

### 3 Kleine Maßnahmen mit großem Effekt

„Ein Grund für die noch schwache Mitarbeiteraktivierung ist dieser: Sie haben einfach noch keine richtige PR für Ihr Wiki gemacht!“, stellen wir fest, als wir später mit dem *Inner Circle* des Wiki-Teams der Capitol AG und Vorstand Ernst Entscheider zusammensitzen.

Norman Netzaffin antwortet: „Also, viel Tamtam gab's nicht. Eine ausführliche E-Mail an die Mitarbeiter, in der wir das alles beschrieben haben. Eine Präsentation vor zahlreichen Kollegen. Einige Mitarbeiter haben wir auch schon zu den Funktionen geschult.“

Das Rollout des Wikis findet in der Praxis zumeist ohne große Feierlichkeiten statt. Es gibt keine Luftballons, keine festliche Rede des Geschäftsführers, keinen Sekt und keinen Kollegen, der im Garten hinter dem Bürokomplex den Grill aufgebaut hat. Der Rollout ist kein Event in dem Sinne, dass ein Schalter umgelegt wird und das Wiki damit seine Tore öffnet. Vielmehr findet auch der Rollout sukzessive statt, meist gibt es im Vorfeld Schulungen und die Zugangsdaten der Mitarbeiter werden nach und nach kommuniziert.

„Das haben Sie auch alles gemacht, als Sie Ihr Intranet eingeführt haben: E-Mail, kurze Präsentation, eine Schulung, richtig?“

„Ja, sicher ...“, bestätigt Norman, ehe er stutzt. Offenbar ist ihm eingefallen, was es gebracht hat, nämlich kaum etwas.

Das Wiki soll für die Mitarbeiter der Capitol AG ein Arbeitsmittel sein, das sie jeden Tag nutzen. In einem Unternehmen, in dem das System politisch schon etabliert ist und in dem nicht das Problem besteht, dass das Wiki gar nicht akzeptiert wird und die Mitarbeiter es überflüssig finden, lauten die zentralen Fragen: Wie können die Mitarbeiter der Capitol AG für die Wiki-Nutzung gewonnen werden? Wie lässt sich das Wiki im Bewusstsein der Mitarbeiter verankern?

Eine ausführliche E-Mail haben die Mitarbeiter der Capitol AG Norman Netzaffin zufolge erhalten. Das ist eine erste sinnvolle PR-Maßnahme. Die Nutzer sollten allerdings eine Mail erhalten, die nicht nur die Zugangsdaten enthält (sofern keine Single-Sign-on-Lösung besteht), sondern die vor allem erklärt, wozu das Wiki da ist und für welche Idee ein Wiki steht. Menschen verstehen Innovationen besser, wenn sie die Zusammenhänge kennen und einen Gesamtüberblick haben. Eine solche E-Mail ist jedoch nur ein Schritt von vielen.



Video: <http://seibert.biz/marketing>

### 3.1 Wiki-Merchandising

„Sehen Sie mal“, sagen wir, holen unsere Mitbringsel aus der Aktentasche und reichen jedem Anwesenden ein kleines Präsent: einen Kugelschreiber in den Farben der Capitol AG mit der Aufschrift *Ich schreib's noch ins Wiki rein!*

Norman dreht den Stift in der Hand, klickt, schreibt ein paar Krakel auf seinen Notizblock und lächelt: „Ah, Merchandising für das Wiki? Das ist nicht schlecht.“ Das finden wir auch. Und deshalb empfehlen wir der Capitol AG, an alle Mitarbeiter solche Kugelschreiber auszugeben und so Aufmerksamkeit zu schaffen.

Wie in jedem Unternehmen wird auch in der Capitol AG natürlich mit Papier gearbeitet. Papier und Stift sind einfach, schnell und unaufdringlich, die Verfügbarkeit ist hoch. Im Meeting bevorzugen es die Teilnehmer, sich handschriftliche Notizen zu machen anstatt auf dem Notebook herumzuklappern, sie können durchstreichen, Schemas zeichnen usw. Der Kugelschreiber kommuniziert im Moment des Aufschreibens: Ja, jetzt handschriftlich festhalten, weil es praktisch ist, aber später gehören diese Notizen und Aufzeichnungen in unser zentrales Wissensmanagementsystem, unser Wiki.

Merchandising-Artikel wie diese Kugelschreiber verteilen sich unserer Erfahrung nach fast wie von selbst und diffundieren durch die Belegschaft. Sie weisen Mitarbeiter wie Nina Nochniegemacht immer wieder aktiv darauf hin, dass das geschriebene Wort nicht nur aufs Papier, sondern auch für alle Mitarbeiter zugänglich ins Wiki gehört. Dafür eignen sich natürlich auch Notizbücher und Abreißzettel-Blöcke. Die Entwicklungs- und Herstellungskosten sind in Anbetracht des Effekts marginal.

### 3.2 Aufsteller und Aufkleber

„Vielleicht können Sie sich ja gelegentlich Zeit für eine kleine Foto-Session nehmen“, wenden wir uns an Vorstand Ernst Entscheider.

Was wir im Sinn haben, sind Aufsteller mit einem lebensgroßen Foto des freundlich lächelnden Chefs und der Sprechblase: „Steht im Wiki!“ Auch auf diese Weise kann es gelingen, sehr vielen Kollegen zu kommunizieren, dass im zentralen Wiki-System viele wichtige Informationen zu finden sind. „Postieren Sie diese Aufsteller dort, wo die Mitarbeiter sind: in der Cafeteria, in der Kantine, im Eingangsbereich, im Meeting-Raum für interne Besprechungen.“

Natürlich muss es kein Bild des Vorstandes oder Geschäftsführers sein: In jedem Unternehmen gibt es andere Befindlichkeiten und nicht in jedem Unternehmen möchten die Mitarbeiter dem Vorgesetzten auch noch auf allgegenwärtigen Plakaten täglich begegnen. Auch „kleinere“ Maßnahmen tragen ihren Teil dazu bei, Interesse zu wecken. Beispielsweise könnte das Wiki-Team der Capitol AG Aufkleber mit Texten wie „Steht schon im Wiki!“ oder „Alles schon im Wiki!“ bestellen.

Diese Sticker können auf Leitz-Ordner, Papierkörbe, Aktenvernichter, Scanner und überall dorthin geklebt werden, wo es um klassische Papierarbeit geht.

„Betreiben Sie ein bisschen Guerilla-Marketing im Unternehmen“, fordern wir Norman auf und sehen über Ernst Entscheiders gerunzelte Stirn hinweg. „Es lohnt sich.“

### 3.3 Hall of Fame und Incentivierung durch Aufmerksamkeit

„Es gibt noch viel mehr solcher Werbemöglichkeiten: Kleben Sie Zettel an die Bürotüren, auf denen steht, was man im Wiki alles finden kann“, fahren wir fort. „Machen Sie die Haupteingangstür oder die Tür zur Kantine zur Tabelle, zum Schaukasten und zur Hall of Fame. Heben Sie besondere Wiki-Leistungen hier für alle sichtbar hervor. Kündigen Sie an: Wer einen guten Artikel schreibt, wird hier geehrt. Küren Sie den Wiki-Mitarbeiter des Monats. Schreiben Sie für besonders hochwertige neue Wiki-Dokumente ein Mittagessen mit dem Vorstand oder dem Abteilungsleiter aus. Belohnen Sie die Abteilung, aus der die meisten Änderungen im Wiki kommen, am Monatsende mit einer Ladung Pizza.“

Um diesen wichtigen Aspekt nochmals aufzugreifen: Wir leben in einer Aufmerksamkeitsökonomie, die Leute teilen gerne, wenn sie ein Publikum haben. Das gilt im Web ebenso wie im Firmenwiki. Blogger möchten Kommentare und Trackbacks generieren, Forenmitglieder wollen Antworten auf ihre Diskussionsbeiträge, Nutzer wünschen sich Retweets ihrer Twitter-Nachrichten. Auch im Wiki ist Feedback der Lohn für die Teilnahme: Wenn andere auf den eigenen Input reagieren, lohnt sich der Wiki-Beitrag. Und ein Wiki bietet dafür ausgezeichnete Voraussetzungen.

Vor allem während der Anlaufphase sollten Führungskräfte deshalb regelmäßig und in kurzen Abständen ein Monitoring des Wikis auf neue Inhalte durchführen. Das ist nicht nur ganz einfach über regelmäßige Blicke auf das zentrale Dashboard und in die letzten Änderungen möglich, sondern auch über automatische Abonnements von Bereichen oder einzelnen Seiten: Per E-Mail oder via RSS teilt das System Änderungen tagesaktuell mit.

Am Anfang lohnt es sich, jedes neu angelegte Dokument kurz zu kommentieren: „Sehr gut, danke für den Bericht! Bitte arbeite das weiter aus!“ Der beste Weg, Wiki-Aktivität zu fördern, ist Aufmerksamkeit: Auch im Firmenwiki schreiben die Leute, um gelesen zu werden. Und wenn durch solche Maßnahmen die Aufmerksamkeit auf bestimmte Dokumente gerichtet wird, dann erreicht die Capitol AG genau das, wofür die Dokumente überhaupt eingestellt werden. Deshalb ist diese Form der Förderung systemisch sehr konsistent und sinnvoll.

### 3.4 Messestand

„Denken Sie an Ihren großzügigen, sonnendurchfluteten Eingangsbereich, der ist wie dafür gemacht, ein Teil der Einführungskampagne zu sein“, schwärmen wir und schlagen vor: „Installieren Sie dort neben dem Kaffeeautomaten einen Stand wie auf einer Messe, hängen Sie Ihre Plakate und Schaubilder auf: Screenshots von besonders schönen, hochwertigen Wiki-Seiten, eine Liste mit Inhalten, die die Mitarbeiter im Wiki jetzt schon finden, immer mal wieder einen Ausdruck mit den letzten Änderungen, eine Kurzanleitung, die das Open-Edit-Save-Konzept erklärt. Stellen Sie ein Notebook dazu, auf dem das Wiki läuft. Morgens von 7 bis 9 ist der Stand besetzt, und wer fünf Minuten Zeit investieren möchte, erhält eine kurze Einführung in das unternehmenseigene Firmenwiki. Und wer interessiert ist, vereinbart dort einen Termin für eine ausführliche Einführung.“

So kann die Capitol AG sehr viele Mitarbeiter erreichen, die hier tatsächlich im Vorbeigehen die Gelegenheit haben, das Wiki zu verstehen und Anwendungsfälle kennenzulernen. Je alltäglicher ihnen das Vorhandensein des Wikis vorkommt, desto eher werden sie auch auf das Wiki zurückgreifen, um Informationen zu recherchieren oder selbst etwas beizutragen.

### 3.5 Individuelle Werbe- und Plakatkampagnen

„Je nach Budget können Sie Ihren Ideenreichtum nach Herzenslust austoben, je mehr Promotion Sie machen, desto besser“, wollen wir weiter Begeisterung wecken. „Eine interne Kampagne zur Einführung eines Wikis ist gerade in größeren Unternehmen ein sehr wirksames Instrument, sofern Sie kreativ und sympathisch rüberkommen.“

Wir beschreiben ein Beispiel für eine Einführungskampagne aus unserem Tagesgeschäft unter dem Motto „Das Wiki als Wissensbaum“ – eine Metapher, um den Mitarbeitern die Bedeutung des Wikis zu veranschaulichen: Ein Baum steht für organisches Wachstum, Leben, Vielfalt, Effektivität ... Ein Baum wird gesetzt und wächst verzweigt in alle Richtungen. Er bekommt Blätter, Blüten. Damit irgendwann Früchte heranreifen, benötigt er allerdings verschiedene Nährstoffe und Wasser. Nur im Zusammenspiel bewirken diese das Wachstum. Im Wiki entspricht das System dem Stamm, die Äste der wachsenden Struktur, die Blätter, Blüten, Früchte dem Wissen. Die Mitarbeiter sind die Gärtner, die den Wissensbaum mit ihrem Wissen zum Wachsen bringen. Je mehr Gärtner sich engagiert beteiligen, desto schneller bringt das System Früchte hervor.

„Ist das nicht cool?“ Wir schauen erwartungsfroh in die Runde und ernten Nicken und interessiert hochgezogene Augenbrauen.

Es gibt zahllose Maßnahmen im Detail, die im Rahmen einer solchen PR-Kampagne ebenso nett wie sinnvoll sind:

- Zur Wiki-Einführung werden Tüten mit Samenkörnern oder kleinen Pflänzchen verteilt.
- Die Wiki-Schulung für Mitarbeiter heißt *Baumschule*.
- Statistiken zur Wiki-Nutzung werden in Form eines Baumes präsentiert. (Um wie viel ist der Wissensbaum im letzten Monat gewachsen?)
- Die Früchte, die das Wiki trägt, könnten in Form eines Obstkorb in der Unternehmens- oder Abteilungsküche stehen: Je mehr das Wachstum, desto voller der Korb mit kostenlosem Obst.
- Eine Broschüre „Die zehn ersten Schritte im Wiki“ wird verteilt, in der anhand der Analogie die Vorteile des Tools und die ersten Gehversuche im System beschrieben werden.

„Und so weiter. Oder: Schaffen Sie im Rahmen Ihrer Kampagne antiquierte Arbeitsmethoden im übertragenen Sinne ab!“, erzählen wir von einem weiteren Beispiel aus der Praxis. Die Capitol-Mitarbeiter sollen sich beispielsweise eine interne Anzeigenkampagne in Form von Bildern im Flur, Flyern in der Kantine, Inseraten in der Unternehmenszeitschrift vorstellen:

- Ausgebildeter Locher, zuverlässig und belastbar, sucht feste Anstellung ab sofort ...
- Diplom-Tacker sucht nach Massenkündigung neue Herausforderung ...
- Leitz-Ordner will sich neu orientieren, nachdem sein alter Arbeitgeber ein Firmenwiki zur Datenarchivierung eingeführt hat ...

Wir klatschen in die Hände und brainstormen: „Ein Wiki weckt so viele Assoziationen. Die Ideen warten nur darauf, dass Sie sie abpflücken. Lassen Sie Poster drucken: Ein Regal mit Leitz-Ordnern und dem Kommentar *Brauchbarkeitsdatum abgelaufen*. Ein E-Mail-Postfach mit vergrößertem Ausschnitt eines leeren Posteingangs, der per Sprechblase *Laaangweilig!* nörgelt. Richten Sie im Eingangsbereich ein Fake-Museum mit Vitrinen ein, in dem Sie ‚antikes‘ Werkzeug ausstellen: Locher, Papier, leere Toner, eine Installations-CD von MS Outlook. Es liegt an Ihnen: Lassen Sie sich was einfallen. Oder fragen Sie erfahrene Kommunikationsdesigner, die können Ihnen mit Sicherheit helfen.“

### 3.6 Namensgebung

„Haben Sie schon darüber nachgedacht, Ihr Wiki ordentlich zu taufen?“, wollen wir abschließend wissen.

Viele Unternehmen geben ihrem Wiki einen Namen. Das soll zu einer größeren Akzeptanz und einem persönlicheren Verhältnis zum Wiki führen: Mitarbeiter verstehen etwas, das sie beim Namen nennen können, vielleicht einfach besser. Doch die Namensfindung ist ein schwieriger Prozess und bedarf viel kreativer Energie. Einfach nur den Unternehmensnamen zu verwenden und *Wiki* anzuhängen, wirkt womöglich etwas gekünstelt und lieblos.

„Lassen Sie mich mal überlegen“, denkt Norman Netzaffin laut nach. „Wie könnte das denn heißen. Capipedia ... Wikipediol ... Capitopedia ...“ Er unterbricht sich und sagt zu uns: „Nanu, Sie schauen mich ja an, als hätten Sie schmerzempfindliche Zähne und gerade Eiswasser getrunken!“

So sehen wir wohl in der Tat aus, können aber nichts dafür – es handelt sich um eine reflexartige Abwehrhaltung. Leider tappen immer wieder Unternehmen in dieses Fettnäpfchen: Mit offensichtlichen Anspielungen auf Wikipedia stellen sie nicht nur mangelnde Kreativität unter Beweis, sondern auch, dass sie den Sinn und Zweck des Systems noch gar verstanden haben.

„Wenn Sie dem Wiki einen Namen geben wollen, verzichten Sie auf alles, was mit Wikipedia zu tun hat. Ihr Wiki ist kein Wikipedia, es ist keine interne Enzyklopädie, es basiert auch nicht auf der Wikipedia-Software. Lassen Sie's. Sie sorgen nur für Missverständnisse. Ihr Wiki ist etwas vollkommen anderes.“

Es gibt hervorragende Beispiele dafür, wie Unternehmen ein passendes Thema für das Wiki gefunden und um dieses herum eine ganze Kampagne aufgebaut haben. Aber die Namensgebung ist und bleibt eine Gratwanderung. Unserer Erfahrung nach ist ein Name keine Pflicht; das Wiki kann auch ohne einen eigenen Namen ausgezeichnet funktionieren. (*Wiki* ist an sich ja schon ein schönes und reizvolles Wort.) Wenn man sich aber ernsthaft Gedanken über einen Namen macht, empfiehlt es sich, kreative Profis hinzuzuziehen.

### 3.7 Anstrengen und am Ball bleiben!

„Ja, diese Maßnahmen sind teilweise etwas aufwändig und binden wiederum auch interne Ressourcen, da ein Mitarbeiter das Heft in die Hand nehmen und dauerhaft am Ball bleiben muss“, geben wir abschließend ganz offen zu. „Sie müssen diese Strategie auch eine Zeitlang durchhalten, bis Ihre Mitarbeiter verstanden haben, was Sie von ihnen wollen. Aber durch die Gesamtheit solcher und ähnlicher PR-Aktivitäten rückt das Wiki in der Erinnerungsliste der Mitarbeiter immer wieder nach oben. So wird die Aktivierung unserer Erfahrung nach signifikant unterstützt.“

Für unser Wiki-Team heißt es: viel schwitzen! Es muss jeden Tag aufs Neue dafür sorgen, dass die Mitarbeiter verstehen, was die Capitol AG mit dem Wiki machen will, es muss die Ergebnisse und Ideen auf freundliche, nette Art und Weise ans Herz legen. Das ist ein relativ langwieriger Prozess, dieses Vorgehen erweist sich aber sehr oft als erfolgreich und nachhaltig.

Mithilfe von aufmerksamkeitsstarken Aktionen können Unternehmen passgenau auf die Anwendungsfälle des Unternehmenswikis hinweisen. Umsetzungsmöglichkeiten beginnen bei Streuartikeln wie einfachen Kugelschreibern oder Notizblöcken, die – mit der richtigen Botschaft versehen – an die Nutzung des Wikis erinnern. Mehr Raum für individuelle Botschaften bieten Plakate oder Pappaufsteller, die dort, wo sich viele Mitarbeiter aufhalten, wahrgenommen werden.

Norman macht sich noch Notizen, während Ernst Entscheider langsam nickt. Als der junge Kollege fertig ist, sagt der Vorstand: „Aber schreiben Sie das nachher noch ins Wiki, ja?“ Mit einem Zwinkern steht er auf.