

Verhaltensänderung und Motivation für Wissensmanagement

Ina Finke

Competence Center Wissensmanagement
Fraunhofer IPK
Pascalstr. 8-9
10587 Berlin
Ina.Finke@ipk.fhg.de

Abstract: Zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung von Wissensmanagement im Unternehmen stellt die Motivation der Mitarbeiter dar. Diese wird beeinflusst durch die zentralen Motivationsfaktoren: Kennen, Können, Sollen und Wollen. Es gilt daher, eine Analyse der betrieblich-technischen und der sozio-kulturellen Rahmenbedingungen durchzuführen sowie ein entsprechendes Change Management zum Einsatz zu bringen. Auf Basis der analysierten Barrieren und Treiber der Veränderung werden dabei die vier Motivationsfaktoren aktiviert. Diesen Anforderungen wird das im folgenden dargestellte IPK Interventionsmodell gerecht.

1 Pro-aktives Change Management

1.1 Ausgangssituation

Dass der Umgang mit Wissen ein lohnendes Verbesserungspotential in sich birgt, haben heute die meisten Unternehmen erkannt. Entsprechend dieser Erkenntnis sind in den letzten Jahren zahlreiche Wissensmanagement-Projekte initiiert worden. Am häufigsten wird mit der Einführung eines Software-Systems begonnen, das der Unterstützung von Arbeitsprozessen dienen und dabei den effizienten Austausch von Wissen fördern soll. Der Einsatz einer Technologie erscheint häufig als einfache und schnelle, vor allem greifbare Lösung für akute Probleme. Recht bald müssen viele Wissensmanagement Begeisterte jedoch erkennen, dass mit der Einführung einer informationstechnischen Lösung nicht alle Probleme zufriedenstellend gelöst werden können, z.B. der Transfer von implizitem oder stark kontextabhängigem Erfahrungswissen. Darüber hinaus entstehen durch die Einführung einer Software neue Probleme, wie z.B. dass Mitarbeiter sich weigern die Systeme zu nutzen. Spätestens an dieser Stelle wird die Frage nach der Motivation der Mitarbeiter und einer Wissenskultur gestellt.

1.2 Das IPK Interventionsmodell zur Förderung nachhaltiger Motivation

Um Wissensmanagement-Lösungen erfolgreich umzusetzen, müssen Menschen, Prozesse und Technologien integrativ miteinander verknüpft werden. Der Mensch sollte dabei immer im Mittelpunkt der geplanten Maßnahmen stehen, da er als Anwender und (Be-)Nutzer maßgeblich den Erfolg der Umsetzung beeinflusst. Bei der Einführung von Wissensmanagement ist deshalb eine zielgerichtete Integration der Mitarbeiter erforderlich, um ihre nachhaltige Motivation zu sichern. Dafür müssen zuvor Barrieren und Treiber der Veränderung sowie vorhandene Kompetenzen ermittelt werden. An dieser Stelle wird eine Analyse der Unternehmenskultur insbesondere der unternehmensspezifischen Wissenskultur relevant. Typische Verhaltensweisen und Interaktionsmuster der Mitarbeiter im Kontext seines direkten Arbeitsumfelds lassen Rückschlüsse auf die vorherrschende Wissenskultur zu. In Bezug auf den Austausch und die Anwendung von Wissen sind sowohl organisationsweite Basisannahmen, Normen und Werte als auch bereichs- oder teamspezifische „Spielregeln“ und Handlungsstrukturen offen zu legen. Diese Erkenntnisse müssen in das Change Management Konzept einbezogen und in gezielte Einführungsmaßnahmen überführt werden.

Nach den allgemeinen Projektphasen der Analyse und der Lösungsfindung ist demnach die Einführung von Wissensmanagement-Maßnahmen eine zentrale Aufgabe bei der Umsetzung eines Wissensmanagement Systems [H02]. Im Sinne des klassischen Veränderungsmanagements müssen über Kommunikations- und Partizipationskonzepte Maßnahmen zur Motivation und Befähigung aller Beteiligten und Verantwortlichen abgeleitet werden.

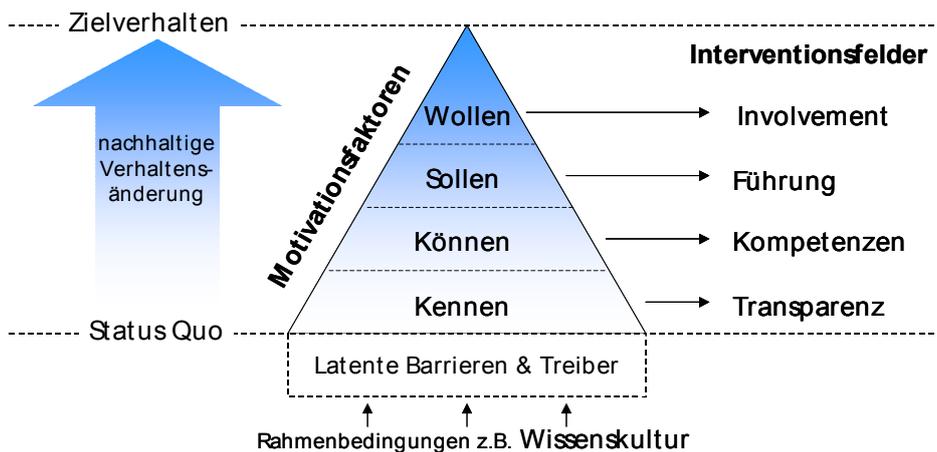


Abbildung 1: IPK Interventionsmodell zur Förderung einer nachhaltigen Motivation [FW03]

Um eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement zu gewährleisten, ist eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter durch intrinsische Motivation zu verfolgen. Das Interventionsmodell des Fraunhofer IPK zielt daher auf das optimale Zusammenspiel der vier Motivationsfaktoren „Kennen“, „Können“, „Sollen“ und „Wollen“ ab (siehe Abb. 1). Erfolgskritische Grundlage für ein pro-aktives Change Management ist die Analyse der Rahmenbedingungen in Bezug auf (latente) Barrieren und Treiber. Diese veränderungsförderlichen oder -hinderlichen Prädispositionen sind durch verschiedene psychische, soziale und organisationale Faktoren beeinflusst und über längere Zeit gewachsen. Mitarbeiter reagieren – je nach individueller Ausprägung spezifischer Barrieren (wie z.B. Angst, Wissen zu teilen) – unterschiedlich auf Veränderungen im Unternehmen. Dies gilt es zu antizipieren.

Basierend auf den Ergebnissen aus der Analyse der Rahmenbedingungen inklusive der Wissenskultur und der jeweiligen Barrieren und Treiber werden in den Interventionsfeldern spezifische Maßnahmen abgeleitet:

- **Transparenz:** Auf die unterschiedlichen Zielgruppen abgestimmte Kommunikationskonzepte kommen zum Einsatz, um den Mitarbeiter über geplante Veränderungen bezüglich Wissensmanagement umfassend zu informieren. Ziel ist es, den Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Anforderungen zu sensibilisieren.
- **Kompetenzen:** Motivation kann ohne die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter nicht umgesetzt werden. Gerade Wissensmanagement-Aktivitäten, wie die Qualität von Dokumenten bewerten, Wissen effektiv in Meetings austauschen, verlangen die Entwicklung von entsprechenden Kommunikations- und Selbststeuerungskompetenzen.
- **Führung:** Führungskräfte müssen ihre Vorbildrolle wahrnehmen, die nötigen Freiräume zur Selbstbestimmung gewähren und durch angemessene Rückmeldung und Anerkennung den Mitarbeitern das Gefühl geben, eine aktive Rolle in der Umsetzung von Wissensmanagement zu spielen.
- **Involvement:** Das Wollen der Mitarbeiter wird zum einen durch eine wissensorientierte Aufgabengestaltung und zum anderen durch eine auf die identifizierten Barrieren abgestimmte Einbeziehung der verschiedenen Zielgruppen erreicht. Das persönliche „Involviert-sein“ ist der kritische Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Motivation.

1.3 Ausblick

Durch Berücksichtigung der vier Motivationsfaktoren kann in Wissensmanagement Projekten eine nachhaltige Motivation zur Umsetzung neuer, wissensorientierter Verhaltensweisen erfolgen. Um ein angemessenes Vorgehen für das einzelne Unternehmen zu gewährleisten, muss die Analysemethodik darauf ausgerichtet sein die relevanten Informationen für die Maßnahmenableitung bereitzustellen. Im Rahmen von Wissensmanagement kommt dem Wissen über die Kultur eine besondere Bedeutung zu.

Literaturverzeichnis

- [H02] Heisig, P.: GPO-WM®: Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement. In: Müller, H.J.; Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H. (Hrsg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg, 2002; S. 47-64.
- [FW03] Finke, I.; Will, M.: Motivation for Knowledge Management. In: Mertins, K. (Hrsg.): Knowledge Management. Best Practices in Europe. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg, 2003; S. 67-93.