



VS Verlag für Sozialwissenschaften
 Entstanden mit Beginn des Jahres 2004 aus den beiden Häusern
 Leske+Budrich und Westdeutscher Verlag.
 Die breite Basis für sozialwissenschaftliches Publizieren

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
 Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
 detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage August 2004

Alle Rechte vorbehalten
 © VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
 Druck und buchbinderische Verarbeitung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich
 Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
 Printed in Germany

ISBN 3-8100-3538-6

Inhalt

<i>Thomas Edeling</i> Einleitung: Was lässt sich von Wissenssteuerung und Wissensmanagement erwarten?	7
Wissen und Wissenssteuerung in Organisationen	
<i>Hellmut Wollmann</i> Verwaltungspolitische Reformdiskurse – zwischen Lernen und Vergessen, Erkenntnis und Irrtum	17
<i>Pietro Morandi</i> Der Wille zum Risiko in modernen Gesellschaften. Oder: Woher stammt der Steuerungsoptimismus der 90er Jahre?	37
<i>Holger Strassheim</i> Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik	57
<i>Sünne Andresen, Irene Dölling</i> Geschlechter-Wissen in Organisationen: Einblicke in die Deutungsmuster leitender Fachbeamter einer Berliner Kommunalverwaltung	89
Anwendungsfelder von Wissensmanagement	
<i>Uwe Wilkesmann, Ingolf Rascher</i> Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Motivationale und organisationale Voraussetzungen beim Einsatz elektronischer Datenbanken	113

Uwe Wilkesmann, Ingolf Rascher

Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Motivationale und organisationale Voraussetzungen beim Einsatz elektronischer Datenbanken

In diesem Aufsatz soll die Frage beantwortet werden, ob sich Wissen durch elektronische Datenbanken managen lässt. Dabei werden motivationale und organisationale Voraussetzungen diskutiert, die für das Funktionieren von Datenbanken notwendig sind. Verschiedene Formen von Datenbanktypen sind zu differenzieren, da sie jeweils unterschiedlicher motivationaler Voraussetzungen bedürfen. Zuerst wird das Thema jedoch in den Kontext des populären Diskurses „Wissensmanagement“ eingeordnet, die Begriffe Wissen und Datenbank werden definiert, dann werden Probleme bei der Dateneingabe in Datenbanken sowie deren Überwindungsmöglichkeiten diskutiert, um diese dann anschließend an Fallbeispielen zu illustrieren¹.

In den letzten Jahren ist das Thema Wissensmanagement durch viele Veröffentlichungen populär geworden (vgl. Davenport/Prusak 1998, Probst 1996, Schreyögg 2001). Dabei wird Wissensmanagement häufig im Kontext der Einrichtung von Intranets und Datenbanken diskutiert (vgl. Lehner 2000). Dies gründet sich auf der Tatsache, dass Unternehmen nicht mehr allein an einem Standort beheimatet sind, virtuelle Teams weltweit zusammenarbeiten müssen und das Wissen von Personen unabhängig gespeichert werden soll. Aus diesem Grunde haben viele Unternehmen Datenbanken aufgebaut, die Mitarbeiter im firmeneigenen Intranet über so genannte „Wissensportale“ nutzen sollen. Häufig begnügen sich die Unternehmen damit, lediglich die technischen Voraussetzungen zur Verfügung zu stellen, dies führt dann oft zu Datenfriedhöfen.

1. Probleme des Wissensbegriffs

Das Managen von Wissen wird in der gegenwärtigen Theoriediskussion als entscheidende Größe angeführt, um den gestiegenen Wettbewerbsanforde-

¹ Das im Folgenden analysierte Konzept des Wissensmanagements bezieht sich auf Großunternehmen. Die Fallbeispiele stammen aus dem von den Autoren durchgeführten und von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projekt „Betriebsräte und Wissensmanagement“ – Probleme bei der Einführung von Wissensdatenbanken in Intranets.

rungen gerecht zu werden. Wissen gilt bei vielen Unternehmen als die wichtigste Ressource, bei manchen als vierter Produktionsfaktor. Im Zusammenhang dieses Managementdiskurses ist hier jedoch zu fragen, ob sich Wissen wie andere Produktionsfaktoren managen lässt. Dazu müssen zuerst ein paar begriffliche Definitionen vorgenommen werden.

Daten, Information und Wissen sind Schlüsselbegriffe des Wissensmanagements, deshalb ist eine klare Definition und Abgrenzung der Termini Voraussetzung zur eindeutigen Verwendung der Konzepte und Modelle. Für die weiteren Überlegungen wird folgende Definition zu Grunde gelegt (vgl. Weggemann 1999):

Daten sind symbolische Reproduktionen von Zahlen, Quantitäten, Variablen oder Fakten. Dabei werden Daten allgemein als „hart“ angesehen, wenn die Vertrauenswürdigkeit des Messinstrumentes und die Gültigkeit der Messung über jeden Zweifel erhaben sind. Als Beispiel können die Zahlen in einer Bilanz genannt werden.

Information stellt die Daten in einen Sinnzusammenhang. Der Leser der Bilanz muss wissen, was die einzelnen Zahlen bedeuten. Information besteht also aus stochastischen oder heuristischen Regeln oder Aussagen. Information kann unpersönlich gemacht werden, indem sie als Daten an eine Person weitergegeben wird. So kann Information in einer Datensammlung kommuniziert werden.

Wissen ist die persönliche Fähigkeit, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann. Wissen kann nicht außerhalb des Individuums existieren, wohl aber in der Interaktion generiert werden, dieser Prozess kann sowohl Face-to-face als auch durch kodifizierte Medien vermittelt werden. Wissen ist also verstandene Information. Der Leser der Bilanz muss wissen, ob die Information „gut“ oder „schlecht“ ist, d.h. was der Umsatzrückgang um 2% für das Unternehmen bedeutet. Dabei differenziert sich Wissen in die beiden von Polanyi (1985) unterschiedenen Typen: Explizites Wissen (kodierte Wissen; Informationen, die in Theorien, Formeln, Handbüchern, Plänen usw. niedergelegt sind; Übertragung durch Unterweisung) und implizites Wissen (Erfahrungen, erworben durch Kopieren oder Imitieren im Sozialisationsprozess).

In der Literatur wird Wissen als Ressource dargestellt, die sich nicht verbraucht (u.a. Willke 1998). Das Teilen von Wissen – oder genauer Information – wird damit als unproblematisch unterstellt. Der betriebliche Alltag widerspricht aber gerade dieser Grundannahme. Information ist eine knappe Ressource, sie kann nicht marktmäßig gehandelt werden. Die Weitergabe von Information kann zu Machtverlust oder Wettbewerbsnachteilen führen. Wissen beinhaltet darüber hinaus auch praktische Tätigkeit und wird durch gemeinsamen Handlungsvollzug realisiert.

Bei den untersuchten Unternehmen wird Wissensmanagement eher im Sinne eines produktionstheoretisch-naturwissenschaftlichen Ansatzes gesehen².

2 Vgl. zu anderen Ansätzen Walger/Schencking (2001).

Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Sichtweise, dass Wissen wie Werkstoffe und Betriebsmittel vom Unternehmen zu stellen ist. Dabei wird in einer technikedeterministischen Sichtweise unterstellt, dass durch den Aufbau entsprechender elektronischer Medien Wissen erzeugt, gesammelt und verteilt wird. Die Technik soll die Probleme des internen Kommunikationsflusses regulieren. Dabei wird fälschlicherweise Wissen häufig mit Information gleichgesetzt. Aus dieser produktionstechnischen Sichtweise bestimmt sich Wissen über den Zweck, für den es verwendet wird. Im Kontext des produktionstheoretisch-naturwissenschaftlichen Ansatzes den Begriff Wissensmanagement zu benutzen, ist jedoch ein Etikettenschwindel, da in diesem Falle nur die bessere Organisation von arbeitsteiliger Datenproduktion und deren Verarbeitung gemeint ist. Die elektronische Verknüpfung verschiedener Wissensbereiche und Personen alleine führt jedoch noch nicht zur Generierung neuen Wissens. Vielmehr ist zu fragen, ob man Wissen überhaupt managen kann. Der hohe Verbreitungsgrad des produktionstheoretisch-naturwissenschaftlichen Ansatzes verwundert nicht, wenn man bedenkt, dass in aller Regel die IT-Abteilung mit der Thematik der Einführung und Begleitung von Informationsdatenbanken betraut wird (vgl. KPMG 2001)³.

Wissen als solches gibt es also nicht, es kann immer nur Menschen geben, die interaktiv Wissen generieren und aktualisieren. Aus diesem Grunde kann es auch keine Software geben, die Wissen generiert, gleich was die einzelnen Hersteller auch versprechen. Software kann die Kommunikation im Wissensumfeld unterstützen und den Kontakt zwischen Wissenden herstellen. Viele Probleme entstehen dadurch, dass in vielen Unternehmen die Meinung verbreitet ist, mit der Software ihre Probleme – z.B. in der internen Kommunikation – lösen zu können. Die entsprechende Enttäuschung wird dann nicht lange auf sich warten lassen, denn die vorhandenen Probleme werden nur reproduziert.

In der Begriffsdifferenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen von Polanyi (1985), die Nonaka und Takeuchi (1997) wieder aufgegriffen haben, wird der Bedeutungsinhalt von Wissen deutlich: Wissen ist hier gerade kein Objekt, das einfach über eine Expertenhotline weitergegeben werden kann. Dabei ist auch die Differenz zwischen Kodifizierung (elektronisch gespeichertes Wissen) und Personalisierung (Wissen im Besitz von Individuen, die eine institutionalisierte Interaktion pflegen) zu berücksichtigen (Hansen/Nohria/Tierney 1999). Da Wissen erst gemeinsam generiert werden muss, greift eine reine Kodifizierungsstrategie zu kurz. Implizites Wissen, alle non-verbale Kommunikation und Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern lässt sich nur in der Face-to-face-Situation herstellen. Diese kann teilweise oder unterstützend auch technisch vermittelt sein, wie z.B. in Videokonferenzen. Bei einem Fallbeispiel wird deswegen auch neben der reinen technischen Lösung eine erweiterte Face-to-face-Lösung angestrebt:

3 Die Autoren führen momentan eine Umfrage durch, in der diese Aussage der KPMG-Studie nochmals überprüft wird.

Akteure, die viel über das Intranet miteinander zu einem Sachthema kommunizieren, werden für einen Workshop zusammengebracht, damit sie sich persönlich kennen lernen und engere Bindungen aufbauen können.

Trotz der genannten Probleme wird in den Unternehmen viel Geld in den Aufbau von Datenbanken investiert. Häufig ist damit auch die Hoffnung verbunden, die teure professionelle Arbeit von Experten ganz oder zumindest teilweise durch weniger qualifizierte Arbeitskräfte zu ersetzen: Diese soll dann in Anlehnung an das tayloristische Model organisiert und standardisiert werden. Dem liegt ein Wissensverständnis zu Grunde, in dem Information einfach mit Erfahrung, Kontext, Interpretation und Reflexion angereichert werden kann, um dann Arbeitshandeln und Entscheidungen anzuleiten.

2. Probleme bei der Datensammlung

In vielen Unternehmen (so auch bei den hier dargestellten Fallbeispielen) sind Intranets und Datenbanken auf- oder ausgebaut worden. Häufig ist dafür jedoch nur die technische Infrastruktur bereitgestellt worden, die organisationalen und personalen Voraussetzungen werden zumeist nicht geklärt. Wichtige Sachverhalte werden nicht oder nicht umfangreich genug berücksichtigt:

- Warum soll ein Mitarbeiter seine wichtigste Ressource (sein Wissen) abgeben? Was bekommt er dafür zurück?
- Welche Anreize sind notwendig, damit überhaupt Wissen in die Datenbank eingegeben wird, und zwar für andere Nutzer relevantes Wissen?

Zentrale Fragen bei der Einführung von Datenbanken zielen deshalb auf Anreize und Strukturen, die notwendig sind, damit Datenbanken funktionieren.

In Intranets gibt es sowohl Lurker, d.h. Personen, die sich verstecken und nur beobachten, was andere Personen im Netz machen bzw. welche Daten sie miteinander austauschen, als auch Free-Rider. Letztere haben kein Interesse, ihr Wissen abzugeben, d.h. Daten in eine Datenbank einzugeben. Sie warten nur darauf, dass dies die Kollegen machen. Aus ihrer Sicht stellt sich der Gebrauch einer Datenbank als Gefangenendilemma-Situation dar, in der sich die Kooperationsstrategie als „Daten eingeben“ und die Defektionsstrategie als „Daten nicht eingeben“ darstellt (vgl. Abb. 1). Die Strategie „Daten eingeben“ beinhaltet, dass die Qualität der Daten ein solches Niveau erreicht, dass die anderen Nutzer auch etwas mit den Daten anfangen können. Entsprechend beinhaltet die Strategie „Daten nicht eingeben“ auch die Handlung, Daten unvollständig oder in einer Form einzugeben, mit der andere Nutzer nichts anfangen können.

Abb. 1: Gefangenendilemma der Dateneingabe bei einer Datenbank

		Akteur II	
		Daten eingeben	Daten nicht eingeben
Akteur I	Daten eingeben	R / R	S / T
	Daten nicht eingeben	T / S	P / P

Die Auszahlungsreihenfolge ist dabei: $T > R > P > S$ und $R > T+S/2$

Geben beide Akteure ihre Daten und damit ihr Wissen in die Datenbank ein, dann können sie es beide wechselseitig gebrauchen, sie erzielen die Nutzensauszahlung R. Gibt Akteur I jedoch seine Daten nicht ein, Akteur II aber schon, dann erzielt Akteur I den höchsten Nutzen (T): Er gibt sein Wissen nicht preis, kann es also in strategisch wichtigen Aushandlungssituationen noch in die Waagschale werfen und macht sich nicht die zusätzliche Arbeit der Dateneingabe. Außerdem kann er die von Akteur II zur Verfügung gestellten Daten nutzen. Akteur II erreicht dagegen die niedrigste Auszahlung (S), da er sich die Mühe der Dateneingabe gemacht hat, Akteur I sein Wissen nutzen kann (z.B. um damit eine Präsentation vor dem Vorstand vorzubereiten), beraubt sich selbst jedoch seiner wichtigsten Machtressource. Geben beide keine Daten ein, dann haben sie sich zwar beide die Mühe der Dateneingabe gespart und behalten beide ihre Machtressource, können aber auch nicht voneinander lernen (P).

Individuell ist es für jeden Akteur in dieser Situation vorteilhaft, wenn er die Strategie „Daten nicht eingeben“ wählt. Damit erzielen beide aber die zweitniedrigste Auszahlung. Gemeinsam erzielt die Strategie „Daten eingeben“ für beide den höchsten Nutzen. Es ist sicherzustellen, dass auch beide diese Strategie wählen und nicht den anderen ausbeuten. Dies kann u.a. durch selektive Anreize oder intrinsische Motivation sichergestellt werden. Auch ein Moderator oder Manager kann von außen die Einhaltung kooperativen Verhaltens überwachen und sanktionieren (Kollock/Smith 1996). Informelle Sanktionen sind dagegen auf Grund der Gruppengröße in der Regel nicht möglich: Wie sollte ich den Kollegen in Japan sanktionieren können, wenn er nichts zur Datenbank beiträgt. Ich weiß nicht einmal, ob er überhaupt etwas beitragen könnte und somit bewusst Wissen zurückhält.

Dieses Dilemma tritt aber nicht bei allen Datenbanktypen auf, deshalb müssen zuerst verschiedene Formen von Datenbanken differenziert werden. Anschließend werden drei verschiedene Überwindungsmöglichkeiten des Gefangenendilemmas diskutiert, die die kooperative Strategie der Dateneingabe stabilisieren.

2.1 Datenbanktypen

Es lassen sich folgende Typen differenzieren:

1. *Technische Datenbank:* Hier werden für den Produktionsablauf wichtige Daten eingegeben, ohne deren Hilfe die eigentliche Tätigkeit nicht (oder nicht vollständig) ausgeführt werden könnte. Dieser Typ wird durch das

erste Fallbeispiel repräsentiert. Obwohl die Datenbank für die eigentliche Tätigkeit notwendig ist, treten Probleme bei der Pflege der Daten auf. Das geschilderte Dilemma tritt aber nur in sehr abgemilderter Form auf, da die Datenpflege in die Arbeitsroutine integriert und für weitere Arbeitsschritte notwendig ist.

2. *Dienstleistungsdatenbank*: In dieser Datenbank werden Daten *freiwillig* zu vordefinierten Themen abgelegt. Untersuchungsergebnisse, Erfahrungen aus anderen Unternehmen, Hilfen für die Akquisition neuer Kunden etc. sind dort zu finden. Bei diesem Typ können aber auch Fragen zu bestimmten Themen gestellt werden, die Kollegen innerhalb kürzester Zeit beantworten. Wenn z.B. der Außendienstmitarbeiter einen Auftrag beim Kunden bespricht und nicht weiß, ob die geforderten Spezifikationen überhaupt entwickelbar sind, dann kann er eine dringende Frage ins Netz stellen, die dann von den entsprechenden Experten weltweit beantwortet wird (vielleicht ist dieser Auftrag in anderer Form schon in einem anderen Land von dem Unternehmen bearbeitet worden). Auch der Austausch in Newsgroups zu bestimmten Themen findet in diesem Datenbanktyp statt. Bei diesem Typ kommt das beschriebene Dilemma voll zur Geltung. Dieser Typ findet sich in den Fallbeispielen zwei und drei wieder.
3. *Prozessdatenbank*: Dieser Typ wird häufig in der Forschung und Entwicklung verwendet. Hier werden nach einem vorgegebenen Ablaufschema Dokumente über den Fortschritt eines Projektes eingegeben. Die Dateneingabe ist dabei *nicht freiwillig*, sondern dient zur Arbeitsstrukturierung und zum Controlling. Die gesamte Projektplanung und -abwicklung wird über die Datenbank bearbeitet. Allerdings haben andere Akteure, die nicht an dem Projekt beteiligt sind, nur sehr selten Zugriff auf diese Datenbank, d.h. der User-Kreis ist sehr begrenzt. Aus diesem Grunde tritt das oben beschriebene Dilemma nicht auf. Gegenseitige Kontrolle ist auf Grund der Gruppengröße möglich. Allerdings kann die Qualität leiden, da nur der Akt der Dateneingabe überwacht wird.
4. *Metadatenbank/Suchmaschine*: Dieser Typ dient nur zur Verknüpfung vorhandener Datenbanken. Somit tritt das beschriebene Problem nicht auf.
5. *Yellow Pages/Skill-Datenbank*: Bei diesem Typ handelt es sich um eine Vorform des zweiten Datenbanktyps, in dem „nur“ personengebundene Daten gespeichert werden. Auf Grund der Brisanz dieses Typs aus der Sicht der Arbeitnehmer wird er hier als eigene Kategorie erwähnt. Wenn die Daten von der Personalabteilung zentral verwaltet werden, existiert zwar nicht das Dilemma der Dateneingabe, aber es existieren rechtliche Probleme bei der Nutzung. Darf jede Person freiwillig Daten zur eigenen Person ablegen, besteht zumindest die Frage, welche persönlichen Daten öffentlich gemacht werden sollen. Jeder möchte sich als Experte für ein bestimmtes Gebiet ausweisen, darf aber auch nicht zu viel versprechen, da die Angaben im Arbeitsvollzug überprüft werden können.
6. *Knowledge-Based Datenbank*: Bei diesem Typ geben fest angestellte Redakteure Daten zu einem bestimmten Sachgebiet ein, oder es wird ex-

ternes Wissen eingekauft, das dann dort abgelegt wird. Da hier eine klare Aufgaben- und Anreizstruktur vorliegt, existiert das Dilemma nicht.

Das Dilemma der Dateneingabe lässt sich durch verschiedene Formen der Motivation (intrinsische und extrinsische) sowie z.T. durch Routinen überwinden.

2.2 Intrinsische Motivation

Nach Heckhausen (1989, S. 459) gilt eine Handlung dann als intrinsisch motiviert, „wenn Mittel (Handlung) und Zweck (Handlungsziel) thematisch übereinstimmen; mit anderen Worten, wenn das Ziel gleichthematisch mit dem Handeln ist, so dass dieses um seiner eigenen Thematik willen erfolgt. So ist z.B. Leistungshandeln intrinsisch, wenn es nur um des zu erzielenden Leistungsergebnisses willen unternommen wird, weil damit die Aufgabe gelöst ist oder die eigene Tüchtigkeit einer Selbstbewertung unterzogen werden kann“. Damit definiert Heckhausen den Begriff intrinsische Motivation über die Gleichsetzung von Weg und Ziel. Ein Akteur ist intrinsisch motiviert, wenn ihm etwas Spaß macht. Diese Definition soll auch hier den weiteren Betrachtungen zu Grunde liegen⁴.

Im Falle der intrinsischen Motivation tritt das Gefangenendilemma nicht auf. Die kooperative Strategie ist immer dominant, da es Spaß macht, Daten einzugeben. Die Arbeit wird nicht auf Grund eines erst später zu erwartenden Nutzens unternommen, sondern als Selbstwert. Der Nutzen besteht in der Arbeit selbst, nicht in später erwarteten Belohnungen.

Intrinsische Motivation lässt sich aber nicht bei Mitarbeitern induzieren. Sie ist nur indirekt über entsprechend weite Handlungsspielräume zu steuern⁵. In Personengruppen und -netzwerken, in denen Wissen gemeinsam generiert wird, spielt die intrinsische Motivation eine wichtige Rolle. Solche Wissensgemeinschaften sind Personengruppen, die über einen längeren Zeitraum Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Dabei sind Wissensgemeinschaften immer um spezifische Inhalte (Technologien, Prozesse, Methoden, Produkte, persönliche Erfahrungsfelder etc.) gruppiert. Wissensgemeinschaften gelten gemeinhin als zentrale Stellen für den Austausch und die anwenderorientierte Interpretation von Informationen, da die Mitglieder ein gemeinsames Verständnis für das gleiche Thema haben. Die Wissensgemeinschaft zeichnet sich durch ein gemeinsames Grundwissen aus, das nicht ständig in Frage gestellt wird. In der Interaktion

4 Mit dieser Definition baut Heckhausen auf den attributionstheoretischen Konzepten der intrinsischen Motivation nach Deci auf. Danach ist für die intrinsische Motivation entscheidend, dass der Akteur sein Handeln als selbstbestimmt empfindet.

5 Je größer der Handlungsspielraum, desto wahrscheinlicher ist das Auftreten von intrinsischer Motivation. So lässt sich sehr grob die arbeitspsychologische Forschung zu diesem Punkt zusammenfassen, vgl. u.a. Hackman/Oldham (1980), Ulrich (1990).

der Wissensgemeinschaft können implizite Elemente von Wissen am Leben erhalten und gegebenenfalls den lokalen Nutzungsbedingungen angepasst werden. Aus diesem Grunde eignen sie sich auch gut, um neue Mitarbeiter einzuführen und um Erfahrungen weiterzugeben. Ein weiterer Vorteil liegt in der Weiterentwicklung von Kompetenzen, die später neue Entwicklungen in der Organisation auslösen können⁶.

Aber warum soll der Mitarbeiter sich in solche Wissensgemeinschaften einbringen? In einer Zeit, in der Projekte und Teams eine immer kürzere Lebensdauer haben und sich ständig wandeln, bieten Wissensgemeinschaften eine Heimat, schaffen eine längerfristige Identität für ihre Mitglieder und bieten ein Experimentier- und Lernfeld, in dem Mitglieder sich offen austauschen können.

Idealtypisch sind Wissensgemeinschaften also dadurch gekennzeichnet, dass sie sich einem Thema ganz öffnen, mit ihrem Wissen nicht in wirtschaftlichen Wettbewerb treten wollen und genügend Raum und Zeit haben, um Informationen auch zu teilen. Wissensgemeinschaften sind jedoch nicht losgelöst von den Werten und der Kultur der jeweiligen Organisation, in die sie eingebettet sind (North/Romhardt/Probst 2000). Sie sind somit notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für die Generierung neuen Wissens.

Entwickeln Mitarbeiter in solchen Handlungskontexten intrinsische Motivation, so ist damit jedoch nicht sichergestellt, dass deren Motivation in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen ist (Frey 2000). Aus diesem Grunde versuchen viele Unternehmen, das Dilemma durch extrinsische Anreize zu überwinden.

Ob die Dateneingabe intrinsisch motiviert ist und welche Anreize sich User wünschen, ist Gegenstand einer umfangreichen Online-Befragung, die die Autoren gerade in mehreren großen Unternehmen durchführen.

2.3 Extrinsische Anreize

Das Unternehmen kann als dritter Akteur in das Gefangenendilemma der Dateneingabe eingreifen und durch die Vergabe von externen Anreizen die kooperative Strategie der Dateneingabe auch individuell rational gestalten. Die Nutzenauszahlungen im Gefangenendilemma verändern sich im Zweipersonenfall dann wie folgt:

Abb. 2: Gefangenendilemma der Dateneingabe bei einer Datenbank mit extrinsischen Anreizen

		Akteur II	
		Daten eingeben	Daten nicht eingeben
Akteur I	Daten eingeben	$R + X/R + X$	$S + X/T$
	Daten nicht eingeben	$T/S + X$	P/P

6 Vgl. dazu auch die Bestimmung von Lernen in Projektgruppen (Wilkesmann 2000a).

X ist der extrinsische Anreiz, den das Unternehmen den individuellen Akteuren gibt. Damit für die einzelnen Akteure auch die „Dateneingabe-Strategie“ dominant wird, muss $X \geq T - R$ sein. Wird X jeweils mit dem Wert von R und S addiert, dann verändert sich die Auszahlungsreihenfolge: $R > T > S > P$. Es entsteht also ein Mix aus Assurance und Chicken Game.

Aus der Sicht des dritten Akteurs, des Unternehmens, der die Anreize aufbringen muss, rechnet sich der Eingriff zur Überwindung des Dilemmas auch. Wählen alle Akteure die Defektionsstrategie, dann entsteht dem Unternehmen ein Verlust, da sich die Investitionskosten nicht amortisieren und das Rad in dem Unternehmen möglicherweise zweimal erfunden wird, also Information doppelt generiert wird. Wählen alle Akteure jedoch die Kooperationsstrategie, erwartet das Unternehmen einen Gewinn, wobei die Gewinnerwartungen aber größer als die Investitionskosten zuzüglich der eingesetzten Anreize sein müssen. Häufig sind die Gewinne für das Unternehmen aber nicht eindeutig der Datenbank zuzurechnen. Die Information, die zum erfolgreichen Geschäftsabschluss geführt hat, stammt möglicherweise nicht aus der Datenbank, sondern ist über ein persönliches Netzwerk vermittelt worden.

Im Falle der Datenbanken können extrinsische Anreize in Form von Geldprämien, Handys oder Reisen bestehen (vgl. das zweite Fallbeispiel). Derartige extrinsische Anreize haben drei Nachteile:

1. Sie können eine Anspruchspirale erzeugen. Über die Zeit erwarte ich immer mehr Anreize für den gleichen Beitrag, damit weiterhin Motivation erzeugt wird.
2. Es wird nur die Handlung ausgeführt, die belohnt wird, andere werden vernachlässigt. Dies ist bei Multiple Tasks Aufgaben dysfunktional (vgl. Frey 2000). Wird z.B. die Anzahl der eingegebenen Daten belohnt, so wird das Verhalten der Akteure nur auf die Quantität, ohne Kontrolle der Qualität, gelenkt. Es kann aber dazu dienen, eine kritische Masse an Daten in der Datenbank zu erzeugen.
3. Die Anreize können die bei Mitarbeitern vorhandene intrinsische Motivation verdrängen. Die Diskussion um diesen Verdrängungseffekt ist zu einem vorläufigen Abschluss gelangt und lässt sich in folgender Aussage zusammenfassen (vgl. Frey 1997): Externe Eingriffe verdrängen die intrinsische Motivation, wenn das Individuum sie als kontrollierend wahrnimmt. Die externen Anreize können jedoch auch die intrinsische Motivation verstärken, nämlich dann, wenn sie als unterstützend wahrgenommen werden⁷.

7 Der Verdrängungseffekt lässt sich auf folgende Faktoren zurückführen (vgl. Frey 1997):
 (1) Eingeschränkte Selbstbestimmung: Wird der äußere Anreiz als Einschränkung des eigenen Handlungsraums wahrgenommen, so wird die interne Kontrolle zu Gunsten einer externalen Kontrolle abgebaut. Handlungen, die früher intrinsisch motiviert waren, werden jetzt nur noch auf Grund äußerer Eingriffe vorgenommen.
 (2) Verminderte Selbsteinschätzung: Wird die äußere Intervention als Missachtung der intrinsischen Beweggründe wahrgenommen, so reduziert die Person ihren Einsatz.

Bei qualitativen Interviews mit Datenbanknutzern stellten sich folgende externe Anreize als wichtig heraus:

- *Sozialer Status*: Ich gebe Daten ein, weil ich im Unternehmen als Experte zu dem Thema anerkannt werde möchte.
- *Der erfahrene Nutzen*: Kann ich selbst die Datenbank für meine Arbeit benutzen, dann bin ich auch eher bereit, etwas dort hineinzustellen. Hier greift die *Norm der Reziprozität*. Habe ich die Datenbank als nützlich für mich erlebt, bekommt sie auch einen anderen Stellenwert (Tit For Tat).

Neben diesen Anreizen ergaben die Interviews weitere allgemeine Funktionsvoraussetzungen von Datenbanken, ohne die diese nicht funktionieren:

- Sowohl eine *kritische Masse* an Informationen⁸,
- als auch *qualitativ hochwertige Informationen* sind notwendig: Mich interessiert z.B. nicht, was Kollegen in den USA unter ganz anderen Bedingungen empfehlen, sondern Informationen, die hier und jetzt für mich interessant sind.
- Eine Suche in der Datenbank darf aber auch nicht zu viele *Treffer* ergeben. Bei einer Suchanfrage mit ca. 200 Treffern brauche ich einen Arbeitstag, um sie alle durchzusehen und womöglich am Ende festzustellen, dass ich alle nicht gebrauchen kann. Die Suche darf deshalb *nicht zu viel Zeit* in Anspruch nehmen.
- Es wird *extra Zeit* benötigt, um etwas in eine Datenbank einzugeben. Diese Extraarbeit wird in vielen Firmen gerade bestraft, wenn z.B. die Mitarbeiter nur nach der Anwesenheitszeit beim Kunden bezahlt werden.

Alle oben angesprochenen Punkte werden meistens dann berücksichtigt, wenn die Nutzer als Wissensgemeinschaft in die Planung und Implementierung einbezogen sind.

Aus der Sicht des Unternehmens haben extrinsische Anreize aber den Vorteil der guten Steuerbar- und Planbarkeit. Außerdem können sie Handlungsroutinen bei den Akteuren induzieren.

2.4 Handlungsroutinen

Eine weitere Lösung des Gefangenendilemmas kann in der Etablierung von Handlungsroutinen bestehen⁹. Sie lassen sich als generelle Entscheidung für

(3) Überveranlassung: Die gleichzeitige intrinsische und extrinsische Motivierung führen zur Überveranlassung. Da die Personen nur den intrinsischen Anreiz selbst kontrollieren, bauen sie ihn entsprechend ab.

(4) Reduzierte Ausdrucksmöglichkeit: Externe Eingriffe können einer Person die Möglichkeit rauben, ihre intrinsische Motivation auszuleben und nach außen hin zu dokumentieren. Auch hier findet ein Umschalten auf die extrinsische Motivation statt.

8 In Anlehnung an die Informationsökonomik gelten allgemein ca. 25% aller Daten der angestrebten Zielgruppe als gut.

die Kooperationsstrategie verstehen, die eine alltägliche Kalkulation überflüssig macht. So wie ich mich generell dafür entscheiden kann, nach dem Essen die Zähne zu putzen, welches mir die jeweils neue Entscheidung nach dem Essen abnimmt, so kann ich mich grundsätzlich dafür entscheiden, immer meine Daten einzugeben, entweder weil ich eingesehen habe, dass dies auf Dauer auch für mich nützlich ist (Selbstbindung), oder weil ich dazu – mehr oder minder – gezwungen werde. Routinen können also aus Einsicht oder durch externe Anreize erzeugt werden. Routinen in diesem Sinne sind habitualisierte Handlungen und beziehen sich nur auf einzelne, bestimmte Handlungen¹⁰. Sie entlasten den Akteur von alltäglichen Choices durch Bildung neuer Constraints und schaffen Sicherheit. Anthropologisch lassen sich Routinen somit als „Mängelwesenkompensation“ (Marquard 2000) bezeichnen.

Ob sich jedoch Routinen bei der Dateneingabe etablieren können, hängt von der Art der Daten ab: Technische Daten in vorgegebene Kategorien einzutragen, kann und sollte zur Routine werden (vgl. das erste Fallbeispiel). Wenn also bei technischen Datenbanken schon Probleme mit der Dateneingabe auftreten, dann ist dies ein Zeichen dafür, wie wichtig die motivationalen Voraussetzungen sind. Bei Dienstleistungsdatenbanken können Routinen aber nur in der Regelmäßigkeit der Handlungen bestehen, wie z.B. jeden Tag 15 Minuten Daten einzugeben. Dies sagt aber nichts über die Qualität der Daten aus. Da es sich hier nicht um einfache technische Kategorien handelt, die nur „gefüllt“ werden müssen, sondern um neu generierte Ideen, stellen solche Routinen nicht unbedingt schon die Qualität der Datenbank sicher, garantieren aber Erwartungssicherheit im Hinblick auf die kooperative Strategie.

3. Fallbeispiele von Datenbanken

In diesem Kapitel sollen exemplarisch drei Datenbanken aus dem von den Autoren untersuchten Sample vorgestellt werden. An ihnen lassen sich die einzelnen Probleme und mögliche Lösungen verdeutlichen.

3.1 Eine technische Datenbank

Das erste Fallbeispiel stellt eine technische Datenbank dar, in der alle Fahrzeuge des Personenverkehrs eines der größten europäischen Verkehrsbetriebe erfasst sind. Zu jedem Fahrzeug werden Informationen über seine Beheimatung, seine technische Ausstattung sowie seine betriebliche Verwendbarkeit vorgehalten. Durch zusätzliche Anwendungen können individuelle Auswertungen über den Fahrzeugbestand erfolgen sowie die Planung und Überwa-

9 Vgl. die Differenzierung von Innovations- und Routinespielen in Wilkesmann (1999).

10 Im Gegensatz zu Routinespielen, die sich auf Handlungspfade beziehen; vgl. Wilkesmann (1999).

chung von Instandhaltungsmaßnahmen und Sonderarbeiten. Über eine Reihe von Schnittstellen liefert die Datenbank Fahrzeugdaten an weitere Systeme, die diese Informationen für verschiedene Planungs-, Durchführungs- oder Controllingaufgaben benötigen. Die Datenbank wurde 1995/96 eingeführt. Die eigentliche Nutzung der Datenbank erfolgt seit der Vernetzung und der Ausbildung der Mitarbeiter seit März 1999. Angeschlossen sind die Instandhaltungswerke und einige zentrale Stellen im Controlling. 1996 waren etwa 150 Nutzer (Arbeitsplätze) angeschlossen, 2000 betrug die Zahl etwa 350.

Über die Datenbank wird die gesamte Pflege und Instandhaltung abgewickelt. Sobald ein Fahrzeug in die Instandhaltung kommt, muss dort nachgesehen werden, ob spezielle Vorgaben von der Zentrale gemacht wurden (z.B. alle Trittbretter sind zu verstärken) und die durchgeführten Reparaturmaßnahmen sind einzutragen (z.B. neue Tür eingesetzt). Theoretisch ist damit der genaue Pflegezustand jedes Wagens abrufbar. Die Instandhalter werden jedoch nicht konkret angewiesen, immer alle Daten zu aktualisieren. Da zu jedem Fahrzeug in der Datenbank ca. 200 technische und betriebliche Merkmale angegeben sind, ist die Pflege der Daten zeitaufwendig. Die Instandhalter sehen häufig nicht ein, warum so viele Daten zu aktualisieren sind. Sie geben meistens nur die von ihnen durchgeführten Tätigkeiten an. Viele Vorgesetzte überwachen die Datenpflege nicht. Auch wenn sie wissen, dass in diesem Bereich nicht ordentlich gearbeitet wird, findet keine Sanktionierung statt. Da dies aber eine technische Datenbank ist, d.h. die Daten sind für den Arbeitsablauf vieler Menschen in dem Unternehmen notwendig, hat sich neben dieser Datenbank eine inoffizielle Nebendatenbank entwickelt. Hier werden wenigstens die wichtigen Daten (weit weniger als 200 pro Fahrzeug) ständig aktualisiert, um einen Überblick über die einsetzbaren Fahrzeuge zu haben.

3.2 Eine Dienstleistungsdatenbank aus dem Sales-Bereich

Im Rahmen eines umfangreichen Organisationsentwicklungskonzeptes wurde im Sommer 1998 in dem Unternehmen, in dem diese Datenbank angesiedelt ist, die Frage diskutiert, wie Teams effektiver arbeiten können und wie der Austausch der Informationen hinsichtlich Sammlung und Verbesserung der Qualität organisiert werden soll. Aufgenommen wurde insbesondere die Frage: Wo hätte man voneinander lernen können, wenn man nur voneinander gewusst hätte. Mit der Entwicklung eines entsprechenden Konzepts wurde die Firma The Boston Consulting Group beauftragt. Die Ergebnisse führten zum Aufbau einer umfangreichen Datenbank.

Die untersuchte Datenbank ist ein interaktives Knowledge Management Tool, welches die global verfügbare Information aus den Schwerpunkten Marketing und Verkauf aufzeigen soll. In einem ersten Schritt war das Entwicklungsteam damit beauftragt, „Maps“ der benötigten Verkaufslösungen zu erstellen und wichtige Kategorien über Geschäftsprozesse zu identifizieren. Dabei lag der Schwerpunkt auf den lokalen Aktivitäten innerhalb eines

gemeinsamen Marktes. Es wurden in einem ersten Schritt die Lösungselemente von lokalen Projektteams evaluiert, um diese dann in einem zweiten Schritt den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Die lokale Orientierung ist deshalb so wichtig, weil Aktivitäten innerhalb einer Branche, z.B. des Telekommunikationssektors, innerhalb verschiedener Länder auch verschiedene Anforderungen und Lösungen beinhalten.

Zum einen sollen in der Datenbank „Best-Practice“ Lösungen gespeichert und allen anderen zur Verfügung gestellt werden. Die Datenbank ist aber mehr als nur ein Dokumentenmanagementsystem. Sie soll ein interaktives Medium sein für die aktuelle, tägliche Arbeit. Hier werden den Mitarbeitern in einem funktionalen, technischen System alle Informationen über Märkte, Kunden, Mitbewerber, Technologien, Partnerwissen und strategische Allianzen zur Verfügung gestellt. Die analysierte Datenbank dient auch dazu, weltweit die benötigten Experten zu finden und durch entsprechende Informationen kontextgebundene Handlungsempfehlungen zu geben. Genutzt werden kann das System weltweit von ca. 12.000 Mitarbeitern. Außerdem existierten zum Befragungszeitpunkt 58 unterschiedliche Diskussionsforen zu speziellen Problemen aus dem Unternehmensbereich. Die am meisten genutzte Funktion in der Datenbank ist die dringende Nachfrage. Hier können alle Mitarbeiter, insbesondere die Verkäufer beim Kunden, dringende Anfragen stellen, die ihnen von Kollegen innerhalb kürzester Zeit beantwortet werden. Es kann z.B. ein Verkäufer anfragen, ob eine technische Spezifikation, die ein Kunde wünscht, überhaupt entwickelbar oder ob diese in einem anderen Land schon entwickelt worden ist.

Im Hinblick auf die hier diskutierte Fragestellung existieren bei dieser Datenbank drei Besonderheiten:

1. Ein spezielles Anreizsystem belohnt die Eingabe von Dokumenten und Fragen in die Datenbank.
2. Neben der computervermittelten Kommunikation wird ergänzend die Wissensgemeinschaft in der Form der Face-to-Face Kommunikation gezielt gefördert.
3. Über ein Controllinginstrument wird die Effizienz der Datenbank überwacht.

(1) Damit genügend Daten, Information und Anfragen in die Datenbank eingegeben und genügend Fragen beantwortet sowie Daten genutzt werden, ist ein Anreizsystem entwickelt worden. Mit diesem Anreizsystem soll aber nicht nur die Benutzung der Datenbank belohnt, sondern auch eine Qualitätsbewertung der abgelegten Dokumente sowie der Antworten auf die dringenden Anfragen durchgeführt werden¹¹. Hierzu erfolgt eine Vergabe von Punk-

11 Der Informationsbedarf steigt in komplexen und dynamischen Wettbewerbswelten ständig an, Informationen müssen deshalb aktuell, vollständig und relevant sein. Gerade die neu entstehende Informationsökonomie beschäftigt sich besonders mit diesem Thema hinsichtlich der Aufgabenrelevanz und Zweckorientierung von Informa-

ten nach einer festgelegten Richtlinie. Grundsätzlich erhält derjenige, der eine dringende Anfrage beantwortet, drei Punkte. In einer inhaltlichen Bewertung kann der Fragesteller die Qualität der Antwort noch einmal mit bis zu weiteren fünf Punkten versehen, die zum Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung noch mit zwei multipliziert wurden, um die Bedeutung der Qualitätsbewertung hervorzuheben. Bei der Beurteilung von eingestellten Dokumenten wird die Punktzahl sogar mit dem Faktor 10 multipliziert. Wenn ein Objekt zweimal mit null Punkten bewertet wurde, wird es aus dem aktuellen Bestand der Datenbank entfernt und in ein Archiv verschoben. Dort ist es aber weiterhin verfügbar. Der Autor wird über diese Maßnahme informiert. Zu einem bestimmten Zeitpunkt werden die gesammelten Punkte eines Mitarbeiters in Preise umgerechnet. Mit steigender Punktzahl werden folgende Preise vergeben: technische bzw. wirtschaftliche Literatur, verschiedene neue Handys, Weiterbildungsangebote und ein Besuch bei einem Kollegen/Niederlassung, mit dem man viele Daten ausgetauscht hat. Neben dem Anreiz eines Urlaubs soll damit die Face-to-Face Kommunikation gefördert werden. Mit den extrinsischen Anreizen soll vor allem die kritische Masse an Daten in der Datenbank erreicht und ein wechselseitiges Qualitätscontrolling etabliert werden.

(2) Der Stärkung der Face-to-Face Kommunikation dient auch ein zweites Instrument: Die 10 bis 15 Mitarbeiter, die viel in einem Diskussionsforum miteinander kommuniziert haben, sollen in naher Zukunft zu einem dreitägigen Workshop eingeladen werden. Dort können sie ihre Sachthemen weiter diskutieren, sollen sich aber hauptsächlich persönlich begegnen, um noch mehr Vertrauen aufzubauen und die Interaktionsbeziehungen noch stabiler zu gestalten. So können relevante Fragestellungen vorangetrieben und Wissensgemeinschaften gefestigt werden.

(3) Außerdem existiert ein Controllinginstrument für die Datenbank. Es wird aufgelistet, wie hoch der Umsatz mit Produkten/Projekten ist, die über die Datenbank zu Stande kommen. In Zielvereinbarungen wird die angestrebte Umsatzmenge jedes Jahr neu festgelegt.

3.3 Eine Dienstleistungsdatenbank aus dem Unternehmensberatungsbereich

Die untersuchte Unternehmensberatung suchte nach einem Weg, ihre Informationen allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Der Firmengründer startete daraufhin ein Projekt, in dem nach Lösungen gesucht wurde. Als Ergebnis entstand die untersuchte Datenbank. In der ersten Phase des Projektes wurden alle Daten im Unternehmen in der Datenbank gesammelt. In der zweiten Phase soll nun die Datenbank fortlaufend verbessert werden. Ziel ist es, das Unternehmen in eine lernende Organisation zu verwandeln. Ein weite-

tionen, dem Grad der Sicherheit, der Glaubwürdigkeit, der Überprüfbarkeit und der Aktualität.

res Produkt der Knowledge Management Initiative war die Verpflichtung, stärker nach den Regeln der Projekt-Management-Methode zu arbeiten. Integraler Bestandteil von Projektarbeit ist es nun, dass Dokumente aus dem Projekt in die Datenbank eingegeben werden. Die weitere Entwicklung der Datenbank im Rahmen der Knowledge Management Initiative sieht wie folgt aus: Die einzelnen Bereiche müssen selbstverantwortlich alte Daten in die Datenbank eingeben. Dafür sind Verantwortliche zu benennen.

Da die Datenbank eine Eigenentwicklung des Unternehmens ist und auf der Client Seite nur einen Browser benötigt, entstanden dem Unternehmen nur geringe Softwarekosten. Die Datenbank wird bereits seit mehreren Jahren genutzt und fortlaufend verbessert¹². Um die Datenbank für das deutsche Tochterunternehmen sinnvoll nutzen zu können, waren mehrfach Anpassungen notwendig. Ein Ergebnis unserer Befragung war, dass es für die Mitarbeiter in Deutschland ein Problem darstellte, ihre Daten in die von Mitarbeitern aus anderen Ländern vorgegebene Struktur einzuordnen. Die Struktur war sehr auf amerikanische Verhältnisse zugeschnitten. Auch die Mehrzahl aller Dokumente war von Amerikanern eingegeben worden. Dabei interessieren einen deutschen Berater die speziellen Probleme einer Beratung eines Unternehmens in Texas wenig. Vielmehr suchen deutsche Mitarbeiter übertragbare Konzepte aus ähnlich gelagerten ökonomischen und rechtlichen Kontexten, die nur mit geringen Veränderungen auch auf deutsche Unternehmen angewendet werden können.

Bereits die alte Version der Datenbank ist in Amerika mehrfach preisgekrönt worden. Unsere Expertengespräche und Interviews mit den Nutzern zeigten jedoch, dass die Mitarbeiter in Deutschland (Herbst 2000) das System trotzdem nicht nutzten, da sie sich in der Struktur nicht wiederfanden. Die umfangreichen Neuerungen, die z.Z. noch nicht vollständig umgesetzt sind, lassen jedoch schon erkennen, dass hier nun auch für die deutschen Mitarbeiter eine Informationsdatenbank zur Verfügung gestellt wird, die auch ihre Bedürfnisse befriedigt. Auch bei diesem Unternehmen wird Wissensmanagement aus einer eher produktionstechnischen Sichtweise gesehen. Der Zweck, für den das „Wissen“ benötigt wird, steht im Vordergrund. Die Funktionen der Datenbank verkörpern diese Sichtweise: Erfassen der Dispositionen, Beschaffung der für die Produktion benötigten Daten, Ordnen und Speichern der Daten, Organisation der Einsätze der Information sowie die Übertragung der Daten auf die Mitarbeiter.

Spezielle Anreize werden bisher für die Eingabe und Nutzung der Datenbank nicht vergeben. Es sind auch kaum Daten oder Dokumente von deutschen Beratern in der Datenbank zu finden. Selbst bei den abgelegten Dokumenten handelt es sich zum Teil um die Defektionsstrategie, da die Daten bzw. Dokumente nur unvollständig gespeichert sind. So finden sich häufig unkommentierte PowerPoint-Folien in der Datenbank, die aus sich heraus

12 Unsere ersten Untersuchungen und die Interviews bezogen sich noch auf die mittlerweile abgelöste Version vom Herbst 2000.

nicht verständlich sind. Zum Verständnis des Dokuments ist immer eine Nachfrage beim Verfasser notwendig.

4. Zusammenfassung

Die Ausgangsfrage lässt sich mit einem klaren nein beantworten: Wissen lässt sich nicht managen. Aber es lassen sich Kontextbedingungen schaffen, die den Austausch von Information ermöglichen und fördern. Datenbanken erfüllen in diesem Kontext eine Assistentenfunktion, sie sind Tools der Informationsübermittlung und -sammlung. Damit jedoch diese Funktion erfüllt werden kann, müssen organisationale und motivationale Voraussetzungen erfüllt werden. Nur so kann das Dilemma der Dateneingabe überwunden werden. Intrinsische Motivation und Routinen können vorgängige Lösungen des Dilemmas sein. Extrinsische Anreize ermöglichen z.T., eine kritische Masse von Daten zu erzeugen.

Obwohl in der technischen Datenbank das Dilemma der Dateneingabe nicht auftreten sollte, existiert es, wenn auch in abgemilderter Form. Die Instandhalter aus Beispiel 1 sehen nur den nicht vergüteten Zeitaufwand der Datenpflege. Entsprechende Anreize, die den Mehraufwand kompensieren, oder klare Verantwortlichkeiten sind nicht vorhanden. Die Mitarbeiter aber, für die die Daten zur Auftrags Erfüllung absolut notwendig sind, nehmen die Doppelarbeit in Kauf, eine eigene Datenbank zu führen, deren Datenqualität zuverlässiger ist.

Bei der Leistungsdatenbank aus dem Sales-Bereich wird mit externen Anreizen operiert. Die Anreize dienen jedoch vor allem dazu, die Datenbank mit einer kritischen Masse von Daten zu füllen, damit die Nutzer auch bei ihrer Suche etwas finden. Daneben wird mit den Anreizen die Qualitätsbeurteilung unterstützt. Nur so kann sichergestellt werden, dass nicht Dokumente ohne Inhalt abgelegt werden.

Das letzte Fallbeispiel macht deutlich, dass die Struktur der Datenbank den Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer entsprechen muss. Die Ansammlung von Daten hilft einem Nutzer nicht unbedingt weiter. Er will auch Daten zielgerichtet auf den Verwendungszweck hin finden, die ihm weiterhelfen.

Die Struktur der Datenbank und Anreize für die Dateneingabe müssen aber von den Nutzern mitbestimmt werden, andernfalls können sie nichts mit den Daten anfangen, oder die ausgelobten Anreize haben keine Wirkung. Es sind demnach immer Strukturen bei der Implementierung zu schaffen, die die Bildung von Wissensgemeinschaften ermöglichen. Nur über diese Strukturbildung ist eine Kontextsteuerung von Wissen qua Datenbanken möglich. Andernfalls – auch bei der besten technischen Ausstattung – bleiben Datenbanken nur Datenfriedhöfe.

Literatur

- Davenport, T., Prusak, L. 1998: Working Knowledge. Boston
 Devlin, K. 2001: Infosense- Turning Information into Knowledge. New York
 Frey, B.S. 1997: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München
 Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. 1999: Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager 21 (1999)5, S. 85-96
 Heckhausen, H. 1989: Motivation und Handeln. Berlin
 Kollok, P.E., Smith, M. 1996: Managing the Virtual Commons: Cooperation and Conflict in Computer Communities; in: Herring, S.C. (Ed.): Computer Mediated Communication: Linguistic, Social and Cross-Cultural Perspectives. Amsterdam, Philadelphia, S. 109-128
 KPMG Consulting AG International 2001: Studie Knowledge Management. Berlin
 Lehner, F. 2000: Organisational Memory. München
 Marquard, O. 2000: Philosophie des Städtessens. Stuttgart
 Nonaka, I., Takeuchi, H. 1997: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main
 North, K., Romhardt, K., Probst, G. 2000: Wissensgemeinschaften. In: Imanagement 69 (1997)7/8, S. 52-62
 Polanyi, M. 1985: Implizites Wissen. Frankfurt am Main
 Probst, G.J.B. 1996: Bausteine des Wissensmanagements. Genf
 Schreyögg, G. (Hg.) 2001: Wissen in Unternehmen. Berlin
 Walger, G., Schencking, F. 2001: Wissensmanagement, das Wissen schafft. In: Schreyögg, G. (Hg.) 2001, S. 21-40
 Weggemann, M. 1999: Wissensmanagement. Bonn
 Wilkesmann, U. 1999: Lernen in Organisationen. Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen. Frankfurt am Main
 Wilkesmann, U. 2000a: Kollektives Lernen in Organisationen – am Beispiel von Projektgruppen. In: Schmeisser, W., Clermont, A., Krimphove, D. (Hg.): Personalführung und Organisation. München, S. 295-312
 Wilkesmann, U. 2000b: Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik – Vierteljahresshefte für Kommunikationsforschung 45 (2000)4, S. 476-495
 Willke, H. 1998: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart