



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

*anreizsysteme im wissensmanagement*

*knowledge meets motivation*

autoren ■ hans-jörg bullinger  
marc rüger  
alexander koch  
mark staiger

# Inhalt

<b>ABKÜRZUNGEN</b> .....	<b>4</b>
<b>ABBILDUNGEN</b> .....	<b>5</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Theoretische Grundlagen zu Wissensmanagement</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Begriffsbestimmung Wissen .....	7
2.1.2 Rahmenbedingungen für Wissensmanagement .....	8
2.1.3 Instrumente im Wissensmanagement .....	10
<b>2.2 Theoretische Grundlagen zu Anreizsystemen</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Motivation.....	12
2.2.2 Begriffsbestimmung Anreizsystem .....	13
2.2.3 Systematik der Anreizarten.....	14
<b>3 DURCHFÜHRUNG DER STUDIE</b> .....	<b>17</b>
<b>4 ERGEBNISSE DER STUDIE</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Anreizsysteme in Unternehmen</b> .....	<b>21</b>
4.1.1 Motivation der Mitarbeiter und Gestaltungsmerkmale für Anreizsysteme.....	21
4.1.2 Existenz und Einsatzbereiche für Anreizsysteme .....	23
4.1.3 Einsatz von materiellen/immateriellen Anreizen.....	26
4.1.4 Zielsetzungen und Zielerreichung der existierenden Anreizsysteme .....	28
<b>4.2 Wissensmanagement in Unternehmen</b> .....	<b>31</b>
4.2.1 Einsatz von Wissensmanagement .....	31
4.2.2 Zufriedenheit mit der Wissensbereitstellung und Wissensnutzung.....	35
4.2.3 Bewertung von Wissensmanagement .....	39
4.2.4 Verbesserung der Wissensbereitstellung und Wissensnutzung.....	41

<b>4.3</b>	<b>Anreizsysteme im Wissensmanagement .....</b>	<b>45</b>
4.3.1	Einsatz und Eignung von Anreizsystemen im Wissensmanagement .....	45
4.3.2	Immaterielle und materielle Anreize im Wissensmanagement .....	47
4.3.3	Messindikatoren eines Anreizsystem im Wissensmanagement .....	50
4.3.4	Anforderungen an ein Anreizsystem im Wissensmanagement .....	52
4.3.5	Anreize für die Wissensbereitstellung und Wissensnutzung .....	54
4.3.6	Anreizsysteme und die Einsatzdauer von Wissensmanagement .....	56
4.3.7	Anreizsysteme und die Zufriedenheit mit der Bereitstellung und Nutzung von Wissen .....	57
<b>5</b>	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>Handlungsempfehlungen aus der Studie und der Theorie.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2</b>	<b>Konzeptionsansatz eines Anreizsystems im Wissensmanagement.....</b>	<b>60</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>62</b>

## Abkürzungen

ARS	Anreizsystem
CoP	Community of Practice
CoPs	Communities of Practice
HBm	Harvard Business manager
IT	Informationstechnologie
UN	Unternehmen
WM	Wissensmanagement
ZfO	Zeitschrift für Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Pädagogik
ZfPP	Zeitschrift für Pädagogische Psychologie

## Abbildungen

Abbildung 2-1: Systematik der Anreize.....	14
Abbildung 3-1: Unternehmenstyp der teilnehmenden Unternehmen .....	17
Abbildung 3-2: Mitarbeiterzahl der teilnehmenden Unternehmen .....	18
Abbildung 3-3: Umsatz der teilnehmenden Unternehmen in Millionen .....	18
Abbildung 3-4: Unternehmensbereiche der Teilnehmer.....	19
Abbildung 3-5: Position der Teilnehmer im Unternehmen .....	20
Abbildung 4-1: Motivation der Mitarbeiter .....	21
Abbildung 4-2: Gestaltungsdimensionen für Anreizsysteme .....	22
Abbildung 4-3: Existenz von Anreizsystemen .....	23
Abbildung 4-4: Einsatzbereiche der Anreizsysteme .....	24
Abbildung 4-5: Hierarchischer Einsatz von Anreizsystemen .....	25
Abbildung 4-6: Materielle/immaterielle Anreize in den Unternehmensbereichen .....	26
Abbildung 4-7: Materielle/immaterielle Anreize in den Hierarchien .....	27
Abbildung 4-8: Zielsetzungen der Anreizsysteme .....	28
Abbildung 4-9: Erfolgsfaktoren und Hemmfaktoren der Zielerreichung .....	30
Abbildung 4-10: Einsatz von Wissensmanagement .....	31
Abbildung 4-11: Einsatz von Wissensmanagement bezüglich des Unternehmenstyps.....	32
Abbildung 4-12: Einsatzdauer des Wissensmanagements.....	33
Abbildung 4-13: Einsatzdauer des WM bei produzierenden und nicht-produzierenden Unternehmen .....	34
Abbildung 4-14: Zufriedenheit mit der Wissensbereitstellung und Wissensnutzung.....	35
Abbildung 4-15: Zufriedenheit mit der Wissensbereitstellung anhand des Unternehmenstyps ....	36
Abbildung 4-16: Zufriedenheit mit der Wissensnutzung anhand des Unternehmenstyps .....	37
Abbildung 4-17: Zufriedenheit in Abhängigkeit der Einsatzdauer von WM .....	38
Abbildung 4-18: Indikatoren zur Bewertung .....	39
Abbildung 4-19: Kriterien für die Wirksamkeit von WM .....	40
Abbildung 4-20: Lösungsansätze für die Verbesserung .....	41
Abbildung 4-21: Lösungsansätze für die Wissensbereitstellung in Abhängigkeit von WM.....	42
Abbildung 4-22: Lösungsansätze für die Wissensnutzung in Abhängigkeit von WM .....	43
Abbildung 4-23: Einsatz und Eignung von Anreizsystemen im Wissensmanagement.....	45
Abbildung 4-24: Planung eines Anreizsystems .....	46
Abbildung 4-25: Gestaltung der Anreizsysteme .....	47
Abbildung 4-26: Gestaltung von Anreizsystemen in Abhängigkeit des Unternehmenstyps .....	49
Abbildung 4-27: Anknüpfungspunkte der Anreizsysteme.....	50
Abbildung 4-28: Anforderungen an Anreizsysteme im WM .....	52
Abbildung 4-29: Top 10 der Anreize bei der Wissensbereitstellung und Wissensnutzung .....	54
Abbildung 4-30: Einsatz von Anreizsystemen.....	56
Abbildung 4-31: Zufriedenheit in Abhängigkeit von Anreizsystemen .....	57

# 1 Einleitung

Durch einen immer stärker werdenden Wettbewerb erlangt der Faktor Wissen in Unternehmen zunehmend an Relevanz. Einige Experten bezeichnen ihn sogar als den vierten Produktionsfaktor.

Im Rahmen des Wissensmanagements spielen dabei verschiedene Instrumente eine Rolle. Ihr gemeinsames Ziel ist es, Wissen nutzbar zu machen, um somit die Produktivität und die Qualität von Leistungen zu steigern. In diesem Zusammenhang gewinnen Wissensnutzung und Wissensbereitstellung an Bedeutung und werden zu einem wichtigen Indikator für den Erfolg von Wissensmanagement.

Das Wissen in einem Unternehmen ist stark an seine Mitarbeiter gekoppelt. Doch wie gelingt es nun einem Unternehmen, seine Mitarbeiter zur Preisgabe ihres persönlichen Wissens zu bewegen? Und wie können Mitarbeiter dazu bewegt werden, vorhandenes Wissen zu nutzen?

Die Antwort hierauf ist simpel: Die Mitarbeiter müssen dazu motiviert werden. Diese Motivation kann mittels Anreizsystemen geschehen. Ihre Aufgabe im Wissensmanagement ist die Gewährleistung eines strukturierten und kontinuierlichen Wissenstransfers. Doch liegt nun die Schwierigkeit in der Ausgestaltung von Anreizsystemen. Sollte man besser ausschließlich immaterielle oder materielle Anreize, oder gar einen Mischtyp verwenden?

Um nun zu untersuchen, ob und inwiefern Anreizsysteme in deutschen Unternehmen Verwendung finden und ob diese in einem Wissensmanagementsystem integriert sind wurde eine Erhebung durchgeführt. Wir möchten uns an dieser Stelle für die Teilnahme bedanken. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden in dieser Studie umfassend dargestellt und erläutert.

Zunächst soll jedoch ein Einblick in die Thematik gegeben werden. Anschließend folgen die Ergebnisse der Umfrage und zum Schluss werden Handlungsempfehlungen gegeben und es wird ein mögliches Modell eines Anreizsystems im Wissensmanagement vorgestellt.