



# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Anreizsysteme für das Wissensmanagement“

Verfasserin

Daniela Nagel, Bakk.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Mai 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 066 915  
Magisterstudium Betriebswirtschaft  
O.Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger

# Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS .....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	IV
1. EINLEITUNG .....	1
1.1 Grundgedanken .....	1
1.2 Problemstellung .....	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.4 Aufbau der Arbeit .....	4
2. WISSENSMANAGEMENT .....	6
2.1 Definition von Wissen .....	6
2.1.1 Arten von Wissen .....	7
2.1.2 Bereiche der Wissensvermittlung .....	7
2.2 Definition von Wissensmanagement .....	9
2.2.1 Definition des technologieorientierten Ansatzes im Wissensmanagement .....	10
2.2.2 Definition des humanorientierten Ansatzes im Wissensmanagement .....	10

3. ANREIZSYSTEME .....	12
3.1 Definition von Anreizsystemen .....	12
3.2 Arten von Anreizen .....	14
3.2.1 Intrinsische Anreize .....	14
3.2.2 Extrinsische Anreize .....	14
3.3 Anreizsysteme im ökonomischen Zusammenhang – Principal-Agent-Theorie .....	17
3.3.1 Agent-Problems .....	17
3.3.2 Komplexere Probleme der Principal-Agent-Theorie .....	20
3.3.2.1 Mehrere Agents .....	20
3.3.2.2 Mehrere Principals .....	21
3.3.2.3 Mehrere Aufgaben .....	21
3.3.3 Implikation der Principal-Agent-Theorie für Anreizsysteme .....	22
3.4 Anreizsysteme im verhaltenswissenschaftlichen Zusammenhang .....	23
3.4.1 Inhaltstheorien (Ursachentheorien) .....	25
3.4.2 Prozesstheorien .....	25
3.4.2.1 Gleichheitstheorien .....	26
3.4.2.2 Erwartungstheorien .....	27
3.4.3 Verhältnis zwischen der extrinsischen und intrinsischen Motivation .....	29
3.4.4 Die Theorie des „Willen“ – Volitionstheorie .....	31
3.4.4.1 Volitionspsychologischer Ansatz .....	32
3.4.4.2 Theorie der Handlungskontrolle .....	34
3.4.5 Motivation und Volition integrierende Theorien .....	37
3.4.5.1 Rubikon-Modell der Handlungsphasen .....	37
3.4.5.2 Konfliktorientiertes Prozessmodell .....	41
3.4.5.3 Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Arbeitsvolition .....	44

4.	GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN FÜR DAS WISSENSMANAGEMENT	49
4.1	Anforderungen an Anreizsysteme	49
4.1.1	Allgemeine Anforderungen	49
4.1.2	Spezielle Anforderungen	50
4.2	Gestaltungsbereiche von Anreizsystemen	52
4.2.1	Festlegung der Wissensziele	52
4.2.2	Festlegung der Gestaltungsbereiche	53
4.2.3	Festlegung der Anreizinstrumente	54
4.2.4	Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter	55
4.3	Vorgehensweise bei der Implementierung von Anreizsystemen	56
4.3.1	Situationsanalyse	57
4.3.1.1	Wissensziele	57
4.3.1.2	Geltungsbereiche	58
4.3.2	Konzeptentwicklung und –ausarbeitung	62
4.3.2.1	Festlegung der Anreizinstrumente	62
4.3.2.2	Nutzwertanalyse	63
4.3.2.3	Messen und Beurteilen der Leistung	64
4.3.2.4	Mitarbeitergespräche	66
4.3.3	Einführung	67
4.3.4	Systemüberprüfung	69
4.4	Zusammenführung	70
5.	ZUSAMMENFASSUNG – ABSTRACT	71
6.	QUELLENVERZEICHNIS	72

## Abbildungsverzeichnis

• Abb. 1: Aufbau der Arbeit .....	4
• Abb. 2: Wissensvermittlung .....	8
• Abb. 3: Arten von Anreizen .....	15
• Abb. 4: Agent-Problems .....	19
• Abb. 5: Bedingungen des Verhaltens .....	23
• Abb. 6: Funktion der Zielschwierigkeit .....	28
• Abb. 7: Die vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells .....	38
• Abb. 8: Konfliktorientiertes Prozessmodell als Vierfelderschema .....	42
• Abb. 9: Grundversion des Komponentenmodells von Kehr .....	47
• Abb. 10: Anforderungen an Anreizsysteme .....	51
• Abb. 11: Vorgehensweise bei der Implementierung von Anreizsystemen .....	56
• Abb. 12: Wissenszielpyramide .....	58
• Abb. 13: Phasen bei der Gestaltung von Anreizsystemen .....	70
• Abb. 14: Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement .....	70

# 1. Einleitung

## 1.1 Grundgedanken

Will man den Erfolg des Unternehmens nachhaltig sichern, ist es wichtig, das Wissen nicht mehr nur als wichtigen Produktionsfaktor zu sehen. Wissen stellt eine notwendige Schlüsselressource dar. Aus diesem Grund wurde das Management dieses Produktionsfaktors in der Praxis als auch in der Wissenschaft immer wichtiger (North 1999, S. 14).

Informations- und Kommunikationstechnologien umfassten stets den großen Bereich des Wissensmanagements. Dieses kann jedoch nur dann richtig erfolgreich sein, wenn man neben der Technik auch humanorientiert vorgeht, da der wichtigste Träger von Wissen der Mensch ist (Feldhoff & Wiskemann 2001, S. 14).

Der Mitarbeiter im Unternehmen spielt die zentrale Rolle im Wissensmanagement und darf deshalb im Betrachtungsfokus nicht fehlen. Allerdings stößt man in diesem Zusammenhang immer wieder auf Hindernisse, die nicht so leicht umgangen bzw. behoben werden können wie bei der Technik. Hindernisse wie zum Beispiel ein fehlendes Bewusstsein beim Mitarbeiter über die Wichtigkeit des Wissens (Bullinger, Wörner, Prieto 1997, S. 31).

Um diese Hindernisse zu überwinden bieten Anreizsysteme die beste Unterstützung. Solche Systeme haben als Ziel die Verhaltensweisen der Mitarbeiter in Bezug auf Wissen zu beeinflussen bzw. zu verstärken wie zum Beispiel Wissen zu teilen oder zu verteilen bzw. Wissen nicht zu horten usw. (Zaunmüller 2005, S. 2).

## 1.2 Problemstellung

„Einer Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation zufolge halten 96 % der Befragten Wissensmanagement [...] für wichtig bzw. sehr wichtig. 62 % glauben durch Wissensmanagement die Qualität der Produkte zu erhöhen, die Nähe zum Kunden zu verbessern und die Innovationsfähigkeit zu steigern“ (Pietschmann & Ruhtz 2001, S. 242-249). Wissensmanagement wird also immer wichtiger, jedoch scheitern viele Unternehmen bei der Implementierung auf Grund mangelnder Nutzung des Wissensmanagement-Systems durch die Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter benötigt Wissen, aber stellt eigenes (Fach-) Wissen nicht gerne zur Verfügung. Daraus erkennt man sehr stark, dass der Erfolg von Wissensmanagement elementar von den Mitarbeitern abhängt und nur so kann das ganze System funktionieren (Zobel 2001, S. 262).

Über Wissensmanagement sowie Anreizsysteme im Einzelnen gibt es bereits viel Literatur, jedoch im Zusammenhang wurden beide Themen eher selten betrachtet (Zaunmüller 2005, S. 2). Aufgrund der Wichtigkeit des humanitären Faktors im Wissensmanagement nimmt sich diese Arbeit diesem Problem an, und zwar in Form einer umfassenden Beschreibung möglicher Anreizsysteme, die das Wissensmanagement in Unternehmen lukrativer machen.



### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

Das Ziel dieser Magisterarbeit definiert sich dadurch, dass versucht wird, geeignete Anreizsysteme zu finden, um Wissensmanagement durch den humanitären Faktor besser nutzen zu können. Es wird speziell auf die Anreizsysteme und ihren Einfluss auf das Wissensmanagement der Mitarbeiter eingegangen.

Fragen wie „Wie werden Mitarbeiter motiviert, ihr Wissen zu dokumentieren, um es für das gesamte Unternehmen nützlich zu machen?“, „Welche Arten von Anreizsystemen erhalten diesen Nutzen langfristig?“ und „Wie sollten solche Anreizsysteme gestaltet und implementiert werden?“ bilden den zentralen Kern dieser Arbeit.

Zur Erklärung dieser Fragen werden folgende (Teil-)Ziele verfolgt:

- die Definition und Relevanz von Wissensmanagement
- die Definition des humanen Aspekts im Wissensmanagement
- die Definition von Anreizsystemen und die Möglichkeiten ihrer Implementierung und Überprüfung
- die Untersuchung sozialer und psychologischer Phänomene

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Die Grobstruktur ist in der folgenden Abbildung übersichtlich dargestellt.

**Abb. 1: Aufbau der Arbeit**

<b>1. Einleitung</b>			
<b>2. Wissensmanagement</b>			
Definition von Wissen		Definition von Wissensmanagement	
<b>3. Anreizsysteme</b>			
Definition von Anreizsystemen	Arten von Anreizen	Anreizsysteme im ökonomischen Zusammenhang	Anreizsysteme im verhaltenswissenschaftlichen Zusammenhang
<b>4. Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement</b>			
Anforderungen an Anreizsysteme	Gestaltungsbereiche von Anreizsystemen	Vorgehensweise bei der Implementierung von Anreizsystemen	
<b>5. Zusammenfassung</b>			

**Quelle: Eigene Darstellung**

Im Anschluss an die Einleitung wird im zweiten Kapitel der Begriff Wissen definiert. Hierbei wird genauer auf die verschiedenen Arten von Wissen und die Bereiche der Wissensvermittlung eingegangen. Weiters wird der Begriff Wissensmanagement definiert und speziell der technologieorientierte und humanorientierte Ansatz diskutiert.

Im dritten Kapitel werden nach der Definition von Anreizsystemen die verschiedenen Arten von Anreizen beschrieben. Im Anschluss daran werden Anreizsysteme im ökonomischen Zusammenhang (speziell die Principal-Agent-Theorie) und Anreizsysteme im verhaltenswissenschaftlichen Zusammenhang (Inhaltstheorien, Prozesstheorien und Volitionstheorien) diskutiert.

Im vierten Kapitel wird die Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement erklärt. Hierbei wird speziell auf die Anforderungen, die ein Anreizsystem erfüllen sollte, eingegangen, bevor die Geltungsbereiche von Anreizsystemen erklärt werden. Im Anschluss daran wird erläutert, wie man solche Anreizsysteme implementieren und überprüfen kann.

Im letzten Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der in dieser Arbeit behandelten Theorien.

## 2. Wissensmanagement

Im folgenden Abschnitt wird genauer auf die Definition und Relevanz von Wissen und Wissensmanagement eingegangen.

### 2.1 Definitionen von Wissen

Folgende grundlegende Definitionen von Wissen werden unterschieden (Pietschmann 2001, S. 242 ff):

- Wissen – „Wissen ist eine komplexe und sich ständig wandelnde Kombination aus Informationen, individuellem Kontext und Erfahrung.“
- Individuelles Wissen – „Wissen, welches eine einzelne Person besitzt.“
- Kollektives Wissen – „Wissen, welches aus der Summe des Wissens einer Anzahl von Individuen besteht.“
- Organisatorisches Wissen (organisationale Kompetenz) – „Kompetenz, die auf dem kontinuierlichen Schaffen und Verbinden von kollektivem Wissen innerhalb einer Organisation beruht.“
- Wissensmanagement – „Wissensmanagement ist das systematische und zielgerichtete Vorgehen, um die Nutzung der Ressource Wissen langfristig zu einem Wettbewerbsvorteil auszubauen und den Unternehmenserfolg zu steigern.“

Da diese Arbeit ihren Schwerpunkt auf dem humanitären Bereich des Wissensmanagements hat, wird verstärkt auf das individuelle und kollektive Wissen, welches durch Anreizsysteme zu fördern versucht wird, eingegangen.

### **2.1.1 Arten von Wissen**

Michael Polanyi führte 1966 eine der bedeutendsten Unterscheidungen von Wissen ein. Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen (Wahren 1996, S. 172):

#### **Explizites Wissen**

Explizites Wissen ist logisch nachvollziehbar und kann schriftlich formuliert werden. Ebenso kann dieses Wissen leichter weitervermittelt werden (Wahren 1996, S. 172).

#### **Implizites Wissen:**

Implizites Wissen beschreibt stilles bzw. ruhendes Wissen. Es liegt im Verborgenen, ist unspezifisch und somit von Individuum zu Individuum unterschiedlich ausgeprägt. Dieses Wissen lässt sich nur sehr schwer beschreiben (Wahren 1996, S. 172).

### **2.1.2 Bereiche der Wissensvermittlung**

#### **Sozialisation – Implizites Wissen in implizites Wissen**

Diese Form der Vermittlung von Wissen passiert, wenn etwas demonstriert wird, um das Wissen weiterzugeben. (z.B. Ein Produktionsmitarbeiter zeigt einem neuen Mitarbeiter wie die Maschine funktioniert) (Wahren 1996, S. 173).

#### **Externalisierung – Implizites Wissen in explizites Wissen**

Diese Form der Vermittlung von Wissen passiert, wenn individuelles Wissen formuliert bzw. artikuliert wird, um es einer anderen Person zu übermitteln. (z.B. Ein Produktionsmitarbeiter notiert wichtige Tipps für einen besseren Umgang mit einer Maschine) (Wahren 1996, S. 173).

#### **Kombination – Explizites Wissen in explizites Wissen**

Diese Form der Vermittlung von Wissen passiert, wenn verschiedene Segmente von Wissen zu einem neuen Wissen vereint werden. (z.B. Mehrere Mitarbeiter der Produktion erarbeiten gemeinsam Überlegungen für ein Problem) (Wahren 1996, S. 173).

**Internalisierung – Explizites Wissen in implizites Wissen**

Diese Form der Vermittlung von Wissen passiert, wenn formulierbares Wissen von jemand anderem aufgenommen bzw. auf ihn übertragen wird. (z.B. Ein Produktionsmitarbeiter hört von Verbesserungen an einer anderen Maschine und versucht diese an seiner Maschine zu realisieren) (Wahren 1996, S. 173).

**Abb. 2: Wissensvermittlung**

	zu implizit	zu explizit
von implizit	<b>Sozialisation</b>	<b>Externalisierung</b>
von explizit	<b>Internalisierung</b>	<b>Kombination</b>

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka & Takeuchi 1997, S. 75.**

Im Vordergrund dieser Arbeit steht die *Externalisierung*. Mit Anreizsystemen soll erreicht werden, dass die Mitarbeiter ihr implizites Wissen weitergeben bzw. versuchen es zu dokumentieren.

## 2.2 Definition von Wissensmanagement

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen für Wissensmanagement. So bezeichnet Felbert (1998) all jene Maßnahmen als Wissensmanagement, die ein Unternehmen betreibt, um Wissenspotentiale für den Erfolg des Unternehmens zu mobilisieren und nutzbar zu machen (Felbert 1998, S. 123, in: Pawlowsky, 1998, S. 119-141).

Nach Schüppel (1996) ist Wissensmanagement als ein Entwurf zu sehen, welcher alle möglichen technik- und humanorientierten Maßnahmenpakete und Interventionen umfasst, die sich eignen, die Wissensreproduktion, -produktion, -logistik, -distribution und -verwertung in einem Unternehmen zu optimieren (Schüppel 1996, S. 191).

Willke (1998) meint wiederum, dass Wissensmanagement die gesamten organisationalen Strategien zur Schaffung einer „intelligenten“ Organisation beinhaltet (Willke 1998, S. 39).

Die Autoren Probst, Raub und Romhardt (1999) beschreiben Wissensmanagement als integriertes Interventionskonzept, welches sich mit den möglichen Gestaltungen der organisationalen Wissensbasis befasst (Probst, Raub, Romhardt 1999, S. 47).

Für die vorliegende Arbeit sind nur Teile der verschiedenen Definitionen relevant, da speziell auf den humanen Faktor abgezielt wird. Der technische Faktor, den auch Schüppel in seiner Definition anspricht, hat in dieser Arbeit eine nachgestellte Rolle.

### **2.2.1 Definition des technologieorientierten Ansatzes im Wissensmanagement**

Das technologieorientierte Wissensmanagement geht davon aus, dass eine organisatorische Wissensbasis existiert. Dafür entwickelt es Konzepte mit Hilfe von innovativen Technologien. Es soll das Wissen erfasst und erweitert werden, das in einer Organisation vorhanden ist, um es gezielt verteilen und nützen zu können. Der Fokus liegt sehr stark auf der computerunterstützten Verarbeitung von Informationen, dem Softwareeinsatz und der Datenbankentwicklung. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter dabei unterstützt werden, ihr Wissen zu sammeln, zu klassifizieren, inhaltlich aufzubereiten, zu verdichten, zu verteilen oder von der Datenbank abzurufen. Dieser Ansatz kann jedoch nur als nachgereichte Stufe im Wissensmanagementprozess gesehen werden, da der humanitäre Aspekt völlig vernachlässigt wird. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass dieser technologieorientierte Ansatz die Mitarbeiter dazu veranlasst, ihr Wissen aktiv zu erweitern bzw. mit anderen Organisationsmitgliedern zu teilen (Schüppel 1996, S. 188).

### **2.2.2 Definition des humanorientierten Ansatzes im Wissensmanagement**

Beim humanorientierten Ansatz steht die Ressource Mensch als Träger des Wissens mit seinen Fertigkeiten und Fähigkeiten im Mittelpunkt. Da die Potentiale der Mitarbeiter oft nicht voll ausgenutzt werden, soll das Wissensmanagement diese zur Entfaltung bringen. Ziel dieses Ansatzes ist es die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, dass sie ihren Lernprozess erweitern und ihr explizites wie auch das implizite Wissen mit anderen Mitgliedern der Organisation teilen (Schmohl 2003, S. 14 ff). Dieser Ansatz ist von soziologischen und psychologischen Erkenntnissen geprägt und ist stark mit dem Personalmanagement verbunden. Der Fokus dieses Ansatzes liegt darin, wie ein kultureller, organisatorischer und verhaltensorientierter Wandel der Organisation zur Förderung und Verankerung einer Kultur des Wissensmanagements beitragen kann. Wichtig bei diesem Ansatz ist ebenfalls der Aufbau von Netzwerken und Kontakten (Schüppel 1996, S. 188).



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Grunde zwischen technologieorientiertem und humanorientiertem Wissensmanagement unterschieden wird. Technologieorientiertes Wissensmanagement befasst sich mit der Implementierung von IT, welche das Wissen in Organisationen verteilt und verarbeitet. Dieser Ansatz berücksichtigt allerdings nur einen Teil des Wissens. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf der Ressource Mensch und somit wird hier verstärkt auf den humanorientierten Ansatz abgezielt, welcher auf die Entwicklung der Wissenspotentiale der Mitarbeiter eingeht (Zaunmüller 2005, S. 30).

### **3. Anreizsysteme**

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff Anreizsystem näher erläutert. Weiters soll ein Überblick über die in der Literatur erwähnten ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätze geschaffen werden.

#### **3.1 Definition von Anreizsystemen**

Wie schon beim Wissensmanagement findet man auch für Anreizsysteme in der Literatur verschiedene Definitionen. So besteht ein Anreizsystem nach Wehling (1999) „aus einer Menge von Anreizen und einer Menge von Kriterien, die jeweils durch Relationsvorschriften unter Einblendung der Zeit miteinander verknüpft werden, um die Erreichung von Unternehmenszielen zu unterstützen.“ (Wehling 1999, S. 76).

Riegler (2000) meint „Anreizsysteme sollen die Mitarbeiter dazu motivieren, im Sinne der Zielsetzung der Eigentümer zu handeln, indem die Zielerreichung des Mitarbeiters mit jener der Eigentümer verknüpft wird.“ (Riegler 2000 in: Wagenhofer, Hrebicek 2000, S. 146-165).

Drumm schrieb 2000: „Von einem Anreizsystem ist zu sprechen, wenn mehrere Anreize mit der Funktion von Belohnungen angeboten und so aufeinander abgestimmt werden, dass sie im Wirkungsverbund erwünschte Verhaltensweisen auslösen und unerwünschte Verhaltensweisen unterdrücken oder zurückdrängen.“ (Drumm 2000, S. 525).

Nach Rothhaar (2001) werden Anreizsysteme folgendermaßen definiert: „Anreizsysteme werden als geplante, funktional eindeutig definierbare, formalisierte Beziehungen zwischen Kriterien (Bemessungsgrößen) und Belohnungen/Bestrafungen (Anreize) im betrieblichen Kontext verstanden.“ (Rothhaar 2001, S. 23).

Wild hat bereits 1973 folgende Definition von Anreizsystemen festgehalten: Ein Anreizsystem ist „...die Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen etc.) verstärken, [sowie] die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Strafen)...“ (Wild 1973, S. 47).

Für die vorliegende Arbeit sind gewissermaßen alle Definitionen relevant. Ein passendes Anreizsystem soll die Mitarbeiter dahingehend motivieren ihr Wissen, ihre Erfahrungen und alle jene mit ihrer Arbeit verbundenen Informationen zu dokumentieren und weiterzugeben, um sie für das Unternehmen nutzbar zu machen. Anreizsysteme sollen also Anreize bieten, die in der Lage sind, das Verhalten der Organisationsmitglieder zu steuern. Diese Anreize werden im folgenden Abschnitt genauer beschrieben.

## 3.2 Arten von Anreizen

In der Literatur ist es üblich zwischen intrinsischen Anreizen und extrinsischen Anreizen zu unterscheiden.

### 3.2.1 Intrinsische Anreize:

Diese Anreize sind durch die Aufgabe selbst begründet. Somit resultieren die Belohnungen direkt aus der Aufgabenerfüllung und befriedigen so die Bedürfnisse immaterieller Art (Laux & Liermann 2005, S. 502).

### 3.2.2 Extrinsische Anreize:

Diese Anreize befriedigen Bedürfnisse, die außerhalb des Arbeitsbereiches liegen wie zum Beispiel eine Einkommenserhöhung, eine Beförderung oder Anerkennung. Extrinsische Anreize können somit *materieller* und *immaterieller* Art sein (Laux, Liermann 2005, S. 502).

*Anreize immaterieller Art* sind durch das Fehlen der einheitlichen Bezugsgröße „Geld“ charakterisiert. Die Autoren Hentze und Lindert (1998) kategorisieren sie folgendermaßen (Hentze et al. 2005, S. 165):

- handlungsbezogene Anreize – Arbeitsinhalte, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzgestaltung, Kompetenzen/Machtbefugnisse, Verantwortung, Stelle
- entwicklungsbezogene Anreize – Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, Beförderung, Karrierechancen
- interaktionsbezogene Anreize – Team- bzw. Gruppenarbeit, Führungsstile, Kommunikation, Leistungsbeurteilung
- unternehmensbezogene Anreize – Commitment/Identifikation, Unternehmenskultur

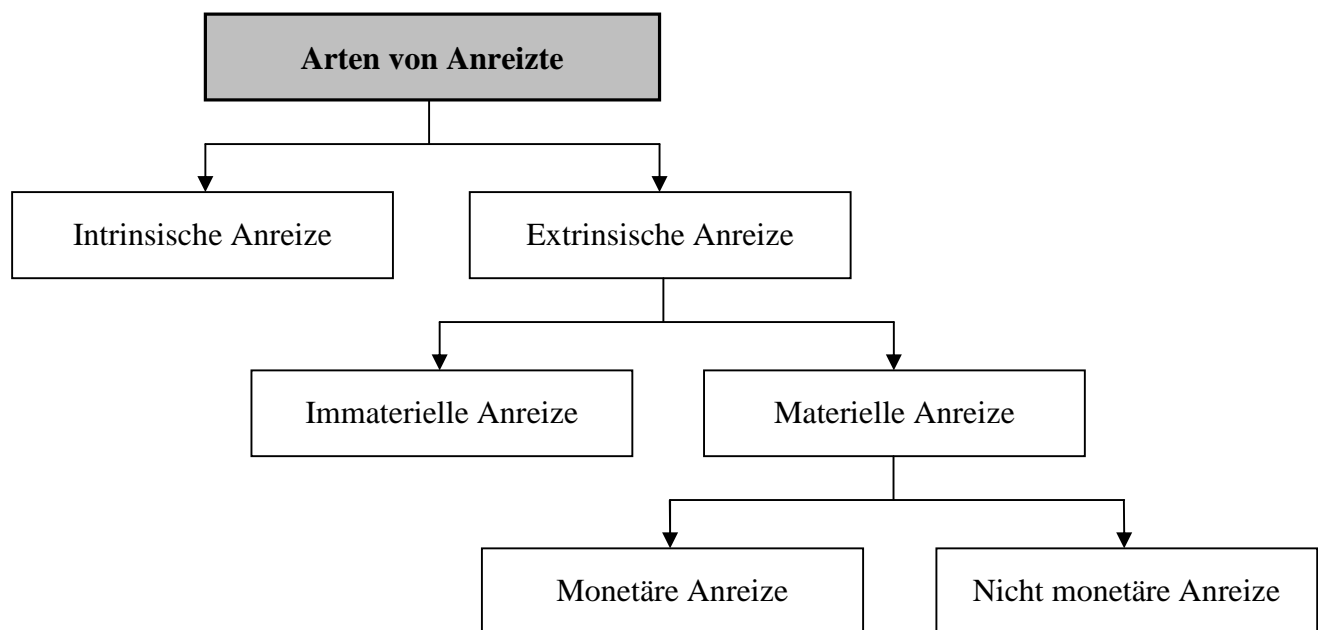
*Anreize materieller Art* werden in monetäre und nicht monetäre Anreize gegliedert.

Zu den **monetären Anreizen** gehören (Hentze et al. 2005, S. 164 ff):

- variable und fixe Direktentgelte – Gehälter/Löhne, Prämien bzw. Provisionen und Qualifikationsentgelte
- Nebenleistungen als Entgeltbestandteil – gesetzliche, freiwillige und tarifliche Leistungen
- Kapital- und Erfolgsbeteiligungen

**Nicht monetäre Anreize** beinhalten qualitative Sozialleistungen und sonstige Dienst- und Sachleistungen. Es wird auch im weitesten Sinne die Arbeitsplatzsicherheit dazu gezählt (Hentze et al. 2005, S. 164 ff).

**Abb. 3: Arten von Anreizen**



**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Laux & Liermann 2005, S. 502.**

Da gerade Motivlagen individuell unterschiedlich sind weisen auch Situationen einen unterschiedlichen Anreizcharakter auf. Aus diesem Grund kann Verhalten durch situative Bedingungen gelenkt werden und es ergibt sich ein starker Bezug zwischen Motivationstheorien (speziell Theorien zum Leistungshandeln) und Anreizsystemen. Die Handlungssteuerung durch Anreize wird allerdings auch durch die ökonomische Principal-Agent-Theorie begründet (Hentze et al. 2005, S. 372 ff). In den folgenden Abschnitten werden der ökonomische Ansatz (Principal-Agent-Theorie) und der verhaltenswissenschaftliche Ansatz genauer erklärt.

### 3.3 Anreizsysteme im ökonomischen Zusammenhang – Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit der Auftragsbeziehung zwischen dem Principal (Auftraggeber) und dem Agent (Auftragnehmer) und der institutionellen Ausgestaltung dieser Beziehung. Es wird davon ausgegangen, dass die beteiligten Akteure ihren Nutzen maximieren wollen und dabei Interessenskonflikte und Informationsasymmetrien bestehen (Roiger 2007, S. 1).

#### 3.3.1 Agent-Problems

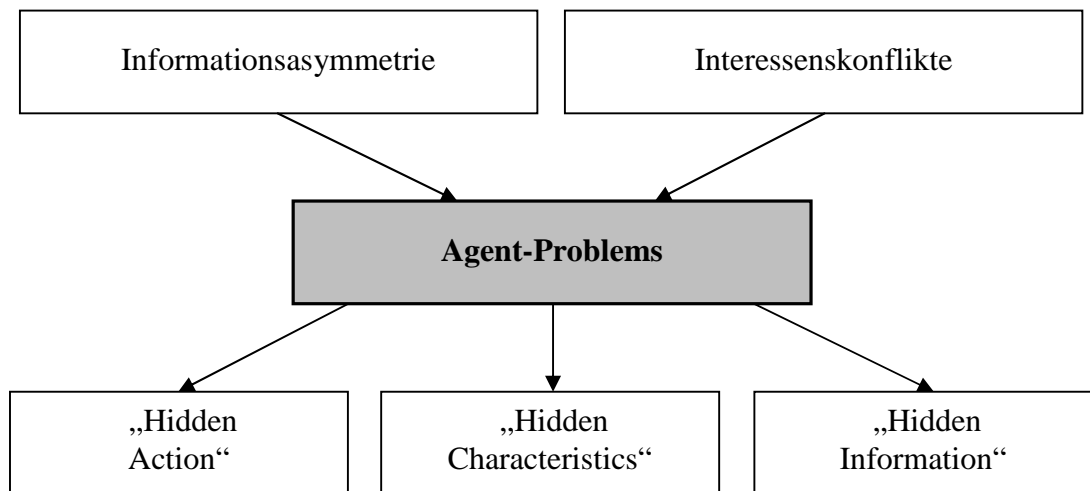
Die Konflikte und Asymmetrien werden als **Agent-Problems** bezeichnet und treten folgendermaßen auf (Mensch 1999a, S. 937):

- Interessenskonflikte ergeben sich, da der Agent über Handlungsfreiheit bei den ihm vom Principal überlassenen Entscheidungskompetenzen und Aufgaben verfügt, welche er für eigene Zwecke (für seine Nutzenmaximierung) missbrauchen kann. Der Principal ist praktisch immer in gewisser Weise davon abhängig, ob der Agent zu seinen Gunsten arbeitet (Mensch 1999a, S. 937).
- Informationsasymmetrie ergibt sich, da der Principal nicht ausreichend über das Handeln des Agent informiert ist. Somit ermöglicht dies dem Agent seinen Nutzen zum Nachteil des Principal zu steigern (Mensch 1999a, S. 937).

Mensch (1999b) unterscheidet weiters als Folge von *Informationsasymmetrie* und *Interessenskonflikte* die drei Agent-Problems „Hidden Action“, „Hidden Characteristics“ und „Hidden Information“ (Mensch 1999b, S. 686-688):

- **„Hidden Action“** – ist das Problem, das am häufigsten untersucht wird. Es beschreibt das Problem, welches es dem Principal unmöglich macht, das Handeln des Agents und das Anstrengungsniveau, welches damit verbunden ist, zu beobachten. Lediglich die Ergebnisse sind für den Principal zu erkennen, aber da diese nicht nur vom Agent, sondern auch von den Umwelteinflüssen abhängig sind, kann nicht direkt auf das Anstrengungsniveau geschlossen werden (Mensch 1999b, S. 687).
- **„Hidden Characteristics“** – beschreibt das Problem, dass der Principal einen Wissensnachteil gegenüber dem Agent hinsichtlich dessen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften hat. Außerdem sind die individuellen Nutzenfunktionen (bzw. deren inhaltliche Argumente) des Agent für den Principal nicht oder nur teilweise bekannt (Mensch 1999b, S. 687).
- **„Hidden Information“** – beschreibt das Problem, dass der Agent im Gegensatz zum Principal über bessere Informationen bei seinen Entscheidungen verfügt und somit vom Principal nicht überprüft werden kann, ob der Agent diese besseren Informationen auch wirklich im besten Interesse des Principal einsetzt. Somit ist es für den Principal nicht möglich, das Ergebnis selbst zu beurteilen (Mensch 1999b, S. 687).



**Abb. 4: Agent-Problems**

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mensch 1999b, S. 686-688.**

Um diese Probleme auszuschalten eignen sich Anreizsysteme, welche der Principal einsetzen kann, um das Verhalten des Agent zu beeinflussen (Roiger 2007, S. 1 ff).

Dass die Principal-Agent-Theorie auf viele Arten angewendet werden kann, spiegelt die inhaltliche Breite des Anreizsystems, welches analysiert werden soll, wider. Wird ein Anreizsystem bei Principal-Agent-Beziehungen geschaffen, liegt das Hauptaugenmerk nicht nur beim Personalführungssystem, sondern auch beim Informations-, Organisations- und Kontrollsystem der Organisation. Durch diese Systeme wird die Beziehung zwischen Agent und Principal (ganz speziell die Informationsasymmetrien) geprägt. Somit stellen sie den Ansatzpunkt für die Koordination und Beeinflussung der Akteure dar. Der Principal versucht Gestaltungsprinzipien und -normen (z.B. für die einzusetzenden Controllinginstrumente oder die Gestaltung des Entlohnungssystems) für das Anreizsystem zu finden, welche sich unter seine Nutzen- und Zielfunktion, mit Berücksichtigung des Agent-Verhaltens, subsumieren lassen (Roiger 2007, S. 1 ff).

### **3.3.2 Komplexere Probleme der Principal-Agent Theorie**

Etwas komplexer wird es, wenn es sich nicht nur um einen, sondern um mehrere Agents und Principals handelt bzw. mehrere Aufgaben für den Agent zu erledigen sind (Göbel 2002, S. 105 ff):

#### **3.3.2.1 Mehrere Agents**

Mehrere Agents spiegelt auch gleich mehr die Realität wider, denn ein Principal steht nur äußerst selten mit nur einem einzigen Agent in einer Beziehung. Gibt es mehrere Agents, können einige Agent-Problems etwas entschärft werden. Wenn zum Beispiel mehrere Agents gleichartige Aufgaben zu erledigen haben, kann durch den Vergleich der Agents die Informationsasymmetrie gesenkt werden. Die Leistungsbeeinflussung durch die Umwelt kann ebenfalls neutralisiert werden, da alle Agents denselben Umwelteinflüssen ausgesetzt sind. Somit signalisieren Leistungsunterschiede ausschließlich Unterschiede im Anstrengungsniveau jedes Agents. Die Beziehung vom Principal zu mehreren Agents wirft allerdings auch neue Probleme auf. Haben zum Beispiel mehrere Agents eine Leistung gemeinsam zu erbringen (Teamproduktion, Gruppenarbeit), dann erhöht sich die Gefahr, dass der eine oder andere Agent seine Leistung zurückhält und die restlichen Agents die gesamte Leistung erbringen. Solche „Trittbrettfahrer“ erschweren es dem Principal, Einzelleistungen aus der Gruppenleistung zu isolieren. Somit erhöht sich für ihn das Informationsproblem in ähnlicher Weise wie die Existenz von zufällig auftretenden Umwelteinflüssen. Ein weiteres Problem entsteht, wenn sich die Agents untereinander absprechen und eine gemeinsame Zurückhaltung ihrer Leistung vereinbaren. Mit solchen Absprachen machen sie die Informationen, die der Principal aus dem Leistungsvergleich hat, wertlos (Göbel 2002, S. 105 ff).

### 3.3.2.2 Mehrere Principals

Mehrere Principals spiegelt das Bild einer Organisation mit einer mehrstufigen Hierarchie wider. Hier hat nicht nur der Principal mehrere Agents verschiedener Ordnung, sondern jeder Agent hat auch einen Chef und einen „Chef-Chef“ oder unter Umständen noch mehr. Oft versuchen Mitarbeiter, nicht nur ihren direkten Chef, sondern auch den Chef des Chefs zufrieden zu stellen. Daraus erwachsen oft Konflikte, da der direkte Chef möglicherweise befürchten muss, dass er vom Agent übergangen wird. Ebenfalls entstehen Loyalitätskonflikte, wenn ein Agent verschiedenen Bereichsleitern untergestellt ist und allen gleichzeitig gerecht werden muss (Göbel 2002, S. 105 ff).

### 3.3.2.3 Mehrere Aufgaben

Mehrere Aufgaben für den Agent bedeutet, dass er häufig sich widersprechende Aufgaben zu erledigen hat. Hierbei handelt es sich um das Multitask-Problem, welches ganz unabhängig von der Anzahl der Principals auftritt. Ein Agent soll also zum Beispiel mehr Kosten einsparen, langfristige Erfolgspotentiale sichern, Kunden zufrieden stellen, usw. Hier wird es extrem schwer für den Principal, den Agent zur besten Verteilung seiner Bemühungen zu animieren (Göbel 2002, S. 105 ff). Werden vom Principal monetäre Anreize geschaffen, welche das ganze steuern sollen, kann es passieren, dass der Agent fortan nur jene Aufgaben erledigt, die belohnt werden und die anderen vernachlässigt. Hierbei spricht man auch von „dysfunctional behavioral responses“ (Prendergast 1999, S. 8). Werden also Aufgaben aufgrund anderer Aufgaben vom Agent vernachlässigt, ist dies besonders ungünstig, wenn es sich um Aufgaben handelt, die konträre Ziele verfolgen. Wird zum Beispiel nur der Aufgabe nachgegangen, die Kosten einzusparen, kann dies die Qualität und die Zufriedenheit der Kunden verschlechtern. Somit kann der Principal beim Versuch, die Agent-Problems mittels Anreizsystemen zu lösen, erst recht weitere Probleme hervorrufen (Göbel 2002, S. 105 ff).

### **3.3.3 Implikation der Principal-Agent-Theorie für Anreizsysteme**

Da die Principal-Agent-Theorie eine sehr abstrakte Theorie darstellt, ist nur ihr Grundmodell dazu geeignet, die Gestaltung von Anreizsystemen zu unterstützen. Gerade im Wissensmanagement sind die Beziehungen zwischen Agent und Principal zentral, da der Principal gewisse Entscheidungskompetenzen bezüglich des Umsetzens des Wissensmanagements an den Agent abgibt. Da dadurch der Principal die Wissenszielerreichung nicht mehr selber bestimmen kann, muss das Verhalten des Agents mittels Anreizsystem gesteuert werden. Für das Wissensmanagement verwendete Anreizsysteme sollen sich nicht nur auf die Leistungen der Mitarbeiter, sondern auch auf ihr Verhalten konzentrieren. Der Grund dafür ist, dass die Bewertung und Messung der Ergebnisse des Geleisteten der Organisationsmitglieder beim Wissensmanagement in der Regel schwierig sind (Zaunmüller 2005, S. 47-50).

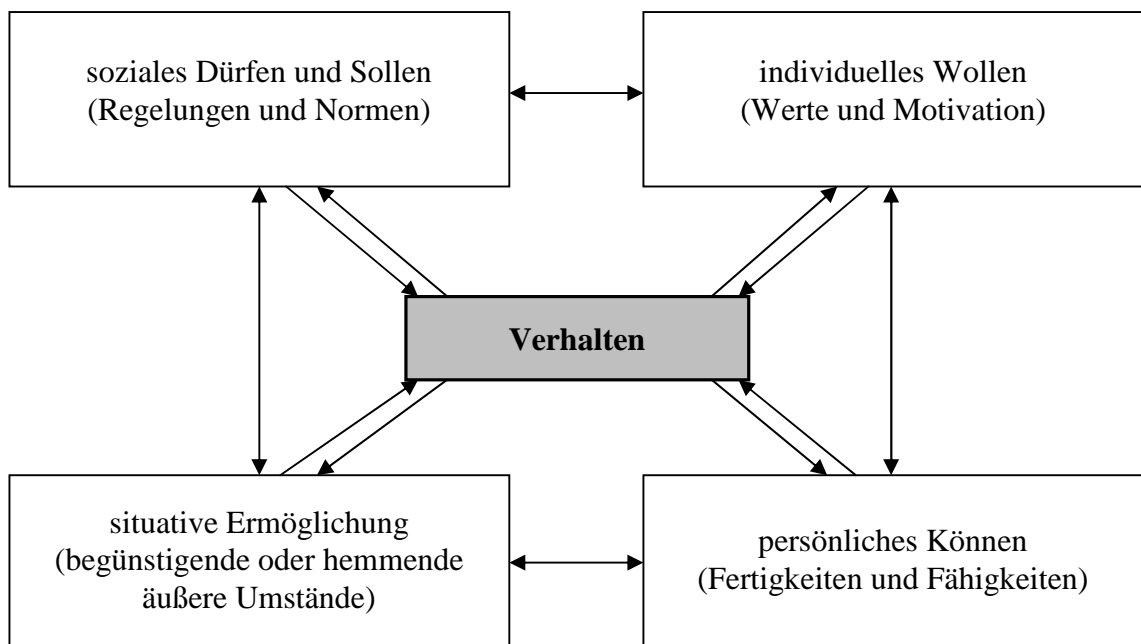
Die Principal-Agent-Theorie steht in unmittelbarer Konkurrenz mit Theorien der Verhaltenswissenschaften (Elschen 1991, S. 1006). Verhaltenswissenschaftliche Theorien setzen sich besonders mit der Mitarbeitermotivation auseinander, weshalb sie im folgenden Abschnitt etwas genauer betrachtet werden.

### 3.4 Anreizsysteme im verhaltenswissenschaftlichen Zusammenhang

In der Psychologie unterscheidet man „die Beschreibung, die Erklärung, die Prognose und die Kontrolle menschlichen Erlebens und Verhaltens“ (Rosenstiel 1999b, S. 48).

Das Verhalten der Mitarbeiter ist zum einen durch die Situation und zum anderen durch die Person selbst bestimmt. Die Situation kann in *soziales Dürfen und Sollen* (Regelungen und Normen) sowie in *situative Ermöglichung* (begünstigende oder hemmende äußere Umstände) unterschieden werden. Die Person kann in *individuelles Wollen* (Werte und Motivation) sowie auf *persönliches Können* (Fertigkeiten und Fähigkeiten) unterschieden werden. In der folgenden Abbildung kann man die vielfachen Wechselwirkungen erkennen, die zwischen diesen Größen möglich sind (Rosenstiel 1999b, S. 48).

**Abb. 5: Bedingungen des Verhaltens**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosenstiel 1999b, S. 48.

Ein zentrales Forschungsgebiet der Psychologie stellt die Motivationspsychologie dar, welche sich hauptsächlich mit dem „individuellen Wollen“ auseinandersetzt. Rosenstiel (1999b): „Dieses Wollen, unsere Triebfedern, Strebungen, Bedürfnisse, Wünsche oder wie immer wir dies alltagsprachig bezeichnen wollen, entwickelt sich zum einen im Zuge der Reifung und der individuellen Lerngeschichte und wird zum anderen durch wahrgenommene Besonderheiten der Situation aktiviert.“ (Rosenstiel 1999b, S. 48).

Wie schon bei den Anreiz-Arten wird auch bei der Motivation zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden (Comelli & Rosenstiel 1995, S. 11).

### **Intrinsische Motivation:**

Von intrinsischer Motivation wird gesprochen, wenn man durch die Aktivität, die man ausführt, selbst befriedigt wird und wenn sie dem Handelnden Freude bereitet. Drei wichtige Ausformungen der intrinsischen Motivation sind (Frey & Osterloh 2002, S. 24, 25):

- Freude an der Arbeit (Flow Erlebnis)
- Einhalten von Normen um ihrer selbst Willen (Ethische Normen, Teamgeist und Fairness [prozedurale Fairness und Ergebnisfairness])
- Erreichen selbstgesetzter Ziele

### **Extrinsische Motivation:**

Von extrinsischer Motivation spricht man, wenn die Bedürfnisbefriedigung nicht durch die Aktivität selbst zu Stande kommt, sondern nur mittelbar oder instrumentell erfolgt. So stellt zum Beispiel Geld immer nur das Mittel zum Zweck dar, wenn man sich einen Urlaub leisten oder ein neues Auto kaufen möchte, und nicht der Zweck an sich. Ein Mitarbeiter ist extrinsisch motiviert, wenn er die Befriedigung seiner Bedürfnisse unmittelbar außerhalb seiner Arbeit sucht. Die Arbeit stellt nur das Instrument dar, durch welches man Geld verdienen kann, um sich seine Bedürfnisse zu befriedigen (Frey & Osterloh 2002, S. 24).

Motivationstheorien werden in der Betriebswirtschaft sowie in der Psychologie in Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden (Oechsler 2006, S. 340). Im Folgenden werden kurz die Inhaltstheorien angeschnitten, bevor im Weiteren die Prozesstheorien etwas genauer behandelt werden. Im Anschluss wird das Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation erklärt.

### **3.4.1 Inhaltstheorien (Ursachentheorien)**

Diese Theorien beschreiben, was ein Individuum dazu bewegt eine Handlung durchzuführen. Ganz typisch für diese Inhaltstheorien sind die Ansätze von Maslow (Bedürfnispyramide) oder Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie) (Oechsler 2006, S. 340, 341).

### **3.4.2 Prozesstheorien**

Diese Theorien beschäftigen sich damit, wie die Motivation – unabhängig von Bedürfnisinhalten – zum Handeln aktiviert wird und wie man sie steuern kann, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu steigern. Dabei wird angenommen, dass Einstellungen, Erwartungen, Erfahrungen und Denkprozesse für den Motivationsprozess eine wichtige Rolle spielen (Oechsler 2006, S. 340).

Die Prozesstheorien lassen sich weiter unterscheiden in *Gleichheits-* und *Erwartungstheorien*. Erstere versuchen den Motivationsprozess mittels Ungleichgewichts- und Gleichgewichtszuständen zu erklären. Die Erwartungstheorien erläutern Motivation unter der Berücksichtigung der Erwartungen der Mitarbeiter. Es wird davon ausgegangen, dass die Stärke der Erwartungen einen Einfluss auf die Tendenz zum Handeln hat und dass auf das Handeln ein Ergebnis folgt, welches erstrebenswert ist (Oechsler 2006, S. 340).

### 3.4.2.1 Gleichheitstheorien

Als Beispiel für die Gleichheitstheorien wird im Folgenden die **Equity-Theorie** von Adams (1963) beschrieben:

Die **Equity-Theorie** beschäftigt sich mit der wahrgenommenen Ungleichheit und den damit verbundenen motivationalen Folgen. Dieser Theorie liegt zu Grunde, dass jedes Individuum einer Organisation seinen Input (seine Leistungen) und die dafür erhaltenen Outcomes (Belohnungen) mit denjenigen einer Vergleichsgruppe oder Vergleichsperson vergleicht. Realisiert die Vergleichsgruppe oder Vergleichsperson ein besseres oder schlechteres „Input-Outcome“-Verhältnis, so wird Ungleichheit empfunden. Diese Ungleichheit wird allerdings nur subjektiv wahrgenommen. Dabei entsteht ein Spannungsfeld, welches als Motivation interpretierbar ist. Somit steigt oder fällt die Motivation zum Abbau des Ungleichgewichts mit der Höhe des Vergleichsergebnisses. Für das Organisationsmitglied gibt es dabei verschiedene Möglichkeiten, um das Ungleichgewicht zu reduzieren. So kann die Anstrengung verringert oder gesteigert werden, es können die wahrgenommenen Inputs und Outcomes umgedeutet werden, es kann mehr Belohnung gefordert werden, es kann die Tätigkeit oder die Vergleichsgruppe/-person gewechselt werden und im Extremfall kann auch das Unternehmen gewechselt werden. Das Organisationsmitglied wählt die Möglichkeit, die am einfachsten ist. Diese Theorie betont das Problem der erbrachten Leistung in Relation zur Belohnung, die man dafür bekommt. Die empirischen Untersuchungen konzentrierten sich allerdings nur auf den Fall der Unter- und Überbezahlung und somit konnte die Theorie nur bedingt bestätigt werden (Drumm 2000, S. 455 ff).



### 3.4.2.2 Erwartungstheorien

Als Beispiele für die *Erwartungstheorien* werden im Folgenden die **Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie** von Vroom (1964) und die **Zieltheorie** von Locke (1968) beschrieben.

Die **Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie)** baut auf Atkinson's Erwartungswerttheorie auf, welche die Stärke der Motivation (V) als Ergebnis der Intensität eines Motivs (M), des Anreiz-Wertes des Ziels (I) und der Erwartung der Zielerreichung (E) in der folgenden Formel erklärt (Drumm 2000, S. 456):

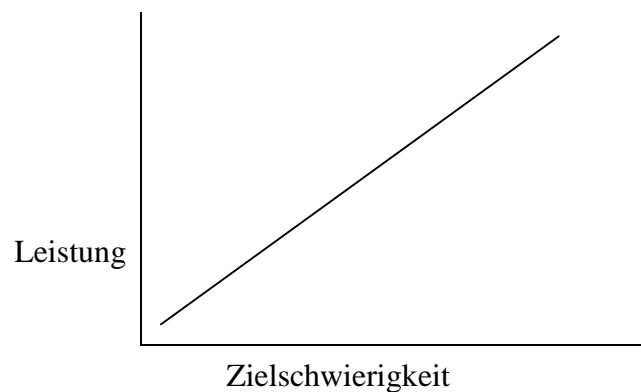
$$V = M * I * E$$

Somit hängt Motivation nach Vroom davon ab, was ein Organisationsmitglied als Ergebnis seiner Leistungen erwartet. Der wahrgenommene Wert (die Valenz) des erwarteten Leistungsergebnisses stellt eine Funktion aller Valenzen der weiteren Leistungsfolgen und ihrer Instrumentalitäten dar. Instrumentalitäten wiederum stellen den Grad der Verknüpfung zwischen den Leistungsergebnissen und deren Folgen dar. Die VIE-Theorie ermöglicht es, die vielen Anreize einer Entscheidungsalternative zu berücksichtigen. Es hängt somit nicht mehr von der Erfolgswahrscheinlichkeit (Ergebniserwartung) ab, ob eine Leistung ausgeführt wird, sondern auch von weiteren Folgen des Ergebnisses (Instrumentalitätserwartung). Diese Theorie wurde in mehreren empirischen Studien bestätigt und hilft, die meisten Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern zu erklären und beschreiben (Drumm 2000, S. 456 ff).

Der **Zieltheorie (Goal-Setting-Theorie)** von Locke liegt zu Grunde, dass die Ziele der Organisationsmitglieder entscheidend für die Arbeitsmotivation sind. Dabei belegt Locke durch empirische Studien drei Grundannahmen (Locke 1968, S. 157-189):

- Schwerer erreichbare Ziele führen zu einem höheren Leistungslevel (Output) als leicht zu erreichende Ziele,
- Spezifische, schwerer erreichbare Ziele führen zu einem höheren Leistungslevel (Output) als Ziele der Art „Leiste dein Bestes“, und
- Handlungsziele bestimmen die gewählte Handlungsweise.

**Abb. 6: Funktion der Zielschwierigkeit**



**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Locke und Latham 1990, S. 28.**

Für Locke sind Ziele dazu da, um zwischen den Anreizeffekten und der Arbeitsleistung zu vermitteln. Er begründet dies damit, dass wenn Ziele essentiell für das Verhalten der Organisationsmitglieder sind, dann können Anreize dieses Verhalten lediglich durch ihren Einfluss auf die Ziele bewirken und keine Auswirkungen, unabhängig von ihrem Einfluss auf die Ziele, haben (Locke 1968, S. 157 ff).

### 3.4.3 Verhältnis zwischen der extrinsischen und intrinsischen Motivation

Wichtig hierbei ist nicht, zu wissen, ob eine Leistung um ihrer selbst willen (intrinsisch) ausgeführt wird oder auf Grund von Anreizen (extrinsisch). Wichtig ist die Implementierung extrinsischer Motivatoren in den Handlungsablauf einer Tätigkeit, die durch intrinsische Motivation stattfindet. Somit soll beim Mitarbeiter ein Gefühl der Selbstbestimmung aktiviert werden. Der für die Handlungsverursachung wahrgenommene Ort verlagert sich dadurch von innen nach außen, was wiederum zur Folge hat, dass die Neigung, eine Aktivität um ihrer selbst willen auszuüben, sinkt. Man spricht auch vom Effekt der *Unterminierung* („Crowding out“-Effekt oder Korrumpierungseffekt), wenn die Kategorien „Kontrolle“ und „Selbstbestimmung“ für die intrinsische Motivation angenommen werden. Eine Unterminierung der „Selbstbestimmung“ bedeutet also, dass wenn für eine Tätigkeit, die zuvor durch intrinsische Motivation ausgeübt wurde, extrinsische Motive (z.B. Belohnung durch Geld) angeboten werden, es passieren kann, dass das Interesse an der Tätigkeit sinkt und sie fortan nur mehr ausgeführt wird, wenn die extrinsische Motivation bestehen bleibt (Ridder 2009, S. 273 ff).

Folgende Befunde werden in Anbetracht des Einflusses externer Kontrollfaktoren aufgezeigt (Ridder 2009, S. 273 ff):

- Kontrollierende Ereignisse und Maßnahmen unterminieren intrinsische Motivation.
  - Termindruck, materielle Belohnungen, aufgezwungene Ziele sowie Strafandrohungen wirken kontrollierend und untergraben somit ebenfalls die intrinsische Motivation.
- Intrinsische Motivation wird durch Rückmeldungen und Maßnahmen, die die Wahlfreiheit und Eigeninitiative unterstützen, aufrecht erhalten bzw. verstärkt.
  - Die Äußerung von Anerkennung und die Möglichkeit, zwischen Dingen zu Wählen, fördern die Autonomie und erhöhen somit die intrinsische Motivation.

Folgende Befunde werden in Anbetracht der Experimente zur Kompetenzförderung aufgezeigt (Ridder 2009, S. 273 ff):

- Eine Tätigkeit darf nicht zu leicht und nicht zu schwer sein (optimales Anforderungsniveau), wenn sie durch intrinsische Motivation ausgeführt werden soll.
- Die intrinsische Motivation kann durch positive Rückmeldung erhöht werden, vorausgesetzt die Rückmeldung bezieht sich auf die selbstbestimmte Tätigkeit und wirkt nicht kontrollierend.
- Die intrinsische Motivation und die wahrgenommene Kompetenz werden durch negatives Feedback, welches in einem kontrollierenden Zusammenhang auftritt, reduziert.
- Die intrinsische Motivation wird durch negatives Feedback, welches in autonomieunterstützender Weise aufzeigt, wie etwas besser gemacht werden könnte, verstärkt.

Damit also die extrinsischen Anreize keine negative Wirkung auf die intrinsischen Motive eines Organisationsmitglieds ausüben, sollten die Anreizinstrumente bzw. die Anreize so gestaltet und geboten werden, dass die Organisationsmitglieder sich informiert und unterstützt fühlen und nicht kontrolliert (Ridder 2009, S. 273).

### 3.4.4 Die Theorie des „Willen“ – Volitionstheorie

Oft spielt neben der Motivation auch der Wille (Volition) eine große Rolle. Sind Mitarbeiter ausreichend motiviert, bedeutet dies noch lange nicht, dass sie auch gewillt sind, eine Aufgabe zu erledigen bzw. ein Ziel zu verfolgen. Leider werden jedoch solche volitionspsychologischen Probleme in der Betriebswirtschaftslehre, gerade wenn es um die Analyse von Motivationsprozessen in Organisationen geht, häufig vernachlässigt (Kniehl 1998, S. 175).

Es gibt zwei Bereiche, in die die psychologische Motivationsforschung eingeteilt werden kann (Heckhausen & Heckhausen 2006, S. 187 ff):

- Bildung von Handlungsabsichten
- Realisierung von Handlungsabsichten

Die Bildung von Handlungsabsichten beschäftigt sich mit dem Abwägen von Gründen und wird als **Motivation im engeren Sinn** bezeichnet. Die Realisierung von Handlungsabsichten beschäftigt sich mit der konkreten Ausführung und den damit einhergehenden Schwierigkeiten von Handlungen und wird als **Volition** bezeichnet. Selten wurden jedoch sowohl Motivationsprobleme als auch Volitionsprobleme zugleich in der psychologischen Motivationsforschung behandelt. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts lag der Fokus auf der Volitionstheorie. In den 1940iger Jahren wurden dann die Motivationstheorien immer wichtiger. Erst zu Beginn der 1980iger Jahre wurde diese Einseitigkeit kritisiert (Heckhausen & Heckhausen 2006, S. 187 ff).

Im Folgenden wird der im 20. Jahrhundert von Ach hervorgebrachte *volitionspsychologische Ansatz* beschrieben und im Anschluss wird die von Kuhl Anfang der 1980iger Jahre entwickelte *Theorie der Handlungskontrolle* näher erläutert.

#### 3.4.4.1 Volitionspsychologischer Ansatz

In seinem volitionspsychologischen Ansatz untersucht Ach die Prozesse, welche die Realisierung von Absichten unterstützen. Somit konzentriert er sich bewusst auf den Willen und nicht auf das Motiv (Ach 1905, S. V).

Beim Übergang einer Motivation in einen Vorsatz wirken laut Ach vier Momente zusammen, welche den primären Willensakt kennzeichnen (Ach 1910, S. 237):

1. Das „*gegenständliche Moment*“ erklärt Vorstellungen über die Verbindung von Ausführungsgelegenheiten und Ziel. Grundsätzlich stellt eine Ausführungsgelegenheit immer einen Reiz dar, welcher letztlich die Handlung auslösen kann.
2. Das „*aktuelle Moment*“ ist das wichtigste Element im Willensakt und stellt das „Ich will tatsächlich etwas tun“ dar. Somit wird aus einer Absicht zu handeln ein Vorsatz, welcher andere Handlungsalternativen verdrängt.
3. Das „*anschauliche Moment*“ beschreibt das physische Spannungsempfinden in einzelnen Teilen des Körpers, wie zum Beispiel das Lippen zusammenpressen.
4. Das „*zuständliche Moment*“ beschreibt das Anstrengungserleben, welches für den Bewusstseinszustand über den ganzen Willensakt bzw. seines Verlaufs charakteristisch ist.

Das „*gegenständliche Moment*“ und das „*aktuelle Moment*“ bilden die wesentlichen Eigenschaften des primären Willensaktes. Das „*anschauliche Moment*“ und das „*zuständliche Moment*“ sind eher Begleiterscheinungen. Der Willensakt (auch „*energischer Willensakt*“) wird nur benötigt, wenn Hindernisse überwunden werden müssen, die die Durchführung der Handlung verhindern könnten. Bei Gewohnheitshandlungen ist ein energischer Willensakt nicht von Bedeutung (Kniehl 1998, S. 181).

Mit Hilfe des kombinierten Verfahrens untersucht Ach, welche Wirkung die vier Momente auf die Handlungsinitiierung haben und stellt dabei fest (Kniehl 1998, S. 182):

- Je stärker das „aktuelle Moment“ erlebt wird und je klarer das „gegenständliche Moment“ ist, desto wahrscheinlicher wird eine Handlung ausgeführt.
- Andererseits können Handlungsinitiierungshindernisse eine Willenskraftzunahme mit sich bringen.

Ach bezeichnet diesen Zusammenhang als „*Schwierigkeitsgesetz der Motivation*“ (Kniehl 1998, S. 182).

Wird ein Entschluss gefasst, so ist dieser offenbar mit einer Tendenz verbunden, diesen Entschluss auch tatsächlich umzusetzen. Die Kraft zur Handlungsinitiierung, welche aus dem „gegenständlichen Moment“ und dem „aktuellen Moment“ des energischen Willensakts entsteht, wird von Ach „Determination“ (bzw. „determinierende Tendenz“) genannt: „Unter Determination ist die eigentümliche Nachwirkung zu verstehen, welche insbesondere von der `Zielvorstellung` [...] ausgeht, und die eine Realisierung des Geschehens im Sinne oder gemäß der Bedeutung dieser Zielvorstellung nach sich zieht [...].“ (Ach 1935, S. 143). Die determinierende Tendenz sorgt nun dafür, dass die Handlungen wirklich zur Zielerreichung initiiert werden, wenn die gewollte Ausführungsgelegenheit auftritt (Kniehl 1998, S. 182).

Ach ermöglicht zum ersten Mal die experimentelle Untersuchung der Prozesse, die der Umsetzung von Absichten zugrunde liegen (Ach 1910, S. 24 ff).

### 3.4.4.2 Theorie der Handlungskontrolle

Kuhl baut auf Achs "volitionspsychologischen Ansatz" auf und versucht mit seiner Theorie der Handlungskontrolle zu erklären, wie es dazu kommen kann, dass man krankhaft bei einem Gedankeninhalt, einer Äußerung oder Handlung verharrt (Siebecke 1998, S. 69).

Bereits 1983 beschäftigt sich Kuhl mit verschiedenen Kontrollmechanismen, die darauf abzielen, dass bereits festgelegtes Verhalten (Intention) zu einem effektiven Abschluss führen wird. Dafür teilt er die Handlungskontrolle in zwei Bereiche ein (Fischer, Wiswede 2002, S. 126):

- Die Motivationskontrolle – welche die aktuelle Absicht beibehalten und gegen konkurrierende Absichten abschirmen soll und
- die Ausführungskontrolle.

Kuhl's Theorie der Handlungskontrolle hat eine klare Aussagenstruktur (Kuhl, 1983, S. 305):

1. Es gibt folgende von Kuhl definierte volitionale Prozesse der Handlungskontrolle (Kuhl 1983, S. 305):
  - Selektive Aufmerksamkeitssteuerung – bedeutet, dass nur für die aktuelle Intention bedeutende Informationen beachtet werden, unbedeutende Informationen werden nicht beachtet,
  - Sparsamkeit der Informationsverarbeitung – bedeutet, dass nur für die aktuelle Intention bedeutende Aspekte neuer Informationen tiefer verarbeitet werden,
  - Abschirmung und Kontrolle von Emotionen – bedeutet, dass der Handelnde die Absicht hat, für die aktuelle Intention positive Emotionen hervorzurufen,
  - Anhebung und Aufschaukelung von Reizen
  - Absichtsorientierte Informationskontrolle



- Kontrolle der Umweltbedingungen – bedeutet, dass all diese Gegenstände aus der Umgebung entfernt werden, welche ignoriert werden sollen, um widrigen Verlockungen widerstehen zu können und somit die aktuelle Intention zu bewahren,
  - Volle Entwicklung der Absicht (Willens-Entscheidung)
2. Eine Handlung kommt dann zum erfolgreichen Abschluss, wenn ein Individuum seine Aufmerksamkeit auf ALLE folgenden Sachverhalte richtet (Handlungsorientierung) (Kuhl 1983, S. 305):
- angestrebter Soll-Zustand
  - gegenwärtiger Ist-Zustand
  - Diskrepanz zwischen Soll und Ist
  - Handlungsmöglichkeiten, um Soll-Zustand zu erreichen

Diese Handlungsorientierung stellt, speziell unter schlechten situativen Gegebenheiten, eine ideale Form der Selbststeuerung dar (Kuhl 1983, S. 305).

Kuhl formuliert in praktischer Anwendung seiner Theorie Strategien willentlicher Handlungskontrolle, welche gerade dann greifen, wenn es um schwache Motivationstendenzen geht, welche gegen konkurrierende Tendenzen verteidigt werden müssen (Fischer & Wiswede 2002, S. 127):

Strategien willentlicher Handlungskontrolle sind nach KUHLE (1987, 108) zitiert nach Fischer & Wiswede 2002, S. 127:

- **„Aufmerksamkeitskontrolle:** das bewußt gesteuerte oder durch automatische Aufmerksamkeitsfilter vermittelte Ausblenden solcher Informationen, die absichtswidrige Motivationstendenzen stützen würden“ (Fischer & Wiswede 2002, S. 127);
- **„Motivationskontrolle:** die gezielte Steigerung der eigenen Motivation, die aktuelle Absicht auszuführen“ (Fischer & Wiswede 2002, S. 127);

- **„Emotionskontrolle:** die Beeinflussung eigener Gefühlslagen, die die Handlungskontroll-Effizienz steigern (z.B. Herbeiführen eines entspannten, zufriedenen Zustandes oder Meidung trauriger Gefühlslagen)“ (Fischer & Wiswede 2002, S. 127);
- **„Handlungsorientierte Mißerfolgsbewältigung:** Ausschöpfung des eigenen Handlungsrepertoires nach Mißerfolg oder Abstandnehmen von unerreichbaren Zielen“ (Fischer & Wiswede 2002, S. 127);
- **„Umweltkontrolle:** Veränderung der eigenen Umgebung in einer Weise, die das Durchhalten der aktuellen Absicht fördert (z.B. Entfernen von Süßigkeiten aus der Wohnung bei Diätab sicht)“ (Fischer & Wiswede 2002, S. 127);
- **„Sparsamkeit der Informationsverarbeitung:** Vermeiden übermäßig langen Abwägens von Handlungsalternativen“ (Fischer & Wiswede 2002, S. 127).

### 3.4.5 Motivation und Volition integrierende Theorien

Im Folgenden werden verschiedene Theorien näher erläutert, welche sowohl die Motivation als auch die Volition integrieren. Zunächst wird das *Rubikon-Modell der Handlungsphasen* von Heckhausen beschrieben. In einem weiteren Abschnitt wird das *konfliktorientierte Prozessmodell* von Kehr erklärt und zuletzt wird noch näher auf das *Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Arbeitsvolition* von Kehr eingegangen.

#### 3.4.5.1 Rubikon-Modell der Handlungsphasen

Heckhausen stellt im Jahr 1989 das Rubikon-Modell der Handlungsphasen vor. Er will damit die vielen Begriffe der Motivation, welche in der Motivationspsychologie verwendet werden, eingrenzen. Die Unterscheidung von volitionalen und motivationalen Prozessen bildet den theoretischen Kern des Rubikon-Modells (Heckhausen 1989, S. 203 ff).

Heckhausen gliedert den Geschehensablauf in diesem Modell in vier Handlungsphasen (Heckhausen 1989, S. 212):

1. Prädezisionale Motivationsphase
2. Präaktionale Volitionsphase
3. Aktionale Volitionsphase
4. Postaktionale Motivationsphase

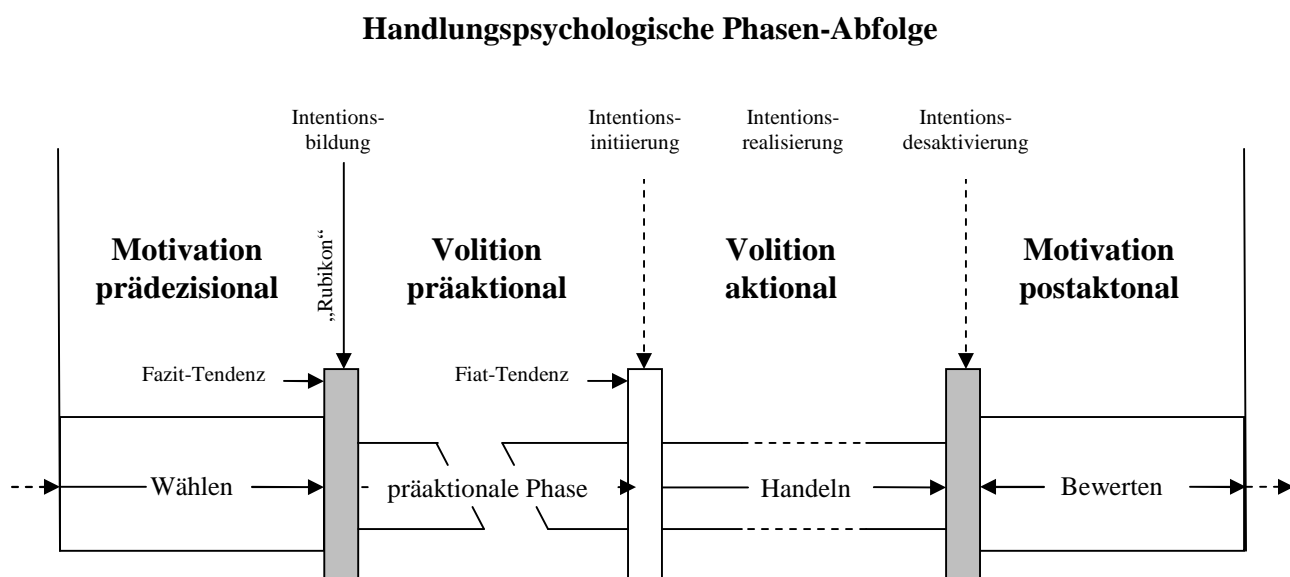
Zu Beginn des Ablaufs steht die prädezisionale Motivationsphase, in welcher mögliche Handlungsalternativen miteinander verglichen werden. Diese Phase endet mit der Intentionbildung. Die Intention wiederum führt zu den zwei Volitionsphasen (präaktionale und aktionale). In der präaktionalen Volitionsphase muss die Intention noch initiiert werden bzw. die Initiierung herbeiführen. In der aktionalen Volitionsphase dann die Initiierung verwirklicht bis das Handlungsziel umgesetzt ist und deaktiviert werden kann. Zum Schluss folgt die postaktionale Motivationsphase, in welcher die bewertenden Prozesse stattfinden (Heckhausen 1989, S. 212).

In der folgenden Abbildung werden diese vier Phasen grafisch dargestellt. Insbesondere sind drei Einschnitte im Geschehensablauf gekennzeichnet (Heckhausen 1989, S. 212 ff):

- Intensionsbildung (Rubikon)
- Intensionsinitiierung
- Intensionsdesaktivierung

Es wird von Heckhausen betont, dass diese Abfolge der Phasen idealtypisch ist. Ebenfalls erklärt er, dass Handlungen nicht zwingend nur durch angemessene Intentionen initiiert werden. Viele Handlungen finden gewohnheitsmäßig statt und benötigen keine Entscheidungsbildung. Es gibt auch Handlungen, die durch übergeordnete Intentionen herbeigeführt werden – schließlich gibt es auch noch Impulshandlungen (Heckhausen 1989, S. 212 ff).

**Abb. 7: Die vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells**



**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckhausen 1989, S. 212.**

Da der Prozess des Vergleichs möglicher Handlungsalternativen in der prädeziSIONalen Motivationsphase nicht unendlich fortgesetzt werden kann, wird die Existenz eines metavolitionalen Kontrollprozesses (eine so genannte *Fazit-Tendenz*) angenommen. Je mehr das vergleichende Individuum feststellt, dass das zu klärende Thema ausreichend geklärt wurde, umso stärker wird diese Tendenz (Heckhausen 1989, S. 213).

In der präaktionalen Volitionsphase bestehen oft mehrere, miteinander in Konkurrenz stehende Zielintentionen. Allerdings ist es nur möglich, dass die Handlungsinitiierung von einer einzelnen Zielintention stattfindet um effektives Handeln zu gewährleisten (Heckhausen 1989, S. 214). Aus diesem Grund gibt es die *Fiat-Tendenz*: „Sie ist eine variable Größe jeder Zielintention in der präaktionalen Volitionsphase. Bei konkurrierenden Zielintentionen findet jene mit stärkster Fiat-Tendenz Zugang zur Exekutive. Die Stärke der Fiat-Tendenz ist nicht allein von der Stärke der Zielintention, sondern auch von der Günstigkeit der Gelegenheit, die Zielintention zu realisieren, abhängig. Andernfalls kämen schwache Zielintentionen selbst bei günstigster Gelegenheit nie zum Zug.“ (Heckhausen 1989, S. 214).

Die aktionale Volitionsphase (das Leisten der Handlung) beginnt mit der Intensionsinitiierung. Das Ziel kann auf folgenden drei unterschiedlichen Ebenen erscheinen (Heckhausen 1989, S. 215):

- auf der Tätigkeitsebene
- auf der Ebene des angesteuerten Ergebnisses der Tätigkeit oder
- auf der Ebene der erwarteten Folgen des Ergebnisses.

Wie ausdauernd und intensiv eine Handlung ist, wird von der *Volitionsstärke* der Zielintention bestimmt, welche nach Heckhausen eine Variable ist, „deren oberer Grenzwert (...) von der resultierenden Motivationstendenz bestimmt wird“ (Heckhausen 1989, S. 215). Wie hoch die Volitionsstärke ist, hängt von der Schwierigkeit ab, die zu bewältigen ist (siehe hierzu unter Abschnitt 3.4.4.1 „*Schwierigkeitsgesetz der Motivation*“) (Heckhausen 1989, S. 214).

Die letzte Phase (postaktioanle Motivationsphase) beinhaltet bewertende Prozesse, welche die erzielten Handlungsergebnisse bewerten und folgende Konsequenzen daraus ziehen (Heckhausen 1989, S. 216):

- Ob und wie soll das Ziel weiterverfolgt werden?
- Welche Lehren lassen sich aus den Erfahrungen für zukünftiges Handeln ziehen?

Die Unterscheidung von Heckhausen in Motivationsphasen und Volitionsphasen wurden von ihm empirisch belegt. Die Untersuchungen in diesem Zusammenhang konzentrierten sich auf folgende drei Aspekte (Heckhausen 1989, S. 204 ff):

- Inhalt der Gedanken
- Enkodieren und Abrufen von Informationen
- Bearbeitung von Informationen

Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass in beiden Arten von Phasen (Motivations- und Volitionsphasen) unterschiedliche Gedankengänge vorherrschen. Die jeweiligen Phasen sollen auch einen Einfluss auf die freie Produktion von Gedanken haben. Ebenfalls wurde empirisch bestätigt, dass jede Phase nur die Informationen bevorzugt verarbeitet, die mit ihr übereinstimmen. Nachweisbar war auch ein Unterschied in der Bearbeitung von anreizbezogenen Informationen und Erwartungsinformationen (Heckhausen 1989, S. 204 ff).

### 3.4.5.2 Konfliktorientiertes Prozessmodell

Im Jahr 1999 veröffentlichte Kehr das konfliktorientierte Prozessmodell, welches *prozessuale* und *konfliktorientierte* motivationspsychologische Ansätze verbindet. Diese Ansätze setzen sich auf jeweils verschiedene Weise mit dem Verhältnis von Volition und Motivation auseinander. Zur Überwindung von Widerständen zerlegen *konfliktorientierte Ansätze* die Handlungen in „Energetisierungskomponenten und Steuerungskomponenten“ (siehe dazu auch Kuhls „Theorie der Handlungskontrolle“ unter Abschnitt 3.4.4.2). *Prozessuale Ansätze* zerlegen den Handlungsprozess in aufeinander folgende Phasen und heben besonders den Unterschied zwischen folgenden Phasen hervor (Kehr 1999, S. 21):

- realitätsorientierte Phase bzw. Phase der Entscheidungsfindung UND
- realisationsorientierte Phase bzw. Phase der Entscheidungsdurchsetzung

Beide Ansätze, d.h. sowohl der prozessuale als auch der konfliktorientierte Ansatz, haben verschiedene Auffassungen von Volition (Kehr 1999, S. 21):

- Der **prozessuale Ansatz** verbindet Volition mit realisationsorientierten Phasen, wie z.B. die zwei realisationsorientierten Handlungsphasen „Handeln“ und „Planen“. Volition wird als Sammelbegriff für die Umsetzung von Handlungsabsichten verwendet, wobei keine Realisierungsschwierigkeiten vorliegen müssen (Kehr 1999, S. 21).

- Der **konfliktorientierte Ansatz** verbindet Volition mit Strategien und Mechanismen zur Widerstandsüberwindung, wie z.B. die Vermittlungsprozesse in Kuhls „Theorie der Handlungskontrolle“ (Abschnitt 3.4.4.2). Theoretisch treten solche Handlungsbarrieren oder Widerstände genauso in realitätsorientierten wie auch in realisierungsorientierten Handlungsphasen auf. Im konfliktorientierten Ansatz werden im Gegensatz zum prozessualen Ansatz Volition und Motivation als einander ergänzende „Steuerungslagen“ verstanden. Volitionale Strategien und Mechanismen werden vor allem dann benötigt, „wenn die Ursachen bestehender Handlungsbarrieren in der Person des Handelnden selbst und nicht in seiner Umwelt liegen.“ (Kehr 1999, S. 23). Im konfliktorientierten Ansatz wird zudem betont, dass Volition unerwünschte Verhaltensimpulse genauso zu unterdrücken versucht wie erwünschte. Allerdings hilft Volition, motivational unzureichend fixierte Handlungsabsichten zu stärken (Kehr 1999, S. 23).

Kehrs Kernannahme zu seinem konfliktorientierten Prozessmodell ist, dass interne Widerstände bei der Absichtsrealisierung und bei der Absichtsbildung erzeugt werden können, welche unterschiedliche Volitionsstrategien erfordern (siehe dazu folgende Abbildung) (Kehr 1999, S. 27).

**Abb. 8: Konfliktorientiertes Prozessmodell als Vierfelderschema**

<b>Konfliktorientiertes Prozessmodell</b>		<b>Prozess</b>	
		<i>Selektion</i>	<i>Realisation</i>
<b>Struktur</b>	<i>Motivation</i>	Selektions- motivation	Realisations- motivation
	<i>Volition</i>	Selektions- volition	Realisations- volition

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kehr 1999, S. 27.**



In diesem Vierfelderschema definiert Kehr folgende vier Bereiche (Kehr 1999, S. 28):

- „Selektionsmotivation: Affektive Bewertungspräferenzen bei der Handlungswahl, die sich durch situativ angeregte Motive und Bedürfnisse ergeben und implizite Verhaltenstendenzen hervorrufen.
- Selektionsvolition: Volitionale Strategien, die bei der Handlungswahl zur Stärkung kognitiv präferierter Handlungsoptionen gegenüber den durch aktuelle Motivations- und Bedürfnislagen angeregten impliziten Verhaltenstendenzen eingesetzt werden.
- Realisationsmotivation: Ausführungsregulation von Handlungen bei gegebener motivationaler Unterstützung.
- Realisationsvolition: Ausführungsregulation von Handlungen bei fehlender motivationaler Unterstützung oder bei störenden Verhaltensimpulsen.“

### 3.4.5.3 Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Arbeitsvolition

Das Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Arbeitsvolition (Basis Version) von Kehr nimmt an, dass Unterschiede zwischen expliziten und impliziten Motiven<sup>1</sup> zu einem Konflikt führen. Um diesen Konflikt lösen zu können, erfordert es Volition. Die Volition soll in diesem Zusammenhang die mangelnde Motivation kompensieren, weshalb dieses Modell als Kompensationsmodell bezeichnet wird (Kehr 2001, S. 20-28; Zaunmüller 2005, S. 89).

Für die beiden Komponenten des Modells gilt (Kehr 2001, S. 22):

- **Implizite Motive** sind eher dem unbewussten, emotionalen Bereich zugeordnet und der menschliche Verstand ist nur begrenzt zugänglich. Sie werden unbewusst angeregt und führen zu impliziten Verhaltensimpulsen und affektiven Präferenzen. Sie resultieren in ausdrucksvollem, freudigem und spontanem Verhalten (Kehr 2004, S. 480).
- **Explizite Motive** sind eher dem sachlichen Bereich zugeordnet und das Bewusstsein ist zugänglich. Sie stellen die Gründe dar, welche Personen ihren Handlungen zuschreiben. Explizite Motive werden im Gegensatz zu den impliziten Motiven sehr stark von normativem Druck und sozialen Forderungen beeinflusst. Wenn explizite Motive aktiviert werden, entstehen explizite Handlungstendenzen und kognitive Präferenzen. Gerade bei Entscheidungen, die sich auf kognitive Prozesse zurückführen lassen, sind explizite Motive besonders einflussreich. Explizite Motive hängen eng mit der Zielentwicklung zusammen, wenn man sie mit anderen Faktoren (vor allem wahrgenommenen Fähigkeiten) kombiniert (Kehr 2004, S. 481).

---

<sup>1</sup> Die Komponenten explizite und implizite Motive dieses Modells haben keinen direkten Bezug zu der üblichen Einteilung in extrinsische und intrinsische Anreize oder Motive, welche in der Literatur häufig vorkommt.

Implizite und explizite Motive lassen sich weitgehend unabhängig aktivieren und beziehen sich auf verschiedene Seiten einer Person. „Implicit motives are aroused by factors intrinsic to the activity and explicit motives are aroused by factors extrinsic to the activity” (Kehr 2004, S. 482). Es werden von Kehr zwei Thesen in Bezug auf die Beziehung von impliziten und expliziten Motiven aufgestellt (Kehr 2004, S. 483):

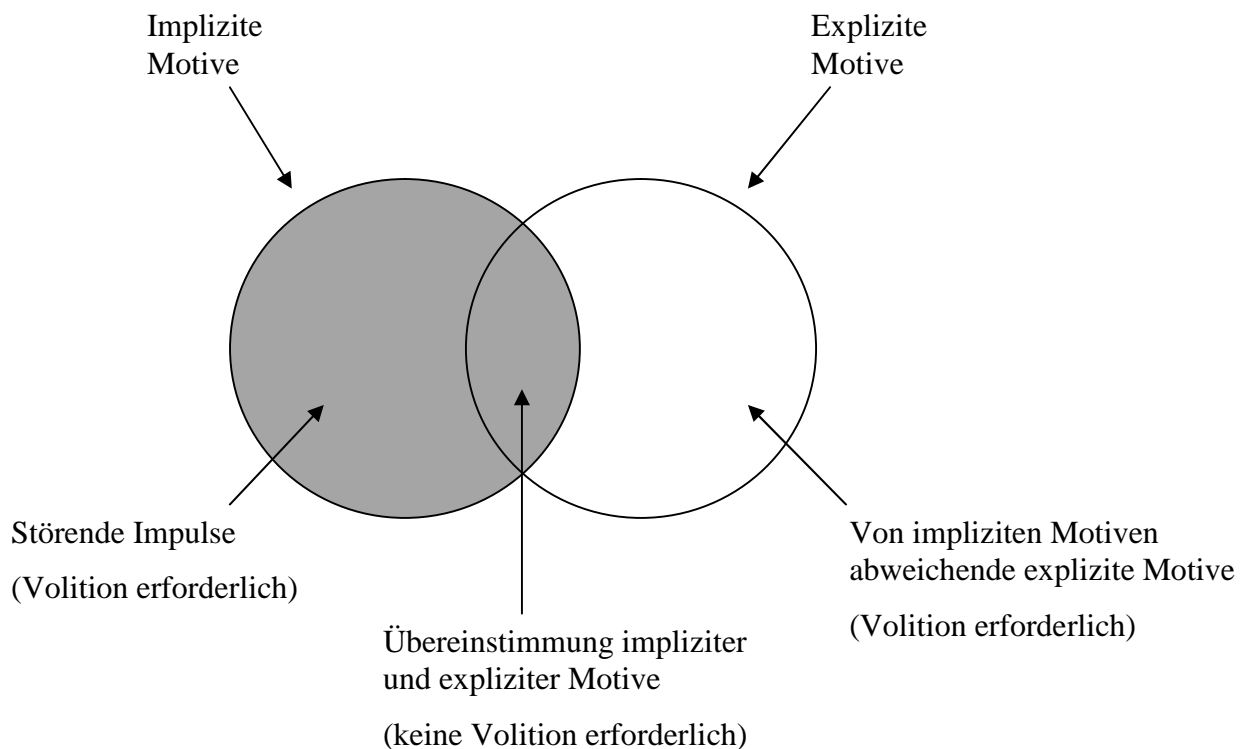
- „Proposition 1. Implicit motives and explicit motives are conceptually independent and have distinctive effects on working behavior. Aroused implicit motives are associated with affective preferences, implicit behavioral impulses and spontaneous behavior; activated explicit motives are associated with cognitive preferences, explicit action tendencies, and cognitive choices“ (Kehr 2004, S. 483).
- “Proposition 2. Discrepancies between implicit and explicit motives cause intrapersonal conflict due to conflicting behavioral tendencies, and result in impaired well-being and failure. Discrepancies between implicit and explicit motives, conceptualized at an abstract level of representation, at first initiate *latent* behavioral conflict. Behavioral conflicts become *manifest*, if implicit behavioral impulses (originating in aroused implicit motives) and explicit action tendencies (stemming from activated explicit motives) are incompatible at the given moment” (Kehr 2004, S. 483).

Kehr definiert Volition als eine Anhäufung selbstgesteuerter Strategien für die Unterstützung von expliziten Handlungstendenzen gegenüber konkurrierenden Verhaltensimpulsen. Bezüglich der volitionalen Regulierung verfasst Kehr zwei weitere Thesen (Kehr 2004, S. 485 ff):

- „[Proposition 1.] Volitional regulation is required to compensate for insufficient motivation due to discrepancies between implicit and explicit motives. When implicit and explicit motives are congruent, no volitional regulation is required” (Kehr 2004, S. 485 ff).
- „[...] Proposition 2.] Volitional regulation has a two-fold function. Volition is needed (a) to support explicit action tendencies (activated explicit motives) discrepant with affective preferences (aroused implicit motives), and (b) to suppress implicit behavioral impulses (aroused implicit motives) discrepant with cognitive preferences (activated explicit motives)” (Kehr 2004, S. 485 ff).

Diese beiden Thesen wurden von Kehr empirisch belegt. Zum einen, dass eine volitionale Regulierung erforderlich ist, um fehlende Motivation verursacht durch Unterschiede zwischen expliziten und impliziten Motiven ausgleichen zu können. Zum anderen, dass Verhaltensübereinstimmung mit aktivierten impliziten Motiven eine wichtige, aber keine ausreichende Bedingung für intrinsische Motivation ist. Lediglich Verhaltensübereinstimmung mit aktivierten impliziten und expliziten Motiven ist eine hinreichende Bedingung für intrinsische Motivation und braucht somit keine Volition (Kehr 2004, S. 489).

In der folgenden Abbildung erkennt man einen schematischen Überblick über das Kompensationsmodell der Arbeitsmotivation und Arbeitsvolition von Kehr. Die beiden Kreise, welche sich zum Teil überlappen, verdeutlichen die strukturellen Komponenten des Modells (implizite und explizite Motive) (Zaunmüller 2005, S. 91).

**Abb. 9: Grundversion des Komponentenmodells von Kehr**

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaunmüller 2005, S. 92.**

Aktivierte implizite Motive werden mit affektiven Präferenzen verbunden und führen zu impliziten Verhaltensimpulsen. Angeregte explizite Motive werden mit kognitiven Präferenzen verbunden und führen zu expliziten Handlungstendenzen. Unterschiede zwischen expliziten und impliziten Motiven können konkurrierende kognitive und affektive Präferenzen hervorrufen, welche einen intra-personellen Konflikt verursachen. Um diese Konflikte zum Vorteil kognitiver Präferenzen lösen zu können und für fehlende motivationale Unterstützung zu kompensieren, ist Volition notwendig. Der Teil des expliziten Motivkreises, der vom impliziten überdeckt ist, zeigt eine Volitionsfunktion und zwar die Unterstützung bedürfnisabweichender expliziter Handlungstendenzen. Der Teil des impliziten Motivkreises, welcher nicht vom impliziten überdeckt ist, zeigt die zweite Funktion der Volition und zwar die Unterdrückung ungewünschter impliziter Impulse (Kehr 2004, S. 490).

Die Stelle, an der sich beide Kreise überlappen, zeigt die Übereinstimmung expliziter und impliziter Motive. Eine solche Übereinstimmung ist mit intrinsischer Motivation verbunden, welche keine volitionale Unterstützung erfordert, und verursacht kompatible explizite Handlungstendenzen und implizite Verhaltensimpulse. Es wird von extrinsischer Motivation ausgegangen, wenn kognitive Präferenzen wie zum Beispiel Ziele unterstützt werden, welche unterschiedlich zu impliziten Motiven sind, also der Teil des expliziten Motivkrieses, welcher nicht vom impliziten Motivkreis überlappt ist (Kehr 2004, S. 490).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Anreizsysteme im ökonomischen Zusammenhang und Anreizsysteme im verhaltenswissenschaftlichen Zusammenhang prinzipiell als Konkurrenten auftreten, sich aber dennoch teilweise arbeitsteilig ergänzen. Während die Principal-Agent-Theorie (ökonomischer Ansatz) in ihren Grundmodellen nur extrinsische und materielle Faktoren berücksichtigt, betonen die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze, dass gerade auch intrinsische und immaterielle Faktoren auf keinen Fall vernachlässigt werden dürfen (Gibbons 1998, S. 130).

## 4. Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement

In diesem Abschnitt wird versucht, die Anforderungen, die ein Anreizsystem für das Wissensmanagement erfüllen soll, aufzuzeigen. Hier wird auf allgemeine sowie spezielle Anforderungen eingegangen. Weiters werden Gestaltungsbereiche von Anreizsystemen für die Bereitstellung von Wissen der Angestellten ausgearbeitet wie zum Beispiel die Festlegung der Wissensziele, Geltungsbereiche und Anreizinstrumente sowie die Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter. Im Folgenden wird erklärt, wie bei der Implementierung solcher Anreizsysteme vorzugehen ist. Zum Schluss wird dies alles noch überblicksmäßig in einer Grafik zusammengeführt.

### 4.1 Anforderungen an Anreizsysteme

Zu allererst muss festgestellt werden, welchen Zweck das Anreizsystem speziell erfüllen soll. Somit müssen die Anforderungen an dieses System genau spezifiziert werden, um dieses Ziel so genau wie möglich erreichen zu können. Entscheidend dabei ist, dass eine Beurteilung eines Anreizsystems nur dann sinnvoll ist, wenn Anforderungen zuvor genau definiert wurden (Grewe 2006, S. 16).

#### 4.1.1 Allgemeine Anforderungen

Im Allgemeinen wird von einem Anreizsystem gefordert, dass es transparent, flexibel, gerecht, wirtschaftlich, individuell, leistungsorientiert, motivierend und einfach ist (Grewe 2006, S. 17; Zaunmüller 2005, S. 98-101):

- *Transparent* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Beziehungen zwischen der Bereitstellung von Wissen und den Anreizen leicht nachvollziehbar sein sollen.
- *Flexibel* muss ein solches System sein, um sich an die ständig ändernden Bedingungen unternehmensextern und –intern anpassen zu können.

- *Wirtschaftlich* bedeutet, dass die Kosten und Leistungen so abgestimmt werden, dass der Nutzen maximiert wird.
- Bei der *Individualisierung* geht es darum, dass die verschiedenen Leistungsmotive der Angestellten durch die Anreize aktiviert werden, um Verhaltenswirkungen zu erreichen.
- Ebenfalls ist es sehr wichtig, dass ein Anreizsystem *leistungsorientiert* ist. Dabei sollte man sich mit der Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter befassen.
- Durch die *Motivationswirkung* soll das Anreizsystem gewünschtes Verhalten verstärken und ungewünschtes vermindern.
- Der Vorteil eines *einfachen* Anreizsystems ist der, dass der Verwaltungsaufwand viel geringer und somit das ganze System wirtschaftlicher ist.

Diese allgemeinen Anforderungen an ein Anreizsystem sind oft sehr widersprüchlich. So liegt das Ziel nicht im Finden eines optimalen Systems, sondern im Abwägen zwischen Anforderungen, die zueinander im Widerspruch stehen (Zaunmüller 2005, S. 102).

### 4.1.2 Spezielle Anforderungen

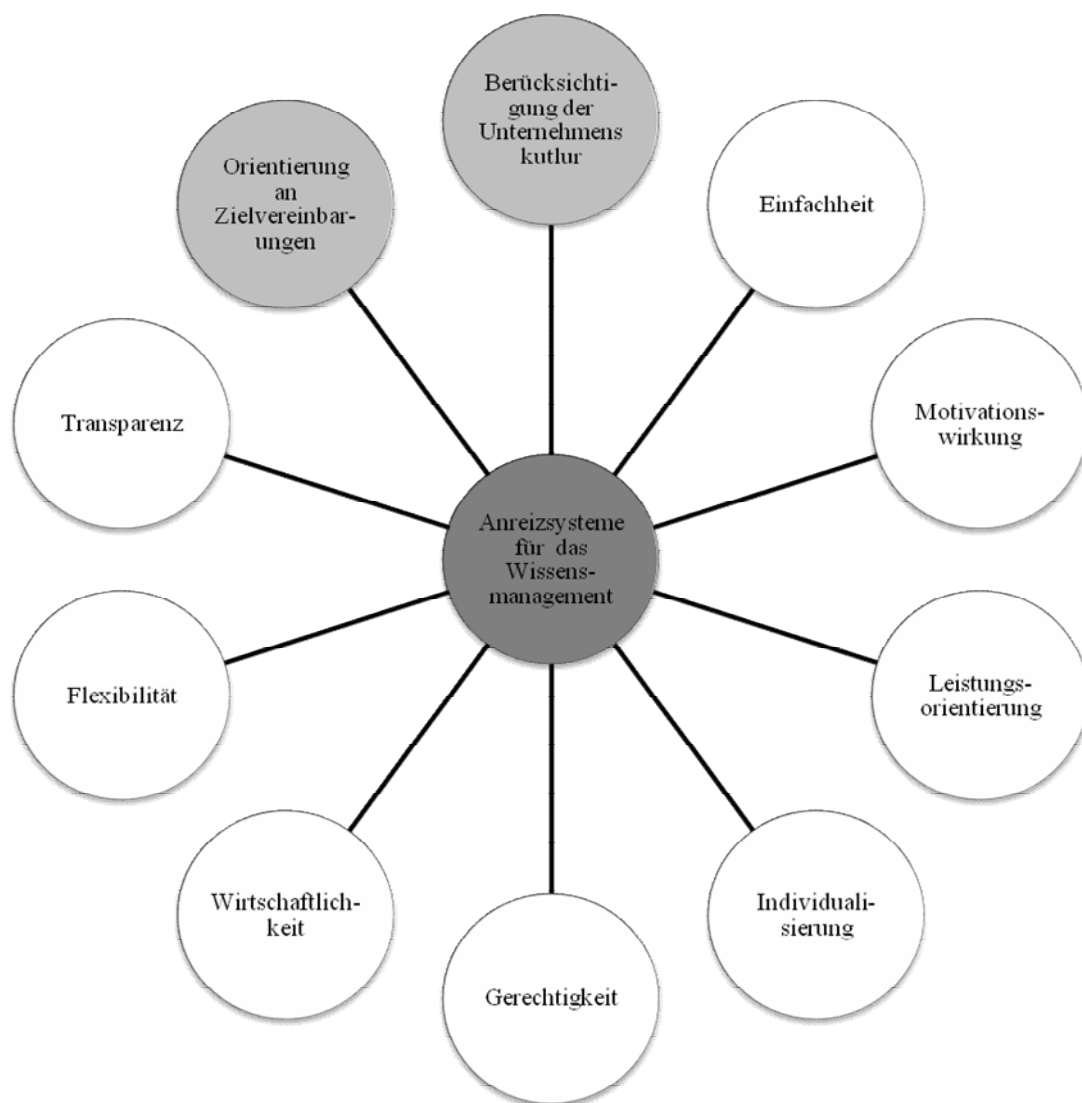
Weiters gibt es zwei spezielle Anforderungen an Anreizsysteme für das Wissensmanagement. Die Orientierung an Zielvereinbarungen und die Berücksichtigung der Unternehmenskultur (Zaunmüller 2005, S. 102-108):

- *Orientierung an Zielvereinbarungen* bedeutet, dass motivationale Prozesse in Unternehmungen bis zu einem gewissen Grad mit Zielvereinbarungen unterstützt werden können. Durch die Vereinbarung von Zielen können Wünsche, Bedürfnisse und Mitarbeiterziele mit den Zielvorstellungen der Vorgesetzten abgeglichen werden (Zaunmüller 2005, S. 104, 105).



- *Berücksichtigung der Unternehmenskultur* bedeutet, dass eine entsprechende Unternehmenskultur dem Unternehmen helfen kann, dort wo Unternehmensziele und explizite Motive übereinstimmen, störende implizite Verhaltensimpulse zu vermeiden (Zaunmüller 2005, S. 105-108).

**Abb. 10: Anforderungen an Anreizsysteme**



**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaunmüller 2005, S. 108.**

## 4.2 Gestaltungsbereiche von Anreizsystemen

Anreizsysteme müssen unternehmensindividuell gestaltet werden. Im Folgenden werden vier Gestaltungsbereiche genauer untersucht und zwar (Zaunmüller 2005, S. 111):

- Festlegung der Wissensziele,
- Festlegung der Geltungsbereiche,
- Festlegung der Anreizinstrumente und
- Messung und Bewertung der Mitarbeiterleistungen.

### 4.2.1 Festlegung der Wissensziele

Bevor ein Anreizsystem für die Bereitstellung von Wissen der Angestellten entwickelt werden kann, müssen Wissensziele formuliert und in die unternehmensspezifische Zielhierarchie eingeordnet werden (Zaunmüller 2005, S. 113).

Laut dem St. Galler Managementkonzept werden strategische, operative und normative Wissensziele unterschieden, wobei sich normative Ziele auf generelle Rahmenbedingungen beziehen und Voraussetzungen für die operativen und strategischen Ziele schaffen (Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 70):

- Strategische Wissensziele: Es muss erörtert werden, welches Mitarbeiterwissen für das Unternehmen strategisch wichtig ist, um ein geeignetes Anreizsystem zu entwickeln. Ebenfalls muss der Bedarf an Wissen für das Unternehmen zukünftig und langfristig und die strategischen Wissensziele definiert werden. Strategische Wissensziele beziehen sich zum Beispiel auf den Einstieg in neue Technologiefelder oder die Entwicklung von Kernkompetenzen (Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 70 ff).

- Operative Wissensziele: „Die Transformation strategischer in operative Wissensziele unter Berücksichtigung des normativen Kontextes erlaubt es, den Anwendungsbezug von Wissenszielen und ihre Kompatibilität zu anderen Unternehmenszielen deutlich zu machen sowie die konkrete Umsetzung anzustoßen“ (Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 85 ff).

Um operative Ziele konsequent verfolgen zu können, sollten sie konkret formuliert werden. Operative Wissensziele können sein (Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 134):

- „Verbesserungsideen der Kunden sind an X zu leiten, welcher dieses Wissen an die für die Umsetzung dieses Wissens relevanten Stellen weiterleitet.“
- „Wissen über Leistungsangebot, Stärken und Schwächen der Konkurrenten ist zu sammeln und monatlich von Y zu analysieren.“
- „Wissen der Mitarbeiter über neue Technologien ist regelmäßig zu diskutieren, Implikationen sind von Y abzuleiten.“

### **4.2.2 Festlegung der Geltungsbereiche**

Dieser Teil ist elementar, da die jeweiligen Abteilungen und die Mitarbeiter, welche in das Anreizsystem miteinbezogen werden, entsprechend der Wissensziele bestimmt werden müssen. Grundsätzlich sollten bzw. können auch Außenstellen, welche rechtlich zum Unternehmen gehören, oder auch nur in einem vertraglichen Verhältnis zum Unternehmen stehen, in das Anreizsystem miteinbezogen werden. Im Allgemeinen sollten alle Beschäftigten der Gestaltungsbereiche in ein solches Anreizsystem miteinbezogen werden und nicht nur die leitenden Mitarbeiter. Schließlich ist das Wissen jedes Mitarbeiters für das Wissensmanagement relevant (Zaunmüller 2005, S. 114).

### 4.2.3 Festlegung der Anreizinstrumente

Ein Anreiz definiert sich in der Qualität einer Situation, Motive anzuregen und zu verstehen. Anreizinstrumente wirken auf die Qualität einer Situation ein und können so gestaltet bzw. eingesetzt werden, dass sie Anreize bewusst setzen. Zielvereinbarungen stellen zum Beispiel ein Anreizinstrument dar, da sie die Anreize Kommunikation/Feedback, Information und Partizipation (Teilnahme) setzen. Anreize und die jeweiligen Anreizinstrumente müssen den Mitarbeitermotiven entsprechen, damit das gewünschte Verhalten erzielt werden kann. Die *Basis-Anreize* in diesem Zusammenhang stellen die immateriellen Anreize (Information, Partizipation und Kommunikation/Feedback) dar. Ein zusätzlicher Anreiz (im folgenden *Zusatz-Anreiz* genannt) – neben den Basis-Anreizen – stellen Anerkennung und Auszeichnung dar, wobei diese materiell und immateriell gestaltet werden können. Zu allererst sollte jedoch ein elementares, immaterielles System gestaltet werden (Zaunmüller 2005, S. 115).

**Information** – bietet in angemessenem Umfang einen starken Anreizwert. Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen, wenn man sie über aktuelle Gegebenheiten und betriebsrelevante Entscheidungen umfassend und rechtzeitig informiert. Eine solche Informationspolitik fördert auch die Identifikation des Angestellten mit dem Unternehmen (Zaunmüller 2005, S. 117).

**Kommunikation/Feedback** – der wechselseitige Informationsaustausch und die Rückmeldungen über den Stand erreichter Ziele haben eine besondere Anreizwirkung. Es ist entscheidend für den Feedback-Empfänger, wie er solche Rückmeldungen bewertet und interpretiert, um sein Verhalten daran anzupassen. Rückmeldungen sollten deshalb nicht nur informativ, sondern auch bewertend sein. Anreizinstrumente für die Anreize Kommunikation und Feedback sind zum Beispiel Mitarbeitergespräche/ -beurteilungen (Zaunmüller 2005, S. 117).

**Partizipation** – auf der einen Seite ist die Teilnahme der Mitarbeiter am Planungs- und Entscheidungssystem durch Arbeitsverträge geregelt. Auf der anderen Seite gibt es allerdings die viel bedeutendere freiwillige Beteiligung, die durch Anreize hervorgerufen werden kann. Mitarbeiter fühlen sich zum Beispiel stärker an eine Entscheidung gebunden und auch verpflichtet entsprechend danach zu handeln, wenn sie beim Entscheidungsfindungsprozess stärker beteiligt waren (Zaunmüller 2005, S. 118).

**Anerkennung und Auszeichnung** – können für Leistungen, die über den normalen Rahmen hinausgehen, geboten werden. Solche Anerkennungen und Auszeichnungen können zum Beispiel Prämien, Provisionen aber auch Ernennungen zum „Wissens-Mitarbeiter des Monats“ sein (Zaunmüller 2005, S. 118, 119).

#### **4.2.4 Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter**

Indikatoren sind das Wichtigste, um Leistungen von Mitarbeitern messbar zu machen. Allerdings gibt es keinen zentralen Leistungsindikator hinsichtlich der Bereitstellung von Wissen, weshalb die vereinbarten Ziele als Grundlage zur Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter herangezogen werden. Weiters sollten *zwei Parameter* als Ausgangspunkt zur Messung und Bewertung verwendet werden. Das **Leistungsverhalten** und die **Leistungsergebnisse**, da sich Anreizsysteme nicht nur auf Ergebnisse, sondern auch darauf konzentrieren sollen, wie sich die Mitarbeiter verhalten (Zaunmüller 2005, S. 121).

### 4.3 Vorgehensweise bei der Implementierung von Anreizsystemen

Die Implementierung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement erfolgt in vier Phasen (Grewe 2006, S. 56 ff):

- Situationsanalyse
- Konzeptentwicklung und -ausarbeitung
- Einführung
- Systemüberprüfung

Die erste Phase (Situationsanalyse) befasst sich mit der Festlegung der Wissensziele und der Gestaltungsbereiche, also mit den ersten beiden Gestaltungsbereichen von Anreizsystemen (siehe dazu Kapitel 4.2 „Gestaltung von Anreizsystemen“). Die zweite Phase (Konzeptentwicklung und -ausarbeitung) befasst sich mit der Festlegung der Anreizinstrumente und der Messung und Bewertung der Leistung der Mitarbeiter, also mit den letzten beiden Gestaltungsbereichen von Anreizsystemen (siehe dazu Kapitel 4.2 „Gestaltung von Anreizsystemen“). Die dritte und vierte Phase (Einführung und Systemüberprüfung) befassen sich mit allen vier Gestaltungsbereichen von Anreizsystemen (Zaunmüller 2005, S. 122):

**Abb. 11: Vorgehensweise bei der Implementierung von Anreizsystemen**

Phase der Implementierung	Gestaltungsbereiche			
	Festlegung der Wissensziele	Festlegung der Geltungsbereiche		
Situationsanalyse	Festlegung der Wissensziele	Festlegung der Geltungsbereiche		
Konzeptentwicklung und -ausarbeitung			Festlegung der Anreizinstrumente	Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter
Einführung	Festlegung der Wissensziele	Festlegung der Geltungsbereiche	Festlegung der Anreizinstrumente	Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter
Systemüberprüfung	Festlegung der Wissensziele	Festlegung der Geltungsbereiche	Festlegung der Anreizinstrumente	Messung und Bewertung der Leistungen der Mitarbeiter

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaunmüller 2005, S. 123.

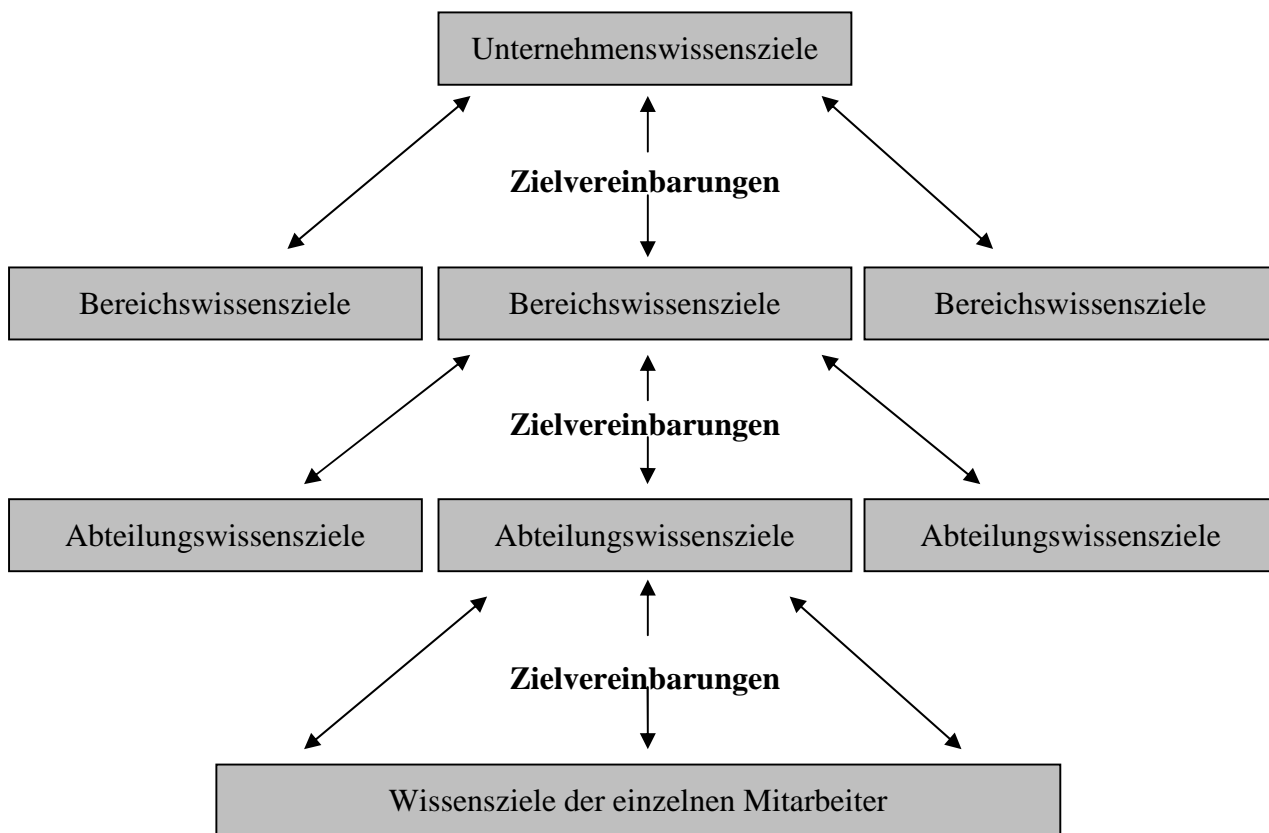
### **4.3.1 Situationsanalyse**

Die Festlegung der Wissensziele und der Gestaltungsbereiche bilden die wesentlichen Punkte der Situationsanalyse. Im Wesentlichen werden die bestehenden Bedingungen bezüglich der Bereitstellung von Wissen untersucht (Grewe 2006, S. 89).

#### **4.3.1.1 Wissensziele**

In der Phase der Situationsanalyse müssen, soweit das Unternehmen noch nicht über solche Ziele verfügt, operative und strategische Ziele für die Bereitstellung von Wissen geschaffen werden. Diese Ziele helfen, die Wissensbereitstellung der Unternehmensmitglieder zu analysieren. Im Anschluss daran sollte eine gemeinsame Sprache geschaffen werden, die oft in Unternehmen noch fehlt. Grundbegriffe wie Wissen, Informationen und Daten werden sehr häufig in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Um Missverständnisse zu vermeiden, müssen ähnliche bzw. im Idealfall gleiche Vorstellungen und Bedeutungen mit diesen Begriffen verbunden werden. Durch einen regelmäßigen Umgang mit Fragestellungen bezogen auf Wissen kann dies erreicht werden. Sehr wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter bei der Schaffung von Wissenszielen miteinbezogen werden, da dadurch die Volition und Motivation der Mitarbeiter, die Ziele zu verfolgen, gefördert werden. Der Aufbau einer *Wissenspyramide* in Form von Stufen im Rahmen eines Top-Down oder/und Bottom-Up Ansatzes sollte somit mittels Zielvereinbarungen erfolgen (Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 90 ff).

**Abb. 12: Wissenszielpyramide**



**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Probst, Raub & Romhardt, 1999, S. 88ff.**

#### **4.3.1.2 Geltungsbereiche**

Nach der Umwandlung der strategischen Ziele in operative Wissensziele müssen potentielle Geltungsbereiche des zukünftigen Anreizsystems konkretisiert werden (Zaunmüller 2005, S.135).

In dieser Phase liegt das Hauptaugenmerk in der Definition der Unternehmensbereiche und Abteilungen, welche künftig vermehrt in die Wissensbereitstellung miteinbezogen werden sollen. In diesem Zusammenhang ist zu allererst eine konkrete Entscheidung bezüglich der Anzahl der einbezogenen Mitarbeiter notwendig, da eine hohe Anzahl von integrierten Bereichen meist auch einen erhöhten Verwaltungsaufwand und eine mögliche Reduktion der Wirtschaftlichkeit des Systems zur Folge haben kann (Zaunmüller 2005, S. 136).



In Folge ist es ratsam, unternehmensinterne Geschäftsprozesse zu identifizieren und anschließend im Detail zu analysieren (Zaunmüller 2005, S. 136):

- Die *Prozessidentifikation und -analyse* kann einerseits mit Hilfe von internem Personal (inside-out) oder mit Hilfe von externen Personen (outside-in) erfolgen. Weiters kann in dieser Phase entweder von einem Top-down Ansatz oder von einem Bottom-up Ansatz ausgegangen werden (Buchhop 2008, S. 11 ff). In der Praxis werden nun Systeme wie etwa Datenbanken und Akten und sämtliche Ansprechpartner, welche firmenrelevante Informationen bereitstellen, näher untersucht. Ferner ist es ratsam, zusätzlich die unternehmensüblichen Kommunikationsformen und -wege sowie Mitarbeiterzeitungen oder Vorschlagssysteme zu durchleuchten, um einen groben Überblick über den derzeitigen Stand der Wissensbereitstellung im Unternehmen zu erlangen, und um herauszufinden, inwieweit und in welcher Weise Mitarbeiter zu erhöhter Wissensbereitstellung zukünftig motiviert werden können (Zaunmüller 2005, S. 136).

Anschließend werden sämtliche aus der Prozessanalyse resultierenden Informationen in graphischer Form dargestellt. Prozessmanager bedienen sich in dieser Phase unterschiedlicher Methoden der Prozessvisualisierung, mit deren Hilfe Ist-Abläufe in einfacher Art und Weise veranschaulicht werden können und folglich Soll-Abläufe zukünftig leichter gestaltet werden können (Engelhardt & Ortner 2004, S. 18 ff).

- Zaunmüller (2005) rät bei der visuellen Darstellung von Prozessabläufen zu sogenannten **Prozessablaufdiagrammen**, deren Erstellung im Allgemeinen vier Phasen durchläuft: Informationssammelphase, Strukturierungsphase, Darlegungsphase und Interaktionsphase (Zaunmüller 2005, S. 137):
  - In der ersten Phase (Informationssammelphase) werden existierende schriftliche Informationen über Prozesse gesammelt und untersucht. Nach dieser Analyse werden Prozessexperten hinzugezogen und persönlich interviewt (Zaunmüller 2005, S. 137).
  - In der zweiten Phase (Strukturierungsphase) werden die bereits gesammelten Informationen mit Hilfe eines Prozessablaufdiagramms graphisch dargestellt (Zaunmüller 2005, S. 137).
  - In der dritten Phase (Darlegungsphase) werden diese Diagramme mit Textbeschreibungen ergänzt (Zaunmüller 2005, S. 137).
  - In der letzten Phase (Interaktionsphase) werden diese Arbeitspapiere von Experten kommentiert, diskutiert und gegebenenfalls nachträglich korrigiert (Zaunmüller 2005, S. 137).

In diesem Zusammenhang sei zu beachten, dass für das Wissensmanagement insbesondere die Prozesse von Bedeutung sind, in denen das Vorhandensein beziehungsweise das Fehlen von Wissen entweder zu einer Kostensenkung führen oder Prozessleistungssteigerung einleiten kann (Engelhardt & Ortner 2004, S. 18 ff).

Abschließend sei betont, dass Verbesserungen im Bereich des Wissensmanagements vor allem dann von Nöten sind, wenn nicht alle drei anfangs erwähnten Basis-Anreize (Information, Partizipation und Kommunikation) ausreichend gegeben sind oder wenn Zusatz-Anreize (Anerkennung, Auszeichnung) im Unternehmen nicht praktiziert werden. Da besonders diese Zusatz-Anreize in der Praxis meist nicht heuristisch identifiziert und analysiert werden, sondern vermehrt firmenintern diskutiert werden sollten, ist es besonders in dieser Phase wichtig, so viele Mitarbeiter wie möglich bei der systematischen Verbesserung des Wissensaustauschs mit einzubeziehen. Meist geschieht dies mit Hilfe von standardisierten Fragebögen (Zaunmüller 2005, S. 138).

## **4.3.2 Konzeptentwicklung und –ausarbeitung**

### **4.3.2.1 Festlegung der Anreizinstrumente**

Nach eingehender Situationsanalyse ist es nun an der Zeit, konkrete Konzepte von Anreizinstrumenten zu entwickeln und detailliert auszuarbeiten. In dieser Phase müssen Anreizinstrumente konkretisiert werden, welche einerseits mitarbeiterbezogenen Aspekten als auch firmenrelevanten Aspekten zugute kommen. Hinsichtlich der Mitarbeiter ist es notwendig, Instrumente so zu gestalten, dass involvierte Personen nicht mit einem “Verdrängungseffekt” reagieren (Zaunmüller 2005, S. 140).

Unter Verdrängungseffekt versteht man das negative Verhalten der Mitarbeiter aufgrund der Tatsache, dass diese einen äußeren Reiz als Einschränkung ihres individuellen Handlungsfreiraums deuten und folglich einst intrinsisch motivierte Verhaltensweisen nur mehr dann an den Tag legen, wenn äußere von ihnen erwünschte Reize vorgenommen werden. Mit anderen Worten, externe Stimuli verhindern intrinsische Motivationen immer dann, wenn der Mitarbeiter diese als kontrollierend wahrnimmt (Frey 1997a, S. 26).

Ferner ist es natürlich notwendig, neben dem Nutzen potentieller Anreizinstrumente auch Zusatzkosten, Unternehmensprioritäten und die firmenindividuellen Ausgangssituationen in Betracht zu ziehen (Zaunmüller 2005, S. 140).

#### 4.3.2.2 Nutzwertanalyse

Bei der formalen Beurteilung potentieller Anreizinstrumente kann mittels einer Nutzwertanalyse vorgegangen werden. Die Nutzwertanalyse ist ein analytisches Bewertungsverfahren, mit dessen Hilfe man entsprechend der Präferenzen des Entscheidungsträgers die beste Alternative aus einer Vielzahl von Alternativen wählen kann (Preißler 2007, S. 209 ff). Die Nutzwertanalyse ist in diesem Zusammenhang ein besonders nützlicher Ansatz, da diese nicht nur monetär bewertbare Kriterien berücksichtigt und in der Praxis einfach durchzuführen ist. Grundsätzlich sei bei der Durchführung der Nutzwertanalyse allerdings zu beachten, dass zwischen den einzelnen Kriterien keine Nutzenunabhängigkeit vorliegt, und dass die Bewertung der einzelnen Kriterien meist subjektiv vorgenommen wird (Zaunmüller 2005, S. 143).

Zaunmüller (2005) gliedert den Aufbau in einer solchen Analyse wie folgt:

1. Bestimmung der Anforderungskriterien und Zielkriterien
2. Aufstellung geeigneter Alternativen und Beschreibung der Ziel- oder Anforderungserträge
3. Ermittlung und Bewertung von Anforderungs- und Zielerfüllungsgraden und Ermittlung der Nutzengrößen mit Hilfe einer Nutzenfunktion
4. Berechnung der relativen Gewichtung der Anforderungs- und Zielkriterien
5. Berechnung der Teilnutzenwerte durch Multiplikation der Kriteriengewichte mit den Nutzengrößen
6. Entscheidung für die Alternative mit dem maximalen Nutzwert

#### 4.3.2.3 Messen und Beurteilen der Leistung

Im Rahmen der Konzeptentwicklung und –ausarbeitung muss neben der formalen Beurteilung der alternativen Anreizinstrumente nun gesondert an eine *Messung und Beurteilung der Leistungen, Leistungsergebnisse und Leistungsverhaltens der Mitarbeiter* herangegangen werden (Zaunmüller 2005, S. 140 ff).

Bei der Beurteilung der Mitarbeiterleistungen orientiert sich der urteilende Manager, wie bereits erwähnt, nicht allein an den Arbeitsergebnissen der einzelnen Mitarbeiter, sondern ebenfalls an deren Verhalten. In der Praxis ist es üblich, ex-ante Mitarbeitern bestimmte Verhaltensmaßstäbe nahezulegen und ex-post die Beiträge und die Qualität des Leistungsverhaltens objektiv und subjektiv zu messen. Dieser Bewertungsprozess sollte stets transparent und gerecht ablaufen, und den zu beurteilenden Mitarbeitern das Gefühl zu geben integriert zu sein und weniger kontrolliert zu werden (Zaunmüller 2005, S. 147, 148).

Ein primäres Problem der Beurteilung der Mitarbeiterleistungen besteht in der so genannten “Informationsasymmetrie”. In diesem Fall ist der Agent (Planer) besser über die Gegebenheiten seiner Planungssituation informiert als der Principal (Unternehmensleitung). Nach der Principal-Agent-Theorie (siehe dazu 3.3 Anreizsysteme im ökonomischen Zusammenhang) versucht man, diese Informationsasymmetrien, welche zweifellos einen großen Nachteil für das Unternehmen darstellen, mit Hilfe von konkreten Anreizen so zu minimieren, dass der Agent seine Informationen, insbesondere die Informationen bezüglich seiner persönlichen Einschätzung, über erzielbare und erzielte Leistungen so wahrheitsgetreu wie möglich kommuniziert (Scholl 2001, S. 93 ff).

Im nächsten Schritt werden die individuellen *Leistungsergebnisse* der Mitarbeiter anhand von vereinbarten Messkriterien, wie etwa “getätigte Einträge in die Datenbank” oder “Regelmäßigkeit der Weiterleitung von Informationen”, bewertet (Zaunmüller 2005, S. 148).

In der letzten Phase des Beurteilungsprozederes wird die Qualität des *Leistungsverhaltens* sowie ex-post als auch ex-ante gemessen (Zaunmüller 2005, S 149 ff):

- Bei der **ex-ante Beurteilung** definiert das Topmanagement vorab das erwünschte Leistungsverhalten. Dies ist allerdings nur möglich, wenn eine „Best Practice“ des Arbeitsverhaltens definiert werden kann, an welcher sich Mitarbeiter orientieren können. In diesem Zusammenhang gewinnen standardisierte Verhaltenserwartungs- und Verhaltensbeobachtungsskalen an Bedeutung (Zaunmüller 2005, S. 150 ff).
- Bei der **ex-post Beurteilung** hingegen orientiert sich das Management an der sogenannten „Müllers Weganalyse“. Folgt man dieser Beurteilungsstrategie, ist es ausreichend, einem Zielbewertungsformular eine weitere zu bewertende Spalte beizufügen (Zaunmüller 2005, S. 149, 150).

#### 4.3.2.4 Mitarbeitergespräche

Wie bereits erwähnt, wann immer Anreizsysteme für die Wissensbereitstellung innerhalb des Unternehmens gewählt werden müssen, stehen die Mitarbeiter an erster Stelle. Daher sollten diese ebenfalls aktiv in den Prozess der Leistungsbewertung miteinbezogen werden. Dies geschieht in der Praxis mittels *Mitarbeitergesprächen*. In diesen Gesprächen ist es möglich, firmenspezifische Ziele mit denen der Angestellten abzustimmen, bereits vorhandene Bewertungsverfahren zu erörtern und gegebenenfalls Skalen mit weiteren Leistungsdimensionen zu vertiefen (Zaunmüller 2005, S. 156).

Mentzel, Grotzfeld und Haub (2009) betonen, dass aufgrund der besonderen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Situation während dieser Gespräche einige zusätzliche Aspekte zu beachten sind. In erster Linie sei zu bedenken, dass aufgrund der bestehenden Rangunterschiede zwischen den Gesprächspartnern leicht Informationsasymmetrien entstehen können. Dies ändert sich auch nicht, wenn die Unternehmensleitung einen kooperativen Führungsstil praktiziert. Die Autoren betonen, dass in diesem Falle die Effizienz des Mitarbeitergesprächs meist negativ beeinflusst wird. Oftmals haben Mitarbeiter Hemmungen, ihre Gedanken offen zu äußern oder tendieren dazu, ihre Meinung nicht kundzutun, wann immer sie glauben, eine andere Meinung als ihr Vorgesetzter zu haben. In diesem Sinne ist es wichtig, dass Manager sich ihren Mitarbeitern gegenüber geduldig zeigen und sich ausreichend Zeit nehmen, um ihren Gesprächspartner zu Wort kommen zu lassen. Letztlich sollte bewusst auf die Fragestellung geachtet werden und Suggestivfragen stets vermieden werden (Mentzel, Grotzfeld & Haub, 2009, S. 35 ff).



### 4.3.3 Einführung

Die Konzeptentwicklung ist die Grundlage für die Implementierung eines konkreten Anreizsystems. Im Allgemeinen kann zwischen zwei Einführungsstrategien unterschieden werden (kontextorientierte und konzeptorientierte Strategie) (Zaunmüller 2005, S. 157-159):

- Folgt man einem *konzeptorientierten Ansatz*, so modifiziert man den Entwurf eines Anreizsystems solange, bis dieser dem Optimalentwurf am ähnlichsten ist und in den firmeninternen Kontext optimal implementiert werden kann. Wann immer das Management vor der Problematik eines komplexen und neuartigen Konzepts steht, empfiehlt es sich, auf Versionenkonzepte zurückzugreifen. Diese bieten die Möglichkeit, das vorliegende Konzept schrittweise mit Hilfe von Verbesserungsvorschlägen aller Beteiligten zu optimieren (Zaunmüller 2005, S. 157).
- Bei der Implementierung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung orientiert sich das Management meist an dem sogenannten *kontextorientierten Ansatz*. In diesem Zusammenhang werden vier grundlegende Ziele verfolgt (Zaunmüller 2005, S. 158):
  - Das Sammeln von Informationen betreffend neuer oder veränderter Anreizsysteme,
  - die Beherrschung der mit diesen Informationen verbundenen Fähigkeiten,
  - die Schaffung der passiven Bereitschaft des Mitarbeiters Wissensverbreitung anzunehmen und zu fördern und
  - letztlich die Verbesserung der aktiven Bereitschaft des Mitarbeiters, selbst die Rolle des Wissensbereitstellers zu übernehmen (Zaunmüller 2005, S. 158).

In der Einführungsphase können die eben genannten Ziele mit Hilfe von *Kommunikations-, Qualifizierungs- und Motivierungsinstrumenten* realisiert werden. Kommunikations- oder auch Informationsinstrumente sind etwa Mitarbeitergespräche, E-Mail-Verkehr und Informationsbroschüren. Qualifizierungsinstrumente können unter anderem folgende Formen in Unternehmen annehmen: Seminare, Workshops und Schulungen. Die Motivierungsmethoden zielen hingegen darauf ab die Mitarbeiter zu aktiven Beteiligten zu machen, wie etwa mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen (Zaunmüller 2005, S. 158).

Liebig (2006) betont hierbei vier erfolgskritische Aspekte des Mitarbeiterbefragungszykluses:

1. Differenzierte Ergebnisrückmeldung,
2. Feedback an die Führungskräfte, Ergebnisdiskussion und Identifikation der Problembereiche,
3. Erfassung und Realisierung von Verbesserungsmaßnahmen und
4. Evaluation der möglichen Maßnahmen. Neben den eben genannten Erfolgsfaktoren sei zu bedenken, dass aus jeder Mitarbeiterbefragung konkrete Aktionen resultieren sollten (Liebig 2006, S. 14).

#### **4.3.4 Systemüberprüfung**

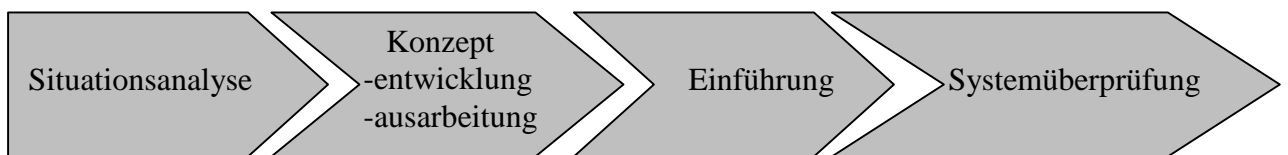
Da sich sowohl operative als auch strategische Ziele im Laufe der Zeit wirtschaftlichen Dynamiken zu unterwerfen haben und folglich regelmäßig den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden sollten, ist es auch nach der Implementierung eines Anreizinstrumentes notwendig, die Systemwirksamkeit und den daraus resultierenden Erfolg in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und zu verifizieren. In der Praxis stellt sich die Messung der ökonomischen Effizienz eines Anreizsystems allerdings als komplex dar, da es relativ problematisch ist, diese exakt zu messen (Zaunmüller 2005, S. 159).

Im Falle von Anreizsystemen, welche in unterschiedlichen Unternehmensbereichen zum Tragen kommen, ist es möglich, firmeninterne Benchmarkings durchzuführen. Eine andere Möglichkeit besteht in der Nutzung von Akzeptanzindikatoren. In diesem Fall können Feedback-Gespräche und Mitarbeiterbefragungen Aufschluss geben (Zaunmüller 2005, S. 159, 160).

## 4.4 Zusammenführung

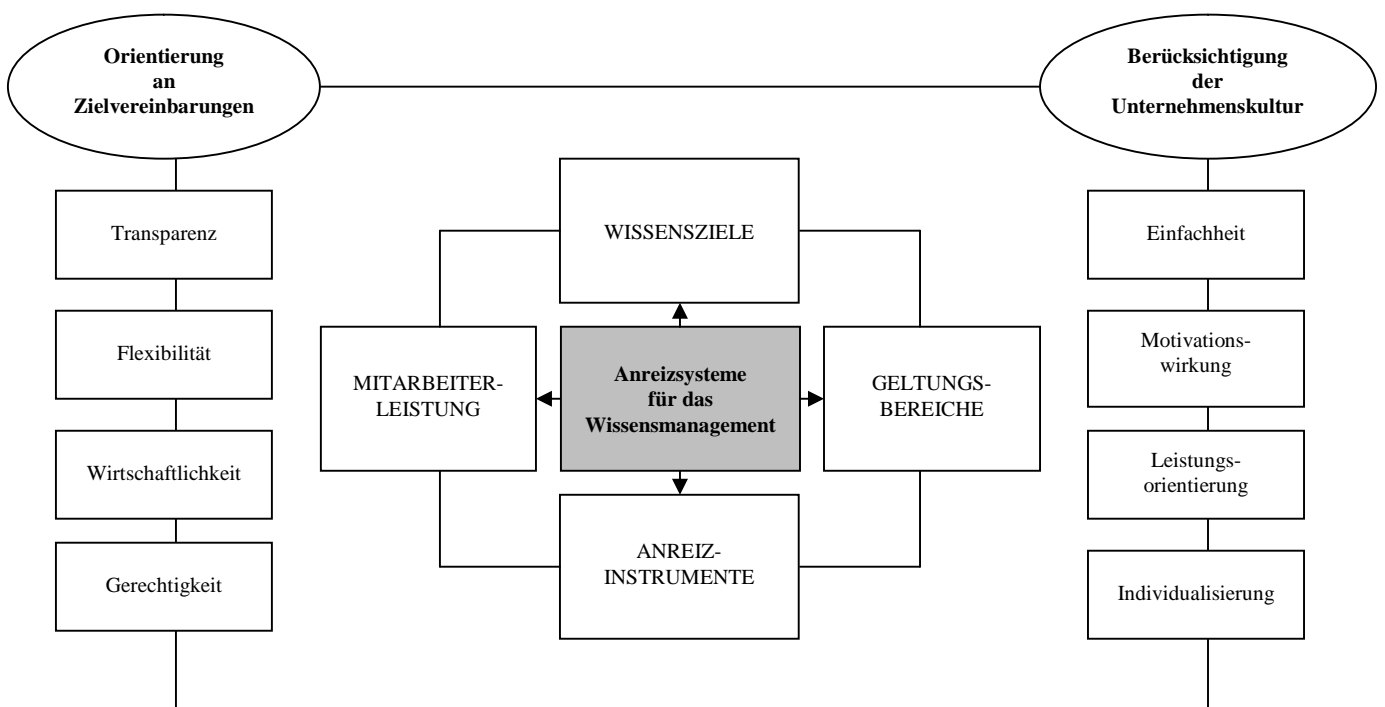
In dieser Arbeit wird versucht, einen kurzen Überblick über die Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement in Unternehmen zu geben. Die unten angeführten Graphiken sollen, in Anlehnung an Zaunmüller (2005), die Grundlagen der gegebenen Thematik abschließen und graphisch verdeutlichen.

**Abb. 13: Phasen bei der Gestaltung von Anreizsystemen**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaunmüller 2005, S. 162.

**Abb. 14: Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaunmüller 2005, S. 162.

## **5. Zusammenfassung – Abstract**

Zu Beginn der Arbeit wird die Wichtigkeit von Anreizsystemen für das Wissensmanagement dargestellt. Im zweiten Kapitel befinden sich die erforderlichen Grundlagen zum Bereich Wissensmanagement. Dieses Kapitel wird bewusst etwas kürzer gehalten, da das Hauptaugenmerk dieser Arbeit nicht speziell auf dem Wissensmanagement, sondern auf den dafür notwendigen Anreizsystemen liegt.

Im dritten Kapitel werden nach einer Definition von Anreizsystemen die verschiedenen Arten von Anreizen erläutert. Im Anschluss daran werden Anreizsysteme mit ökonomischem und verhaltenswissenschaftlichem Zusammenhang diskutiert. Zum ersteren wird speziell auf die Principal-Agent-Theorie eingegangen, welche für Anreizsysteme für das Wissensmanagement herausstellt, dass sich diese nicht nur auf Ergebnisse, sondern auch speziell auf das Verhalten der Organisationsmitglieder konzentrieren sollen. Der Grund dafür liegt darin, dass die Bewertung und Messung der Ergebnisse des Geleisteten der Organisationsmitglieder beim Wissensmanagement in der Regel schwierig sind. Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze kommen zu dem Schluss, dass sowohl volitionale als auch motivationale Aspekte bei der Gestaltung solcher Anreizsysteme in Betracht genommen werden müssen.

Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement. Zunächst werden die nötigen Anforderungen (allgemeine und spezielle) an Anreizsysteme beschrieben. Weiters wird näher auf die Gestaltungsbereiche von Anreizsystemen eingegangen. Im Anschluss wird die Vorgehensweise bei der Implementierung von Anreizsystemen beschrieben. Hier werden vier Phasen genauer behandelt: die Situationsanalyse, die Konzeptentwicklung und –ausarbeitung, die Einführung und die Systemüberprüfung. Zum Schluss werden alle Bereiche der Gestaltung von Anreizsystemen für das Wissensmanagement für einen besseren Überblick in Grafiken zusammengeführt.

## 6. Quellenverzeichnis

- Ach, N. (1905). *Über die Willenstätigkeit und das Denken – Eine experimentelle Untersuchung mit einem Anhang: Über das Hippsche Chronoskiop.* Göttingen.
- Ach, N. (1910). *Über den Willensakt und das Temperament – Eine experimentelle Untersuchung.* Leipzig.
- Ach, N. (1935). *Analyse des Willens.* Urban & Schwarzenberg Verlag: Berlin.
- Adams, J. S. (1963). *Towards an understanding of inequity*, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Jg. 67, Heft 5, S. 422-436.
- Buchhop, E. (2008). *Zeitliche Erfassung von Kernprozessen als Teil der Prozessanalyse.* Salzwasser-Verlag: Bremen/Hamburg.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K., Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends; Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zsarb. mit dem Manager Magazin:* Stuttgart.
- Comelli, G, Rosenstiel, L. von. (1995). *Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen.* Beck Verlag: München.
- Drumm, H. J. (2000). *Personalwirtschaft.* 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag: Berlin.
- Elschen, R. (1991). *Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 43, Heft 11, S. 1002-1012.

- Engelhardt, C., Hall, K., Ortner, J. (2004). *Prozesswissen als Erfolgsfaktor: Effiziente Kombination von Prozessmanagement und Wissensmanagement*. DUV: Wiesbaden.
- Felbert, D. (1998). *Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis*, in: Pawlowsky, P. (1998). *Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven*. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Feldhoff, E., Wiskemann, G. (2001). *Unterstützung des Wissensmanagement durch die Gestaltung von Entgeltsystemen*, in: Personal, Jg. 23, Heft 2, S. 250-254.
- Fischer, L., Wiswede G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. Auflage. Oldenbourg Verlag: München.
- Frey, B. S. (1997a). *Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)moral verdrängen*. Vahlen Verlag: München.
- Frey, B. S., Osterloh, M. (2002). *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. 2. Auflage. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Gibbons, R. (1998). *Incentives in Organizations*, in: Journal of Economic Perspectives, Jg. 12, Heft 4, S. 115-132.
- Göbel, E. (2002). *Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. UTB Verlag: Stuttgart.
- Grewe, A. (2006). *Implementierung neuer Anreizsysteme – Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen*. Hampp: München.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. 2. Auflage. Springer Verlag: Berlin.
- Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln*. 3. Auflage. Springer Verlag: Heidelberg.

- Hentze, J.; Graf, A.; Kammel, A.; Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. 4. Auflage. Haupt UTB Verlag: Stuttgart.
- Kehr, H. M. (1999). *Entwurf eines konfliktorientierten Prozessmodells von Motivation und Volition*, in: Psychologische Beiträge, Jg. 41, Heft 1-2, S. 20-43.
- Kehr, H. M. (2001). *Volition und Motivation – Zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen*, in: Personalführung, Heft 4, S. 20-28.
- Kehr, H. M. (2004). *Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities – The Compensatory Model of Work Motivation and Volition*, in: The Academy of Management review, Jg. 29, Heft 3, S. 279-499.
- Kniehl, A. T. (1998). *Motivation und Volition in Organisationen – Ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Motivationsmanagements*. DUV: Wiesbaden.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Springer Verlag: Berlin.
- Laux, H., Liermann, F. (2005). *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. 6. Auflage. Springer Verlag: Berlin.
- Liebig, C. (2006). *Mitarbeiterbefragung als Interventionsinstrument: Untersuchungen ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit*. DUV: Wiesbaden.
- Locke, E. A. (1968). *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, in: Organizational Behaviour and Human Performance, Heft 3, S. 157-189.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (1990). *A Theorie of Goal setting and Task performance*. Prentice Hall Verlag: New Jersey.
- Mayer, H. O. (2004). *Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. 2. Auflage, Oldenbourg: München Wien



- Mensch, G. (1999a). *Agency-Theory – Modelle und Aussagen*, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 28, Heft 7, S. 937-939.
- Mensch, G. (1999b). *Grundlagen der Agency-Theorie*, in: Das Wirtschaftsstudium, Jg. 28, Heft 5, S. 686-688.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S., Haub, C. (2009). *Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen*. 7. Auflage. Haufe Verlag: München.
- Nonaka, I., Takeuchi H. (1997). *Die Organisation des Wissens*. Campus Verlag: Frankfurt/New York.
- North, K. (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen*. 2. Auflage, Gabler-Verlag: Wiesbaden.
- Oechsler, W. A. (2006). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. 8. Auflage. Oldenbourg Verlag: München.
- Pietschmann, B. P., Ruhtz, V. (2001). *Knowledge Management*, in: Personal, Heft 5, S. 242-249.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday: London
- Preißler, P. R., (2007). *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. 13. Auflage. Oldenbourg Verlag: München.
- Prendergast, C. (1999). *The Provision of Incentives in Firms*, in: Journal of Economic Literature, Jg. 37, Heft 3. S. 7-63.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (1999). *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Auflage. Gabler Verlag: Wiesbaden.

- Ridder, H.-G. (2009). *Personalwirtschaftslehre*. 3. Auflage. W. Kohlhammer Verlag: Stuttgart.
- Riegler, C. (2000). *Anreizsysteme und wertorientiertes Management*, in: Wagenhofer, A., Hrebicek, G. (2000). *Wertorientiertes Management – Konzepte und Umsetzungen zur Unternehmenswertsteigerung*. S. 146-165, Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Roiger, M., B. (2007). *Gestaltung von Anreizsystemen und Unternehmensethik. Eine norm- und wertbezogene Analyse der normativen Principal-Agent-Theorie*. DUV Verlag: Wiesbaden.
- Rosenstiel, L. von (1999b). *Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen*, in: Bühler, W., Siegert, T. (1999). *Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme*. S. 47-77. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Rothhaar, C. (2001). *Führung und Motivation im Kundenbeziehungsmanagement*. DUV: Wiesbaden.
- Schmohl, M. (2003). *Konzept des Wissensmanagements – Vergleich und Kritik*. GRIN Verlag: Norderstedt.
- Scholl, A. (2001). *Robuste Planung und Optimierung: Grundlagen- Konzepte und Methoden Experimentelle Untersuchungen*. Physica Verlag: Heidelberg.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement – Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. DUV: Wiesbaden.
- Siebecke, D. (1998). *Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch – Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen*. LIT Verlag: Münster.
- Wahren, H.-K. E. (1996). *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. Walter de Gruyter Verlag: Berlin.

- Wehling, M. (1999). *Anreizsysteme im Multi-Level-Marketing – Erscheinungsformen und Gestaltungsoptionen*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Wild, J. (1973). *Organisation und Hierarchie*, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 42, Heft 1, S. 45-54.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Lucius & Lucius Verlag: Stuttgart.
- Zaunmüller, H. (2005). *Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU*. DUV: Wiesbaden.
- Zobel, J. G. (2001). *Anreizsysteme im Knowledge Management – ein integrierter Ansatz zur Mitarbeitermotivation*, in: Personal, Heft 5, S. 262 ff

# Curriculum Vitae



## Persönliche Angaben:

<b>Name:</b>	Daniela NAGEL	<b>Hauptwohnsitz:</b>	Schnabelgässele 1a
<b>Geburtsdaten:</b>	Bregenz, 27. Feb. 1984		A- 6900 Bregenz
<b>Nationalität:</b>	Österreich	<b>Nebenwohnsitz:</b>	Lerchenfelderstr. 65/18
<b>Familienstand:</b>	ledig		A-1070 Wien
<b>Religionsbekenntnis:</b>	röm.-kath.	<b>E-Mail:</b>	<a href="mailto:daniela.nagel@univie.ac.at">daniela.nagel@univie.ac.at</a>

---

## Bildung:

<b>seit 10 / 2008</b>	Magisterstudium „Betriebswirtschaft“ Universität Wien Schwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"><li>• Innovations- und Technologiemanagement</li><li>• Marketing</li></ul>
<b>06 / 2008</b>	Abschluss des Studiums mit dem Titel: Bakk. rer. soc. oec.
<b>10 / 2005 bis 06 / 2008</b>	Bakkalaureatstudium „Betriebswirtschaft“ Universität Wien Schwerpunkte: <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisations- und Personalmanagement</li><li>• Produktionsmanagement</li><li>• Betriebliche Rechnungslegung</li></ul>
<b>10 / 2004 bis 06 / 2005</b>	Diplomstudium „Wirtschaft und Recht“ an der WU Wien
<b>06 / 2004</b>	Reifeprüfung an der BHAK – Bregenz

## Berufserfahrung:

<b>seit 09 / 2008</b>	<b>WIWI-Service Center der Universität Wien am BWZ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Studentenberatung /-betreuung</li></ul>
<b>07 bis 08 / 2008 und 07 / 2009</b>	<b>Hermann Pfanner Getränke Ges.m.b.H. – Lauterach</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Praktikum im Bereich Personalmanagement</li></ul>