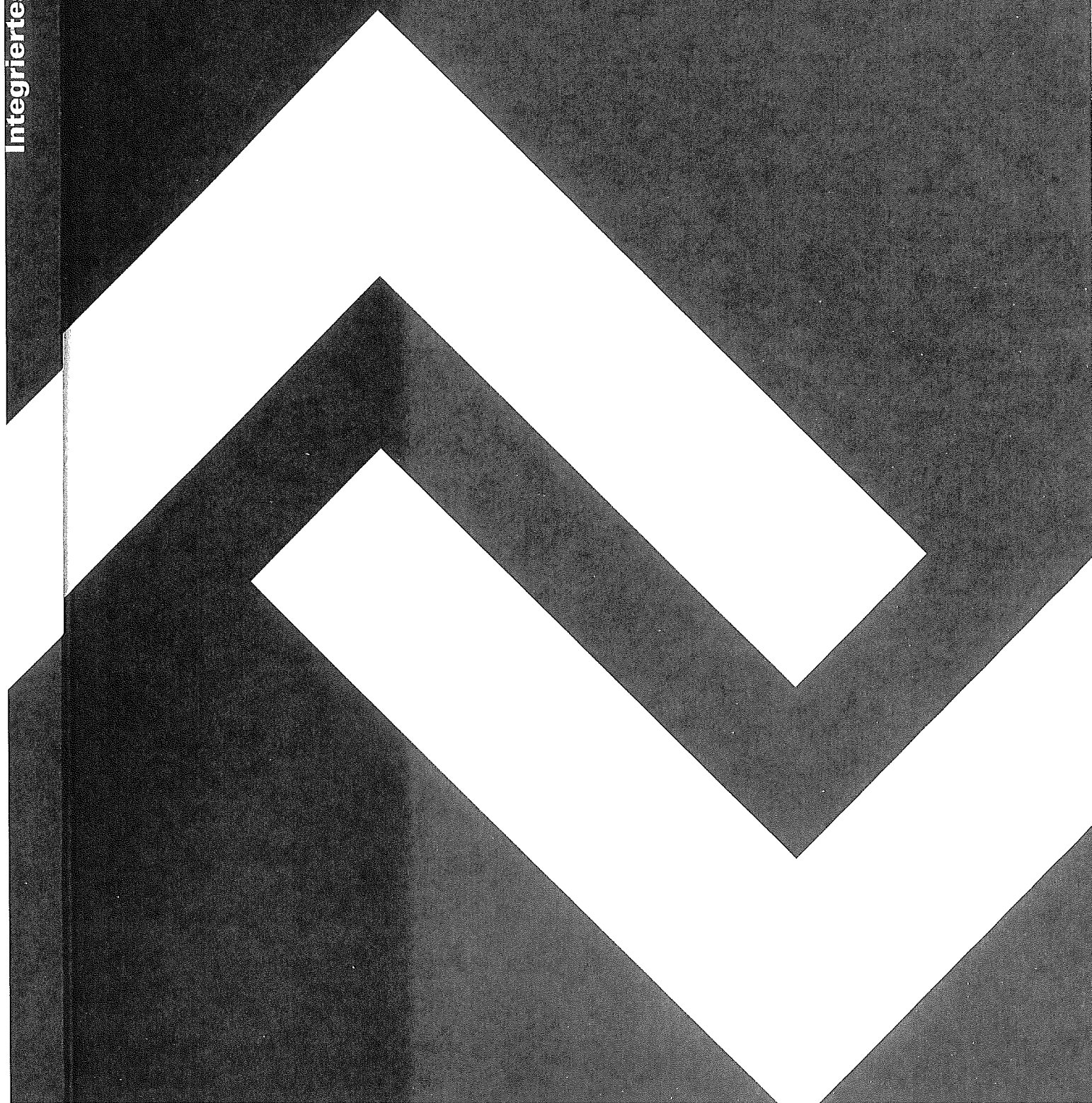


**Integriertes Dienstleistungs-Management:
Auf dem Weg zum Customer Value**



Die Bereitschaft zur Teilung von Wissen in Professional Service Firms

Günter Müller-Stewens

Die Teilung von Wissen als Herausforderung in PSF

Unternehmerischer Erfolg zu Anfang des 21. Jahrhunderts scheint insbesondere auf drei Faktoren aufzubauen: schnelles «Innovieren», optimierte Performance und genaue Kenntnis der Kunden. Wesentlicher Schlüssel dazu, diesen Erfolgsfaktoren gerecht zu werden, ist der wirkungsvolle Umgang mit Wissen in Organisationen. Bei einem professionellen Umgang mit der «weichen» Ressource Wissen lassen sich oft «harte» Geschäftsprobleme lösen. Mit einem Teilen von Wissen und Erfahrungen lassen sich direkt wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile erzielen. Doch das Aufbauen, Erfassen, Verteilen und Nutzen des intellektuellen Kapitals wird nicht automatisch geschehen, sondern erfordert ein kompetentes Wissensmanagement. Nonaka/Takeuchi (1995) verweisen darauf, dass «... in an industry where the only certainty is uncertainty, the only sure source of competitive advantage is knowledge.»

In diesem Beitrag wollen wir uns mit «Professional Service Firms» (solche PSF sind Unternehmensberatungen, Rechtsanwaltssozietäten, Marketingagenturen, Makler usw.) auseinander setzen, die man auch als wissensbasierte Unternehmen bezeichnen kann, da sie kaum über physische Vermögensbestandteile verfügen, sondern ihren Wert primär aus ihrem intellektuellen Kapital beziehen (Müller-Stewens/Drolshammer/Kriegmeier 1999). Deshalb waren es auch die PSF, die sich sehr frühzeitig und mit hohen Investitionen dem Thema Wissensmanagement annahmen (Hansen/Nohria/Tierney 1999). Doch werden sich diese Investitionen auch «rentieren»? Werden die Mitarbeiter die IT-Systeme so nutzen, wie man dies seitens der Investoren gerne hätte?

Problemstellung

Wissen stellt bei Unternehmen, deren Produkte «professional services» sind, den mit Abstand wesentlichsten Bestandteil am Betriebsvermögen dar. Man denke dabei an die Fachexpertise eines Beratungsunternehmens oder an das (Kunden-)Beziehungswissen der Aussendienstorganisation eines Versicherungsmaklers. Dieses Wissen mit einem möglichst grossen «Hebel» auch unternehmensübergreifend zu nutzen, ist eine der grossen Herausforderungen dieser Art von Unternehmen. Einerseits bieten die neuen Kommunikationstechnologien die technischen Möglichkeiten dazu. So findet man auch in PSF sehr kostspielige, aus der Corporate-Ebene heraus initiierte Projekte mit Titeln wie «Wissensmanagement», «Zentrale Informationssysteme» u. Ä.

Andererseits ist Wissen nach wie vor Macht. Was sollte schon einen Professional motivieren, sein Wissen zu teilen? Er würde sich ja teilweise durch das System ersetzbar machen und damit an Einzigartigkeit einbüßen! Und warum sollte er überhaupt konkurrierenden

Geschäftsbereichen zu irgendwelchen Vorteilen verhelfen? Und selbst wenn er das wollte, würde er die Zeit, in der er sein Wissen in das System einpflegt, nicht wirkungsvoller mit der Pflege der Kundenbeziehung nutzen? Warum sollte er angesichts seiner hohen Arbeitsbelastung überhaupt für etwas Zeit aufwenden, das nicht direkt mit seinem derzeitigen Projekt zu tun hat? Ist es in solch veränderlichen Umfeldern nicht generell klüger, eher seinem persönlichen Netzwerk zu trauen als den IT-Systemen? Szulanski (1995) argumentiert, dass im Kern all dieser Fragen des Beraters ein Mangel an Motivation zur Teilung seines Wissens steht.

In diesem Beitrag soll deshalb am Beispiel internationaler Beratungsgesellschaften untersucht werden, welche Faktoren Mitarbeiter zur Teilung von Wissen motivieren können. Vorweg muss dazu geklärt werden, wie Wissensteilung in PSF überhaupt stattfindet (Wer sind die Agenten und welche Prozeduren gibt es?) und mittels welcher Motivationstheorien das Verhalten der Berater erklärt werden kann. Daraus werden dann Empfehlungen abgeleitet, welche Massnahmen zur Beeinflussung dieser Faktoren ergriffen werden können.¹

1 Für ihre Vorarbeiten zu diesem Beitrag möchte ich mich bei Alexandra Djerieva, Nataliya Yaskilka und Sabina Tacheva bedanken.

Forschungsmethodik

Die Problemstellung soll hier mittels eines deduktiven Forschungsansatzes untersucht werden. Es werden bestehende Modelle zur Erklärung von Prozessen der Teilung von Wissen sowie zum Zustandekommen von Motivation betrachtet, um daraus Elemente bzw. Konzepte für die Konstruktion eines eigenen Gesamtmodells auszuwählen, das uns helfen soll, das hier betrachtete Phänomen beobachten zu können. Auf der Basis der Verknüpfung der Modelle zur Motivationstheorie und zur Wissensteilung in diesem Gesamtmodell werden Hypothesen abgeleitet.

Der empirische Test der Hypothesen erfolgte im Jahr 2000 bei neun grossen zentraleuropäischen PSF. Dabei wurden zwei Arten von Daten erhoben: Erstens wurden die Wissensmanager von jedem dieser Unternehmen *interviewt*. Sie wurden primär danach gefragt, wie der Prozess der Wissensteilung in ihren Unternehmen stattfindet, was die Berater hier zum Teilen von Wissen motiviert und mit welchen Anreizen man versucht, die Motivation zu stimulieren. Zweitens wurde ein *Fragebogen* an Berater von vier dieser Unternehmen verteilt. Daraus fanden 79 gültige Fragebögen Eingang in die Bewertung. Bei den Befragten waren 4 % Partner, 77 % Consultants und 19 % Associates. 73 % der Befragten sind seit weniger als fünf Jahren in dieser Firma, 22 % seit 5–10 Jahren und 5 % seit mehr als 10 Jahren. 15 Nationalitäten waren in die Befragung involviert, wobei 65 % aus der Schweiz stammten. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Struktur der Stichprobe relativ weitgehend eine durchschnittliche PSF-Struktur repräsentiert. Das Forschungsziel, herauszubekom-

men, was Berater zum Teilen von Wissen motiviert, wurde bei Ausgabe der Fragebögen kommuniziert.

Gemessen wurden drei Grössen: Erstens wurde die *Intensität der Wissensteilung* in Form (a) des *Zeitanteils*, den der Befragte für das Teilen von Wissen im Durchschnitt aufwendet und (b) der *Häufigkeit*, in der Wissensteilung bei ihm stattfindet, gemessen. Zweitens wurde nach den bevorzugten *Verfahren zur Teilung von Wissen* gefragt. Und drittens wurde die Gültigkeit der über das entwickelte Gesamtmodell abgeleiteten acht Hypothesen bei zehn Variablen auf der Basis einer 4er-Skala abgefragt.

Theoretische Erklärungsmuster

Der theoretische Zugang zur Problemstellung soll auf drei Wegen erfolgen: Zuerst wollen wir uns nochmals kurz mit dem Phänomen der Wissensteilung auseinander setzen, um dann einen Blick auf die gängigen Motivationstheorien zu werfen. Darauf aufbauend fragen wir uns nach den Quellen, die die Motivation zur Wissensteilung in PSF darstellen könnten. Ziel ist die deduktive Herleitung eines Modells zur Erklärung von Motivation zur Wissensteilung in PSF, mit dem zentrale Hypothesen verbunden sind, die dann in Abschnitt 3 einer empirischen Überprüfung unterzogen werden.

Zum Phänomen der Wissensteilung

Unter *Wissensteilung* verstehen wir hier den Prozess der Weitergabe von in einer Organisation existierendem Wissen an andere Organisationsmitglieder vor dem Hintergrund von deren Interessen und Aufgaben. Zur Konzeptualisierung der Wissensteilung gibt es verschiedene Modelle. Die meisten von ihnen gehen noch von einem linearen, in eine Richtung gerichteten Prozessfluss vom Entwickler zum Nutzer aus. Davon distanziert sich z. B. van Geenhuizen (1994) mit seinem «kommunikationsbasierten Modell». Dort wird erstens davon ausgegangen, dass Wissensteilung eine spezielle Form eines kommunikativen Prozesses ist, bei dem die involvierten Akteure simultan ihr Wissen austauschen. Zweitens betrachtet man Wissensteilung als einen chaotischen, ungeordneten Prozess, bei dem die Akteure oft unterschiedliche Sichtweisen zur Problemstellung haben. Drittens betrachtet man Feedback als sehr wichtig, um eine gewisse Konvergenz bezüglich der Implikationen und Charakteristika eines Wissensselements zu erhalten.

Auch in diesem «kommunikationsbasierten Modell» wird davon ausgegangen, dass die beiden Agenten des Prozesses ein Sender und ein Empfänger sind. Der Sender erhält Informationen aus verschiedensten Quellen und kombiniert sie zu einer Botschaft, die dann der Empfänger erhält. Dabei kann die Botschaft über verschiedene

Transfermechanismen bzw. Kanäle vom Sender zum Empfänger gelangen: zwischen Menschen (‹person to person›), durch Technologien oder in einer gemischten Form. Durch Feedback kann es dann zum Rollentausch kommen. Dadurch kann der Sender auch erfahren, was der Empfänger aus seiner Botschaft gemacht hat. Dieser Kommunikationsprozess kann nun durch verschiedenste Barrieren behindert sein (Souder/Padmanabhan 1989), wobei – wie bereits oben erwähnt – die Motivation die zentrale Hürde darstellen dürfte, damit es dazu kommt. Um diese Barrieren besser zu verstehen, soll im folgenden Abschnitt ein kurzer Blick auf die Motivationstheorien gerichtet werden.

Motivationstheorien

Es gibt eine sehr grosse Anzahl von Ansätzen, die versuchen, den Motivationsprozess zu erklären. Die traditionellen Ansätze, wie etwa Maslow (1954) oder Herzberg/Mausner/Snyderman (1957), sind noch nicht in der Lage, die Diversität des Verhaltens, das man in Organisationen antrifft, ausreichend zu erklären. Verhalten erklärt sich dort über das passive und rein reaktive Befriedigen der Bedürfnisse der Menschen (Konditionieren). Rationale Willensentscheidungen oder soziale Einflüsse bleiben weitgehend ausgeblendet. Die kognitiven Motivationstheorien (z. B. Vroom 1964) weisen dagegen darauf hin, dass Motivation als eine aktive Antwort auf Faktoren inner- und ausserhalb der Individuen verstanden werden muss. Verhaltensreaktionen geschehen hier (ziel-)bewusst. Auch die Forschung zu Themen wie Zielvereinbarungen, Anreiz- und Sanktionssysteme, Leadership usw. setzte auf der Annahme auf, dass das Verhalten von Mitarbeitern darauf ausgerichtet ist, ihre Austauschbeziehung mit der Organisation zum eigenen Nutzen zu maximieren. Skinner (1938, 1973) argumentierte zweigleisig: Einerseits erfahren Menschen reaktiv, durch Stimuli aus ihrem Umfeld ihre Motivation; andererseits gäbe es aber auch ein Verhalten, bei dem aktive Eingriffe in die Umwelt vorgenommen werden, um bestimmte Erfolge zu erzielen.

Eine Motivationsmodell, das auch nicht kalkulatives Arbeitsverhalten mit einbezieht, ist das *‹selbstbasierte Modell der Motivation›* nach Leonard/Scholl/Beauvais (1999). Es betrachtet sowohl die extrinsische als auch die intrinsische Motivation als mögliche Quellen von Verhalten. Dabei wird eine interaktionistische Sichtweise eingenommen, die besagt, dass sich Verhalten sowohl als eine Funktion des Umfeldes als auch der Persönlichkeit erklären lässt und dass es dabei zu einer dynamisch reziproken Interaktion zwischen Person und Situation kommen kann. Damit soll auch erklärt werden können, warum Personen ihr Verhalten unter Beibehaltung ihrer Persönlichkeitsstruktur von Situation zu Situation ändern können.

Das «selbstkonzeptbasierte Modell der Motivation» setzt sich aus vier zueinander in Bezug stehenden Eigenwahrnehmungen zusammen:

- *Das Selbstempfinden*: Es beinhaltet drei Typen individueller Eigenschaften: (1) Die Charakterzüge, die relativ dauerhaft das Verhalten prägen; (2) die Kompetenzen, womit die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talente usw. gemeint sind, die jemand sich selbst zurechnet; (3) die Werte, die für einen gewünschten Endzustand des Verhaltens stehen und die auch über spezifischen Situationen stehen. Sie leiten die eigene Selektion und sind meist nach ihrer relativen Bedeutung geordnet.
- *Das ideale Selbst*: Es steht für die Charakterzüge, Kompetenzen und Werte, die jemand idealerweise als sein Eigen sehen würde. Es bildet sich auch aus der Interaktion und dem Feedback der relevanten Referenzgruppen heraus. Diese Referenzgruppen legen dem Individuum Normen und Rollenerwartungen auf. Je nachdem, wie das Feedback ausfällt (positiv/negativ, konditioniert), kann er zu einem innengerichteten Ansporn für das Individuum werden. Bei der innengerichteten Orientierung ist das Individuum seine eigene Referenzgruppe mit den sich selbst gesetzten Zielen, Normen und Standards. Damit ist das ideale Selbst bestimmt durch einen Mix externer, gegen andere gerichteter Standards und interner, nach innen gerichteter Standards, abhängig von jemandens Haltung gegenüber der Welt.
- *Die Selbstachtung*: Sie ist eine Funktion der Differenz zwischen dem idealen Selbst und dem Selbstempfinden. Ist die Differenz sehr klein, so trifft man i. A. auch eine hohe Selbstachtung an. Gering ist die Selbstachtung dann, wenn das Selbstempfinden dem Individuum deutlich niederwertiger erscheint als sein ideales Selbst. Die Selbstachtung ist eine dynamische Komponente, da sie von der Situation, der Aufgabenstellung und dem sozialen Feedback abhängt.
- *Soziale Identitäten*: Durch ihre Einbringung in Referenzgruppen prägen sich für Individuen soziale Identitäten aus. Referenzgruppen haben dabei für ein Individuum in Bezug auf diese sozialen Identitäten drei Funktionen: (1) Die Bestimmung des Profils, bestehend aus den Charaktermerkmalen, Kompetenzen und Werten in Bezug auf eine spezifische soziale Identität, (2) die Etablierung und Kommunikation der relativen Bedeutung verschiedener sozialer Rollen und Identitäten sowie (3) stellen sie die Basis für das soziale Feedback bezogen auf das eigene Profil dar. Damit «verknüpfen» die sozialen Identitäten das Individuum mit seinen Referenzgruppen. Die dort existierenden Normen und Erwartungen lenken es innerhalb jeder sozialen Identität.

Im Folgenden soll nun versucht werden, vor dem Hintergrund dieses Modells der Motivation zu einer Aufschlüsselung der Quellen der Motivation zu gelangen, die beim obigen kommunikationsbasierten Modell (Sender – Transfermechanismus – Empfänger) die Wissens- teilung zu beeinflussen vermögen.

Quellen der Motivation für eine Teilung von Wissen

Die meisten Motivationstheoretiker sehen die intrinsische und extrinsische Motivation als Quellen von Motivation (Frey/Osterloh 2000). Die extrinsische Motivation wird durch externe Faktoren ausgelöst und wird im obigen «selbstkonzeptbasierten Modell der Motivation» als instrumentelle Quelle von Motivation betrachtet. Die intrinsische Motivation wird im Modell erstens wie bei DeCharms (1968) als das Verhalten definiert, das Individuen bei Abwesenheit externer Kontrolle zeigen. Zweitens wird es aber noch um den Aspekt erweitert, den Deci (1975) einbrachte, nämlich das Verhalten, das Individuen entwickeln, um sich Herausforderungen zu stellen und sie zu bewältigen. Aber auch eigene moralische Standards oder das Bedürfnis, sich selbst zum Ausdruck oder zur Geltung zu bringen, können Gründe für intrinsisch motiviertes Verhalten sein. Für unsere Untersuchung wollen wir fünf Quellen der Motivation unterscheiden:

Die instrumentelle Motivation

Sie basiert auf der Annahme, dass es zwischen Individuum und Organisation ein Austauschverhältnis gibt: Wenn man als Individuum ein bestimmtes, durch die Organisation als gewünscht erklärtes Verhalten zeigt, dann führt dies zu Zahlungen, Belobigungen, Beförderungen usw. Übertragen auf unsere Problemstellung würde dies heissen, dass der Mitarbeiter einer PSF nur dann die gewünschte Funktion als «Sender» seines Wissens ausüben wird, wenn er im direkten Austausch dafür etwas im obigen Sinne erhält. Dabei sehen wir hier in monetären Belohnungen und Beförderungen («Promotion») die wichtigsten Anreize, was uns zur ersten Hypothese bringt.

- *Hypothese 1a: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Empfänger dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn sie auch dafür bezahlt werden.*
- *Hypothese 1b: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Empfänger dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn sich dies auch positiv auf ihre Karriere auswirkt.*

Im Gegenzug dazu benötigt der Empfänger neues Wissen dazu, um sein Projekt auf höherem Niveau bearbeiten zu können, da er für ein gutes Projekt auch belohnt wird und dies seinem Fortkommen im Unternehmen förderlich ist. Er wird deshalb unabhängig davon, ob er dafür direkt belohnt wird, bereit sein, nach neuem brauchbarem Wissen Ausschau zu halten.

Intrinsische Prozessmotivation

Sie entspringt der Arbeit selbst. Die Mitarbeiter erfreuen sich ihrer Arbeit und des Umstandes, dass ihr Verhalten dazu nicht durch externe Kontrollmechanismen gesteuert wird. Sind die Aufgaben herausfordernd, ist man im Prinzip zufrieden. Maister (1993, S. 112) bestätigt dies, wenn er sagt, dass «... professionals are persons who are driven to seek the new and the challenging. They want constantly to test their skills solving unfamiliar problems.» Nun kann man daran anknüpfen und mit von Krogh/Ichijo/Nonaka (2000) argumentieren, dass Wissensmanagement und die Teilung von Wissen selbst eine stimulierende und herausfordernde Tätigkeit darstellt und dies den Sender motiviert, zur Teilung von Wissen in der PSF beizutragen.

- *Hypothese 2: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Sender dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn sie den Prozess selbst als eine persönlich stimulierende Herausforderung betrachten.*

Ein Empfänger mag dagegen argumentieren, dass die Entwicklung und Anwendung eigener Lösungen herausfordernder ist als die Nutzung von Ideen anderer. Deshalb betrachten wir den Prozess der Wissensteilung selbst unter dieser Perspektive als nicht motivierend für den Empfänger.

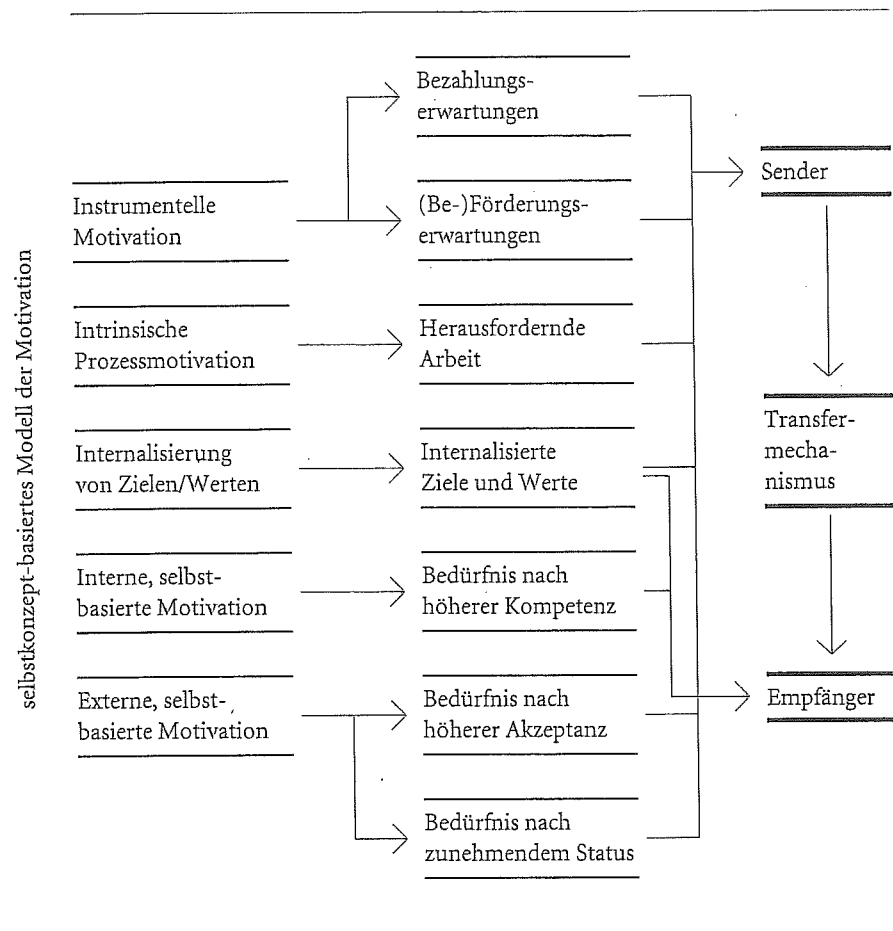
Internalisierung von Zielen

Hier wird argumentiert, dass Wissensteilung dann durch die Mitarbeiter unterstützt wird, wenn die PSF ähnlichen Normen, Werten, Verhaltensmustern, Kommunikationsmustern usw. folgt wie die Mitarbeiter selbst (Davenport/Prusak 1998). Sind die individuellen und organisatorischen Ziele dagegen konfliktär, so reduziert sich auch die Bereitschaft zur Wissensteilung. Damit müsste die Internalisierung der Ziele der Organisation durch die Mitarbeiter sowohl die Sender als auch die Empfänger zur Teilung ihres Wissens motivieren.

- *Hypothese 3a: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Sender dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn ihre persönlichen Ziele und Werte weitgehend mit denen der PSF übereinstimmen.*
- *Hypothese 3b: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Empfänger dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn ihre persönlichen Ziele und Werte weitgehend mit denen der PSF übereinstimmen.*

Interne selbstbasierte Motivation

Ausgangspunkt sind hier die eigenen Ideale bez. dessen, was in einer PSF eine hohe Leistungsqualität ausmacht, und die Annahme, dass es ein Streben gibt, bei seiner eigenen Arbeit – mittels des Instruments Wissensteilung – diesen Idealen näher zu kommen (McClelland 1961). Es ist für die Mitarbeiter dann wichtig, dass ihre Anstrengungen relevant und anerkannt sind bez. der erreichten Ergeb-



Graphik 1: Modell zur Erklärung von Motivation zur Teilung von Wissen in PSF

nisqualität. Diese Argumentation ist natürlich primär nur für den Empfänger von Bedeutung, da er durch die Nutzung der Wissensbasis einer PSF seine eigene Kompetenz und Leistung zu steigern vermag.

- *Hypothese 4: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Empfänger dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn sie dabei ihr Bedürfnis nach dem Erreichen eines höheren Kompetenzniveaus befriedigen können.*

Externe selbstbasierte Motivation

Hier geht es darum, dass Mitarbeiter sich zu einem bestimmten Verhalten motiviert fühlen, da sie damit externe Erwartungshaltungen erfüllen und sich darüber das positive Feedback der dazugehörigen Referenzgruppe(n) einzuholen glauben. Darüber hinaus hofft man dort auf wachsende Akzeptanz und zunehmenden Status als Experte.

- *Hypothese 5a: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Sender dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn sie dabei ihr Bedürfnis nach Akzeptanz und Status bei einer bestimmten Referenzgruppe besser befriedigt bekommen.*

- *Hypothese 5b: Mitarbeiter einer PSF werden in ihrer Rolle als Empfänger dann eher zur Wissensteilung bereit sein, wenn sie dabei ihr Bedürfnis nach einem Expertenstatus bei einer bestimmten Referenzgruppe besser befriedigt bekommen.*

Im Unterschied dazu erhält der Empfänger kein soziales Feedback, schafft aber die Voraussetzungen dafür für den Sender. Somit sind Bedürfnisse nach Anerkennung und Status keine Motivationstreiber zur Wissensteilung aus Sicht des Empfängers.

Damit ergibt sich zur Erklärung der Motivation zur Teilung von Wissen in PSF das in Grafik 1 dargestellte Modell. Im nächsten Abschnitt sollen die oben dazu abgeleiteten acht Hypothesen getestet werden.

Empirische Ergebnisse

Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt werden.

Wissensmanagement und Wissensteilung in PSF

Jede der neun untersuchten PSF nahm für sich in Anspruch, über ein Wissensmanagement zu verfügen. Die Ausprägungen, die diese Systeme über die Zeit annahmen, waren stark geprägt durch den jeweiligen Arbeitsinhalt und – damit verbunden – die Kultur und Herkunft der PSF sowie die unterstützende Infrastruktur.

In den *klassischen Strategieberatungsunternehmen* fand Wissensmanagement weitgehend dezentralisiert statt. Es ging primär darum, die Mitarbeiter mit ihren Expertisen miteinander zu verknüpfen, um einen grösseren Hebel bezogen auf das vorhandene Wissen zu haben. Solange diese Firmen von ihrer Grösse her noch überschaubar waren, stellte dies auch kein grösseres Problem dar und wurde auch durch die dominante Kultur unterstützt. Angesichts des rasanten Wachstums vieler dieser Unternehmen mussten dann aber IT-Systeme installiert werden, die diese Verknüpfungsfunktion über Standorte, Servicesegmente und Branchengruppen hinweg zu unterstützen hatten. Ein einfaches Beispiel hierfür sind die «yellow pages», ein Verweissystem zu den Top-Experten in diesem Sektor. Mit weiter zunehmender Grösse der PSF wurden auch die Wissensmanagementsysteme mehr formalisiert und auf die Bedürfnisse der (potenziellen) Nutzer ausgerichtet. Es wurden Bulletin Boards installiert, virtuelle Diskussionsforen eingerichtet, Wissensolympiaden durchgeführt, «White-paper»-Datenbanken angelegt, die Kundenstudien systematisch abgelegt und über differenzierte Suchsysteme zugänglich gemacht usw. Dies hiess auch, dass die papierbasierten Informationssysteme immer mehr durch IT-basierte Systeme zur Steuerung der in- und externen Informationsflüsse ersetzt wurden.

Betrachtet man dagegen die *Beratungsabteilungen der grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften*, so zeigen sich hier die unterschiedlichen historischen Wurzeln. Diese Beratungen kamen aus einem Umfeld wo es schon immer mehr um methodenbasierte Systementwicklungen und -implementierungen ging. IT war schon immer ein bedeutender Bestandteil ihrer Arbeit und das originäre Wissensmanagement war auf die «Automatisierung» von Prozessen für die Strukturierung und Durchführung grosser Systemimplementierungsprojekte ausgerichtet. So entwickelte sich schon sehr früh eine grosse Effizienz bezüglich der Wiederverwendung einmal entwickelter Verfahrenslösungen. Wegen der enormen Grösse der «Big five» wurde das Wissensmanagement auch sehr zentralisiert betrieben, um zum einen auch darüber die Firma zusammenzuhalten bzw. zusammenzuführen, zum anderen diesen wesentlichen Vermögensbestandteil aber auch an die Ebene des Gesamtunternehmens anzubinden, da sich Landesgesellschaften ja durchaus auch aus dem Verbund lösen könnten, diesen Teil des Vermögens mitnehmen würden und damit das Unternehmen empfindlich – und womöglich zugunsten der Konkurrenz – schwächen würden. Normalerweise trifft man in diesen PSF dann auch Vollzeitbeschäftigte an, die für das Wissensmanagement verantwortlich sind. Mit der Hinwendung dieser PSF zur Unternehmensberatung hat sich jedoch der Charakter von deren Wissensmanagement vom «Versorgen mit Methodologien» in Richtung «Entscheidungsunterstützung» und «Verweissysteme zu Experten» verschoben, da ihre Expertise nur schwer digitalisierbar ist.

Man findet auch PSF, in denen beide geschilderten Ansätze in einer Mischform anzutreffen sind. Dort wird dann auch eine Kodifizierungsstrategie verfolgt, die auf allgemein relevantes Know-how ausgerichtet ist, das in Dokumenten und anderen elektronischen Formaten repräsentierbar ist. Dazu gehören branchen- und kundenfokussierte Forschung, «best practices», Verfahren zum Kundenbeziehungsmanagement und zu Verkaufspräsentationen usw. Daneben wird versucht, das Wissen des Einzelnen auch in einer individualisierten Form, z.B. durch direkten Austausch zwischen den Personen, durch Treffen oder durch Telekonferenzen, zur Teilung zu bringen.

In der Befragung wurden beide Verfahren als «Person-to-Person»- und «Person-to-Document»-Ansatz einander gegenübergestellt. Es zeigte sich dort, dass 61 % der Befragten den PtP-Ansatz bevorzugten, während sich nur 30 % für den PtD-Ansatz aussprachen und 9 % für deren Kombination.

Betrachtet man die *Häufigkeit*, in der die Befragten als Sender zur Wissensteilung beitragen, so antworteten 18 % mehr als einmal pro Woche, 15 % etwa einmal pro Woche und 67 % weniger als einmal pro Woche. Umgekehrt sieht die Nutzungsverteilung als Empfänger aus: 42 % gaben an, mehr als einmal pro Woche, 31 % einmal pro Woche

und 27 % weniger als einmal pro Woche. Weiter gaben 38 % an, dass sie bis zu 10 % ihrer *Zeit für Wissensteilung* aufwenden, 48 % etwa 10–20 %, 8 % etwa 20–30 % und 6 % mehr als 30 %.

Die empirische Relevanz der Motivationsfaktoren

Um die genannten Hypothesen zu testen, wurde eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Sie sollte Aufschluss darüber geben, inwieweit die Motivationsfaktoren die Beitragsintensität des Senders sowie die Nutzungsintensität der Empfänger beeinflussen.

Eher *nicht* bestätigt werden konnten folgende Hypothesen:

Die Bereitschaft zur Teilung von Wissen als Sender wird erhöht,

- wenn der Sender dafür entlohnt wird (27/79) (2,81; 0,99)²
- wenn es sich positiv auf seine Promotion auswirkt (30/78) (2,74; 0,90)
- wenn er diese Tätigkeit als Herausforderung betrachtet (27/78) (2,87; 0,90)

Die Bereitschaft zur Teilung von Wissen als Nutzer wird erhöht,

- wenn die Ziele und Werte des Unternehmens mit den eigenen Zielen und Werten übereinstimmen (22/77) (2,87; 0,97)

Eher *bestätigt* werden konnten folgende Hypothesen:

Die Bereitschaft zur Teilung von Wissen als Sender wird erhöht, ...

- wenn die Ziele und Werte des Unternehmens mit den eigenen Zielen und Werten übereinstimmen. (47/78) (2,31; 0,98)
- wenn dadurch das Bedürfnis nach Anerkennung bei einer Referenzgruppe befriedigt werden kann (61/77) (2,21; 0,90)
- wenn dadurch der Bedarf nach einem höheren Expertenstatus befriedigt werden kann (64/77) (1,82; 2,93)

Die Bereitschaft zur Teilung von Wissen als Nutzer wird erhöht,

- wenn die eigene Kompetenz dadurch verbessert werden kann (70/79) (1,65; 0,85)

Schlussfolgerungen

Im Folgenden sollen Überlegungen zu den Konsequenzen angestellt werden, die sich aus der Untersuchung ergeben. Dabei wird in Konsequenzen für die Wissenschaft und Unternehmenspraxis unterschieden.

Implikationen für die Wissenschaft

Bezogen auf das Gesamtmodell konnten vier Hypothesen bestätigt werden. Dies sind drei aus Sicht des *Senders*, der sich offensichtlich dann zur Wissensteilung besonders motiviert sieht, wenn er dadurch (a) Aussicht auf einen höheren Expertenstatus hat, (b) seine Anerkennung in der Referenzgruppe wächst sowie (c) seine Ziele und Werte mit denen der PSF übereinstimmen. Dass hier (a) und (b) die

2 Die Zahlen in der ersten Klammer besagen, dass in 27 der 79 eingegangenen Fragebögen die Frage zur Hypothese 1a nach der Bedeutung einer Bezahlung als Entlohnung für einen Beitrag zur Wissensteilung auf der vorgegeben Viererskala (4 = not important, 3 = somewhat not important, 2 = somewhat important, 1 = very important) mit «not important» oder «somewhat not important» beantwortet haben. In der zweiten Klammer steht, dass der Mittelwert bei 2,81 liegt und die Standardabweichung 0,99 beträgt.

höchste Bedeutung bei den Sender-Faktoren zukommt, unterstreicht die zentrale Bedeutung von Feedback bei der Motivation zur Teilung von Wissen.

Aus Sicht des *Empfängers* erwies sich der Bedarf nach Erhöhung der eigenen Kompetenz als Outcome der Wissensteilung als signifikant. Dieser Faktor ist auch der Motivationstreiber, dem die grösste Wirkung beigemessen wurde. Das führt dann wieder zurück zur Leistungsfähigkeit und *Qualität* des Wissensmanagements: Das einzige, was wirklich zur Nutzung motiviert, ist das aus dem System zu erwartende Erkenntnispotenzial. Wer Nutzung will, muss damit auch Qualität durch das System produzieren. Unzureichende Systeme werden ungenutzt bleiben – egal, wie man sonst noch die Mitarbeiter zur Nutzung motiviert. Damit konnte gezeigt werden, dass rein kalkulative Faktoren nicht ausreichend das Verhalten von Mitarbeitern in PSF und deren Motivation zu erklären vermögen. Damit scheint sich der selbstkonzeptbasierte Motivationsansatz mit seiner Betonung auch der nicht kalkulativen Komponenten zu bestätigen.

Implikationen für die Unternehmenspraxis in PSF

Die Ergebnisse legen auch Empfehlungen für Manager von PSF nahe, wie sie die Wissensteilung in ihren Firmen wirkungsvoller intensivieren können. Betrachtet man zuerst die Ausgestaltung der *Belohnungssysteme*, so brachte die Untersuchung eine kleine Überraschung zutage: Offensichtlich «funktioniert» eine Motivation über Bezahlung und Beförderung nicht wie gewünscht. Dies steht im Gegensatz zur weitläufig gängigen Praxis, wo z. B. die Entlohnung u. a. vom geschätzten Beitrag zum Wissensmanagement abhängig gemacht wird. Lohnen diese Zahlungen im Sinne von geschaffenem Zusatznutzen wirklich? Hier kann sich etwas, was als Motivator gedacht ist, auch zu einem Demotivator kehren. Es muss damit auch als risikant betrachtet werden, wenn die Performance-Messung von Mitarbeitern in PSF primär auf der Annahme extrinsischer Motivation aufsetzt.

Anreize zur Wissensteilung über eine entsprechende *Ausgestaltung der Aufgabenstellung* zu setzen, dürfte i. A. viel versprechender sein. Dies reicht vom Grad der Herausforderung, die eine Aufgabe mit sich bringt, über die individuellen und organisatorischen Ziele, die mit der Erfüllung der Aufgabe verbunden werden, bis hin zu den Feedback-Potenzialen, die in einer Aufgabenstellung stecken. Zum Beispiel: Je eigenständiger eine Aufgabenstellung erledigt werden darf und je grösser die Bedeutung ihrer Erfüllung für die PSF ist, desto mehr Potenzial bietet sie für zu gewinnende Anerkennung. Auch muss das Design der Aufgabenstellung im engen Zusammenhang mit dem potenziell realisierbaren Kompetenzzuwachs als Motivator gesehen werden.

Dieser Bedarf nach Kompetenzzuwachs kann aber auch dadurch befriedigt werden, dass das Wissensmanagementsystem nicht nur als Datenspeicher benutzt wird, dessen man sich halt bedient, um ein Projekt besser zu betreiben, sondern dass es – unabhängig vom Projekt – in Kombination mit dem Intranet zu einem *Lernforum* wird, über das man seine und anderer Ideen austauschen und diskutieren kann oder wo man mittels interaktiver Fallstudien gemeinsam mit Kollegen an neuartige Problemstellungen herangeführt wird usw.

Einen anderen Hebel für eine höhere Motivation bietet der *Führungsstil*. Der noch immer weit verbreitete transaktionale Führungsstil unterstellt wieder die kalkulative Austauschbeziehung und ist dort richtig am Platz, wo Mitarbeiter primär instrumentell zu motivieren sind. Ein transformationaler Führungsstil nimmt jedoch auch Bezug auf die Ziele und Werte einer Organisation, die auch durch die Mitarbeiter internalisiert sind. Auch die Vorbildfunktion ist hier wichtig, wenn z. B. PSF-Manager zeigen, wie sie durch Wissensteilung ihre eigenen Kompetenzen verbessern. Damit kann gezeigt werden, was möglich ist, was wiederum die Beobachter dazu veranlassen soll, ihre eigenen (idealen) Standards höher zu setzen und ihnen über Teilnahme an der Wissensteilung näher zu kommen.

Letztendlich kann auch noch auf die *Unternehmenskultur*, als sozialer Resonanzboden für Verhalten in Organisationen, Einfluss genommen werden. Wir konnten sehen, dass in einer offenen und teamorientierten Kultur monetäre Zahlungen eher von geringer Bedeutung sind. Wissensteilung ist hier ein «Muss», denn anderenfalls kann man nicht erfolgreich an seinen Projekten arbeiten. Deshalb ist es von zentraler Bedeutung, dass in stark wachsenden und internationalisierenden PSF innerhalb des «One-firm-» Ansatzes auch auf die Herausbildung gemeinsamer Kulturelemente geachtet wird. Durch gemeinsames Training, Job-Rotation, firmenübergreifende Events wächst auch das für eine Wissensteilung erforderliche Vertrauen zueinander. Damit es dann zur Wissensteilung kommt, müssen auch möglichst verschiedenartige Gelegenheiten geschaffen werden: Messen, Gesprächsräume, Konferenzen, Wettbewerbe usw. Sicher wird sich nicht jeder Berater in einer solchen Kultur zurecht finden, weshalb derartige Aspekte schon bei den Einstellungen zu berücksichtigen sind. Wem es also gelingt, eine für die Wissenteilung förderliche Kultur zu entwickeln und zu leben, der baut sich damit eine solide Basis für einen einmal nur schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil auf.

Zukünftige Forschung

Die Untersuchung hat gezeigt, dass ein Mangel an Motivation eine bedeutende Barriere im Prozess der IT-basierten Wissensteilung darstellt. Als Nebeneffekt war dabei aber auch erkennbar, dass es auch andere Faktoren gibt, die diesen Prozess erheblich beeinträchtigen

können. Dazu gehören (a) unzureichend Zeit, die dafür zur Verfügung gestellt wird, (b) zu viele Informationen, sodass es immer schwieriger wird, das relevante Wissen ausfindig zu machen, (c) unzureichende Aufmerksamkeit zur Wissensbasis des Unternehmens, (d) das Problem der Vertraulichkeit von Informationen, (e) Sprachbarrieren, (f) interne Konkurrenz sowie (g) Intoleranz gegenüber Fehlern. Zukünftige Forschung könnte also nach Wegen suchen, wie diese Barrieren überwunden werden können.

Ebenso war erkennbar, dass die Mitarbeiter von PSF über viele gemeinsame Berufsmerkmale verfügen und sich dabei von anderen Professionen teilweise erheblich unterscheiden. So konnte man sehen, dass Berater sehr stark nach Feedback und Verbesserung ihrer Kompetenzen streben. Dies könnte ein erster Schritt in Richtung eines psychologischen Profils des Beraters sein, von dem aus man dann insgesamt (also nicht nur bezogen auf Wissensteilung) fragt, wie man diesen Typ Mitarbeiter am besten motiviert.

Literatur

- Beckman, T. (1997): *A methodology for knowledge management*, Banff (Canada): IASTED.
- Davenport, T. H. / Prusak, L. (1998): *Working knowledge: How organisations manage what they know*, Boston.
- DeCharms, R. (1968): *Personal causation: The internal affective determinants of behaviour*, New York.
- Deci, E. L. (1975): *Intrinsic motivation*, New York.
- Hansen, M. T. / Nohria, N. / Tierney, T. (1999): 'What's your strategy for managing knowledge?', in: *Harvard Business Review*, March/April, S. 434–444.
- Herzberg, F. W. / Mausner, B. / Snyderman, B. (1957): *The motivation to work*, New York.
- Leonard, N. H. / Scholl, R. W. / Beauvais, L. L. (1999): 'Work motivation: the incorporation of self concept-based processes', in: *Human Relations*, Nr. 52, S. 969–998.
- Maister, D. (1993): *Managing the professional service firm*, New York.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and personality*, New York.
- McClelland, D. C. (1961): *The achieving society*, Princeton NJ.
- Müller-Stewens, G. / Drolshammer, J. / Kriegmeier, J. (1999): 'Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements', in: Müller-Stewens, G. / Drolshammer, J. / Kriegmeier, J. (Hrsg.): *Professional Service Firms*, Frankfurt, S. 11–153.
- Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): *The knowledge creating company*, New York.
- Frey, B. / Osterloh, M. (2000): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden.
- Skinner, B. F. (1938): *The behavior of organisms*, New York.
- Skinner, B. F. (1973): *Jenseits von Freiheit und Würde*, Reinbeck bei Hamburg.

- Szulanski, G. (1995): *Unpacking stickiness: An empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm*, INSEAD Working paper series 95/37/Sm.
- Van Geenhuizen, M. S. (1994): *Technology transfer and barriers: The role of intermediary organisation*, Economic Geography Institute of Erasmus University Rotterdam.
- von Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000): *Enabling knowledge creation*, New York.
- Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*, New York.