

Jörg Trojan, Uwe Döring-Katerkamp

## Mehr Ernsthaftigkeit anstatt Sonderstatus

**Die Motivation für ein von den Mitarbeitern getragenes Wissensmanagement scheitert am Sonderstatus, den Wissensmanagement-Projekte oft genießen, behaupten die Autoren Jörg Trojan und Uwe Döring-Katerkamp.**

Das Institut für e-Management e.V. (IfeM) startete unter Mitwirkung von über 20 Unternehmen eine Studie, um Licht in das Dunkel der Motivierungsproblematik bei Wissensmanagementprojekten zu bringen. Dabei zeigte sich: die Lösung des Problems liegt nicht primär bei der Gestaltung einzelner Motivierungsmaßnahmen, sondern in der mangelnden Kommunikation der Ernsthaftigkeit. Um Wissensmanagement als effektives Management-Instrument einzusetzen, sollte deshalb die Ernsthaftigkeit für das Wissensmanagementprojekt gegenüber dem Mitarbeiter deutlich und in verschiedenen Formen signalisiert werden: durch Informationen über Zusammenhänge, Arbeitsanweisungen, Zielvereinbarungen, Belohnung bis hin zu Sanktionen bei Nichtdurchführung.

### Münzen zur Motivation kein Allheilmittel

Sofern man sich in Unternehmen mit Motivierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Wissensmanagement befaßt hat, konnte festgestellt werden, dass versucht wurde neue, separate Belohnungssysteme an „Wissenstätigkeiten“ zu koppeln; Zum Beispiel durch die Vergabe von „Knowledge-Coins“ und/oder durch die Schaffung von Bedingungen im Unternehmen, die für den Wissensaustausch der Mitarbeiter als förderlich eingestuft werden (Stichwort: „Wissenskultur“). Diese Ansätze stellen

sich bisher als nicht zufriedenstellend dar. Gerade das Thema Kultur ist in der Praxis mit vielen Problemen behaftet und mündet in der Aussage, dass sie nicht von heute auf morgen zu verändern ist und sich in konjunkturell schlechten Zeiten die Bereitschaft in Unternehmen in Grenzen hält, in langfristige Dinge ohne schnellen und klaren Return on Investment (ROI) zu investieren.

Im Laufe der Studie zeigte sich, dass die geringe Akzeptanz unter den Mitarbeitern für „Wissensmanagement“ hauptsächlich auf drei Ursachen zurückgeführt werden kann: Erstens werden Mitarbeiter nicht ausreichend für den Nutzen (für das Unternehmen und für sie selbst) von Wissensmanagement sensibilisiert. Zweitens hat Wissen als Ressource bisher nicht den Stellenwert, das heißt auch nicht die Ernsthaftigkeit erreicht, die anderen Ressourcen zugesprochen wird. Drittens wird Tätigkeiten im Rahmen von Wissensmanagement bewusst oder unbewusst ein Sonderstatus verliehen.

Um die Aufgabe Motivierung zufriedenstellend zu lösen, bedarf es unserer Ansicht nach einer umfassenden Sicht auf das Problem, das nicht bei einzelnen Anreizen ansetzt, sondern alle Maßnahmen hinterfragt, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, damit Tätigkeiten erbracht werden, die erbracht werden sollen.

### Wissensmanagement wird noch zu abstrakt vermittelt

Eine der möglichen Ursachen für die enttäuschende Anteilnahme der Mitarbeiter kann die unübersehbare Vielfalt von Meinungen über Begriff,

### Kurz gefasst:

- KM-Projekte scheitern aufgrund mangelnder Kommunikation der Ernsthaftigkeit
- Der Aufbau einer „Wissenskultur“ scheint keine befriedigende Lösung zu sein, um Mitarbeiter ausreichend zu motivieren
- Wissensmanagement sollte keinen Sonderstatus im Unternehmen erhalten
- Mitarbeiter müssen lernen, über ihre eigene Stellenbeschreibung hinaus zu denken

Einsatzmöglichkeit und Vorgehen beim Wissensmanagement sein. Dieser Umstand mag daher rühren, daß Modelle notwendig abstrakt und allgemein gehalten sind, was sie zwar logisch konsistent macht, aber den Transfer auf praktische und individuelle Belange deutlich erschwert und zu unterschiedlichsten Ergebnissen führt. Wie frühere Untersuchungen des IfeM zeigen, reichten die Vorstellungen über Wissensmanagement von philosophischen Konzepten, wie dem komplett umgestalteten „Wissensunternehmen“, bis zu konkreten IT-Projekten, wie der Einführung eines Dokumentenmanagement. Solche Uneindeutigkeiten können leicht dazu führen, dass Mitarbeiter die Sache kritisch betrachten und den konkreten Sinn, sowie die praktische Verankerung im Unternehmensalltag nicht erkennen können. Da in den letzten Jahren mancher Modebegriff kam und wieder verschwand, wie Business Reengineering oder Lean Management, ist es nachvollziehbar, dass dem ein oder anderen Mitarbeiter der Ernst der Sache nur schwer zu vermitteln ist – und erst recht nicht der konkrete Nutzen von damit in Verbindung stehenden Tätigkeiten. Der Mitarbeiter orientiert sich meist an einer ihm durch beispielsweise einer Stellenbeschreibung zugeordneten Tätigkeit und agiert in diesem Kreislauf: „Meine Aufgabe, meine Tätigkeit, mein Ergebnis, mein Lohn/Nutzen“.

## Durchbrechen Sie den Kreislauf des Egoismus

Der Einsatz von Wissensmanagement ermöglicht jedoch gerade die Nutzung des Wissens eines Mitarbeiters auch an beliebigen anderen Stellen und Zeiten 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 herausfordernde Aufgabe, die gelöst werden muß, damit dieser zweite Kreislauf sich für den Mitarbeiter in den ersten wandeln kann. Neben den entsprechenden organisatorischen Veränderungen, gehört hierzu unter anderem ein neues Verständnis der Ressource Wissen.

## Mitarbeiter müssen den Stellenwert der Ressource Wissen begreifen

Eine Ressource sollte immer zielorientiert zum Einsatz gebracht werden, dies gilt auch für die Ressource Wissen. Deshalb stellt sich nicht die Frage, „Was können wir mit unserem Wissen alles machen“, sondern „Wie können wir Wissen als (eine) Ressource einsetzen, um unsere gegebenen Aufgaben besser zu lösen“. Dies bedeutet auf Dauer eine andere Bewertung der Ressource Wissen. Gegenstand eines Arbeitsverhältnisses ist dann das Wissen des Mitarbeiter und das legitime Recht des Unternehmens, dieses Wissen überall dort im Unternehmen zum Einsatz zu bringen, wo es Sinn macht. Das komplette Mitarbeiterwissen sollte expliziter Gegenstand von Vereinbarungen sein. Es sollte nicht nur in der eigenen, stellenbezogenen definierten Leistung auftauchen, sondern dem Unternehmen als Ganzes für seine Ressourcenplanung zur Verfügung stehen. Neu ist dabei die technische Möglichkeit den Mitarbeiter nicht nur als kompletten Wissensträger (Beispiel: Projektarbeit) außerhalb seines Arbeitsplatzes einzusetzen, sondern sein Wissen über Netze an anderen Stellen n-fach zur Verfü-

gung zu stellen. Dies gilt es in Stellenbeschreibungen, Unternehmensleitbildern etc. festzuschreiben und zu kommunizieren. Wissen ist eine Ressource und sollte als solche gesehen und „gemanaged“ werden. Die Vorstellung von einem in den Vordergrund gestellten „Wissensunternehmen“ halten wir deshalb für genauso wenig sinnvoll, wie die Vorstellung von einem „Personen-“ oder einem „Kapitalunternehmen“. Wissen ist eine Ressource neben anderen, Überbewertung schadet einem Unternehmen dabei genauso, wie Missachtung.

## Wissensmanagement-Tätigkeiten müssen „normale“ Tätigkeiten werden

Bei den bisher gängigen Ansätzen zur Mitarbeitermotivierung im Rahmen von Wissensmanagement wurde immer auf die Etablierung von speziell an einzelne (Wissens-)Tätigkeiten der Mitarbeiter geknüpften Anreizsystemen verwiesen. Tätigkeiten werden somit nicht als normal im Rahmen einer Entlohnungsvereinbarung betrachtet, sondern erlangen dadurch einen Sonderstatus im Unternehmensalltag aus der Sicht des Unternehmens UND der Mitarbeiter. Die gesonderte Erfassung, Bewertung und Belohnung derartiger Tätigkeiten birgt in der betrieblichen Praxis zahlreiche Probleme, wie Datenschutz oder die sinnvolle und gerechte Erfassung. Wie lassen sich zum Beispiel telefonische Auskünfte registrieren, die ein Mitarbeiter teilt, weil er in einer Wissenslandkarte als Experte ausgewiesen ist? Auch die Belohnung einzelner Aktivitäten scheint dauerhaft keine sinnvolle Sache zu sein. Durchaus kann der Reiz für beispielsweise ein eingestelltes Dokument einen kleinen Betrag zu erhalten ein Strohfeuer entfachen. Doch da es sich hierbei nur um kleine Beträge handeln kann, ist fraglich, ob gerade bei Leistungsträgern solche Maßnahmen dauerhaft erfolgreich sein werden, oder ob nicht gerade die (die Zeit haben) und deren Wissen vielleicht nicht unbedingt das ist, was man haben möch-

Das sind die zentralen Ergebnisse der Studie **„Motivation und Anreizsysteme bei der Einführung von IT-gestütztem Wissensmanagement“**:

Ein Verständnis der Ressource Wissen in Unternehmen ist nur unzureichend in einer praktisch umsetzbaren Form vorhanden

- Nutzensensibilisierung der Mitarbeiter für „Wissensmanagement“ wird unzureichend durchgeführt
- „Wissenstätigkeiten“ werden nicht in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integriert, zum Beispiel durch Stellenbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen
- Mitarbeiter wollen Wissen weitergeben – primär in verbaler Form
- Mitarbeiter suchen gezielt Unterstützung zur Lösung ihrer Aufgaben – nicht für angrenzende oder übergreifende Fachfragen
- Mitarbeiter suchen Anerkennung für „Wissenstätigkeiten“ bei ihren direkten Kollegen – nicht bei Vorgesetzten
- Gesonderte Anreizsysteme für „Wissenstätigkeiten“ funktionieren nicht – wenn überhaupt, nur in der Aufbauphase. Bestehende anerkannte Motivationsinstrumente sollten verwendet/angepasst werden

te, zu eifriger Produktion angeregt werden. Der Mitarbeiter sollte keinen Unterschied zwischen einem Projektzwischenbericht für den Vorgesetzten und einem „Wissensbericht“ für das Intranet machen. Deshalb sollte auch nicht, das eine extra bezahlt werden und das andere nicht.

## Extra-Geld zur Motivation ist kontraproduktiv

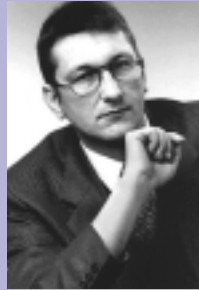
Der Aufbau eines gesonderten Belohnungssystems für Wissensmanagement-Tätigkeiten verhindert unseres Erachtens eher, dass Wissensmanagement-Tätigkeiten von den Mitarbeitern als normaler Bestandteil ihrer Arbeit betrachtet und durchge-

führt werden. Genau dieser Normalstatus soll jedoch durch einen sinnvollen Wissensmanagement-Ansatz erreicht werden, beziehungsweise ist auf die Dauer eine unabdingbare Basis hierfür. Dies bedeutet in Folge, dass es keine eigenständigen Motivierungskonzepte im Zusammenhang mit Wissensmanagement geben sollte, sondern Motivierungsmaßnahmen vielmehr aus bestehenden (bereits anerkannten) Motivierungs- und Belohnungssystemen abgeleitet werden sollten. Weitere Ansatzpunkte zur Normalisierung von Wissensmanagement-Tätigkeiten bietet die Anpassung von organisatorischen Regelungen, zum Beispiel die Schaffung von Buchungsstellen zur Abrechnung von Tätigkeiten, die Erweiterung von Stellen- und Funktionsbeschreibungen oder die Formulierung von klaren Aufträgen an die Mitarbeiter.

#### Seitenblick:

Die Erkenntnisse der Studie führten das Institut für e-Management e.v. zu einem eigenen IfeM-Wissensmanagement-Konzept. Mehr Informationen: [www.knowledgeMARKT.de](http://www.knowledgeMARKT.de)  
[www.ifem.org](http://www.ifem.org).

Das IfeM erreichen Sie unter  
Institut für e-Management e.V.  
(IfeM)  
Judenpfad 60a  
50996 Köln  
Telefon 0 22 36 – 96 70 84  
Telefax 0 22 36 – 96 70 83



#### **Die Autoren:**

Dipl. Wirt.-Inf. Jörg Trojan  
Doktorand an der Ludwig-Maximilians-Universität München zum Thema „Wissensbewahrungsstrategien“, Vorstand Finanzen des Institut für e-Management e.V., Initiator des Portals [www.knowledgeMARKT.de](http://www.knowledgeMARKT.de)  
[joerg.trojan@ifem.org](mailto:joerg.trojan@ifem.org)

Dipl. Soz. Uwe Döring-Katerkamp  
Langjähriger Unternehmensberater, Vorstand Wissenschaft/Projekte des Institut für e-Management e.V., Initiator des Portals [www.knowledgeMARKT.de](http://www.knowledgeMARKT.de)  
[uwe.doering@ifem.org](mailto:uwe.doering@ifem.org)