

IPRI-Praxis Nr. 13

Anreizsysteme im Wissens- management des Produktentstehungs- prozesses

Jan Urbanec, M.Sc. mult.,
Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss.
Andreas Aschenbrücker &
Dr.-Ing. EMBA (HSG) Ottmar Müller

Anreizsysteme im Wissensmanagement des Produktentstehungsprozesses

IPRI-Praxis Nr. 13

Jan Urbanec, M.Sc. mult.,

Dipl.-Kfm. Dipl.-Sportwiss. Andreas Aschenbrücker &

Dr.-Ing. EMBA (HSG) Ottmar Müller

Stuttgart, im April 2015

ISSN 2196-3339

IPRI gGmbH

International Performance Research

Institute gemeinnützige GmbH

Königstraße 5

70173 Stuttgart

Phone: +49/ 711/ 620 32 68 - 0

Fax: +49/ 711/ 620 32 68 - 889

info@ipri-institute.com

© Jan Urbanec, Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Die Relevanz von Anreizsystemen im Wissensmanagement.....	4
2.1 Bedeutung von Wissensmanagement im Produktentstehungsprozess	4
2.2 Anreize im Wissensmanagement des Produktentstehungsprozess	5
3. Ausgestaltung eines Anreizsystems im Wissensmanagement	8
3.1 Komponenten eines Anreizsystems.....	8
3.1.1 Bemessungsgrundlage/Performancemaß	8
3.1.2 Entlohnungsart	13
3.1.3 Entlohnungsfunktion	18
3.2 Ausgestaltungsprinzipien	20
3.3 Auswertung des binären Vergleichs der Ausgestaltungsprinzipien.....	21
4. Implementierung des Anreizsystems	26
4.1 Wirkungsweise von Anreizsystemen.....	26
4.2 Vorgehen zur Implementierung.....	27
5. Fallstudie: Anreiz-Implementierung bei der Brand KG	28
5.1 Schritt 1: Wissensziele definieren	28
5.2 Schritt 2: Bemessungsgrundlagen festlegen.....	31
5.3 Schritt 3: Zielgröße bestimmen	32
5.4 Schritt 4: Belohnungsfunktion determinieren	33
6. Einordnung in die organisationale Steuerung.....	IV
7. Fazit und Beitrag zum Forschungsgebiet	VI
Literaturverzeichnis	VII

1. Einleitung

Das Verbundprojekt „**IN² - von der Information zur Innovation**“ hat sich zum Ziel gesetzt, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen durch die konsequente Verknüpfung von Wissensmanagement und Produktentstehungsprozess zu verbessern. Die hier vorgestellten Ergebnisse wurden im Rahmen dieses Forschungsprojekts erarbeitet und adressieren ein **nachhaltiges Wissensmanagement** im Produktentstehungsprozess **durch** die Implementierung von **Anreizsystemen**. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Forschungsprogramms „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Wissensmanagement ist das Bestreben eines Unternehmens, die betriebliche Wissensbasis gezielt gestalten, lenken und entwickeln zu können.¹ Unternehmen haben wissensintensive Bereiche (hier spezifischer Fokus: Produktentstehungsprozess), die es gilt effizient zu managen. Nur dadurch können alle **relevanten Informationen** aus verschiedensten Quellen für die erfolgreiche Entwicklung innovativer Produkte **genutzt** werden.² Obwohl dies weitestgehend bekannt ist, wird das Wissensmanagement in vielen Unternehmen stark vernachlässigt. Oft ist Wissen nur implizit bei den Wissensträgern vorhanden und nicht explizit dokumentiert. Dadurch steht das Wissen nicht dort zur Verfügung, wo es benötigt wird oder geht bei Ausscheiden des Wissensträgers aus dem Unternehmen verloren. Das Ziel von Unternehmen muss es daher sein, **mitarbeiterindividuelles Wissen nutzbar zu machen** und im Unternehmen zu sichern.

Neben einem funktionierenden Wissensmanagementsystem, das eine Wissensdokumentation und Wissensnutzung ermöglichen sollte, steht der Mensch als Wissensträger im Mittelpunkt des Wissensmanagements.³ Jedoch existieren verschiedenste **Wissensbarrieren**, welche die effiziente Partizipation des Mitarbeiters im Wissensmanagement beeinträchtigen. Beispiele für Wissensbarrieren sind Zeitknappheit, fehlendes Bewusstsein, ungeeignete IT-Infrastruktur, Konkurrenz zwischen Abteilungen,

¹ vgl. North (1999), S.145.

² vgl. Meboldt (2008), S. 61.

³ vgl. Lindemann (2009), S 19f.

fehlende Transparenz oder die fehlende Bereitschaft zur Wissensteilung.⁴ Diese können somit in **personelle** und **strukturelle** Wissensbarrieren kategorisiert werden.⁵ Strukturelle Barrieren treten dann auf, wenn der Wissenstransfer in einem Unternehmen durch bspw. eine fehlende oder ungeeignete IT-Infrastruktur gehemmt wird. Für ein erfolgreiches Wissensmanagement müssen somit **strukturelle Voraussetzungen geschaffen werden** (z.B. die Einführung von Wissensmanagement-Systemen, Bereitstellung von geeigneten Methoden). Personelle Barrieren beeinträchtigen ebenso den Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens, da **Mitarbeiter nicht optimal am Wissensmanagement partizipieren**. Eine Übersicht der häufigsten Wissensbarrieren im Wissensmanagement des Produktentstehungsprozess (= PEP) findet sich in Abbildung 1. Diese wurden im Rahmen von Interviews bei den Projektpartnern erhoben.

Personelle Wissensbarrieren	Strukturelle Wissensbarrieren
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitknappheit ■ Unsicherheit welches Wissen weiter benötigt wird ■ Machtverlust ■ Neid zwischen Mitarbeitern ■ Wissen nicht strukturieren können 	<ul style="list-style-type: none"> ■ fehlende Schulungen ■ komplexe Software ■ Rechte-/Rollen-Konzept (kein Zugriff) ■ das war lange Zeit "kein Thema"; damit haben wir nicht die Kultur im Unternehmen

Abbildung 1: Ergebnisse Identifikation von Wissensbarrieren

Um diesen Herausforderungen zu entgegnen, können Unternehmen **Anreizsysteme implementieren**. Diese sollen sicherstellen, dass Mitarbeiter im Interesse des Unternehmens handeln.⁶ Die Wirkungsweise von Anreizsystemen ist in Abbildung 2 dargestellt.

⁴ vgl. Held (2007).

⁵ vgl. Schüppel (1996).

⁶ vgl. Ouchi (1979).

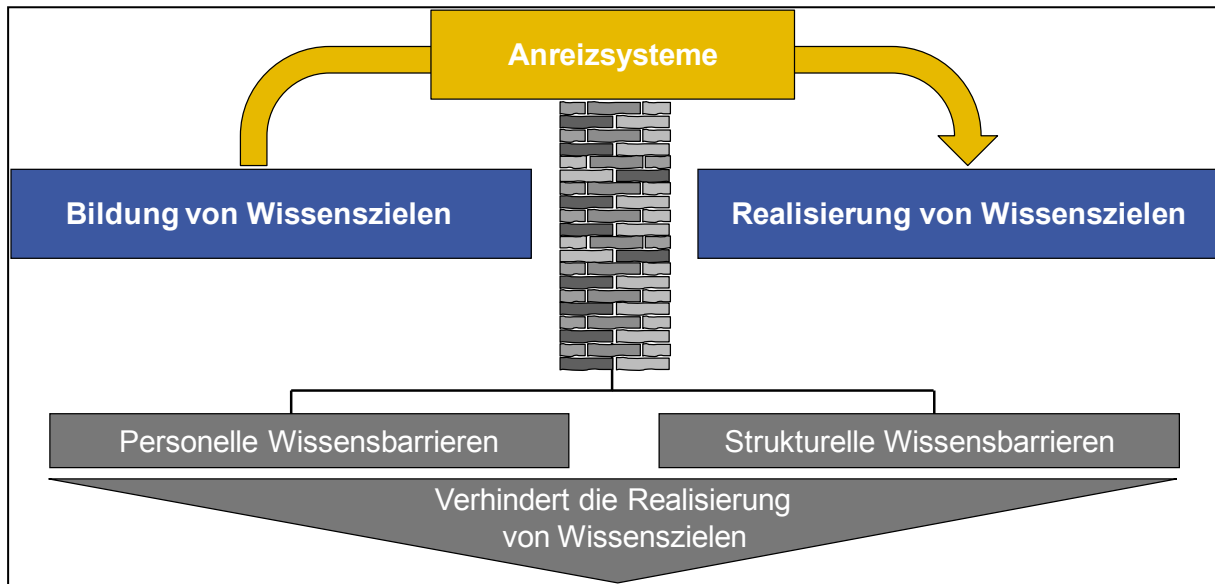


Abbildung 2: Wirkungsweise von Anreizsystemen im Wissensmanagement

Der Einsatz von Anreizsystemen im Wissensmanagement hat demnach das **Ziel**, die bestehenden **Wissensbarrieren** zu **überwinden** und so die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu steigern. Dabei kann das Anreizsystem sich aus einem Anreiz oder einer Kombination von Anreizen zusammensetzen. Dies wird im folgenden Kapitel erörtert.