

Wissensstrategien: Der erste Schritt zum Wissenscontrolling

Andreas Brandner

Wissensstrategien bilden die Grundlage für sinnvolles Wissenscontrolling. Das Fehlen der Strategie führt zu einer Orientierung an einer Vielzahl an interessanten, aber meist sinnlosen Kennzahlen. Daraus folgt meist ein hoher Verwaltungsaufwand, strategische Fehllenkung und letztlich Frustration aller Beteiligten.

Kein Wissenscontrolling ohne Wissensstrategien

Die Messung von Intellektuellem Kapital wird zu einem immer wichtigeren Thema in der Managementlehre, unter anderem forciert durch Kaplan und Norton, die in ihrem Konzept der Balanced Scorecard wachsendes Augenmerk auf das immaterielle Kapital legen. In Österreich hat das Instrument der Wissensbilanz im Zuge des Universitätsgesetzes 2002 besondere Aufmerksamkeit gewonnen. Österreich baut damit erfreulicherweise die starke Position im Bereich Wissensmanagement aus, indem es einen Standard für das Management von Wissensorganisationen provoziert. Universitäten müssen also per Gesetz Wissensbilanzen entwickeln. Im Rahmen der eingeforderten Wissensbilanz sind das Unternehmensumfeld, die Strategien der Universitäten und Maßnahmen zu deren Erreichung darzustellen sowie im weiteren Indikatoren auszuweisen, die sich auf die Strategie beziehen.

Die damit ausgebrochene Diskussion der Universitäten – und von dieser Glut entflammter anderer Organisationen – konzentriert sich in menschlicher Art und Weise auf die Kennzahlen und weniger auf die Strategien. Das ist insofern problematisch, als mit den Kennzahlen ja

die Erreichung der Strategien sichtbar gemacht werden soll. Die damit verbundene Irritation wird dadurch verstärkt, dass das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst sogar erwünschte Indikatoren vorgeben wird, ohne gleichermaßen eine Strategie für die Universitäten vorzugeben, denn diese wurden durch dasselbe Gesetz als autonom positioniert.

Nun heißt es für die Universitäten eine Wissensstrategie zu entwickeln und damit die Chance der Wissensbilanz wirklich zu nutzen. Denn ohne diese wird jedes Kennzahlenwerk zum reinen Selbstzweck. Die Organisationen würden nicht nur mit einem unnötigen Verwaltungsaufwand belastet, sondern zusätzlich aufgrund der nicht strategisch reflektierten Kennzahlen auch in eine falsche Richtung gelenkt werden.

Die Tugend der Stunde ist also die Entwicklung geeigneter Strategien für das Wissens(chäfts)management! Und diese Aufgabe betrifft natürlich nicht nur die Universitäten, sondern alle Unternehmen und Organisationen, die sich mit Wissensmanagement beschäftigen.

Strategie baut auf einer normativen Basis auf

Strategien sind als Wegbeschreibungen zu verstehen, die ohne Ziel niemals in die richtige (natürlich auch nicht in die falsche!) Richtung führen können. Die Klarheit einer unternehmerischen Vision ist Voraussetzung zur Schaffung einer sinnvollen und motivierenden Strategie. Eine Vision entsteht nicht durch Berechnungen und statistische Analysen, sondern ergibt sich aus der Hingabe an eine Sache, aus einem Dialog der an dem Ganzen beteiligten Menschen. Und obwohl das jedem bewusst ist, fehlt im Strategieentwicklungsprozess allzu oft die Visionsarbeit. Gerade die Universitäten haben zu lange verabsäumt klare gesellschaftliche Visionen zu transportieren und am Markt – z.B. an die Gesellschaft, Studenten, aber auch an die Mitarbeitern – zu vermitteln.

Strategie erfordert eine strategische Analyse

Um auf der Basis der normativen Ziele klare Strategien definieren zu können, bedarf es eines klaren Bildes des Unternehmensumfeldes, als auch des Unternehmens selbst.

Zu den Instrumenten der Umfeldanalyse zählen einerseits stärker formalisierte Methoden, wie z.B. die Szenarioanalyse, die Chancen/Risiken-Analyse, die Cross-Impact-Matrix, Portfolio-Analysen oder Stakeholderanalysen. Andererseits gibt es auch weniger formalisierte Methoden, wie z.B. die Expertenbefragungen oder die Delphi-Methode. Letztere basieren stärker auf der Erfahrung der beteiligten Personen und bieten bei richtiger Anwendung höchst qualitativvolle Ergebnisse. Formalisierte Methoden scheinen dafür objektiver und nachvollziehbarer, in der tatsächlichen Durchführung liegen die Ergebnisse allerdings meist weit hinter den diesen Ansprüchen zurück.

Zu den Instrumenten der Unternehmensanalyse zählen beispielsweise die Stärken-Schwächen-Analyse, die Wertkettenanalyse oder die Potentialanalyse. Auch und gerade in der Selbsteinschätzung gehört die Einbindung externer Personen zur methodischen Grundhygiene, um das Scheitern an eigenen weißen Flecken, eingefahrenen Denkweisen oder Individualvorteilen zu verhindern. So bildet beispielsweise bei der Österreichischen Akademie der Wissenschaften die Einbindung international renommierter Fachexperten als Evaluatoren der Planung sowie der Forschungsergebnisse eine Schlüsselrolle im Strategiebildungsprozess.

Strategiebildung auf Basis von Kernkompetenzen

Die Bildung von Kernkompetenzen ergibt sich gemeinsam aus der Unternehmens- und Umfeldanalyse. Sie verstehen sich als Bündel an Wissen, Strukturen und Beziehungen (Human-, Struktur- und

Beziehungskapital), die nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen. Kernkompetenzen sind das strategische Potential, das im täglichen Geschäft zum Erfolg verhilft. Dieses Potential kann auch durch noch so große operative Anstrengung nicht ausgeglichen werden.

Für die Nagelprobe einer potentiellen Kernkompetenz gibt es wenige aber wichtige Kriterien:

- 1) Sie leisten einen signifikanten Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen (sind wertstiftend): Damit ist eine bestimmte Wirkung eingefordert, nur ein Thema selbst wie z.B. Sinologie ist noch keine Kompetenz. Gerade dieses Fach wurde solange als „Orchideenstudium“ beschmunzelt, bis es gelang, im Zuge des Wachstums des chinesischen Marktes den Bedarf nach einem besseren Verständnis für die chinesische Kultur auch an die Gesellschaft anzubieten.
- 2) Kernkompetenzen bieten einen Zugang zu einer Vielzahl an Märkten. Nicht mehr eine Kundengruppe steht im Mittelpunkt der unternehmerischen Strategie, sondern eine Kompetenz, die sich in verschiedenen Kundensegmenten einsetzen lässt. Ein altes Beispiel ist Kernkompetenz von Honda, leistungsfähige Motoren herzustellen. Sie setzen diese Kompetenz mit unterschiedlichen Produkten in unterschiedlichen Märkten ein und entwickeln Motoren für Autos und Motorräder ebenso wie für Flugzeuge, Schiffe und Rasenmäher.
- 3) Kernkompetenzen sind einzigartig am Markt (bzw. besser oder billiger als andere) und nur schwer von anderen Wettbewerbern imitierbar. Ermangelt es der geringen Imitierbarkeit, besteht zwar eine vorübergehend überdurchschnittliche Leistung, aber kein dauerhafter Wettbewerbsvorteil.

Kernkompetenzen bilden die Grundlage für die Indikatoren

Von den Kernkompetenzen lassen sich kritische Erfolgsfaktoren in den

Leistungsprozessen als auch in den Bereichen Beziehungs-, Struktur- und Humankapital ableiten. In der Prozessgestaltung sind insourcing/outsourcing/partnerin-Entscheidungen zu treffen, da die Chance besteht, dass einzelne Teilprozesse von Partnern effizienter erbracht werden können als von der eigenen Organisation. Zur Umsetzung der Strategie werden operationalisierte Maßnahmen definiert, die entsprechend der Umsetzungsgeschwindigkeit häufig oder seltener gemessen werden.

Kein Messen ohne Folgen

Die Chance Wissensbilanz ist letztlich davon abhängig, ob die Ergebnissen zu den richtigen Konsequenzen führen. Obwohl scheinbar eine Selbstverständlichkeit, ist das Setzen von Konsequenzen eine Schwierigkeit.

Zu den Hürden zählen u.a.:

1. Man hat doch das falsche gemessen: Instrumente und Indikatorensysteme zur Messung immaterieller Werte sind in den seltensten Fällen schon beim ersten Wurf perfekt. Erst mit der Zeit (mit den Jahren) entwickelt sich ein klares Bild der Zusammenhänge zwischen Indikatoren. Gleichzeitig entwickelt sich das Umfeld und das Unternehmen. Es ist also immer auch der direkte Kontakt zum Tagesgeschäft erforderlich, um damit die Wissensbilanz als Hilfsmittel richtig nutzen und interpretieren zu können.
2. Es werden die falschen Entscheidungen abgeleitet: Zielverfehlungen können nicht ja nicht nur auf Faulheit oder Ineffizienz zurückgeführt werden, sondern mitunter auf falsche strategische Entscheidungen (dass man diese Aktivität überhaupt verfolgt). Die Ergebnisse sollten daher zu einer strategischen Reflexion und Weiterentwicklung führen.
3. Es kümmert niemanden ob mit den Ergebnissen etwas passiert. Klare Verantwortung für die Ergebnisse der Wissensbilanz ist daher ebenso erforderlich wie Verantwortung für die Einhaltung eines Controllingkreislaufes.

Der Controller ist prädestiniert, den Prozess der Planung, Durchführung, Erhebung, Abweichungsanalyse und Gegensteuerung durchgängig zu halten und für entsprechende Entscheidungen zu sorgen. Er trifft sie nicht, aber er sorgt dafür, dass der Prozess eingehalten wird.

4. Die Ergebnisse nimmt niemand erst: Gerade wenn eine Wissensbilanz mit konkreten Indikatoren vorgegeben/angeordnet wird, ist es schwer, klarzumachen, dass die Inhalte für die spezifische Organisation genau die richtigen sind. Die Wissensbilanz kann auch als Führungsinstrument verwendet werden, um allen Mitarbeitern einen Weg zu zeigen und dabei jedem ein besseres Verständnis zu vermitteln, welchen Beitrag er/sie zum Gesamterfolg leisten kann.
5. Suche nach Schuldigen: Die Wissensbilanz deckt auf und schafft Transparenz. Das ist nicht immer angenehm für diejenigen die schlechter dastehen. Erst wenn alle das Vertrauen gewonnen haben, dass die Ergebnisse dazu da sind, um die Zukunft besser zu gestalten statt für Vergangenes zu bestrafen, wird das Instrument als lebendiges Arbeitsinstrument seine Wirkung entwickeln.

Dr. Andreas Brandner ist Geschäftsführer von Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement, geschäftsführender Gesellschafter der KMA Knowledge Management Associates GmbH, Gründer der Knowledge Management Academy sowie Gründer der Plattform Wissensmanagement.

