

Uwe Döring-Katerkamp und Jörg Trojan

Motivation und Wissensmanagement - eine praktische Perspektive

1 Einführung

Dass die Motivation von Mitarbeitern beim Einsatz von Wissensmanagement oftmals eine ernsthafte Hürde darstellt, ist mittlerweile eine anerkannte Tatsache. Immer öfter werden Anreize gefordert, die die Mitarbeiter motivieren sollen, doch bisher wurde keine befriedigende Lösung gefunden. Statt nun weiter nach ausgefeilten Anreizsystemen für "spezielle" Wissenstätigkeiten zu suchen, schlagen die Autoren vor, diese Wissenstätigkeiten konsequent in den Arbeitalltag zu integrieren und wie jede andere Tätigkeit zu behandeln. Dies bedeutet zuerst einen Perspektivenwechsel vom "Wissensmanagement" zum "Managen von Wissen", wobei Management im klassischen Verständnis als eine Fähigkeit gesehen wird, Ressourcen zum Wohle des Unternehmen zu lenken und zu steuern. So verstanden leiten sich auch für die Ressource "Wissen", bzw. für die Mitarbeiter die damit umgehen, "alltägliche" Tätigkeiten ab. Die Motivierung dieser Tätigkeiten ist so gesehen jedoch keine *spezifische* Aufgabe mehr, sondern spiegelt das breite Thema Mitarbeitermotivierung wieder. Normalität erreichen, statt Sonderlösungen mit ungewissen Nutzen zu produzieren, lautet die Devise. Der Beitrag rollt die Problematik aus dieser Perspektive neu auf.

2 Wissensmanagement – Die aktuelle Problemlage

Die Theorie bestimmt was wir beobachten können, sagte sinngemäß Einstein. Angelehnt daran lässt sich formulieren, dass das Verständnis des Begriffes "Wissensmanagement" bestimmt, was wir in der Praxis an konkreten Maßnahmen erkennen und welche wir ergreifen. Mit Wissen hat man sich in Unternehmen schon beschäftigt, bevor das Schlagwort "Wissensmanagement" in aller Munde war, genau wie auch vor einem "Personal-Management" schon Menschen in Unternehmen koordiniert worden sind, um Dinge zu produzieren. Ein explizites "Manage-

ment" rückt eine Ressource in den Focus und systematisiert den Umgang mit ihr. Es richtet Tätigkeiten auf Ziele aus, organisiert und kontrolliert ihre Durchführung. Management ist jedoch immer ein Instrument, das einer Sache, einer Zielerreichung dient und nicht Selbstzweck werden darf. Wissensmanagement sollte ein solches Instrument für die Ressource Wissen sein. Damit werden Wissensaktivitäten und -tätigkeiten in einen unternehmerischen Zusammenhang gestellt, um so neue Optimierungschancen zu erschließen. Dieser unternehmerische Zusammenhang wird letztlich, wie bei jedem Einsatz von Ressourcen, von den Zielen und Aufgaben des Unternehmens bestimmt und den Prozessen, die der Zielerreichung dienen. Wissen, bzw. das Management von Wissen, sind demnach als ein Teil dieser Prozesse zu betrachten und nicht isoliert in Datenbanken, Archiven, Köpfen usw.. Leider gewinnt man häufig den Eindruck, als würde dieses klassische Verständnis von Management im Zusammenhang mit Wissen zu sehr in den Hintergrund treten und "Wissensmanagement" zu sehr als eigenständige Einheit gesehen, der der Bezug zum Unternehmensalltag fehlt.

Wissensmanagement kann nur erfolgreich angewendet werden, wenn den Betroffenen eine klare Vorstellung davon vermittelt wird, was das eigene Unternehmen darunter versteht. Allzu theoretische Modelle oder unrealistische Aussagen über den möglichen Nutzen, haben da bisher eher verwirrt. "Verständlich" bedeutet vielmehr konkret zu erklären, welchen Zweck man damit verfolgt, welche Auswirkungen es auf die Arbeit von Mitarbeitern hat und wie es sich zum Vorteil für das Unternehmen **und** für die Mitarbeiter auswirkt. Wer Wissensmanagement anwenden möchte, sollte sich deshalb zunächst Gedanken darüber machen, wo sinnvolle Einsatzfelder sind, an denen sich der geforderte Zusammenhang aufzeigen und umsetzen lässt.

Ausgehend von einer bestehenden Aufgabe stellt sich die Frage nach einer optimalen Organisation und Nutzung von Daten- und Wissensbeständen, ebenso, wie nach der benötigten Infrastruktur. Besonders aber gilt es zu verdeutlichen, worin der Nutzen für die Aufgabenerfüllung besteht und wie man die Mitarbeiter dazu bewegt, sprich motiviert, mitzumachen. Während der Mitarbeiter als Wissensträger bisher eng in seinen beschränkten Stellen-, Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen gesehen worden ist, kann sein Wissen jetzt, besonders durch die Möglichkeiten neuester Technologie, an beliebigen Stellen und zu beliebigen Zeiten zum Einsatz kommen. Umgekehrt bedeutet dies, dass er auch die Möglichkeit hätte, beliebiges Wissen zu verwenden, auf

das ihm ein Unternehmen im weitesten Sinne Zugriff gewährt. Die Praxis zeigt leider, dass dies nicht in erwarteter Weise geschieht.

Viele Gründe werden genannt, um die ablehnende Haltung der Mitarbeiter zu erklären. Einige mögliche Barrieren sind nachfolgend aufgeführt:

- „Keine Zeit“
- Angst vor Machtverlust
- Mangelnde Bequemlichkeit der eingesetzten Software
- Angst vor einer Blamage
- Mangelndes Verständnis für den Nutzen
- Zweifel an Ernsthaftigkeit
- Keine Lust

Zwar sollte man all diese Gründe ernst nehmen, doch basieren sie unserer Meinung nach größtenteils auf einem unklaren bis falschen Verständnis von Wissensmanagement, sowie der daraus folgenden Umsetzung. Beispielsweise existiert auch jetzt noch allzu häufig ein Bild von der omnipotenten Wissensdatenbank, die mit dem Mitarbeiterwissen gefüllt wird (um dann irgendwie Nutzen zu bringen). Dass dieses Bild vom „Aussaugen“ des eigenen Wissens Widerstände bei Mitarbeitern hervorbringt, sollte nicht verwundern. Weitere Bilder existieren, die bei genauer Betrachtung eher Fragen hinterlassen, statt zur Klärung zu führen. Wie frühere Untersuchungen des Institut für e-Management e.V. (ifeM) zeigen, reichten die Vorstellungen über "Wissensmanagement" von philosophischen Konzepten, wie dem komplett umgestalteten "Wissensunternehmen", bis zu konkreten IT-Projekten, wie beispielsweise der Einführung eines Dokumenten-Management, die dann gerne als "unser" Wissensmanagement-Projekt aufgewertet wurden. Solche Vieldeutigkeiten können leicht dazu führen, dass Mitarbeiter die Sache argwöhnisch betrachten und den konkreten Sinn, sowie die praktische Verankerung im Unternehmensalltag nicht erkennen. Da in den letzten Jahren manches kam und ging (man denke da an Business Reengineering, Lean Management, etc.), ist es nachvollziehbar, dass dem ein oder anderen Mitarbeiter der Ernst der Sache nur schwer zu vermitteln ist. Weshalb sollte er sich auch besonders dafür engagieren, wo er aus seiner Sicht ohnehin genug zu tun hat. Häufig fehlt auch eine klare Management-Attention, also das deutliche Signal, dass man es ernst meint mit dem Management

von Wissen. Ohne klaren Bezug zum operativen Alltag und ohne klares Signal der Unternehmensführung, welchen Stellenwert Wissensmanagement zukünftig im Unternehmen haben soll, wird dieses Wissensmanagement etwas sein, dass für den Mitarbeiter außerhalb seines Alltags liegt - und hierfür wird er nur schwer zu motivieren sein.

Motivierung beginnt unseres Erachtens damit, Wissensmanagement als "normales" Management-Instrument darzustellen, so dass jeder Mitarbeiter verstehen kann wofür es dient, wie es funktioniert und wie es ihn persönlich betreffen kann. Letzteres bedeutet auch ihm zu zeigen, welche konkreten Tätigkeiten auf ihn zukommen können. Erst wenn klar ist, welchen Stellenwert diese Tätigkeiten zukünftig im Unternehmen haben und wie sie alltäglich verankert sind, kann auch über Maßnahmen nachgedacht werden, wie Mitarbeiter zu diesen Tätigkeiten motiviert werden können. Bevor man also anfängt an der falsche Stelle nach Lösungen, sprich Anreizsystemen zu suchen, sollte man das Übel bei der Wurzel packen und Wissensmanagement als das darstellen was es ist, nämlich eine Management-Fähigkeit.

3 **Der IfeM Wissensmanagement-Ansatz**

Das Management der Ressource Wissen ist eine Fähigkeit, eine Kompetenz (vielleicht auch eine Kunst), die ein Unternehmen aufbaut, beherrscht und die es dort einsetzt, wo sie nützt. Der Bezugspunkt für den Einsatz dieser Kompetenz sollte immer eine konkrete Aufgabe sein, wie beispielsweise die bessere Unterstützung des Außendienstes mit Kunden-, Konkurrenz- und Marktwissen. Die Fähigkeit Wissen als Ressource optimal zu nutzen ist bei einer gegebenen Aufgabenstellung nur *eine* Kompetenz, die zur Lösung einer Aufgabe eingesetzt wird. Somit sind auch "Wissens-Tätigkeiten" (wie beispielsweise ein Dokument mit einem "Haltbarkeitsdatum" zu versehen) eingebettet in ein Reihe anderer Tätigkeiten, die alle dem selben Zweck dienen. Wissen zu managen wird also zum impliziten und normalen Bestandteil von Tätigkeitsbündeln, die Mitarbeitern zugeordnet werden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass solche "Wissens-Tätigkeiten" möglichst bald ihren Sonderstatus verlieren, da genau auf diesem Sonderstatus die wesentlichen Motivierungsprobleme beruhen.

Um Wissensmanagement als Fähigkeit/Kompetenz einzuführen und anzuwenden, empfiehlt sich eine einfache Drei-Phasen-Strategie, die sich in Planung, Aufbau und Einsatz gliedert, mit unterschiedlichen Bausteinen (siehe Abbildung 28).

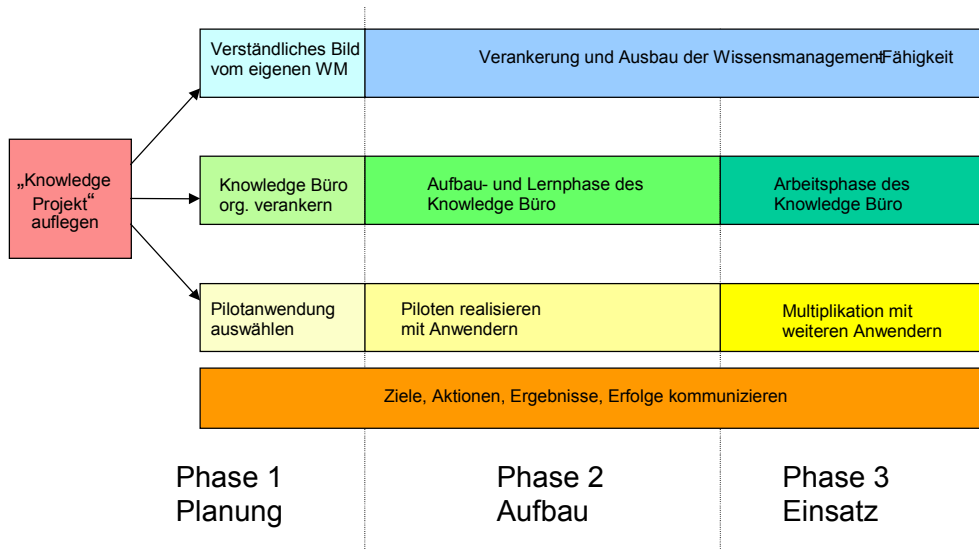


Abbildung 28 Wissensmanagement-Fähigkeit im IfeM-Ansatz

Drei Bausteine sollen dabei hervorgehoben werden, wenn es um die zukünftige Motivierung von Mitarbeitern geht: Das richtige Bild und Verständnis von Wissensmanagement, das "Knowledge-Büro", sowie die Verankerung der Wissensmanagement-Fähigkeit.

Falsche Bilder sorgen für übertriebene Erwartungen mit der folgenden Enttäuschung und sie sorgen für falsche Ängste, mit den daraus folgenden Abwehrreaktionen. Um diese Schäden zu vermeiden gilt es zu Beginn ein verständliches Bild vom eigenen Wissensmanagement zu zeichnen, das realistisch aufzeigt, was auf die Mitarbeiter zukommt. Wenn jemand verständlich erklärt bekommen soll was ein Auto ist, so sollte man mit ihm nicht über Mobilität, Statussymbol und Fahrspaß reden, sondern zunächst über Reifen, Motor und Benzin. Es ist gut den Mitarbeitern plakativ zu zeigen, wie, durch welche Maßnahmen, welche Effekte erzielt werden und welchen Nutzen sie davon haben. Dies ist zugleich auch ein guter Test um sich klar zu machen, wo Wissensmanagement sinnvoll zum Einsatz kommen kann. Wenn dies für ein ausgesuchtes Anwendungsfeld nicht gelingt, macht es auch keinen Sinn hierfür Wissensmanagement einzusetzen.

Da Wissensmanagement keine einmalige Angelegenheit ist, sondern eine Fähigkeit, deren Einsatz immer wieder neu überdacht, entschieden und eingesetzt werden soll, braucht es eine Stelle,

die über diese Kompetenz verfügt und die hier mit "Knowledge-Büro" bezeichnet wird. Dieses Knowledge-Büro steht synonym für den damit verbundenen Aufgabenbereich, der sich aus dem Einsatz der Kompetenz ableitet. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich hier um die Anreicherung einer bestehenden Stelle handelt, oder ein eigenständiger Bereich eingerichtet wird. Das Knowledge-Büro repräsentiert die unternehmensweite Perspektive, die den Einsatz von Wissensmanagement betreibt, d.h. sie kümmert sich um Synergien, beispielsweise den Aufbau von Knowledge-maps, die bereichsübergreifend einen strukturierten Wissensaustausch unterstützen sollen. Das Knowledge-Büro unterstützt jedoch auch einzelne Bereiche, die für bestimmte Aufgaben ihr "Wissensmanagement" optimieren wollen, beispielsweise den Vertrieb, der sein Wissen über Kunden besser organisieren möchte.

Der wichtigste Baustein, wenn es um die Motivierung der Mitarbeiter geht, ist die "Verankerung und Ausbau der Wissensmanagement-Fähigkeit". Hier werden beim Aufbau die Grundlagen geschaffen, d.h. die notwendigen Veränderungen umgesetzt, sowie Motivierungsmaßnahmenkataloge und -instrumente bestimmt, die im laufenden Betrieb zum Einsatz kommen. Dies bedeutet beispielsweise, dass bestehende organisatorische Regelungen hinterfragt und angepasst werden, Ressourcen zur Verfügung gestellt und Kompetenzen neu definiert und zugeordnet werden können. Hier wird das Umfeld bereitet, in dem Wissensmanagement angewendet werden kann. Dies bedeutet auch, dass hier die Maßnahmen festgelegt werden, die Mitarbeiter motivieren sollen. Bevor auf einzelne Aspekte eingegangen wird, sollen zunächst einige erklärende Aussagen zum Thema Motivierung getroffen werden.

4 Motivierung von Mitarbeitern - der theoretische Hintergrund

Die prinzipielle Frage, wie Mitarbeiter motiviert werden können ist nicht neu und folglich gibt es eine Vielzahl entsprechender Konzepte in der Managementliteratur. Leider wird der Begriff Motivation oft doppeldeutig benutzt. Wir wollen nachfolgend die Differenzierung in Motivierung, Motivation und Motive verwenden.

Allgemein versteht man aus Unternehmenssicht unter Motivierung eine Vielzahl von Maßnahmen die eingesetzt werden, um Mitarbeiter zu einem gewünschten Verhalten zu bewegen. Unter Motivation ist die Bereitschaft seitens eines Mitarbeiters zu ver-

stehen, eine Leistung zu erbringen, bzw. ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Die Motivation zählt so zu den zentralen Bestimmungsgrößen menschlichen Handelns und hat entscheidenden Einfluss auf die durch einen Mitarbeiter erbrachte Leistung und folglich auf das erfolgreiche Agieren eines Unternehmens. Grundsätzlich ist es der Unternehmensführung nicht möglich, alle betrieblichen Abläufe und Entscheidungen im Voraus bis ins kleinste Detail vorherzusagen und festzulegen. Dem Mitarbeiter verbleiben somit immer Spielräume bei der Auswahl von Handlungsalternativen, d.h. wie engagiert er etwas macht und welches Ergebnis daraus resultiert. Er wird dann motiviert sein, Handlungen im Sinne der Unternehmensführung auszuführen, wenn ihm einerseits das für ihn damit verbundene Ergebnis attraktiv erscheint, und wenn er andererseits erwarten kann, dass das angestrebte Ergebnis für ihn auch erreichbar ist.

Grundlage für die Motivation sind individuelle Bedürfnisse, die der einzelne Mitarbeiter zu befriedigen versucht. Das daraus resultierende Streben die Bedürfnisse zu befriedigen bezeichnet man üblicherweise als Motive. Eine gebräuchliche Einteilung von Motiven ist die Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motive. Intrinsische Motive finden ihre Befriedigung in der Tätigkeit selbst, beispielsweise in der Weitergabe eigenen Wissens. Intrinsische Motivierungsmaßnahmen versuchen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern erleichtern ihre persönlichen Motive mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Sie wirken somit indirekt und spiegeln sich im organisatorischen Umfeld und als Unternehmenskultur wieder.

Extrinsische Motive lassen sich nicht durch eine Tätigkeit an sich, sondern nur durch deren erwartete Folgen erklären. Beispielsweise wäre der Austausch von Wissen dann nur Mittel zur Befriedigung anderer Motive, wie beispielsweise Geld-, Sicherheits- oder Prestigemotive. Durch die Schaffung von speziellen Anreizsystemen (als extrinsische Motivierungsmaßnahmen) wird versucht, eine direkte Verknüpfung des Mitarbeiterverhaltens mit der Verfolgung der von der Unternehmensführung an die Mitarbeiter delegierten Aufgaben zu erreichen. Die leistungssteigernde Wirkung von extrinsischen Motivierungsmaßnahmen auf Mitarbeiter wird von keiner der Motivationstheorien bestritten, die von Managementtheoretikern in den letzten Jahrzehnten aufgestellt wurden. Wie lange aber derartige Leistungszugewinne anhalten oder gar Teile der intrinsischen Motivation dadurch verloren gehen, auch „Verdrängungseffekt“ genannt, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Beim Einsatz von Anreizsystemen ist

zu beachten, dass Anreizfaktoren nur situativ zu beurteilen sind und auch eine große Abhängigkeit vom konkreten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis besteht. Was die eine Gruppe oder der eine Mitarbeiter als sehr motivierend empfindet, muss bei einer anderen Gruppe oder einer veränderten Mitarbeiterkonstellation nicht zum selben Ergebnis führen.

Einen idealisierten Wirkungszusammenhang von Maßnahmen und gewünschter Motivation zeigt das folgende Modell (Abbildung 29), welches sich an Lutz von Rosenstil anlehnt:

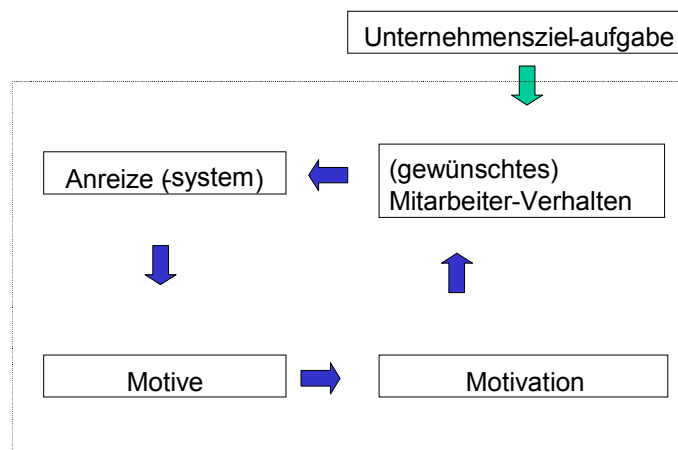


Abbildung 29 Motivationsmodell nach Lutz von Rosenstil

In diesem idealtypischen Kreislauf definieren und erwarten Unternehmen von ihren Mitarbeitern ein bestimmtes Verhalten das dazu dient, die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Sie setzen Anreize, wie Lohn oder Incentives ein, die auf die Motive und Einstellungen der Mitarbeiter zielen. Die Mitarbeiter werden durch diese Maßnahmen angeregt und das gewünschte Verhalten tritt ein. Die optimale Kombination der Maßnahmen ist hierbei von entscheidender Bedeutung und soll unternehmensindividuell abgestimmt werden.

Genau betrachtet, reicht es aber nicht aus, dass ein Mitarbeiter motiviert ist, d.h. er die Bereitschaft aufbringt etwas zu tun. Er benötigt auch die entsprechenden Fähigkeiten um Tätigkeiten ausführen zu können, beispielsweise die Beherrschung einer Software. Ist die Bereitschaft und die Fähigkeit vorhanden, so benötigt er weiterhin den organisatorische (Frei-)Raum und die nötigen Ressourcen, um agieren zu können, d.h. auch den for-

malen und kulturellen Rahmen in dem Tätigkeiten erbracht werden sollen. Dazu zählen u.a. die Informationspolitik des Managements, die Ausgestaltung der Organisation und von Prozessen, die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme von Arbeitsmitteln, sowie Leistungen anderer Organisationseinheiten oder die Kommunikation von Zusammenhängen und Notwendigkeiten.

Versteht man unter Motivierung die Gesamtheit aller Maßnahmen die ein Unternehmen einsetzen kann, um ihre Mitarbeiter zu einem an den Unternehmenszielen ausgerichteten Verhalten zu bringen, so wird deutlich, dass Anreize nur ein Aspekt hiervon sind. Es ergeben sich vielmehr aus der Perspektive eines Unternehmens drei Ansatzpunkte, die es durch vielfältige Maßnahmen in seinem Sinne zu beeinflussen sucht, die Leistungsbereitschaft, die Leistungsfähigkeit, sowie die Leistungsmöglichkeit. Je größer diese Dimensionen jeweils ausgeprägt sind, umso besser sollte das Ergebnis einer Tätigkeit sein. Gesucht sind dann Maßnahmen, die jeweils auf eine der angesprochenen Dimension in einem positiven Sinne wirken.

Bisher wurden Ansatzpunkte behandelt, die bei gegebener Persönlichkeit eines Mitarbeiters eingesetzt werden sollen, um eine möglichst hohe Motivation zu erzielen. Es ist jedoch theoretisch durchaus denkbar, die Motivstruktur selbst zu beeinflussen. Ein Mitarbeiter kann nicht nur als eine Ansammlung gegebener Motive gesehen werden, er lässt sich vielmehr durch drei Dimensionen beschreiben, die Veränderungspotenzial für die Motivstruktur erschließen können. Seine Persönlichkeitsstruktur, sein Verhalten, sowie seine Kompetenz, bzw. (Fach-)Wissen. Hier zeigt sich jedoch, dass die Ansatzmöglichkeiten eines Unternehmens ihre Grenzen haben. So ist die Persönlichkeitsstruktur kaum zu beeinflussen und das Verhalten eines Mitarbeiters nur mit entsprechendem Aufwand. Was als kurzfristig erfolgversprechender Ansatzpunkt bleibt, ist die Kompetenz und das (Fach-)Wissen.

Wie man erkennen kann, korrespondieren die vorgenannten Dimensionen mit den Leistungsdimensionen, die als Ansatzpunkt für Motivierungsmaßnahmen gesehen werden. So hängt beispielsweise die Leistungsbereitschaft von der Persönlichkeitsstruktur ab, von der sich auch die bestehenden Motive herleiten. Sind diese grundsätzlich nicht im Sinne des Unternehmens ansprechbar, so ist diese Situation auch kaum durch irgendwelche Maßnahmen zu verändern.

An dieser Stelle sei kurz eine aktuelle Untersuchung der Gallup GmbH (2001) erwähnt, die bei über 2000 deutschen Arbeitneh-

mern durchgeführt wurde. Danach wurden nur rd. 16 % als "wirklich engagiert" eingestuft, 69 % als unengagiert und 15 % als "aktiv unengagiert". Wenn Engagement als ein Ergebnis von Motivierung betrachtet wird, so ist die aktuelle Situation nicht sehr befriedigend gelöst.

Bei all der Theorie wird auch leicht vergessen, dass es sich bei der Motivierung von Mitarbeitern nicht um ein Verhältnis zwischen dem abstrakten Gebilde "Unternehmen" und einem im Sinne des Unternehmen an sich hoch motivierten Mitarbeiter handelt. Vielmehr ist es ein komplexes Wechselspiel zwischen anonymen Regelungen und sehr menschlichen Beziehungen, beispielsweise zwischen Mitarbeiter und dem direktem Vorgesetzten. Ebenso ist zu bedenken, dass häufig weder die Zeit, noch das Geld oder der Wille da ist, individuelle und optimale Lösungen zu finden.

Als Zwischenbilanz kann gesagt werden, dass die Theorie zwar Zusammenhänge sehr differenziert aufzeigen kann, in der Praxis aber mit Durchschnittsannahmen, begrenzten Ressourcen und real sehr unterschiedlichen Menschen (Mitarbeitern wie Vorgesetzten) agiert werden muss. Dies erfordert eine Vielzahl von Maßnahmen, die an unterschiedlichen Stellen mit unterschiedlichen Möglichkeiten ansetzen, wobei Anreize nur eine Möglichkeit darstellen, deren Wirkung begrenzt ist. Wie sieht die Situation nun im Zusammenhang mit Wissensmanagement-Tätigkeiten aus?

5 Motivation und Wissensmanagement

Laut der Studie "Der Markt für Knowledge Management in Deutschland" der Meta-Group aus dem Jahr 2001 werden in den meisten Unternehmen die „Wissensmanagement-Projekte“ durchführen, überhaupt keine Motivierungsmaßnahmen angedacht. Wenn von Motivation die Rede ist, so gehen die Überlegungen in zwei Richtungen. Einerseits wird eine offene Kultur gefordert, in der die Mitarbeiter ihr Wissen gerne teilen. Die Erfahrung deutet allerdings eher darauf hin, dass sich eine Kultur – verstanden als Verpflichtung aller auf gemeinsame Werte und Ziele - nur sehr langsam und mit großem Aufwand verändern läßt. In schnelllebigen Zeiten ist es demnach riskant, Kulturveränderung als Bedingung für das Funktionieren von Wissensmanagement zu setzen.

Andererseits existieren Überlegungen zu Anreizsystemen, die einzelne Tätigkeiten erfassen, bewerten und belohnen sollen (z.B. die Vergabe von Knowledge-Points für das Einstellen von Dokumenten). Anreizsysteme bergen im Zusammenhang mit Wissensmanagement in der betrieblichen Praxis zahlreiche Fragen. Ein Problem besteht beispielsweise im Datenschutz, der es untersagen kann, personenbezogene Daten von Tätigkeiten einzelner Mitarbeiter zu erfassen. Weiter kommt hinzu, dass nicht alle Tätigkeiten erfasst werden können. Das Einstellen von Dokumenten in ein System ist mit moderner Technologie relativ einfach zu registrieren, aber wie steht es beispielsweise mit telefonischen Auskünften aus, die ein Mitarbeiter erteilt, weil er in einer Wissenslandkarte als Experte ausgewiesen ist? Neben der Registrierung und Zuordnung von Aktivitäten ist es mitunter schwierig, die Qualität des mitgeteilten Wissens zu bewerten. Zwar gibt es Ansätze, wie beispielsweise die Registrierung der Abrufhäufigkeit eines Dokumentes oder die direkte Bewertung von Inhalten durch andere Nutzer, doch zeigen sich auch hier im Detail Schwachstellen, beispielsweise wie ein solches System hintergangen werden kann. So konnte beobachtet werden, wie „befreundete“ Kollegen durch permanenten Abruf von Dokumenten die Quote des Autors nach oben trieben. Ein weiterer Punkt ist die Bewertung von Aktivitäten. Ob solche Bewertungen wirklich objektiv und gerecht sein können, ist eine offene Frage.

Es zeigt sich, dass jeder Teilaspekt eines Anreizsystems (Beobachten-Bewerten-Belohnen von Wissenstätigkeiten) für sich Probleme aufweist, die sich in einem Gesamtmotivierungssystem noch addieren können. Außerdem wurde hier nur das Teilen von Wissen betrachtet. Wie sieht es aber mit der Nutzung aus, die ja eigentlich das Ziel von Wissensmanagement sein sollte? Beim Thema Weiterbildung wird der Wissenserwerb durchaus in größerem Stil geplant und der Umgang damit kann für den einzelnen Mitarbeiter positive, wie negative Konsequenzen haben. Kann jedoch auch das fleißige Abrufen von Dokumenten Gegenstand eines Belohnungskonzeptes sein? Hier zu klaren Aussagen und Beurteilungskriterien zu kommen scheint im Detail sehr problembehaftet.

In bestimmten Umgebungen, in denen leistungsabhängige Bezahlungen ein gebräuchliches Instrument sind, kann es zwar funktionierende Ansätze geben, aber als grundsätzliche Lösung der Motivierungsproblematik scheint uns das Konzept individueller Belohnungen für Tätigkeiten ungeeignet und dauerhaft nicht praktikabel. Der Aufbau eines gesonderten Belohnungssystems

für Wissensmanagement-Tätigkeiten verhindert eher, dass diese Tätigkeiten von den Mitarbeitern als normaler Bestandteil ihrer Arbeit betrachtet und durchgeführt werden. Genau hier setzt jedoch die These des IfeM an, indem sie fordert, dass aus Wissensmanagementüberlegungen abgeleitete Tätigkeiten nicht gesondert, sondern prinzipiell genauso zu behandeln sind, wie andere Tätigkeiten auch, d.h. durch das bereits im Unternehmen vorhandene Motivierungssystem. Wobei das "wichtigste" Motivierungsinstrument hierbei in weiten Teilen immer noch das normale Gehaltssystem ist, d.h. eine generelle Vereinbarung die definiert welche Tätigkeiten im Rahmen einer Gehaltszahlung von einem Mitarbeiter zu leisten sind. Nur herausragende Leistungen werden mit besonderen Maßnahmen belohnt.

6 "Normalisierung" von Wissensmanagement-Tätigkeiten

Die Forderung, sogenannte "Wissensmanagement-Tätigkeiten" genauso wie jede andere Tätigkeit zu behandeln, gerade auch im Hinblick auf deren Motivierung, fassen wir unter den Begriff "Normalisierung" zusammen.

In einer aktuellen Studie des IfeM (2001) zu diesem Thema, an der 21 Unternehmen beteiligt sind zeigt sich, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind ihr Wissen zu teilen (wir reden dabei ehrlicherweise nicht von "allem" Wissen). Dies lässt sich belegen, indem man ihr Kommunikationsverhalten in bekannten Situation untersucht, beispielsweise mit Kollegen, Gleichgesinnten etc.. Die Bereitschaft Wissen zu teilen ist also nicht das primäre Problem. Eine echte Hürde scheint hingegen zu sein, eigenes Wissen in nichtsprachlicher Form anderen zugänglich zu machen. Dies betrifft genau betrachtet die Dimensionen „Leistungsfähigkeit“ und die „Leistungsmöglichkeit“. Doch gibt es Beispiele dafür, dass Wissen bereits in bestimmten Situationen und Konstellationen geteilt wird. Man denke an Projektberichte, Gesprächsnotizen usw.. Die Kombination aus grundsätzlicher Bereitschaft und dem bisher nicht vorhandenem Umfeld, das Wissenteilung und -nutzung ernsthaft erwartet und auch die Möglichkeiten dazu bietet, zeigt die Richtung auf, in der Lösungen gesucht werden müssen. Damit sind die Handlungsfelder für Motivierungsmaßnahmen abgesteckt.

Wie sehen jetzt die konkreten Maßnahmen aus. Im Theorieteil über Motivation wurde die Unterscheidung in Maßnahmen eingeführt, die sich an extrinsischen oder intrinsischen Motiven orientieren. Wir wollen an dieser Stelle eine praxisnahe Klassifizie-

nung von Maßnahmen vorstellen, die wir in einer "Tool-Box" zusammenfassen.

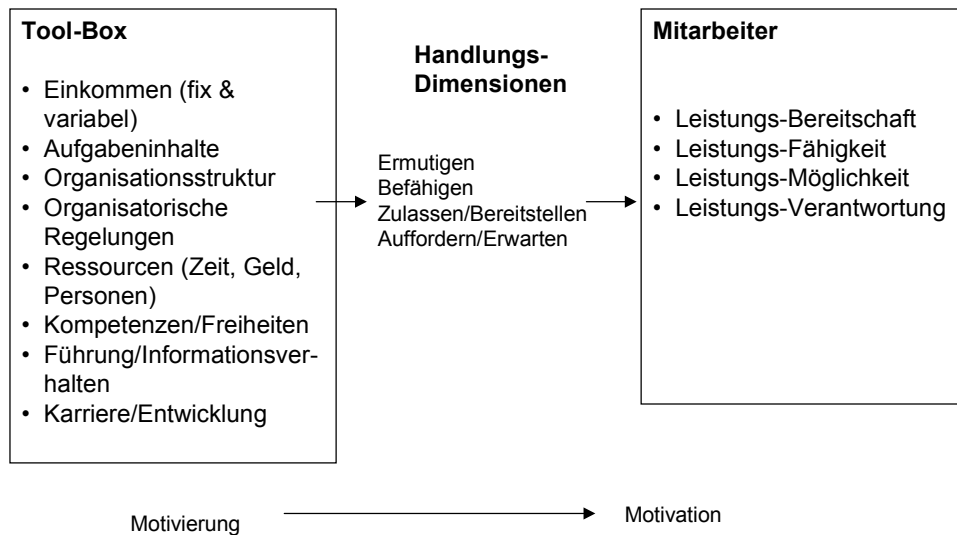


Abbildung 30 Motivierungs-Instrumente des Unternehmens (Tool-Box)

Abbildung 30 zeigt auf der linken Seite die Kategorien der Tool-Box und auf der rechten Seite die Wirkungsdimensionen, auf die die Instrumente der Tool-Box wirken sollen. Jedes Unternehmen muss zunächst für sich selbst klären, über welche konkreten Instrumente es in seiner Tool-Box verfügt und anwenden kann. Da wir beim Wissensmanagement von einer Fähigkeit/Kompetenz sprechen, gilt es bei der Anwendung der Tool-Box zu unterscheiden nach der Einführung von Wissensmanagement, d.h. einer Aufbau-Phase und einem laufenden Betrieb. Da wir Tätigkeiten, die sich aus dem Einsatz von WM ableiten, als normal verankern wollen (normalisieren), d.h. keine expliziten Anreizsysteme für den permanenten Einsatz aufbauen wollen, wird sich beim Aufbau ein überproportionaler Teil der Aktivitäten in den Bereichen organisatorische Regelungen, bzw. Organisationsstruktur abspielen. Hier müssen die Grundlagen geschaffen werden (Change-Management). Hierzu gehören beispielsweise die Erweiterung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen. Hierzu gehört aber auch das Thema "Informationsverhalten". Dies beinhaltet sowohl die Definition von klaren Aufträgen an die Mitarbeiter, abgeleitet aus einem konkreten Bedarf, als auch besonders die

Verdeutlichung des Nutzens für das Unternehmen und den Mitarbeiter.

Gerade der letzte Punkt, der "Nutzen" erscheint für einige Tätigkeiten schwierig zu vermitteln. Der normale Kreislauf einer dem Mitarbeiter durch z.B. eine Stellenbeschreibung zugeordneten Tätigkeit erscheint ihm wie folgt: Meine Aufgabe, meine Tätigkeit, mein Ergebnis, mein Lohn/Nutzen. Der Einsatz von Wissensmanagement ermöglicht jedoch gerade die Nutzung des Wissens eines Mitarbeiters auch an beliebigen anderen Stellen im Unternehmen. Der Kreislauf stellt sich dem Mitarbeiter dann wie folgt dar: Eine Aufgabe, meine Tätigkeit, ein Ergebnis, (k)ein Lohn. Hier eine entsprechende organisatorische Veränderung des Umfeldes vorzunehmen ist eine Herausforderung, die jedoch gelöst werden muss, damit der zweite Kreislauf sich für den Mitarbeiter befriedigend darstellt.

Neben den entsprechenden organisatorische Veränderungen gehört unter anderem ein neues Verständnis der Ressource Wissen dazu.

7 Neues Verständnis der Ressource Wissen und ihres Managements

Eine Ressource sollte zielorientiert zum Einsatz gebracht werden, d.h. der Umgang mit ihr darf nie zum Selbstzweck werden. Dies gilt auch für die Ressource Wissen. Deshalb stellt sich nicht die Frage: "Was können wir mit unserem Wissen alles machen?", sondern die Frage: "Wie können wir Wissen als (eine) Ressource einsetzen, um unsere gegebenen Aufgaben besser zu lösen?".

Dies bedeutet auf Dauer eine veränderte Bewertung der Ressource Wissen. Arbeitskraft beinhaltet in einer Wissensgesellschaft auch die Komponente Wissen. Gegenstand eines Arbeitsverhältnisses ist damit auch das Wissen des Mitarbeiters und das legitime Recht des Unternehmens, dieses Wissen überall dort im Unternehmen zum Einsatz zu bringen, wo es Nutzen stiftet. Dieses Wissen sollte explizit Gegenstand von Vereinbarungen sein. Es sollte nicht nur in der engen, stellenbezogen definierten Leistung auftauchen, sondern als generell anerkannte Ressource dem Unternehmen als Ganzes für seine Ressourcenplanung zur Verfügung stehen. (Wie es beispielsweise in jeder Forschungs- & Entwicklungsabteilung bereits praktiziert wird.) Begründet wird diese Forderung durch die technischen Möglichkeiten, die es erlauben das Wissen des Mitarbeiters über Netze an anderen Stel-

len und zu anderen Zeiten x-fach zur Verfügung zu stellen. Auch dies gilt es dies in Stellenbeschreibungen, Unternehmensleitbildern etc. zu benennen und zu kommunizieren.

Dass Management auch Kontrolle beinhaltet und die Kontrolle von Leistungen, die sich nicht direkt über einen individuellen Output äußern, schwierig ist, ist unbestritten. Diese Problematik besteht jedoch auch heute schon für eine Vielzahl von Tätigkeiten, gerade in den Bereichen, für die Wissensmanagement interessant ist. Ob jemand motiviert ist, einen Bericht angenehm verständlich und wirklich vollständig zu schreiben (mit Blick auf die Leserschaft) oder einfach nur einige Informationen darin unterbringt, hängt auch heute primär von seiner grundsätzlichen Motivation ab und nicht durch direkte Anreize. Wissen ist eine Ressource und sollte als solche gesehen und "gemanaged" werden. Die Vorstellung von einem "Wissensunternehmen" halten wir für genauso wenig sinnvoll, wie die Vorstellung eines "Personen- oder Informationsunternehmens". Die Summe der optimal auf einander abgestimmten und ins Spiel gebrachten Ressourcen macht den Erfolg eines Unternehmens aus, nicht die Überbetonung einer Ressource.

8

Fazit

Die Frage, wie man Motivation und Anreizsysteme im Rahmen eines Wissensmanagements behandelt, beginnt mit einem praxisbezogenem Verständnis von Wissensmanagement, das Ziele, Nutzen und Aufgaben festhält und dies alles auch klar kommuniziert. Dabei sollten keine Utopien und Allgemeinplätze verwendet, sondern klare Aussagen und Vorgaben gemacht werden. Wissensmanagement wird vom IfeM als eine Fähigkeit betrachtet die eingesetzt wird, um die Ressource Wissen bestmöglich und zielorientiert für ein Unternehmen zu nutzen. Um diese Fähigkeit zu erlangen sollte eine zuständige Stelle (Knowledge-Büro) eingerichtet werden, die über entsprechende Kompetenz verfügt und es sollten die nötigen Veränderungen im Umfeld (Organisation & Kultur) vorgenommen werden, damit diese Kompetenz auch eingesetzt werden kann. Ein zentraler Bestandteil von Umfeldmaßnahmen stellt die Motivierung der Mitarbeiter dar.

Für einzelne Anwendungsbereiche ist Wissensmanagement kein Selbstzweck, sondern stellt eine Maßnahme unter vielen dar, um gegebene Ziele zu erreichen. Definierte Maßnahmen äußern sich gegenüber Mitarbeitern letztlich immer als erwartete Tätigkeiten, die es durch das Unternehmen zu motivieren gilt. Im allgemei-

nen existieren bereits Konzepte, mit entsprechenden Maßnahmen. Soll Wissensmanagement Bestandteil des normalen Unternehmensalltages werden, so sind auch Tätigkeiten, die sich hieraus ergeben als normale Tätigkeiten zu betrachten. Folglich sollten sie, was Motivierungsmaßnahmen anbelangt, genauso behandelt werden, wie andere Tätigkeiten auch. Hierzu gehört u.a. klar zu kommunizieren, dass ein Unternehmen ein "legitimes Recht" hat, das Wissen eines Mitarbeiters an jede Stelle im Unternehmen zu bringen, wo es Nutzen stiftet und, dass dieses Wissen nicht nur im unmittelbaren Umfeld des Mitarbeiters eingesetzt werden kann.

Große Hoffnungen, dass sich Mitarbeiter durch den Aufbau einer offenen "Wissenskultur" plötzlich zu anteilnehmenden Handlungen veranlasst sehen, die sie bisher noch nicht getan haben, sind mit Vorsicht zu sehen, da sich Menschen durch Motivierungsmaßnahmen kaum in ihrem Wesen ändern werden. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter, als auch für Führungskräfte. Deshalb ist für jedes Unternehmen sein bestehendes Anreizsystem, bzw. die bestehende Kultur die Messlatte für das zu Erwartende. Eine gesunde Kombination aus allen vorhandenen Motivierungsmöglichkeiten sollte das Ziel der Bemühungen sein.

Letztendlich sollten alle Beteiligten weniger explizit über Wissensmanagement reden, sondern es sinnvoll anwenden und in Form von Tätigkeiten wirken lassen, Tätigkeiten die als völlig normal in den Augen dessen erscheinen, der sie verrichten soll.

Informationen <http://www.knowledgeMARKT.de> - Metaportal zum Thema Wissensmanagement im Internet.
<http://www.ifem.org> - Homepage des Institut für e-Management e.V. (IfeM), Köln.

9

Literatur

- Niermeyer R. (2001): Motivation, Instrument zur Führung und Verführung*
v. Rosenstil L. (1996): Motivation im Betrieb
Probst G. e.a. (1998): Wissen managen
Bühler W. / Siegert T. (Hrsg.) (1998): Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme
Sprenger R. K. (1999): Mythos Motivation
Bruce A, Pepitone J.S. (2001): Mitarbeiter motivieren
META Group (2001): Der Markt für Knowledge Management in Deutschland

