5.91 Barrieren in der Wissensentwicklung und -weitergabe

Analyseinstrumente und Strategien zur Überwindung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die Berücksichtigung motivationaler, sozialer und kultureller Faktoren für die Wissensentwicklung von entscheidender Bedeutung ist,
- welche sich daraus ergebenden Barrieren von besonderer Bedeutung sind,
- wie sich diese Faktoren systematisch analysieren lassen,
- und wie sie sich durch geeignete Maßnahmen überwinden lassen.

Die Autoren

Christine Kunzmann, Dipl.-Betriebswirtin (FH), selbstständige Beraterin und Trainerin, Kompetenzmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung. Durchführung von empirischen Studien (Beobachtungen, Interviews, Fragebögen, u. a.) regelmäßig im Rahmen von EU-Forschungsprojekten, Koordinatorin des Beratungsnetzwerkes Knowledge Maturing zum Thema Wissensreifung.

Anschrift: Kompetenzen gestalten – Kompetenzorientierte Personalentwicklung, Ankerstr. 47, 75203 Königsbach-Stein.

E-Mail: kontakt@christine-kunzmann.de; www.kompetenzen-gestalten.de; www.wissensreifung.de

Andreas P. Schmidt, Prof. Dr., Professor für Enterprise Social Media & Mobile Business an der Hochschule Karlsruhe im Bereich Wirtschaftsinformatik. Schwerpunkte Wissensmanagement, Gestaltung von Social Media.

Anschrift: Hochschule Karlsruhe, Moltkestr. 30, 76133 Karlsruhe.

E-Mail: andreas_peter.schmidt@hs-karlsruhe.de; www.andreas.schmidt.name

Inhalt

Seite

1 Einführung 3
2 Grundlagen: Motivation verstehen 3
3 Empirische Untersuchungen: Barrieren 4
4 Analysemodell für motivationale Faktoren 5
5 Individuelle Faktoren 6
5.1 Interessen, Werte und Bedürfnisse 7
5.2 Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse 7
6 Interpersonelle Faktoren 7
6.1 Kooperative Aspekte 8
6.2 Affektive Aspekte 9
7 Organisationale Aspekte 10
7.1 Organisationsstruktur 10
7.2 Organisationskultur 10
8 Werkzeugunterstützung am Arbeitsplatz 12
9 Maßnahmen 12
10 Fazit 15
11 Literatur 16

Dieser Artikel beschreibt Ergebnisse zu motivationalen Aspekten im Umgang mit Wissen aus dem EU-Forschungsprojekt MATURE (http://mature-ip.eu). Dies umfasst empirisch erhobene, typisch vorkommende

Barrieren, ein Analysemodell für solche Aspekte und Ansätze für deren Überwindung.

1 Einführung

In Märkten, die von schnellen Veränderungen geprägt sind, ist das Wissen der Mitarbeiter entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Die Innovationsfähigkeit ist nur dann gesichert, wenn es kontinuierlich weiterentwickelt wird. Zahlreiche Versuche in Unternehmen, ein systematisches Wissens- und Kompetenzmanagement einzuführen, haben in den letzten Jahren die in sie gesteckten Erwartungen nicht erfüllt. Der Hauptgrund lag schlichtweg darin, dass Mitarbeiter die eingeführten Systeme nicht angenommen haben. Dies hat vor Augen geführt, dass gerade wenn es um Wissens- und Kompetenzentwicklung geht (aber nicht nur dort), die Motivation der einzelnen Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg ist.

Gerade der Erfolg von Social Media zeigt, dass eine hohe Bereitschaft besteht, Inhalte zu teilen, anderen zu helfen und in konstruktive Diskussionen einzutreten, sofern man es schafft, dass dieses Engagement die Bedürfnisse und Interessen des Einzelnen trifft und sich das hierzu notwendige Vertrauen entwickelt. Hier ist der Ansatzpunkt für eine bessere Planung und Gestaltung von Maßnahmen zur Verbesserung von Wissensentwicklung und -weitergabe.

2 Grundlagen: Motivation verstehen

Was Menschen am Arbeitsplatz motiviert, wurde aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert:

- Psychologische Motivationstheorien wie z. B. (Maslow 1954), (Alderfer 1974) oder (Herzberger 1959) erklären die grundlegenden Einflussfaktoren auf menschliches Verhalten. Sie versuchen, für diese unterschiedlichen Faktoren Aussagen über deren Wichtigkeit zu geben.
- Spieltheorie (Rappoport/Chammah 1965) oder Machttheorie (Emerson 1962) beschreiben aus ökonomischer Sicht kooperative (und nicht-kooperative) Verhaltensmuster. Sie erklären, wie aus rationaler Perspektive eine bestimmte Art von Kooperationsverhalten zum indi-

viduellen Vorteil gerät und wie dies aus kollektiver Perspektive zu bewerten ist.

- Aktivitätstheorie (Engeström 1987) strukturiert einzelne Aktivitäten nach ihren Bestandteilen und hilft so, diese genauer zu analysieren. Hierzu gehören das Subjekt und das Objekt einer Aktivität, aber auch Regeln, der Gruppenkontext, die Arbeitsteilung und Artefakte, die im Rahmen der Interaktion eine Rolle spielen.

Traditionell werden extrinsische und intrinsische Motivation einander als Gegensätze gegenübergestellt. Während im ersten Fall der Impuls von außerhalb kommt (z. B. durch Setzen von Anreizen über Belohnungssysteme), liegt er im zweiten Fall innerhalb des handelnden Einzelnen (persönliche Antrieb, Interesse). In realen Situationen ist es oft schwierig, die beiden Arten von Motivation auseinanderzuhalten. Deshalb haben (Ryan/Deci 2000) ein Kontinuum der Motivation vorgeschlagen, wo die Pole Amotivation und vollständig intrinsische Motivation sind. Dazwischen liegen unterschiedliche Abstufungen, die sich in der Art der Fremdsteuerung unterscheiden. Je weniger Fremdsteuerung vorliegt, desto mehr liegt eine Verinnerlichung vor.

Mitarbeitermotivation am Arbeitsplatz ist immer eine Mischung von unterschiedlichen Graden der Fremdsteuerung. So wirken monetäre Anreizsysteme stärker im Bereich der extrinsischen Motivation, während sich die Stärkung der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und die Förderung der Kongruenz von individuellen und Organisationszielen eher im Zwischenbereich zwischen extrinsisch und intrinsisch abspielen. Schließlich ist das, wo Arbeit als „Spaß“ und Selbstverwirklichung wahrgenommen wird, die intrinsische Motivation.

3 Empirische Untersuchungen: Barrieren

Im Rahmen der EU-Projektes MATURE (http://mature-ip.eu) wurde untersucht, welche Barrieren die Wissensentwicklung in Organisationen fördern oder behindern. Hierzu wurde in einer ersten Phase Rapid-Ethnographie-Studien durchgeführt, bei denen ein Fokusbereich auf motivationalen Aspekten lag. Dabei wurden zahlreiche Barrieren identifiziert, so z. B. nicht adäquat und zuverlässig funktionierte Software (sodass Papierordner als Backup angelegt wurden) und insgesamt die technischen Möglichkeiten am Arbeitsplatz deutlich schlechter waren als im privaten Umfeld. Auch zahlreiche organisationale Barrieren wurden

beobachtet, so z. B. häufig mangelnde Transparenz und fehlende Vermittlung des Sinnes, wofür bestimmte Arbeitsmaterialien erstellt werden.

In einer zweiten Phase wurden 139 Unternehmensvertreter aus den Bereichen Personalentwicklung, Wissensmanagement oder auch direkt der Unternehmensleitung befragt, um genauere Einschätzungen zu Barrieren zu erhalten. Die häufigste Barriere, die von Teilnehmern genannt wurde, war „Zeitmangel“ mit 39,4 %, was nicht verwunderlich ist und in der Regel übersetzt werden kann mit „andere Dinge haben höhere Priorität“. Die nächsthäufigeren Barrieren waren „fehlendes Bewusstsein für Wert und Nutzen“ und „mangelnde Nutzbarkeit“ der entsprechend angebotenen Lösungen. In den zusätzlichen 473 freien Kommentaren konnten wir 35 unterschiedliche Barrieren im Wissensreifungsprozess feststellen. Die wichtigste Kategorie dabei bezog sich auf die „Organisationskultur“ mit 20 % aller zusätzlich genannten Barrieren. Darunter wird alles verstanden, was sich auf gemeinsame grundlegende Annahmen und Überzeugungen in einer Organisation bezieht. Diese Barriere umfasst Aspekte wie „Mangel an individueller Autonomie“, „Mangel an Formalisierung und Führung“ und „Mangelnde Zusammenarbeit“. Dies hängt auch mit den vorher erwähnten Barrieren „Zeitmangel“ und „Angst vor Blamage“ zusammen, sodass die kulturelle Dimension noch wichtiger zu erachten ist.

4 Analysemodell für motivationale Faktoren

Während zunehmend die Bedeutung von motivationalen Faktoren als wichtig eingeschätzt wird, so folgt dieser Erkenntnis meist keinerlei konkrete praktische Maßnahme. Ein Kernproblem hierbei ist, dass diese Faktoren wenig greifbar sind und sich damit die Beschäftigung auf sehr allgemeiner Ebene abspielt.

Aus diesem Grund wurde auf der Basis von empirischen Studien und praktischen Erfahrungen ein Analysemodell entwickelt (Kunzmann/ Schmidt 2009), das sich auf motivationale „Barrieren“ als Ausgangspunkt konzentriert, da in Unternehmensumgebungen eher das Fehlen von (erwarteter) Motivation beobachtet wird als deren positives Vorhandensein. Das Analysemodell zeigt die wesentlichen Bereiche auf, wo Barrieren auftreten und welche Maßnahmen sinnvoll sein könnten, um sie zu adressieren. Die Hauptbereiche sind (1) individuelle Faktoren, (2) inter-

personelle Faktoren und (3) die Arbeitsumgebung, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

Für die Durchführung der Analysen ist dabei eine Vielzahl von Methoden denkbar, z. B. durch Fragebögen, direkte Beobachtung durch Dritte, Fokusgruppen oder auch Mitarbeitergespräche. Sie unterscheiden sich durch Aufwand und Analysetiefe, sodass anzuraten ist, in einem ersten Schritt die Hauptproblembereiche mit Hilfe von weniger aufwendigen Methoden zu identifizieren, die dann in einem zweiten Schritt durch präzisere Methoden wie Beobachtungen oder Interviews von einer größeren Anzahl von Mitarbeitern vertieft werden.

Abb. 1: Analysemodel für motivationale Faktoren

5 Individuelle Faktoren

Individuelle Faktoren sind Faktoren, die unmittelbar am einzelnen Mitarbeiter hängen und somit wenig mit dem konkreten Umfeld verbunden sind. Hierzu gehören im Wesentlichen zwei Bereiche:

5.1 Interessen, Werte und Bedürfnisse

Ganz entscheidend hängt die Motivation eines Mitarbeiters an seinen individuellen Interessen, die von sehr konkreten Zielen bis hin zu vagen Vorlieben reichen können. Diese sind oftmals nicht notwendigerweise kongruent zu den Organisationszielen. Auch verändern sie sich durch die eigenen Lebensumstände. Daneben sind auch grundsätzliche Wertestrukturen wichtig, auch wenn diese meist deutlich stabiler sind und sich über die Zeit nur wenig verändern; hierzu gehören z. B. auch persönliches Anspruchsdenken bzgl. Qualität. Schließlich ist auch die Betrachtung menschlicher Grundbedürfnisse von großer Bedeutung. Hier hat sich in der Analyse von Social-Media-Lösungen besonders die Selbstbestimmungstheorie von (Deci/Ryan 2000) als nützliches Modell herausgestellt, das auf die Grundbedürfnisse Kompetenzerleben, Autonomieerleben und soziale Eingebundenheit hinweist.

5.2 Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse

Nicht nur, was ein Mitarbeiter will und wie er sich sieht, bestimmen seine Motivationslage. Auch seine aktuelle Fähigkeiten und sein Potential üben ihren Einfluss aus. Dies umfasst fachliche Kenntnisse, den Umgang mit IT-Systemen, aber auch Querschnittskompetenzen im Bereich der Kooperationskompetenzen. Wahrgenommene Über- und Unterforderungen dämpfen die Motivation, während herausfordernde Tätigkeiten, die im Rahmen des Erreichbaren liegen (nach Vygotsky die „zone of proximal development“), Motivationsimpulse setzen können. Hier können zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen ansetzen, um dies zu beeinflussen, gerade bei der Einführung neuer unterstützender Systeme für die Zusammenarbeit und das Teilen von Wissen, von klassischen Schulungen, über Coaching bis hin zur Umgestaltung von Arbeitsgebieten.

6 Interpersonelle Faktoren

Motivationale Faktoren hängen jedoch nicht nur ausschließlich am einzelnen. Oft ergeben sie sich erst aus der Interaktion und Beziehungssituation zu anderen. Dies sind interpersonelle Faktoren. Zu diesen gehören:

6.1 Kooperative Aspekte

Diese werden beeinflusst von der Wahrnehmung und Einschätzung der Kooperationsökonomie, mit der sich Spiel- und Wettbewerbstheorie beschäftigen. Nimmt man das Teilen als Nachteil oder als Vorteil wahr? Ist durch das Teilen von Wissen eine Win-Win-Situation geschaffen, entweder unmittelbar oder zumindest mittelfristig, was durch das Prinzip der Gegenseitigkeit erfüllt sein kann. Solche Aspekte in der Kooperationsökonomie werden auch wesentlich von extern gesetzten Anreizen beeinflusst, z. B. Anreize auf individueller Ebene vs. Anreize auf Teamebene oder sogar bewusst geschaffene Wettbewerbssituationen.

Gerade die *Spieltheorie* (Rapoport/Chammah 1965) hilft hier, indem sie das Kooperationsverhalten unter Unsicherheit bzgl. des Verhaltens des anderen analysiert. Das Gefangenendilemma ist ein klassisches Beispiel, da global Kooperationsverhalten bevorzugt ist, aber für jeden Einzelnen mit einer lokalen Perspektive die Nicht-Kooperation als die bessere Wahl erscheint. In der untenstehenden Tabelle ist aufgezeigt, wenn sowohl Spieler 1 als auch Spieler 2 ihr Wissen teilen (A), dann haben beide einen Nutzen von 7. Falls Spieler 1 teilt, aber Spieler 2 nicht, dann hat Spieler 1 nur einen Nutzen von 3, während Spieler 2 einen Nutzen von 9 hat (B, analog D). Falls beide nicht teilen, dann haben beide einen Nutzen von 5. Die beiden Kooperationspartner haben also einen starken, individuellen Anreiz, nicht miteinander zu kooperieren, obwohl das globale Optimum im Feld A liegt (14 vs. 12).

	Spieler 2		
	Strategie	**Wissensteilung**	**Verweigerung**
Spieler 1	**Wissensteilung**	A (7/7)	B (3/9)
	Verweigerung	C (9/3)	D (5/5)

Abb. 2: Das Soziale Dilemma („Gefangenendilemma“)

Daraus lässt sich folgern, dass die Erwartung von Gegenseitigkeit und der unmittelbare Nutzen für den Einzelnen wichtige Faktoren sind.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass Macht eine wesentliche Barriere für die Wissensentwicklung darstellen kann. Die Macht-Abhängigkeitstheorie von Emerson (1962) erklärt, dass in Austauschbeziehungen, in denen Partner A das Gut benötigt, das Partner B hat, Partner B Macht auf A ausüben kann. Für Wissen bedeutet dies, dass das Teilen von Wissen durch B einem Machtverlust gleichkommt.

Diese sozialen Dilemmata wurden bereits im Rahmen von computergestützten Kooperationssystemen analysiert, wie z. B. für Wikis, Foren o. ä. Hier ist die Entscheidungssituation komplexer. Es geht darum, ob man aktiv beiträgt oder nur die durch andere bereitgestellte Information nutzt („free riding“).

Experimentelle Ergebnisse (Kimmerle et al. 2006) legen nahe, dass

- geringere Kosten, um beizutragen (z. B. durch einfachere Systeme, die weniger komplex sind),
- Transparenz bzgl. des Nutzens für andere,
- und die Nachverfolgbarkeit der eigenen Beiträge auch in weiteren Überarbeitungen

das Teilen von Wissen erheblich fördern.

6.2 Affektive Aspekte

Auch wenn Emotionen in der Arbeitswelt nicht erwünscht sind und meist unterdrückt und ignoriert werden, so prägen sie das Verhalten zumindest unterschwellig maßgeblich mit. Abteilungen, die nicht kooperieren, weil die Chefs „nicht miteinander können“, sind ein klassisches Beispiel für die Wirkungsmacht der Gefühlsebene, gerade im Bereich der Zusammenarbeit. Sie sind zwar meist sehr schwierig zu adressieren, aber es ist wichtig, diese Barriere als potentielle Ursache zu erkennen.

Weiterhin sollte bei der Teamzusammenstellung immer auch berücksichtigt werden, dass „die Chemie stimmt“, sodass nicht künstlich Barrieren aufgebaut werden. Oftmals entstehen in diesem Bereich Barrieren auch nur, weil man den anderen Mitarbeiter nicht kennt. Soziale Treffen außerhalb der Arbeit oder arbeitsbereichsübergreifende Meetings reduzieren Barrieren.

7 Organisationale Aspekte

Neben den interpersonellen Faktoren ist ein weiterer Bereich die eigentliche Arbeitsumgebung, also Faktoren, die sich aus der Gestaltung der Arbeitsumgebung ergeben. Hierzu gehören alle Eigenschaften der Arbeitsumgebungen, die sich aus dem Aufbau der Organisation ergeben.

7.1 Organisationsstruktur

Bereits die Struktur einer Organisation kann Wissensflüsse befördern oder sie behindern. Neben informellen Strukturen sind es insbesondere tiefe Hierarchien und feingliedrige Organisationseinheiten, die den Wissensaustausch beeinflussen (Seidel 2003; Rosenstiel 2003):

- **Verpflichtende Koordination** mit einer übergeordneten Einheit erhöht die Kosten für Nicht-Standard-Aktivitäten und die Kooperation über Organisationseinheiten hinweg.
- **Zentralisierung und eingeschränkte Informationskanäle** ermöglichen kurzfristig eine effiziente Koordination in einer großen Organisation, aber demotivieren Eigeninitiative und verringern den Handlungsspielraum.

Weiterhin können auch zur Sicherung der Prozess-Compliance bestimmte strukturelle Barrieren bewusst vom Unternehmen geschaffen werden, die sich dann allerdings nachteilig auf den Wissensaustausch auswirken. Auch konkurrierende Einheiten oder Tochtergesellschaften bauen erhebliche Barrieren im Austausch auf. Weiterhin ist zwangsläufig in größeren Unternehmen mangelnde Transparenz durch die Komplexität von Entscheidungsstrukturen ein Problem, das es zu berücksichtigen gilt.

7.2 Organisationskultur

Von Schein (1995) wird Organisationskultur charakterisiert als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“ Eine solche Organisationskultur ergibt sich aus ungeschriebenen Regeln, geteilten Werten und einem Identitätsgefühl. Hierzu gehören zahlreiche Einzelaspekte, die die Wissensteilung beeinflussen (s. a. Alawi et al. 2007):

- **Kommunikationskultur:** Sie umfasst die Art und Weise wie kommuniziert wird und was in der Kommunikation als wichtig erachtet wird. Sie ist eng gekoppelt an Aspekte wie Transparenz oder Partizipation, wenn statt eines einseitigen „Verkündens“ ein echter Dialog erfolgt.
- **Vertrauenskultur:** Bereits im Abschnitt über interpersonelle Faktoren hat sich gezeigt, dass die Ungewissheit über das Verhalten anderer maßgeblich das „Soziale Dilemma“ ausmacht, sodass kurzfristigen Vorteilen der Nichtkooperation der Vorrang eingeräumt wird. Eine Vertrauenskultur setzt auf Offenheit und Vertrauen statt Kontrolle. In einer solchen Vertrauenskultur verlassen sich Mitarbeiter viel eher auf Gegenseitigkeit, und der Machtaspekt des Wissens verliert seine Bedeutung (vgl. auch Levin/Cross 2003).
- **Innovationskultur:** Veränderungen sind immer ambivalent, da man für das Neue, das inzwischen gewohnte (und damit kalkulierbare) Alte aufgeben muss. Umso mehr entscheidet die Wertschätzung für neue Ideen und Veränderungen (und damit auch dem damit unvermeidbaren Risiko), wie leicht sich diese durchsetzen können.
- **Regeln** beschränken den Handlungsspielraum für die Akteure in einer Organisation, was ihr Autonomieerleben beeinträchtigt.
- **Führungshandeln** ist ein wichtiger Faktor, z. B. für informelles Feedback zu bestimmtem Verhalten durch Lob, Anerkennung oder Kritik. Auch das Vorleben bestimmter Werte und Verhaltenselemente beeinflusst die Motivation des Mitarbeiters.

Will man die Kultur in Richtung einer besseren Teilung und Entwicklung von Wissen beeinflussen, so empfehlen Mayeroff/Gaylin (zitiert nach *von* Krogh 1998) die Förderung der folgenden Punkte (was wiederum auch auf die interpersonelle Ebene wirken kann):

- **Wechselseitiges Vertrauen:** Vertrauen wiegt mangelndes Wissen über andere auf und ist notwendig, um sicherzustellen, dass Menschen einander helfen und sich helfen lassen.
- **Aktive Empathie:** Empathie bezeichnet das Verständnis für die Situation, Interessen, Fähigkeiten, Geschichte, Potentiale und Probleme von anderen Menschen. „Aktiv“ bedeutet, dass eine Person dieses Verständnis aktiv zu vertiefen versucht.
- **Zugang zu Hilfe:** Dies umfasst die direkte Erreichbarkeit von Hilfsmöglichkeiten und Anlaufstellen.

- **Nachsicht in der Urteilsbildung:** Gerade wenn mit neuen Lösungen experimentiert wird, passieren unvermeidlich Fehler. Nachsicht in diesem Zusammenhang bedeutet, dass diese Fehler nicht zu hart bewertet werden, sodass sie weitere Innovation ersticken.
- **Mut:** Dies bedeutet, dass Mitglieder der Organisation offen ihre Meinung äußern und echtes Feedback geben im Rahmen eines Prozesses des wechselseitigen Helfens.

8 Werkzeugunterstützung am Arbeitsplatz

Obwohl in vielen Ansätzen zum Wissensmanagement die Rolle von Technologie überbetont wird, so ist die Verfügbarkeit von geeigneten Werkzeugen zum Teilen und zur Zusammenarbeit ein ebenso wichtiger Faktor. Dies zeigt nicht zuletzt die Entwicklung im Bereich Social Media, die es sehr einfach gemacht haben, Inhalte zu teilen, wie groß die Bereitschaft zu ihrer Nutzung sein kann.

Auf der Basis der Ergebnisse von Riege (2005) gehören zu Barrieren in diesem Bereich:

- schlechte Nutzbarkeit,
- individuelle Anforderungen passen nicht zu integrierten IT-Systemen und zugehörigen Prozessen,
- fehlende Integration und Kompatibilität zwischen unterschiedlichen IT-Systemen und -Komponenten,
- keine ausreichende Einführung, um Mitarbeiter mit neuen IT-Systemen vertraut zu machen,
- mangelhafte Kommunikation und Demonstration aller Vorteile des neuen Systems gegenüber dem alten,
- mangelnder technische Unterstützung (intern oder extern),
- mangelnde Transparenz und individuelle Kontrolle.

9 Maßnahmen

Die Beeinflussung der Motivation von Mitarbeitern ist komplex und stark von der jeweiligen Situation abhängig. Deshalb ist es schwierig, klare Handlungsanweisungen als eine Art Kochrezept zu geben. Stattdessen

sollen im Folgenden einige Hinweise gegeben werden, was mögliche Maßnahmen sind. Diese sind auf den jeweiligen Kontext anzupassen und abzuwägen.

Bereich	Mögliche Maßnahmen
Individuelle Faktoren	
• Interessen	Freiräume schaffen für das Ausleben der eigenen Interessen und daraus organisationalen Nutzen generieren (Google-Modell: 20 % der Arbeitszeit können für eigene Projekte genutzt werden)
• Werte	Abstimmung organisationaler Rahmenbedingungen auf die individuellen Wertevorstellungen
• Bedürfnisse	Berücksichtigung von Grundbedürfnissen bei der Ausgestaltung von Maßnahmen, insbesondere Einführung von IT-Systemen: • Autonomieerleben: größere Freiräume und Möglichkeit zur eigenen Gestaltung • Kompetenzerleben, • Soziale Eingebundenheit: Soziale Elemente fördern (Austausch, Beziehungspflege, …)
• Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse	Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen durch klassische Personalentwicklungsinstrumente Anpassung des Aufgabengebietes, um eine fordernde, aber nicht überfordernde Arbeitssituation zu schaffen

Bereich	Mögliche Maßnahmen
Interpersonelle Faktoren	
• Kooperative Faktoren	Anreizstrukturen, die die Kooperationsökonomie verändern (Kooperation muss Vorteile bieten), Transparenz schaffen, sodass Vertrauen sich bilden kann Förderung des Verständnisses, was die eigene Rolle im Ganzen ist
• Affektive Faktoren	Begrenzte Handlungsmöglichkeiten da schlecht beeinflussbar, evtl. möglich wären: • teambildenden Maßnahmen • andere Gruppen/Personen und deren Arbeitsbereiche kennenlernen • Gruppencoaching
Faktoren in der Arbeitsumgebung	
• Infrastruktur	Bereitstellung der entsprechenden Mittel, z. B. entsprechende Software-Unterstützung (Einführung von gemeinsamen Ablagen, Kommunikationsmöglichkeiten, Blogs, Twitter, Wikis, …) Sicherstellung von Nutzbarkeit Berufliche und private IT-Nutzung einander angleichen (z. B. Bring Your Own Device) und besser integrieren (z. B. Kalender) Geeignete Einführung und Unterstützung

Bereich	Mögliche Maßnahmen
• Organisation	Entwicklung der Organisationskultur durch Förderung von • Wechselseitigem Vertrauen und Empathie • Verfügbarkeit von Hilfsangeboten • Zulassen von Fehlern • Offenheit und Transparenz • Wertschätzung von Ideen und Eigeninitiative

10 Fazit

Motivationale Aspekte sind zentral für ein ganzheitliches Verständnis und eine erfolgreiche Gestaltung von Unterstützungsmaßnahmen für eine bessere Wissensentwicklung und -teilung. Allerdings ist es oft schwierig, diese in praktischen Situationen konkret zu adressieren.

Hierzu wurde ein Analysemodell präsentiert, das einen systematischen Zugang zu den Bereichen ermöglicht, die die Motivation von Mitarbeitern beeinflusst. Dies lässt sich auf zwei wesentlichen Arten einsetzen:

- Für eine anlassbezogene Analyse in einer konkreten Problemsituation bietet es die Grundstruktur für eine umfassende Sicht und hilft, strukturiert nach Maßnahmen zu suchen, die die Situation zu lösen helfen.
- Für größere Maßnahmen, insbesondere für die Einführung neuer Software-Lösungen, bietet es einen Leitfaden, der die Berücksichtigung motivationaler Aspekte im Entwurfs- und Entwicklungsprozess, aber auch im Einführungsprozess ermöglicht.

Aufbauend auf diesem Analysemodell wurden auch mögliche Maßnahmen für die Überwindung der Barrieren präsentiert, die allerdings mit dem jeweiligen Problemkontext abgestimmt werden müssen.

Das Analysemodell wurde so entwickelt, dass es von jedem angewendet werden kann, die Erfahrung zeigt aber, dass externe Berater eine neutralere, objektivere Sicht auf die Unternehmenssituation haben und von

allen Beteiligten eher akzeptiert werden. Dies setzt aber voraus, dass Erkenntnisse – egal in welche Richtung sie gehen – auch umgesetzt werden. Ansonsten führt auch eine externe Beratung nicht zum gewünschten Ziel.

11 Literatur

Al-Alawi, A. I./Al-Marzooqi, N. Y./Mohammed, Y. F. (2007): Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. In: Journal of Knowledge Management, 11 (2), S. 22–42

Alderfer, C. P. (1972): Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings, New York, NY, USA

Comelli, G./Rosenstiel, L. (2009): Führung durch Motivation, München

Deci, E. L./Ryan, R. M. (2000): The „what“ and „why“ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, S. 227–268

Emerson, R. (1962): Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27(1), S. 31–41

Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B. (1959/2000): The Motivation to Work, New York, NY, USA

Kunzmann, C./Schmidt, A./Braun, V./Czech, D./Fletschinger, B./Kohler, S./Lüber, V. (2009): Integrating Motivational Aspects into the Design of Informal Learning Support in Organizations. 9th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies, September 2-4, 2009, Graz, Austria (pp. 259–267), Berlin & Heidelberg

Levin, D. Z./Cross, R. (2003): The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. Management Science, 50(11), S. 1477–1490

Rapoport, A./Chammah, A. M. (1965): Prisoner’s dilemma: a study in conflict and cooperation, Michigan

Riege, A. (2005): Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management, 9(3), S. 18–35

Riss, U./Cress, U./Kimmerle, J./Martin, S. (2006): Knowledge sharing: From experiment to application. Proceedings of KMAC2006, The

Third Knowledge Management Aston Conference (pp. 121–133), Birmingham: Operational Research Society

Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, S. 68–78

Seidel, M. (2003): Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management, Wiesbaden

Von Krogh, G. (1998): Care in Knowledge Creation. California Management Review, 40, S. 133–153