Matthias Ballod

Nur schlechter Rat ist teuer

Foto: Ablestock

Gute Vorbereitung ist auch bei der Beraterauswahl die halbe Miete

Weil bei der Einführung von Wissensmanagement die sensiblen Schnittstellen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Mensch und Techniken, Kommunikation und Wissen berührt sind, ist die Außenperspektive durch externe Berater hilfreich. Allerdings ist die Bezeichnung „Unternehmensberater" nicht geschützt. Beraten darf quasi jeder. Entscheider müssen daher gut prüfen, wen sie engagieren. Doch wann ist es überhaupt zweckmäßig, Externe einzubeziehen? Was zeichnet einen guten Berater aus? Und wann rentiert sich die Investition in Beratungsleistung?

Zielorientiert und ergebnisoffen

Laut Definition des „Bundesverbands deutscher Unternehmensberater", einem Zusammenschluss zur Qualitätssicherung, ist: „Unternehmensberatung ... Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen." [1] Demnach ist die Außenperspektive auf Unternehmen immer dann wertvoll, wenn es darum geht, Chancen zu bewerten, Probleme zu erkennen, Perspektiven zu entwickeln oder Lösungen umzusetzen. Im Umkehrschluss beginnt erfolgreiche Beratung intern und im Vorfeld, nämlich indem Beratungsbedarf, Beratungsziele und Beratungsfelder identifiziert und definiert werden. Dennoch klaffen definierte Erwartungen und tatsächliche Erfordernisse häufig auseinander.

Die Anforderung an externe Berater: Sie müssen planvoll, zielgerichtet, strukturiert und bedarfsorientiert vorgehen, dürfen aber ihre Offenheit und Neutralität nicht aufgeben. Dies erfordert in allen Projektphasen ein hohes Maß an Konzept- und Selbstreflexion, um nötige Steuerungen und Modifikationen rechtzeitig zu erken-

nen und einzuleiten. Dezidierte Prozessplanung und größtmögliche Flexibilität dürfen sich bei der Implementierung von Wissensmanagement nicht ausschließen.

Theoretisch fundiert und praxisorientiert

Theoretischer Background und Erfahrung sind im Beratungsgeschäft unerlässlich. Allerdings ist weniger entscheidend, was ein Berater weiß, sondern ob und wie es ihm gelingt, sein Wissen Gewinn bringend und zweckmäßig umzusetzen. Beratungskompetenz bedeutet dann vor allem die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme sowie eine Praxisorientierung. Guten Beratern gelingt es, schnell und effizient fachliches Wissen unter den Prämissen tatsächlicher und spezifischer Unternehmensanforderungen auf deren Praxis zu übertragen.

Die Sonderstellung von Beratern ist ein nicht zu unterschätzender Bonus. Sie dürfen daher weder die Ziele des Auftraggebers noch die Erfordernisse der gesamten Organisation aus dem Blick verlieren. Wissensmanagementberatung muss technische Lösungsangebote mit Mitarbeiteranforderungen abgleichen. Dies gelingt nur mit Hilfe von Profilbildungen auf der Basis unternehmensspezifischer Strukturen. Alle betroffenen Personen- und Zielgruppen des Unternehmens sind zu berücksichtigen. Der Berater muss Neutralität wahren und zugleich die unterschiedlichen Bedürfnislagen antizipieren. Keine leichte Aufgabe, jedoch eine, die viel über die Beratungsqualität aussagt.

Analytisch und adaptiv

Berater müssen Unternehmens-, Mitarbeiter- und Systemspezifika kennen, erfassen und in Beziehung setzen. Die notwendige Bedarfsanalyse basiert auf einer umfassenden und offenen Informationsrecherche: vorliegende Konzepte und Ideen abklären, mögliche Problemlagen identifizieren, Zielsetzungen erarbeiten. Die zweckmäßige Adaption von Vorerfahrungen, Methoden, Standards und Lösungen ist erst auf dieser Grundlage möglich: Patentrezepte gibt es keine.

Bezogen auf die Auswahl, die Implementierung und die nachhaltige Nutzung von Wissensmanagement in Organisationen und Unternehmen sind Berater nie Verkäufer. Ihre Programm- und Organisationskenntnisse sollen der Entscheidungsfindung dienen. Ihre Position, ihr Know-how und ihre Erfahrung müssen sie nutzen, um verschiedene technische Systeme mit den Perspektiven von Geschäftsführung, Technikern, Programmierern und Mitarbeitern zusammenzuführen und weiterzuentwickeln. Elementar ist die Klärung der Frage, welcher Ansatz oder welches System die komplexen, spezifischen Anforderungen und heterogenen Interessenslagen am besten vereint – und das mit einem vertretbaren Kosten-Nutzen-Aufwand für die jeweilige Organisation. Externe Beratung nützt in allen Projektphasen. Frühzeitig und projektbegleitend kann entgegen gewirkt werden, dass unbrauchbare oder ungenutzte Wissensmanagementsysteme auf lange Sicht Unsummen verschlingen.

A&O akademie

Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte:

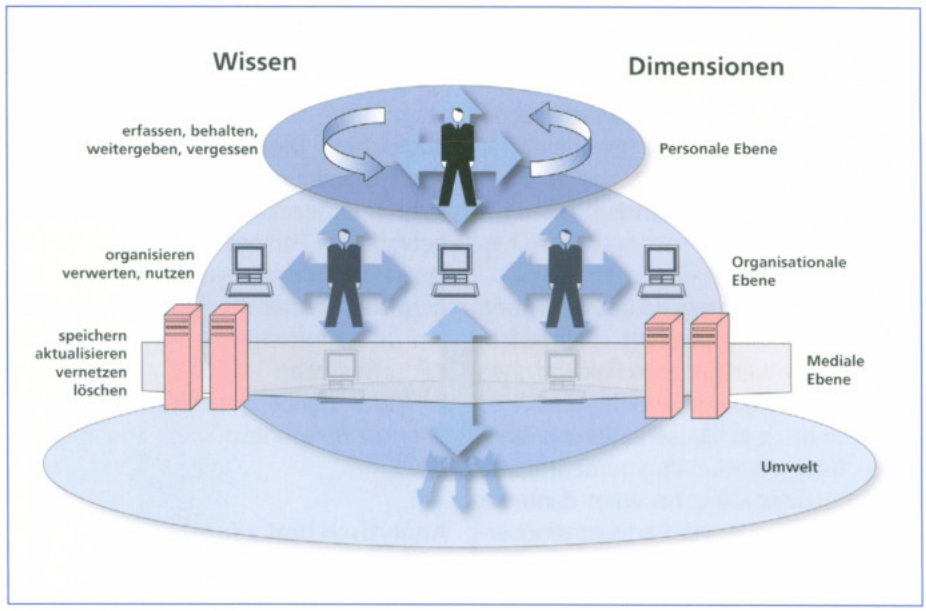
ORGANISATION / KOMMUNIKATION
PROZESSOPTIMIERUNG / PERSONALENTWICKLUNG

Marie-Curie-Straße 14-16
66953 Pirmasens
Tel.: 06331 / 239442
Fax: 06331 / 725042
Web: www.a-und-o-akademie.de/

Ganzheitlich und prozessbezogen

Beratungsleistungen sollten – nicht nur aus Gründen der Transparenz und der Preiskalkulation – modular aufgebaut sein. Alle Module müssen in ein Gesamtpaket eingebunden sein, das auf alle Unternehmens-, Arbeits- und Wissensprozesse Bezug nimmt. Auf der Grundlage von Zieldefinition und Bedarfsanalyse entwickeln Berater ein strategisches Konzept und bereiten die methodisch-strukturierte Umsetzung – einschließlich Schulung und Coaching – vor.

Überzeugende Wissensstrategien berücksichtigen immer Organisations-, Führungskräfte- und Personalentwicklung. Antizipationsfähigkeit ist daher ebenso wichtig wie ein technisches Verständnis und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Berater, die nicht engagiert und offen mit allen Unternehmensebenen in Austausch treten, taugen als Finanzsanierer, Wissensmanagementansätzen werden sie nicht zum Erfolg verhelfen. Neben fachlicher Eignung sind persönliche und soziale Kompetenzen gefragt.



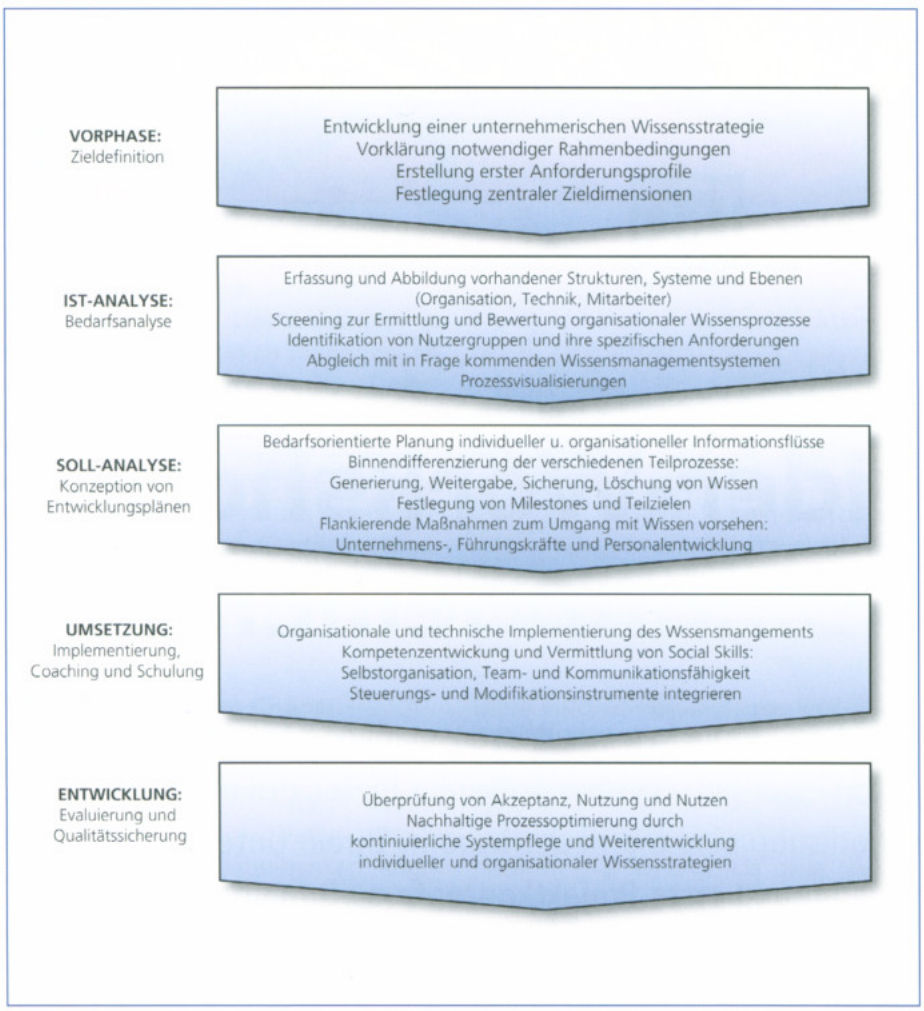
Entwicklung mehrdimensionaler Wissensstrategien

Kooperativ und kommunikativ

Sofern Berater ihre Sonderstellung nutzen, müssen sie sich zugleich ihren Auftraggeber, den Kontaktpersonen und involvierten Mitarbeitern gegenüber kollegial verhalten. Kollegial meint dabei nicht, nach dem Mund zu reden, aber auch nicht, über die Köpfe hinweg zu kommunizieren.

Gute Berater müssen moderieren, integrieren, vermitteln und überzeugen können. Sie stehen in Kontakt mit allen Bereichen der Arbeitsorganisation, wägen divergierende Positionen ab, fassen Argumente klar und verständlich zusammen und entwickeln Lösungsansätze. Sie müssen Stimmungen wahrnehmen, Meinungen hören, Fakten vorlegen und dabei stets unternehmens- und mitarbeiterorientiert denken.

Wissensmanagement kann nur insoweit erfolgreich sein, wie die Systemmöglichkeiten an die Bedarfslagen, Ziele und Motivationen der Nutzergruppen angepasst werden – nicht umgekehrt. Prozessoptimierung und Kollaboration wird nur initiiert, wenn alle potenziellen Nutzer einen persönlichen Mehrwert in dem neuen Umgang mit Wissen erkennen. Die drei elementaren Ks lauten: Koordination, Kooperation und Kommunikation. Gelingt dies, sind externe Berater jeden Euro wert.



Implementierung von Wissensmanagement – Projektphasen und Beratung

Transferieren und transformieren

Wissensmanagement ist eine Zukunftsinvestition. Ihr Gewinn zeigt sich selten unmittelbar. Akzeptanz, Nutzen und Auswirkung von Wissensmanagement lassen sich zunächst nur prospektiv erheben. Umso wichtiger sind Kontroll- und Steuerungsmechanismen für erfolgreiche, nachhaltige Projekte. Die Stichworte Mehrwert, Nachhaltigkeit und Evaluation dürfen keine Floskeln, sondern müssen integraler Bestandteil des Beratungskonzepts sein.

Gute Beratung bedeutet im ersten Schritt vorliegende und funktionierende Systeme, Konzepte und Lösungen auf die jeweilige Organisation zu transferieren. Weiterführende Perspektiven, alternative Szenarien und mögliche Modifikationen sind von Beginn an zusätzlich einzuplanen. Immer jedoch bildet die Implementierung von Wissensmanagement nur den Startpunkt dynamischer, selbstorganisierender Prozesse. Die angestrebten Transformationen von Wissen erfolgen nur durch die Nutzer. Ansonsten ist das System tot, ehe es ins Leben gerufen wurde. Beratung, die auf Ergebnissicherung, Validierung oder Nachbereitung verzichtet, ist kritisch zu hinterfragen.

Preis und Leistung

Beratung schafft keinen Mehrwert, produziert enorme Kosten und der Return of Investment bleibt trotzdem unkalkulierbar. Basierend auf diesen Parametern lässt sich der betriebswirtschaftliche Nutzen von Beratung ebenso wenig errechnen, wie der von Wissensmanagement im Allgemeinen. Die skizzierten Kriterien helfen insofern nur, Beratungsbedarf im Umfeld von Wissensmanagementprojekten zu identifizieren und zeigen auf, wann die Zusammenarbeit mit Beratern zweckmäßig ist. Grundsätzlich aber gilt: Nur schlechter Rat ist teuer, gute Beratung ihr Geld wert.

Literatur:

[1] Bundesverband deutscher Unternehmensberater: www.bdu.de

Der Autor:

Priv. Doz. Dr. Matthias Ballod hat als Sprachdidaktiker an der Universität zu Köln im Bereich Texttechnologie/ Usability promoviert und mit dem Thema Informationsdidaktik habilitiert. Als Unternehmensberater ist er auf die Mensch-Medien-Schnittstellen spezialisiert: Implementierung und Evaluierung von Wissensmanagement und E-Learning, Coaching zu umfassender Informationskompetenz sowie Optimierung von Kommunikationsprozessen.

ballod@wissensmanagement.net

A&O akademie

Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter und Führungskräfte:

ORGANISATION / KOMMUNIKATION
PROZESSOPTIMIERUNG / PERSONALENTWICKLUNG

Marie-Curie-Straße 14-16
66953 Pirmasens
Tel.: 06331 / 239442
Fax: 06331 / 725042
Web: www.a-und-o-akademie.de/