

## Human Capital Performance Entwicklung und Karriere

### Wissensmanagement

Wissen ist, als Voraussetzung von Kompetenz und Leistung, einer der wichtigsten Produktivitäts- und Wettbewerbsfaktoren. Aufgabe des Wissensmanagement ist es daher, Wissen zu strukturieren, zu dokumentieren und mit Hilfe geeigneter Technologien und Prozesse am richtigen Ort gezielt, d. h. in intelligenter, bedarfs- und nutzerorientierter Form verfügbar zu machen, auszutauschen und weiterzuentwickeln.

- ▶ Bedarf und Ziele des Wissensmanagement
- ▶ Formen und Quellen von Wissen
- ▶ Wissensmanagement-Modelle
- ▶ Wissensmanagement-Bausteine
- ▶ Wissensmanagement-Strategien
- ▶ Wissensmanagement-Technologien
- ▶ Business Intelligence Portale
- ▶ Hindernisse und Erfolgsfaktoren
- ▶ Wissensmanagement-Anreizsysteme
- ▶ Wissensbilanz (Intellectual Capital Reporting)
- ▶ Kontakt/Ansprechpartner

### Bedarf und Ziele des Wissensmanagement

Die internationale Wettbewerbssituation mit anhaltender Verkürzung der Entwicklungs-, und Produktionsprozesse sowie Produktzyklen erfordert das

systematische Zusammenspiel zwischen hoch komplexen, technischen Lösungen und erfahrenen Wissensträgern. Gleichzeitig ist dem durch das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter, Outsourcing und Fusionen bedingten Know-how-Verlust mit geeigneten Strategien entgegenzuwirken.

Die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität der Umfeldbedingungen für unternehmerische Aktivitäten haben zudem die Grenzen der Planbarkeit, Beherrschbarkeit und Kontrolle in den Unternehmen aufgezeigt und zu einem Paradigmenwechsel geführt. So stehen heute die Anpassungsfähigkeit und die Schaffung passender struktureller Rahmenbedingungen zur Entwicklung des Unternehmens im Fokus der Managementaktivitäten.

Wissensmanagement ist daher ein integriertes Business Modell, das der Gestaltung und Entwicklung der Wissensbasis einer Organisation dient. Wissensmanagement umfasst alle möglichen human- und technikorientierten Strategien und Maßnahmen zur Schaffung einer intelligenten lernenden Organisation durch Optimierung der Wissensproduktion, Wissensreproduktion, Wissensdistribution, Wissensverwertung, Wissensentsorgung und Wissenslogistik. Der Fokus des Wissensmanagement liegt auf der Identifikation, Sichtbarmachung und Mobilisierung der individuellen und kollektiven Wissensbestände und auf den Lernprozessen zur Veränderung und Verbesserung der Wissenspotenziale einer Organisation.

Die Bedeutung und der Bedarf eines systematischen Wissensmanagement lassen sich nur branchen- und unternehmensspezifisch konkretisieren. Generell lassen sich **Bedeutung und Bedarf** vor allem aus folgenden Faktoren ableiten:

- Wissen als Produktionsfaktor
- Wissen als Innovationsfaktor
- Wissen als Wettbewerbsfaktor
- Wissen als Kostenfaktor

- Verkürzung der Entwicklungs-, und Produktionsprozesse
- Verkürzung der Produktzyklen
- Weltweite Fertigungsnetzwerke
- Modulstrategien in der Fertigung
- Unternehmensnetzwerke
- Virtuelle Geschäftsprozesse
- Outsourcing
- Fusionen
- Generationenwechsel
- Job Rotation
- Projektarbeit
- Talentbindung
- Einstieg und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Transkultureller Austausch
- Kompetenzmanagement
- Job Family Development
- E-Learning

Je nach Bedarfssituation wird jede Organisation seine eigenen

**Wissensmanagement-Ziele** definieren. Typische Ziele sind:

- Effiziente Erfassung und Systematisierung des Erfahrungswissens
- Weitergabe wertvollen Erfahrungswissens an ausgesuchte Wissensnutzer
- Organisierte Nutzung des (Erfahrungs-)Wissens
- Schaffung von Mehrwert durch intensive Nutzung des Wissens aller Mitarbeiter und Geschäftspartner
- Effizienzsteigerung durch Bewahrung und häufige Nutzung von Best-Practices
- Stärkung der Innovationskraft durch Aktivierung des Wissens aller Mitarbeiter und wichtiger Kunden

- Vernetzung von internen und externen Experten, um das richtige Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar zu haben
- Sicherung von wertvollem Mitarbeiterwissen
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erkennen und fördern von Innovationspotenzialen
- Kontinuierliche Optimierung von Prozessen
- Entlastung und Zeitersparnis für Mitarbeiter
- Talentbindung und Senkung der Fluktuation
- Unterstützung von Kompetenzmanagement und E-Learning
- Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Förderung der Kommunikation
- Lernen aus Erfahrungen
- Vermeiden von Fehlern und Doppelarbeiten
- Senkung von Kosten

## Formen und Quellen von Wissen

Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse, Meinungen, Auffassungen und Bewertungen, die Individuen zur Erzeugung von Handlungen, Verhalten und Lösungen einsetzen.

Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Die Anwendung von Wissen führt zur Könnerschaft, die durch Wollen zum Handeln wird. Wird kontextabhängig richtig gehandelt, dann liegt Kompetenz vor, die durch Einzigartigkeit zu Wettbewerbsfähigkeit führt.

Die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wird durch die Verknüpfung der strategischen und operativen Dimensionen des Wissens- und Kompetenzmanagement gestärkt:

- Zeichen und Syntax
- Daten und Semantik
- Information und Vernetzung
- Wissen und Anwendungsbezug
- Können und Wollen
- Handeln und richtig handeln
- Kompetenz und Einzigartigkeit

Wissensmanagement, Kompetenzmanagement und Performance Management stehen daher in direktem Zusammenhang.

Folgende **Formen von Wissen** lassen sich unterscheiden:

- individuelles und kollektives Wissen,
- implizites und explizites Wissen,
- strukturiertes und unstrukturiertes Wissen,
- internes und externes Wissen,
- geschäftliches und funktionsspezifisch-methodisches Wissen,
- kultur- und rollenspezifisches Wissen.

Individuelles Wissen ist grundsätzlich an Personen gebunden. Kollektives Wissen ist in Prozessen, Routinen, Praktiken und Normen einer Organisation zu finden.

Implizites Wissen (Embodied Knowledge) stellt das persönliche Wissen eines Individuums mit Idealen, Werten und subjektiven Einsichten dar. Das implizite Wissen ist daher schwer formalisierbar, kommunizierbar und teilbar. Implizites Erfahrungswissen wird nur durch direkten Kontakt mitgeteilt und ausgetauscht. Explizites Wissen (Disembodied Knowledge) ist methodisch, systematisch, formalisierbar und liegt in artikulierter Form vor. Es kann mittels Informations- und Kommunikationstechnologie verarbeitet und verbreitet werden. Aufgabe des

Wissensmanagement ist es, implizites Wissen in explizites (und digitalisierbares) Wissen zu überführen. Erst dann ist Wissen für die Organisation verfügbar und somit über einzelne Personen(gruppen) hinaus nutzbar.

Das für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation relevante Wissen kann intern vorhanden oder extern bei Kunden, Kooperationspartnern, Wettbewerbern oder Beratern lokalisiert sein.

Das Wissen liegt nur teilweise in strukturierter Form vor. Am ehesten sind strukturierte Informationen in unternehmensinternen Anwendungen und Datenbanken oder in externen Forschungsdatenbanken anzutreffen. Während E-Mails, Newsletter, das Intranet und das weltweite Internet vorwiegend unstrukturierte Informationen beinhalten. Die fragmentierten internen und externen, strukturierten und unstrukturierten Informationen und Datenbankinhalte müssen geschäfts- und handlungsbezogen verknüpft, klassifiziert und kanalisiert werden.

Geschäftliches Wissen bezieht sich auf Geschäftsstrukturen und Geschäftsprozesse, Produkte und Technologien, Absatz- und Beschaffungsmärkte. Funktionsspezifisch-methodisches Wissen bezieht sich auf die in einer Funktion oder Funktionsfamilie relevanten Methoden und Instrumente.

Kulturspezifisches Wissen bezieht sich auf die im Aktionsradius relevanten geographischen und organisatorischen Kulturelemente (Werte, Normen usw.). Rollenspezifisches Wissen bezieht sich auf Verhaltensmerkmale, die für die Wahrnehmung der eigenen Rolle als auch im Zusammenspiel mit anderen Rollen wichtig sind. Das kultur- und rollenspezifische Wissen wird oft auch als Gegenstand des „organisationalen Lernens“ betrachtet.

Als **Wissensquellen** sind insbesondere zu berücksichtigen:

- Elektronische Datenbanken,
- Elektronische Dokumente,
- Papierdokumente,
- Köpfe der Mitarbeiter, Kunden usw.

Die Wissensbasis eines Unternehmens umfasst individuelle und kollektive, implizite und explizite sowie strukturierte und unstrukturierte Wissensbestände:

Dokumentierte und strukturierte Wissensquellen in datenbankgestützten operativen Anwendungssystemen

- Beispiele: Aufträge, Umsatzstatistiken, Controllingberichte, Kundendaten, ...
- Tools: Data-Warehouse, spezielle CRM-Anwendungen, ...

Dokumentierte und strukturierte Wissensquellen in datenbankgestützten nicht-operativen Anwendungen

- Beispiele: Informationen im Intranet, die nicht dem direkten operativen Geschäft dienen
- Tools: Personalisierte Informationsbereitstellung, intelligente Suchmaschinen im Intranet

Dokumentierte strukturierte und unstrukturierte nicht operative Wissensquellen in elektronischen Dokumenten

- Beispiele: Informationen die einzelne Funktionsbereiche oder Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit ergänzend unterstützen und entweder am lokalen PC oder im Netzwerk abgelegt werden oder auch statische Informationen im Intranet
- Tools: Dokumentenmanagement, Indexierungs-/Archivierungs- und Retrieval-Mechanismen, Content-Management-Systeme

Nicht in elektronischer Form dokumentierte Wissensquellen

- Beispiele: Aufträge, Kundenberichte, die nicht elektronisch dokumentiert sind
- Tools: Imaging- bzw. Dokumentenmanagementsysteme, Indexierungs-/Archivierungs- und Retrieval-Mechanismen

Unstrukturierte nicht dokumentierte Wissensquellen

- Beispiele: Relevantes Wissen z. B. in den Köpfen der Mitarbeiter
- Tools: Wissensdokumentierende Mechanismen wie Foren, Berichte, Chats, Communities, etc.

Schätzungen zufolge wird Wissen zu einem Drittel aus Dokumenten bezogen und zu zwei Dritteln durch persönliche Kontakte vermittelt. Neben der Notwendigkeit, unstrukturiertes dokumentiertes Wissen in strukturierter Form verfügbar zu machen, gilt es daher, insbesondere die eigentlichen Wissensträger im Unternehmen, die Mitarbeiter, dazu zu bewegen, ihre Erfahrungen und ihr Wissen zu dokumentieren und mit anderen zu teilen.

## Wissensmanagement-Modelle

Die in der wissenschaftlichen und betrieblichen Fachwelt diskutierten Ansätze und Modelle zum Wissensmanagement sind vielfältig. Beispielhaft seien hier die folgenden Ansätze aufgeführt:

- Prozessmodell des Wissensmanagement
- Modell der Wissensspirale
- Die 4 Akte des Wissensmanagement
- Systemisches Wissensmanagement

**Das Prozessmodell des Wissensmanagement** (nach Probst) wird als Managementprozess in sieben Teilprozessen beschrieben:

- Definition von Wissenszielen
- Wissensidentifikation
- Wissensexplikation
- Wissens(ver)teilung
- Wissensspeicherung
- Wissensanwendung
- Wissensbewertung

**Das Modell der Wissensspirale** (nach Nonaka/Takeuchi) fokussiert auf die Erzeugung, Entwicklung und Teilung von Wissen und beschreibt die dynamische Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen. Das Modell beschreibt die folgenden vier Arten der Wissensumwandlung, die den Motor des Wissensentwicklungsprozesses darstellen:

- Von implizitem zu implizitem Wissen (Sozialisation)  
Austausch erlebten Wissens
- Von implizitem zu explizitem Wissen (Externalisierung)  
Konzeptionelles Wissen durch Kodifizierung/Dokumentation
- Von explizitem zu explizitem Wissen (Kombination)  
Systemisches Wissen durch Zusammenfügen bekannten Wissens
- Von explizitem zu implizitem Wissen (Internalisierung)  
Wissen wird individuell operationalisiert

Durch Austausch und Teilung des individuellen Wissens startet die Wissensspirale von vorne.

**Die 4 Akte des Wissensmanagement** (nach Schüppel) orientieren sich an einem strukturierten Veränderungsprozess und zielen auf die Ausschöpfung der prinzipiell erreichbaren Wissens- und Lernpotentiale einer Organisation. In dem Modell werden innere und äußere Wissensträger sowie aktuelle und zukünftige Wissensinhalte ebenso berücksichtigt wie die Aspekte der Sichtbarkeit, Kommunizierbarkeit und Reichhaltigkeit von Wissen. Die ersten drei Akte beziehen sich auf die Kontextgestaltung, während der letzte Akt auf die Modellierung der Wissensspirale fokussiert.

- Rekonstruktion der Wissensbasis (Übersicht über Kernwissen)
- Analyse der organisatorischen Lernprozesse
- Identifizierung der Wissens- und Lernbarrieren
- Gestaltung des Wissensmanagement (Modellierung der Wissensspirale)

**Systemisches Wissensmanagement** (nach Willke) beschreibt einen unterstützenden Geschäftsprozess, der sich nicht aus sich selbst heraus legitimiert. Er dient der Organisation dazu, ihre strategischen Ziele besser, schneller und effizienter zu erreichen, die Leistungserbringung gegenüber ihren Kunden zu verbessern und damit ihr Überleben im Wettbewerb zu sichern. Je wichtiger die Ressource Wissen für diesen Wettbewerb ist, umso größer ist die Bedeutung eines systematischen Wissensmanagements. Wissensmanagement ist und bleibt aber eine Unterstützungsfunktion und muss sich daher einer doppelten Herausforderung stellen:

Optimale geschäftsprozessbezogene Organisation des Wissensmanagementprozesses:

- Wissensgenerierung
- Wissensaktivierung
- Wissensgeneralisierung
- Wissensverteilung
- Wissensnutzung

Optimale Ausrichtung der Ergebnisse des Wissensmanagement auf die Ziele der Organisation:

- Wozu braucht wer in der Organisation welches Wissen?
- Welcher Mehrwert lässt sich durch welches neue, revidierte Wissen schaffen?
- Welche zukünftige Leistungsfähigkeit erwirbt die Organisation durch das Wissen?

## Wissensmanagement-Bausteine

Die folgenden acht Bausteine des erfolgreichen Wissensmanagement strukturieren den Managementprozess in logische Phasen, bieten Ansätze für Interventionen und liefern ein Raster für die Ursachensuche bei „Wissensproblemen“ in einer Organisation:

- Definition der Wissensziele
- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung
- Wissens(ver)teilung
- Wissensbewahrung
- Wissensnutzung
- Wissensbewertung

Die einzelnen Bausteine mögen primär der Ist-Analyse und als Checkliste für Wissensmanagement dienen, liefern jedoch noch kein umfassendes Modell für die Implementierungsphase.

Baustein 1:

### **Definition der Wissensziele**

Die Wissensziele leiten sich aus dem Umfeld und den Zielen der strategischen Unternehmensentwicklung ab. Sie dienen der Planung des Wissensmanagements, geben Lernprozessen eine Richtung und machen den Erfolg von Wissensmanagement überprüfbar.

Baustein 2:

### **Wissensidentifikation**

Ineffizienzen, „uninformierte“ Entscheidungen und Doppelspurigkeit aufgrund von unzureichendem Wissen über Fähigkeiten, Wissensträger und Netzwerken in der Organisation erfordert Transparenz über internes und externes Wissen. Die Wissenstransparenz wird z. B. durch Globalisierung, Dezentralisierung und Fluktuation erschwert. Das relevante Wissen im Unternehmen und Umfeld muss daher identifiziert, aktualisiert, analysiert, beschrieben, systematisiert und transparent gemacht werden. So entstandene Wissenstransparenz verdeutlicht Wissenslücken und ist Entscheidungsvoraussetzung für Wissenserwerb und Wissensentwicklung. Die Schwierigkeit besteht darin, die geschäftsrelevanten Wissensinhalte („smart content“) auf intelligente Weise aus dem vorhandenen Daten- und Informationsdschungel herauszufiltern.

Baustein 3:

### **Wissensentwicklung**

Bei der Wissensentwicklung geht es um die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer und besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Dies geschieht beispielsweise in elektronisch gestützten Communities, Kompetenzentwicklungsgruppen oder

Forschungs- und Entwicklungseinheiten. Dabei ist der Vermeidung bzw. Überwindung möglicher Innovationsbarrieren durch Transparenz, Kommunikation und Integration besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Baustein 4:

### **Wissenserwerb**

Für die Unternehmensentwicklung wichtiges, aber im Unternehmen nicht vorhandenes Wissen muss aus externen Quellen erworben werden. Externes Wissen kann „importiert“ werden durch den Erwerb externer Wissensträger (z. B. Rekrutierung, Berater), Erwerb von Wissen anderer Unternehmen (z. B. Fusion, Kooperation), durch den Erwerb von Stakeholderwissen (z. B. Kunden, Lieferanten) sowie durch den Erwerb von Wissensprodukten (z. B. Patente, Schulungen).

Baustein 5:

### **Wissens(ver)teilung**

Das intern entwickelte oder extern erworbene Wissen ist teilweise isoliert vorhanden und muss allen relevanten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Die Wissens(ver)teilung erfolgt sowohl zentral bezogen auf festgelegte Gruppen als auch dezentral unter Individuen. Hierbei geht es um die Multiplikation von Wissen, Sicherung und Teilung von gemachten Erfahrungen ebenso wie um den simultanen Wissensaustausch, der direkt zur Weiterentwicklung des Wissens führt. Die Wissens(ver)teilung erfolgt z. B. über Wissensnetzwerke, elektronisch gestützte Communities (Intranet), e-Mail, e-Learning, Gespräche usw. Der Schaffung einer die Wissensteilung förderlichen Kultur sowie der Einführung entsprechender Anreiz- und Sanktionsmechanismen kommt hier eine besondere Bedeutung zu.

Baustein 6:

### **Wissensbewahrung**

Dem Ausscheiden von Wissensträgern durch Positions- oder Bereichswechsel, Pensionierung, Kündigung, Verkauf oder Outsourcing von Unternehmensteilen usw. muss durch Selektion, Speicherung und Aktualisierung von wertvollem Wissen begegnet werden. In Wissensbasen wird das relevante Wissen gespeichert und den verschiedenen Arbeitsbereichen zur Verfügung gestellt. Zudem wird im Rahmen von Wissensstafetten das wertvolle Erfahrungswissen eines Vorgängers systematisch auf den Nachfolger in einer Position übertragen. Anreizsysteme und Austrittsbarrieren verstärken zudem die Bindung gefragter Experten an das Unternehmen.

Baustein 7:

### **Wissensnutzung**

Das mit großem Aufwand verfügbar gemachte und strategisch wichtige organisationale Wissen muss möglichst effektiv genutzt und in Mehrwert verwandelt werden. Dazu muss ein Kontext geschaffen werden, in dem Wissensnutzung erleichtert wird. Wissenswegweiser (Wissenslandkarten, Gelbe Seiten, Wissensexplorer), Wissensnetzwerke, Kompetenzzentren, strukturierte Wissensbasen, Dokumentenmanagement, intelligente Suchmaschinen, E-Learning und andere Angebote dienen dazu, Wissen bedarfsgerecht und anwendungsorientiert zur Verfügung zu stellen.

Baustein 8:

### **Wissensbewertung**

Zielsetzung der Wissensmessung ist die Beschreibung, Diagnose und Bewertung der organisationalen Wissensbasis und der lernenden Organisation, die Evaluierung von Investitionen zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis sowie die Planung und Steuerung von Maßnahmen zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis. Zur Bewertung des Wissens im Rahmen eines „Intellectual Capital Reports“ stehen unterschiedliche Ansätze zur Verfügung. Das intellektuelle Kapital

wird entweder nach monetären Wertmodellen oder, ausgehend von den Wissenszielen, anhand von Struktur- oder Prozessmodellen bewertet.

## Wissensmanagement-Strategien

Die Ziele und Strategien des Wissensmanagement müssen unternehmensspezifisch ausgerichtet sein. Sie müssen in die Unternehmensziele und –strategien integriert und auf das jeweilige Geschäftsmodell zugeschnitten sein. Grundsätzlich muss die erfolgreiche Einführung des Wissensmanagement folgende **Strategieelemente** umfassen:

### Integration in die Unternehmensstrategie

Die Bewertung der Bedeutung des Wissens als Produktions- und Wettbewerbsfaktors führt für unterschiedliche Unternehmen und Geschäftsmodelle in unterschiedlichen Branchen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Wird in einem Unternehmen Wissen als strategisch wichtige Ressource verstanden, gilt es, die Aspekte des Wissensmanagement als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie fest zu verankern.

### Integration in die Unternehmenskultur

Eine positive Wissenskultur bildet die Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement. Auf Basis einer sorgfältigen Analyse der Unternehmens-, Führungs- und Wissenskultur werden Stärken und Schwächen bewertet und geeignete Interventionen geplant und durchgeführt. Dazu gehört auch die Konzeption von Anreiz- und Sanktionssystemen, die insbesondere zur Förderung der Wissensteilung beitragen.

### Integration in die Geschäftsprozesse

Die hinsichtlich ihrer Determiniertheit und Vernetztheit unterschiedlich geprägten

Geschäftsprozesse des Unternehmens werden auf ihre wissensrelevanten Teilprozesse und Anforderungen hin untersucht. Dabei wird analysiert, wo welches Wissen wie und wann gebraucht wird, wie es generiert, erworben, geteilt, verteilt und genutzt wird. Auf Basis dieser Analyse wird ein geschäftsspezifischer Wissensmanagementprozess definiert und in die Geschäftsprozesse integriert.

### **Integration der Informations- und Kommunikationstechnologien**

Der Informations- und Kommunikationstechnologie kommt eine wichtige unterstützende Rolle im Wissensmanagement zu. Sie erleichtert insbesondere die Suche (z. B. durch Wissenswegweiser, Suchmaschinen) und den Austausch von Informationen (z. B. per e-Mail), schafft die Basis für das Arbeiten in räumlich verteilten Gruppen (z. B. mit Hilfe von Groupware-Anwendungen) und bietet Speicherungs- und Wiederauffindungsmöglichkeiten in internen und externen weltweiten Netzen (z. B. via Intranet/Internet).

Je nach unternehmensspezifischer Ausgangssituation werden häufig unterschiedliche **Strategieschwerpunkte** verfolgt:

**Systemgetriebene Strategien** fokussieren eher auf die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur. Zielsetzungen dieser Ansätze sind z. B. die Erstellung einer Wissensbasis auf dem firmeneigenen Intranet, die Erstellung eines allgemein abrufbaren Expertenverzeichnisses (Wissenswegweiser) und die Einrichtung von Communities (Wissensnetzwerken). **Kulturgetriebene Strategien** zielen vor allem auf einen grundlegenden Kulturwandel ab, der es ermöglichen soll, Wissen offener zu teilen, Wissen effektiver gemeinsam zu entwickeln und intensiver voneinander zu lernen. Die erfolgreiche Implementierung des Wissensmanagement setzt die ausgewogene Integration beider Ansätze voraus.

Unabhängig davon erfordern jedoch die unterschiedlichen **Komplexitätsgrade der Geschäftsprozesse** unterschiedliche Strategieschwerpunkte des

Wissensmanagement. Zur Differenzierung der Komplexitätsgrade bieten sich zwei Dimensionen an:

- Determiniertheit der Geschäftsprozesse
- Vernetztheit der Geschäftsprozesse

Die Determiniertheit der Geschäftsprozesse reicht von einfachen vorbestimmten Routineprozeduren bis hin zu kaum determinierten Prozessen, die Interpretation und Urteilskraft verlangen. Die mehr oder weniger stark ausgeprägte Vernetztheit der Geschäftsprozesse erfordert vom Einzelakteur bis hin zum kooperierenden Netzwerk unterschiedliche Integrationsstufen. Durch Kombination dieser Dimensionen lassen sich vier Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Herausforderungen für das Wissensmanagement beschreiben.

### **Transaktions-Strategie**

Das Geschäft (Beispiel: Handel) ist von Routinearbeit geprägt, die in einem hohen Maß von formalen Regeln, Prozeduren und Übung/Training getragen wird. Die arbeitsteiligen Prozesse bieten den einzelnen Akteuren kaum Freiheitsgrade und sind oft automatisiert.

Herausforderung:

Konsistente Leistung zu niedrigen Kosten

Wissensmanagement-Strategiefokus:

- Standardisierung und Routine
- Automatisierung

### **Integrations-Strategie**

Das Geschäft (Beispiel: Supply Chain Management) ist durch systematische, sich wiederholende Prozesse gekennzeichnet, die in hohem Maße auf formale Prozesse,

Methoden oder Standards beruhen. Die Prozesse sind über funktionale Grenzen hinweg eng vernetzt und integriert.

Herausforderung:

Orchestrieren der funktionsübergreifenden Prozesse

Wissensmanagement-Strategiefokus:

- Integrierte Prozesse
- Integrierte Teams
- Best Practice Benchmarking

### **Experten-Strategie**

Das Geschäft (Beispiel: Marketing & Werbung) ist durch kaum determinierte Prozesse gekennzeichnet, die von den arbeitsteilig und relativ unabhängig voneinander arbeitenden „Star Performern“ ein hohes Maß an Interpretation und Urteilskraft verlangen. Das Geschäft ist in hohem Maße abhängig von der individuellen Expertise und Erfahrung dieser einzelnen Star Performer.

Herausforderung:

Mit „Stars“ Ergebnisse erzielen

Wissensmanagement-Strategiefokus:

- Rekrutierung von Spitzentalenten
- Entwicklung und Bindung der Star Performer
- Schutz von Wissen und Befähigungen

### **Kooperations-Strategie**

Das Geschäft (Beispiel: Forschung & Entwicklung) ist durch kaum determinierte oft improvisierte Prozesse gekennzeichnet, die von stark vernetzten Arbeitsgruppen ein hohes Maß an Interpretation und Urteilskraft verlangen. Die Prozesse sind abhängig

von interdisziplinärem, funktionsübergreifendem Expertenwissen und erfordern den flexiblen Einsatz von Teams.

Herausforderung:

Bahnbrechende Innovationen hervorbringen

Wissensmanagement-Strategiefokus:

- Strategische Fokussierung und Integration
- Wissensvernetzung
- Aktives Lernen

Da die meisten Organisationen in ihren Teileinheiten Geschäftsprozesse unterschiedlicher Komplexität aufweisen, kommt es auf den kontextspezifischen Strategie-Mix an.

Auf Basis der Analyse der unterschiedlichen Geschäftsmodelle und Job Families eines Unternehmens wird ein geschäftsspezifischer Wissensmanagementprozess definiert, der sich an den Wissensmanagement-Bausteinen (Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissensentwicklung, Wissenserwerb, Wissens(ver)teilung, Wissensbewahrung, Wissensnutzung, Wissensbewertung) orientiert.

## Wissensmanagement-Technologien

Effektives Wissensmanagement kann ohne den unterstützenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme nicht gelingen.

In Abhängigkeit der Kodifizierung und Personalisierung des Wissens und der damit verbundenen Kosten für Akquisition, Dokumentation, Aufbereitung, Transfer und Verwendung von Information kommen der Informations- und Kommunikationstechnik

unterschiedliche Aufgaben zu. Liegt kodifiziertes Wissen vor, haben Informations- und Kommunikationssysteme die Aufgabe, Akquisition, Dokumentation, Aufbereitung, Transfer und Verwendung des kodifizierten Wissens zu unterstützen. In Bezug auf personalisiertes Wissen, haben die Informations- und Kommunikationssysteme die Aufgabe, die Suche nach den Trägern dieses impliziten Wissens und die Kommunikation mit den Wissensträgern zu unterstützen.

Zu den wichtigsten Wissensmanagement-Technologien zählen:

- Office-Systeme
- Dokumentenmanagement-Systeme
- Workflow Management-Systeme
- Groupware-Systeme
- I-Net-Systeme
- Data Mining-Systeme
- On-Line Analytical Processing-Systeme (OLAP)
- Data Warehouse-Systeme
- Reporting-Systeme
- Publishing-Systeme
- Information Retrieval-Systeme
- Expertensysteme
- Business Intelligence-Systeme
- E-Learning-Systeme

### **Office-Systeme**

Office-Systeme sind allseits bekannte Hilfsmittel, die bei der Durchführung von individuellen Aufgaben der Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Grafik- und Bildbearbeitung oder Präsentationserstellung unterstützen. Die erzeugten Daten sollten mehrfach verwendbar sein und Medienbrüche zwischen den einzelnen Werkzeugen bzw. Arbeitsplätzen sollten vermieden werden.

## **Dokumentenmanagement-Systeme**

Mit Hilfe des Dokumentenmanagement werden - unter Verwendung von Workflow Management-Systemen und Groupware - elektronische Dokumente verarbeitet, verwaltet und verteilt. Elektronische Dokumente sind alle Arten von unstrukturierter Information aus unterschiedlichsten Quellen, die in einem Informationssystem als Datei vorliegen. Dokumentenmanagement dient der Verarbeitung, Verwaltung und Verteilung von unstrukturierten Informationen im Unternehmen.

## **Workflow Management-Systeme**

Workflow Management-Systeme ermöglichen die Verteilung von Informationen entlang der Geschäftsprozesse. Die Werkzeuge der Workflow Management-Systeme unterstützen alle Aufgaben, die bei der Modellierung, der Simulation sowie der Ausführung und Steuerung eines arbeitsteilig organisierten Geschäftsprozesses erfüllt werden müssen. Workflow Management-Systeme sind besonders geeignet für Prozesse mit strukturierten Aufgaben, vielen Beteiligten, einer hohen Wiederholungsfrequenz und wenig Ausnahmen.

## **Groupware-Systeme**

Groupware-Systeme (auch Workgroup-Systeme genannt) sind aus Software und eventuell spezifischer Hardware bestehende Systeme, durch die die Gruppenarbeit an einer gemeinsamen Aufgabe in einer gemeinsamen Arbeitsumgebung unterstützt wird. Zur Realisierung von Groupware-Systemen ist eine Reihe von Technologien notwendig, um die gemeinsame Verwendung und Organisation von Informationen zu unterstützen. Mit Hilfe des Dokumentenmanagements ermöglichen Workgroup-Systeme beispielsweise die Bearbeitung und Verteilung von unstrukturierten Informationen.

## **I-Net-Systeme**

I-Net-Systeme bezeichnen eine Gruppe von Software- und Hardware-Komponenten, Protokolle, Spezifikationen, Sprachen und Schnittstellen, die ursprünglich zum Austausch von Informationen über das Internet entwickelt worden sind. Sie werden zur Informationsverteilung im Internet, Intranet oder Extranet benötigt.

## **Data Mining-Systeme**

Data Mining dient der Extraktion von implizit in einer Datenbasis vorhandenen Informationen mit Hilfe von Such- und Analysealgorithmen zur Mustererkennung. Die Aufgabe der Data Mining-Systeme ist es, Abhängigkeiten und Regelmäßigkeiten zwischen strukturierten Datenbankeinträgen zu finden und in eine für den Benutzer verständliche Form zu bringen.

## **On-Line Analytical Processing-Systeme (OLAP)**

On-Line Analytical Processing soll Managern schnelle, interaktive und vielfältige Zugriffe auf relevante und konsistente Informationen ermöglichen. Im Vordergrund stehen dabei dynamische und multidimensionale Analysen auf historischen, konsolidierten und strukturierten Datenbeständen. Die Multidimensionalität der OLAP-Systeme ermöglicht die flexible Anordnung und individuelle Analyse betriebswirtschaftlicher Variablen (z.B. Umsatz-, Kosten) entlang unterschiedlicher Dimensionen (z.B. Regionen, Kunden, Artikel).

## **Data Warehouse-Systeme**

Ein Data Warehouse organisiert und speichert Daten, die für die Analyse langer Zeitperioden, z. B. zur Erstellung von Trendanalysen, benötigt werden. Ein Data Warehouse ist die Voraussetzung für eine wirksame und wirtschaftliche Verarbeitung von strukturierten Informationen im Unternehmen.

## **Reporting-Systeme**

Reporting-Systeme dienen der Erzeugung von Berichten aus strukturierten Informationen mit gleich bleibender Struktur sowohl in Papierform als auch in Online-Darstellungen. Die mit Hilfe eines Berichtsgenerators erzeugten Dateien lassen sich in Wissensmanagementsysteme einbinden und leicht aktualisieren.

## **Publishing-Systeme**

Publishing-Systeme ermöglichen die aktive Informationsverteilung in einem Netzwerk. Dabei ist darauf zu achten, dass der Adressat nur die Information erhält, die er zur Bearbeitung seiner Aufgabe benötigt.

## **Information Retrieval-Systeme**

Information Retrieval-Systeme stellen auf Basis von bekannten Informationen (z. B. einem Suchbegriff) weitere Informationen zur Verfügung. Mit Hilfe der Stichwortsuche oder Volltextsuche wird der Suchbegriff mit einem Index verglichen. Als Ergebnis liefert das Information Retrieval-System Verweise und Links auf gefundene Dokumente. Sollen verwandte Begriffe oder Synonyme ebenfalls beachtet werden, so ist ein Thesaurus notwendig, der verwandte Begriffe und Synonyme verbindet und ordnet.

## **Expertensysteme**

Mit Hilfe von Expertensystemen werden das Spezialwissen und die Schlussfolgerungsfähigkeit qualifizierter Fachleute auf eng begrenzten Aufgabengebieten nachgebildet. Das Wissen von einem oder mehreren Experten wird anhand von detaillierten Fakten formalisiert und in Form von logischen Regeln (z. B. wenn x dann y) im Computer repräsentiert. Darüber hinaus übernimmt eine Problemlösungskomponente (Inferenzmaschine), die Fakten und Regeln zu interpretieren und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Das in den Regeln gespeicherte Expertenwissen legt also nur fest, was in einer bestimmten Situation

getan werden soll, während die Inferenzmaschine entscheidet, in welcher Reihenfolge die Regeln zu Problemlösung verwendet werden.

## **E-Learning-Systeme**

E-Learning-Systeme unterstützen Lernprozesse durch den Einsatz digitaler Technologien zur Aufzeichnung, Speicherung, Übertragung, Be- und Verarbeitung, Anwendung und Präsentation von Informationen. Zu den E-Learning-Technologien zählen Autorenwerkzeuge, die der Erstellung digitaler Inhalte für e-Learning-Formate (z. B. CBT) dienen sowie Lernplattformen (Learning Management Systeme), die unter einer Oberfläche alle Rollen und Leistungen unterstützen, die für die Erstellung und Abwicklung von webbasierten e-Learning-Szenarien erforderlich sind. Durch die Kombination von Wissensmanagement- und E-Learning-Systemen werden die Mehrwertpotenziale beider Systeme gesteigert.

## **Business Intelligence Portal**

Business Intelligence-Systeme unterstützen die analytische Transformation von fragmentierten Unternehmens- und Wettbewerbsdaten in handlungsgerichtetes Wissen. Dabei werden quantitative und qualitative, strukturierte und unstrukturierte Basisdaten bereitgestellt, relevante Zusammenhänge, Muster und Diskontinuitäten hypothesengestützt auf Basis von Algorithmen oder auch hypothesenfrei identifiziert und die gewonnenen Erkenntnisse mit anderen geteilt und genutzt. Business Intelligence-Systeme vereinen dazu die Technologien des Data Warehouse, Data Mining und der Wissens(ver)teilung z. B. im Rahmen der Enterprise Knowledge Portale.

Die **Ausgangssituation** ist in vielen Unternehmen durch Systemvielfalt mit einer gewachsenen dispositiven Datenhaltung gekennzeichnet:

- Executive Information Systems für das Top Management  
(einfache berichtsorientierte Systeme liefern hochverdichtete interne und externe Daten)
- Decision Support Systems für das Middle Management  
(Modellorientierte Systeme ermöglichen Analysen, algorithmische Ausrichtung)
- Management Information Systems für das Lower Management  
(berichtsorientierte Systeme liefern schwach-verdichtete interne Daten)
- Operative Systeme  
(transaktionsorientierte Administrations-, Dispositions- und Abrechnungssysteme)

Ein Anliegen des Wissensmanagements muss es sein, die oft beklagte Informationsarmut trotz des vorhandenen Datenreichtums zu beseitigen. Während e-Business Solutions die horizontale Integration entlang der Geschäftsprozesse und Wertschöpfungskette (vom Zulieferer bis zum Endkunden) ermöglichen, ist es Aufgabe der Business Intelligence Solutions die traditionelle Systemstruktur durch die vertikale Systemintegration und Entscheidungsfundierung über Unternehmensgrenzen hinweg zu unterstützen. Zielsetzung ist es, dadurch „Knowledge-Leverage“-Effekte zu erzielen und dem Nutzer „Smart Information“ zur Verfügung zu stellen.

Die **vertikale Systemintegration durch Business Intelligence** umfasst die folgenden Prozesse und Systeme

- Datenbereitstellung  
(Data Warehouse/Data Marts)

- Wissensgenerierung, -speicherung und –distribution  
(Analysesysteme, Content Management Systeme)
- Wissenszugriff  
(Enterprise Knowledge Portale, Business Intelligence Portale)

### **Datenbereitstellung**

Data Warehouse Systeme stellen in gewisser Weise eine Weiterentwicklung der Management, Decision und insbesondere der Executive Informationssysteme dar. Ein Data Warehouse bezieht über Extraktions-, Transformations- und Ladeprozesse (ELT) Daten aus einer Mehrzahl von internen und externen operativen Datenquellen und bietet die Möglichkeiten der multidimensionalen Modellierung der enthaltenen Daten. Das Data Warehouse beinhaltet Zeitreihenanalysen und hinterlegt die Daten in einem Metadaten-Repository. Mit Hilfe des Online Analytical Processing (OLAP) werden die statischen Daten durch dynamische ersetzt. Data Marts bieten dem Nutzer transformierte Extrakte des Core Data Warehouse an. Metadaten liefern dem Nutzer Informationen über die im Data Warehouse und in den Data Marts enthaltenen abgestimmten Daten. Ein Hauptproblem großer Data Warehouses liegt in der Harmonisierung der dem Datenangebot zugrunde liegenden Semantik, d. h. der Abstimmung der zusammenzuführenden Daten hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Bedeutung, gebietsspezifischen Abgrenzung, Währung, Periodizität usw. Die Entscheidungsunterstützung des (Top) Managements erfolgt durch aufbereitete Daten.

### **Wissensgenerierung, -speicherung und –distribution**

Zur Generierung von Wissen bedarf es unterschiedlicher Analyseverfahren und Content Management Systeme. Zu den Analysesystemen zählen insbesondere berichtsorientierte Systeme (z. B. Management und Executive Information Systems), modellorientierte Decision Support Systems (z. B. Excel), konzeptorientierte

quantitative und qualitative Analysen (z. B. Balanced Scorecard), die mehrdimensionale Datenrecherchen (On-Line Analytical Processing) und die Verfahren zur Datenmustererkennung (Data Mining). Data Mining beinhaltet Verfahren, mit denen in Datenbeständen nach bisher unbekanntem Zusammenhängen gesucht wird. Die Verfahren bieten die Möglichkeiten der Klassifikation, Vorhersage, Clustering und Assoziation von Daten. Anwendungsgebiete z. B. im Vertrieb sind die Bonitätsbeurteilung von Kunden (Klassifikation und Vorhersage), Markt- bzw. Kundensegmentierung (Clustering) oder Markt- bzw. Einkaufskorbanalyse (Assoziation). Das Data Mining wird als Analyseinstrument im Rahmen eines Data Warehouse eingesetzt. Neben den Analysesystemen bedarf es eines Content Management Systems zur Ablage, Recherche und Verteilung des kodifizierten Wissens.

### **Wissenszugriff**

Enterprise Knowledge Portale sind Browser-basierte, multifunktionale Informationsplattformen, die eine Vielzahl von IT-Systemen vereinen. Sie unterstützen das Wissensmanagement bei der Wissenssuche (Retrievalsysteme, Agenten, Data Mining-Systeme, Archivierungssysteme), Wissensteilung (Groupware, Workflow, Communities) und Wissensbewahrung (Skill Management usw.). Die Portale liefern eine personalisierte und adaptive Benutzer-Schnittstelle, die die Interaktion mit anderen Personen, Anwendungen und Inhalten (Dokumenten) erlaubt.

Während das Enterprise Knowledge Portal im Rahmen des Wissensmanagement auf den breiten Anwenderkreis der gesamten Mitarbeiterschaft ausgerichtet ist, steht das Data Warehouse lediglich dem oberen Management zur Verfügung. Und insbesondere die hypothesenfreien Analyseverfahren des Data Mining, die im Kern den Anforderungen einer Business Intelligence-Lösung entsprechen, sind lediglich einem sehr kleinen Kreis von Experten vorbehalten.

## **Business Intelligence Portale**

Business Intelligence Portale integrieren daher die verfügbaren technologischen Systeme und bieten den unterschiedlichen Nutzergruppen einen nutzer- und bedarfsorientierten „Single Point Of Access“. Während die Wissensmanagement-Portale heute noch weitgehend von den Möglichkeiten des Data Warehousing und Data Mining abhängig sind, deren Grenzen insbesondere in der Bearbeitung semantisch uneinheitlicher und unvollständiger Datenformate liegen, werden die zukünftigen Business Intelligence Portale intelligente, semantikorientierte Web Mining- und Text Mining-Systeme integrieren. Der Zugang zu dieser „Smart Information“ wird mit Hilfe von Ontologien möglich. Dies sind z. B. maschinenlesbare, hierarchisch bzw. logisch strukturierte Gruppen von Worten. Dabei wird die semantische Strukturierung mit Hilfe analytischer Methoden der künstlichen Intelligenz vorgenommen, so dass es - anders als bei den Thesauri - hier keines intellektuellen systematischen Aufbaus bedarf. Sprachen zur Beschreibung von Ontologien sind z. B. RDF, F-Logic oder die, als Sprache des Semantic Web propagierte, Ontology Web Language (OWL).

Das **Business Intelligence Portfolio** umfasst die folgenden Wissensquellen, Technologien und Management-Konzepte:

Speichern und Bereitstellen von quantitativen und strukturierten Daten:

- Data Warehouse
- Prozess-Daten-Management (PDM)
- On-Line Transactional Processing (OLTP)
- ...

Speichern und Bereitstellen von qualitativem und unstrukturiertem Wissen:

- E-Learning
- Internet/Intranet
- Dokumentenmanagementsysteme (DMS)

- Archiv-Systeme
- ...

Speichern und Bereitstellen von implizitem Wissen:

- Intellectual Capital Reports
- Organizational Memory
- Abteilungen/Teams
- Mitarbeiter
- ...

Entwickeln und Identifizieren von quantitativen und strukturierten Daten:

- Data Mining
- On-Line Analytical Processing (OLAP)
- Management Information Systems (MIS),
- Decision Support Systems (DSS),
- Executive Information Systems (EIS)
- Kennzahlenanalyse
- ...

Entwickeln und Identifizieren von qualitativem und unstrukturiertem Wissen:

- Web-Mining
- Text-Mining
- Suchmaschinen
- Case Based Reasoning
- Retrieval-Systeme
- ...

Entwickeln und Identifizieren von implizitem Wissen:

- Innovationsmanagement
- Personalentwicklung

- Organisationsentwicklung
- ...

Verteilen und kommunizieren von quantitativen und strukturierten Daten:

- Pull-/Push-Technologie (Suche/Verteilung)
- Balanced Scorecard
- Reporting Systeme
- ...

Verteilen und kommunizieren von qualitativen und unstrukturierten Daten:

- Intelligente Agenten
- Semantic Web
- Foren, e-Meetings
- Workflow-Systeme
- Groupware-Systeme
- E-Mail
- ...

Verteilen und kommunizieren von implizitem Wissen:

- Wissensredaktion
- Communities
- Konferenzen
- Wissenskultur
- ...

Erst die Transformation des impliziten Wissens in explizites Wissen sowie die vertikale Integration und ontologische Weiterentwicklung der unterschiedlichen Wissensmanagement-Technologien werden es ermöglichen, die Wertschöpfungspotenziale des Wissensmanagement voll zu erschließen.

## Hindernisse und Erfolgsfaktoren

In den Unternehmen wird vielfach beklagt, dass das vorhandene Wissen nicht richtig genutzt und weiterentwickelt wird. Offenbar existieren nicht nur technologische Hindernisse, die die Wissensteilung, Wissensnutzung und die damit verbundenen Lernprozesse hemmen. Die sorgfältige Auseinandersetzung mit den möglichen Barrieren ermöglicht das Entwickeln von Gegenstrategien zur vorausschauenden Vermeidung oder Überwindung der Hindernisse. Die Analyse der Hindernisse liefert somit gleichzeitig wichtige Hinweise auf die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagementprozesses.

Zu den möglichen Barrieren eines ganzheitlichen Wissensmanagement zählen insbesondere:

### Individuelle Barrieren

- Zu akademischer Wissensmanagement-Ansatz
- Fehlende Balance zwischen Wissensgebern und Wissensnehmern
- Unzureichende Anreize und Sanktionen
- Mangel an Vertrauen in den positiven Umgang mit geteiltem Wissen
- Mangelnde Fähigkeit, sich sozial zu vernetzen
- Hilflosigkeit im Umgang mit Informationskomplexität
- Implizites Wissen wird nicht expliziert
- Monopolisierung von Wissen (und Macht)
- Mentale Barrieren
- ...

## **Organisatorische Barrieren**

- Unklare Wissensmanagementziele und –strategien
- Unklare Verantwortlichkeit für Wissensmanagement
- Fehlende Integration in die Führungssysteme
- Fehlende Zielvorgaben im Bereich der Personalentwicklung
- Hierarchieebenen und Überregulierung von Informationsflüssen
- Unterschiedliche Organisationskulturen, Sprachgewohnheiten usw. in den diversen Unternehmensbereichen
- Geringer Stellenwert von Expertenwissen im Vergleich zum Managementwissen
- Intoleranz gegenüber Fehlern und Hilfsbedürftigkeit
- Geringe Zahl aktiv involvierter Wissensträger
- Zeit- und Ressourcenmangel
- ...

## **Systembedingte Barrieren**

- Unzureichende technische Kommunikationsinfrastruktur
- Hoher Aufwand, um Wissen gesamthaft abzubilden
- Mangelhafte Aufbereitung von Informationsobjekten
- Unzureichend intelligente Information Retrieval-Systeme
- Früher Entwicklungsstand der Business Intelligence-Systeme
- Fehlende gemeinsame Fachterminologie
- ...

Die Überwindung dieser Barrieren beim Aufbau einer effektiven Wissenskultur wird nur gelingen, wenn die Verantwortung für Wissensmanagement in der Unternehmensleitung verankert ist und gezielte Gegenstrategien entwickelt werden. Dies bedarf einer sorgfältigen Analyse der Hindernisse in einer jeden Phase des Wissensmanagements:

## **Barrieren beim Wissenserwerb**

- Intransparenz über Wissensdefizite
- Mitarbeiterfluktuation
- Unterschiedliche fachliche und kulturelle Erfahrungshintergründe
- Fehlendes Vertrauen
- Not-invented-here-Syndrom
- Machterhalt
- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Sicherung des Expertenstatus
- Mangelnde Aufnahmefähigkeit
- Angst vor Neuem und Fremdem
- ...

## **Barrieren bei der Wissensentwicklung**

- Machtinteressen
- Desinteresse und mangelnde Motivation
- Begrenzte kognitive Fähigkeiten
- Mangelnde soziale Fähigkeiten
- Mangelnde Aufnahme- und Problemlösungsfähigkeit
- ...

## **Barrieren bei der Wissens(ver)teilung**

- Machtinteressen
- Unsicherheit über Wertschätzung eigener Wissenspotenziale
- Befürchtung massiver Wissensabfragen
- Zeitmangel

- Fehlende Integration in Leitbilder, Kompetenzmodelle, Anforderungsprofile, Zielsysteme und Beurteilungssysteme
- Fehlende Anreize
- Fehlende Sanktionsmechanismen
- Fehlende gemeinsame Sprache
- Verzerrungen durch Kommunikationsmittler
- ...

### **Barrieren bei der Wissensnutzung**

- Intransparenz über Wissensdefizite
- Intransparenz über Wissensquellen
- Mangelndes Vertrauen in die Wissensquelle
- Informationsüberflutung und -fragmentierung
- Mangelnde Anwendungsfähigkeit
- Machtinteressen
- Zeitmangel
- Stolz und Sturköpfigkeit
- Hohe Risikoaversion
- ...

### **Barrieren bei der Wissensbewahrung**

- Selektive Wahrnehmung
- Mangelhaftes Entlernen
- Fehlende Kodifizierung
- Mitarbeiterfluktuation durch Kündigung, Positionswechsel, Pensionierung usw.
- Fehlende Sicherungs- und ÜbergabeprozEDUREN
- ...

Der **Erfolg** des Wissensmanagements hängt maßgeblich von folgenden Faktoren ab:

- Uneingeschränktes Commitment der Unternehmensleitung
- Verankerung der Koordinationsverantwortung in der Unternehmensleitung  
(in den meisten Unternehmen übernimmt diese Rolle das Personalressort)
- Integration der Wissensstrategie in die Unternehmensstrategie
- Integration der Elemente einer Wissenskultur in die Unternehmenskultur
- Integration des Wissensmanagement in die Führungssysteme
- Fokussierung auf geschäftsrelevante und bedarfsnahe Wissensziele
- Integration der Wissensmanagementprozesse in die Geschäftsprozesse
- Unterstützung durch intelligente Wissensmanagement-Technologien
- Unterstützung der Wissenskultur durch Anreiz- und Sanktionsmechanismen
- ...

### Wissensmanagement-Anreizsysteme

Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert eine von der Unternehmensleitung definierte, beschriebene, kommunizierte und vorgelebte Wissenskultur. Die Integration des Wissensmanagement in die Führungssysteme sowie der Einsatz finanzieller, sozialer und organisatorischer Anreiz- und Sanktionsmechanismen können diese Kultur unterstützen.

Baumgartner & Partner unterstützt bei der Konzeption und Implementierung insbesondere der folgenden Anreiz- und Sanktionsmechanismen des Wissensmanagements:

- Intrinsische Anreize der Arbeitsinhalte und Arbeitsform
- Management by Knowledge Objectives (MbKO)

- Führung und Partizipation
- Anerkennung von Wissensarbeit
- Förderung sozialer Beziehungen
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Wissenspatenschaften und Wissensstafetten
- Wissens- und Kompetenzkarriere
- Innovationsmanagement
- Kompetenzorientierte Stellenbewertung
- Entwicklung der Grundvergütung
- Variable Vergütung besonderer Wissensleistungen
- Fringe Benefits

### **Intrinsische Anreize der Arbeitsinhalte und Arbeitsform**

Wird das Wissensmanagement konsequent in die Geschäftsprozesse integriert und z. B. auf Job Families ausgerichtet, kann der Arbeitsinhalt selbst als (intrinsischer) Anreiz für Wissensentwicklung und Wissens(ver)teilung gelten. Förderlich wirken neben der Gruppenarbeit insbesondere die Maßnahmen der Personalentwicklung wie Job-Rotation, Job-Enlargement und Job-Enrichment oder die Möglichkeit, mit angesehenen Experten in einem Projektteam zu arbeiten. Darüber hinaus kann die Kreativität und Problemlösungskapazität durch Schaffung von gedanklichen und zeitlichen Freiräumen gefördert werden. Beispielsweise könnte die erfolgreiche Beteiligung am Wissensmanagement mit dem Schenken von Zeit honoriert werden.

### **Management by Knowledge Objectives (MbKO)**

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements ist seine Verankerung in der Unternehmensstrategie. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Integration von Wissenszielen in das Zielvereinbarungssystem. In der Balanced Scorecard bieten sich hierzu insbesondere die Prozessperspektive und Entwicklungs- bzw. Potenzialperspektive an. Dabei geht es um die Vereinbarung von messbaren spezifischen Wissenszielen, die sich sowohl auf den Erwerb oder die

Erweiterung persönlicher Kompetenz als auch auf die Weitergabe und (Weiter-) Entwicklung von Wissen beziehen. Die Wissensziele sind möglichst so (anspruchsvoll) zu definieren, dass die Kooperation mit anderen notwendig und die bessere Nutzung von Wissensnetzwerken gefördert werden.

### **Führung und Partizipation**

Die Wertschätzung von Beiträgen zum Wissensmanagement sowie die Förderung von sozialen Kontakte und Wissensbeziehungen führen zu einer Verstärkung der intrinsischen Motivation. Beide Aufgaben sind wichtige Führungsaufgaben und erfordern das uneingeschränkte Commitment der Führungskräfte. Ein kooperativer Führungsstil ist dabei der vertrauensvollen Zusammenarbeit dienlich und fördert die Wissensentwicklung, Wissensteilung als auch die Wissensnutzung.

### **Anerkennung von Wissensarbeit**

Maßnahmen zur Stärkung der Anerkennung von Wissensleistungen sind beispielsweise die Ausschreibung eines Wettbewerbs zum besten Wissensarbeiter mit der anschließenden Veröffentlichung der Namen von besonders engagierten Wissensarbeitern in der Mitarbeiterzeitschrift und auf Konferenzen. Auch die Möglichkeit, sein Wissen auf einer persönlichen Homepage im Intranet präsentieren zu können, stärkt die Wertschätzung von Wissensarbeitern. Wettbewerbe, die jene Homepages prämiieren, die die meisten Downloads zu verzeichnen haben, mögen zusätzliche Anreize liefern. Schließlich gilt es, gezielte Anreize für den Wissenserwerb und die Wissensanwendung zu liefern, und zwar unabhängig davon, ob das Wissen intern generiert wurde. Oftmals kommt es weniger auf die Originalität des Wissens an, als auf seine konsequente praktische Anwendung. Eine provokative Anreizwirkung erzielte beispielsweise in einem Unternehmen der Wettbewerb um den Titel „Dieb des Jahres“, getreu dem Motto: „Nicht bei uns erfunden, aber mit Erfolg angewendet“.

## **Förderung sozialer Beziehungen**

Neben der Anerkennung von besonderen Wissensleistungen kann der Wissensaustausch durch soziale Kontakte gezielt gefördert werden. Das Entstehen von Vertrautheit und Vertrauen erhöht die Wahrscheinlichkeit für informelle Kommunikation. Die Etablierung von Projektgruppen, Expertenkreisen und Wissensnetzwerken im Intranet unterstützt die Pflege von sozialen Kontakten und Wissensaustauschbeziehungen.

## **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen**

Die Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung dienen einerseits der Wissensvermittlung und wirken gleichsam vielfach Belohnung für demonstrierte Kompetenz und Leistung und damit als Anreiz zur Wissensentwicklung. Die klassischen Programme der Aus- und Weiterbildung sind an die Prozesse des Wissensmanagement und an die zeitgemäßen Formen des E-Learnings anzupassen. Einerseits ist z. B. die Schulung im Umgang mit Wissenslandkarten und Wissensmanagement-Technologien in das Schulungsprogramm zu integrieren. Andererseits gilt es, die unterschiedlichen Aspekte des Wissensmanagements und deren Bedeutung für zentrale Themenstellungen in relevante Trainingsprogramme zu integrieren. Beispiele hierfür sind die Trainings zum Veränderungsmanagement und zur Veränderungsflexibilität sowie zur individuellen Beeinflussung der Leistungsmotivation und zum Selbstmanagement. Die formalen Angebote der Aus- und Weiterbildung können durch spielerische Wettbewerbe ergänzt werden, die die Prozesse der Wissensteilung gezielt fördern.

## **Wissenspatenschaften und Wissensstafetten**

Wissenspatenschaften erleichtern neuen Mitarbeitern den Einstieg in das Unternehmen. Der Pate gibt, z. B. im Rahmen von Projekten, sein wertvolles, implizites Wissen an den Schützling weiter. Beim Arbeitsplatzwechsel oder beim Ausscheiden aus dem Beruf wird durch die Wissensstafette der Erfahrungsschatz der Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Nachfolger und weiteren potenziellen

Nutzer Übertragen. Durch die Wertschätzung der Erfahrungsträger, deren Integration und individuelle Betreuung im Rahmen eines fest definierten Prozesses wird die Übergabe an die Nachfolger zu einem transparenten und selbstverständlichen Bestandteil des anstehenden Wechsels.

### **Wissens- und Kompetenzkarriere**

Die Einführung des Wissensmanagements führt durch die Aufwertung von Kompetenzkarrieren und Wissenskarrerien zu einem veränderten Karriereverständnis. Gleichsam fördert die Einführung oder Aufwertung der Fachkarriere und Projektmanagementkarriere neben der Führungskarriere die gewünschte Wissens- und Lernkultur. Aber auch unabhängig von dem attraktiven Angebot alternativer Laufbahnmodelle gibt es Möglichkeiten, herausgehobenen Wissensarbeitern den Expertenstatus durch Veröffentlichung einer persönlichen Homepage im Intranet oder durch die Aufnahme in einen speziellen Expertenkreis zu verleihen. Zudem bieten dezentrale, nicht hierarchische Wissensnetzwerke, Kompetenzzentren und Lernarenen attraktive Anreize, im Rahmen einer Kompetenzkarriere an (Kompetenz-)Fläche zu gewinnen.

### **Innovationsmanagement**

Die traditionellen Programme des betrieblichen Vorschlagswesens und die Etablierung von Qualitätszirkeln dienen der direkten Wissensgenerierung und Wissensnutzung in Form von Ideen und Problemlösungen. Da die Anreizwirkung der traditionellen Programme und Prämienangebote vielfach verblasst ist, gilt es neue Anreizformen für das Wissens- und Innovationsmanagement zu schaffen. Dabei kommt der Etablierung einer förderlichen Führungs- und Wissenskultur eine wichtige Rolle zu.

### **Kompetenzorientierte Stellenbewertung**

Die Zuordnung einer Stelle und damit eines Stelleninhabers zu einer Verantwortungsstufe und Gehaltsgruppe erfolgt auf Basis von Stellenwertigkeiten

und Stellenanforderungen. Das Stellenbewertungssystem von Baumgartner & Partner berücksichtigt mehrere Dimensionen des Wissensmanagements. Dies sind einerseits die Anforderungen an die fachlich-geschäftliche Kompetenz, organisatorisch-planerische Kompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz. Darüber hinaus werden die Aspekte der Wissensnutzung in den Anforderungen an die Problemlösungskompetenz sowie hinsichtlich der Bewältigung von Informations- und Entscheidungskomplexität berücksichtigt. Und schließlich wird der geforderte Wertschöpfungs- und Ergebnisbeitrag als Outputgröße bewertet. Die interne Wertigkeit der Wissens- bzw. Kompetenzanforderungen ergibt sich aus einer relativen Betrachtung heraus und wird anhand einer kriteriengestützten Bewertungsskala ermittelt. Dabei orientieren sich die Skalierung und damit die Berechnung der Wertigkeit sowohl an dem Aufwand der Wissensentwicklung als auch an dem Beitrag der Wissensnutzung zur Wertschöpfung. Der internen Wertigkeit des in einer Stelle gebündelten Wissens wird der Wert der externen Wissensbeschaffung (Marktwert der nachgefragten Kompetenz ohne Rekrutierungskosten) gegenübergestellt.

### **Entwicklung der Grundvergütung**

Grundsätzlich bietet die Grundvergütung zwei Ansatzpunkte für die Integration motivationaler Gestaltungselemente: erstens ist dies die Zuordnung zu einer Verantwortungs- und Gehaltsgruppe (Status- und Karriereanreiz) und zweitens die Entwicklung innerhalb eines Gehaltsbandes (Kompetenzbelohnung als Leistungsanreiz). Die Zuordnung einer Stelle zu einer Verantwortungsstufe und Gehaltsgruppe erfolgt über die von Baumgartner & Partner angebotene kompetenzorientierte Stellenbewertung. Die Weiterentwicklung und erfolgreiche Demonstration des Kompetenz- und Leistungsprofils eines Mitarbeiters kann im Rahmen der Führungs-, Fach- oder Projektmanagementlaufbahn sowohl zu einer Ausschöpfung innerhalb des in einer Gehaltsstufe angebotenen Gehaltspotenzials (Gehaltsband) als auch zu einer Entwicklung über die Verantwortungsstufen und Gehaltsgruppen hinweg führen. Die individuellen Beiträge zum

Wissensmanagement, insbesondere zur Wissensentwicklung, -teilung und -nutzung können zudem in der Verhaltens- und Leistungsbeurteilung berücksichtigt werden und in die Anpassung des Grundgehalts mit einfließen. Baumgartner & Partner bietet entsprechende Kompetenzmodelle, Beurteilungssysteme und Karrieremodelle an.

### **Variable Vergütung besonderer Wissensleistungen**

Die variable Vergütung wird üblicherweise an die Vereinbarung und Erreichung von Unternehmens-, Bereichs- und Individualzielen geknüpft. Die Verknüpfung der variablen Vergütung einzelner Mitarbeiter mit den Wissenszielen des Unternehmens oder des Bereiches bietet sich in Ermangelung einer direkten, nachvollziehbaren Beeinflussbarkeit nicht an. Aus den übergeordneten Wissenszielen einer Organisationseinheit, Prozess- oder Funktionsfamilie (Job Family) können jedoch für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen individuelle messbare Wissensziele abgeleitet und mit der variablen Vergütung verknüpft werden. Dabei geht es um die Ableitung des kritischen Erfolgswissens einer Stelle oder einer Gruppe sowie um die Ableitung konkreter anspruchsvoller Leistungsziele für die individuelle Wissensentwicklung, Wissensteilung und Wissensnutzung. In Abhängigkeit der Erreichung der definierten Ziele wird ein individueller Bonus gezahlt. Zur Verbesserung der Informationsbasis, z. B. zur Beurteilung der Wissensteilung, bietet Baumgartner & Partner Multi-Rater-Beurteilungsverfahren, Vorgesetztenbeurteilungen und Mitarbeiterbefragungen (jeweils als Online- und Offline-Version) an.

### **Fringe Benefits**

Neben den monetären Vergütungsanreizen können Fringe Benefits zur Förderung der Wissensentwicklung, -teilung und -nutzung beitragen. Hierzu zählen die Trainingsangebote der klassischen Wissensentwicklung ebenso wie Sabbaticals und Wissens-Communities, die Freiräume zur Beschäftigung mit Ideen außerhalb der Tagesarbeit zur Verfügung stellen. Die Zuordnung dieser, aber auch weiterer Angebote der Wissensentwicklung zu den Fringe Benefits signalisiert den

Mitarbeitern, dass es sich um finanzierte Gegenleistungen (Kompensationen) des Unternehmens für erwartete oder erbrachte Leistungen handelt. Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter steigert ihre internen Leistungsbeiträge, aber auch ihren Marktwert. Daher ist zu überlegen, inwiefern die wahrgenommenen Kompetenzentwicklungsangebote des Unternehmens nicht in die individuelle Gesamtvergütungsbetrachtung einbezogen werden können.

### **Wissensbilanz (Intellectual Capital Reporting)**

Einerseits steigt zwar die Bedeutung der immateriellen Ressourcen (Forschung, Software, Marken, Humankapital, ...) als strategische Produktions- und Wettbewerbsfaktoren. Andererseits sind die Finanzbilanzen, aufgrund der stringenten Regelung bezüglich der Kapitalisierung von immateriellen Vermögenswerten, immer weniger imstande, genau diejenigen Werte abzubilden, durch die in Zukunft Wertschöpfung entsteht. Das folglich unzureichende Reporting über die immateriellen Ressourcen eines Unternehmens führt zu Informationsasymmetrien auf dem Kapitalmarkt.

Baumgartner & Partner unterstützt bei der Schließung dieser Lücke durch die Erfassung, Bewertung und Kommunikation von wissensbasierten Prozessen und Leistungen im Rahmen einer Wissensbilanz. In der Wissensbilanz erfolgt die Gegenüberstellung der „Kosten“ (z. B. Personalaufwand und Infrastrukturvoraussetzungen) der Herstellung von Wissen und der „Nutzung“ (z. B. Wertschöpfung, Kompetenzentwicklung, Zielerreichung) dieses Wissens. Dabei können nicht-finanzielle wie auch finanzielle Bewertungen vorgenommen und die unterschiedlichen Formen des intellektuellen Kapitals strukturiert werden.

Aufgrund der bestehenden **Unterschiede zwischen Finanz- und Wissensbilanz** ist eine Integration beider Bilanzen zwar derzeit nicht möglich, dennoch lohnt sich die Ergänzung beider Berichtssysteme:

- **Zweck:** Aufgabe der Finanzbilanz ist es, materielles Vermögen sowie Kauf und Verkauf von Gütern zu erfassen und monetär zu bewerten. Die Wissensbilanz liefert dagegen eine Bewertung der immateriellen Vermögensbestände durch finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren.
- **Vorgehen:** In der Finanzbilanz wird jede Transaktion in ihrer doppelten Wirkung als Haben und Soll verzeichnet und beobachtbar. In der Wissensbilanz werden die Kosten der Wissensherstellung der Nutzung dieses Wissens gegenübergestellt.
- **Standardisierung:** Während die Finanzbilanz einheitlichen Standards, Vorschriften und Grundsätzen unterliegt, basiert die Wissensbilanz auf unterschiedlichen Ansätzen und Indikatoren. Hier gilt es, allgemeingültige Richtlinien für die Bewertung immaterieller Vermögenswerte bzw. Grundsätze ordnungsgemäßer Berichterstattung für Intellectual Capital Reports zu entwickeln.
- **Interpretation:** Für die Interpretation der finanziellen Bilanzkennzahlen gibt es zahlreiche Konventionen (z. B. je-desto-Logik), während sich die Wissensbilanz nur kontextabhängig interpretieren lässt. Hier gilt es, allgemeine Standards und branchenspezifischen Indikatoren zu entwickeln.
- **Zeitbezug:** Während die Finanzbilanz rein vergangenheitsbezogen erstellt wird, liefert die Wissensbilanz zusätzlich ein zukunftsorientiertes Bild.

Der **Nutzen der Wissensbilanzierung** ist vielfältig:

- Information sämtlicher Stakeholder über das Wissenskapital der Organisation
- Positionierung des Unternehmens im Markt (Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt, ...)
- Management-Diskussion über die zukünftige Unternehmens- und Wissensmanagementstrategie
- Diskussion über Unternehmenswerte und Wissensziele auf breiter Ebene
- Bereitstellung von Informationen für Personalführung, Personalplanung, Personalbetreuung, Personalentwicklung und Personalcontrolling
- Evaluierung von Investitionen zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis
- Optimierung der Personalentwicklung
- Optimierung des Wissensmanagement
- „Lesen“ der Wissensbilanz als Lernprozess
- ...

Die verfügbaren Ansätze der Wissensbilanzierung bedienen sich entweder quantitativ-monetärer oder qualitativ-struktureller Methoden:

### **Ansätze zur quantitativ-monetären Erfassung und Bewertung**

- Methoden: Kosten- Markt- und Einkommensansatz
- Mögliche Kapitalisierung und Abschreibung

### **Ansätze zur qualitativ-strukturellen Erfassung und Bewertung**

- Verfahren aus dem Bereich des Kompetenzmanagements, die stellenspezifische Anforderungsprofile und vorhandene Mitarbeiterqualifikationen in einer „Wissensbilanzdatenbank“ systematisch erfassen und zur Identifikation des

Qualifizierungsbedarfs im Rahmen einer Abweichungs- und Gap-Analyse abgleichen.

- Ratingverfahren, die die Struktur des intellektuellen Kapitals anhand von standardisierten Kriterien wie Effizienz, Erneuerung und Risiko bewerten und die Bewertung anhand einer Rating-Kennzahl mit anderen Unternehmen benchmarken.
- Bewertung durch Indikatoren z. B. auf Basis von Struktur- und Prozessmodellen. Ausgehend von den Wissenszielen und Maßnahmen wird in den Strukturmodellen das intellektuelle Kapital in Human-, Struktur- und Beziehungskapital klassifiziert und anhand von Bestandskennzahlen beschrieben. Die Komponenten stellen das Wertschöpfungspotenzial eines Unternehmens dar. Daneben werden Prozessgrößen, die sich an den Kernprozessen orientieren, gemessen und durch finanzielle und nicht-finanzielle Ergebnisgrößen ergänzt. Um aus der Wissensbilanz ein effektives Managementinstrument zu machen, gilt es, neben den Wertschöpfungspotenzialen, Kernprozessen und Ergebnissen auch die Zukunftspotenziale zu bewerten. Dazu müssen die erhobenen Kennzahlen und daraus abgeleiteten Erkenntnisse über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit laufenden Entwicklungen, neuen Visionen und Zukunftsperspektiven in Beziehung gesetzt werden.

**Beispiele** für die Vielfalt der angebotenen Ansätze zur Wissensmessung bzw. Wissensbilanzierung sind:

- Human Resource Accounting (HRA)  
Messung der personalwirtschaftlichen Effizienz anhand verschiedener Verfahren der Vermögensrechnung.

- **Scandia Business Navigator**  
Basierend auf dem Scandia Value Scheme in starker Anlehnung an Balanced Scorecard.
- **Intellectual Asset Management**  
Bewertung von Patenten und Lizenzen (intellectual property) sowie von Technologie- und Prozesswissen.
- **Intellectual Capital Navigator**  
Bewertung der vier Kennzahlenkategorien: Human- Struktur- und Kundenkapital sowie Marktwert-Buchwertrelationen anhand von drei gleichgewichteten Kennzahlen je Kategorie.
- **Intellectual Assets Monitor**  
Bewertung der Mitarbeiterkompetenz, internen Struktur und externen Struktur in den drei Kategorien: Wachstum/Erneuerung, Effizienz und Stabilität/Risiko. Für jede Kategorie werden Kennzahlen angeboten.
- **Intellectual Capital Index**  
Verdichtung wissensbasierter Kennzahlen zu einem Wissenskapitalindex, der einen Zusammenhang zwischen den ökonomischen Größen (Marktwert eines Unternehmens) und den wissenskapitalbezogenen Größen herstellt.
- **The Danish Guideline for Intellectual Capital Statements**  
Richtlinie zur Wissensbilanzierung bestehend aus fünf Prozessbausteinen: erstens einer Analyse der strategischen Bedeutung des Wissenskapitals für die Wertschöpfungseigenschaften der Produkte aus Sicht des Kunden (Knowledge Narrative), zweitens wird die zukunfts- und wissensorientierte Strategie des Unternehmens in ein Set unterschiedlicher Ziele zerlegt (Management Challenges), drittens werden daraus die zur Erreichung der Wissensziele

notwendigen operativen Maßnahmen abgeleitet (Actions), viertens werden die Maßnahmen mit individuell festzulegenden Indikatoren unterlegt, um deren Wirkung in Bezug auf die gesetzten Ziele messbar zu machen und fünftens werden aus dem festgestellten Zielerreichungsgrad die Entwicklung des intellektuellen Kapitals im vergangenen Zeitraum abgelesen und interpretiert sowie für den neuen Zeitraum neue Ziele abgeleitet. Die Ergebnisse dieses Prozesses werden den unterschiedlichen Zielgruppen in unterschiedlicher Ausführlichkeit präsentiert.

■ ARCS-Strukturmodell zur Wissensbilanzierung

Ausgehend von den Unternehmens- und Wissenszielen ordnet das Modell den Wissenszielen Erfolgsfaktoren zu, zu deren Messung Kennzahlen aus unterschiedlichen Bestandteilen der Wissensbilanz erforderlich sind. Die Wissensbilanz liefert eine Bewertung der Wertschöpfungspotenziale (Bestandskennzahlen zur Human-, Struktur- und Beziehungskapital), der Kernprozesse (Prozesskennzahlen entlang der Kernprozesse der Organisation) sowie der Ergebnisse (finanzielle und wirtschafts-, forschungs- und gesellschaftsbezogene immaterielle Ergebnisse) des Unternehmens.

■ Mehrstufiges Indikatorensystem (nach North et. al.)

Bewertungsmethodik auf Basis eines strukturierten Indikatorensystems mit vier Stufen: Aufgrund der aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Wissenszielen wird die vorhandene organisationale Wissensbasis gestaltet bzw. gezielt verändert (Indikatorengruppe I). Dies geschieht durch Interventionen, die den Input bzw. den Aufwand des Unternehmens innerhalb des Wertschöpfungsprozesses ausdrücken (Indikatorengruppe II). Diese führen zunächst zu direkten Outputs in Form von Zwischenerfolgen und Wissensübertragungseffekten (Indikatorengruppe III) und schließlich in die finanziellen und immateriellen Ergebnisse der Geschäftstätigkeit (Indikatorengruppe IV). Die Kennzahlen innerhalb der Indikatorenklassen lassen

sich jeweils weiter strukturieren, z. B. nach die vom Intellectual Asset Monitors verwandten Komponenten: Mitarbeiterkompetenz, interne und externe Struktur. Das Gesamtmodell zielt auf die Strukturierung von Indikatoren, die Transparenz über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sowohl innerhalb als auch zwischen den Strukturkomponenten und Indikatorengruppen und die Ableitung gezielter Interventionen ab.

■ IC-Rating (Intellectual Capital Sweden)

Managementinstrument zur Definition der heutigen strategischen Position auf Basis von qualitativen Interviews, von denen etwa ein Drittel intern und zwei Drittel extern durchgeführt werden. Die verwendeten Erhebungsbogen sind weitgehend standardisiert. Jede Frage ist, in Anlehnung an den Intellectual Asset Monitor, innerhalb einer Strukturkomponente (Mitarbeiterkompetenz, interne und externe Struktur) an eines der drei Beurteilungskriterien (Erneuerung, Effizienz und Risiko) gekoppelt. Die aus den Interviews resultierende Datenbasis besteht aus quantitativen Bewertungen und qualitativen Aussagen der Befragten. Die quantitativen Ergebnisse werden nach einem nicht offen gelegten Verfahren gewichtet. Ergebnis des Prozesses ist neben dem „IC-Rating“ (Bewertung des Wissenskapitals mit Hilfe einer in Analogie zu Finanzratings entwickelten Skala), ein Benchmark mit Daten aus anderen Unternehmen (das mit Hilfe sog. Spinnen-Diagramme dargestellt wird) sowie ein Katalog mit qualitativen Kommentaren der Befragten in anonymisierter Form.

„Das Modell“ zur Wissensbilanzierung gibt es (noch) nicht, denn die verfügbaren Ansätze weisen sowohl Stärken als auch Schwächen auf.

## Kontakt/Ansprechpartner

Sie sind an weiteren Informationen interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

### **Baumgartner & Partner**

Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

Ihr Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb

[consulting@baumgartner.de](mailto:consulting@baumgartner.de)