

Gabriele Vollmar, Christian Keller

## Potenziale und Schwächen durch eine persönliche Wissensbilanz erkennen

### Kurz gefasst:

- Persönliches Wissensmanagement kann ein alternativer Einstieg zum organisationalen Wissensmanagement sein.
- Dabei geht Persönliches Wissensmanagement deutlich über das übliche Selbst- und Zeitmanagement hinaus und betrachtet die persönliche Entwicklung auch als strategisch gesteuerten Prozess.
- Die Persönliche Wissensbilanz kann als Instrument eingesetzt werden.
- Sie beruht auf der eigenen Vision und einer individuellen Strategie, um seine Ziele zu erreichen.
- Das Ergebnis ist ein Stärken-Schwächen-Profil der eigenen Person.

**In den letzten Monaten erlebte das sogenannte Persönliche Wissensmanagement einen Boom: In Seminaren und Vorträgen wurde es intensiv diskutiert. Schaut man allerdings bei den meisten Angeboten genauer hin, so findet man den sprichwörtlichen alten Wein in neuen Schläuchen: Was als Persönliches Wissensmanagement daher kommt, sind die alten Dauerbrenner Arbeits- und Aufgabenorganisation gepaart mit individuellem Zeitmanagement. Doch erschöpft sich Persönliches Wissensmanagement in Zeiten der individualisierten Wissensarbeit tatsächlich in diesen organisatorisch-operativen Tätigkeiten? Ist seine Gestaltung für einen modernen Wissens-Entrepreneur nicht eine deutlich anspruchsvollere Herausforderung? Und wenn ja, welche Instrumente können dabei hilfreich sein?**

Im Wissensmanagement-Netzwerk OWL entstand die Diskussion über Persönliches Wissensmanagement ursprünglich aus der Frage nach einer möglichen Alternative zum organisationalen Wissensmanagement: Was tun, wenn man als Verantwortlicher erkennt, dass die Hürden für ein Wissensmanagement hoch sind und viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit notwendig sind, um diesen Prozess erfolgreich zu initiieren und dann auch nachhaltig zu gestalten? Eine Alternative könnte darin liegen, nicht den organisationalen, sondern den individuellen Aspekt von Wissensmanagement zu beleuchten. Das heißt, die Mitarbeiterkompetenz zum Persönlichen Wissensmanagement anzuheben. Nach Dafürhalten der Mitglieder des Wissensmanagement-Netzwerks OWL ist das ein sinnvoller Weg, der mit weniger Hürden versehen und somit unabhängiger von den organisatorischen Rahmenbedingungen ist. Außerdem wird damit ein konkreter „Schmerz“ an die Mitarbeiter weitergegeben, sodass Neugier auf und Akzeptanz für das Thema vorhanden sind.

Persönliches Wissensmanagement kann für eine Organisation den (einfacheren?) Einstieg in das komplexe und schwer fassbare Thema Wissensmanagement darstellen und den Weg für weitere, organisationale Maßnahmen ebnen. Zwei Ansatzpunkte – die

zunehmende Bedeutung individualisierter Wissensarbeit und der erleichterte Einstieg in ein organisationales Wissensmanagement – laufen auf dieselbe Fragestellung hinaus: Wie kann man Persönliches Wissensmanagement jenseits von Zeit- und Selbstmanagement gestalten?

### **Persönliche Wissensbilanz**

In der Wissensbilanz geht man von einem Geschäftsmodell, bestehend aus Vision/Strategie, Prozesse und Ergebnisse/Ziele als Grundelemente jeder Organisation aus. Dieses Geschäftsmodell ist als Input zu verstehen, auf dem die eigentliche Wissensbilanzierung aufbaut. Wer allerdings schon Wissensbilanzen, vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen begleitet hat, weiß, dass die Erarbeitung oder vielmehr das Bewusstmachen dieser Grundgegebenheiten oft die erste Aufgabe ist. So auch bei der Persönlichen Wissensbilanzierung: Jeder Einzelne hat seine eigene Vision und seine Strategie, um diese Vision zu erreichen. Gleichzeitig hat jeder persönliche Ziele, wie z.B. finanzielle Sicherheit, Work-Life-Balance oder persönliche Entwicklung. Doch wie in den Organisationen auch, ist vieles implizit oder wenig reflektiert.

| <b>Prozesse</b>                     | <b>Ergebnis/Ziele</b>   |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Planungs- und Innovationsprozess(e) | Finanzielle Sicherheit  |
| Regenerationsprozess(e)             | Work-Life-Balance       |
| Selbst-Marketing                    | Persönliche Entwicklung |
| Soziale Prozesse                    |                         |

Tab. 1: Beispiele für Persönliche Prozesse und Ziele

Die Erfahrungen aus der Erprobungsphase zeigen, dass das Geschäftsmodell auch auf die individuelle Ebene übertragen werden kann, auch wenn einzelne Begrifflichkeiten zunächst befremdlich erscheinen. Interessanterweise gelingt dies sogar mit den Geschäftsprozessen. Erster Schritt der Persönlichen Wissensbilanz ist also die Reflexion und konkrete Benennung der persönlichen Vision, Strategie und Ziele. Sich darüber Klarheit zu verschaffen, ist, wie bei der organisationalen Wissensbilanz auch, schon ein erster Mehrwert.

Der nächste Schritt der Wissensbilanzierung ist die Antwort auf die Frage nach den relevanten Einflussfaktoren, die für jeden andere sein können: Was kann mich dabei unterstützen/behindern meine persönlichen Ziele zu erreichen?

Auf persönlicher Ebene hilft hier eine Unterteilung in die drei intellektuellen Kapitalarten:

- Das Humankapital wird zum individuellen Kapital:  
Was bringe ich selbst mit, um meine Ziele zu erreichen?  
Hier sind die persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zu finden, die je nach persönlichem Geschäftsmodell über das hinaus gehen können, was i.e.S. für die tatsächliche Arbeit benötigt wird und was derjenige folglich in die Organisation, in der er tätig ist, einbringt.
- Das Strukturkapital wird zur persönlichen Infrastruktur:  
Welche persönlichen Rahmenbedingungen haben einen Einfluss auf meine Zielerreichung?  
Hier geht es vorrangig um Arbeitswerkzeuge, aber auch um „weiche“

- Rahmenbedingungen, wie z. B. die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit, die hinsichtlich eines Zieles z. B. zur Work-Life-Balance ausschlaggebend sein kann.
- Das Beziehungskapital wird zu Beziehungen/Netzwerk:  
Wer in meinem persönlichen Netzwerk ist im Hinblick auf meine Ziele von Bedeutung?  
Hier ist der Unterschied zur organisationalen Wissensbilanz ggf. am deutlichsten, weil auch wichtige private Beziehungen zu Familie und Freunden eine Rolle spielen.

| Individuell         | Infrastruktur/Rahmenbedingungen      | Beziehungen/Netzwerk |
|---------------------|--------------------------------------|----------------------|
| Fachkompetenz       | IT-Werkzeuge                         | Externe Fachleute    |
| Methodenkompetenz   | Arbeitsplatzausstattung              | Kunden               |
| Arbeitsorganisation | Zugänge zu Informationen/Datenbanken | Mitarbeiter/Kollegen |
| Kreativität         | Arbeitszeitgestaltung                | Freunde              |
| ...                 |                                      | Familie              |

Tab. 2: Beispiele für relevante persönliche Einflussfaktoren

### Die Reflexion: persönliche QQS-Bewertung

Sind die persönlichen Einflussfaktoren definiert, beginnt die eigentliche Bilanzierung, also die Bewertung der Faktoren in den bekannten drei Dimensionen:

Quantität: Ist der Faktor ausreichend vorhanden, um die Ziele zu erreichen?

Qualität: Ist der Faktor ausreichend gut, um die Ziele zu erreichen?

Systematik: Wird der Faktor systematisch genug weiterentwickelt, um die Ziele zu erreichen?

Am Beispiel der persönlichen Methodenkompetenz könnten die Fragen lauten:

Quantität: Kenne ich ausreichende Methoden, um meine Ziele zu erreichen?

Qualität: Beherrsche ich die mir bekannten Methoden gut genug, um meine Ziele zu erreichen?

Systematik: Entwickele ich meine Methodenkompetenz systematisch genug weiter, um meine Ziele zu erreichen?

Ein weiteres Beispiel ist die Arbeitszeitgestaltung:

Quantität: Habe ich ausreichend Zeit zur Verfügung, um meine Ziele zu erreichen?

Qualität: Nutze ich die mir zur Verfügung stehende Zeit ausreichend?

Systematik: Kann ich ausreichenden Einfluss auf meine Arbeitszeitgestaltung nehmen?

Vor allem das Beispiel „Arbeitszeit – Systematik“ zeigt, dass das Formulieren der richtigen Fragen, auf deren Basis die Bewertung vorgenommen wird, nicht immer einfach und naheliegend ist. Nichtsdestotrotz ist ein sorgfältiges Formulieren der Fragestellung wichtig, um in der Bewertung zu verlässlichen und interpretierbaren Ergebnissen zu kommen.

Die Bewertung findet bei der Persönlichen Wissensbilanz nicht in einem Workshop statt, sondern ist tatsächlich eine persönliche Selbsteinschätzung: D.h. man setzt sich mit seinem individuellen intellektuellen Kapital auseinander. Natürlich ist es denkbar, auch hier andere Meinungen einzuholen, z. B. wichtige Vertreter aus der Sparte „Beziehungen/Netzwerk“ um deren Einschätzung zu bitten und diese mit seinem Eigenbild abzugleichen. Hier bietet die Persönliche Wissensbilanz einen guten Ansatz zu einem strukturierten Selbstbild-Fremdbild-Vergleich.

## **Das Ergebnis: Ich kenne mich und meine Veränderungspunkte besser**

Wie auch bei der organisationalen Wissensbilanz ist das Ergebnis ein Stärken-Schwächen-Profil, das Profil der eigenen Person und daraus abgeleitet die persönlichen Veränderungsmaßnahmen, z. B. stärkere Vernetzung mit Fachexperten, bessere Gestaltung des Arbeitsplatzes, Regenerationsprozesse stärker etablieren, persönlichen Planungsprozess verstetigen, private Freundschaften besser pflegen usw.

Und wie bei der organisationalen Wissensbilanz besteht die Herausforderung darin, diese Maßnahmen konsequent umzusetzen.

Worauf man bei der Persönlichen Wissensbilanz verzichten kann, ist die Erfassung der Wirkungszusammenhänge, die im komplexen System einer Organisation aufzeigen soll, an welcher Stelle die wirkungsmächtigsten Hebel für Veränderungen anzusetzen sind.

Bei einer Persönlichen Wissensbilanz sollte die eigene Intuition und Selbstkenntnis ausreichen, um die dringlichsten Veränderungen zu definieren.

## **Erste Eindrücke**

Man benötigt ein gehöriges Maß an Selbstreflexion, um mit dieser Betrachtung zurecht zu kommen. Außerdem ist die Anwendung auch Typ-Sache: Möchte ich mein Leben planerisch betrachten? Wo bleibt die Spontanität?

Auch sind manche Fragen schwierig zu beantworten. Gleichzeitig erkennt man oft gerade dort seine eigenen Potenziale und Schwächen sowie die Interessenskonflikte, in denen man persönlich steckt (Beispiel Work-Life-Balance). Dies sind in der Regel keine echten Überraschungen, sondern die Bestätigung eines bereits mehr oder weniger diffus vorhandenen Bauchgefühls. Trotzdem kann diese strukturierte Reflexion und Darstellung dabei helfen, bestimmte Dinge (endlich) auch einmal anzugehen, weil sie gleichsam fassbarer und beeinflussbarer erscheinen.

Der große Nutzen liegt in der Selbstreflexion, die durch eine Außenwahrnehmung sinnvoll ergänzt werden kann (Wie beurteilen andere die eigene soziale oder methodische Kompetenz?)

## **Wie soll es weiter gehen?**

Dieser Artikel ist die erste weitreichendere Vorstellung des Ansatzes zur Persönlichen Wissensbilanz. Die Autoren Christian Keller und Gabriele Vollmar freuen sich über Anregungen zur Weiterentwicklung oder ggf. eigene Erfahrungsberichte beim Selbsttest.

### **Literatur:**

[1] [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

### **Die Autoren:**

Christian Keller ist Geschäftsführer der Gesellschaft von ck2 Wissensmanagement. Seine Schwerpunkte sind Personal- und Organisationsentwicklung für wissensintensive Unternehmen. Er ist ausgebildeter Wissensbilanz-Moderator und wendet die Methodik bei unterschiedlichen Fragestellungen in der Praxis an.

[keller@wissensmanagement.net](mailto:keller@wissensmanagement.net)

Gabriele Vollmar M.A. ist Inhaberin von VOLLMAR Wissen+Kommunikation und berät Organisationen schwerpunktmäßig beim Erarbeiten einer Wissensmanagement-Strategie sowie beim Umsetzen konkreter Maßnahmen. Sie ist ausgebildete

Wissensbilanz-Moderatorin und hat bereits mehrere Wissensbilanzen in Unternehmen begleitet.  
[vollmar@wissensmanagement.net](mailto:vollmar@wissensmanagement.net)