

Gabriele Vollmar, Ulrike Baral

Intellektuelles Kapital bewerten und steuern

Wie können wir unser Unternehmen und dessen Leistungen aussagekräftig in der Öffentlichkeit darstellen? Diese Frage beschäftigte die Stuttgarter beo Gesellschaft für Sprachen und Technologie mbH. [1] Die komplexe Dienstleistung des Unternehmens im Bereich der technischen Übersetzung lässt sich Außenstehenden, darunter durchaus auch (potenziellen) Kunden und Geldgebern, nur schwer vermitteln. Daher weckte die Wissensbilanz als externes Kommunikationsmedium und internes Steuerungselement das Interesse der Unternehmensführung.

Was ist eine Wissensbilanz?

Die „Wissensbilanz – Made in Germany“ versucht eine angemessene Steuerung der so genannten intangible assets, der immateriellen Werte einer Organisation. Entwickelt wurde die Wissensbilanz vom international besetzten Arbeitskreis Wissensbilanz [2] im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi). [3] Sie ist ein kennzahlenbasiertes System, in erster Linie gedacht für kleine und mittelständische Unternehmen und daher mit dem Anspruch einer eher pragmatischen Handhabung. Ihr Ziel ist es, die immateriellen Unternehmenswerte strukturiert darzustellen und zu bewerten. Mit Blick auf die strategischen Ziele einerseits und das operative Geschäft, die Kerngeschäftsprozesse andererseits, gilt es bei der Wissensbilanz, wichtige Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg zu identifizieren. Der Fokus liegt dabei auf den Einflussfaktoren aus den Dimensionen

- **Humankapital:** Das Humankapital eines Unternehmens sind dessen Mitarbeiter. Zu den Aspekten, die in den Blick genommen werden, zählen u.a. Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter.

- **Strukturkapital:** Das Strukturkapital stellt die Infrastruktur des Unternehmens dar. Dazu gehören z.B. die IT-Systeme, die unterstützende Administration, aber auch die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Unternehmenskultur.
- **Beziehungskapital:** Das Beziehungskapital eines Unternehmens liegt in dessen externen Beziehungen, z.B. zu Kunden und Lieferanten, sowie in seinen externen Kooperationen und Netzwerken.

Die erkannten Einflussfaktoren werden erfasst, beschrieben und bewertet nach

- **Quantität:** Haben wir genug davon?
- **Qualität:** Haben wir das Richtige und stimmt die Güte des Faktors?
- **Systematik:** Wie systematisch entwickeln wir diesen Einflussfaktor weiter? Verbessern und pflegen wir ihn?

Aus der Betrachtung dieser Bewertung ergibt sich ein klares Bild der Stärken und Schwächen einer Organisation. In der Folge muss das Unternehmen Kennzahlen zu jedem Einflussfaktor definieren, um Veränderungen nachhaltig verfolgen zu können. Mit der Definition von Kennzahlen wird die Wissensbilanz zu einem internen Steuerungsinstrument, vergleichbar einer Balanced Scorecard für die immateriellen Faktoren im Unternehmen. Abschließend werden die Ergebnisse der Wissensbilanz textlich aufbereitet. Die Bilanz kann damit auch zur externen Kommunikation, z.B. als Anhang zur Finanzbilanz, dienen.

Praxisfall: Der Weg zur ersten beo Wissensbilanz

Die erste beo Wissensbilanz entstand zwischen November 2005 und März 2006. Die Bilanz erarbeitete die Unternehmensführung gemeinschaftlich mit den Mitarbeitern in drei Schritten:

Kurz gefasst:

- Die Wissensbilanz ist ein kennzahlenbasiertes strategisches Steuerungsinstrument.
- Darüber hinaus kann sie als externes Kommunikationsmittel gegenüber Kunden, Partnern und Geldgebern dienen.
- Die Stuttgarter beo GmbH hat in enger Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Mitarbeitern eine erste Wissensbilanz erstellt und dabei Erfahrungen mit diesem innovativen Instrument gesammelt.

1. **Ziele formulieren:** Zu Beginn diskutierten die Mitarbeiter die Unternehmensziele und leiteten daraus gemeinsam Wissens- und Lernziele ab. Außerdem benannten sie die zentralen Geschäftsprozesse und arbeiteten deren Verbesserungspotenziale heraus.

2. **Stärken-Schwächen-Analyse:** Im zweiten Schritt identifizierten sie die Einflussfaktoren, beschrieben und bewerteten sie, um so Stärken, aber auch Schwächen zu erkennen. Um diese Selbstbewertung zu unterstützen, wurde im Vorfeld eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

3. **Maßnahmen definieren:** Abschließend arbeiteten die Mitarbeiter und die Unternehmensführung Kennzahlen zur Steuerung und legten Messmethoden fest. Außerdem diskutierten sie Verbesserungsmaßnahmen.

Im Anschluss erstellte die Geschäftsleitung einen konkreten Aktionsplan, implementierten die Kennzahlen als Steuerungsinstrument und bereitete die Arbeitsergebnisse der Wissensbilanz für die interne und externe Kommunikation auf. Dies war jedoch lediglich abschließende Fleißarbeit; die eigentlich entscheidenden Ergebnisse erarbeitete das Unternehmen im Diskurs mit den Mitarbeitern. Der Weg zur Wissensbilanz erwies sich mit vielen fruchtbaren und produktiven Diskussionen als mindestens ebenso wertvoll für das Unternehmen wie das eigentliche Ergebnis. Vor allem machte sich im Laufe der Workshops ein enormer Veränderungs-

wille bei allen Mitarbeitern bemerkbar, hatte man doch schließlich nicht nur die Stärken und Schwächen selbst identifiziert, sondern auch die Verbesserungsmaßnahmen gemeinsam entwickelt.

Die gemeinsame Arbeit an der Wissensbilanz reduziert für die Geschäftsleitung den Aufwand für Steuerung und interne Kommunikation: Die entstandenen Arbeitsgruppen arbeiten standortübergreifend, hoch motiviert, selbstständig und pragmatisch daran, konkrete Änderungsvorschläge vorzulegen. Dadurch werden die Prozessänderungen optimal akzeptiert und aktiv vorangetrieben. Dies erlaubt der Unternehmensführung, sich auf andere Dinge zu konzentrieren.

Ergebnisse der Wissensbilanz

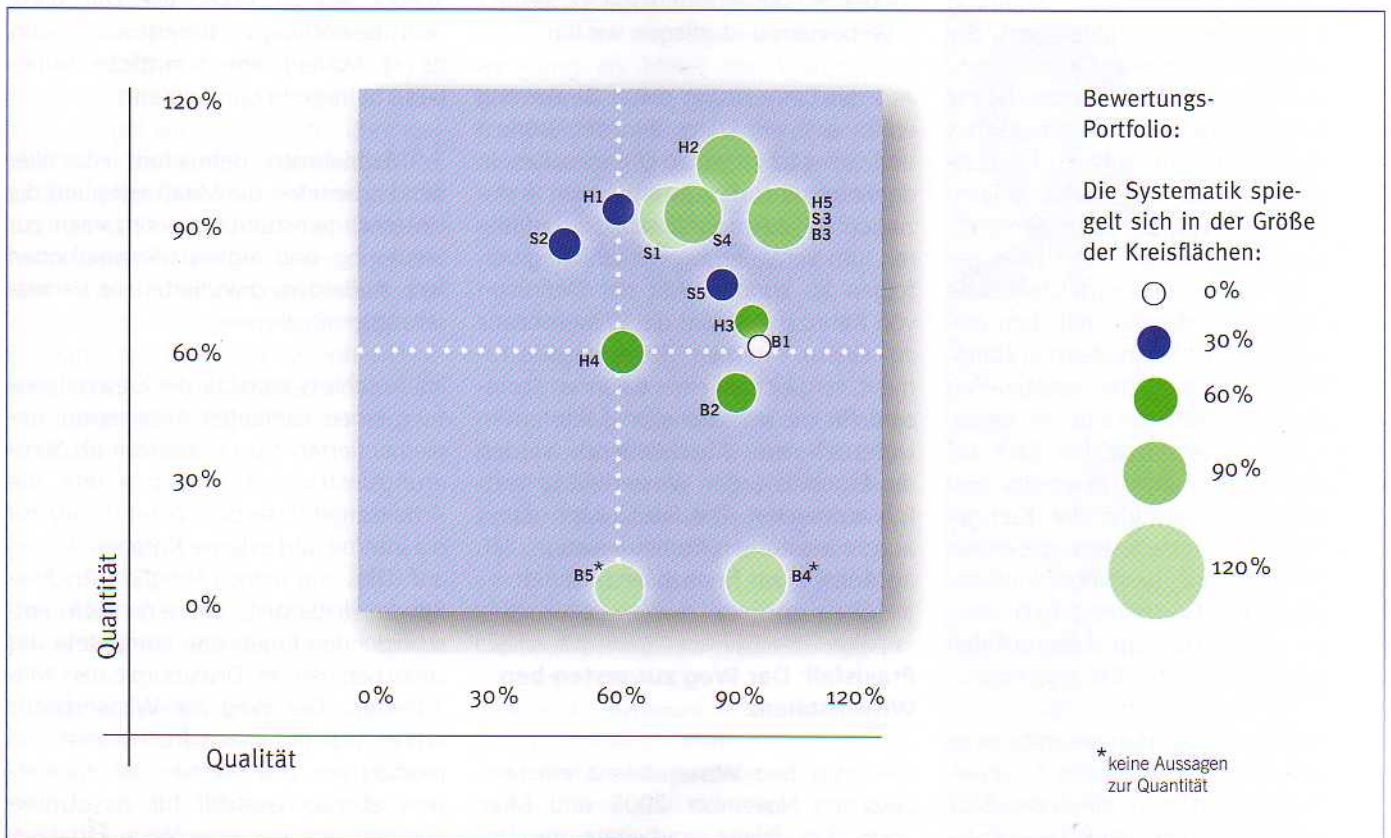
Was waren nun Ergebnisse dieses Prozesses? [4] Grundsätzlich erkannten Mitarbeiter und Geschäftsleitung, dass das Unternehmen in Bezug auf Qualität und Quantität bei den identifizierten Einflussfaktoren, wie beispielsweise Verantwortung, Fachwissen, Motivation, IT-Unter-

stützung, Innovation, Partner, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, gut aufgestellt war, jedoch kaum einen dieser Einflussfaktoren systematisch pflegte und entwickelte. So entstanden zwar eine große Anzahl an 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 gewünscht. Der geringe Stellenwert von Systematik in manchen Bereichen ist in jungen Unternehmen nicht überraschend. Eine der ins Leben gerufenen Arbeitsgruppen beschäftigt sich nun mit der Definition und Einführung eines Innovationsprozesses als weiteren zentralen Geschäftsprozess.

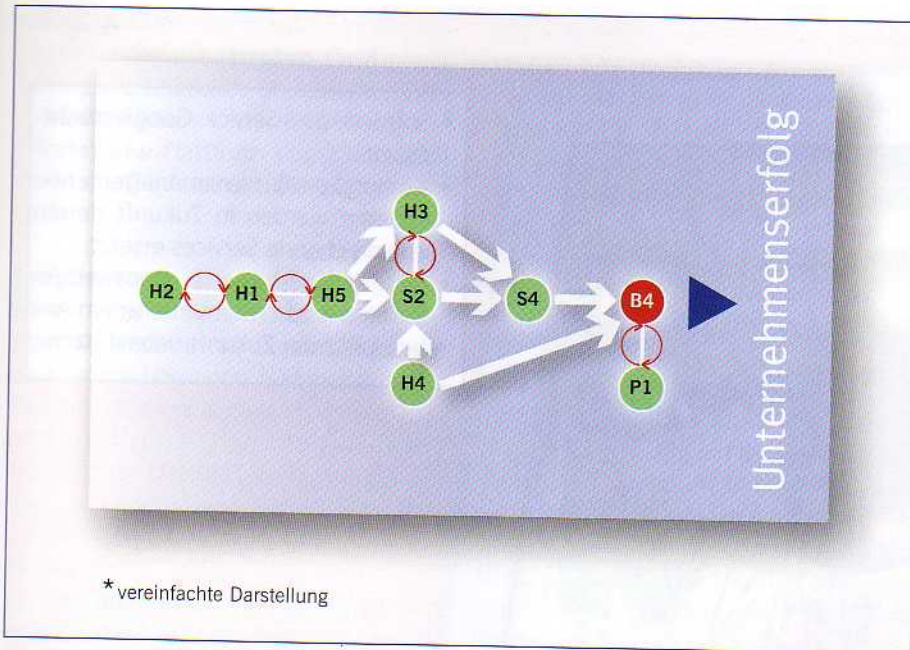
Als weiteres eindeutiges Lernziel wurde unter anderem die Integration neuer Mitarbeiter erkannt. Bei der Bewertung der Einflussfaktoren hat sich gezeigt, dass ein sehr homogenes, kompetentes, branchenerfahrenes und motiviertes Personal einer der Haupterfolgsfaktoren des Unternehmens ist. Ein Unternehmensziel war ein gesundes Wachstum, auch in personeller Hinsicht. Diese bei-

den 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. Hier stellte sich 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“ ab. Neben den Handlungsfeldern Ressourcen-Management und interne Kommunikation priorisierte die Geschäftsführung diese Maßnahme.

Insgesamt machte 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. Diese Erkenntnis rückt die so genannten weichen Faktoren für die Zukunft noch deutlicher in den Fokus der Aufmerksamkeit.



Die Einflussfaktoren sind in den Dimensionen Qualität und Quantität gut bewertet, die Größe der Kreise zeigt jedoch Schwächen im Hinblick auf eine systematische Pflege der Faktoren.



Systemische Betrachtung der Kundenzufriedenheit

Nach der Bilanz ist vor der Bilanz

Bei beo ist die Wissensbilanz zu einem wichtigen strategischen Steuerungsinstrument geworden: Für den langfristigen Erfolg des Unternehmens haben Mitarbeiter und Geschäftsführung wesentliche Veränderungsprozesse angestoßen. Möglich wurde dies durch eine neue Transparenz der mit den traditionellen Managementwerkzeugen so schwer fass- und darstellbaren immateriellen Werte und Einflussfaktoren: eine Transparenz, nicht nur für die Geschäftsleitung, sondern für jeden Mitarbeiter – und eine Transparenz für Kunden und Partner, die durch eine „publizierte“ Wissensbilanz ein schärferes Bild des Unternehmens erhalten.

Fazit


Trotz ihres Namens ist die Wissensbilanz keine Bilanz im finanziellen Sinne. Sie ist ein strategisches Steuerungsinstrument, mit dessen Hilfe Unternehmenszusammenhänge zwischen den Zielen einer Organisation, den Leistungsprozessen, dem intellektuellen Kapital sowie dem Erfolg transparent machen können – und zwar in einem für die Organisation wertvollen Lernprozess. Unter den derzeit mehr als 35 in der Literatur zu findenden Modellen zur IK-Bewertung findet sich nicht ein einziges

belastbares monetäres Modell. Eine Objektivierung des Intellektuellen Kapitals im Sinne der klassischen Finanzbilanz ist auch mit der Wissensbilanz nicht leistbar. Und das ist vielleicht auch gut so, denn eine so verstandene radikale Objektivierung könnte den eigentlichen Wert des Intellektuellen Kapitals beschädigen. Vielleicht müssen wir uns – auch im Management – zunehmend an die Grenzen der Messbarkeit und an eine „Positionierung mit Unschärfe“ gewöhnen.

Heißt das dann aber, dass sich die Controller und die Wissensarbeiter im Unternehmen nie verstehen werden? Doch! Ein Instrument wie die „Wissensbilanz - Made in Germany“ schlägt eine Brücke zwischen ökonomischem Diskurs und Wissensdiskurs und zwar über den Umweg eines strategischen Diskurses im Unternehmen.

Anmerkungen:

- [1] www.beo-doc.de
- [2] www.akwissensbilanz.org
- [3] Das Projekt „Wissensbilanz“ ist eines mehrerer Projekte des BMWi in der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“. Mehr zu dieser Initiative unter www.wissenmanagen.net
- [4] Die Ergebnisse werden nur auszugsweise wiedergegeben. Die komplette Wissensbilanz ist beim Unternehmen direkt nachzufragen.

 **wissensmanagementINSIGHT**

Weitere Informationen zu den Autorinnen und zum Beitrag finden Sie unter www.wissensmanagement.net/insight. Auch der gesamte Fachbeitrag steht für Sie online als PDF-Datei zum Download bereit.

Die Autorinnen:



Gabriele Vollmar M.A. ist als Beraterin und Trainerin selbstständig. Ihre Schwerpunkte sind pragmatisches Wissensmanagement, Wissensmanagement-Audits, Wissensbilanz, Wissenskommunikation, strategisches Kompetenzmanagement und innerbetriebliche Trainingskonzepte sowie Unternehmenskommunikation. Sie hat die beo GmbH bei der Erstellung der Wissensbilanz begleitet.

vollmar@wissensmanagement.net



Ulrike Baral ist Geschäftsführerin bei der beo Gesellschaft für Sprachen und Technologie mbH, einem Unternehmen, das sich neben der Erbringung von Übersetzungsdienstleistungen auf Dokumentationskonzepte und das Management von fremdsprachlichem Firmenwissen bei Industriekunden spezialisiert hat.

baral@wissensmanagement.net