
Wage zu Wissen

- eine Einladung zur Wissensbewertung -

Menschen machen Innovationen

Forum 8: Wissensbilanzen und gute Wissensarbeit

Dr. Harald Voigt

BearingPoint GmbH

6. April 2005, Bremen

Beobachtungen zum Thema “Wissensbewertung“



Ein Thema von hoher Bedeutung ...

... aber geringer Verbreitung

Bisher keine einheitlichen Bewertungsverfahren

Gibt es dafür gute Gründe?



Vorstellung BearingPoint

BearingPoint – Globale Expertise und eine der führenden Beratungen im deutschsprachigen Raum



Wissen und Wissensmanagement - worüber reden wir -

Wissen und Wissensmanagement am Beispiel einer Fußballmannschaft



Wissen

- Regelkenntnis, Umgang mit Stress, Abrufbare Spielzüge, Laufwege, Ballgefühl, taktisches Verständnis
- Repertoire an Spielzügen; “Charakter” der Mannschaft, Rituale vor und nach dem Spiel; Fähigkeit, das Spiel umzustellen



Wissensmanagement

- Training, Mannschaftsbesprechung, Spielkritik
- Einkauf und Eingliederung neuer Spieler, Teammaßnahmen (für den „Geist“ der Mannschaft),
- Konkurrenzbeobachtung, Strategieprozess und nachfolgend Schwerpunktsetzung im Training (Technik vs. Kondition),
- Besprechung des Trainings und der Spielvorbereitung, Arbeit an den Prozessen zur Mannschaftsentwicklung selbst



Wissensbewertung

Warum wollen wir Wissen bewerten?



Steuerung

- Wissen wir genug? Was sollten wir lernen – und wie?
- Wie hängt der Unternehmenserfolg vom Wissen ab?

Investitionen

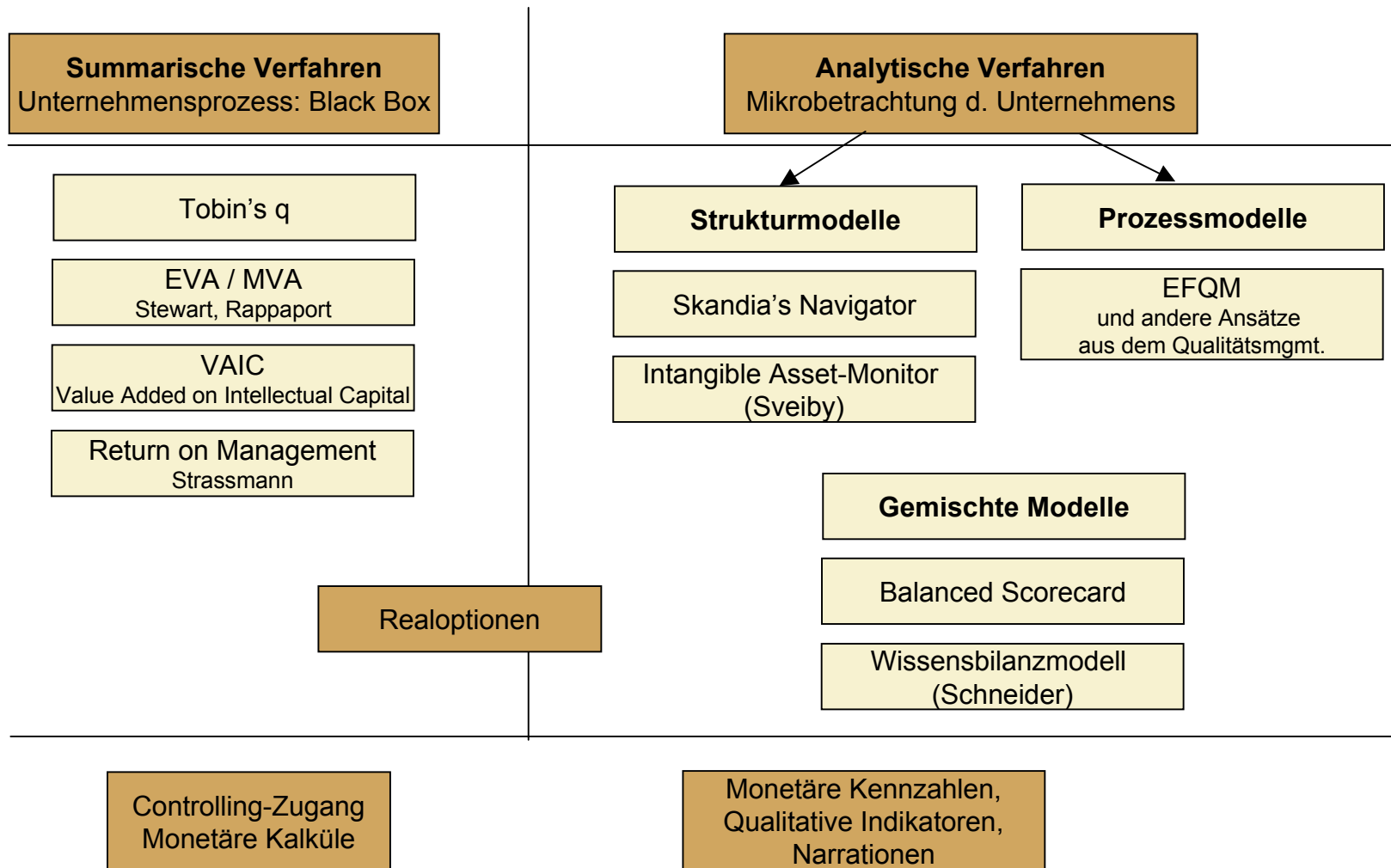
- Wie viel müssen wir für Wissen und Wissensmanagement ausgeben – und was ist der Nutzen?

Bewertung / Intellectual Capital

- Wie viel ist unser Wissen wert im Vergleich
 - zu anderen Unternehmen
 - zu anderen Ressourcen
- Wie trägt Wissen zum Unternehmenswert bei?
- Wie entwickelt sich der Wert unseres Wissens?

Ist Wissensbewertung wirklich schwierig?

Ansätze zur Wissensbewertung



(U. Schneider: Die 7 Todsünden des Wissensmanagements)

Anmerkungen zu verschiedenen Ansätzen der Wissensbewertung



Börsenwert und Buchwert

Marktwert und Wiederbeschaffungswert

**Intellectual Capital = Strukturkapital
+ Humankapital
+ Beziehungskapital
(+ Innovationskapital)**

**Verschiedene ...
... Märkte
... Währungen
... Adressaten**

**Input-Output-Betrachtungen als Modelle der Organisation
(Balanced Scorecard, Leitfaden Wissensbilanz, ...)**

Vier Grundprobleme der Wissensbewertung



- Wissen und Wissens Einsatz lassen sich nicht direkt beobachten.
Steht der Spieler zufällig dort, oder gehört das zur Taktik?
- Es gibt keine eindeutigen, zwingenden Wirkzusammenhänge zwischen Wissen, Wissensprozessen und dem Erreichen von Organisationszielen.
*Nicht immer gewinnt die bessere Mannschaft
("Meister der Herzen" kann auch ein wertvoller Titel sein)*
- Beobachtungen zum Wissensmanagement können Beobachter und Beobachtete verändern
Auswirkungen von Spielerinterviews und „Bild-Noten“ auf die Leistungen.
- Für die Wissensbewertung ist die Abgrenzung von Organisation und Umwelt problematisch.
Sein Hund gab dem Torwart die Ruhe und Gelassenheit.

Wie können wir damit umgehen?



These: Eine exakte, allgemein gültige Bewertung oder Messung von Wissen gibt es nicht – und kann es nicht geben

Wissensbewertung ist aus ganz praktischen Gründen wichtig

Wir sind frei, von verschiedenen Startpunkten aus zu beginnen



Wie lösen wir unsere Fragen zu Steuerung, Investitionen & Bewertung?

Wie können wir im Wissensmanagement steuern?

WM – Beiträge zum Controlling

Beobachtungen

- Spielergebnisse
- Trikotverkauf
- Leistungstests
- Presseberichte

Hypothesen

- Saisonziel gefährdet
- Kondition ok
- Spieler verunsichert

Maßnahmen

- „Ruhige Hand“
- PR-Aktionen
- Taktik, Technik
- Pressekontakte

Maßnahme:
Kriterien und
Messmethoden
definieren

Beobachtung:
Kann man damit
die Mannschaft
verstehen?

Hypothese:
Modell gut für ...
Modell nicht gut
für ...

Controlling für Wissensmanagement

Rahmen für Investitionen in Wissen und Wissensmanagement



I. Bewertung für Organisationsziele:

1.-2. Platz: 1 Mio €; 7.-8. Platz: 10 k€ ???

II. Prozessmodell: Anteil von Wissen an der Wertschöpfung

indiv. Spieltechnik: 10%; Anzahl u. Quote Freistoßstore

III. Bewertung für Wissensziele:

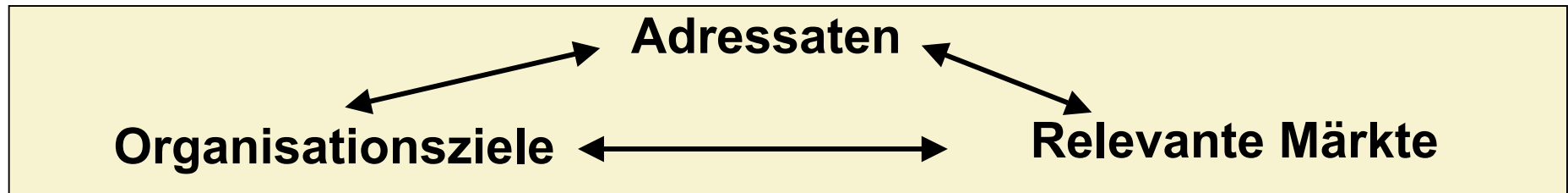
Wert einer Spielstatistik / einer Konkurrenzbeobachtung

IV. Auswertung positiver und negativer Erfahrungen:

*Ein Sponsor über Privatkontakt geworben (1 Mio Euro p.a.)
(→ über Einladungen in VIP-Lounge zur Aktivierung
privater Netzwerke nachdenken)*

Gibt es in diesem Rahmen einen Business Case?

Wie bewerten wir unser Wissen?



Welche Kriterien, Maßstäbe und Messverfahren sind für die Adressaten (und Märkte) sinnvoll?

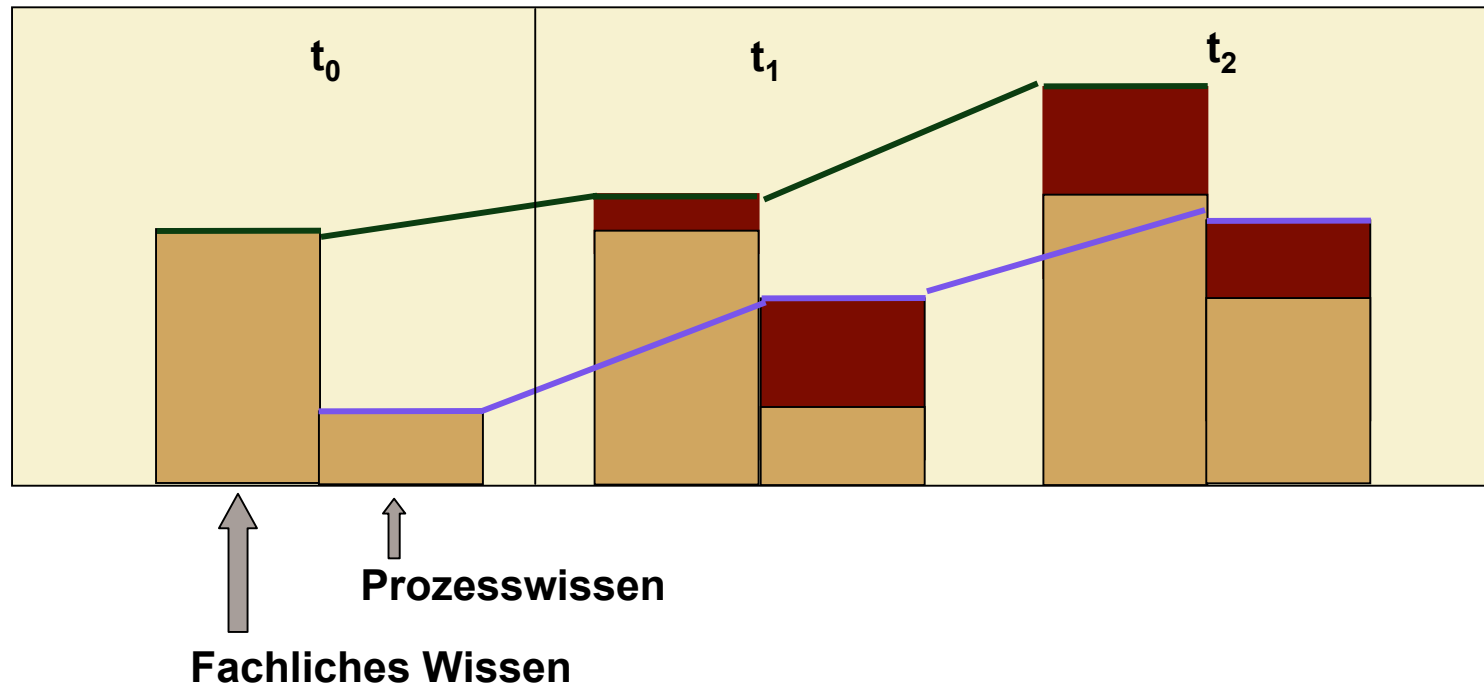
Bewertung, Auswertung in den einzelnen Communities

Gesamtdarstellung für Organisation, Verwertung:

→ Strategie, → Kommunikation (int. + ext.), → Maßnahmen

Überprüfung: Bewertungen für die Organisation angemessen und für die Adressaten hilfreich?

Was können wir durch Wissensbewertung erreichen?



Wissensbewertung steigert zunächst das Wissen über die Organisation (und die Umwelt)

Danach kann fachliches Wissen effektiver entwickelt werden

Und dadurch kann Wissensbewertung Innovationen fördern

Abschließende Bemerkungen



Forum 8

*Menschen machen **Innovation** möglich durch Wissensbilanzen und gute Wissensarbeit*

Wissensbewertung ist nötig und lohnt sich

Wissensbewertung als Lernprozess verstehen

- Über die Organisation
- Über Wissen
- Über Wissensbewertung

Der einzig mögliche Fehler: aufhören, zu lernen

Autoren



Diese Präsentation wurde erstellt von:

Dr. Harald Voigt

BearingPoint GmbH

Kurfürstendamm 207-208

10719 Berlin

Phone: +49 30 88004-9174

Fax: +49 30 88004-5010

E-Mail: harald.voigt@bearingpoint.com

© Copyright BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main, 2005

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen bedürfen der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Jede Vervielfältigung ist nur zum persönlichen Gebrauch gestattet und nur unter der Bedingung, dass dieser Urheberrechtsvermerk beim Vervielfältigen auf dem Dokument selbst erhalten bleibt. Jede Veröffentlichung oder jede Übersetzung bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Gewerbliche Nutzung oder Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedarf ebenfalls der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main.

The logo graphic consists of two curved lines. The upper line is a thick, golden-brown arc that starts on the left, rises to a peak, and then descends to the right. Below it is a thicker, black arc that follows a similar path but is slightly lower and more pronounced.

*BearingPoint*TM

Business and Systems Aligned. Business Empowered.TM



Backup

Definitionen zum Wissensmanagement



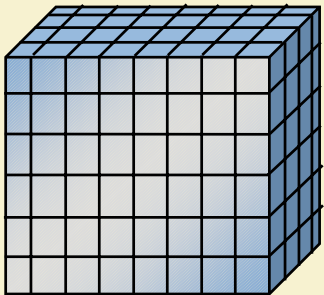
Unter Wissen verstehen wir die personengebundenen Kenntnisse, Verhaltensmuster, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Individuen und Organisationen, die sie zur Erfüllung von Aufgaben, Lösung von Problemen und zur Verwirklichung ihrer Ziele einsetzen können.

Wissensmanagement ist der gezielte Einsatz von individuellem und systemischem Wissen und von Informationen zur Umsetzung der Organisationsziele. Es umfasst Aufbau, Bereitstellung, Anwendung, Verwertung, Weiterentwicklung und Aktualisierung von Wissen sowie die fortlaufende Gestaltung der Prozesse zum Umgang mit Wissen und Informationen.

Anforderungen an Wissensmanagement

Wissensmanagement muss zur Organisation passen → Strategie, Kultur

Erfolgreiches Wissensmanagement ist ein Produkt aus



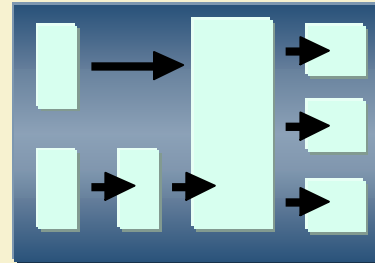
**Inhalten und
Strukturierung**

X



Technologie

X



**Organisation
und Prozessen**

X



**Mitarbeitern
und Kultur**

Wissensbewertung für unsere Fußballmannschaft



Steuerung

- Was müssen die trainieren – und wie? Wie auf den Gegner vorbereiten?

Investitionen

- Einkauf von Spielern, Videoanlagen, Beratern, Software, ...

Bewertung / Intellectual Capital

- Sportlicher Erfolg (Amateuermannschaft besser als Profis?)
- Wert der Mannschaft auf dem Spielermarkt
- Werbewert (z.B. für Sponsoren, Stadt Bremen, ...)
- Einnahmen (Kartenverkauf, Premiere, Merchandise, ...)
- "Wert" des Trainers im Vergleich zur Mannschaft oder Einzelspielern