



*Machte aus seiner Neben- die Hauptbeschäftigung:  
Wiki-Guard Frederic Hahn*

# *DIE GLÄSERNE FIRMA*

Der Chef ist nicht automatisch der Schlaueste.  
Aus dieser Erkenntnis hat Frank Roebbers, Vorstandssprecher der Synaxon AG,  
eine radikale Konsequenz gezogen:  
In seinem Unternehmen darf jeder jederzeit jede Regel ändern.

Text: Jens Bergmann Foto: Olaf Fippinger



*Freut sich über mehr Durchblick: die PR-Frau Alexandra Linck*

- Der Vorstandssprecher Frank Roebers sieht nicht nur aus wie ein großer Junge, er kann sich auch wie einer begeistern. Stolz erlaubt der 39-Jährige in den Bielefelder Firmenräumen Einblicke in das neue zentrale Nervensystem der Synaxon AG. Die bietet Franchise-Systeme und andere Kooperationsmodelle für rund 2700 Computerhändler und bündelt deren Einkaufsmacht. Das Gehirn des Unternehmens funktioniert wie die freie Online-Enzyklopädie Wikipedia, an der jeder mitschreiben kann. Das Wissen der Firma ist in einer Artikel-Sammlung auf derzeit rund 5200 Seiten versammelt – von den Verträgen mit Kooperationspartnern und Lieferanten bis zu Stellenbeschreibungen der Angestellten. Von Prozessbeispielen bis zur Dokumentation aller laufenden Projekte. Von einer Liste mit Fachbegriffen bis zu den Spielregeln bei Synaxon.

Mithilfe von Suchbegriffen kann jeder in der Firma das Wiki durchforsten und das gesammelte Wissen anzapfen – bis auf einen kleinen Bereich, der Führungskräften vorbehalten ist und wo unter anderem strategische Fragen diskutiert werden. Jeder kann fast alles erfahren. Und jeder kann, wie bei Wikipedia, jeden Beitrag kommentieren oder verändern: Ein Klick auf den „Bearbeiten“-Button genügt. So war beispielsweise eine Mitarbeiterin mit der für den Paketversand zuständigen Firma unzufrieden und formulierte die entsprechende Regel im Wiki gemeinsam mit einer Auszubildenden um: Ab sofort wird ein neuer Versender beauftragt. Eine Änderung mit Konsequenzen, weil mit dem bisheri-

gen Paketdienst ein konzernweiter Vertrag bestand. Roebers sprach mit seiner Kollegin über die Gründe für die Regeländerung, erkannte sie als sinnvoll, und so hat sie Bestand: Der neue Versender wird beauftragt, bis der alte die Probleme im Griff hat.

In den 16 Jahren, in denen er bei Synaxon arbeitet, habe er keine solche Veränderung wie die durch das Wiki erlebt, sagt Roebers. Er schwärmt von einer „Kulturrevolution“. Und ist sich einig mit dem in Kalifornien lebenden Schweizer Computeringenieur Peter Thoeny, der als Vordenker von Firmen-Wikis gilt: „Wikis machen Organisationen flacher und anarchischer, auch weil es hier keinerlei exklusive Informationen gibt. Alles wird geteilt.“

Selbstverständlich wäre das Problem mit dem Postversand auch ohne das Mitmach-Netz zu lösen gewesen. Beispielsweise hätte die Angestellte ihren Vorgesetzten darauf ansprechen oder ihm eine Mail schicken können. Möglicherweise hätte der sich um die Sache gekümmert. Möglicherweise aber auch nicht, aus Zeitmangel oder weil er Besseres zu tun gehabt hätte. Dann wäre sie enttäuscht gewesen und hätte sich weiter über den Paketdienst geärgert. So etwas passiert in den meisten Firmen tagtäglich, führt zu Frust und dazu, dass wertvolles Wissen brachliegt.

Dieses Phänomen hatte Roebers, der eine Firma leitet, die wesentlich von der Produktion und vom Verkauf von Know-how lebt, schon lange gestört. Er blättert weiter durch das Synaxon-Wiki, in dem sich alle Mitarbeiter auch auf eigenen Homepages mit Foto, Lebenslauf und Hobbys darstellen können. Von Roebers erfährt man unter anderem, dass er Triathlet ist und Reserveoffizier bei der Bundeswehr, was auf ein gewisses Durchhaltevermögen und Durchsetzungsfähigkeit schließen lässt.

Die Bundeswehr hat ihren eigenen Anteil an Roebers' Kulturrevolution. Bei einer Wehrübung vor anderthalb Jahren erfuhr er, dass die Armee – die auch nicht mehr ist, was sie mal war – auf den sogenannten Kontinuierlichen Verbesserungsprozess setzt, auf Ideen von unten also. Der Oberleutnant der Reserve machte die Probe aufs Exempel und reichte einen Verbesserungsvorschlag ein. Reaktion: keine. Für Roebers Anlass, über das Problem nachzudenken, das fast alle Organisationen haben: Sie passen sich nicht schnell genug an die sich verändernde Umwelt an. Die Menschen in diesen Organisationen merken das bei ihrer alltäglichen Arbeit und wissen häufig auch, wie das zu ändern wäre, dringen aber – trotz Kontinuierlichem Verbesserungsprozess, Betrieblichem Vorschlagswesen etc. – meist nicht zu den Entscheidern durch. Die Folge ist eine Kultur des sich Durchwurschtelns.

Roebers hat dieses Phänomen auch in der eigenen Firma beobachtet. „Ich formuliere Regeln und stelle irgendwann fest, dass sie, aus welchen Gründen auch immer, nicht eingehalten werden. Was soll ich tun? Eine Revisionsabteilung gründen, die regelmäßig alles kontrolliert? Oder die Dinge laufen lassen und irgendwann den Überblick verlieren über das, was wirklich in der Firma passiert?“

Die Ursache, erkannte Roebbers, ist, dass Wissen nicht schnell genug dorthin fließt, wo es nützt. Und weil er den Sachen gern auf den Grund geht, überlegte er, wie das zu ändern wäre. Unter anderem erkundigte er sich in einem Arbeitskreis von Managern aus verschiedenen Unternehmen, die sich mit Six Sigma beschäftigen, einer mathematischen Qualitätsmanagementmethode. Alle dort kannten das Problem des schleppenden Wissenstransfers. In einigen Firmen hatte man es durch die Einführung mehr oder minder komplizierter Wissensmanagement-Software mit je nach Hierarchie-Ebene unterschiedlichen Zugriffsrechten zu lösen versucht. Vergeblich. Die einhellige Erfahrung war, dass die Leute solche Hilfsmittel nicht nutzen.

Nach diesen ernüchternden Auskünften entdeckte Roebbers im Internet ein Gratis-Wissensmanagementsystem, das prima funktioniert: Wikipedia. An der für jedermann zugänglichen Online-Enzyklopädie arbeiten Tausende Freiwillige ohne Bezahlung mit. Gemeinsam haben die Wikipedianer in erstaunlicher Geschwindigkeit ein Lexikon geschaffen, das mit der Encyclopaedia Britannica mithalten kann. Der Berater Alexander Kornegger, der Synaxon bei der Einführung des Firmen-Wikis unterstützt hat, spricht von „einem konkreten Ausdruck kollektiver Intelligenz“.

Um herauszufinden, wie und warum Wikipedia so gut funktioniert, betätigte sich Roebbers im vergangenen August „mit zitternden Fingern“ selbst als Autor. Er schrieb einen Artikel über ein Thema, mit dem er sich gut auskennt: die Qualitätsmanagementmethode Six Sigma. Der Artikel sei gut gewesen, sagt Roebbers, aber das Layout schlecht, weil er sich damals noch nicht mit dem für ihn ungewohnten Wiki-Editor auskannte. Roebbers beobachtete, was passierte: Fünf Minuten nach Beenden seines Artikels hatte irgendjemand den Text in Form gebracht. 20 Minuten später war er mit Links versehen. Es folgten in kurzer Zeit rund 20 weitere Editionen und Diskussionsbeiträge, die, so Roebbers, „alle sinnvoll waren“. Mittlerweile gibt es rund 500 Anmerkungen zu und Veränderungen an Roebbers Text.

## Der Vorteil eines Wikis: Es ist einfach zu bedienen, und man muss niemanden fragen

Warum machen sich so viele Leute so viel Arbeit?

Weil sie sich auf unkomplizierte Weise nützlich machen können. Und weil diese Leistung sichtbar und damit anerkannt wird. Auf Knopfdruck werden alle, die an einem Artikel mitgearbeitet haben, mit ihrem jeweiligen Beitrag angezeigt und können sich auf ihrer individuellen Wikipedia-Homepage zusätzlich selbst darstellen. Von einem Autor, der fleißig zu Roebbers Six-Sigma-Text beigetragen hat und unter dem Namen „Wikipediamaster“ firmiert, erfährt man etwa, dass er Wirtschaftsingenieur in Franken ist und sich für erotische Fotos interessiert.

Roebbers war fasziniert und beschloss, bei Synaxon ein Wiki einzuführen. Technisch war das kein Problem, weil die Software



*Ist fasziniert von der Intelligenz des Systems: der IT-Leiter Frank Weber*

frei ist. Widerstände gab es in der Firma trotzdem, unter anderem von IT-Leuten und einigen Führungskräften. Mancher befürchtete, dass die Idee der kollektiven Firmenintelligenz im Chaos enden würde. Doch Roebbers ließ sich nicht beirren: Im vergangenen Oktober wurde das Firmen-Wiki eingeführt. Über mehrere Wochen hinweg gaben alle alles Wissenswerte in einer gemeinsamen Kraftanstrengung in das System ein. Jeder Mitarbeiter ist seitdem angehalten, das, was er tut, im Wiki zu dokumentieren, was nicht alle toll finden, weil es erst einmal Mehrarbeit bedeutet – und auch mehr Kontrolle. Roebbers geht mit gutem Beispiel voran und arbeitet konsequent firmenöffentlich. Mittlerweile sei das Wiki ein Arbeitsmittel, das viele ganz selbstverständlich nutzen.

Die Hemmschwelle für Nutzer ist gering, hat auch Tim Bartel, Betriebswirt an der Universität zu Köln, bei einer Befragung von Mittelständlern nach ihren Erfahrungen mit Wikis herausgefunden. Die wesentlichen Vorteile von Wikis sind demnach ihre leichte Bedienbar- und Durchschaubarkeit: Jede Änderung an einem Beitrag wird sofort sichtbar. Man muss nicht fragen, sondern kann einfach machen. Deshalb, so Bartel, könnten anders als bei vielen komplizierten Wissensmanagement-Systemen Mitarbeiter „einfacher motiviert werden, ihr Wissen einzubringen“.

Allerdings sind Wikis kein Wundermittel. Wo tiefgestaffelte Hierarchien, Fürsten mit Herrschaftswissen und ein Klima der Angst vorherrschen, nutzt das schönste Mitmach-Netz nichts. ►



*Ein kleiner Nachteil des Wikis: Weil sich ein Teil des Flurfunks dorthin verlagert hat, gibt es nur noch wenige Gründe, den Schreibtisch zu verlassen*

Bei der Synaxon AG waren die Voraussetzungen gut. Mit 140 Mitarbeitern und lediglich zwei Führungsebenen (Vorstände und Abteilungsleiter) ist das Unternehmen übersichtlich. Mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter sind Akademiker; Berührungängste gegenüber EDV hat kaum jemand. Nicht zuletzt gibt es viel formalisierbares Wissen und festgelegte Abläufe, die gut dokumentiert werden können.

Dass nach der Installierung des Wikis keine Anarchie ausgebrochen ist, liegt einerseits daran, dass alle Beiträge namentlich gezeichnet werden müssen. Und an der fehlertoleranten Wiki-Technik: Alle Versionen eines Beitrags lassen sich auf Knopfdruck wiederherstellen; im Falle von Vandalismus geht also keine wichtige Information verloren.

Dennoch hat sich eine Menge geändert bei Synaxon. Vor allem sei die Firma transparenter geworden, sagt die PR-Frau Alexandra Linck: „Ich weiß viel mehr über das, was meine Kollegen in den einzelnen Abteilungen machen, als früher.“ Auch

gebe es mehr Diskussionen: „Leute, die sich früher nie getraut hätten, etwas zu sagen, nutzen das Wiki, um ihre Meinung kundzutun.“ So stieß ein Buchhalter eine Diskussion über das Beurteilungssystem an. Bei Synaxon werden alle Mitarbeiter halbjährlich eingestuft: A bedeutet prima, B okay und C, dass der Job in Gefahr ist. Die Menschen in die Kategorien Schwarz, Weiß und Grau einzuteilen sei nicht in Ordnung, schrieb der Buchhalter. Im Ergebnis wurden Details des Beurteilungssystems geändert, bei der Einteilung blieb es aber.

Auch wenn sich nicht jeder mit jedem Veränderungsvorschlag durchsetzen könne, werde sich viel offener auseinandergesetzt, findet auch der IT-Leiter Frank Weber. „Ein Teil des Flurfunks hat sich ins Wiki verlagert.“ Gleichzeitig erleichtere es Kommunikation: Jeder in der Firma kann die für ihn relevanten Wiki-Seiten auf seine Beobachter-Liste setzen und wird dann automatisch über Änderungen auf diesen Seiten informiert. „Die kann man ganz schnell überfliegen – das ist viel effektiver, als E-Mails ▶

auszutauschen“, sagt Weber. Ihn fasziniert vor allem die Intelligenz des Systems: „Die Mitarbeiter haben mehr als die Hälfte der Regeln hier im Unternehmen geändert – und alle Änderungen erwiesen sich als sinnvoll.“

## Die neue Transparenz bei der Arbeit ist faszinierend. Und für manche auch beängstigend

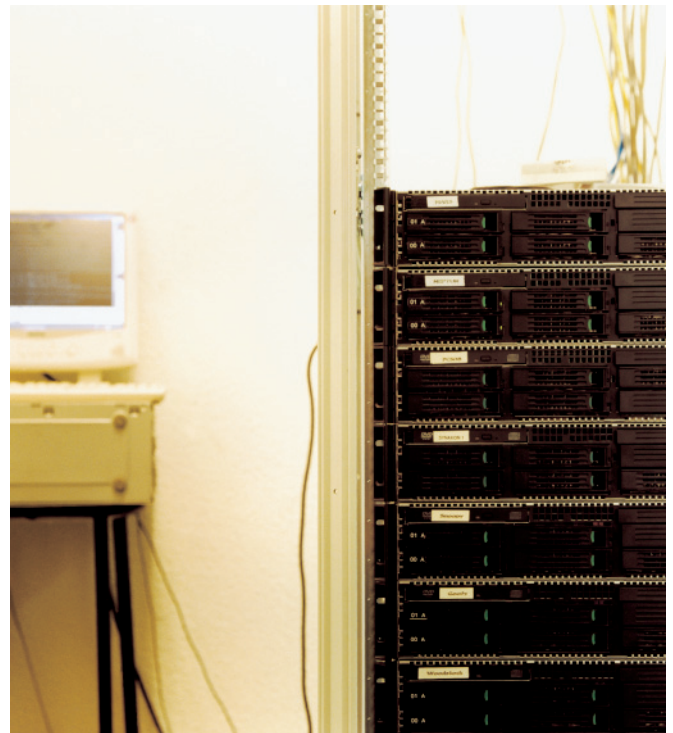
So wurde etwa das Verbot des privaten Internetsurfens durch eine lebensnähere Vorschrift ersetzt: In den Arbeitspausen ist es erlaubt, solange Pornoseiten und andere inkriminierte Inhalte gemieden werden. Woraufhin jemand die Frage aufwarf, ob privates Surfen nicht als geldwerter Vorteil zu versteuern wäre – was nach einigem Hin und Her verneint wurde.

Ufern solche Diskussionen nicht aus? „Nein“, sagt Roebers. „Das regelt sich von selbst. Außerdem“, fährt er mit einem Zwinkern fort, „weiß ich jetzt, wen ich künftig beim Thema geldwerte Vorteile ansprechen kann.“

Die Wiki-Idee ist die eines sich selbst regulierenden Systems. „Entscheidend ist, dass nicht zu viele Vorgaben gemacht werden“, sagt Peter Schütt, Leiter Wissensmanagement der IBM Software Group Deutschland, wo man schon seit einiger Zeit auf die Technik setzt. „Am besten hat irgendwer eine spinnerte Idee, und die wird dann kritisiert und weiterentwickelt. Zwar sind manche Kommentare Verschlimmbesserungen. Aber insgesamt schaukelt sich das Ganze qualitativ immer hoch.“

Entscheidend dabei sind Vorbilder, die einen gewissen Stil prägen – Chefs wie Roebers, die selbstbewusst genug sind, sich verbessern zu lassen. Angst davor, an Autorität zu verlieren und zum „Grüß-August mit Haftungszulage“ zu mutieren, hat er nicht. Allerdings ist er davon überzeugt, dass Instrumente wie das Wiki althergebrachte Hierarchien infrage stellen. „Auf lange Sicht wird Wissen Macht schlagen, es wird eine neue Elite entstehen.“ Im eigenen Unternehmen fielen ihm dank des Wikis bereits neue Talente auf. Eines ist Frederic Hahn, der unter anderem für die Betreuung der Partnerbetriebe zuständig war – und sich nach Feierabend als Wikipedia-Autor betätigt. Dort hat er an Artikeln über Obstbaumschnitt, Anagramme und die Kunst, störende Geräusche des Computers zu unterdrücken („Silencing“) mitgearbeitet. Vom Firmen-Wiki war er begeistert und stürzte sich in die Arbeit, was Roebers auffiel, der ihm den Job des Wiki-Guards verschaffte. Hahn soll das Firmen-Gehirn pflegen, auf Qualität achten, neue Projekte initiieren und seine Kollegen motivieren, ihr Wissen preiszugeben. Er hat den Eindruck, dass manche dies mit gemischten Gefühlen tun, weil sie fürchten: Wenn jeder weiß, was ich tue, bin ich auch leicht zu ersetzen. Hahn sieht es so: „Die Zeiten, in denen es ausgereicht hat, auf seinem Wissen zu sitzen und so seine Stelle abzusichern, sind vorbei.“

Techniken wie die Wikis sorgen für bislang ungeahnte Transparenz in Arbeitsbeziehungen: Jeder kann sehen, was jeder leistet.



*Und hier steht es, das unscheinbare Firmengehirn*

Und sie erlaubt eine viel effektivere Zusammenarbeit, die Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Das ist Roebers' langfristiges Ziel, deshalb ist er bei seiner Arbeit an der gläsernen Firma noch ein paar Schritte weitergegangen: Neben dem Wiki für Synaxon gibt es eines für den engeren Kreis der Franchise-Nehmer und eines für den weiteren Kreis der Partnerfirmen. Auch sie können mit ihren Beiträgen Einfluss auf die geltenden Regeln der Zusammenarbeit nehmen: eine für die auf strikte Vorgaben und eine klare Aufgabenteilung beruhende Franchise-Branche unorthodoxe Idee. Die Beteiligung der Partner ist noch schleppend, deshalb macht der Berater Alexander Kornegger im Auftrag Synaxons derzeit bei ihnen Wiki-Werbung.

Roebers will die Beiträge der Partner auch honorieren. Er beziffert den Wert des Know-hows, das Synaxon ihnen liefert, auf jährlich 500 000 bis 700 000 Euro – wenn die Partnerfirmen zu diesem Wissen etwas beitragen, hätten sie Anrecht auf einen gerechten Anteil. Den Glaubenssatz der Open-Source-Gemeinde – alle arbeiten gratis – hält Roebers für überholt. Auch diese Erkenntnis hat er im Netz gewonnen. Dort tummelt er sich in der virtuellen Welt von „Second Life“ und hat festgestellt, dass die Neulinge dort vor allem eine Frage beschäftigt: wie man Geld verdienen kann. Roebers hat schon eine Idee: Er will eine virtuelle Galerie in der zweiten Welt gründen. ■

Weitere Informationen über Firmen-Wikis: [www.twiki.org](http://www.twiki.org)