

Da organisationales Wissen stets in einem sozialen Zusammenspiel entsteht, ist Wissensmanagement weniger eine vorrangig inhaltliche oder technologische als vielmehr eine organisatorische Herausforderung. Der Beitrag beschreibt Inhalte und Ablauflogik einer solchen sensiblen Intervention in das Sozialgefüge eines Unternehmens.

Wissensmanagement als komplexe Organisationsintervention

Reinhart Nagel

Die Wertschöpfung hat sich in den letzten Jahren immer mehr in Leistungsprozesse verlagert, die eine Mobilisierung bzw. Rekombination von komplexen Wissensbeständen erfordern. Dies bedeutet, dass wissensbasierte Dienstleistungen und Produkte zu Lasten der traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital dramatisch an Bedeutung gewinnen werden. Das »intellectual capital« bestimmt zunehmend die zukünftige Leistungsfähigkeit von Organisationen.¹

Im Unterschied zu den »dinglichen« Produktionsfaktoren hat Wissen vor allem zu tun mit den von jeder Organisation entwickelten Überlebensstrategien. Denn bei Wissensmanagement steht weniger das individuelle Wissen der Organisationsmitglieder als vielmehr das soziale oder organisationale Wissen im Vordergrund. Wenn man mit Willke Wissen als »community of practice« versteht, stellen alle Bemühungen, die organisationale Fähigkeit eines Systems zu beeinflussen, die Organisation selbst in den Mittelpunkt der Überlegungen.

Eine heikle Asymmetrie

Wissensmanagement als gezielter Beeinflussungsversuch des Intelligenzniveaus einer Organisation aktualisiert nach Dirk Baecker² unvermeidlich die heikle Asymmetrie zwischen Wissenden und Nichtwissenden. Bemühungen um die Einführung von Wissensmanagement in ein Unternehmen machen diese Differenz explizit und stellen ein nicht zu unterschätzendes Risiko einer Ablehnung dieser Zumutung in jeder Organisation dar: »In einer sozialen Umgebung, in der es überwiegend auf die Selbstinszenierung von Wissen ankommt, in der man in Entscheidungsprozessen glaubt, nur über Wissensbehauptungen Einfluss zu bekommen, kurz im Kontext von Organisationen, ist das explizite Rekurrieren auf das Nichtwissen anderer stets riskant. Es bedarf schon ganz spezieller Kommunikationsanlässe, die es ermöglichen, die Position des Nichtwissens und die damit verbundene Irritation des eigenen Kompetenzzempfindens als chancenreich zu entdecken.«³

Es wäre daher reichlich naiv, die Bemühungen um ein Wissensmanagement als lineare Beeinflussung einer Organisation zu verstehen, bei der

es nur darauf ankäme, mit einigen mehr oder weniger elaborierten, meist technologisch orientierten Tools das soziale System explizit zu beeinflussen. Jedes Bemühen um Wissensmanagement sorgt für eine Dauerirritation in einer Organisation, denn »die Ablehnungswahrscheinlichkeit jeden Wissens erklärt sich daraus, dass damit sowohl die Realitätssicht des sozialen Systems als auch das System selbst, das sich diese und nicht eine andere Realität konstruiert, auf dem Spiel steht«⁴.

Zur Grundlogik einer Organisationsintervention

Wenn man sich einem nichttrivialen Verständnis des Umgangs mit Wissen verpflichtet fühlt, wird auch der Beeinflussungsversuch eines sozialen Systems ein nichttrivialer sein. Die Herausforderung, »Wissensmanagement einzuführen« oder »den Produktionsfaktor Wissen auszubauen« wird wohl kaum mit einigen linearen »To-do«-Rezepten erfolgversprechend geleistet werden können. Vielmehr bedarf es eines Veränderungsverständnisses, das sorgsam das von Baecker beschriebene Irritationspotenzial ausbalanciert. Wenn man die Einschätzung teilt, dass die Organisation in Zusammenhang mit Wissensmanagement der kritische Schlüsselfaktor ist, wird ein erfolgversprechendes Veränderungsdesign einen organisationalen Fokus aufweisen. Wenn Wissensmanagement mehr als eine anlassbezogene Einzelintervention sein soll, gilt es einen Führungs- und Managementprozess einzuleiten, der auch die bewährten defensiven Routinen einer Organisation mit berücksichtigt.

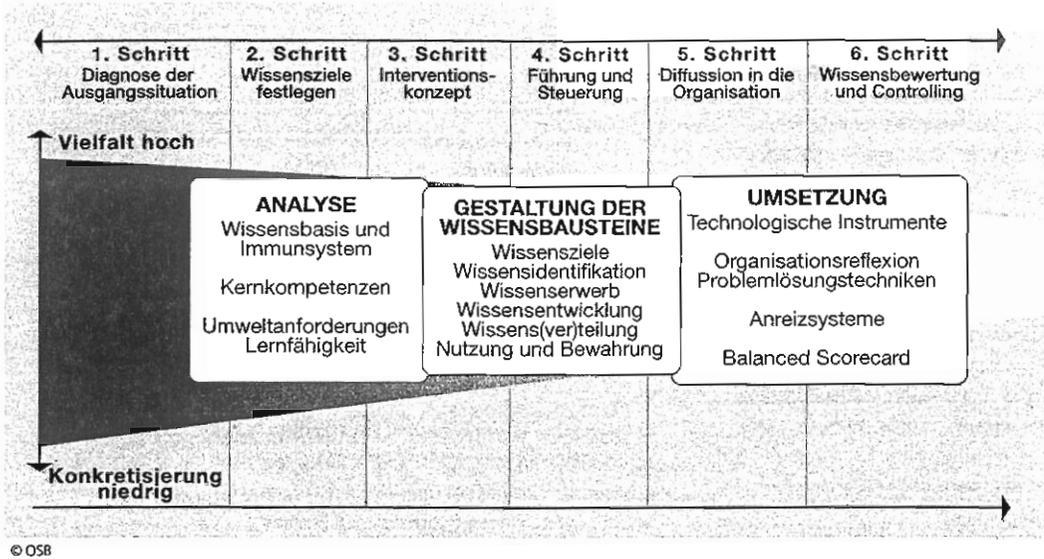
Dabei halte ich ein implizites Vorgehen, – in dem wissensstimulierende Arbeits- und Entscheidungsstrukturen eingerichtet werden, – für erfolgversprechender als einen expliziten und als solchen ausgeschilderten Managementprozess, der die Ablehnungsenergie entlang der Differenz Wissen-Nichtwissen mobilisiert. Ein impliziter Beeinflussungsprozess kann um die folgende Implementierungslogik herum gebaut werden, wodurch die überlebensrelevanten Wissensfelder identifiziert und stimulierende organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden.

¹ Willke, H. Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius, Stuttgart 1998.

² Baecker, D. Zum Problem des Wissens in Organisationen; in: Organisationsentwicklung 3/1998.

³ Wimmer, R. Wie lernfähig sind Organisationen?: erscheint demnächst unter der Herausgeberschaft von Stahl.

⁴ Baecker, D. a.a.O. S. 10.



Schritt 1: Diagnose der Ausgangssituation

Wie jede Modevokabel eignet sich auch der Begriff Wissen trefflich dafür, sehr unterschiedliche und häufig auch widersprüchliche Veränderungserwartungen bzw. -befürchtungen zu mobilisieren. Gerne werden Einzelmaßnahmen beschlossen, ohne dass sich die Organisation in aller Transparenz über einen heterogenen Erwartungshintergrund verständigt hat. Deshalb ist es erforderlich, dass sich die Entscheidungsträger bereits zu Beginn eines solchen Implementierungsprozesses darüber verständigen, welche zentralen Problemstellungen durch »Wissensmanagement« überhaupt bearbeitet werden sollen: Wozu sind diese Anstrengungen notwendig? Welche Not gilt es zu wenden? Erspart man sich diesen manchmal mühsamen Aushandlungsprozess, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die mit viel Engagement gestarteten Wissensaktivitäten für die betroffenen Organisationen folgenlos bleiben.

In der ersten Phase des Prozesses geht es darum, ein realistisches und fundiertes Bild der Bedeutung und des Umgangs mit dem Faktor Wissen in der Organisation zu gewinnen. Eine Vorstellung, die sowohl kognitiv als auch emotional abgesichert sein muss. Diese Diagnosephase fokussiert sich auf die folgenden fünf wichtigen Reflexionspunkte:

Herstellung eines Verständnisses über den bisherigen Umgang mit Wissen

»Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß ...« ist nicht nur bei Siemens ein geflügeltes Wort⁵, sondern gilt für viele andere komplexe Organisationen. Daher ist es zweckmäßig, sich zu Beginn eines solchen Prozesses über die organisational vorhandene Wissensbasis – im Sinne einer Wissensidentifikation – zu verständigen. Folgende Leitfragen zur Analyse der über Jahre herausgebildeten Praxis des Umgangs mit Wissen können dabei helfen:

- Welche Art des Wissens dominiert im Unternehmen? Implizites Wissen, – das von handelnden Personen aufgebaut und gepflegt wird, – oder eine organisatorische Wissensbasis wie die Dokumentation des relevanten Know-hows?
- Wie hoch ist der Grad der Personenabhängigkeit in der Nutzung und Weitergabe von Wissen?
- Wie entsteht neues Wissen – eher zufällig oder gezielt?
- Wie durchlässig sind die Grenzen zwischen Abteilungen und Bereichen?
- Gibt es organisierte Formen des Voneinander-Lernens?
- Welche Kulturmerkmale fördern bzw. behindern den Umgang mit Wissen bzw. Nichtwissen?
- Erstellung einer Wissenslandkarte.

⁵ InLine 1/1998, S. 40 (InLine ist eine Publikation von SIEMENS)

Ausleuchten des Immunsystems einer Organisation

Jede Organisation entwickelt im Laufe ihrer Organisationsgeschichte eine ganz spezifische Ausprägung ihrer Muster, Verhaltensweisen und Abläufe, die zumindest in der Vergangenheit für das Überleben der Organisation nützlich waren. Eine Organisationsintervention wie die Einführung von Wissensmanagement bringt sehr wahrscheinlich die eingespielte Balance zwischen Bewahren und Verändern aus dem Gleichgewicht. Mit Gegenreaktionen und der Mobilisierung von Abwehrkräften ist daher zu rechnen. Es kann sich daher lohnen, das »Immunsystem« der Organisation unter dem speziellen Fokus »Wissensmanagement als Veränderungszumutung« zu beleuchten, um zu erwartenden Abwehrreaktionen proaktiv zu begegnen.⁶

- Welche »blinden Flecken« verhindern die Wahrnehmung und die Identifikation von organisational vorhandenem Wissen? (Implizität von Wissen)
- Wo behindern Strukturen der Organisation den Wissensaustausch (etwa durch hierarchische Unterschiede und organisatorische Subgrenzen bzw. »Mauern«)?
- Welche Kommunikationsmuster und -routinen beeinträchtigen die Kommunikation über Wissen bzw. Wissensintegration (Bsp. Spezialsprachen unterschiedlicher Fachdisziplinen, Machtauseinandersetzungen über die unterschiedlich bewertete Bedeutung des jeweiligen Wissensaspektes etc.)?

Kernkompetenzen als Schlüsselstellen im Prozess der Wissensentwicklung

Ein besonderes Problem für jedes Wissensmanagement bereitet in einer Zeit des weltweiten Zugriffs auf Daten die Überfülle an Informationen. Daher besteht die besondere Herausforderung in der Fokussierung auf das strategisch relevante Wissen. Um die strategische Bedeutung der Ressource Wissen im Einzelnen bewerten zu können, ist ein Verständnis über die aktuellen und künftig erforderlichen Kernkompetenzen einer Organisation zentral.

»Wenn Wissensmanagement mehr als eine anlassbezogene Einzelintervention sein soll, gilt es einen Führungs- und Managementprozess einzuleiten, der auch die bewährten defensiven Routinen einer Organisation mit berücksichtigt.«

Kernkompetenzen bestehen stets aus einem ganzen Bündel an Fähigkeiten und Technologien. Sie bilden die Summe des über einzelne Organisationseinheiten hinweg vorhandenen Problemlösungswissens und stehen den Betroffenen oft zur Verfügung, ohne dass dieses explizit sofort benennbar wären. Kernkompetenzen liegen gleichsam wie Wurzeln unter der Erde und sind die Basis der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation, während die einzelnen Produkte und Dienstleistungen die Früchte dieser Kernkompetenzen darstellen.

Die Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen ermöglicht erst den strategiegeleiteten Aufbau von Fachwissen durch ein integriertes Inventionkonzept. Welches Wissen muss aufgebaut, zugekauft, verbreitert, vertieft oder überhaupt erst zugänglich gemacht werden, um die Kernkompetenzen des Unternehmens voll zur Entfaltung zu bringen? Welche neuen Kernkompetenzen sind zur Überlebensfähigkeit erst aufzubauen und welche Konsequenzen hat das für das erforderliche Wissen der Organisation?

Umgang der Organisation mit Umwelt- und Marktinformationen bzw. -irritationen

Ein besonders relevanter Aspekt für die Lernfähigkeit einer Organisation ist die produktive Verarbeitung von systemexternen Impulsen. Wie gelingt es der Organisation für lebenswichtige Impulse von außen offen zu bleiben? Das von Michael Porter⁷ entwickelte Modell der Beobachtung der Branchenentwicklung erscheint gut geeignet, den Blick für markt- und umweltrelevante Informationsbereiche zu schärfen. Porter empfiehlt den Beobachtungsfokus auf folgende fünf Dimensionen zu lenken:

- Informationen über die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen einer Branche
- Expertise zur Einschätzung einer möglichen Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienstleistungen

»Ohne den – manchmal mühsamen – Vorschnitt läuft das Unternehmen Gefahr, dass die Wissensziele nicht wirklich in der Unternehmensrealität verankert sind.«

⁶ Roehl, 詩. Knowledge Strategy: unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, 1999.

⁷ Porter, 羅. Wettbewerbsstrategie, Campus, (10. Auflage)

- Wissen über die vorgelagerten Wertschöpfungsketten (Verhandlungsstärke der Lieferanten)
- Kenntnis über die Kunden und deren Verhandlungsmacht
- Informationen über potenzielle neue Konkurrenten und des von diesen ausgehenden Gefährdungspotenzials.

Lernfähigkeit der Organisation

Eine sorgsame Beobachtung dieser Umwelt- und Marktperspektiven gibt erfahrungsgemäß vielfältige Hinweise auf potenziell relevante Gelegenheiten für externen Wissenserwerb sowie für die erforderliche interne Wissensentwicklung.

Schon in der Diagnosephase gilt es, sich ein Verständnis von der Eigentümlichkeit des Lernens der betrachteten Organisation zu verschaffen. Wie sind wichtige Aspekte der Lernfähigkeit in der untersuchten Organisation ausgeprägt? Was sind geeignete »Stellhebel« zu einer wirksamen Beeinflussung der Lernfähigkeit?

Für Wimmer bedeutet Lernfähigkeit einer Organisation, jene Strukturen zu schaffen, die es einer Organisation ermöglichen, sich auf Veränderungen, die vorerst als »weiche« Signale zu erkennen sind, rechtzeitig einzustellen.⁸ Danach beeinflussen folgende Dimensionen die Lernfähigkeit einer Organisation in besonderem Maße:

- Der Grad der Umweltsensibilität: Welche Formen von Berührungspunkten hat die Organisation ausdifferenziert, um Lernanstöße von außen ins Innere des Systems zu transformieren?
- Art der Fehlerverarbeitung: Wie geht die Organisation mit Abweichungen um?
- Entwicklungsstand der Führungsstrukturen und des Kooperationsniveaus in den jeweiligen Führungsteams
- Der Grad fachübergreifender, projektbezogener Zusammenarbeitsformen
- Die Balance von operativer Beschleunigung und gezielter Auszeiten zur periodischen Selbstreflexion
- Stand des innovationsfördernden Personalmanagements
- Umgang mit Problemwahrnehmung, -zuschreibung und -bearbeitung.

Schritt 2: Wissensziele festlegen

Eine Vergemeinschaftung über die Ausprägungen der unterschiedlichen Aspekte der Lernfähigkeit ist eine gute Basis für die folgende Konzeptionsphase, weil sie vielfältige Hinweise auf die Art und Weise gibt, wie Wissen vom System aufgenommen aber auch abgestoßen wird.

Als Ergebnis dieses ersten Schrittes verfügt das Unternehmen über eine ausgewogene und vergemeinschaftete Diagnose der Stärken und Schwächen in Zusammenhang mit dem Umgang mit Wissen und dadurch implizit auch ein Verständnis für die wichtigsten Veränderungserfordernisse.

Erst auf dieser vergemeinschafteten Basis kann sinnvoll der zweite Schritt aufsetzen: In welche (Wissens-)Richtung soll sich das Unternehmen entwickeln, welche Wissensziele sollen angestrebt werden? Ohne den – manchmal mühsamen – Vorschrift läuft das Unternehmen Gefahr, dass die Wissensziele nicht wirklich in der Unternehmensrealität verankert sind.

Wissensziele legen fest, auf welchen Ebenen Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Strategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und beschreiben so den künftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens. Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung des Wissensmanagements und sichern die notwendige Konkretisierung der strategischen Zielvorgaben. Diese Wissensziele sind darüber hinaus eine wichtige Ausgangsgröße für einen permanenten Feedbackprozess – für ein Wissens-Controlling, das die tatsächlichen Resultate der umgesetzten organisationsinternen Wissensbemühungen beobachtet und rückmeldet.

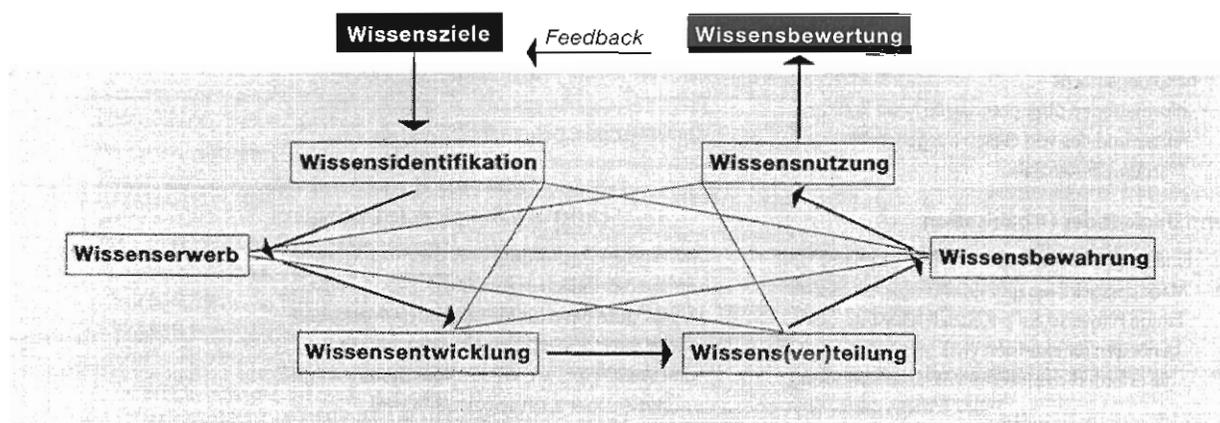
»Welches Wissen muss aufgebaut, zugekauft, verbreitert, vertieft oder überhaupt erst zugänglich gemacht werden, um die Kernkompetenzen des Unternehmens voll zur Entfaltung zu bringen?«

⁸ W i m m e r, R. a.o.O.

Schritt 3: Konzeption eines integrierten Interventionskonzeptes

Die Geneva Knowledge Group um Gilbert Probst hat die wichtigsten Interventionsfelder eines Wissensmanagementkonzeptes in einigen Bausteinen dargestellt⁹, die zusammengefasst ein pragmatisches Interventionskonzept bilden:

»Die kollektive Wissensentwicklung in einem Unternehmen ist kein ›Selbstläufer.«



Wissensidentifikation: Nicht selten liegt die wahre Herausforderung in der Sichtung und Bewertung bereits vorhandener Problemlösungen statt in der Neuentwicklung von Produkten oder Prozessen. Ein effektives Wissensmanagement muss ein hinreichendes Maß an interner und externer Transparenz schaffen und den einzelnen Mitarbeiter bei seinen Suchaktivitäten unterstützen.

Wissenserwerb: Unternehmen importieren einen erheblichen Teil ihres Wissensbedarfes aus Quellen, die außerhalb des Unternehmens liegen. In den Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, zu Konkurrenten sowie zu Kooperationspartnern besteht erhebliches und sehr oft unausgeschöpftes Wissenserwerbspotenzial. Das im ersten Schritt gewonnene Verständnis über die vorhandenen und die auszubauenden Kernkompetenzen liefert dabei die Hintergrundfolie für die Benennung jener Wissensselemente, die zu erwerben sich lohnen.

Wissensentwicklung: Wissensentwicklung ist ein komplementärer Baustein zum Wissenserwerb. Im Mittelpunkt steht die Produktion neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Relevantes Wissen entsteht in allen Bereichen der Organisation. Daher muss in diesem Baustein der Umgang des Unternehmens mit neuen Ideen thematisiert und festgelegt werden.

Wissens(ver)teilung: Eine Kernherausforderung von Wissensmanagement besteht darin, individuelles Wissen organisational verfügbar zu machen. Die (Ver-)Teilung von Erfahrungen in der Organisation ist eine zwingende Notwendigkeit, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: »Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, und

wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?«

Wissensnutzung: Nur genutztes Wissen stiftet Erträge. Mit der erfolgreichen Identifikation und (Ver-)Teilung zentraler Wissensbestandteile ist die Nutzung im Unternehmensalltag noch lange nicht sichergestellt. Die Nutzung fremden Wissens wird durch eine Reihe psychologischer und struktureller Barrieren behindert (s. dazu die schon von Baecker beschriebene heikle Asymmetrie zwischen Wissenden und Nichtwissenden).

Wissensbewahrung: Einmal erworbene Fähigkeiten stehen nicht für immer zur Verfügung. Gerade Umstrukturierungen oder radikale Transformationsprozesse erzeugen öfters den nicht ausreichend mitbedachten Nebeneffekt, dass ein Teil des organisationalen Gedächtnisses verloren geht. Um wertvolles Wissen nicht zu verlieren, müssen die Prozesse der Selektion des Bewahrungswürdigen, die angemessene Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung bewusst gestaltet werden.

Schritt 4: Führung und Steuerung von Wissen

Nach Edgar Schein ist das Verhalten der Führungskräfte in höchstem Maße kulturprägend. Damit Wissen in einem Unternehmen von einem relativ wirkungslosen Lippenbekenntnis zu einer gelebten Unternehmenspraxis wird, ist ein entsprechendes Commitment des (Top)Managements von großer – vor allem unternehmenskultureller – Bedeutung. Doch eine Konfrontation mit Nichtwissen – was jedem Wissensmanagement systemimmanent ist – irritiert in der Regel Führungskräfte in ihrem Selbstverständnis am meisten.

Verstehen sich doch nicht wenige Führungskräfte qua Hierarchie als jene im Unternehmen, die ihren Mitarbeitern vermitteln (müssen), was richtig und falsch ist.

Neben dem persönlichen Umgang mit Wissen/Nichtwissen kommt für die Realisierung von Wissensmanagement der Kooperationsbeziehung zwischen den Führungskräften eine wichtige Rolle zu. Denn je problembeladener die Führungskonstellation eines Unternehmens ist, umso weniger können die Wissensbausteine mit Leben erfüllt werden. Daher ist die Entwicklung von tragfähigen Führungsstrukturen ein weiterer wichtiger »Stellhebel« in Richtung eines wissensorientierten Unternehmens.

Neben den kurz skizzierten Rollen- und Struktur- anforderungen an das Führungssystem ist auch der instrumentelle Führungsaspekt von Bedeutung: Die Integration des Wissensmanagements in bestehende Führungsinstrumente (wie z.B. Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Strategiereflexionen) kann dazu beitragen, dass die Wissensmanagement-Interventionen in Reflexions- und Steuerungsverständnis eines Unternehmens einfließen und zu einem selbstverständlichen Prozeß werden.

Schritt 5: Diffusion von Wissen in die Organisation

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die kollektive Wissensentwicklung in einem Unternehmen kein »Selbstläufer« ist. Eine abgestimmte und sich verstärkende Kombination von organisatorischen Maßnahmen ist dafür bewusst einzurichten, deren Wirksamkeit genau zu beobachten und zu pflegen. In der Praxis werden folgende organisatorische Optionen genutzt, die die Interventionsbreite zur Stimulierung des Wissensmanagements im Sinne einer »community of practice« verdeutlichen¹⁰:

- An die Nutzung von technologischen Instrumenten und Ansatzpunkten wird häufig zuerst gedacht. Ohne Zweifel können technologische Infrastrukturen (wie das Intranet, Internet, Expertensysteme, Datenbanken etc.) den Zugang zu Informationen und die Wissensbewahrung radikal erleichtern und erweitern. Doch das ausgefeilteste Informationsmanagement ist keine Garantie dafür, dass diese Überfülle an Informationen auch zu einem von der gesamten Organisation geteilten Wissen integriert wird.
- Organisationale Reflexionsansätze – auch als »Auszeiten« bezeichnet – eignen sich, das »distributed knowledge« einer Organisation sichtbar zu machen und sich dadurch gegenseitig zur Verfügung zu stellen. Strategie-meetings, Leitbild/Visions-Workshops,

Open-Space-Veranstaltungen, Unternehmens-theater, interne Fortbildungen, Wissensaustauschbörsen, gemeinsame Produktentwicklungen etc. können geeignete kommunikationsbezogene Handlungsoptionen bilden, um Informationen zu einer gemeinsamen Wissenspraxis zu vergemeinschaften.

- Die Managementmoden der letzten Jahrzehnte haben auch eine Reihe von nützlichen, arbeitsbezogenen Instrumenten ausdifferenziert, die sich zur Wissensdiffusion gut eignen: Formen der Projektorganisation und des Projektmanagements, Gruppenarbeit, KVP, Qualitätszirkel, Dokumentationen des Qualitätsmanagements, Job Enrichment, Job Rotation, Job Enlargement können solche sozialen Gefäße bilden, die sich auch für die Ziele des Wissensmanagements nutzen lassen.
- Schließlich können materielle und immaterielle Anreizsysteme einen unterstützenden Rahmen für die Umsetzung und Nutzung von Wissen in der Organisation bilden, etwa variable Gehaltsanteile für die Pflege des Wissens, attraktive Karrieremuster für Experten, Auszeichnungen, Belohnungen für die besondere Sorge um das Know-how eines Unternehmens etc.

6. Schritt: Wissensbewertung und Controlling

Wissensmanagement kostet Geld und beansprucht Managementressourcen. Es darf daher nicht zum Selbstzweck werden, sondern muss seinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele immer wieder nachweisen. Dieser Controlling-Prozess ist eine essenzielle Voraussetzung für Kurskorrekturen bei der Durchführung von längerfristigen Wissensinterventionen. Spätestens hier zeigt sich, welche Qualität die in Schritt 2 formulierten Zielvorstellungen des hatten. Da Wissensmanager im Gegensatz zu Finanzmanagern nicht auf ein erprobtes Instrumentarium von Indikatoren und Messverfahren zurückgreifen können, müssen neue Controllingmethoden entwickelt werden. Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein solches neues Instrument aus dem Set des Performance Measurement¹¹, die ein wichtiges Bindeglied zwischen Entwicklung eines Wissenskonzeptes und der Umsetzung im Unternehmenshandeln zu bilden vermag.

Erfahrungsgemäß beeinflusst die Sorgfalt der Implementierung die Wirksamkeit des Wissensmanagements in einem Unternehmen hochsignifikant. Mit anderen Worten: Bei der Einführung von Wissensmanagement ist die sorgfältig durchdachte Organisationsintervention häufig »die halbe Miete«. Dabei halte ich die beschriebene Organisationsintervention, in der wissensstimulierende Arbeits- und Entscheidungsstrukturen gefördert werden, für erfolgsversprechender als einen expliziten und als solchen ausgeschilderten Managementprozess, der die Ablehnungsenergie entlang der Differenz Wissen-Nichtwissen nahezu provoziert.

¹⁰ Roehl, H. a.a.O.

¹¹ Kaplan, R; Norton, D. (1997) *Balanced Scorecard*. Stuttgart