

## Kontrolle von Wissen

Zielgerichtetes Wissensmanagement kann die Kernprozesse in einem Unternehmen heute grundlegend verändern. In ihrer Konzeption basieren diese Prozesse allerdings immer noch fast ausschließlich auf materiellen Hard Facts der Unternehmensführung, Soft Facts wie Wissen und Innovation bleiben allenfalls Zaungäste. Wissen als strategischer Erfolgsfaktor wird in der Unternehmenspraxis nicht nur zum großen Teil ignoriert, viele Entscheidungen verhindern gar den sinnvollen Umgang mit der Ressource Wissen. Die daraus resultierenden Auswirkungen führen nicht nur unbefriedigenden wirtschaftlichen Ergebnissen, vielfach können die völlig veralteten und überholten Controllingsysteme die Entscheidungsfindung in den Unternehmen nur unzureichend unterstützen. – Unter Controlling versteht man die betriebswirtschaftliche Unterstützung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen, Prozessen oder Projekten sowie die Bereitstellung der dafür erforderlichen Informationen. Das Controlling ist in seinem Kern eine führungsunterstützende Querschnitts- und Koordinations-Funktion mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit in allen betrieblichen (Teil-)Bereichen zu sichern. Dabei stammen die Systeme selbst zum größten Teil aus einer Zeit, in der nicht Wissen, sondern Kapital als knappe Ressource angesehen wurde. Controller nehmen bis heute daher im Wesentlichen finanzwirtschaftliche Aufgaben wahr.

Einem auch nur ansatzweise integrierten Wissenscontrolling können sehrwohl wertschöpfende Aufgaben zu Teil werden. Die Realisierung solcher Controllinganforderungen des Wissensmanagements stellt aber schon innerhalb eines Teilbereiches eine große Herausforderung dar. Wissensmanager können im Gegensatz zum Finanzbereich eben nicht auf erprobte, finanzwirtschaftliche Messgrößen zurückgreifen. Wissen oder Fähigkeiten lassen sich selten auf eine einzige Messdimension zurückführen. Ansatzweise haben die Controller im Bereich Personal, zum Beispiel die Ausbildungscontroller, welche den Nachweis der Wirkung ihrer Ausbildungsinvestitionen auf den Unternehmenserfolg erbringen müssen, gezeigt, wie man sich der Kontrolle von Wissen nähern kann.

Verantwortlich für die Steuerung von Wissen im Unternehmen ist der Wissensmanager. Wissensmanagement kann nur

erfolgreich sein, wenn das Wissen der Mitarbeiter mit deren Motivation und den operativen Geschäftsprozessen verknüpft wird. Hier kommt dem Wissensmanager eine Schlüsselrolle zu: Durch persönliche Motivation, Überzeugungskraft und die stete Kommunikation der Nutzeneffekte ist er in der Lage, den Ablauf der Informationsbereitstellung und -versorgung zu optimieren. Die Aufgabe, die gesamte Informationsinfrastruktur eines Unternehmens zu koordinieren und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter relevante Informationen prozessschrittabhängig erhalten, ist für die Akzeptanz von Wissenscontrolling entscheidend.

Erst eine durchdachte und in sich konsistente Gestaltung des Wissenscontrolling sichert eine wissensorientierte Unternehmensführung im Kernbereich ab und führt zu einer nachhaltigen Gestaltung der Organisation im Zeitalter der Wissensgesellschaft.



Ihr

Oliver Lehnert