicht der Autoren zu einer Weblog-freundlichen Stimmung bei, weil er einen positiven Einfluss auf die Wissensteilung im Unternehmen hat. Was die Wahrnehmung von Weblogs durch die Wissensarbeiter betrifft, so empfindet sie der Großteil der Mitarbeiter als einfach zu bedienende Werkzeuge, welche die Zusammenarbeit zwischen den gleichberechtigten Bloggern fördern, Transparenz über Wissen erzeugen und zum Mitmachen anregen. *Vielnutzer* bekennen sich noch stärker zu den positiven Effekten von Weblogs, was signalisiert, dass viele mit Weblogs genannte Vorteile aus der Nutzung entstehen.

(F9-12): Motivation und Nutzen: Bei der Untersuchung von Bedingungen, unter welchen Mitarbeiter Beiträge in Weblogs erstellen stießen Forscher auf eine soziale Dynamik, welche der Teilung von Wissen unterliegt. Wissenstransferszenarien leiden für gewöhnlich unter einem Phänomen, welches als soziales Dilemma [3], [4] in der Forschung bekannt ist. Cabrera und Cabrera [3] liefern eine sozio-ökonomische Antwort für dieses Phänomen, während sie Wissensteilung als ein Problem sozialer Kooperation

behandeln. In derartigen Dilemmas maximieren Individuen ihren eigenen Nutzen und verursachen durch eine nicht kooperative Strategie kollektiven Schaden. Nicht kooperierende Mitarbeiter sehen wenig Nutzen darin, Wissen zu explizieren. Würden jedoch alle Mitarbeiter eine nicht kooperative Strategie vorziehen, käme es nie zu einer organisationalen Wissensbasis. In diesem Fall wäre der durch alle Mitarbeiter verursachte Schaden für die Organisation größer, als die Summe der individuellen Kosten der Mitarbeiter für die Bereitstellung von Wissen. Als mögliche Auswege aus diesem „Knowledge Sharing Dilemma“ schlagen Cabrera und Cabrera [3] beispielsweise drei Strategien vor: Eine Veränderung der Nutzenfunktion (*restructuring the pay-off function*), eine Erhöhung der persönlichen Zugkraft der Beiträge (*increase perceived efficacy of individual contributions*) und die Bildung von Zugehörigkeit und Gruppenidentität (*establish group identity and personal responsibility*).

In der Untersuchung von Discretionary Databases, d.h. Datenbanken, in welche Nutzer freiwillig Daten einstellen, stießen Thorn und Conolly [21] auf ein ähnliches Phänomen. Sie fanden heraus, dass diese generell an einem Mangel an nutzergenerierten Daten leiden. Obwohl sich die Informationstechnologie stetig weiterentwickelt und den Aufwand für die Bereitstellung von Daten reduziert, sehen Thorn und Conolly wenig Anzeichen für die parallele Entwicklung eines Verständnisses zur effektiven Nutzung dieser Technologien. Als eine moderne Ausprägung von Discretionary Databases konnten Weblogs die Kosten für Individuen in der Wissensteilung reduzieren, jedoch nicht neutralisieren.

Aus diesen einschlägigen Forschungsarbeiten geht hervor, dass für die Untersuchung von Wissenstransfer durch Weblogs die Kenntnis über Motivation und Nutzen aus Sicht der Wissensarbeiter wesentlich ist, um mögliche Auswirkungen des „Knowledge Sharing Dilemmas“ zu untersuchen. Der Hauptgrund für die Nutzung von Weblogs aus Sicht der Wissensarbeiter liegt im analysierten Unternehmen in der Herstellung von Transparenz über betriebliche Aktivitäten. Mitarbeiter wollen einerseits Aktivitäten kommunizieren und andererseits Wissen über die Aktivitäten ihrer Kollegen erwerben. Weblogs zeichnen sich aus, Transparenz über Wissen und Wissensträger im Unternehmen zu schaffen und erleichtern die Identifikation relevanten Wissens und relevanter Wissensträger. Was die Sozialisierung über Wissenstransfer betrifft, so überwiegt das Bereitstellen von Wissen über berufliche Aktivitäten vor privaten Aktivitäten. *Vielnutzer* und *Begünstigte* bekennen sich stärker dazu, in Weblogs relevantes Wissen zu finden. *Begünstigte* schreiben durch Weblogs eher weniger E-Mails und reduzieren so den Information Overload im Unternehmen.

Als Motiv zur Wissensteilung durch Weblogs steht an erster Stelle *Reziprozität* [5], also die Förderung der Wissensteilung durch andere mit Hilfe eigener Beiträge. *Perceived Efficacy* [3], also der Glaube, dass eigene Beiträge für Kollegen wertvoll sind, zeigt sich ebenfalls als Motiv. Im Interview betonte die Geschäftsführung, die positive Wirkung eines „sanften Drucks“. Dieser *Social Pressure* wird auch in der Online Befragung als Motivator bestätigt. Die Tatsache, selbst nützliches Wissen aus Weblogs erhalten zu haben (wiederum *Reziprozität*) schließt den Kreis der wesentlichen Motive. *Vielnutzer* und *Begünstigte* bekennen sich stärker zu Reziprozität und Perceived Efficacy. Beide Nutzertypen haben den Nutzen von Weblogs für sich schneller erkannt und konnten so

indirekt ihren *Pay-Off* erhöhen indem sie mehr Vorteile aus der Nutzung lukrierten. Was die weitere Erhöhung des Pay-Offs betrifft, so wurde zusätzlich eine monetäre Incentivierung vorgenommen. Das Erstellen von Beiträgen in Weblogs wirkt sich, wenn auch sehr gering, auf den variablen Gehaltsanteil der Mitarbeiter aus.

Mit Weblogs erzielte das Unternehmen fassbare Auswirkungen auf die zu erbringenden betrieblichen Leistungen. Ein großer Teil der Mitarbeiter konnte durch Weblogs Effektivität und Effizienz in der Leistungserbringung verbessern. Weblogs vermochten außerdem Wissensaustausch und Zusammenarbeit in der gesamten Organisation zu verbessern. Wiederum konnten *Vielnutzer* und *Begünstigte* für sich stärkere Vorteile lukrieren und erkannten spürbarer den Erfolg der Weblogs für die Organisation.

(F13-14): Kultur und Akzeptanz: Mitarbeiter genossen viel Freiheit in der Gestaltung ihrer Tätigkeiten, teilten Ideen und Wissen gern und waren zudem kreativ. Sie erhielten in Bezug auf zu treffende Entscheidungen viel Mitspracherecht und konnten durch ihre Mitbestimmung Strukturen und Abläufe ändern. Ein derartiges Umfeld scheint geeignet zu sein, um interne Mitarbeiter-Blogs gedeihen zu lassen. Zum Teil werden die Blogs auch dazu beigetragen haben, ein solches Umfeld im Unternehmen zu stimulieren.

Mitarbeiter empfanden es als Hindernis für die Weblog Nutzung, wenn Einpflegen und Finden von Wissen einen hohen Aufwand darstellt und nur wenige Inhalte in den Weblogs aufscheinen. Vermittlung von Transparenz über Wissen, mangelnde Konfliktfähigkeit bei den Mitarbeitern und die mögliche Tatsache, dass nur bestimmte Mitarbeiter alles sehen/ bearbeiten dürfen, wurde nicht als Hindernis erkannt. Das ist überraschend, da ja nicht immer alle Mitarbeiter Transparenz und Nachvollziehbarkeit befürworten müssen. Wiederum glauben *Vielnutzer* und *Begünstigte* weniger stark, dass es die Nutzung von Blogs hinderlich macht, wenn das Finden und Einpflegen von Wissen einen höheren Aufwand verursacht und nur wenig Wissen in den Blogs vorhanden ist. *Vielnutzer* sehen deutlich weniger Akzeptanzprobleme, als Wenignutzer. Dies kann so interpretiert werden, dass die Akzeptanz für Blogs mit zunehmender Nutzung zunimmt, weil die Vorteile aus den Blogs klarer erkannt werden.

(F15-F17): Angaben zu den Befragten: Über die Hälfte der Mitarbeiter war zwischen 36 und 40 Jahre alt, keiner war jünger als 26 Jahre. Rund die Hälfte der Befragten bezeichnete sich als normale Mitarbeiter, etwa ein Viertel als Projektmitarbeiter, was eine zufrieden stellende Streuung der Befragung über alle Mitarbeiter ergibt und die Aussagekraft der explorativen Studie erhöht. Vielnutzer waren nicht implizit stärker mit leitenden Positionen verbunden.

5 Beschränkung der Forschungsergebnisse

Einzelfallstudien erlauben eine intensivere Betrachtung eines Phänomens aus unterschiedlichen Perspektiven. Was die Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse betrifft, so ist *eine* Beschränkung bei Fallstudienforschung erwähnenswert: Die Ergebnisse dieser Studie wurden durch die Untersuchung *eines Sets an Mitarbeiter Weblogs* aus *einem einzelnen KMU* generiert, was sich erstmals negativ auf die Generalisierbarkeit auswirkt. Jedoch treffen Einzelfallstudien verglichen mit Umfragen

keine Aussagen über eine gesamte Population [23], im Gegensatz zu Methoden, welche auf statistischer Generalisierung basieren. Ein Einzelfall wird so gewählt, als wähle der Forscher in einem Labor ein Thema für ein neues Experiment. Der durch Fallstudien erzielbare Erkenntnisfortschritt entsteht durch Generierung von Aussagen und dem Testen von Theorien und ist mit dem anderer Forschungsmethoden vergleichbar [7], [23]. Die Entscheidung für eine Einzelfallstudie resultierte aus einer Umfeldbeobachtung und dem Ergebnis, dass ein entsprechend großes Set an Mitarbeiter-Weblogs in KMUs kaum vorgefunden wird. Was die Neuartigkeit und Komplexität des Themas betrifft, scheint eine rein quantitative Forschung damit wenig zielführend. Eine Einzelfallstudie erschien daher zur Generierung erster Ergebnisse und Aussagen für die weitere Forschung gerechtfertigt.

5 Zusammenfassung und Diskussion

Das Ziel dieser Einzelfallstudie bestand in der Untersuchung der Auswirkungen eines Sets an Mitarbeiter Weblogs auf den Wissenstransfer in einem KMU. Insbesondere durch Verknüpfung der empirischen Ergebnisse mit der Theorie zu Wissenstransfer soll einen Beitrag für die noch junge Weblog-Forschung erwirkt werden. Die Motivation für diesen Beitrag resultierte aus der Tatsache, dass akademische Untersuchungen zu Corporate Weblogs lediglich umfassende Weblog-Netzwerke in Großunternehmen berücksichtigten, während die meisten Unternehmen weltweit jedoch KMUs darstellen.

Auf Basis der vorliegenden explorativen Fallstudie lassen sich folgende vorläufige Aussagen treffen: Mitarbeiter-Weblogs erzeugen in KMU trotz geringerer Anzahl und Überschaubarkeit an Kommunikationskanälen einen nachhaltigen Nutzen für das Wissensmanagement. Sie schaffen Transparenz über Wissen und vereinfachen die Identifikation relevanter Wissensträger. Wissensaustausch findet in KMUs trotz Weblogs zum Großteil abseits elektronischer Medien unter Zuhilfenahme von traditionellen Kommunikationsmitteln statt. Mit dem Grad der Nutzung steigt der Wert von Mitarbeiter-Weblogs, was die Beschaffung aufgabenrelevanten Wissens betrifft. Reziprozität und Perceived Efficacy sind auch in KMU-Szenarien wesentliche Motive für nachhaltigen Wissenstransfer. Wenn Wissensarbeiter den Wert von Weblogs erkennen, sinken ihre Barrieren und Hemmschwellen. Für Weblogs in KMUs gilt, dass aus einer hohen quantitativen Nutzung, ein hoher qualitativer Nutzen entspringt. Was Weblogs betrifft, ist demzufolge der Nutzen ein Resultat der Nutzung. Ein sanfter Druck durch die Geschäftsleitung trägt zur Stimulation des Wissenstrfers bei. Das Knowledge Sharing Dilemma tritt in KMUs auch im Zusammenhang mit Weblogs auf.

Literaturverzeichnis

- [1] BACK, A.; GRONAU, N.; TOCHTERMANN, K.: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis: Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software, Oldenbourg Verlag München, 2008.
- [2] BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M.: The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, in MIS Quarterly, Vol. 11, No. 3, 1987.

- [3] CABRERA, A. AND CABRERA, E.: Knowledge Sharing Dilemmas, in *Organization Studies*, Vol. 23, No. 5, pp. 687-710, 2002.
- [4] CRESS, U.; BARQUERO, B.; BUDER, J.; HESSE, F.W.: Social Dilemma in Knowledge Communication via Shared Databases, in *Communication Research*, Vol. 33, No. 5, 370-390, 2006.
- [5] DAVENPORT, T. AND PRUSAK, H., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
- [6] EFIMOVA, L.; GRUDIN, J., Crossing Boundaries: A Case Study of Employee Blogging, in: *Proceedings of the Fortieth Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-40)*, Los Alamitos: IEEE Press, 2007.
- [7] EISENHARDT, K.M.: Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, Volume 14, Number 4, 532-550, 1989.
- [8] GRUDIN, J.: Enterprise Knowledge Management and Emerging Technologies, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Science (HICSS-39)*, 2006.
- [9] JACKSON, A.; YATES, J.A.; ORLIKOWSKI, W.: Corporate Blogging: Building community through persistent digital talk, in: *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2007.
- [10] KAISER, S. AND MÜLLER-SEITZ, G.: Knowledge Management via a Novel Information Technology – The Case of Corporate Weblogs, *Proceedings of International Conference on Knowledge Management (I-KNOW' 05)*, Graz, 2005.
- [11] KOCH, M.; RICHTER, A.: *Enterprise 2.0: Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen*, Oldenburg Verlag, München, 2007.
- [12] KOLARI, P.; FININ, T.; LYONS, K.; YESHA, Y.; YESHA Y.; PERELGUT, S.; HAWKINS, J.: On the Structure, Properties and Utility of Internal Corporate Blogs, in *Proceedings of ICWSM – International Conference of Weblogs and Social Media*, 2007.
- [13] KOSONEN, M, HENTTONEN, K.; ELLONEN, H-K.: Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry, in *International Journal of Knowledge and Learning*, Vol. 3, No. 4/5, pp. 437-449, 2007.
- [14] MCAFEE, A.: Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration in: *MITSloan Management Review*, 2006.
- [15] NARDI, B.; SCHIANO, D.J., GUMBRECHT, M., SWARTZ, L.: Why We Blog, in *Communication of the ACM*, Volume 47, Issue 12, pp. 41-46, 2004.
- [16] O'REILLY, T.: What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html, 2005, accessed on 28 01 2008.
- [17] PAQUET, S.: Personal knowledge publishing and its uses in research, <http://www.knowledgeboard.com/item/253>, 2003, accessed on 29 01 2008.
- [18] ROSENBLOOM, A.: The Blogosphere, in *Communications of the ACM*, 2004.
- [19] SCHEER, A.-W.: Gegenstand der Wirtschaftsinformatik. *Wirtschaftsinformatik: eine junge Wissenschaft*, in: KÜTING, K. UND SCHNORBUS, A (Hrsg), *Betriebswirtschaftslehre.*, Frankfurt/M., 1992.
- [20] STOCKER, A.; TOCHTERMANN, K.: Investigating Weblogs in Small and Medium Enterprises: An Exploratory Case Study, in *Proceedings of 11th International Conference on Business Information Systems – BIS '08 (2nd Workshop on Social Aspects of the Web)*, Innsbruck, 2008.
- [21] THORN, B. AND CONOLLY, T.: Discretionary data bases: A theory and some experimental findings, in *Communication Research* 14(5), pp. 512-528, 1987.
- [22] WAGNER, C. AND BOLLOJU, N.: Supporting Knowledge Management in Organizations with Conversational Technologies: Discussion Forums, Weblogs, and Wikis, in *Journal of Database Management* 16, No. 2, i-viii, 2005.
- [23] YIN, R.: *Case study research: design and methods*, Sage Publications, 1984.

Anhang

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F1: Sie lesen Informationen in internen Weblogs	2,1	0,9	1,5	3,0	2,0	2,3
F2: Sie schreiben Informationen in eigenen Weblog	3,1	0,9	2,8	3,6	2,8	3,7

Abbildung 1: Häufigkeit der Weblog Beiträge (1=mehrmals täglich | 5=seltener als monatlich)

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F3: Wie oft führen Sie folgende Aktionen im Zusammenhang mit eigenen und/oder fremden Weblogs durch?						
<i>Kurze Einträge in den eigenen Weblog schreiben</i>	1,6	0,9	1,2	2,1	1,2	2,1
<i>Kommentare im eigenen Weblog beantworten</i>	2,1	1,1	1,7	2,4	1,8	2,4
<i>Lange Einträge in den eigenen Weblog schreiben</i>	2,4	0,8	2,4	2,5	2,3	2,6
<i>Kurze Kommentare in fremde interne weblogs schreiben</i>	2,7	0,8	2,5	2,9	2,7	2,8
<i>Auf Einträge aus fremden Weblogs im Weblog beziehen</i>	2,8	1,0	2,7	2,9	2,3	3,5
<i>Lange Kommentare in fremde interne weblogs schreiben</i>	3,4	0,8	3,4	3,5	3,2	3,8

Abbildung 2: Häufigkeit der Weblog Beiträge (1=häufig | 4=nie)

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F4: Die zur Erledigung Ihrer betrieblichen Aufgaben relevanten Informationen finden Sie ...						
<i>in Ihren E-Mails</i>	1,4	0,7	1,6	1,2	1,4	1,4
<i>bei formellen Face-to-Face Meetings</i>	1,5	0,6	1,4	1,6	1,5	1,4
<i>bei informellen Face-to-Face Gesprächen (zB Kaffeeküche)</i>	1,5	0,6	1,4	1,7	1,5	1,6
<i>bei Telefongesprächen</i>	1,7	0,8	1,8	1,6	1,5	1,9
<i>im Web (Foren, Portale, Social Networking Plattformen, ...)</i>	1,7	0,8	1,7	1,8	1,8	1,7
<i>in Weblogs</i>	2,0	0,8	1,8	2,3	1,8	2,4
<i>über Instant Messaging (zB Skype, MSN Messenger)</i>	2,0	0,9	1,8	2,4	1,8	2,4
<i>im DMS und/oder am Dateiserver</i>	2,2	0,9	2,3	2,1	2,3	2,1
F5: Wie verhalten Sie sich im Umgang mit dem Web?						
<i>Sie nutzen Wikipedia</i>	1,4	0,6	1,4	1,4	1,3	1,6
<i>Sie lesen externe Blogs</i>	2,2	0,9	2,3	2,1	2,3	2,1
<i>Sie werden zum Thema Web um Rat gefragt</i>	2,4	1,0	2,4	2,3	2,3	2,6
<i>Sie geben Tipps zu Web-2.0-Werkzeugen</i>	2,9	1,2	3,0	2,7	2,7	3,1
<i>Sie schreiben in Wikis</i>	3,2	0,7	3,1	3,3	3,2	3,2
<i>Sie kommentieren in fremden externen Blogs</i>	3,2	0,7	3,2	3,3	3,1	3,4
<i>Sie publizieren in einen eigenen externen Blog</i>	3,3	1,1	3,0	3,7	3,0	3,7

Abbildung 3: Information und Kommunikation (1=trifft zu | 4=trifft nicht zu)

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F6: Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre betriebliche Aufgaben in Ihrer Organisation zu?						
<i>Was Ihre Aufgaben betrifft, sehen Sie sich als Experte</i>	1,7	0,6	1,8	1,7	1,5	2,0
<i>Ihre Aufgaben erfordern neue Lösungswege</i>	1,8	0,8	1,9	1,6	1,6	2,0
<i>Ihre Aufgaben erfordern zur Lösung den Input von Kollegen</i>	1,8	0,7	1,9	1,7	1,9	1,7
<i>Ihr aufgabenbezogenes Wissen sollte dokumentiert werden</i>	1,8	0,8	1,9	1,7	1,6	2,1
<i>Ihre Arbeit schafft neues Wissen</i>	1,9	0,7	2,0	1,7	1,7	2,1
<i>Sie erledigen größtenteils Routineaufgaben</i>	2,7	0,7	2,8	2,6	2,7	2,7
F7: Sie identifizieren sich sehr stark mit ...						
<i>Ihrer Organisation</i>	1,2	0,4	1,2	1,3	1,3	1,2
<i>Ihrem Fachgebiet</i>	1,4	0,6	1,4	1,3	1,3	1,6
<i>Ihrem Team</i>	1,4	0,6	1,3	1,4	1,2	1,7
F8: Bitte geben Sie an, ob die folgenden Eigenschaften auf Weblogs in Ihrer Organisation						
<i>Alle Benutzer haben die gleichen Rechte</i>	1,7	0,8	1,7	1,8	1,8	1,6
<i>Schaffen Transparenz von Wissen und/oder Inhalten</i>	1,8	0,7	1,6	2,0	1,5	2,1
<i>Fördern die Zusammenarbeit</i>	1,8	0,9	1,5	2,1	1,6	2,0
<i>Sind einfach zu bedienen</i>	1,8	0,9	1,7	1,9	1,8	1,8
<i>Regen zum Mitmachen an</i>	2,0	0,7	1,8	2,2	1,7	2,3

Abbildung 4: Weblogs und Aufgaben (1=trifft zu | 4=trifft nicht zu)

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F9: Sie nutzen Weblogs im Rahmen der Erledigung Ihrer betrieblichen Aufgaben, weil Sie ...						
<i>andere über Ihre Arbeit informieren</i>	1,4	0,5	1,3	1,4	1,3	1,6
<i>darin beobachten können, was in der Organisation passiert</i>	1,4	0,5	1,3	1,6	1,3	1,6
<i>sich mit Kollegen über arbeitsbezogene Themen unterhalten</i>	1,9	0,7	1,8	2,1	1,6	2,3
<i>die für Ihre Arbeit relevanten Informationen dort finden</i>	2,1	0,8	1,9	2,4	1,7	2,8
<i>sich dort mit Kollegen über Privates austauschen können</i>	2,5	0,7	2,3	2,7	2,5	2,4
<i>damit Ihrer Arbeit vereinfachen</i>	2,5	1,0	2,5	2,6	1,9	3,3
<i>dadurch weniger E-Mails schreiben</i>	2,8	1,1	2,4	3,2	2,1	3,7
<i>dadurch weniger E-Mails bekommen</i>	2,9	1,0	2,7	3,2	2,3	3,8
<i>dadurch an weniger Meetings teilnehmen müssen</i>	3,0	1,0	2,7	3,3	2,4	3,7
F10: Sie fügen Informationen in Weblogs hinzu, weil Sie sich davon erwarten, ...						
<i>durch Ihre Nutzung auch Kollegen zur Nutzung anzuregen</i>	2,0	0,9	1,9	2,1	2,0	2,0
<i>dass Ihre Beiträge für andere Mitarbeiter sehr wertvoll sind</i>	2,2	1,0	1,9	2,6	1,9	2,5
<i>die Wünsche Ihrer Kollegen zu erfüllen</i>	2,3	0,8	2,6	1,9	2,1	2,7
<i>sich für Wissen aus Weblogs revanchieren</i>	2,4	0,9	2,2	2,7	2,2	2,6
<i>allgemein einen Vorteil für sich zu ziehen</i>	2,5	0,9	2,5	2,6	2,2	3,0
<i>Ihren Ruf in Ihrer Organisation zu verbessern</i>	2,7	0,9	2,8	2,6	2,6	2,8
<i>die Wünsche Ihrer Vorgesetzten damit zu erfüllen</i>	2,7	1,2	2,9	2,4	2,6	2,9
<i>eine Gegenleistung von Ihren Kollegen dafür zu erhalten</i>	3,1	0,9	2,9	3,3	2,7	3,5

Abbildung 5: Motivation und Nutzen (1=trifft zu | 4=trifft nicht zu)

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F11: Weblogs in Ihrer Organisation haben Ihnen dabei geholfen ...						
<i>Leistungen schneller zu erbringen</i>	2,3	1,1	2,1	2,6	1,5	3,3
<i>Ihre Arbeit zu erleichtern</i>	2,4	0,9	2,3	2,6	1,8	3,2
<i>Bessere Leistungen zu erbringen</i>	2,4	1,1	2,2	2,7	1,6	3,4
<i>Professionellen Status in der Organisation verbessern</i>	2,7	0,8	2,5	2,9	2,4	3,0
<i>Sozialen Status in der Organisation verbessern</i>	3,0	0,7	3,0	2,9	2,8	3,2
F12: Aus Ihrer Sicht haben Weblogs Ihrem Team/Ihrer Organisation dabei geholfen..						
<i>Den Wissensaustausch zu verbessern</i>	1,6	0,7	1,6	1,7	1,4	1,9
<i>Die Zusammenarbeit zu verbessern</i>	1,7	0,8	1,7	1,8	1,4	2,1
<i>Neue Möglichkeiten für Projekte zu ergründen</i>	2,0	0,8	2,1	1,9	1,8	2,2
<i>Abläufe zu verbessern</i>	2,0	1,0	1,9	2,2	1,6	2,7
<i>Bessere Leistungen zu erbringen</i>	2,4	0,9	2,2	2,7	1,8	3,1
<i>Leistungen schneller zu erbringen</i>	2,5	0,9	2,3	2,7	1,9	3,2

Abbildung 6: Individueller und organisationaler Nutzen (1=trifft zu | 4=trifft nicht zu)

Fragen	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert Vielnutzer	Mittelwert Wenignutzer	Mittelwert Begünstigte	Mittelwert Nicht-begünstigte
F14: Welche Bedingungen machen die Nutzung von Weblogs für Sie hinderlich?						
<i>Finden von Wissen stellt einen hohen Aufwand dar</i>	2,2	1,0	2,6	1,8	2,5	1,9
<i>Nur wenige Mitarbeiter erstellen Beiträge</i>	2,5	0,9	2,4	2,6	2,4	2,6
<i>Einpflegen von Wissen ist sehr aufwendig</i>	2,5	1,1	2,9	2,0	3,0	1,9
<i>Nur wenige Inhalte sind darin vorhanden</i>	2,7	1,2	3,0	2,2	3,2	2,0
<i>Nur bestimmte Mitarbeiter dürfen alles sehen</i>	3,0	1,3	3,1	2,9	3,3	2,7
<i>Nur bestimmte Mitarbeiter dürfen alles bearbeiten</i>	3,1	1,2	3,2	3,0	3,2	3,0
<i>Vermitteln zu viel Transparenz</i>	3,2	0,8	3,3	3,2	3,3	3,2
<i>Andere möchten nicht, dass Inhalte verändert werden</i>	3,3	1,0	3,3	3,2	3,3	3,2

Abbildung 7: Kultur und Akzeptanz (1=hinderlich | 4=nicht hinderlich)

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 und Arbeit und des Landes Steiermark. Die Abwicklung des Programms erfolgt durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG.