

Das Management des Intellektuellen Kapitals im Wechselspiel von Abteilungs-, Unternehmens- und Gesellschaftsinteressen

von Günther M. Szogs



Günther M. Szogs

Ambassador
The New Club of Paris e.V.

Abstrakt: Ganzheitliches Kompetenz- und Wissensmanagement wird gerade in Krisenzeiten häufig gefordert und selten umgesetzt. Der Autor skizziert das Zusammenspiel zentraler Komponenten vor dem Hintergrund langjähriger Erfahrung in der Finanzbranche.

Kompetenzmanagement, IC-MOTOR[®] und Wissensbilanz

Wichtiges Kernstück modernen Managements intellektueller Ressourcen ist ein ganzheitliches Kompetenzmanagement, angetrieben durch zum Beispiel den IC-MOTOR[®], methodisch verankert über eine Wissensbilanz.

Das ganzheitliche Kompetenzmanagement beinhaltet Kompetenzbeschaffung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzvernetzung und Kompetenzsicherung. Hinter jeder dieser Phasen des Kompetenzkreislaufs verbergen sich Entwicklungsprodukte:

Bei der Kompetenzbeschaffung geht es um Rekrutierung und Nachwuchsausbildung, z.B. in Form von Trainee-Programmen und Fachinformatiker-Ausbildungen. Bei der Kompetenzentwicklung stehen die Spezialisten mit ihren zum Teil sehr individualisierten Wissensanforderungen im Vordergrund, unterstützt von diversifiziertem Training, von IT-Spezialthemen bis hin zu zertifizierten Projektleiterausbildungen. Bei der Kompetenzvernetzung sind die wachsenden Anteile von modernen Lern- und Wissenswelten zu beachten (z.B. Infocafe's, Knowledge Networks), die informelle und innovative Plattformen nutzen. Engagierte Kollegen stehen dabei als interne Referenten für Präsenzs Schulungen zur Verfügung, in Infocafe-Veranstaltungen geben Mitarbeiter ihr Expertenwissen an eine große Anzahl Kollegen weiter. Die Kompetenzsicherung muss – neben dem klassischen Bildungscontrolling – in Zeiten von Sourcingstrategien, durch professionelle Know-how-Transfermaßnahmen Wissensverlusten vorbeugen (Skill-Transfer-Management, Wissenstafetten).

Bei all dem gelten die Prinzipien eines IC-MOTOR[®]. Was ist damit gemeint? Das „Intellectual Capital“ wird mobilisiert durch das Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik zur Optimierung von Ressourcen. Damit wird schon in der Namensgebung – im Unterschied zum gängigen TOM (Technik – Organisation – Mensch) – deutlich, dass der Mensch der zentrale Angelpunkt ist. Allerdings ist er das im Zusammenspiel nicht zweckfrei, sondern der Ressourcenoptimierung im Hinblick auf das Unternehmensziel verpflichtet.

Ein diese Prinzipien berücksichtigendes Kompetenzmanagement ist eine nicht zu unterschätzende komplexe Aufgabe. Die Chance dafür, hierbei unterschiedliche Akteure, verschiedene Abteilungen und Hierarchiestufen mit ihren Anliegen aufeinander zu beziehen, erfordert einen methodischen Bezugsrahmen. Dieser muss Hilfestellung dafür leisten, die Zusammenhänge von Human-, Struktur- und Relationskapital deutlich zu machen, Handlungsalternativen zu eröffnen und Maßnahmen zu priorisieren. Hier erwiesen sich die Wissensbilanzen „made in Germany“ als geeignetes Instrument.

Warum ist solch ein ganzheitlicher Ansatz sinnvoll?

Sprichwörtlich leben Abteilungen davon, dass sie sich abteilen und dass sie in ihren Zuständigkeiten ständig „zu“ sind. Diese Beobachtung ist nicht originell, wird allseits beklagt und von einer Besprechungs- statt Handlungskultur begleitet. Dem gegenüber verdankt sich ein ganzheitlicher Ansatz nicht einer methodischen Marotte, sondern dem adäquaten Umgang mit Wissen in Unternehmen, die sich im Wissenswettbewerb behaupten müssen. Das eindimensionale Nachfragemodell, gemäß dem herkömmliche Qualifizierungsmaßnahmen bei einer Trainingsabteilung geordert werden, funktioniert als alleinige Wissensstrategie nicht mehr. Die tradierten Prozesse formalen Wissenstransfers können allenfalls das Standbein der Wissensorganisation darstellen. Ergänzt werden muss es um das Spielbein flexibler, situativ

Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?

BRAICONN Deutschland
COMPETENCE NETWORK

Stadttor 1, D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470
Fax +49 (0)211 3003-200
Mail info@braiconn.de

www.braiconn.de

und in Eigenverantwortung ausgestalteter Wissenskooperationen. Die für Innovationsprozesse proklamierte Balance von Routine und Routinebrechen braucht das vorgezeichnete Feld, in dem es spielen kann.

Positive Erfahrungen

Ein solches Vorgehen relativiert die klassischen Kompetenzprofile. Schon vor vielen Jahren wurden z.B. in der Commerzbank in den Trainee-Programmen akademische Quereinsteiger mit traditionellen Bankkaufleuten zu innovativen Teams vernetzt. Neben klassischen IT-Bildungsmodulen standen im Wissenskanon frühzeitig selbständig organisierte Kooperationen mit den Fachabteilungen und Projektpräsentationen vor dem Management auf dem Programm. Wissensplattformen wurden eigenständig entwickelt und umfangreich sowohl fachlich als auch für das persönliche Netzwerk genutzt. Viele Teilnehmer haben interessante Karrieren gemacht und die Unternehmenskultur positiv beeinflusst. Der Verzicht auf zu starre Curricula führte auch im Management der formalen Trainingsmaßnahmen zu einer großen Bandbreite abgedeckter Themen bei hoher Reaktionsgeschwindigkeit für erforderlichen Know-how-Aufbau. Das systematische Einbeziehen aller verfügbaren externen Wissensquellen führt zu der organisationalen Fähigkeit, mit den in fast allen Unternehmen üblichen zahlreichen Umstrukturierungen professioneller umzugehen. Während in vielen Unternehmen Trainingsabteilungen hilflos ausgelagert werden, lediglich dem Primat der Kosteneinsparung folgend, kann ein solcher Ansatz sich auch Stürmen der konjunkturellen Wetterlage zum Trotz erfolgreich behaupten.

Bei all dem bilden Engagements in externen Netzwerken eine integrale Komponente des Erfolgs. Messen wie die Bildungstechnologie-Messe Learntec kann z.B. für innovatives Rekrutieren genutzt werden (Preisträger der Nachwuchswettbewerbe), dies lässt sich verbinden mit der Teilnahme am Diskurs über strategische Bildungspartnerschaften und moderne Lern- und Wissenswelten. Auch das Top-Management lässt sich aktiv in diese Kooperationen einbeziehen. Dadurch, dass Manager beispielsweise in Vorträgen selbst zu

gesellschaftlichen Wissens- und Kompetenzentwicklungsthemen Stellung beziehen müssen, wird auch ihre Sensibilität für die internen Problemstellungen im Kontext von Wissens- und Kompetenzmanagement gestärkt. Auch das Interesse einer Kommunikationsabteilung lässt sich so wecken. In der Commerzbank kreierte diese bewährte Methodik den Unternehmenspreis „Wissensmanager des Jahres“, der gemeinsam mit der Financial Times Deutschland und dem Wirtschaftsmagazin Impulse vergeben wurde.

Durch derartige Initiativen mit teilweise „prime mover“ Charakter geht eine detaillierte Auseinandersetzung mit Konzepten internationaler Partner zu Themen des Intellectual Capital Management einher. Im Fall der Commerzbank war es das IC-Rating von Leif Edvinsson, das mehrstufige Indikatorensystem nach North et al., bis zu den Wissensbilanzen „made in Germany“ und den Weltbankkonferenzen zum Intellectual Capital of Communities, Regions and Nations. Solche Auseinandersetzungen mit anspruchsvollen Vordenkern helfen den Akteuren in den Unternehmen, die eigenen Aktivitäten kritisch zu reflektieren und zu justieren.

Widersprüchliche Entwicklungen

Derartige Rückkopplungen brauchen Kontinuität im unternehmerischen Umfeld, um auf sich ständig ändernde Anforderungen flexibel reagieren zu können. Flexibilität nach außen bedingt Stabilität nach innen. In Jahren immer neuer Umstrukturierungen und damit einhergehender Wechsel in Zuständigkeiten ist es schwer, diese Balance einzuhalten. Dies zeigt sich oft in der nachlassenden organisatorischen Verankerung, die das Spannungsverhältnis zwischen Governance und Service, das für mit Wissens- und Bildungsthemen betrauten Abteilungen typisch ist, nicht immer optimal auflöst. Auch wenn operativ alle Aufgaben weiterhin wahrgenommen werden, leidet meist der strategische, kulturelle und systematische Zusammenhalt. Auch die Außenaktivitäten werden in ihrer Relevanz weniger genutzt.

Aber selbst in solchen schwierigen Transformationsprozessen ist die geschilderte ganzheitliche Herangehensweise meist alternativlos. Für zum

Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertennetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogenen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

Unsere Excellence in Branchen

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

Competence Network

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

Teilweise schmerzliche Übergänge können abteilungsbezogene Wissensbilanzen im Vorfeld wichtige Hinweise liefern. Die Diagnose des Zusammenspiels von Human-, Struktur- und Relationspotenzial gibt eben auch konkrete Anhaltspunkte für Konstellationen, die nicht mehr zur Bewältigung der Herausforderungen tauglich sind und eine Neuaufstellung erfordern.

Künftige Herausforderungen

Die Wissensbilanz erweist sich – selbstkritisch eingesetzt – als wertvoller methodischer Rahmen zur Einschätzung wissensbezogener Themen. Zugleich schafft sie Transparenz über interne Einflussfaktoren und die Möglichkeit, diese zu stärken oder zu schwächen. Sie fördert die interne und die externe Kommunikation hierarchie- und abteilungsübergreifend und trägt damit zu zielführender Gestaltung bei.

Aber die Anwendung der Wissensbilanz auch auf externe Netzwerke und deren befruchtenden Rückbezug auf die eigene Arbeit im Unternehmen macht deutlich: Genauso wie sich Markt-, Abteilungs- und Unternehmenserfolg wechselseitig bedingen, so bedingt sich auch das Management von Intellektuellem Kapital im Wechselspiel von Abteilungs-, Unternehmens- und Gesellschaftsinteressen. Konkret heißt das: Die Unterstützung externer Wissensmanagement-Aktivitäten ist wichtig, um die notwendige Verdrachtung von Unternehmen und Markt sicherzustellen.

Für die Diskussion innerhalb der mit Wissens-themen befassten Fach-Community ergeben sich nach Einschätzung des Autors folgende Schlüsse: Um die Balance zwischen Marktnotwendigkeiten und darauf ausgerichtete IC-Maßnahmen herzustellen, braucht es gesellschaftlich anerkannte Bezugsrahmen, die in die Unternehmen zurückwirken. Dafür müssen die Wissensmanagement-Netzwerke versuchen, Communities, die teilweise überlappende Themenstellungen behandeln, in den Dialog einzubeziehen. Dies gilt beispielsweise für Fragen der Unternehmensbewertung (Ratings) wie auch für modernes Personalmanagement.

Im Rahmen von Expertenforen wie KnowTech, Learntec und der IC-Weltbankkonferenz und dem

New Club of Paris wird versucht, solche transdisziplinären Diskussionen als notwendige Lobbybildung für das Management von Intellektuellem Kapital auf die Agenda zu setzen. Nur durch klarere Vorstellungen über die jeweiligen Wissensorganisationen können diese besser aufeinander bezogen werden, auch über das eigene Unternehmen hinaus. Wissensorganisationen von Unternehmen, Regionen und Ländern bedingen einander. Die jüngsten Initiativen zu Knowledge Cities und Wissensregionen zeigen, dass dies immer mehr erkannt wird.

Zum Autor:

Günther M. Szogs, Erziehungswissenschaftler und Systemanalytiker, ist Experte in ganzheitlichem Wissens- und Skill-Management. Bis Ende 2008 war er Direktor in der Commerzbank AG. Unter seiner Verantwortung als Leiter der Abteilung Skill Resources wurden zahlreiche innovative Projekte zur Wissensvernetzung, Informatiker-Qualifizierung, Nachwuchsprogramme für Akademiker, Weiterbildungsmaßnahmen für Technologiespezialisten, Instrumente zum Wissenserhalt und Wissensbilanzen verwirklicht.

Beim Unternehmenspreis „Wissensmanager des Jahres“, der seit 2002 gemeinsam mit der Financial Times Deutschland und dem Wirtschafts-magazin Impulse vergeben wurde, war er Ratgeber der Commerzbank. Herr Szogs war Mitglied des internationalen Expertenbeirates „Wissensbilanzen - made in Germany“, wirkt mit im Programmbeirat von LEARNTEC und KnowTech, bei Expertengremien des vom BMWI geförderten AWW-Arbeitskreis zum Generationenmanagement sowie des Aktionsfelds „Intellektuelles Kapital“ (IMO Projekt).

In den vergangenen Jahren hat Günther Szogs für Messen und Kongresse innovative Formate für Foren zum Wissenstransfer entwickelt. Er ist aktiv im Initiativkreis zur Förderung der Wissensregion FrankfurtRheinMain. Günther Szogs vertritt den New Club of Paris als Ambassador für Deutschland und ist Experte im Competence Network der BRAICONN Deutschland.