

TECHNISCHE UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung

Fernstudium „Systemisches Management“

Hausarbeit zum Thema

Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen
Managements

Eingereicht von: Gabriele Vollmar-Tempel

Straße: Kanzleistr. 35

Wohnort: 72764 Reutlingen

Telefon: 07121 / 339181

Abgabedatum: 16. August 2007

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Die Wissensbilanz – Instrument eines systemischen Managements?	2
2.1	Das Instrument der Wissensbilanz	2
2.1.1	Ursprüngliche Zielsetzung	2
2.1.2	Definition: Intellektuelles Kapital	3
2.1.3	Darstellung des Erstellungsprozesses	4
2.2	Fallstudie: Die Wissensbilanz der beo GmbH	6
2.3	Eine systemische Betrachtung der Wissensbilanz	8
2.3.1	Prämissen einer systemischen Betrachtung	8
2.3.2	Wissensbilanzierung als organisationaler Entwicklungsstimulus	9
3	Conclusio	12
4	Literaturverzeichnis	15

Anhang:

Schematische Darstellung der Wissensbilanz

Erste Wissensbilanz 2006 der beo GmbH

Fazit (in Auszügen) der 2. Wissensbilanz 2007 der beo GmbH

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit behandelt die Fragestellung, ob und inwieweit das Werkzeug der Wissensbilanz, bisher vor allem den Themenbereichen Wissensmanagement und Unternehmensbewertung zugeordnet, einen sinnvollen Beitrag im Rahmen eines systemischen Managements und einer systemischen Organisationsentwicklung leisten kann.

2 Die Wissensbilanz – Instrument eines systemischen Managements?

2.1 Das Instrument der Wissensbilanz

Life is painting a picture, not doing a sum.

Oliver Wendell Holmes

2.1.1 Ursprüngliche Zielsetzung

In den letzten Jahren hat eine Wissensintensivierung der Leistung von Wirtschaftsorganisationen stattgefunden: Sowohl der Komplexitätsgrad von Produkten als auch der Anteil an informations- und wissensorientierten Dienstleistungen haben zugenommen. Als eine Konsequenz dieser Entwicklung ist der Wert von Wirtschaftsorganisationen immer schwieriger zu bestimmen, beruht dieser doch immer weniger auf den so genannten harten Finanzdaten und immer mehr auf dem so genannten Intellektuellen Kapital.

Ein Instrument diese Differenz zwischen Markt- und Buchwert von einer zunehmenden Anzahl von Unternehmen darstellbar zu machen, ist die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von einer international besetzten Expertengruppe¹ entwickelte „Wissensbilanz – Made in Germany“²: „Eine

¹ Vgl. <http://akwissensbilanz.org/Arbeitskreis/expertengruppe.htm>

(Abruf: 13. August 2007)

² Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ greift auf in Skandinavien und Österreich entwickelte Wissensbilanz-Modelle zurück. Die vorliegende Arbeit betrachtet

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital (IK) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.“³

2.1.2 Definition: Intellektuelles Kapital

Mit dem Begriff Intellektuelles Kapital wird „... das Vermögen einer Organisation ..., das nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist ...“⁴ bezeichnet⁵, d.h. das Vermögen einer Organisation, das sich nicht in den Finanzdaten widerspiegelt.

Es wird unterteilt in die folgenden drei Kapitalarten:

- Humankapital
- Strukturkapital
- Beziehungskapital

Das **Humankapital** betrachtet zunächst das einzelne Organisationsmitglied mit seinem jeweils individuellen Beitrag zur Organisationsleistung, wie z. B. Fachkompetenz, Motivation und Lernfähigkeit. **Strukturkapital** bezeichnet das Zusammenwirken der Organisationsmitglieder über eine ermöglichende organisationale Struktur; dazu gehören beispielsweise Kommunikations- und Kollaborationsprozesse, Führungsprozesse, die Unternehmenskultur, aber auch die technologische oder architektonische Infrastruktur. Mit dem **Beziehungskapital** geht der Blick über die Grenzen der

ausschließlich das deutsche Modell; für die Zielsetzung dieser Arbeit ist dessen Genese nicht wesentlich.

³ BMWi 2004, S. 11

⁴ Mertins 2005, S. VII

⁵ Im Bereich der internationalen Rechnungslegung wird von *intangible assets* gesprochen; im deutschen Sprachraum hat sich in den letzten Jahren zunehmend der Begriff *Intellektuelles Kapital* durchgesetzt (Zur Begriffsklärung vgl. Alwert, Heisig, Mertins 2005, S. 2ff.).

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Organisation, bewertet werden die Umweltbeziehungen beispielsweise zu Kunden und Lieferanten, Eignern und Mitarbeiter, Kooperationen und Netzwerken.

2.1.3 Darstellung des Erstellungsprozesses

Die Entstehung einer Wissensbilanz ist ein partizipativer Aushandlungsprozess über drei bis vier Workshops. Diese Workshops sind bereichs- und hierarchieübergreifend besetzt, sodass ein repräsentatives Bild der Organisation entstehen kann.

In einem ersten Schritt wird die Ausgangssituation der Organisation erfasst, d.h. Unternehmensstrategie und Geschäftsumfeld werden beschrieben, der Begriff des Geschäftserfolges wird differenziert betrachtet („Was bedeutet für uns ‚Geschäftserfolg‘?“) und die Leistungsprozesse⁶ sowie die wesentlichen Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg werden identifiziert. Unter Einflussfaktor wird ein Faktor verstanden, dessen Veränderung sich auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung der Organisation auswirkt⁷. Die Betrachtung der Einflussfaktoren beschränkt sich auf Faktoren des Intellektuellen Kapitals.

Die gemeinschaftlich erarbeiteten Einflussfaktoren sowie die Leistungsprozesse und die Elemente des Geschäftserfolges werden erfasst, beschrieben und in einem so genannten *self assessment* in den im Folgenden genannten Dimensionen bewertet:

- **Quantität**
Haben wir genug davon?
- **Qualität**
Haben wir das Richtige und stimmt die Güte des Faktors?

⁶ „Die **Leistungsprozesse** sind (...) die zentralen und wichtigsten Prozesse einer Organisation, um die sich alle anderen Prozesse gruppieren.“ (BMW 2004, S. 21, Hervorhebung im Original)

⁷ Vgl. BMW 2004, S. 22

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

- **Systematik**

Wie systematisch entwickeln wir diesen Einflussfaktor weiter?

Verbessern und pflegen wir ihn?

Aus der Betrachtung dieser Bewertung ergibt sich bereits ein klares Bild der Stärken und Schwächen einer Organisation – in deren eigener Wahrnehmung.

In einem nächsten Schritt geht es nun darum, ebenfalls gemeinschaftlich, mögliche Maßnahmen hinsichtlich einer weiteren Stärkung wahrgenommener Stärken und vor allem hinsichtlich einer Verbesserung in Bezug auf wahrgenommene Schwächen zu entwickeln. Um hierbei die Kräfte einer Organisation gezielt einzusetzen, wird zunächst über eine Sensitivitätsanalyse nach Vester⁸ Transparenz über Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren geschaffen und werden damit Hinweise auf mächtige Hebel gegeben, also Einflussfaktoren, die entweder sehr direkt auf den Geschäftserfolg der Organisation einwirken oder sehr viele andere Faktoren beeinflussen, dabei selbst wiederum nur von wenigen anderen beeinflusst werden, dadurch relativ gut steuerbar sind. Darüber hinaus lässt die Wirkungsanalyse so genannte selbst verstärkende Generatoren erkennen, das sind Kreisläufe starker Wechselwirkungen, die sich quasi gegenseitig „aufschaukeln“.

In einem letzten Schritt werden dann Kennzahlen für jedes beschriebene Element, also Faktoren des Geschäftserfolges, Leistungsprozesse und Einflussfaktoren, definiert, um die Wirkung eingeleiteter Maßnahmen nachhaltig beobachten zu können. Abschließend werden die Ergebnisse der Wissensbilanz gegebenenfalls noch textlich aufbereitet, um für die externe Kommunikation, z.B. als Ergänzung zur Finanzbilanz, dienen zu können.

⁸ Vgl. Vester 2002

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Dieser Bilanzierungsprozess wird in regelmäßigen Abständen in der Organisation wiederholt, um Veränderungen beobachten und über Kommunikation ins Bewusstsein der Organisation zu heben.

2.2 Fallstudie: Die Wissensbilanz der beo GmbH

In einer kurzen Fallstudie sollen am Beispiel der beo Gesellschaft für Sprachen und Technologie GmbH Ergebnisse einer Wissensbilanz dargestellt werden⁹; der Erstellungsprozess entspricht weitgehend dem unter 2.1.3 dargestellten Prozess.

Die beo GmbH in Stuttgart wurde 2003 von einem kleinen Team aus Projektmanagement-, Fremdsprachen- und Technologie-Spezialisten gegründet. Der Übersetzungsdienstleister beschäftigt 32 Mitarbeiter an drei Standorten in Deutschland¹⁰. Die erste beo Wissensbilanz entstand zwischen November 2005 und März 2006, eine Folgebilanz ein Jahr später¹¹. Beide Bilanzen wurden jeweils gemeinschaftlich mit den Mitarbeitern in jeweils drei Workshops erarbeitet.

Was waren nun Ergebnisse dieses Prozesses? Grundsätzlich erkannten Mitarbeiter und Geschäftsleitung, dass das Unternehmen in Bezug auf Qualität und Quantität bei den identifizierten Leistungsprozessen und Einflussfaktoren, wie beispielsweise Verantwortung, Fachwissen, Motivation, Innovation, Partner, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gut aufgestellt war, jedoch kaum einen dieser Einflussfaktoren systematisch pflegte und entwickelte. So entstanden beispielsweise zwar immer wieder Innovationen im Unternehmen, jedoch nicht auf Basis eines definierten Prozesses und folglich teilweise zufällig und in der Umsetzung nicht immer so effektiv und effizient wie eigentlich

⁹ Die Autorin hat als Beraterin die Erstellung sowohl der ersten Wissensbilanz als auch der Folgebilanz bei der beo GmbH begleitet.

¹⁰ Vgl. www.beo-doc.de

¹¹ Eine dritte Bilanz, voraussichtlich unter Einbezug von Kunden- und Lieferantenvertretern, ist für das erste Quartal 2008 geplant.

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

gewünscht. Der geringe Stellenwert von Systematik in manchen Bereichen war bei einem so jungen Unternehmen nicht überraschend, doch nach fast drei Jahren Bestehen am Markt schien der richtige Zeitpunkt gekommen, sich stärker auch darauf zu konzentrieren.

Insgesamt wurde durch die Darstellung der Wechselwirkung zwischen den einzelnen Einflussfaktoren außerdem deutlich, dass die Einflussfaktoren des Humankapitals wie Motivation oder auch Sozialkompetenz zwar keinen direkten Einfluss auf den Geschäftserfolg ausüben, der indirekte Einfluss aber extrem hoch ist, was diese sehr weichen Faktoren für die Zukunft noch deutlicher in den Fokus der Aufmerksamkeit, vor allem seitens der Geschäftsleitung, rückte.

Als eindeutiges organisationales Lernziel wurde unter anderem die Integration neuer Mitarbeiter erkannt. Bei der Bewertung der Einflussfaktoren hatte sich gezeigt, dass ein sehr homogenes, kompetentes, branchenerfahrenes und motiviertes Personal einer der Haupterfolgsfaktoren des Unternehmens ist. Ein Unternehmensziel war ein gesundes Wachstum, auch in personeller Hinsicht. Diese beiden Aspekte, die Bereitschaft zu personellem Wachstum und das latente Wissen um die Bedeutung eines hoch kompetenten Personals wurden im Zuge der Wissensbilanz erstmals in einen Zusammenhang gebracht. Und hier stellte sich nun die Frage, wie das Unternehmen die homogene Qualität des Personals bei gleichzeitigem personellem Wachstum gewährleisten konnte. Daraus leitete sich die Maßnahme „Entwickeln eines Integrationskonzeptes für neue Mitarbeiter“, was es bisher im Unternehmen nicht gegeben hatte, ab.

All diese Ergebnisse wurden von Mitarbeitern und Geschäftsführung gemeinsam in einem konstruktiven Dialog erarbeitet. In der Folge war die Akzeptanz gegenüber den dann anzugehenden Verbesserungsmaßnahmen seitens der Mitarbeiter groß. Dies zeigte sich anlässlich der Folgebilanzierung: Alle insgesamt fünf ins Leben gerufenen Initiativen konnten nach einem

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Jahr Ergebnisse präsentieren und zwar, wie das erneute *self assessment* zeigte, als für die Organisation spürbare Veränderungen.¹² Dieser Veränderungserfolg mag auch darauf zurückzuführen sein, dass sich nach Aussage der beiden Geschäftsführer auch für die Geschäftsleitung in einigen – schon länger latent bekannten – Aufgabenstellungen der Handlungsdruck aufgrund der Explizierung über die Wissensbilanz erhöht hatte. Ebenfalls nach Aussage der beiden Geschäftsführer reduzierte die gemeinsame Arbeit an der Wissensbilanz außerdem den eigenen Aufwand für Steuerung und interne Kommunikation¹³.

2.3 Eine systemische Betrachtung der Wissensbilanz

2.3.1 Prämissen einer systemischen Betrachtung

Bevor im Folgenden das oben kurz skizzierte Instrument der Wissensbilanz systemisch betrachtet werden soll, soll vorbereitend dargestellt werden, was unter einer solch systemischen Betrachtung verstanden werden will:

Grundlegend für eine systemische Betrachtungsweise ist das sich aus der neueren Systemtheorie nach Luhmann ableitende Organisationsverständnis¹⁴. Eine Organisation ist i.d.S. ein soziales System und damit im systemischen Verständnis operativ geschlossen und selbstreferenziell, d.h. es entsteht und dauert fort, indem es eine Grenze zu seiner Umwelt ausbildet und diese Grenze durch Operationen prozessiert, die ausschließlich innerhalb des Systems und ausschließlich im Anschluss an systemeigene Operationen geschehen (Autopoiese); das System folgt seiner

¹² Vollständige erste beo Wissensbilanz sowie Zusammenfassung der Folgebilanz im Anhang.

¹³ Beide Aussagen wurden in einem Gespräch mit der Autorin getroffen und sind nicht weiter dokumentiert.

¹⁴ Im Folgenden wird nur auf die für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit wesentlichen Aspekte des systemischen Organisationsverständnisses eingegangen.

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

eigenen Operationslogik. Das System bzw. eine Organisation ist folglich autonom, es reagiert hauptsächlich selbstbezüglich. Von außen auf des System einwirkende Impulse können dort zwar Wirkung entfalten, dies ist jedoch nicht intentional steuerbar. **Eine Organisation steuert und organisiert sich sowie ihr Lernen, ihre Entwicklung ausschließlich selbst.**

Veränderungen oder „Störungen“ in der Umwelt eines sozialen Systems können von diesem im Sinne eines Unterschiedes, der einen Unterschied macht¹⁵ als Information wahrgenommen und weiter verarbeitet werden oder auch nicht. D. h. ein soziales System, **eine Organisation konstruiert sich ihre Umwelt(en) jeweils selbst.** Diese Wirklichkeitskonstruktionen sind weder wahr noch unwahr, sondern lediglich passend oder unpassend, d.h. sie bewähren sich im besten Falle im Umgang mit dieser Umwelt (viabel). Gleiches gilt für die Wahrnehmung der Organisation von sich selbst: **Auch die Identität einer Organisation ist eine Konstruktion.**

Risikant im Hinblick auf das Fortbestehen einer Organisation werden diese Wahrnehmungskonstrukte, wenn sich diese versteifen, wenn sie nicht mehr irritiert und kritisch hinterfragt werden; dann besteht die Gefahr, dass sie ihre Viabilität für die Organisation verlieren, die Organisation sich nicht mehr mit der sich verändernden Umwelt entwickelt. Notwendig für ein Lernen, ein Entwickeln der Organisation ist also, dass diese Bilder der eigenen Identität und der relevanten Umwelten irritiert, gestört werden. **Eine lernende Organisation ist also zu allererst eine irritierbare Organisation.**

2.3.2 Wissensbilanzierung als organisationaler Entwicklungsstimulus

Welchen Beitrag kann hier nun eine Wissensbilanz oder besser gesagt, der Prozess einer Wissensbilanzierung leisten?

¹⁵ Im Original: „...a difference that makes a difference.“ Bateson 1972, S. 453

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Zunächst einmal schafft eine Wissensbilanzierung einen Kommunikationsanlass, bei dem in Distanz vom Operativen und seinen so genannten Sachzwängen, über die Organisation, deren Wesen und deren Umwelten reflektiert werden kann, und dies gemeinsam, d.h. in einer heterogen bereichs- und hierarchieübergreifend besetzten Gruppe. Der Dialog über Geschäftserfolge, Leistungsprozesse und Einflussfaktoren (s.o.) ist vielstimmig, unterschiedliche Konstruktionen, unterschiedliche Wirklichkeiten und Wahrheiten stoßen aufeinander und überlagern sich. Dabei entsteht jedoch keine Kakophonie, sondern ein Aushandlungsprozess, dessen Ergebnis ein vergemeinschaftlichtes Bild der eigenen Organisation und deren relevanter Umwelten ist. Es findet eine Verständigung über mentale Modelle sowohl auf individueller als auch – im Ergebnis – auf kollektiver Ebene statt. Die Bewertung der Leistungsprozesse und Erfolgsfaktoren ist dabei zwar eine an den aktuellen Erfahrungen orientierte, doch immer, und darin liegt die Kunst der Moderation dieser Workshops, auch bezogen auf die Zukunft. Zum einen, weil durch die diskursive Verhandlung der Vorstellung(en) vom spezifischen Geschäftserfolg die Dimension der Zukunft *mit im Raum ist*, zum anderen weil die Zukunft immer auch „... durch die Wahl der Unterscheidung bestimmt (wird), mit der man sie gegenwärtig beobachtet“¹⁶.

Die Tatsache, dass dieser Aushandlungsprozess transparent ist, da er ja in den Workshops stattfindet, hat außerdem zur Folge, dass die Ergebnisse von den Beteiligten als Konstruktionen wahrgenommen werden. Vermeintliche Sachzwänge verlieren ihre faktische Macht, sie werden als veränderbar wahrgenommen. Es wird deutlich, „... dass sie (die Organisation) die Sachzwänge erst schafft, von denen sie auszugehen glaubt; und dass sie sie nur

¹⁶ Luhmann 1996, S. 163

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

deswegen schafft, weil sie irgendeinen Fels braucht, auf dem sie alles andere erreichen kann“¹⁷.

Im Prozess der Wissensbilanzierung öffnet sich die Organisation den Irritationen aus der Umwelt, nämlich den eigenen Mitgliedern bzw. den Menschen hinter diesen Mitgliedern und deren mentalen Modellen. Die Organisation vergrößert gleichsam ihre störungssensitive Außenfläche, sie steigert ihre Irritierbarkeit. „Über die parasitäre Verwendung des Menschen schaffen es Organisationen tatsächlich, als Organisationen in systemspezifischer Weise Differenzen zu prozessieren und neue Informationen zu gewinnen.“¹⁸ Über die Wissensbilanzierung wird die ansonsten über die gesamte Organisation verteilte Intelligenz zusammengeführt.

Doch damit es zum Lernen kommt, muss die Irritation von System und Umwelt, d.h. von Organisation und Mitglied gegenseitig sein. Das Organisationsmitglied wird im Prozess der Wissensbilanzierung irritiert, weil es erkennen muss, dass die eigene Wahrnehmung der Organisation und deren relevanter Umwelten nicht die einzig mögliche ist. Doch lässt sich auch die Organisation auf diese Irritation ein? Setzt ein organisationales Lernen ein? Von organisationalem Lernen können wir dann sprechen, wenn sich die Organisation transformiert: „Ziel des organisationalen Lernens ist es, die herrschenden *theories in use* kontinuierlich anzupassen und weiterzuentwickeln und dadurch das organisationale Problemlösungspotenzial zu verbessern.“¹⁹ Dies bedeutet das herrschende Muster, manifestiert z.B. in Strukturen und Prozessen verändert werden. Die Wissensbilanzierung unterstützt eine solche Transformation zum einen durch eine starke Umsetzungsorientierung des partizipativen Ansatzes, wodurch eine kollektive Akzeptanz von Entscheidungen zur Veränderung unterstützt wird und gleichzeitig, vor allem auf Seiten der aktiv am Prozess Beteiligten, eine hohe

¹⁷ Baecker 2003, S. 29

¹⁸ Willke 2000, S. 23

¹⁹ Vollmar 2007, S. 61 (Hervorhebung im Original)

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Motivation, sich bei der Erreichung der gemeinsam definierten Veränderungsziele einzubringen, gefördert wird²⁰.

Irritation, Verunsicherung, Veränderung – all dies versetzt die Organisation in einen Zustand der Instabilität, einen paradoxen Zustand, leitet die Organisation ihre Legitimation gerade auch aus der Herstellung eines stabilen, da Komplexität reduzierenden Zustandes ab. Um den Fortbestand einer Organisation nicht zu gefährden, muss Verunsicherung immer auch aufgehoben sein in *Versicherung*. Hier leistet eine Wissensbilanz ebenfalls ihren Beitrag: Im Aushandlungsprozess von unterschiedlichen *cognitive maps*, unterschiedlichen Wahrnehmungen und Realitätskonstruktionen passiert eine Vergemeinschaftlichung von eben diesen Bildern, von Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungsmustern. Dies wiederum erzeugt Identität und damit Orientierung für die Mitglieder der Organisation. Im Prozess der Wissensbilanzierung verunsichert und versichert sich die Organisation ihrer Identität, sie erzeugt Sinn und damit die Grenze zwischen systemzugehöriger und nicht zugehöriger Kommunikation (Identität)²¹. Diese Identität ist eine Identität nach innen, aber im Falle der Publizierung einer Bilanz auch nach außen: „*IC Reporting*²² is the process of creating a story that shows how an enterprise creates value for its customers by developing and using its Intellectual Capital.“²³

3 Conclusio

Leistet die Wissensbilanzierung einen Beitrag im Rahmen eines systemischen Managements?

²⁰ S. auch 2.2 Ausführungen zu Erkenntnissen der beo Folgebilanz

²¹ Vgl. Luhmann 1996, S. 96

²² Die englische Entsprechung des Begriffes „Wissensbilanz“ ist „Intellectual Capital (IC) Reporting“.

²³ European Commission 2006, S. 11 (Hervorhebung im Original)

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

Die unter 2.3.1 ausgeführten Prämissen einer systemischen Betrachtung waren:

- Eine Organisation steuert sich selbst und entwickelt sich ausschließlich aus sich selbst heraus.
- Eine Organisation konstruiert sich ihre Umwelten und ihre Identität.
- Eine lernende, sich entwickelnde Organisation ist eine Organisation, die sich irritieren lässt und diese Irritationen verarbeitet.

Eine Wissensbilanzierung ist ein systemisch integrativer Strategieentwicklungsprozess, während dessen die organisationalen Entscheidungsprämissen multiperspektiv betrachtet und überprüft werden. Dabei werden gemeinsame Vorstellungen der eigenen Zukunft erarbeitet. Mit der Wissensbilanzierung nimmt die Organisation eine Aus-Zeit, sie ist ein immer wiederkehrenden *point of clearance*²⁴ in einem iterativen Prozess der Positionierung und Positionsveränderung. Veränderung wird dabei nicht dirigistisch von außen in die Organisation hineingetragen, sondern entsteht in einem Aushandlungsprozess in der Organisation oder, besser gesagt, einem an die Organisation angekoppelten *Bilanzierungssystem*, also einem Kommunikations- und Lernort, an dem Distanz, Entschleunigung und Reflexion möglich sind. Die für eine Entwicklung notwendige Irritation kommt in erster Linie aus der Umwelt der eigenen Mitglieder²⁵.

Wissensbilanzierung bedeutet eine Wiedereinführung der vielstimmigen Kommunikation in die Organisation. Sie schafft einen Raum, in dem Irritation möglich ist, in dem *theories in use* hinterfragt und transformiert werden, in dem eine gemeinsame Vorstellung der

²⁴ In der Sprache der Luftfahrt ein kurzes Innehalten innerhalb eines Prozesses, um sich zu versichern über die „richtige“ Richtung und das „richtige“ Vorgehen.

²⁵ Bei der beo GmbH ist für die dritte Wissensbilanz 2008 geplant, externe Stimmen (Kunden und Lieferanten) in den Bilanzierungsprozess aktiv zu integrieren und die eigene Wahrnehmung spiegeln zu lassen.

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

eigenen Gegenwart und Zukunft entwickelt, überprüft und weiterentwickelt werden kann. In einem partizipativen und daher transparenten Aushandlungsprozess wird „... nicht nur die Gewißheit, daß Entscheidungen getroffen werden können, kommuniziert, sondern auch die Ungewißheit, unter der jede einzelne Entscheidung steht und die mal so, mal anders bewältigt werden kann. Dort wird ein Alternativwissen mitkommuniziert, wird, anders gesagt, nicht nur *die* Entscheidung kommuniziert, sondern auch *über* die Entscheidung kommuniziert“²⁶. Umwelten und Identitäten werden als konstruiert und vorläufig erlebt, in der Folge auch als veränderbar.

Entscheidungen und daraus resultierende mögliche Veränderungen werden in Folgebilanzierungen erneut reflektiert, überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt. Entscheidung, vor allem die Entscheidung zur Veränderung, wird darüber hinaus vergemeinschaftlicht. Dadurch entsteht Akzeptanz und Motivation für die Umsetzung dieser Veränderungsentscheidungen.

In der Wissensbilanzierung wird die Organisation schließlich zu einer lernenden Organisation, denn „Die lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen“.²⁷ Und dass sie verantwortlich und ermächtigt für deren Veränderung sind.

Fazit: Die Wissensbilanzierung – weniger die Wissensbilanz im Sinne des am Ende stehenden Produktes, als vielmehr der Prozess dessen Erarbeitung – kann als Nutzen stiftendes Instrument eines systemischen Managements betrachtet werden.

²⁶ Baecker 2003, S. 36f.

²⁷ Senge 1996, S.22

Studienarbeit „Die Wissensbilanz als Instrument eines systemischen Managements“

4 Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk: Organisation und Management. Frankfurt am Main. 2003

Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind. New York 1972

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie BMWi (Hrsg.): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0. Dokumentation Nr. 536. Berlin 2004

European Commission: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. European Communities 2006

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main. 1996

Mertins, Kai; Alwert, Kay; Heisig, Peter: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapitel erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin 2005

Probst, Gilbert: Selbst-Organisation. Berlin und Hamburg 1987

Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1996

Vester, Frederic: Die Kunst, vernetzt zu denken. München 2002

Vollmar, Gabriele: Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen. Bielefeld 2007

Willke, Helmut: Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nicht-Wissen. München 2000. S. 15-32