

The authors

Prof. Dr. Margit Osterloh
Universität Zürich,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaft,
insb. Organisations-
lehre
osterloh@lib.uzh.ch



Prof. Dr. Dr.h.c.mult.
Bruno S. Frey
Universität Zürich,
Lehrstuhl für Theorie
der Wirtschaftspolitik
Brefrey@lewi.uzh.ch

Reorganisationen werden immer häufiger nach der Devise „Mehr Markt in das Unternehmen“ durchgeführt. Beispiele sind die Einführung von Profit-Centers, Geschäftssegmentierungen, Holdingstrukturen, „virtuellen Organisationen“ oder ein weitgehendes Outsourcing. Das Markt- und Preissystem soll nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb von Unternehmen seine segensreichen Wirkungen entfalten. Dabei wird übersehen: Gerade in den Fällen, in denen Wissen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beiträgt, ist dieser Ratsschlag schädlich. Ein erfolgreiches Wissensmanagement erfordert ein differenziertes Motivationsmanagement.

Companies are reorganizing their processes and structures more and more according to the motto "More Market in the Company". The establishment of profit centers, business segmentation, holding structures, "virtual organizations", or extensive outsourcing are all proof of this. Market and price systems should not benefit the company only externally, but internally as well. What many do not realize is that this advice is damaging to companies in which knowledge contributes to a lasting competitive advantage. Effective knowledge management requires differentiated motivation management.

B. Frey
u. Osterloh

INTERNATIONAL Unternehmenskultur · Corporate Culture Wissensmanagement und Unternehmenskultur Knowledge Management and Corporate Culture

FOLGE/SERIES 51

Virtuell ist nicht immer virtuos: IBM gelang es 1981, innerhalb von 15 Monaten seinen neuen PC auf den Markt zu bringen und den Markt für Apple ernsthaft zu bedrängen. Das wurde durch ein weitgehendes Outsourcing erreicht. Wichtige Komponenten wurden von Unterauftragnehmern gekauft; der Mikroprozessor von Intel, das Betriebssystem von Microsoft etc. Dabei entstand ein virtuelles Unternehmen. Nachdem sich jedoch die Wettbewerber an die IBM-Standards angepasst hatten, konnten sie die gleichen Komponenten von Intel und Microsoft kaufen. Das war der Anfang von Ende des Technologieführers IBM auf dem PC-Markt.

Was war geschehen? Durch die Einführung von Marktbeziehungen mit den Unternehmern musste ein großer Teil des Wissens, das vorher nur IBM-Intern vorhanden war, in vertraglichen Abmachungen ausbuchstabiert werden. Ein beträchtlicher Teil von implizitem Erfahrungswissen wurde explizit. Explizites Wissen ist aber im Unterschied zu implizitem Wissen durch die Wettbewerber kopierbar.

Wissen unterliegt im Vergleich zu reinen Commodities besonderen Transferbedingungen. Es ist nur in Form expliziten Wissens handhabbar. Explizites Wissen ist aber zugleich ein öffentliches Gut, das heißt, es ist auch für diejenigen auswertbar, die nicht zu seiner Erzeugung beigetragen haben (mit der Ausnahme von Patenten, jedoch sind nur geringe Teile des Wissens patentierbar). Es ist mithin nach seiner Erzeugung nicht mehr knapp und bietet keinen Wettbewerbsvorteil mehr. Implizites Wissen ist dagegen nicht handhabbar oder kopierbar. Der Grund: Es ist nicht in Buchstaben oder Zeichen fassbar, sondern sitzt in den Köpfen und Könnern der Menschen. Handhabbar sind nur die Produkte, in denen das implizite Wissen umgesetzt ist, zum Beispiel eine Strahlröhre-Gaige. Diese hat allerdings den großen Vorteil, dass sie schwer kopierbar ist. Auch "reverse engineering" kann das darin enthaltene implizite Wissen nicht offen legen. Deswegen sind Strahlröhren so teuer. Daraus folgt, dass implizites Wissen einen besonders nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bietet.

Wie kann nun aber dieses wertvolle implizite Wissen dennoch weitergegeben werden? Wie der Fall der Strahlröhre zeigt, geschieht dies innerhalb einer Gemeinschaft oder einer Familie durch Sozialisation im Wege des „learning by doing“. Wenn nun mehrere Familienmitglieder gleichzeitig ihr implizites Wissen in Form von Teamarbeit zusammenbringen müssen, damit ein schwer implizierbares Produkt entsteht, dann kann man sie nicht einzeln gemäß ihrem Beitrag zum Gesamtprodukt entlohnen. Dieser Beitrag ist im Falle des impliziten Wissens nicht zurechenbar. Warum strengen sie sich trotzdem an? Warum verhalten sie sich nicht als Druckbeuger?

Oftensichtlich funktioniert in einem solchen Fall das reine Tausch- und Preissystem nicht. Dieses basiert auf extrinsischer Motivation. Extrinsisch motiviert ist, wer mit seiner Arbeit mittelbare Bedürfnisse befriedigt (für zum Beispiel mit dem erhaltenen Geld eine Uhr ausstrahlen lassen will). Intrinsische Motivation hingegen schließt die Bedürfnisbefriedigung aus der Tätigkeit selbst zum Beispiel Spaß an der Teamarbeit, Identifikation mit dem Unternehmen). Sie ist immer dann unverzichtbar, wenn die Leistung dem Einzelnen nicht zurechenbar ist. Genau das ist bei der Durchführung von implizitem Wissen in Teams der Fall.

Daraus folgt: Die Einführung von Intrafirm-tausch- und Preissystemen ist bei der Herstellung wissenschaftlicher Produkte nur sinnvoll, wenn der Anteil an implizitem Teamwissen bei der Produktion dieser Güter gering ist. Dann entsteht allerdings die Gefahr der fehlenden Implizierbarkeit. Je höher der Anteil impliziten Teamwissens ist, desto stärker muss auf intrinsische Anreizmotivation gesetzt werden, das heißt auf Freude an der Arbeit in einer kooperativen Unternehmenskultur. Andererseits darf nicht nur auf intrinsische Motivation der Mitarbeitenden abgestellt werden: Intrinsische Motivation hängt weniger genau gesteuert werden als extrinsische Motivation. Eine erfolgreichere Generierung und Übertragung von Wissen erfordert deshalb ein Motivationsmanagement, in dem monetäre (extrinsische) Leistungsanreize und (intrinsische) Identifikation mit der Arbeit ausgewogen eingesetzt werden.

Virtuelle ist nicht always virtuos: In 1981, IBM introduced its new PC to the market and seriously displaced Apple, the market leader, within 15 months. It accomplished this through extensive outsourcing. Important components were purchased from subcontractors: the microprocessors from Intel, the operating system from Microsoft, etc. During this time, a virtual company evolved. However, after the competitors adjusted themselves to IBM's standards, they too could purchase these components from Intel and Microsoft. That was the beginning of the end of technology leader IBM in the PC market.

Wie kann nun aber dieses wertvolle implizite Wissen dennoch weitergegeben werden? Wie der Fall der Strahlröhre zeigt, geschieht dies innerhalb einer Gemeinschaft oder einer Familie durch Sozialisation im Wege des „learning by doing“.

How can valuable implicit knowledge be passed on to others and still remain a competitive advantage? In the case of Strahlröhre, this occurs within a community or family through socialization in the form of "learning by doing". If several family members come together as a team and simultaneously combine their implicit knowledge, it's not possible to remunerate them according to their individual contribution to the overall product. When implicit knowledge is applied to the creation of a product, it is difficult to distinguish who contributed what. If the members can not receive due credit for their work, however, why do they elect to make such an effort?

Obviously, pure exchange and price systems do not work in such cases, for they are based on extrinsic motivation. He who satisfies his indirect needs through his work is extrinsically motivated. One who is intrinsically motivated, on the other hand, gains satisfaction from the work itself (enjoyment, working in a team, identifies with the company). This kind of motivation is, what, when individual performance is not able to be identified, which is the case with the transfer of implicit knowledge within a team.

The following can be concluded: It makes sense to introduce internal exchange and price systems to the production of knowledge-intensive products only when a small amount of implicit team knowledge is required to produce these goods. The danger then arises, however, that the product will be easy to imitate. The more implicit team knowledge is required, the more the company has to depend on the intrinsic work motivation of the employees (fun working in a cooperative corporate culture). On the other hand, the company should not put its trust solely in the intrinsic motivation of its personnel: Intrinsic motivation cannot be steered as well as extrinsic motivation. Motivation management is, therefore, essential for ensuring that knowledge is effectively generated and transferred. This can be achieved through a balance of monetary (extrinsic) performance incentives and (intrinsic) identification with the job.

Herausgeber/Editor:
Prof. Dr. Hermann Simon
Vorsitzender der Geschäftsführung/Chairman
Simon, Kuocher & Partners
Bonn, München, Wien, Paris, Cambridge/MA
(www.Simon-Kuocher.com)

Folge 52 am 27. Mai 2000:
Unternehmenskultur in Familienunternehmen
Series 52 on May 27th, 2000:
Corporate Culture in Family-Owned Businesses