

# **Motivation in Change Management Prozessen**

am

## **Beispiel der Einführung einer Wissensmanagement- Initiative bei der Zentralbahn**

Gruppenarbeit NDK WM

Knowledge-Team:

Bernadette Hierschläger

Irène Naef

Urs Meier

Bruno Widmer

Luzern, 2. Juni 2007

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
1.1	Themenwahl	4
1.2	Ausgangssituation	4
1.3	Ziel der Arbeit	4
1.4	Aufbau der Arbeit	4
<b>2</b>	<b>MOTIVATION UND ANREIZSYSTEME</b>	<b>5</b>
2.1	Begriffsklärung	5
2.1.1	Change Management	5
2.1.2	Motivation	5
2.1.3	Intrinsische Motivation	6
2.1.4	Extrinsische Motivation	6
2.2	Klassische Motivationstheorien	6
2.2.1	Maslow und seine Theorie der Bedürfnishierarchie (1954)	6
2.2.2	Die ERG-Theorie von Alderfer (1969)	9
2.2.3	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959)	10
2.2.4	Vroom (1964)	12
2.2.5	Lawler (1977)	13
2.2.6	Adams (1965)	13
2.3	Anreizsysteme	16
2.3.1	Materielle Anreizsysteme	16
2.3.2	Immaterielle Anreizsysteme	17
2.4	„Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse“	18
2.4.1	Motivieren vs. Motivation	18
2.4.2	Menschenbild und Führungsverhalten	19
2.4.3	Motivation durch positives Führungsverhalten	21
2.5	Negative Effekte von Anreizsystemen	22
2.5.1	Anreizsysteme und ihr negatives Potenzial	22
2.5.2	Dysfunktionale Wirkungen von Anreizsystemen	22
2.6	Anforderungen an ein Anreizsystem	23
2.7	Sonderfall Wissensmanagement	24
2.8	Schlussfolgerungen/Hypothese	24
<b>3</b>	<b>GRUNDSÄTZE</b>	<b>25</b>
3.1	Unternehmenskultur	25
3.2	Technik	25
3.3	Nutzen	26

---

<b>4</b>	<b>EINFÜHRUNG DER WISSENSMANAGEMENT-INITIATIVE BEI DER ZB (ZENTRALBAHN AG)</b>	<b>27</b>
4.1	Ist-Zustand	27
4.2	Wer sind die Zielgruppen?	27
4.3	Soll-Zustand	28
4.4	Widerstände, ihre Ursachen und Gegenmassnahmen	29
4.4.1	Ursachen	29
4.4.2	Widerstände	30
4.4.3	Gegenmaßnahmen	30
<b>5</b>	<b>EINFÜHRUNGSKONZEPT</b>	<b>32</b>
5.1	Zielgruppenanalyse / Stakeholderanalyse	32
5.2	Bilden des Schlüssel-Teams	32
5.3	Kommunikation/PR – Events	32
5.4	Schulung Schlüssel-Team	33
5.5	Testphase: 1. Pilotprojekt	33
5.6	Schulung der Mitarbeiter	33
5.7	Einführung	34
5.8	Support	34
5.9	Controlling	34
5.10	Review	34
<b>6</b>	<b>FAZIT</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>REFLEXION</b>	<b>36</b>
7.1	Vorgehen	36
7.2	Arbeitsweise	36
7.3	Berater	36
7.4	Zusammenarbeit	36
7.5	Produkt	37

# 1 Einleitung

## 1.1 Themenwahl

Unsere Wahl für dieses Thema ist begründet durch eigene Erfahrungen mit Change-managementprozessen. Vor allem auch negative Auswirkungen mit Veränderungsprozessen haben unsere Themenwahl bestärkt.

Mit dieser Arbeit wollen wir ergründen, welche Fehler unbedingt vermieden werden sollten und was getan werden muss, damit Veränderungsprozesse in einer Organisation erfolgreich sind. Wir richten dabei unseren Fokus auf die Themen "Motivation" und "Anreizsysteme".

## 1.2 Ausgangssituation

Im Rahmen des NDK Wissensmanagement 2007 haben wir in unserer Gruppe den Auftrag, das gewählte Thema zu bearbeiten. Die Arbeitsformen umfassen individuelle Recherchen, Zusammenarbeit online, Beratung mit dem Experten und Zusammenarbeit vor Ort.

Im von uns beschriebenen Fall geht es um die Zusammenlegung zweier Unternehmen (bisherige Brünig-Bahn und Luzern-Stans-Engelberg-Bahn) zu einem neuen Unternehmen **Zentralbahn**. Diese Fusion betrifft neben der Unternehmenskultur ganz konkret den operativen Bereich der Datenablage, Terminverwaltung, usw., der neu mit dem Sharepoint-Server geregelt wird.

## 1.3 Ziel der Arbeit

In dieser Arbeit konzentrieren wir uns auf die Situation der Mitarbeitenden, die neben der Integration in eine neue Unternehmenskultur neue Werkzeuge erlernen und diese in einem bestimmten Zusammenhang einsetzen müssen.

Wir gehen von der Annahme aus, dass weniger die neuen technischen Werkzeuge und ihre Anwendung als vielmehr die neue Kultur mit dem geänderten Umgang mit Dokumenten und Terminerfassung Schwierigkeiten verursachen könnten. Weiter gehen wir vorderhand von der Annahme aus, dass die Motivation der Mitarbeitenden, sich den neuen Herausforderungen zu stellen, mit geeigneten Mitteln, beispielsweise Anreizsystemen, positiv beeinflusst werden kann.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Aus diesem Grund betrachten wir im ersten Teil der Arbeit das Wesen der Motivation aus unterschiedlichen theoretischen bzw. psychologischen Blickwinkeln. Ebenfalls untersuchen wir Anreizsysteme auf ihre Wirksamkeit. Aus den gewonnenen Erkenntnissen erhoffen wir, konkrete Massnahmen für den Einführungsprozess ableiten zu können.

Im zweiten Teil der Arbeit richten wir unsere Aufmerksamkeit auf den Prozess der Einführung der oben beschriebenen WM-Initiative. Wir versuchen, aus den Erkenntnissen des Teils 1 Grundsätze oder Handlungsanweisungen abzuleiten, die den Einführungsprozess positiv beeinflussen und damit den Erfolg sicherstellen können.

## 2 Motivation und Anreizsysteme

Bevor wir die Motivation von Mitarbeitern in Change Management Prozessen genauer untersuchen, wollen wir in diesem Abschnitt zuerst grundsätzliche Begriffe klären.

### 2.1 Begriffsklärung

#### 2.1.1 Change Management

Veränderungen finden in Unternehmen seit jeher statt, und so ist der Begriff des Change Management zwar neu, die Idee dahinter jedoch nicht.

Der deutsche Begriff für Change Management ist "Veränderungsmanagement". Wir einigen uns jedoch darauf, die englische Bezeichnung zu verwenden. Laut Wikipedia (<http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>) wird der Begriff folgendermaßen definiert: „Unter Veränderungsmanagement (englisch: change management) lassen sich alle Aufgaben, Massnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung - zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen - in einer Organisation bewirken sollen.“

Menschen sind meist „Gewohnheitstiere“ und stehen Veränderungen oft skeptisch gegenüber. Veränderung bringt meist eine gewisse Unsicherheit mit sich, die in den Mitarbeitern massive Widerstände gegen die geplante Veränderungsmassnahme wecken kann. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, die betroffenen Mitarbeiter mit einzubeziehen, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen und somit späteren Problemen vorzubeugen.

Die Kompetenz, Change Management Prozesse erfolgreich abzuwickeln, wird in der Regel dem Führungspersonal zugeschrieben. Selten jedoch wird die Führung durch so genannte Change Agents unterstützt.

#### 2.1.2 Motivation

Motivation wird im psychologischen Sinn als Drang zur Aktivität gesehen, ohne dabei eine Wertung zu erfahren.

Laut Stangl ([http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation#Motivation\\_in\\_der\\_Wirtschaft](http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation#Motivation_in_der_Wirtschaft)) wird Motivation durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- **Aktivierung:** Motivation bedeutet immer einen Prozess, in welchem Verhalten in Bewegung gesetzt wird.
- **Richtung:** Die Aktivität wird auf ein bestimmtes Ziel hin gesteuert und bleibt in der Regel so lange bestehen, bis dieses Ziel erreicht ist oder bis ein anderes Motiv vorrangig ist.
- **Intensität:** Die Aktivität kann mehr oder weniger stark oder gründlich ausgeführt werden.
- **Ausdauer:** Zielstrebiges Verhalten kann mehr oder weniger Beständigkeit aufweisen, daher wird die Aktivität meist auch dann aufrechterhalten, wenn sich Schwierigkeiten ergeben.

Grundsätzlich wird zwischen zwei verschiedenen Arten der Motivation unterschieden, der intrinsischen und der extrinsischen Motivation.

### **2.1.3 Intrinsische Motivation**

Intrinsisch motiviertes Verhalten gilt als Prototyp selbstbestimmten Verhaltens. Man will eine Sache voll und ganz beherrschen. Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Spontaneität, Exploration und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt. Hauptsächlich sind interessenbestimmte Handlungen zu erkennen, deren Aufrechterhaltung keine externen Anstöße wie Versprechungen oder Drohungen benötigt. Diese Motivation nimmt allerdings ab, wenn man materielle Belohnungen wie z.B. Geld oder Auszeichnungen für eine ursprünglich intrinsisch motivierte Aktivität anbietet.

### **2.1.4 Extrinsische Motivation**

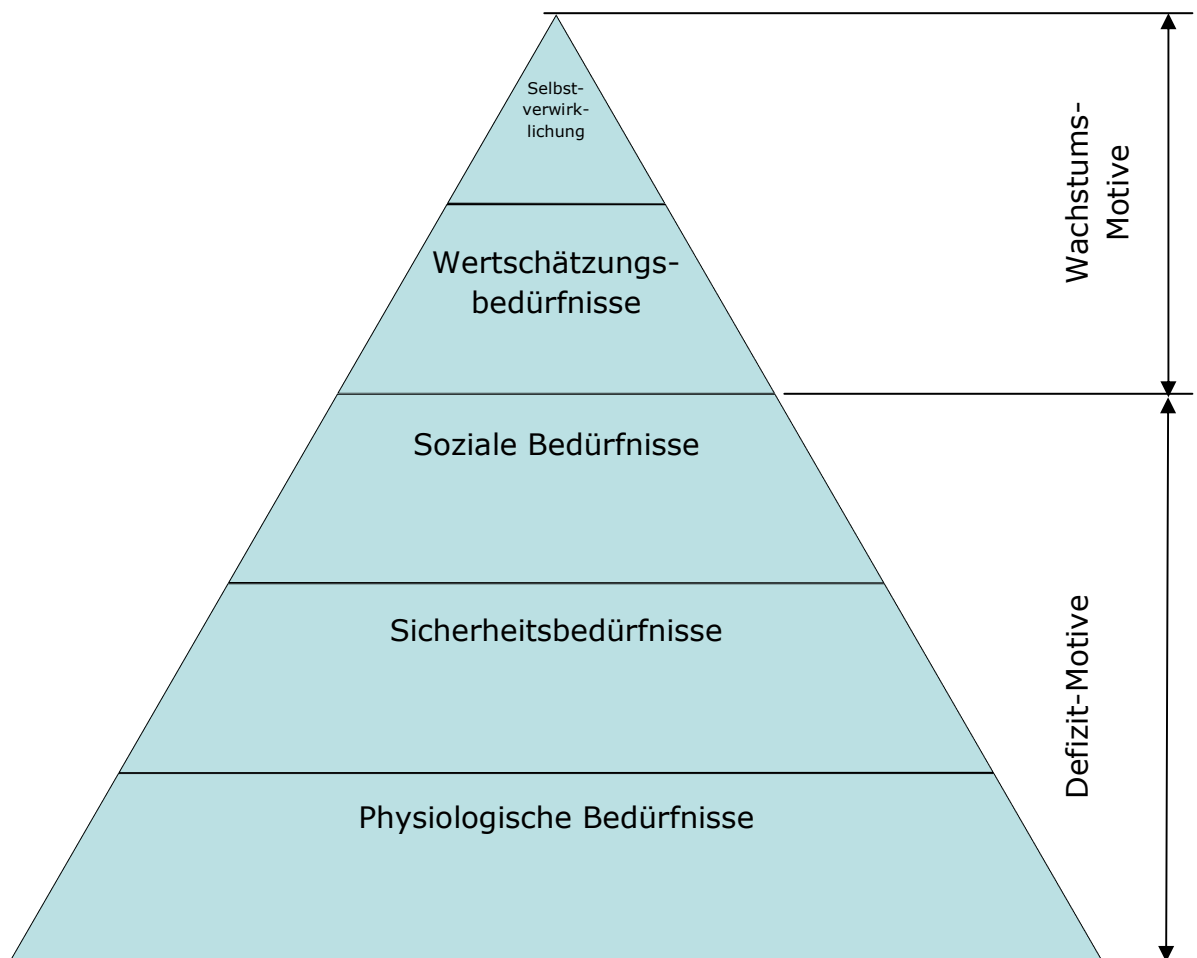
Extrinsisch motiviertes Verhalten tritt normalerweise nicht spontan auf. Es wird eher durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung eine (positive) Bekräftigung erwarten lässt. Handlungen, die mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen, zielen auf Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft. Extrinsische Motivatoren, die in den Handlungsablauf einer eigentlich intrinsisch motivierten Tätigkeit eingeführt werden, unterminieren das Gefühl der Selbstbestimmung.

## **2.2 Klassische Motivationstheorien**

### **2.2.1 Maslow und seine Theorie der Bedürfnishierarchie (1954)**

Abraham Maslow, ein amerikanischer Psychoanalytiker, konzipierte bereits in den 50'er Jahren ein Motivationsmodell. Maslows Ansatz zählt zu den humanistischen Theorien: er betrachtet das menschliche Verhalten unter dem Blickwinkel der Selbstverwirklichung respektive der Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit. Sein Motivationskonzept fand in der Organisationspsychologie und in der Betriebswirtschaftslehre starke Beachtung.

Maslow klassifiziert die menschlichen Bedürfnisse in fünf Stufen. Er stellt eine Bedürfnishierarchie auf, in der er zwei Hauptmotive unterscheidet, die menschliches Handeln verursachen können: Defizit-Motive (auch: Mangel-Motive) und Wachstumsmotive:



### Die physiologischen Bedürfnisse

Gemeint sind die fundamentalen, physiologischen Bedürfnisse des Organismus, wie:

- Sauerstoff
- Nahrung
- Getränke
- Schlaf
- Sexualität

### Die Sicherheitsbedürfnisse

Die zweite Stufe der Bedürfnishierarchie bezieht sich in erster Linie auf die Sicherheit vor physischen Gefahren (Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz) und die ökonomische Sicherheit (Sicherheit des Arbeitsplatzes, des Einkommens, der Altersvorsorge). Zusammenfassend sind es folgende Bedürfnisse:

- Bedürfnis nach Schutz
- Bedürfnis nach Stabilität
- Bedürfnis nach Angstfreiheit
- Bedürfnis nach Struktur, Ordnung, Gesetz und Grenzen

**Die sozialen Bedürfnisse**

An dritter Stelle führt Maslow die sozialen Bedürfnisse an. Menschen sehnen sich nach erfüllten Beziehungen zu ihren Mitmenschen. Darunter versteht man:

- Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit
- Bedürfnis nach Geselligkeit
- Bedürfnis nach Zuneigung
- Akzeptanz durch den Mitmenschen

**Die Bedürfnisse nach Wertschätzung**

Menschen haben in jeder Gesellschaft das Verlangen nach möglichst hoher Wertschätzung, nach Selbstachtung und Achtung durch andere. Folgende Begriffe fallen unter diese Bedürfnisstufe:

- Macht
- Status
- Prestige
- Dominanz
- Soziales Ansehen
- Berühmtheit und Ruhm

**Die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung**

Selbstverwirklichung versteht Maslow als „fortschreitende Verwirklichung der Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente, als Erfüllung einer Mission oder einer Berufung, eines Geschicks, eines Schicksals, eines Auftrags, als bessere Kenntnis und Aufnahme der eigenen inneren Natur, als eine ständige Tendenz zur Einheit, Integration oder Synergie innerhalb der Persönlichkeit.“

Maslow stellt die Hypothese auf, dass die hierarchisch höher stehenden Bedürfnisse erst an motivationaler Bedeutung gewinnen, wenn die jeweils niedrigere Bedürfnisebene grundsätzlich befriedigt ist. Ein bereits befriedigtes Bedürfnis verliert seine motivierende Kraft.

Eine Ausnahme stellt das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung dar: eine Befriedigung führt zu einer Steigerung der Motivationsstärke. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Erfolgserlebnisse tendenziell zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus führen.

Die Wachstumsbedürfnisse (Wertschätzung, Selbstverwirklichung) sind im Menschen latent vorhanden; aktiviert werden sie aber erst, nachdem die Defizitbedürfnisse befriedigt sind.

Maslows Hauptanliegen ist die Umformung der Defizitbedürfnisse in die Wachstumsbedürfnisse.

**Kritik:**

Aufgrund ihrer Plausibilität wird Maslows Motivationstheorie oft angeführt. Abgesehen von den physiologischen Bedürfnissen, ist die von Maslow postulierte Rangfolge keineswegs allgemeingültig, wie von ihm behauptet. Angeführt sei ein *klassisches* Beispiel, das diese Annahme widerlegt:



*Der erfolglose Künstler:*

Für ihn hat die Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung oberste Priorität, wobei in manchen Fällen die physiologischen Bedürfnisse kaum und die Sicherheitsbedürfnisse noch weniger befriedigt sind.

Realitätsgetreuer dürften demnach **gleichzeitig vorhandene** Bedürfnisklassen sein. Es ist davon auszugehen, dass Bedürfnisse nicht erst aktuell werden, wenn die hierarchisch niedrigeren befriedigt sind, sondern dass sie nebeneinander existieren und motivieren können.

**Fazit:**

Maslows Theorie der Bedürfnishierarchie liefert mögliche Ansatzpunkte für Arbeitgeber, die Arbeit und die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass bei Arbeitnehmern vorherrschende Bedürfnisse befriedigt werden und somit indirekt Einfluss auf deren Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung genommen wird.

**2.2.2 Die ERG-Theorie von Alderfer (1969)**

Sie ist im Prinzip eine Weiterentwicklung der Maslow'schen Theorie, indem er sich der allgemeinen Kritik anschliesst, dass sich die Bedürfnisebenen nach Maslow teilweise willkürlich überschneiden und er daraus die Bedürfnishierarchie auf folgende drei Bedürfnisklassen reduziert:

**E: existence needs** (Existenzbedürfnisse) → physiologische Existenz, Sicherheit, Bezahlung

**R: relatedness needs** (Beziehungsbedürfnisse) → Kontakt, Achtung, Wertschätzung

**G: growth needs** (Wachstumsbedürfnisse) → Selbstverwirklichung, Entfaltung

Alderfer distanziert sich von der Idee einer strikten Rangfolge der Bedürfnisebenen. Er vertritt die These, dass das Individuum seine eigene Hierarchie und Gewichtung der Bedürfnisklassen festlegt.

Alderfers Ansatz verfolgt das Ziel, die Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und Bedürfnisaktivierung offenzulegen. Das Neue ist, dass er Beziehungen darstellt, die zwischen den einzelnen Bedürfnisklassen bestehen und dazu die folgenden sieben Aussagen macht:

1. Je weniger die E-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
2. Je weniger die R-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die E-Bedürfnisse.
3. Je mehr die E-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die R-Bedürfnisse.
4. Je weniger die R-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
5. Je weniger die G-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die R-Bedürfnisse.
6. Je mehr die R-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die G-Bedürfnisse.
7. Je mehr die G-Bedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.

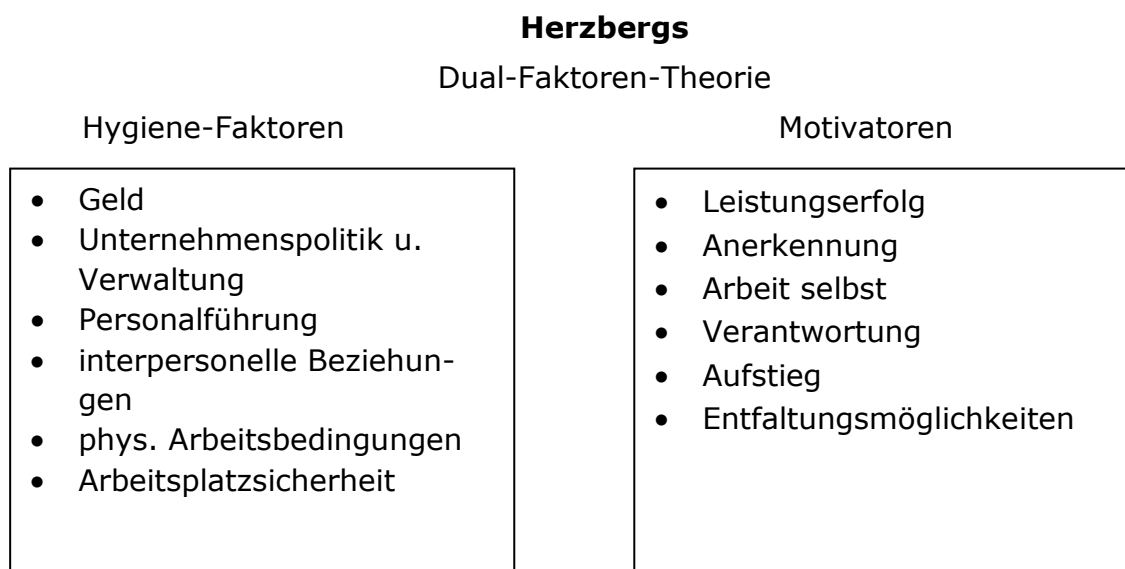
Anstelle der Annahme bei Maslows Theorie, dass ein hierarchisch höher stehendes Bedürfnis erst aktuell wird, wenn das nächst tiefere befriedigt ist, finden folgende Hypothesen bei Alderfer Anwendung:

1. Die klassische **Frustrationsthese**, die besagt, dass ein nichtbefriedigtes Bedürfnis dominierend wird (Aussagen 1 und 4).
2. Die **Frustrations-Regressions-Hypothese**: Danach zieht sich ein Individuum auf eine niedrigere Bedürfnisstufe zurück, wenn es nicht gelingt, ein Bedürfnis zu befriedigen (Aussagen 2 und 5).
3. Die **Befriedigungs-Progressions-Hypothese**, die besagt, dass ein befriedigtes Bedürfnis ein anderes, höheres Bedürfnis verhaltensrelevant werden lässt (Aussagen 3 und 6).
4. Die Annahme, dass Erfolgserlebnisse zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus und demzufolge zu entsprechenden Verhaltensweisen führen (Aussage 7).

Obwohl Alderfer scheiterte, seine Aussagen empirisch abzusichern, wird der ERG-Theorie dennoch ein höherer Informationsgehalt als der von Maslow entwickelten Theorie zugeschrieben.

### 2.2.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1959)

Im Jahre 1959 führte F. Herzberg eine Befragung von Arbeitskräften durch, welche die Einstellung zur Arbeit respektive zur Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation genauer beleuchten sollte. Über diese empirische Untersuchung gelang er zur Erkenntnis, daß die Einstellung des Menschen zu seiner Arbeit von zwei verschiedenen Gruppen von Faktoren geprägt wird: Zum einen durch die **Motivatoren**, die die Zufriedenheit forcieren und zum anderen durch die **Hygiene-Faktoren**, deren Verschlechterung Unzufriedenheit hervorruft.



Charakteristisch für die Hygienefaktoren ist, dass sie in der Regel zu einer kurzfristigen Änderung der Arbeitseinstellung führen. Da sie in erster Linie dazu dienen, Unzufriedenheit zu verhindern und nur in geringem Maße auf die Arbeitseinstellung wirken, wurden sie - analog der Hygiene in der Medizin, die zwar nicht heilt, aber vor einer Ausweitung der Krankheit schützt - Hygienefaktoren genannt.

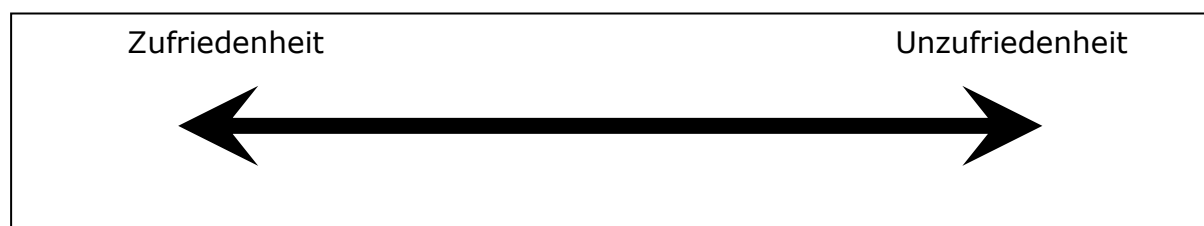
Soll also keine *starke* Unzufriedenheit aufkommen, so müssen die Hygienefaktoren für die Mitarbeiter in üblichem Maße erfüllt sein, während Motivatoren als Anreiz dienen, um die Zufriedenheit zu erhöhen und somit Einfluss auf die Arbeitsleistung nehmen.

Ferner soll hier erwähnt werden, dass die Motivatoren eine höhere Langzeitwirkung als die Hygienefaktoren haben.

Herzbergs Untersuchungen haben gezeigt, dass die hier dargestellten Faktoren nicht ausschließlich einer der beiden Gruppen zugeordnet werden können; sie dürfen nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Herzberg schildert dies am Beispiel des Geldes: Geld ist ein Hygiene-Faktor, beruflicher Aufstieg ein Motivator. Eine Beförderung ist in der Regel mit einer Gehaltserhöhung verbunden.

Wie hieraus ersichtlich wird, spielt Geld bei vielen innerbetrieblichen Massnahmen mit und wird dann als Motivator empfunden.

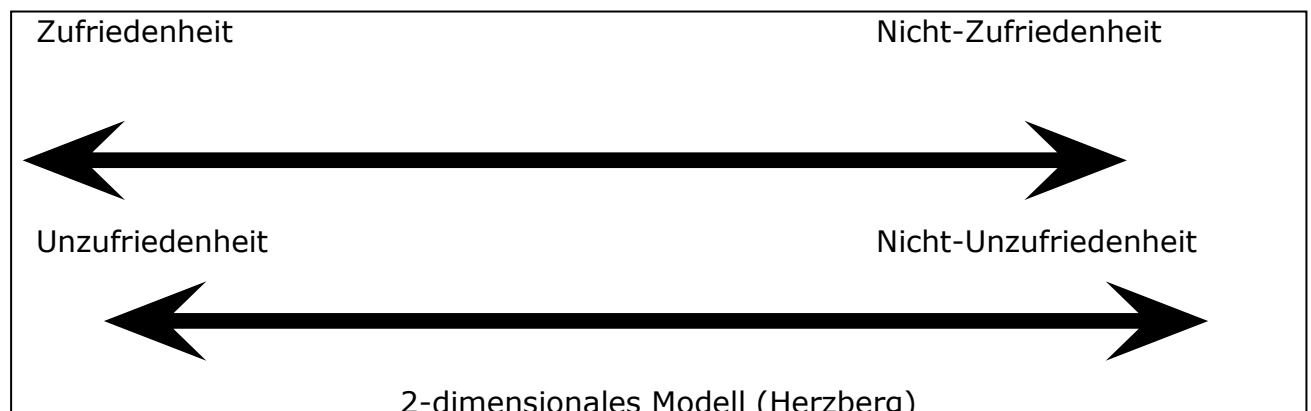
Die traditionellen Theorien besagen, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit Endpunkte eines einheitlichen Kontinuums sind, d.h. dass ein Faktor sowohl zur Arbeitszufriedenheit als auch zur Arbeitsunzufriedenheit beiträgt:



Die Untersuchungen Herzbergs ergaben aber, dass eine negative Bewertung der Hygienefaktoren ein Gefühl der Unzufriedenheit zur Folge hatte. Wurden sie als positiv beurteilt, resultierte zwar ein Fortfall der Unzufriedenheit, jedoch kein Gefühl der Zufriedenheit.

Auf der anderen Seite stellte sich heraus, dass die positive Gestaltung der anderen Faktoren, der Motivatoren, Zufriedenheit hervorrief, bei negativer Gestaltung führte es aber nicht zu Unzufriedenheit.

Aufgrund dieser Untersuchungsergebnisse schlussfolgerte Herzberg, dass das ein-dimensionale Modell nicht realitätsgetreu ist und entwickelte seine 2-Faktoren-Theorie: Beide Pole -Zufriedenheit und Unzufriedenheit- sind keine Endpunkte eines Kontinuums; demnach ist das Gegenstück von **Zufriedenheit** nicht Unzufriedenheit, sondern **Nicht-Zufriedenheit** und analog dazu ist das Gegenstück von **Unzufriedenheit** eine **Nicht-Unzufriedenheit**:



**Kritik:**

Herzbergs Untersuchungsergebnisse haben in Wissenschaft und Praxis starke Resonanz gefunden. Die Ursachen liegen wohl darin, dass seine Thesen auf einfachen Grundannahmen mit leicht nachvollziehbaren Methoden beruhen und dass seine Schlussfolgerungen unmittelbar einsichtig sind. Die zahllosen Diskussionen und Publikationen bezüglich der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg zeigen, dass offensichtlich relevante Bereiche durch seine Theorie berührt werden.

Die Tatsache, dass 203 Ingenieure und Betriebswirte befragt wurden, lässt aber zwei wesentliche Kritikpunkte zu:

1. Die Theorie wurde an nicht repräsentativen Populationen der arbeitenden Bevölkerung verifiziert.
2. Aus dem groben Datenmaterial wurden unzulässige Schlussfolgerungen gezogen.

Fraglich ist auch die Definition der Motivatoren bzw. der Hygienefaktoren. Herzberg geht von einer Ausschliesslichkeit der beiden Faktoren aus. Zweifelsohne besteht jedoch die Möglichkeit, dass ein bestimmter Faktor bei einer Person sowohl Zufriedenheit als auch Unzufriedenheit auslösen kann. Fazit:

Trotz der Kritik stellt die Herzberg'sche Dual-Faktoren-Theorie eine relativ einfache und auch für Nicht-Psychologen verständliche Theorie dar.

Bezogen auf die Motivation der betrieblichen Arbeit wird in Herzbergs Theorie deutlich, dass durch letztendlich einfache organisatorische Veränderungen ein Anstieg der Motivation und damit auch der Leistungsbereitschaft erzielt werden kann.

Obwohl die Entlohnung weiterhin eine große Rolle im Betriebsgeschehen spielt, muss ihre Bedeutung, aufgrund der neuen verhaltenswissenschaftlichen Forschungsergebnisse, relativiert werden.

**2.2.4 Vroom (1964)**

Die Theorie besagt, daß die Anstrengung einer Person, seine Ziele zu erreichen, von seiner Erwartung und dem Wert, den das Ergebnis für sie hat, abhängt. Eine genauere Betrachtung dieser Theorie führt zu folgenden Aussagen:

**Der Mitarbeiter wird eine hohe Leistung erbringen (hoch motiviert sein), wenn er**

- eine hohe Wahrscheinlichkeit darin sieht, dass seine persönlichen Bemühungen auch zu hohen Arbeitsleistungen führen werden.
- eine hohe Wahrscheinlichkeit darin sieht, dass gute Arbeitsleistungen zu erwünschten Zielen und Ergebnissen führt.
- diese Ziele und Ergebnisse als positiv und attraktiv für sich empfindet.

Die Theorie von Vroom stützt sich auf drei Komponenten, die das Kernstück und den Namen der Theorie bilden:

Die **V I E - Theorie** nach Vroom

**1. Valenz**

Sie drückt die Stärke der Bevorzugung bestimmter Objekte oder Handlungen für das Individuum gegenüber dem erreichbaren Ziel oder Endergebnis aus.

## 2. Instrumentalität:

Das ist der Schätzwert subjektiver Wahrscheinlichkeit, von dem das Individuum meint, dass das Ergebnis eintritt.

Der Wert befindet sich zwischen -1 (d.h. das Ziel wird nicht erreicht) und +1 (d.h. das Ziel wird erreicht)

## 3. Erwartungen:

Das ist die Wahrscheinlichkeit des konkreten Handlungsausganges, bzw. die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ergebnis erreicht wird. Der Wert kann zwischen 0 und 1 liegen.

### 2.2.5 Lawler (1977)

Diese Theorie, bzw. dieses Modell basiert auf der Prozesstheorie von Vroom.

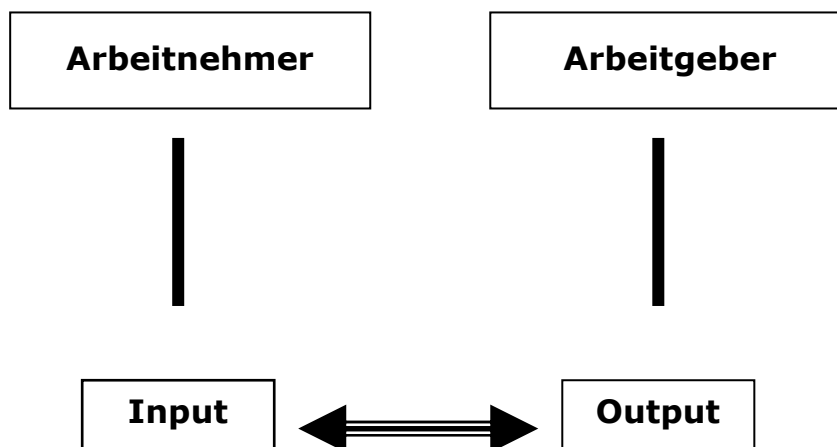
Lawler's Theorie liegen bestimmte Annahmen zugrunde, die Voraussetzung sind, um das Modell zu verstehen:

1. Wenn den Menschen verschiedene Ergebnisse offenstehen, ziehen sie bestimmte Ergebnisse vor.
2. Menschen haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, mit der ihre Handlungen oder Bemühungen zum erwünschten Verhalten oder zu erwünschten Leistungen führen.
3. Menschen haben Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmtes Ergebnis auf ihr Verhalten folgen wird.
4. In jeder Situation sind die von einem Menschen gewählten Handlungen von seinen augenblicklichen Erwartungen und Vorzügen bestimmt.

Motivation wird zunächst von den Erwartungen beeinflusst, dass die Bemühung oder Handlung zum angestrebten Ergebnis führt:

Motivation ist dann am stärksten, wenn eine hohe Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Ausführung einer Bemühung und eine niedrige Wahrscheinlichkeit für die erfolglose Ausführung einer Bemühung besteht.

### 2.2.6 Adams (1965)



Adams stellt in seiner Theorie fest, dass die Befriedigung eines Menschen davon abhängt, wie dieser das Gleichgewicht zwischen Leistung und Ergebnis sieht (**input - output**). Dabei wird das soziale Zusammenspiel als wirtschaftliche Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer betrachtet. Der Arbeitnehmer bietet dabei seine sog. „**inputs**“ (Einsatz) wie Leistung, Erfahrung, Intelligenz, Ausbildung, Alter, und soziale Klassenzugehörigkeit.

Der Arbeitgeber bietet dafür als Gegenleistung sog. „**outputs**“ (Ergebnis) wie Bezahlung, Freude an der Arbeit, Sicherheit, Sozialleistungen und Statussymbole.

Die Grundlage für dieses Zusammenspiel ist das Erreichen eines Gleichgewichts (faire Verteilung von inputs und outputs) zwischen beiden, d.h. wenn eine Verteilungsgerechtigkeit besteht. Der Arbeitnehmer vergleicht dieses Verhältnis mit anderen Personen und empfindet dann subjektiv Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit.

Zufriedenheit stellt sich ein, wenn subjektiv ein Gleichgewicht gesehen wird, und Unzufriedenheit stellt sich ein, wenn ein Ungleichgewicht gesehen wird.

Das Gefühl der Ungleichheit erzeugt bei der Person eine Spannung, deren Größe vom Grad der Ungleichheit bestimmt wird. Diese Spannung wird als Motivation interpretiert, mit der eine Verringerung oder Beseitigung dieses Ungleichgewichtes erzielt werden soll.

#### **Mögliche Handlungen / Verhalten zur Verringerung der Spannungen:**

- Die Person verändert ihre inputs.
- Die Person verändert ihre outputs.
- Die Person verzerrt den Wert der Aufwendung und Erträge, so dass dieser sich dem Gleichgewicht annähert.
- Die Person verlässt das Feld.
- Die Person wirkt auf die Vergleichsperson ein.
- Die Person wählt eine andere Vergleichsperson.

#### **Vorteile dieser Theorie:**

- Rolle des Bezugssystems (andere Arbeitnehmer, inputs, outputs)
- Die Berücksichtigung nicht nur des Ergebnisses (output), sondern auch des Aufwandes (input)
- Vielzahl der möglichen Handlungen und Verhalten, auf die Ungerechtigkeit zu reagieren.

Die Theorie nach Adams wurde empirisch untersucht. Dabei wurden bei den Untersuchungen als Ertrag der Person meist das Gehalt, als Einsatz die Leistung betrachtet.

Das Ergebnis ergab eine größere Sensibilität auf Unterbezahlung als auf Überbezahlung. Für die Praxis bedeutet dies, dass eine Unterbezahlung vermieden werden sollte, da sie leistungsmindernde Effekte zur Folge hat.

Besonders motivierend wirkt sich auf leistungsstarke Personen eine von der Leistung abhängige Gehaltsdifferenzierung aus, da sie leistungsmindernde Effekte beseitigt.

**Vergleich/ Unterschiede zwischen den vorgestellten Theorien:**

	<b>Inhaltstheorien</b>	<b>Prozeßtheorien</b>	<b>Vergleichstheorien</b>
<b>Vertreter</b>	Maslow Alderfer Herzberg	Vroom Lawler	Adams
<b>Fragestellung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Bedürfnisse hat der Mensch?</li> <li>- Was bewirkt Arbeits-Zufriedenheit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie läuft der Motivationsprozess ab ?</li> <li>- Welche Rolle spielen die Erfahrungen der Vergangenheit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind Leistung und Gegenleistung ausgewogen?</li> <li>- Mit wem vergleicht sich der Arbeiter?</li> </ul>
<b>Wichtige Themen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahl der Bedürfnisse</li> <li>- Veränderungen</li> <li>- Wirkungsweise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anstrengung</li> <li>- Erwartung</li> <li>- Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichgewicht (zw. den einzelnen Beiträgen u. Anreizen</li> <li>- Vergleich mit Anderen</li> </ul>
<b>Konsequenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse</li> <li>- Anreize haben unterschiedliche Wirkung</li> <li>- Selbstbestimmung ist erforderlich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Leistungsergebnis muss beeinflussbar sein.</li> <li>- Fairness ist bei der Vergabe von Anreizen wichtig.</li> <li>- Anreize müssen erheblich sein.</li> <li>- Offenheit und Information sind wichtig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuen brauchen viele Informationen</li> <li>- Transparenz von Anreizsystemen beugt Gerüchten vor.</li> </ul>

## 2.3 Anreizsysteme

Anreize stellen das Bindeglied zwischen Motiven und Motivation dar. Sie sind verhaltensbeeinflussende Reize, die inner- oder ausserhalb einer Person liegen. Wenn sie ihre Entsprechung in den Bedürfnissen eines Menschen finden, können sie die Person zu einem bestimmten Verhalten veranlassen. Dann aktivieren sie die Bedürfnisse und führen zu motiviertem Verhalten. Für Unternehmen sind diejenigen Anreize interessant, welche die Motivation im Sinne der Erreichung der Unternehmensziele fördern. Man unterscheidet extrinsische Anreize (z.B. monetäre Belohnung), die in einem erwarteten äusseren Nutzen des Handelns liegen, von intrinsischen Anreizen oder Tätigkeitsanreizen (z.B. Spass), die in erwarteten positiven Erlebnissen während des Handelns bestehen.

Anreizsysteme bezeichnen die Gesamtheit der Anreize, die für den Empfänger einen subjektiven Wert (Anreiz, Befriedigung, Nutzen) besitzen. Dabei wird zwischen materiellen (hauptsächlich monetären) und immateriellen (nicht-monetären) Anreizsystemen unterschieden. Extrinsische Motivation lässt sich durch materielle Anreize anregen, intrinsische durch immaterielle Anreize.

### 2.3.1 Materielle Anreizsysteme

Materielle Vergütungen können sowohl freie materielle als auch gebundene materielle Leistungen sein:

Freie materielle Leistungen sind zum einen das

- **monatliche Gehalt**, das sich sowohl an der Anforderung als auch an der Leistung der Tätigkeit orientieren kann. **Anforderungsorientierte** Entlohnungen sind zum Beispiel: Zeitlohn/Fixgehalt, Zulagen, Soziallohn. **Leistungsorientiert** sind z.B. der Prämienlohn, Akkordlohn, Provisionen, Sonderentgelte oder Zulagen.
- **Erfolgsbeteiligung**, die sich in **Gewinnbeteiligungen** wie Anteile am Unternehmensgewinn, Ausschüttungen, Substanzgewinn niederschlagen oder **Ertragsbeteiligungen** am Umsatz, am Netto- oder Rohertrag oder aus Wertschöpfung. Und es gibt die Möglichkeit der **Leistungsbeteiligung**: ausgerichtet an Produktivitätssteigerung, Kostenersparnis oder Produktionsvolumen.

Gebundene materielle Leistungen wie z.B.:

- **Versicherungsleistungen gesetzlicher Art**: z.B. Renten-/Kranken- oder Arbeitslosenversicherung oder **freiwilliger Art**: Betriebsrente oder Zusatzleistungen.
- **Kapitalbeteiligungen** können entweder **auf Fremd- oder Eigenkapital** basieren. Fremdkapitalbeteiligungen: Obligationen, Schuldverschreibungen, Mitarbeiterdarlehen; Eigenkapitalbeteiligungen: Beteiligungen, Genussscheine
- **Naturalleistungen** finden sich sowohl in der **betrieblichen Infrastruktur** (z.B. Betriebskantine, -kindergarten, -arzt oder auch Sport- und Freizeitangebote), als auch als **reale Zusatzleistungen** (Dienstwagen, Werkswohnung).
- Bezahlte **Weiterbildung, Bildungsurlaube** und **Sabbaticals**

Die motivierende Wirkung dieser sog. Fringe Benefits (zusätzliche Nebenleistungen) kann im Zeitablauf abnehmen, da einzelne Zusatzleistungen beim Mitarbeiter als Selbstverständlichkeit betrachtet werden. Daher ist eine regelmässige Aktualisierung



und Anpassung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter wichtig, worin auch gerade die grosse Gefahr besteht.

Materielle Anreize alleine genügen in aller Regel also nicht, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen und einen hohen, nachhaltigen Zufriedenheitsgrad erzielen zu können. Besser geeignet dazu ist der Einsatz immaterieller Anreize.

### 2.3.2 Immaterielle Anreizsysteme

Hierzu zählen zum Beispiel:

- **Macht:** Übernahme von Führungspositionen
- **Statussymbole:** Auszeichnungen, Titel, Vollmachten, Grösse und Lage des Büros. Sie grenzen die Stellung eines Mitarbeiters gegenüber anderen Mitarbeitern ab und können zu einer höheren Wertschätzung des Einzelnen innerhalb der Organisation und zur gezielten Verhaltenslenkung beitragen.
- **Soziale Kontakte:** Arbeitsbeziehungen, Eintrittsmöglichkeiten in geschlossene soziale Gruppen
- **Sicherheit:** Arbeitsplatzgarantie: Das Verhindern einer Atmosphäre der Angst und Unsicherheit fördert einen guten, aktiven Arbeitseinsatz.
- **Aufgabe/-inhalt/-gestaltung:** Mitarbeiter braucht Arbeit, die seinen Neigungen, Fähigkeiten und Interessen entspricht.  
Ideal für Wissensweitergabe sind: Teamarbeit, persönliche Kontakte z.B. in Kaffeeküche.  
Vermeidung von Unter- bzw. Überforderung; einräumen persönlicher Entfaltungsmöglichkeiten.
- **Führungsstil:** Er kann bei der Arbeitsgestaltung eine motivierende Wirkung auf Wohlbefinden und Bereitschaft zur Leistung haben.
- **Partizipation:** Einbindung eines Mitarbeiters im Zusammenhang mit Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen der Organisation. Die Gewährung von Entscheidungsspielräumen, Mitberatungs- und Mitentscheidungsrechten sowie die Delegation von Verantwortung an die Arbeitskräfte können deren Engagement und Selbstwertgefühl steigern und verhelfen zu besserer Akzeptanz von Veränderungen.
- **Handlungsspielräume und Freiräume** helfen dabei, dass der Mitarbeiter in seinem Kompetenzbereich selbstbestimmt arbeiten kann. Eine bessere Wissensweitergabe ist gewährleistet, wenn der Mitarbeiter ein hohes Selbstwertgefühl für seine Fähigkeiten entwickeln kann.
- längere **Urlaubszeiten**
- **freie Zeit** für Wissensmanagement
- **Karrierechancen** bestätigen die Wertschätzung gegenüber der erbrachten Leistung - dies unterstützt das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters und fördert die intrinsische Motivation.
- **Weiterbildungen**
- **Stellenbezogene Instrumente:** z.B. Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment und Stellvertretungsregelungen. Idealerweise erfolgen diese Massnahmen unter Einbezug der Wünsche und Kenntnisse der Mitarbeiter. Sie ver-

grössern die Arbeitszufriedenheit, die Flexibilität und vermindern Absentismus, Fluktuation und Fehlleistungen.

- **Flexibles Arbeitszeitsystem:** Gleitzeitregelungen, Job-Sharing
- **Anerkennung** durch Ehrungen, Diplome etc.
- **Kommunikation und Information:** aufgabenbezogene und unternehmensinterne Infos; erhöhen die Identifikation mit der Organisation und befriedigen die Bedürfnisse nach zwischenmenschlichen Kontakten.
- **spielerische Anreize:** (Punktesystem) Mitarbeiter geben sich gegenseitig Punkte. Jeder Mitarbeiter hat eine bestimmte Anzahl Punkte zu vergeben → "Wissen teilen gewinnt Meilen": je nach Höhe seines Meilenkapitals kann der Mitarbeiter sich ein Geschenk aus einem Geschenk-Repertoire aussuchen.
- **Management by Objectives (MBO)** Vereinbarung individueller Wissensziele, z.B. Weiterbildung um neues Wissen anzueignen, Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeiter, Wissen in Kompetenzgruppen einbringen.
- **Lob**

Die hier aufgeführten immateriellen Anreize gehen mit jenen Aspekten konform, die Sprenger (siehe folgendes Kapitel) zur Vermeidung von Demotivation anführt.

## 2.4 „Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse“

### 2.4.1 Motivieren vs. Motivation

Das Buch von Reinhard K. Sprenger ist als Gegenpol zu den heute in Management-Kreisen oft propagierten materiellen Anreizen oder „Motivationstricks“ zu verstehen. Wir bringen nachfolgend eine ausführliche Zusammenfassung, um im Anschluss daran eine kritische Diskussion zu den Anreizsystemen führen zu können.

Sprenger beginnt mit einigen provokativen Aussagen und Hinweisen:

- Motivieren = Demotivieren
- Eine der heute aktuellen Managementsünden: Führen wird zum Verführen.
- Dies führt zu einer Konjunktur von Anreizsystemen.
- Bei der ganzen Betrachtung des Themas muss das zugrunde liegende Menschenbild berücksichtigt werden.

Für ihn hat der Begriff "Motivieren" (der Unterschied zum Begriff Motivation wird noch erläutert) einen grundsätzlich negativen Beigeschmack, der mit Praxis-Impulsen untermauert wird:

- Trainer erhalten vom Auftraggeber die Anforderung, die ihm anvertrauten Teilnehmer zu "motivieren".
- Missbrauch von Anreizen mit dem Resultat: schlechtes Klima, keine Kooperation, Abteilungsegoismus.
- Kniffe der Mitarbeiter-Motivierung (Tipps und Tricks) finden vor allem bei schwächeren Führungskräften Anklang.
- Mitarbeiter entwickeln Verachtung für den Begriff der Motivation.

**Fazit:**

**Motivieren = BBBBB**  
**Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen**

**Führen = Verführen**

Für den Begriff der Motivation gibt es zwei Betrachtungsweisen:

- Motivationspsychologen interessieren sich für das WARUM?
- Manager für das WIE?

Daraus leitet Sprenger die folgenden Definitionen ab:

- WARUM? → Motivation = Eigensteuerung
- WIE? → Motivierung = Fremdsteuerung (Manipulation)

Sprenger fährt weiter mit einer Analyse der immer häufiger auftretenden Erscheinung der inneren Kündigung, zu deren Behebung in der Not wiederum das alte Werkzeug "Motivierung" hervorgeholt wird, was leider wiederum versagt.

Er fährt weiter fort mit dem Hinweis, dass viele Einflüsse ausserhalb der Arbeitssphäre liegen und deshalb nicht so einfach (nach Rezept) beeinflusst werden können. Folgende Aussagen werden getroffen, die wir für unsere Arbeit ebenfalls zu Grunde legen:

- Man kann nicht alle Mitarbeiter mit der gleichen "Technik" beeinflussen; jede Führungskraft mit diesem Anspruch muss scheitern.
- Die Familie hat einen entscheidenden Einfluss auf das Selbstwertgefühl.
- Ansprüche der Mitarbeiter an die Verantwortung wirtschaftlichen Handelns steigen.
- Mitarbeiter verfügen heute vermehrt über eine neue Kritikfähigkeit und soziale Verantwortung, Individualität, höhere Bildung, mehr Selbstverantwortung.

Dieser "neue" Typ von Mitarbeiter (häufig "high potentials") kann nicht so leicht verführt werden, sondern muss in seinen Ansprüchen ernst genommen werden.

Das Bevölkerungsentwicklungsproblem führt gleichzeitig dazu, dass ein Wettlauf um die immer weniger werdenden "Guten" entbrennt.

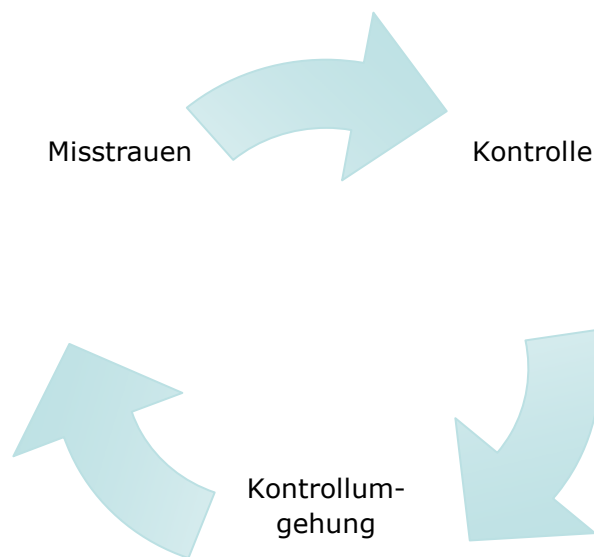
### **2.4.2 Menschenbild und Führungsverhalten**

Man kann von zwei entgegengesetzten Menschenbildern ausgehen:

- negativ: faul, keine Leistungsfreude, Leistung nur unter Druck (Haltung des Misstrauens: Mitarbeiter wollen den Chef betrügen).
- positiv: hohe Leistungsbereitschaft, wenn Sinn erkannt wird; keine Scheu vor Verantwortung.

Wer trägt nun die Verantwortung für die erste Haltung? Was trägt die Führungskraft dazu bei, dass sich Mitarbeiter so verhalten?

Es ist das Misstrauen mit dem Teufelskreis:



Der Ursprung der Motivierung ist also die behauptete oder beobachtete Lücke zwischen tatsächlicher und möglicher Arbeitsleistung. Das System der Motivierung ist damit methodisiertes Misstrauen. Interessant in diesem Zusammenhang sind Interviews oder Befragungen der Kader, die sich selbst als hoch motiviert bezeichnen, bei Mitarbeitern aber voraussetzen, dass diese "motiviert" werden müssen (obwohl die Vorgesetzten auch wieder Mitarbeiter ihres Chefs sind).

Dabei ergibt sich folgendes Problem - das sogenannte Sisyphos-Dilemma: Belohnen und Bestechen führt zu einem Teufelskreis: immer höhere Ansprüche, immer weniger Eigeninitiative.

Wie bereits in der Beschreibung zur extrinsischen Motivation angemerkt, zerstört diese Art von Motivation mit der Zeit die intrinsische, d.h. es findet eine Gewöhnung an ein immer höheres Reizniveau statt.

Darüber hinaus wird angemerkt, dass Geld allein heutzutage kaum zu einer höheren Motivation führt. Als Beispiel werden Non-Profit-Organisationen angeführt, die – auch bei geringer Entlohnung – ausserordentliche Ergebnisse ausweisen können. Zudem wird die Nachhaltigkeit der Motivation durch Geld angezweifelt, da zu beobachten ist, dass die „guten“ Mitarbeiter oft trotz hoher Gehälter ein Unternehmen verlassen und meist nur die „schlechten“ (und zudem überbezahlten) bleiben.

Finanzielle Anreizsysteme und individuelle Bedürfnisse divergieren oft beträchtlich. Bonus ist laut Sprenger eigentlich ein "Misstrauensabschlag" und schlussendlich eine Bestrafungs-Systematik:

- Ein Bonus wirkt demotivierend, weil der Bonus-Anteil subjektiv als selbstverständlich zum Lohn gehört.
- Gerechtigkeit ist schwierig (Leistungsbereitschaft ist schwierig in Werte zu erfassen).
- Das Bonus-System ist nur vordergründig plausibel (dahinter steckt Rache als archaisches System).
- Nur der Parameter Leistung wird erfasst (wie steht es aber mit dem Einfluss von Macht, Konjunktur, Preis, Produkte, Wettbewerb, Führung?)

- Ein direkter Bezug ist nie beweisbar → Der Bonus wird deshalb als ungerecht empfunden.

All diese Faktoren zusammen führen bei Sprenger zu folgenden provokativen Aussagen:

**Motivierte Mitarbeiter sind Ausgangspunkt, demotivierte Mitarbeiter das Ergebnis des Führungshandelns**

oder

**Alles Motivieren ist Demotivieren**

### 2.4.3 Motivation durch positives Führungsverhalten

Anstatt Incentives und Co. schlägt der Autor diese Verhaltensweisen vor, die aus seiner Sicht besser für eine positive Motivierung geeignet sind:

Einsatz von Wahrnehmung, Zugewandtheit und Aufmerksamkeit, zum Beispiel durch:

- Echo auf Vorschläge + Initiative
- Reaktion zeigen, Feedback geben
- Freundlichkeit, Aufmerksamkeit
- verbale, nonverbale Zugewandtheit
- wirkliches Interesse

All dies sollte der Person und nicht der Leistung gelten.

Gemäß Sprengers Aussage „Alles Motivieren ist Demotivieren“ schlägt er zu den oben genannten Punkten vor, schlichtweg Demotivation zu vermeiden. Der Autor nennt dazu die folgenden Demotivatoren, die es auszumerzen gilt:

- **Beziehungskisten:** meist ist der direkte Vorgesetzte der grösste Demotivator. Ist die Beziehung zwischen Chef und Mitarbeiter gestört, ist kein optimaler Arbeitseinsatz mehr möglich.
- **Fertigmacher:** Der Chef kann und weiss von vornherein mehr als der Mitarbeiter; es erfolgen einsame Chef-Entscheidungen; der Chef spricht schlecht hinter dem Rücken des Mitarbeiters; Kritik ist unangemessen, unsachlich, lautstark.
- **Dominanzverhalten;** der Mitarbeiter wird übersehen, wie Luft behandelt; es erfolgen unzureichende, einseitige, verspätete Informationen.
- **Pedanterie**
- **mangelnde Glaubwürdigkeit**
- **Nicht zutrauen (Spitze der Demotivierungs-Skala)**
- **Unterfordern der Leistungsfähigkeit**
- **Zerteilung der Arbeit**
- **Mangelnder Freiraum**

Wie muss nun Arbeit sein, um als befriedigend empfunden zu werden?

- Denken und Tun ist gefordert (eine Arbeit von Anfang bis Ende durchführen).
- gestalterische Möglichkeiten

- produktiv (es muss etwas resultieren, vernünftiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag).
- interaktive Tätigkeit (Austausch mit andern)
- gerichtet (auf andere Menschen): ich will jemandem nutzen, dienen.

Sprenger schliesst somit seine Ausführungen mit folgenden Statements:

**fundamentalstes Vergehen ist die Missachtung der Menschenwürde**

**Selbstachtung ist die wahre Quelle der Motivation**

**Motivation ist persönliche Sache jedes Einzelnen. Ihr den nötigen Freiraum zu geben (gute Rahmenbedingungen zu erlauben), das ist Sache der Führung.**

## 2.5 Negative Effekte von Anreizsystemen

### 2.5.1 Anreizsysteme und ihr negatives Potenzial

Die Anwendung von Anreizsystemen - auch den nichtmateriellen - ist nun, wie wir oben gesehen haben, nicht problemlos. Diese werden von den Individuen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet und können je nach Individuum und Situation stark variieren. Sie sind daher durch die Unternehmung nur schwierig steuerbar. Je individueller und breiter das Anreizsystem ausgestaltet ist, umso motivierender wirkt sich dies auf die Mitarbeiter aus. Da sich die Bedürfnisstruktur im Laufe der Zeit auch wieder verändern kann, muss auch die Situation immer wieder neu überprüft werden.

Nebst dem Zufriedenstellen allgemeiner, niedriger Motive tragen **finanzielle Anreize** auch zur Erfüllung von Status-, Macht- und Wertschätzungsbedürfnissen bei und bestimmen die Stellung des Individuums in der Organisation.

Bezahlungen können aber, wie weiter oben dargelegt, auch demotivieren: Bezahlung hat leider ein grosses Potenzial, vorhandene (intrinsische) Motivation zu zerstören oder in die falsche Richtung zu lenken. Man nennt dieses Phänomen Crowding-out (Verdrängungseffekt).

### 2.5.2 Dysfunktionale Wirkungen von Anreizsystemen

Der folgende Katalog listet eine ganze Reihe möglicher negativer Wirkungen auf:

- Zu geringe Bezahlung wirkt wie Almosen; Mitarbeiter fühlen sich nicht ernst genommen.
- Nur "wichtige" Arbeiten, für die man zusätzlich etwas bekommt, werden erledigt.
- Relation zwischen Arbeitseinsatz und Ertrag wird in Beziehung zu einer Vergleichsperson gemacht. Gefühle der Ungleichheit, wenn das eigene Einsatz-/Ertragsverhältnis günstiger bzw. ungünstiger ausfällt.

- Negativer Einfluss, wenn die Zielerreichung durch Konkurrenz bzw. Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern gefördert wird. Folgen können die Behinderung der Kollegen sowie ein nur an eigenen Erfolgen interessiertes Verhalten sein.
- Oft negative Auswirkungen auf sozialen Beziehungen: Man hilft sich gegenseitig eher, wenn nichts auf dem Spiel steht.
- Demotivation derjenigen Mitarbeiter, welche keine Belohnungen erhalten.
- Verdrängung der intrinsischen Motivation, wenn die Eingriffe als Einschränkung des Handlungsspielraumes wahrgenommen werden.
- Werden intrinsisch motivierte Bemühungen nicht gewürdigt, fühlt sich der Mitarbeiter in der Kompetenz und im Engagement nicht geschätzt.
- Wird für gleiche Arbeit in Zukunft nicht mehr gleich belohnt, sinkt die Motivation.
- Wird die Belohnung als Kontrollaspekt eingesetzt, wird dies negativ empfunden.
- Mitarbeiter mit häufigem Misserfolg reagieren negativ auf Belohnungen, denn sie meinen, die Arbeiten seien dann umso schwieriger. Sie ziehen es vor, einfachere Aufgaben zu erledigen, die keinen Misserfolg zur Folge haben.
- Gilt Anreiz aufgrund einer quantitativen Grösse, wird oft die Qualität vernachlässigt.
- Meist werden kurzfristige Ziele (z.B. Quartalsabschluss) gesetzt und dabei langfristige (Überleben der Organisation) nicht beachtet.
- Mitarbeiter verzerren ihre Daten, um so ihr Ziel erreichen zu können. Unehrllichkeit wird provoziert.

## 2.6 Anforderungen an ein Anreizsystem

Ausgehend von den bisherigen Ausführungen, sollten bei der Festlegung eines Anreizsystems u.a. folgende Kriterien mitberücksichtigt werden:

- Leistungsorientierung (unterschiedliche Belohnungen für unterschiedliche Leistungsbeiträge; Leistungsergebnisse sind auf der Grundlage von beeinflussbaren Bemessungsgrundlagen zu quantifizieren).
- Individualität (ansprechen der individuenspezifischen Leistungsmotive)
- Regelmässige und individuelle Zielvereinbarungsgespräche, um die notwendige Kompetenz zu eruieren
- Sicherstellung der geforderten Qualifikation der Mitarbeiter
- Leistungsangemessene und nachvollziehbare Feedbackgestaltung
- Flexibilität (rasche Anpassung an veränderte Bedingungen und Zielsetzungen)
- Gerechte und verständliche Gestaltung (fördert die Akzeptanz des Anreizsystems).
- Transparenz (offene Kommunikation; Aufzeigen Zusammenhang Anreiz und Leistungsnutzen)
- Wirtschaftlichkeit (Kosten geringer als Erträge)
- Belohnung nicht als Kontrollinstrument einsetzen
- Mitarbeiter partizipativ an der Anreizgestaltung teilnehmen lassen (erhöht die Anreizwirkung)

## 2.7 Sonderfall Wissensmanagement

Wer im Unternehmen mit der Einführung von Knowledge Management betraut war, bekam häufig recht schnell die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter zu spüren, sich aktiv ins Knowledge Management einzubringen. Für die ablehnende Haltung der Mitarbeiter werden verschiedene Gründe genannt:

- Keine Zeit
- Angst vor Machtverlust / Einstellung „Wissen ist Macht“
- Mangelnde Bedienerfreundlichkeit der eingesetzten Software
- Angst vor einer Blamage
- Mangelndes Verständnis für den Nutzen
- Keine Lust
- Fehlende Transparenz

### Grenzen von Anreizsystemen im Wissensmanagement

- Problem Datenschutz: Unternehmensspezifische Vereinbarungen können u.U. die Erfassung personenbezogener Daten verhindern.
- Nicht alle Tätigkeiten können erfasst werden. Das Einstellen von Dokumenten in ein System ist mit moderner Technologie relativ einfach zu registrieren, aber wie steht es mit telefonischen Auskünften, die ein Mitarbeiter erteilt, weil er in einer Wissenslandkarte als Experte ausgewiesen wird?
- Neben der Registrierung und Zuordnung von Aktivitäten ist es schwierig, die Qualität des mitgeteilten Wissens zu bewerten.
- Erhält der Mitarbeiter für Wissens-Tätigkeiten eine Belohnung, so entsteht die Vorstellung, dass diese Tätigkeiten wenig mit seinem Arbeitsalltag zu tun haben. Wissenstätigkeiten sollten jedoch als normale Tätigkeiten in den Arbeitsalltag integriert werden.
- Die individuen-spezifischen Motive, die zur gezielten Steuerung des Leistungsverhaltens durch Anreize notwendig wären, sind schwierig zu erkennen.

## 2.8 Schlussfolgerungen/Hypothese

In den vorangegangenen Ausführungen haben wir versucht, das komplexe Thema Motivation/Anreize unter verschiedenen Blickwinkeln darzulegen.

Obwohl Anreize grosse Gefahren in sich bergen, sind wir der Meinung, mit einem gezielten, wohlüberlegten Einsatz von Anreizsystemen die Handlungsweisen von Mitarbeitern positiv beeinflussen zu können. Dabei sollen diese Anreize unter allen Umständen Demotivation vermeiden.

Wir gehen mit den Aussagen Sprengers konform, dass materielle Anreize, vor allem monetärer Natur, mehr schaden als nützen und eine sich ständig nach oben drehende Spirale nach „Mehr“ die Folge ist. Dies schadet sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter selbst. So werden wir bei der nachfolgend beschriebenen Massnahme versuchen, eine Mitarbeitermotivation durch immaterielle Anreize zu erzielen, die wiederum eine positive Auswirkung auf deren intrinsische Motivation hat.



### 3 Grundsätze

Aufgrund unserer Recherchen und Diskussionen formulieren wir die folgenden Grundsätze, die wir als Richtschnur für das Einführungskonzept betrachten.

#### 3.1 Unternehmenskultur

##### **Unser Kader geht positiv voraus.**

Die Vorbildfunktion des Kadern spielt hier eine entscheidende Rolle. Die Mitarbeiter orientieren sich am Chef. Das Bestreben einer Person, dem Vorbild nachzueifern, ist ein enormes Motivationspotential, das genutzt werden soll.

##### **Wir kommunizieren transparent.**

Transparente Kommunikation gibt den Mitarbeitenden Sicherheit. Diese wird als immaterielle Motivation sehr hoch eingestuft. Ein Mitarbeiter, der sich sicher fühlt, kann seine ganze Energie in die Arbeit einbringen. Die Kommunikation sollte in verschiedenen Richtungen stattfinden, top-down sowie bottom-up. Auch informelle Kommunikation (Kaffeepausen) sollten genutzt werden, damit das Management die Mitarbeiter gezielt erfahren kann.

*„Das Management muss wissen, wo der Schuh drückt“* und kann so auf Widerstände und Unsicherheiten gezielt reagieren.

##### **Wir nehmen unsere Mitarbeiter ernst, durch**

- **Einbezug bei Entscheidungen.**

Gemäss Sprenger wird eine bessere Motivation erreicht, wenn der Mitarbeiter ernst genommen wird und zwar in verschiedenen Bereichen. Erstens sollte der Mitarbeiter seine Ideen und Initiativen als Arbeitskraft einbringen können, zweitens benötigt der Mitarbeiter als Persönlichkeit Aufmerksamkeit und Zugewandtheit und drittens sollte der Mitarbeiter Reaktionen und Feedback zu seinem Verhalten erhalten.

- **eine Fehlerkultur, die Fehler als Chance betrachtet.**

Die Angst vor dem Versagen darf bei Mitarbeiter nicht unterschätzt werden. Diese Angst bindet unnötige Energien, die dann in Arbeitsprozessen fehlen. Eine Fehlerkultur, eben auch vom Management vorgelebt, gibt dem Mitarbeiter Sicherheit, Neues auszuprobieren, den Veränderungsprozess mitzumachen.

#### 3.2 Technik

##### **Wir erschaffen ein benutzerfreundliches, performantes System, das personalisierbar ist.**

Die Bedienung der Technik sollte einfach und klar sein, damit eine schnelle Einarbeitung ermöglicht wird. Es lohnt sich, der Benutzerfreundlichkeit hohe Aufmerksamkeit zu schenken und dazu Rückmeldungen der Test-User zu berücksichtigen (→ siehe auch "Mitarbeiter ernst nehmen").

Ein benutzfreundliches System, das der Mitarbeiter sicher bedienen kann, verhindert etliche Widerstände.

Ebenso muss die Performance des Systems so sein, dass der Mitarbeiter eine zügige Arbeitsweise einhalten kann.

Die Personalisierbarkeit ist für den Mitarbeiter wichtig, damit er sich als Persönlichkeit spürt und sich einbringen kann. (Vergleichbar mit dem persönlichen Büroarbeitsplatz)

**Wir stellen eine gezielte Einführung, sowie einen optimalen Support sicher.**

Dieser Grundsatz sollte auch im Zusammenhang mit dem Motivationsfaktor Sicherheit betrachtet werden. Durch eine gezielte Einführung (ich werde für meinen Aufgabenbereich speziell geschult) wird dem Mitarbeiter Zugewandtheit und Aufmerksamkeit entgegengebracht. Zudem gibt dies Sicherheit, das richtige Wissen zu haben, um die gestellten Aufgaben richtig lösen zu können.

### **3.3 Nutzen**

**Wir zeigen für jede Zielgruppe den spezifischen Nutzen auf.**

Der Mitarbeiter ist sehr motiviert, wenn er einen Nutzen erkennt, womit er seine Arbeitsleistung erhöhen kann und seine erwarteten Ziele erreichen wird. (siehe Vroom). Hier ist es wichtig, dem Change eine Sinnhaftigkeit zu geben. Dies kann über eine gute Kommunikation, aber auch durch einen attraktiven Workflow mit dem neuen System erreicht werden. Da der Nutzen nicht für jeden Mitarbeiter gleich bedeutend ist, sollte dieser für jede Zielgruppe speziell formuliert werden.

## 4 Einführung der Wissensmanagement-Initiative bei der zb (Zentralbahn AG)

### 4.1 Ist-Zustand

Im Zuge der Fusion der zwei Bahn-Unternehmen Luzern-Stans-Engelberg-Bahn (LSE) und der Brünigbahn in die neue Unternehmung zb mit insgesamt 290 Mitarbeitern soll das Dokumenten-Managementsystem SharePoint der Firma Microsoft eingeführt werden. Nebst Dokumenten sollen darin auch unternehmensweite Kalender geführt werden, mit der Verpflichtung, sämtliche geschäftsrelevanten Termine darin zu erfassen.

**Ziel ist der Aufbau eines gut organisierten Dokumenten-Managements sowie Verbesserungen im Zeitmanagement (Sitzungs-, Raum- und Ressourcenplanung).**

Nach der Zusammenführung gibt es organisatorisch 5 Divisionen:

- Personal und Sekretariat
- Finanzen
- Infrastruktur
- Marketing und Verkauf
- Produktion und Werkstatt

### Änderungsbedarf

In jeder Division arbeiten Mitarbeiter beider ehemaliger Bahnen. Die Dokumente der LSE wurden bisher auf dem LSE-Server gespeichert, die Daten der Brünigbahn auf dem SBB-Server in Bern. Im Einsatz waren zudem zwei verschiedene Email-Systeme (Outlook bzw. Memo), wodurch gegenseitige Kalendereinsichten und Reservationsmöglichkeiten für Sitzungszimmer, Geschäftsautos, Teamkollegen etc. nur beschränkt möglich waren.

Dringend notwendig wurde die Zusammenführung der Dokumente auf einen Server, waren zahlreiche Dokumente doch redundant vorhanden, Aktualisierungen schwierig nach zu verfolgen, die Vergabe von Dokumenten- und Ordnerbezeichnungen unsystematisch und uneinheitlich und daher eine Suche sehr zeitaufwändig und schwierig. Vor der Zusammenführung wurden die Mitarbeiter aufgefordert, ihre Datenbestände hinsichtlich ihrer Relevanz zu überprüfen und, sofern nicht mehr notwendig, zu löschen.

### 4.2 Wer sind die Zielgruppen?

Nicht alle Mitarbeiter der zb werden gleichermassen von einer Umstellung auf SharePoint betroffen sein. Mitarbeiter der Zentralverwaltung, welche alle über individuelle PC-Zugänge verfügen, arbeiten in Zukunft täglich damit.

Personengruppen, die keinen eigenen PC-Zugang haben und sich daher über einen gemeinsamen Team-PC periodisch anmelden, werden SharePoint vor allem zu Informationszwecken einsetzen. Ihre Arbeiten sind vorwiegend manuelle Tätigkeiten in den Werkstätten, im Unterhalt der Fahrzeuge und an verschiedenen Gebäuden. Es ist davon auszugehen, dass diese Mitarbeiter grössere Ängste haben, mit der neuen Software umzugehen.

In der nachfolgenden Tabelle ist die Verteilung der Mitarbeiter auf die Divisionen ersichtlich. Zusätzlich lässt sich erkennen, welche Mitarbeiter nie auf Sharepoint zugreifen werden.

Zielgruppen pro Divisionen	Anz. MA	PC-Zugang pro User	Zugang über Team-PC	Tägliche Anwender	Sporadische Anwender
<b>Finanzen und Informatik</b>	5	Ja		Ja	
<b>Sekretariat</b>	5	Ja		ja	
<b>Infrastruktur</b>					
Leitung	3	Ja		Ja	
Elektrische Anlagen	3	Ja		Ja	
Betrieb	15		Ja		Ja
Unterhalt	30		Ja		ja
Bau	2	Ja		Ja	
<b>Produktion &amp; Werkstatt</b>					
Leitung	6	Ja		Ja	
Werkstätten	50		Ja		Ja
Logistik	5	Ja		Ja	
Lokpersonal	90		Ja	Ja	
<b>Marketing</b>					
Leitung	6	Ja		Ja	
Zugpersonal	40		Ja	Ja	
Verkauf	30	Ja		Ja	
<b>Total</b>	<b>290</b>				

### 4.3 Soll-Zustand

Für die Mitarbeiter beider früherer Unternehmungen findet ein Kulturwandel statt, indem von einer bis anhin wenig strukturierten, mehrheitlich persönlich verwalteten Dokumentenablage auf dem Filesystem des Netzwerkes auf das neue System mit Dokumentenverwaltungs-Funktionen umgeschaltet werden muss. Ebenso ist die Führung eines persönlichen, allgemein einsehbaren Kalenders eine Neuerung.

Zielsetzungen für die ersten Umsetzungen in SharePoint (Pilotprojekt):

- Jede Division erhält eine eigene Teamwebsite für die Ablage und Bearbeitung gemeinsam relevanter Dokumente.
- Die Bearbeitung von gemeinsamen Dokumenten kann viel besser koordiniert werden. Durch gezielte Zugriffsberechtigungsvergabe können Dokumente geschützt werden; die Versionenkontrolle hilft, Änderungen nachzuvollziehen. Zur Bearbeitung können Dokumente aus- und eingecheckt werden und stehen während dieser Zeit für die anderen in alter Form nur zum Lesen zur Verfügung. Nach dem Einchecken können Mitarbeiter über Änderungen per Email automatisch informiert werden.
- Dokumente, welche nicht geändert werden dürfen (z.B. QM-Dokumente, Weisungen, Verträge etc.) werden nur als PDF zur Verfügung gestellt. Nur der Autor hat die Berechtigung zur Bearbeitung.
- Jede Division hat einen eigenen Teamkalender, welcher von allen Mitarbeitern eingesehen, jedoch nur von Teammitarbeitern verändert werden kann und dient der Erfassung von Teamereignissen. Er ermöglicht den Mitarbeitern, sich jederzeit über Ereignisse und Verfügbarkeiten zu informieren.
- Belegung von Sitzungszimmern, Geschäftsautos, Beamer etc. werden in je eigenen Kalendern nachgeführt. Das Einbinden von Kalendern im eigenen Outlooksystem entfällt.
- In einer Kontaktliste auf der Startseite werden wichtige Ansprechpersonen innerhalb der Zentralbahn aufgeführt mit Angabe ihres Kompetenzbereiches, Standort, Email-Adresse und Telefonnummer.

#### **4.4 Widerstände, ihre Ursachen und Gegenmassnahmen**

Ob Veränderungsprojekte wie das unsere hier erfolgreich sind, hängt entscheidend davon ab, ob die entwickelten Lösungen von den betroffenen Bereichen und Abteilungen angenommen und umgesetzt werden. Oft scheitern Projekte wie das unsere deshalb, weil man sich ausschliesslich auf das Entwickeln von Sachlösungen konzentriert und den betroffenen Mitarbeitern wenig Beachtung schenkt. Dabei können sich Widerstände aufbauen, deren Ursachen sehr unterschiedlich sind. Nachfolgend beschreiben wir jene Widerstände und ihre Ursachen, von denen wir denken, dass sie in unserem Projekt auftreten könnten. Anschließend werden Gegenmassnahmen formuliert.

##### **4.4.1 Ursachen**

Folgende Ursachen können aus unserer Sicht Widerstände auslösen:

- Angst
  - vor einem neuen Instrument
  - vor dem Ungewissen
  - sich zu blamieren, wenn man es nicht gleich versteht
  - vor Inkompetenz
  - vor Überwachung und zuviel Transparenz
  - Fehler zu machen, die schnell entdeckt werden können

- vor dem Verlust des Arbeitsplatzes (Ersetzen durch Mitarbeiter, die mit dem neuen System besser umgehen können)
- Informationen zu verpassen bzw. nicht mehr auf dem Laufenden zu sein (Informationen des Anschlagbretts nur noch in Sharepoint) und somit auch Angst davor, Kollegen danach zu fragen.
- Überforderung: schon wieder etwas Neues!
- Zwang, sich an bestimmte Richtlinien halten zu müssen.
- Entmündigung
- Vorlagen müssen zwingend eingesetzt werden, um das Corporate Identity einzuhalten. Die Flexibilität und Kreativität des Einzelnen wird zu Gunsten eines einheitlichen Erscheinungsbildes aufgegeben.
- Einschränkung von Freiheiten
- Da die Einführung zeitnah mit dem Zusammenschluss der Unternehmen fällt, wird die Identifikation mit dem gesamten Unternehmen noch schwieriger, da sich für die Mitarbeiter nun auch gewohnte Vorgänge am PC ändern.

#### 4.4.2 Widerstände

Aufgrund der oben genannten Ursachen rechnen wir mit folgenden konkreten Widerständen:

- Es wird weniger/langsamer/kürzer gearbeitet- geringere Arbeitsmoral.
- Verminderte Arbeitsqualität
- Finden von alternativen Wegen, Dokumente auszutauschen und Termine zu vereinbaren
- Finden von alternativen Kommunikationswegen
- Zusammenschluss frustrierter/demotivierter Mitarbeiter und offener Boykott des Systems

#### 4.4.3 Gegenmaßnahmen

Um die Widerstände abzuwenden und vor allem den Ursachen der Demotivation entgegen zu wirken, ist eine Vielzahl von Gegenmaßnahmen vorstellbar:

- Vor Einführung von SharePoint kommuniziert das Management klar, dass es das neue Instrument begrüsst und ein hohes Verbesserungspotential im Einsatz von SharePoint in Bezug auf die Dokumentenverwaltung und die Benutzung eigener Team-/Projekträume sieht.
- Kommunikation des persönlichen Nutzens an die Mitarbeiter, zum Beispiel durch Informationsveranstaltungen und Broschüren.
- Generell ist die gute Information der Mitarbeiter ab einem frühen Stadium sehr wichtig- was natürlich den Zwang mit sich bringt, die Änderungen tatsächlich so durchzuführen wie geplant, sonst werden die mit der Einführung Betrauten in Zukunft nicht mehr ernst genommen.
- Die Mitarbeiter werden nicht von der ersten Stunde an alles zu 100% beherrschen. Aus diesem Grund muss im Rahmen des normalen Tagesgeschäfts Zeit für die Umstellung für jeden Mitarbeiter eingeplant werden.

- Man könnte auch nach dem Schneeball-Prinzip vorgehen, d.h. dass man alles zuerst für eine gewisse Zeit bei einer Division einführt. So werden andere Divisionen und Mitarbeiter neugierig und möchten das ev. auch haben- sofern die Mitarbeiter der ersten Division auch Gutes darüber zu berichten haben.
- Das Management tauscht sich rege auf der neuen Plattform mit den Mitarbeitern aus, um Sinn und Zweck von SharePoint zu manifestieren, so z.B. Veröffentlichung von ZB-News, die vorher per Email und auf Plakaten an Infowänden veröffentlicht wurden. Damit wird die Notwendigkeit aufgezeigt.
- SharePoint muss durch einzelne kleine Pilotprojekte sukzessive eingeführt werden. Die Einführung soll schrittweise erfolgen und auch von weniger geübten IT-Anwendern erfolgreich gemeistert werden können.
- Der Einsatz von SharePoint hat usergerecht zu erfolgen. Nicht alle Mitarbeiter müssen alles in SharePoint machen. Zu Beginn ist eine benutzerorientierte Abklärung über den Umfang zu erstellen.
- Ausbildung einer genügend hohen Anzahl von Super-Usern: Schlüsselfiguren (Promotoren), die von ihren Teams akzeptiert werden und die man gerne um Rat fragen wird. Sie müssen in örtlich näherer Distanz verfügbar sein und die „gleiche Sprache“ (Fachsprache) sprechen.
- Gute Schulung ist notwendig; die Mitarbeiter besuchen Einführungskurse während der Arbeitszeit.
- Die Mitarbeiter werden über Umfragen aktiv über ihre Erfahrungen und Vor-/Nachteile von SharePoint berichten können. Den Mitarbeitern soll das Gefühl gegeben werden, dass ihre Mitarbeit geschätzt und wertvoll ist und dass man ihre Bedürfnisse Ernst nimmt.
- Jeder Mitarbeiter ist gleichviel wert und hat daher die Möglichkeit, seine eigene Meinung z.B. in Foren über SharePoint zu veröffentlichen. Keine Vorzensurierung durch z.B. Vorgesetzte.
- Über SharePoint werden Mitarbeiter und Teams, die durch positive Aktivitäten aufgefallen sind, publiziert und lobend anerkannt.  
z.B. monatlich 1x unter der Rubrik „Kopf/Köpfe des Monats“.  
Gefragt sind Leistungen, die dem Unternehmen dienen, nicht nur im Hinblick auf Wissensmanagement.
- Ziele vereinbaren für/mit Teams/Projektgruppen (z.B. für eine gemeinsame Wissensbeschaffung, aktiven Wissensaustausch etc.). Diese sind zu kontrollieren.
- Cafeteria-System: erlaubt es den Mitarbeitern, sich zwischen verschiedenen Präferenzen bzw. Firmenleistungen etwas auszuwählen, was ihren individuellen Präferenzen und Bedürfnissen entspricht.

## 5 Einführungskonzept

Das folgende Einführungskonzept stellt nun - nachdem wir das Thema „Einführung“ im vorherigen Kapitel mehr aus einem theoretischen Blickwinkel betrachtet haben - unseren konkreten Vorschlag der SharePoint-Einführung bei der zb dar.

### 5.1 Zielgruppenanalyse / Stakeholderanalyse

Das Projektteam führt zunächst eine detaillierte Analyse der Zielgruppen durch. Dabei wird vor allem der individuelle Nutzen für die einzelnen Divisionen erhoben. Ein weiteres Augenmerk liegt auf dem Erfassen von möglichen Ängsten bzw. Ursachen für eventuell später auftretende Widerstände. Diesen soll von Beginn an entgegengewirkt werden.

Parallel zur Betrachtung der Zielgruppen erfolgt die Analyse möglicher Stakeholder. Die als essentiell identifizierten werden stets mit aktuellen Informationen über das Projekt versorgt und ggf. in Entscheidungen miteinbezogen. Im Rahmen der Stakeholderanalyse wird sich auch herausstellen, welche Personen Einfluss auf die erfolgreiche Einführung des Systems haben. Dies könnten zum Beispiel so genannte informelle Leader in den einzelnen Divisionen sein. Diese und andere werden im Schlüssel-Team zusammengefasst, das im nächsten Schritt gebildet wird.

Wir haben uns auf den Grundsatz geeinigt, den Mitarbeitern ihren individuellen Nutzen zu zeigen und verständlich zu machen. Die Zielgruppenanalyse bietet die Grundlage hierfür. Darüber hinaus haben wir als weiteren Grundsatz, offen und transparent zu kommunizieren. Um die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an die entsprechenden Personen weiterzugeben, ist erneut die Analyse der Zielgruppe und der Stakeholder als wichtiges Instrument zu sehen.

### 5.2 Bilden des Schlüssel-Teams

Dem Schlüssel-Team kommt eine besondere Bedeutung im Rahmen der Einführung des Systems zu. Es ist massgeblich am Erfolg des Projekts beteiligt. Das Team wird zusammengestellt aus je einem Mitarbeiter aus jeder Division und gegebenenfalls dem einen oder anderen Stakeholder, der als besonders relevant aus der Stakeholderanalyse hervorgeht. Diese Mitarbeiter sollten bereits über eine gute Akzeptanz innerhalb ihres Teams verfügen, unkompliziert und offen im Umgang mit ihren Kollegen/innen sein.

Mitglieder des Schlüsselteams erhalten exklusive Informationen, die sie dann an ihre Divisionen bzw. Umfeld weitergeben sollen. So werden wir wiederum unserem Grundsatz gerecht, transparent zu kommunizieren.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Schlüssel-Teams ist es, bei den Teamkollegen/innen für die nötige Akzeptanz des neuen Tools zu sorgen.

### 5.3 Kommunikation/PR – Events

Erste Informationen über SharePoint erscheinen im zb-Info, der internen Mitarbeiter-Zeitung. Der Geschäftsführer wird sich im Eingangsforum positiv zur Einführung von SharePoint äussern. In einem nachfolgenden Kapitel wird SharePoint durch Screenshots kurz vorgestellt. Ziel und Zweck des Einsatzes werden durch ein Interview mit dem Geschäftsführer und dem IT-Leiter aufgezeigt.



Wie üblich bei wichtigen Neuinformationen, wird je ein Informationsanlass in Stansstad und je einer in Meiringen durchgeführt.

Inhalte der Demonstration:

- Es werden in Zukunft gemeinsame Teamkalender eingesetzt.
- neue Dokumente werden in SharePoint erstellt und abgelegt.
- Mit SharePoint wird Wissen geteilt.
- Jeder Mitarbeiter hat bessere Möglichkeiten, sich aktiv zu informieren.
- Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich mitzuteilen.
- Zur Erstellung neuer Dokumente werden Vorlagen verwendet.
- News und Aktualitäten sollen auf dem neuen Intranet SharePoint gelesen werden.

Zusätzlich werden Informationsbroschüren erstellt und an die Mitarbeiter verteilt.

Hier wird nicht nur dem Grundsatz der transparenten Information Rechnung getragen, sondern auch dem Grundsatz, dass die Mitarbeiter ernst genommen werden, vor allem indem sie die Möglichkeiten haben, sich einzubringen bzw. mitzuteilen.

#### **5.4 Schulung Schlüssel-Team**

Die Personen des Schlüssel-Teams müssen das System ganz besonders gut beherrschen, da sie später gemeinsam mit dem IT-Leiter die Schulungen in den einzelnen Divisionen durchführen. In den Schulungen des Schlüsselteams wird auch gezielt der spezifische Nutzen für die jeweilige Division erarbeitet.

#### **5.5 Testphase: 1. Pilotprojekt**

Um bei der Gesamteinführung einen reibungslosen Ablauf garantieren zu können, wird das System zunächst für einen befristeten Zeitraum in nur einer Division eingeführt. Dabei wird das technische Umfeld getestet und auch die inhaltliche Handhabung der Neuerungen. Ergebnisse aus dieser Testphase fließen in die Gesamteinführung ein. Darüber hinaus dient diese Einführungsphase dem Grundsatz, ein performantes und möglichst fehlerfreies System bereitzustellen. Die Akzeptanz der Mitarbeiter wird wesentlich höher sein, wenn dies gewährleistet ist.

Die Einführung in nur einem Bereich hat zudem den Vorteil, dass gemäss dem oben beschriebenen Schneeball-Prinzip andere Mitarbeiter neugierig werden und nach den bereits stattgefundenen Informationsveranstaltungen nun auch endlich das System erhalten möchten.

#### **5.6 Schulung der Mitarbeiter**

Jeder Mitarbeiter des Unternehmens soll an einer für seine Division spezifischen Schulung im Umfang von drei Stunden teilnehmen, in der der Funktionsumfang und vor allem der individuelle Nutzen erläutert werden. So werden wir wiederum unserem Grundsatz gerecht, jeden einzelnen Mitarbeiter ernst zu nehmen.

Diese Schulungen finden in Präsenzform statt und werden vom IT-Leiter und der entsprechenden Person aus dem Schlüssel-Team veranstaltet.

Diese Massnahme schafft aus unserer Sicht eine grössere Akzeptanz bei den Mitarbeitern, als wenn dies durch externe Trainer durchgeführt wird.

## **5.7 Einführung**

Nach der Schulung erfolgt die Aufschaltung des Systems im gesamten Unternehmen. Dabei ist es gemäss unseren Grundsätzen wichtig, die Einführungsphase gut organisiert ablaufen zu lassen. Zunächst werden nur einzelne Funktionalitäten freigeschaltet, die alle Mitarbeiter zwingen, SharePoint anzuwenden. Diese sind jedoch so einfach, dass diese von allen erfolgreich gemeistert werden können. So können vielen Mitarbeitern die weiter oben beschriebenen Ängste genommen werden.

Weitere Umsetzungen folgen kurz nacheinander. Die User sollen spüren, dass es der Organisation ein echtes Bedürfnis ist, SharePoint einzusetzen.

Darüber hinaus werden gezielt News und Aktualitäten nur noch auf SharePoint veröffentlicht. Diese Massnahme soll die Mitarbeiter dazu bringen, sich gerne dort informieren zu lassen. Projektgruppen und Divisionen werden dazu angehalten, sich aktiv via Sharepoint zu unterhalten. Dies wird begleitet und moderiert durch Promotoren jeder Division; ggf. sind dies die Personen aus dem Schlüsselteam. Es wird zu ihrer Aufgabe, ihre Leute zu motivieren und zu unterstützen. SharePoint soll so etabliert werden, dass es zur Selbstverständlichkeit wird, täglich damit zu arbeiten und darin Wissen zu teilen.

Dabei ist darauf zu achten, dass den Mitarbeitern genügend Zeit gegeben wird, sich mit dem System vertraut zu machen. Wie in unseren Grundsätzen verankert, werden Fehler nicht verurteilt, sondern als Chance gesehen, sich zu verbessern. Einen wesentlichen Beitrag für die erfolgreiche Einführung stellt ein optimaler Support dar, der ebenfalls Teil unserer Grundsätze ist.

## **5.8 Support**

Zu Beginn der Einführung werden die Personen des Schlüsselteams und der IT-Leiter weitgehend vom aktuellen Tagesgeschäft entbunden, um den Kollegen bei Fragen persönlich und telefonisch mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Wir erhoffen uns an dieser Stelle eine größere Akzeptanz dadurch, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie bei Problemen nicht allein gelassen werden.

## **5.9 Controlling**

Ausgewählte Personen des Projektteams widmen sich ab der Einführung dem Controlling dieser Phase. Dabei beobachten sie die Nutzung von Sharepoint. Bei Problemen veranlassen sie entsprechende Massnahmen und liefern Rapport an den IT-Leiter, das Schlüssel-Team und die Geschäftsleitung.

## **5.10 Review**

In den ersten sechs Monaten der Einführung treffen sich die Mitglieder des Schlüsselteams, der IT-Leiter und die Geschäftsleitung monatlich, um aktuelle Entwicklungen zu diskutieren und um steuernde Massnahmen zu besprechen und zu veranlassen. Nach dieser sechsmonatigen Phase treffen sich die genannten Personen halbjährlich.

## 6 Fazit

Wir hoffen, unser Beitrag liefert Denkanstösse, die bei der Umsetzung einer WM-Initiative mithelfen, dem Aspekt Motivation genügend Gewicht beizumessen und ermutigen die Leser, nach weiteren Ideen zu suchen, wie Mitarbeiter zu einer positiven Motivation gelangen.

Dies gemäss Sprengers Ansatz:

**Motivation ist persönliche Sache jedes Einzelnen. Ihr den nötigen Freiraum zu geben (gute Rahmenbedingungen zu erlauben), das ist Sache der Führung**

**Selbstachtung ist die wahre Quelle der Motivation**

## **7 Reflexion**

### **7.1 Vorgehen**

In unserer Gruppe haben wir unser Thema erst einmal genauer definiert und die Inhalte aufgeteilt. Ein Versuch zu zweit ein Thema zu bearbeiten hat sich hier nicht bewährt. Die räumlichen und anfänglich auch menschlichen Distanzen waren zu gross. Erst in einer späteren Phase konnten wir gemeinsam an Themen arbeiten. Wir benötigten eine Kennenlernphase (gemeinsame Treffen, Nachtessen und Mittagessen)

### **7.2 Arbeitsweise**

Erst einmal haben wir die Inhalte aufgeteilt. Jedes Mitglied hatte eine virtuelle Plattform (kleines CMS), um seine Arbeit zu dokumentieren. Alle anderen konnten diese Arbeit mitverfolgen. Eine Plattform wurde bestimmt, um den gesamten Inhalt zusammenzufügen. Diese hat sich insgesamt bewährt, war aber ein in Einzelstücke zusammengesetzter Text. Diese Form hat einen Überblick über die erste Phase vermittelt.

Nach dem Festlegen des definitiven Inhalts (Fallbeispiel: Einführung Sharepoint bei der zb) haben wir uns einen Zugang zu einem Sharepoint-Server verschafft, um die Plattform 1:1 kennenzulernen.

Neu konnten wir mit dem Dokumentenaustausch arbeiten. Es wurde nicht mehr direkt editiert, sondern nur noch in Word-Dokumenten gearbeitet. Die Arbeit war einerseits erleichtert, weil im gewohnter Word-Umgebung gearbeitet werden konnte, andererseits musste immer die komplizierte URL aufgerufen und eingeloggt werden, sowie das Dokument heruntergeladen, aus und eingecheckt werden. Auch mit den Versionen mussten wir uns genau absprechen.

Ein Vorteil war die Benachrichtigung, wenn jemand der Gruppe etwas Neues gearbeitet oder hochgeladen hat.

Die Bedienung insgesamt der Standard- SPS-Lösung ist aber wenig benutzerfreundlich.

### **7.3 Berater**

Mit unserem Berater Rolf Specht haben wir uns zweimal getroffen. Seine Impulse haben unser Vorgehen und unsere Arbeit grundlegend geprägt. Es waren zwei intensive und arbeitsreiche Sitzungen. Die vielen Informationen waren für uns relativ schwierig direkt zu verarbeiten. Es fehlte das entsprechende Zeitgefäss unmittelbar nach dem Treffen.

### **7.4 Zusammenarbeit**

Nach ersten Schwierigkeiten und Abtasten haben wir uns in der Gruppe gut verstanden und konnten gegenseitige Anmerkungen und Kritik gut annehmen. Einmal mehr hat sich gezeigt, dass eine Gruppe auch face-to-face-Treffen benötigt und gemeinsame Erlebnisse brauchen um arbeitsfähig zu werden. Ich muss wissen, wie mein Partner denkt, wie meine Botschaften angenommen werden, damit ich mich eingeben kann.

Die Arbeit hat sich über lange Zeit wenig bewegt, der Zeitraum zwischen den Treffen war lang und wie schon erwähnt fehlte anfänglich das Vertrauen zur Zusammenarbeit.

Bei einer zukünftigen Gruppenarbeit in dieser Form sollte, bevor überhaupt das Thema im Detail definiert wird, genügend reale Treffen und Erlebnisse geschaffen werden.

Unsere Zusammenarbeit hatte anfänglich den Beigeschmack von Ungenügen, wir machen zu wenig, das Falsche, usw.

Diese erste Phase sollte unbedingt anders geplant werden.

Insgesamt war die Dauer der Gruppenarbeit zu lange. Während dem ganzen NDK hatte man den Druck der Gruppenarbeit (Gemeinsames Mittagessen war quasi Pflicht). Die Arbeit sollte in einer kürzeren Sequenz erarbeitet werden.

## **7.5 Produkt**

Unser Produkt zeigt die wichtigsten Faktoren zum Changemanagement und zur Motivation. In den Grundsätzen haben wir die wichtigsten Erkenntnisse herausgearbeitet, die so in der Praxis angewendet werden können. Unser Vorschlag für die Umsetzung bei der Zentralbahn wird in diesem Rahmen übernommen und durchgeführt werden können.

Luzern, 04.06.07

Bernadette Hierschläger

Irène Naef

Urs Meier

Bruno Widmer