

Elemente des Wissenscontrollings im Überblick

Die Zerrissenheit zwischen modern-wissensbasiertem Denken und einem industriell-kostenorientierten Controllinginstrumentarium fordert das Management heraus. Erfolgreiches Steuern erfordert vielmehr Wissens- und Aufmerksamkeitscontrolling.

Stefan Güldenbergs

Der Wandel zur Wissensgesellschaft

Die zunehmende Bedeutung der Ressource Wissen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist inzwischen unbestritten. Die Entwicklung von einer Industrie- und Dienstleistungs- zu einer Wissensgesellschaft begründet diesen Bedeutungswandel. In Zukunft wird daher nicht mehr der Zugang zu Rohstoffen, Arbeit und Kapital, sondern der Zugang zu Wissen über den Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen und Nonprofit Organisationen entscheiden. Dem zielgerichteten Management der Ressource Wissen kommt dabei in vielen Bereichen unserer Wirtschaft die zentrale strategische Bedeutung zu.

Immaterielle Werte in den bisherigen Controllingssystemen vernachlässigt

Zielgerichtetes Wissensmanagement verändert Kernprozesse der heute praktizierten Unternehmensführung in signifikantem Ausmaß. Dies umfasst die Bereiche der strategischen Analyse, Planung und Entscheidungsfindung genauso, wie Prozesse der strategischen Implementierung, der strategischen Kontrolle und der Gestaltung von Leistungsbewertungs- und Anreizsystemen. Diese Prozesse und Systeme basieren heute in ihrer konzeptionellen Gestaltung fast ausschließlich auf materiellen Größen der Unternehmensführung und lassen

immaterielle Vermögenswerte, wie Wissen und Innovation, nahezu vollständig ausgeblendet. Wissen als strategische Größe der Unternehmensführung wird von den existierenden Managementinstrumenten nicht nur großteils ignoriert, sondern diese unterstützen im Gegenteil sogar Entscheidungen, die den erfolgreichen Umgang mit der Ressource Wissen eher behindern als fördern. Die Auswirkungen dieser Entscheidungen führen aus der Wissensperspektive betrachtet dementsprechend zu unbeabsichtigten Nebenwirkungen (Abgang von Mitarbeitern, Verlust von Wissen, Aufbau von Lernbarrieren, ...) und in weiterer Folge zu unbefriedigenden finanziellen Resultaten.

Ein noch viel größeres Defizit kann vielfach bei den völlig veralteten und überholten Controllingssystemen der Unternehmen festgestellt werden, die ja gerade die Funktion erfüllen sollten, die strategische und operative Entscheidungsfindung der Unternehmensführung optimal zu unterstützen. Diese Controllingssysteme entstammen zum Großteil aus einer Zeit, in der Kapital zu der entscheidenden knappen Ressource gehörte. Zur Erinnerung: Die ersten Controlling-Systeme im industriellen Bereich etablierten sich bei den großen amerikanischen Eisenbahn- und Energieversorgungsgesellschaften am Ende des 19. Jahrhunderts. Sie hatten zur Aufgabe, das gesamte Finanzmanagement dieser Konzerne instrumentell zu unterstützen. Controller nahmen daher im Wesentlichen finanzwirtschaftliche Aufgaben wahr und das Instrumentarium ist bis in die heutige Zeit hinein deutlich rechnungswesenorientiert geblieben. Kurz zusammengefasst: In der heutigen Zeit konzentrieren sich diese traditionellen Controllingssysteme auf die falschen Größen, sie messen daher das Falsche und mit falschem Maßstab und vernachlässigen im selben Ausmaß die heute eigentlich entscheidenden Erfolgsfaktoren. Dies gilt insbesondere für die wissensintensiven Bereiche unserer Wirtschaft.

Zielgerichtete Veränderung durch Wissenscontrolling

Das Controllingsystem prägt dabei die Wahrnehmungs- und Lernfähigkeit der Organisation in entscheidendem Masse. Es kann in diesem Sinne auch als Instrument der Aufmerksamkeitssteuerung von Unternehmen gesehen werden. Dies gilt insbesondere für die Aufmerksamkeitssteuerung der Unternehmensführung. Hier müssen wir heute beginnen, wollen wir nicht in einer schizophrenen und dadurch paralysierten Organisation enden. Zunächst einmal muss das industrielle Denkmodell der Organisation als große Maschine aufgebrochen und durch ein auf Wissen basierendes Modell der lernenden Organisation ersetzt werden. Erst wenn dies geschieht, machen wir für das Controlling den Weg frei, seine Aufmerksamkeit auf die heute entscheidenden Unternehmensbereiche zu lenken:

- von den Kostenstellen zu den Wissenszentren
- von den unerwünschten Abweichungen zu den Lernchancen
- von den finanziellen Kennzahlen zu den nichtfinanziellen
- von den Ergebnissen zu den Vorsteuergrößen (Ermöglichern) dieser Ergebnisse
- vom Feedback (Korrigieren) zum Feedforward (Gestalten)

Genau diese zielgerichtete Veränderung des bestehenden Controllinginstrumentariums liegt dem Konzept des Wissenscontrolling zugrunde. Die Aufgaben und Methoden des Wissenscontrolling sind dabei vielfältig und umfassen im Kern die folgenden vier Elemente:

1. Strategische Analyse der Organisation aus der Wissensperspektive
2. Entwickeln einer Wissensstrategie und Ableiten von Wissenszielen
3. Aufbau eines Instrumentariums zur Wissensbewertung

4. Gestalten von wissensorientierten Lern- und Anreizsystemen

In einem ersten Schritt gilt es, die Organisation und das sie umgebende Umfeld systematisch aus der Wissensperspektive zu analysieren. Dabei sollte jenes Wissen identifiziert werden, das in Zukunft für die eigene Organisation und das eigene Geschäft erfolgskritisch erscheint. Daraufhin sollte die organisationale Wissensbasis und damit die eigenen Stärken und Schwächen analysiert werden. Es gilt strategisch relevante Wissensfelder zu identifizieren und Wissenslücken zu schließen.

Das zweite Element des Wissenscontrolling besteht darin, eine für die Zukunft des Unternehmens nachhaltig wirksame Wissensstrategie zu entwickeln. Darauf aufbauend können dann explizit Wissensziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene abgeleitet werden. Diese Wissensziele haben Konsequenzen für die Ausgestaltung des eigenen Wissensmanagementsystems im Unternehmen. Nur ein mit der Wissensstrategie abgestimmtes Wissensmanagementsystem kann den Erfolg des Unternehmens langfristig sichern.

Der dritte Baustein beschäftigt sich damit, unternehmensintern ein geeignetes Instrumentarium zur Wissensmessung und -bewertung aufzubauen. Dieses Instrumentarium ist eine unabdingbare Voraussetzung, um die Fortschritte der Strategieimplementierung überwachen und kommunizieren zu können. Es kann zugleich die Funktion übernehmen, internen wie externen Stakeholdern, Rechenschaft über die eigenen Aktivitäten abzulegen und das zukünftige Potential aufzuzeigen. Gleichzeitig bildet es einen Anker für Instrumente, die das organisationale Lernen unterstützen sollen, um das Verständnis des eigenen Geschäftsmodells weiter zu schärfen.

Das vierte und letzte Element eines umfassenden Wissenscontrolling hat zur Aufgabe, die Lern- und Anreizsysteme der

Organisation neu zu gestalten. Die Anreizsysteme sind dabei deswegen in engem Zusammenhang mit den Lernsystemen zu sehen, da sie über die Lernbereitschaft und -fähigkeit von Organisationen in entscheidendem Masse mitbestimmen. Anders ausgedrückt: Wissen wird nur dort geteilt, wo die bestehende Anreizstruktur dies nicht verhindert. Dabei ist insbesondere auf die entscheidende Gruppe der Wissensarbeiter in Organisationen bedacht zu nehmen. Ihre grundsätzlichen Motiv- und Anreizstrukturen müssen analysiert und über Anreizsysteme in Einklang mit der Unternehmensstrategie gebracht werden, will man nicht einen Verlust dieser wichtigsten Mitarbeiter riskieren.

Erst eine durchdachte und in sich konsistente Gestaltung dieser vier Elemente des Wissenscontrolling sichert eine wissensorientierte Unternehmensführung im Kernbereich ab und führt zu einer nachhaltigen Gestaltung der Organisation im Zeitalter der Wissensgesellschaft. Eine Unternehmensführung, die zwischen einem modern-wissensbasierten Denken und einem industriell-kostenorientierten Controllinginstrumentarium innerlich zerrissen ist, kann dies nicht in ausreichendem Maße gewährleisten.

Dr. Stefan Güldenbergl ist Wissenschaftler im Bereich Wissenscontrolling in lernenden Organisationen und Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien

