

Wissensmanagement braucht Motivationsmanagement

In: PSP Directory
2001, Porträts
Schweizer
Personal dienst-
leistungs-
unternehmen,
 Matthias Zimmer-
 mann & Thomas
 Steschi (Hrsg.)
 Fachverlag
 Job-Index, Zürich,
 S. 62-65.

Reorganisationen werden immer häufiger nach der Devise «mehr Markt in das Unternehmen» durchgeführt. Beispiele sind die Einführung von Profit-Centern, Geschäftssegmentierungen, Holdingstrukturen, «virtuelle Organisationen» oder ein weit gehendes Outsourcing. Das Markt- und Preissystem soll nicht nur ausserhalb, sondern auch innerhalb von Unternehmen seine segensreichen Wirkungen entfalten. Aber das hat eine Kehrseite.

Prof. Dr. Margit Osterloh, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Bruno S. Frey

Virtuell ist nicht immer virtuos: IBM gelang es 1981, innerhalb von 15 Monaten seinen neuen PC auf den Markt zu bringen und den Marktführer Apple ernsthaft zu bedrängen. Dies wurde durch ein weit gehendes Outsourcing erreicht. Wichtige Komponenten wurden von Unterlieferanten gekauft: der Mikroprozessor von Intel, das Betriebssystem von Microsoft usw. Dabei entstand ein virtuelles Unternehmen. Nachdem sich jedoch die Wettbewerber an die IBM-Standards angepasst hatten, konnten sie die gleichen Komponenten von Intel und Microsoft kaufen. Das war der Anfang vom Ende des Technologieführers IBM auf dem PC-Markt.

Implizites und explizites Wissen

Was war geschehen? Durch die Einführung von Marktbeziehungen mit den Unterlieferanten musste ein grosser Teil des Wissens, das vorher nur IBM-intern vorhanden war, in vertraglichen Abmachungen ausbuchstabiert werden. Ein beträchtlicher Teil von implizitem Erfahrungswissen wurde dabei expliziert. Explizites Wissen ist aber im Unterschied zum impliziten Wissen durch die Wettbewerber kopierbar. Grundlegend ist dabei die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen. Explizites Wissen ist kodiertes Wissen. Es ist schriftlich oder symbolisch darstellbar. Seine Übertragung kann leicht kontrolliert werden. Jedoch ist nur ein kleiner Teil des Wissens explizit, dann wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen. Explizites Wissen stellt nur die Spitze des Eisberges des gesamten Wissens dar. Ein viel grösserer Teil bildet das implizite Wissen. Dieses ist nicht kodierbar, weil es aus nicht bewussten Routinen oder Orientierungen besteht. Die Übertragung von *implizitem* Wissen kann durch Bezahlung oder durch Sanktionen nicht erzwungen werden, weil implizites Wissen nicht handelbar und seine Relevanz für Handlungsergebnisse häufig unklar ist.

Unterschiedliche Transferbedingungen von implizitem und explizitem Wissen

Wissen unterliegt besonderen Transferbedingungen. Es ist nur in Form *expliziten* Wissens handelbar. Explizites Wissen ist aber zugleich ein öffentliches Gut, d. h., es ist auch für diejenigen auswertbar, die nicht zu seiner Erzeugung beigetragen haben (mit der Ausnahme von Patenten, jedoch sind nur geringe Teile des Wissen patentierbar). Es ist mithin nach seiner Explizierung nicht mehr knapp und bietet keinen Wettbewerbsvorteil mehr. *Implizites* Wissen ist dagegen nicht handel- oder kontrahierbar. Der Grund: Es ist nicht in Buchstaben oder Zeichen festgelegt, sondern sitzt in den Köpfen und Körpern der Menschen. Handelbar sind nur die Produkte, in denen das implizite Wissen umgesetzt ist, z. B. eine Stradivari-Geige. Diese hat allerdings den grossen Vorteil, dass sie schwer kopierbar ist. Auch «reverse engineering» kann das darin enthaltene Wissen nicht offen legen. Deswegen sind Stradivaris so teuer. Daraus folgt, dass implizites Wissen einen besonders nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bietet.

Wie kann aber dieses wertvolle implizite Wissen dennoch weitergeben werden? Wie der Fall der Stradivari zeigt, geschieht dies innerhalb einer Gemeinschaft oder einer Familie durch Sozialisation auf dem Wege des «learning by doing». Wenn nun mehrere Familienmitglieder gleichzeitig ihr implizites Wissen in Form von Teamarbeit zusammentragen müssen, damit ein schwer inititierbares Produkt entsteht, dann können sie nicht einzeln gemäss ihrem Beitrag zum Gesamtprodukt entlohnt werden. Dieser Beitrag ist im Falle des impliziten Wissens nicht zurechenbar. Warum strengen sie sich trotzdem an? Warum verhalten sie sich nicht als Drückeberger?

Extrinsische und intrinsische Motivation

Offensichtlich funktionieren in einem solchen Fall das reine Tausch- und das Preissystem nicht. Diese basieren auf extrinsischer Motivation. Extrinsisch motiviert heisst, wer sich mit seiner Arbeit indirekte Bedürfnisse erfüllen will (sich z. B. mit dem erzielten Geld eine Urlaubsreise leisten). *Intrinsische* Motivation schöpft hingegen die Bedürfnisbefriedigung direkt aus der Tätigkeit selbst (z. B. Spass an der Teamarbeit, Identifikation mit der Aufgabe). Sie ist immer dann unverzichtbar, wenn die Leistung dem Einzelnen nicht zurechenbar ist. Genau das ist bei der Übertragung von implizitem Wissen im Team der Fall.

Wichtig ist, dass intrinsische und extrinsische Motivation nicht additiv eingesetzt werden können: Unter bestimmten Bedingungen kann eine monetäre Entlohnung die intrinsische Motivation zerstören (Verdrängungseffekt). Eltern kennen diese Wirkung. Wenn sie ihre Kinder für Schularbeiten mit Geld entlohnen, erreichen sie dadurch meistens, dass die Kinder nur noch gegen Geld Schularbeiten machen. Dieser Effekt tritt



Prof. Dr. Margit Osterloh
Universität Zürich

- Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insbesondere Organisation
osterloh@ifbf.unizh.ch
www.unizh.ch/ifbf/orga



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Bruno S. Frey
Universität Zürich

- Lehrstuhl für Theorie der Wirtschaftspolitik
bsfrey@iew.unizh.ch
www.iew.unizh.ch/grp/frey

www.idealjob.com

TV-Sendung Job News
wap.idealjob.com

resumés on-line
job posting
matching
e-mail & SMS push
cockpit tools
mini website
private Data Base
wap
marketing
interviews



ONLINE

In Ergänzung zur konventionellen Stellenvermittlung hat sich Idealjob auf die Rekrutierung via Internet spezialisiert.

Idealjob ist Web-, Wap- und TV-Portal für sämtliche HR-Belange. Mit www.idealjob.com können Sie europaweit rekrutieren.

Dank unserer Partner können wir für Sie jederzeit Kandidaten interviewen oder Referenzen über Kandidaten einholen.

- Jederzeitige Kandidatensuche in unserer Datenbank
- Eingabe offener Stellen über Internet und Wap
- Matching mit anschließender Mitteilung über gefundene Kandidaten via e-mail und SMS
- Vollständige und detaillierte Kandidatenlebensläufe
- Mini-Web-Site für Ihr Unternehmen
- Eigene DB für Ihre Kandidaten

OFFLINE

- Interviews
- Referenzen
- Tests



Idealjob Internet S.A.
Netcenter-Gratissnummer
Tel. 0800 - 808 800

Rue du Patin-Chêne 38
Case postale 371
CH - 1001 Lausanne

Tel. +41 / 21 340 75 85
Fax +41 / 21 340 75 86
info@idealjob.com

auch im Berufsleben immer dann ein, wenn der kontrollierende Effekt einer Belohnung den der informierenden Rückkoppelung übersteigt. Es ist also ein Fehler zu glauben, dass materielle Incentives allein ausreichen, um Menschen zu Höchstleistungen anzuspornen.

Der Transfer impliziten Wissens braucht intrinsische Motivation

Aus den Ausführungen über die besonderen Transferbedingungen impliziten Wissens folgt: Die Einführung von internen Tausch- und Preissystemen ist bei der Herstellung wissensintensiver Produkte nur sinnvoll, wenn der Anteil an implizitem Teamwissen bei der Produktion von Gütern gering ist. Dann entsteht allerdings die Gefahr der leichten Imitierbarkeit. Je höher der Anteil impliziten Teamwissens ist, desto stärker muss auf intrinsische Arbeitsmotivation gesetzt werden, d. h. auf Freude an der Arbeit in einer kooperativen Unternehmenskultur.

Balance von intrinsischer und extrinsischer Motivation

Andererseits darf nicht nur auf intrinsische Motivation der Mitarbeitenden abgestellt werden: Intrinsische Motivation kann weniger genau gesteuert werden als extrinsische Motivation (z. B. nützt der Spass an Computerspielen der Unternehmung wenig). Auch kann die Übertragung expliziten Wissens durchaus durch monetäre Anreize gefördert werden, insbesondere wenn es gelingt, durch zusätzliche informierende Rückkoppelung den Verdrängungseffekt zu vermeiden. Eine erfolgreiche Generierung und Übertragung von Wissen erfordert deshalb ein Motivationsmanagement, in dem monetäre (extrinsische) Leistungsanreize und (intrinsische) Identifikation mit der Arbeit ausgewogen eingesetzt werden.