

## 4. Lern- und Wissensmanagement

*Von der Praxis der Wissensbilanzierung zum  
strategischen Lernen*

10 Jahre Wissensbilanz in Österreich  
Erfahrungen, Wirkungen und Perspektiven  
am 30. September 2008  
in der Akademie der Wissenschaften  
Wien

**Prof. Dr. Stefan Güldenber**

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management

Institut für Entrepreneurship

Hochschule Liechtenstein

# Agenda

Kennzahlen in der Wissensbilanzierung: Bericht zum Status-quo und Konsequenzen für die strategische Steuerung

*Mag. Heidi Koller, Abt. für Planung und Controlling, Oesterreichische Nationalbank*

Die strategische Dimension der Wissensbilanzierung

*Prof. Dr. Stefan Güldenberger, Institut für Entrepreneurship, Hochschule Liechtenstein*

Von der Praxis der Wissensbilanzierung zum strategischen Lernen

*Prof. Dr. Ursula Schneider, Institut für Internationales Management, Universität Graz*

Diskussion

# Die strategische Dimension der Wissensbilanzierung

**Prof. Dr. Stefan Güldenber**

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management

Institut für Entrepreneurship

Hochschule Liechtenstein

## Wissensbilanz – Quo Vadis?



## Fragen zur strategischen Dimension der Wissensbilanzierung

- Was ist der Nutzen der Wissensbilanzierung?
- Was beinhaltet die ideale Wissensbilanz?
- Was ist der Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Wissensbilanzierung?
- Welche Ziele sollte ein erfolgreiches Wissensmanagement verfolgen?

# Entwicklungsstufen des Wissensmanagements in der Praxis

- Wissensmanagement als IKT-Funktion (Wissenslogistik)  
Problem: Grenzen der Explizierbarkeit und Transferierbarkeit von Wissen
- Wissensmanagement als Personalfunktion (Gewinnung und Entwicklung)  
Problem: Grenzen der Verfügbarkeit von Talenten und Entwicklungspotential
- Wissensmanagement als F&E-Funktion (Innovation und Verwertung)  
Problem: Radikale Innovation lassen sich nicht managen
- Wissensmanagement als Ansatz der strategischen Unternehmensführung  
Problem: Wettbewerbsvorteile sind nicht standardisierbar

## Strategie bedeutet ...

- die richtigen Dinge tun
- sich zu positionieren
- sich zu fokussieren
- sich zu konzentrieren
- in die Zukunft zu sehen
- Zusammenhänge zu erfassen

→ sich zu entscheiden, was man tut und was man nicht tut.

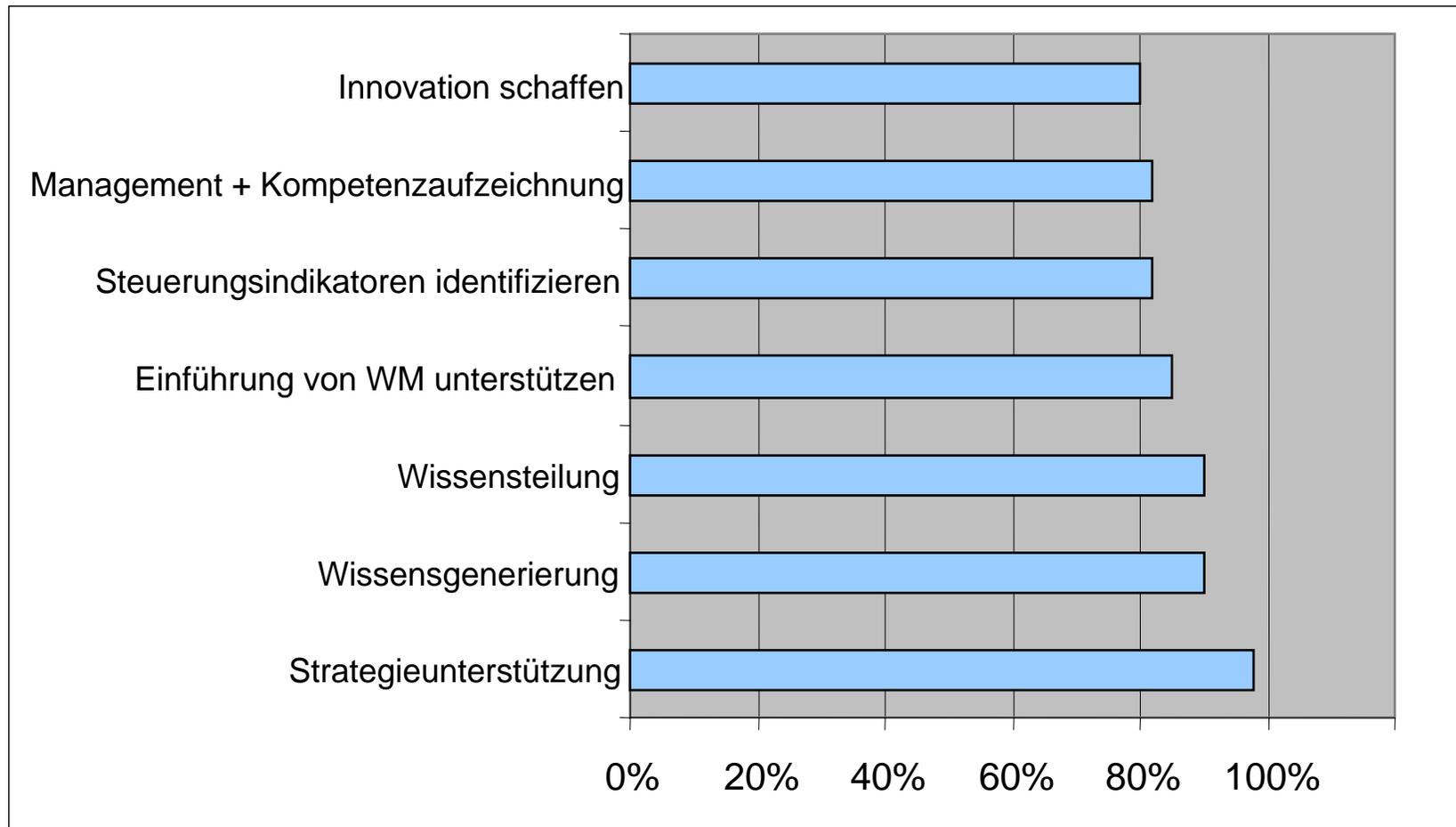
# Management Attention is the Scarce Resource of Companies Acting in the Knowledge Age

Robert L. Simons

*Harvard Business School*



# Interne Beweggründe zur Wissensbilanzierung



## Fragen die jede Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument beantworten sollte

- Hilft mir Wissensbilanz, mich als Unternehmen klar zu positionieren?
  - Hilft mir die Wissensbilanz, meine Aufmerksamkeit zu konzentrieren und zu fokussieren?
  - Steht bei meiner Wissensbilanz die Zukunft im Vordergrund?
  - Trägt meine Wissensbilanz dazu bei, Zusammenhänge zu erkennen?
  - Gibt meine Wissensbilanz eine Antwort auf die Frage, was man aus strategischer Sicht als nächstes tun sollte?
- Wieviel Wissen ist genug?
- Wann muss ich die Suche nach neuem Wissen einstellen?

# Gedanken zur strategischen Dimension der Wissensbilanzierung

„Financial reporting is not focused on strategic issues. It is principally about the provision of a detailed account of historical performance of a business.“

„The problem... with strategy is that it is about being different ... it does not make sense to insert such information (indicators on strategy) into a standardized accounting regime.“

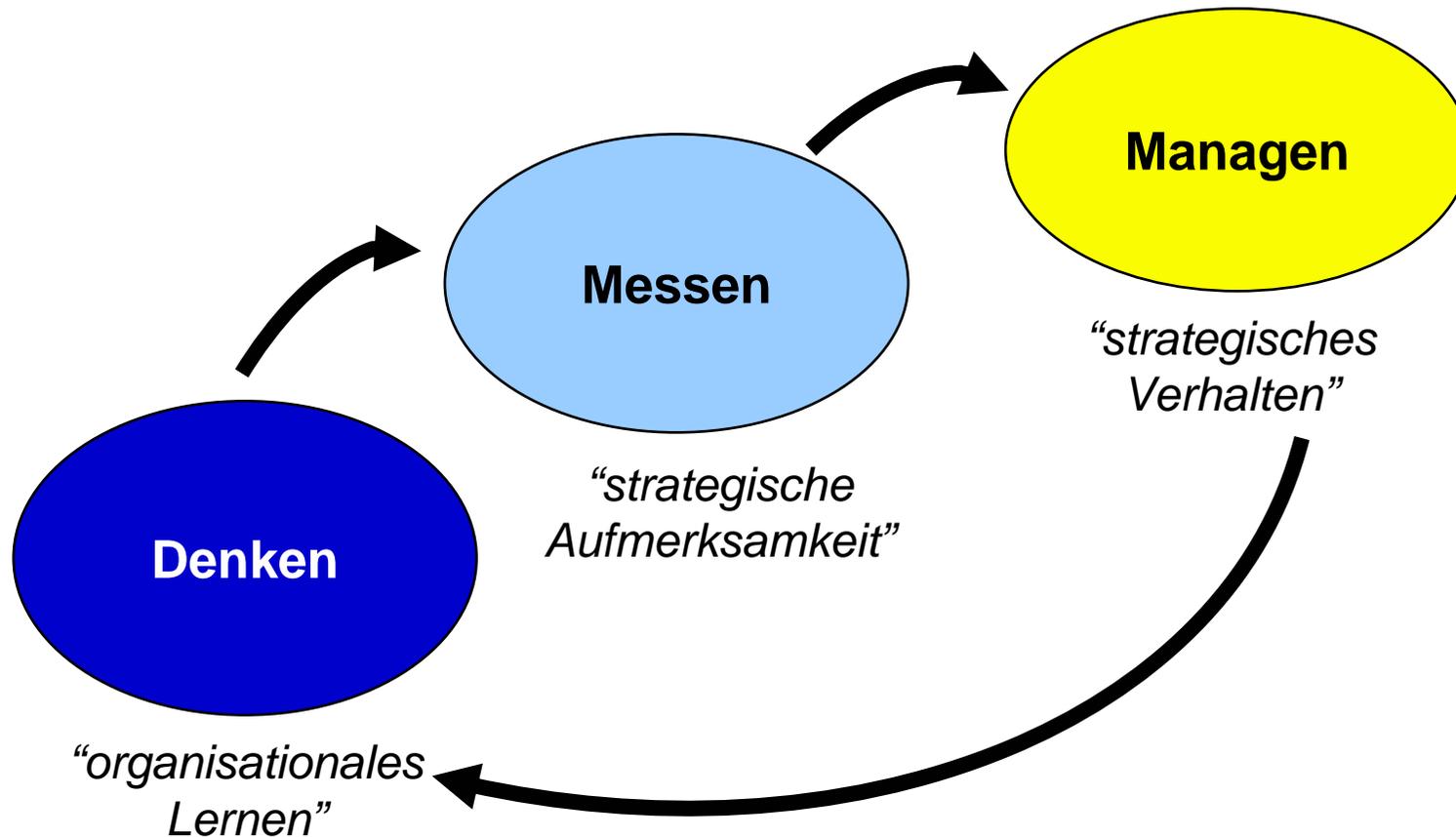
„Mere benchmarking of intellectual capital indicators does not provide insight in the profit or growth potential of the firm.“

“The more we act in terms of anticipated outcomes, the more likely we are to produce conformity and mediocrity in performance.“

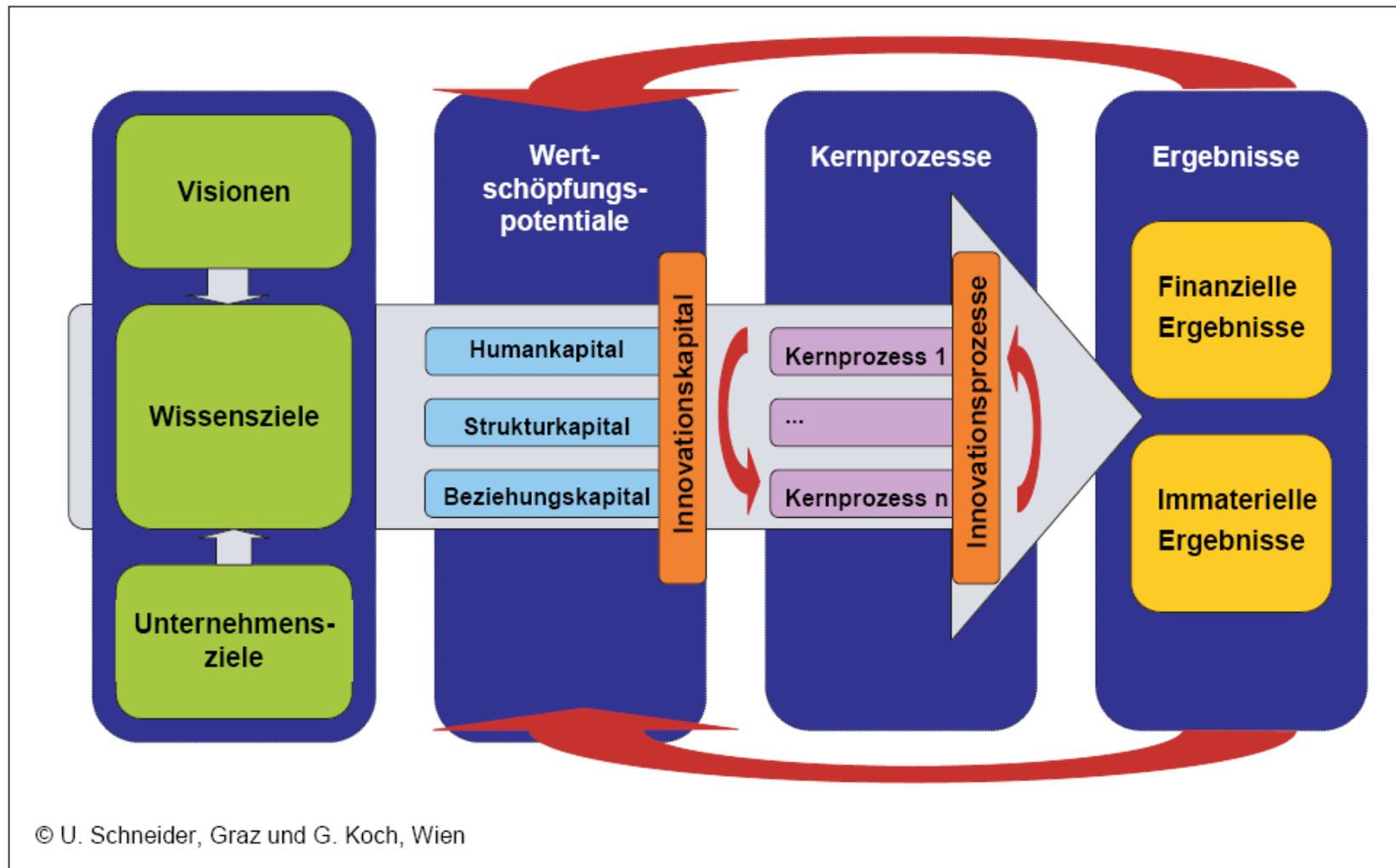
# Philosophische Weisheiten zum Unterschied zwischen Wissen und Weisheit

- Philosophie heisst die "Liebe zur Weisheit"
- To know that one does not know is to begin to acknowledge the inherent owing in knowing – the ignorance of knowledge. True wisdom cannot be attained by an overreliance on knowledge categories. (Socrates)
- "Individual and organizational wisdom is exemplified by the internalized capacity *to resist* surface appearances, quantification, and knowledge representations and to rediscover the *true measure of things* so that wise decisions may be made. This is the real challenge for organizational leaders and policymakers." (David Bohm, 1980)

Für die strategische Steuerung ist nicht so sehr der Ansatz, sondern vielmehr der Prozess entscheidend



# Das Wissensbilanzierungsmodell der ARC



# Kernelemente einer nützlichen Wissensbilanz als strategisches Führungsinstrument

- Eine strategisch nützliche Wissensbilanz beginnt bei der Unternehmensvision und Strategie (Knowledge Narrative).
- Eine strategisch nützliche Wissensbilanz beantwortet die Frage, wie in Zukunft Wert geschaffen werden soll und welches Wissen dazu notwendig ist (Strategy Map).
- Kennzahlen sollten sowohl die Effektivität der Wissensziele selbst, wie auch die Effizienz von Kernprozessen messen.
- Eine strategisch nützliche Wissensbilanz sollte sich auf maximal 10 Kennzahlen beschränken.
- Es ist dringend zu hinterfragen, ob eine Wissensbilanz als Anhang eines Jahresabschlussberichts veröffentlicht werden soll. Vielmehr sollte sie ein fester Bestandteil des Business Plans bzw. der strategischen Planung von Unternehmen werden.