

Markus Will

Bilanzieren Sie noch oder managen Sie schon?



Markus Will

Markus Will arbeitet am Fraunhofer IPK, Berlin, und ist Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

will@wissensmanagement.net

Sowohl in der wissenschaftlichen Community als auch bei interessierten Praktikern taucht immer wieder die Frage auf, worin sich Wissensbilanzierung und Wissensmanagement eigentlich unterscheiden. Je nach Blickwinkel mutet dem kritischen Betrachter die Wissensbilanz dann als nutzloses Zahlenwerk an bzw. erscheinen manche Wissensmanagement-Systeme als technische Spielerei. Um eine solche Einseitigkeit zu überwinden, sollte man jedoch vielmehr nach dem Zusammenspiel beider Instrumentarien fragen.

Dazu muss zunächst mit dem noch weit verbreiteten Missverständnis aufgeräumt werden, die Wissensbilanz sei lediglich eine Ansammlung von Kennzahlen oder gar eine Berechnung des Humankapitalwerts in Euro und Cent. Auch wenn quantitative und monetäre Elemente in der Wissensbilanz eine Rolle spielen können und sollen, muss dieses Managementinstrument als partizipativer Strategieentwicklungs- und Controllingprozess begriffen werden. So strukturiert die Wissensbilanz in wenigen Workshops eine funktions- und hierarchieübergreifende Diskussion über die Ziele des gesamten Unternehmens und bewertet die immateriellen

Ressourcen, die zur Erreichung dieser Ziele nötig sind. Daraus leitet das Wissensbilanzteam Handlungsfelder und Maßnahmen ab, um das Fundament für eine systematische wissensorientierte Unternehmensführung zu legen. So kann dieses Verfahren das leisten, was manchen Wissensmanagement-Projekten immer noch fehlt: nämlich die Fragen nach dem Warum und dem Wohin mit den Beteiligten gemeinsam zu beantworten und eine nachvollziehbare Kontrolle der Erfolgswirksamkeit von Wissensmanagement zu ermöglichen.

Schnell ist man als Wissensmanager zur Problemlösung in die Detailtiefen des Unternehmens abgetaucht, um Wissensprozesse zu optimieren, Communities zu organisieren oder Web-2.0-Portale aufzubauen.

Dies ist nicht nur aus Gründen der transparenten Steuerung von Veränderungsprozessen wichtig, sondern dient gleichsam der Erzeugung eines gemeinsamen Verständnisses über die wesentlichen (Problem-)Zusammenhänge. Dieser „Unfreeze“-Schritt, um die bekannte Lewin'sche Change-Formel noch einmal zu bemühen, ist essentiell für den Aufbruch in eine nachhaltige Organisationsentwicklung und wird zu oft vernachlässigt.

Bei allen Vorteilen, die sich alleine aus der strukturierten Diskussion der strategischen Ziele und immateriellen Erfolgsfaktoren ergeben, ist jedoch jede gut gemeinte Wissensbilanz hinfällig, wenn aus ihr nicht die nötigen Konsequenzen gezogen werden. Dies führt uns zur anderen Seite der Medaille: dem operativen Wissensmanagement, das alle Methoden und Instrumente umfasst, die den systematischen Umgang mit Wissen in den Geschäftsprozessen von Unternehmen unterstützen. Unabhängig von der Diskussion über den Lebenszyklus von Wissensma-

im Unternehmen zu verteilen usw.

Schnell ist man als Wissensmanager zur Problemlösung jedoch in die Detailtiefen des Unternehmens abgetaucht, um Wissensprozesse zu optimieren, Communities zu organisieren oder Web-2.0-Portale aufzubauen. Spätestens wenn die Geschäftsführung wissen will, wie der Return eines Wissensmanagement-Investments zu bewerten ist, kommt man dann in Legitimationszwänge. Diese können ohne ein geeignetes Instrumentarium selten zufrieden stellend beantwortet werden.

Hier greift wiederum die Wissensbilanz: Durch sie lassen sich nicht nur die Maßnahmen mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis ableiten, sondern auch eine kontinuierliche Überwachung der Zielerreichung installieren. Am Ende steht die Chance, betriebswirtschaftliche Probleme professionell zu lösen und einen der wichtigsten Change-Prozesse in europäischen Unternehmen ganzheitlich zu unterstützen: die Transformation hin zu wissensbasierten Geschäftsmodellen und zu einer entscheidenden wissensorientierten Unternehmensführung.

Ihr Markus Will