

Von Anreizen und Strukturen

Vor kurzem habe ich mich mit einem jungen Studenten, der sich im Rahmen seiner Diplomarbeit mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzt, über eine schöne deutsche Wortkreation unterhalten: „Anreiz-Strukturen“. Konkret ging es dabei um Sinn oder Unsinn von Anreiz-Strukturen bei der Einführung eines Wissensmanagement-Systems.

Bei genauerer Betrachtung waren wir uns schnell darüber einig, dass das Wort Anreiz-Strukturen in sich eigentlich widersprüchlich ist: Strukturen sind eingefahrene Wege, Rezepte, Prozesse, an denen ohne Wenn und Aber festgehalten wird. Anreize hingegen kommen wie ein Juckreiz impulsartig und unerwartet und führen deshalb meist zu schnellen und deutlichen Reaktionen. Anreize und Strukturen verhalten sich also zueinander wie Feuer zu Wasser: Anreize verlieren in Strukturen ihren Reiz.

Und trotzdem benötigen wir beim Wissensmanagement beides – Anreize und Strukturen. Denn natürlich bedarf Wissensmanagement festgelegter Strukturen; eine Verwaltung von Wissen ohne Definition der zu verwaltenden Wissensinhalte, ohne Zielvorgaben und ohne konkrete Vorstellungen erscheint wenig sinnvoll. Gleichzeitig sind aber auch ständige Anreize erforderlich, die allerdings nur dann wirken, wenn sie unvermittelt kommen und nicht längst zum Alltagsstrott gehören.

Bei der Einführung eines Wissensmanagement-Systems, aber auch bei vielen anderen unternehmerischen Aufgaben wird immer wieder versucht, Mitarbeiter auf monetäre Art zu motivieren. Monetäre Zusatz-

leistungen werden für die Mitarbeiter jedoch sehr schnell selbstverständlich, und der eigentliche Grund für diese Leistungen wird verdrängt. Besser ist es deshalb, die Motivation der Mitarbeiter durch Überzeugungsarbeit und – am besten – durch Erfolgserlebnisse zu fördern.

Mitarbeiter werden immer dann ganz selbstverständlich ihr Wissen teilen, wenn sie erwarten können, daraus unter dem Strich mehr Nutzen für die eigene Arbeit zu erreichen. Auch hier gilt ein einfaches unternehmerisches Prinzip: $E > A$, also Einnahmen größer Ausgaben. Wissensmanagement wird zum Selbstläufer, sobald die Mitarbeiter daraus mehr Nutzen ziehen als sie Energie investieren müssen. Leider sind investierte Energie und gewonnener Nutzen gerade bei der Einführung neuer Konzepte wie dem Wissensmanagement häufig keine oder nur bedingt messbare Größen, so dass hier nicht nur Motivations- und Überzeugungsarbeit, sondern auch Erklärungsarbeit notwendig ist.

Die größte Herausforderung besteht darin – und das ist letztlich die Quintessenz – Wissensmanagement-Projekte so zu strukturieren, dass sie möglichst schnell zu ersten Erfolgserlebnissen für die beteiligten Mitarbeiter führen. Je schneller und je unerwarteter die Erfolge eintreten, desto größer wird die Motivation, auf dem eingeschlagenen Weg weiter zu machen. Und damit wird die Entwicklung künstlicher Anreiz-Strukturen überflüssig.

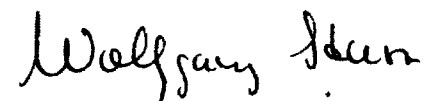
In dieser Ausgabe von Wissensmanagement nimmt Dr. Ulrich Kampffmeyer, einer der führenden Experten auf dem Gebiet des Dokumentenmanagements, zu einigen Trends der DMS-Branche Stellung. Vieles, was früher unter dem Stichwort Künstliche Intelligenz oder Expertensysteme lief und heute unter dem Label „Wissensmanagement“ ver-

kauft wird, ist eigentlich nichts anderes als eine simple EDV-gestützte Dokumentenverwaltung, so Dr. Kampffmeyer. Echtes Wissensmanagement hingegen ist eine Unternehmenskultur – die EDV kann dazu allenfalls die notwendigen Werkzeuge liefern.

Dr. Kampffmeyer sieht übrigens innerhalb der DMS-Branche derzeit den Trend zu einer starken strukturellen Bereinigung: Von derzeit rund 150 Anbietern, die sich auf dem Markt tummeln, werden mittelfristig wahrscheinlich nur 10 mit Universal-lösungen Bestand haben. Die anderen Anbieter werden sich, so sie nicht vom Markt verschwinden, auf spezialisierte Nischenprodukte beschränken müssen. Das vollständige Interview finden Sie auf Seite 51.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Ihr



Dr.-Ing. Wolfgang Sturz
Herausgeber