

Gabriele Vollmar

Was ist mein Wissen wert?

Kurz gefasst:

- Klassische Bilanzierungsansätze stellen den Wert wissensintensiver Organisationen nur ungenügend dar.
- Der Anspruch der (Finanz-)Bilanzierung überfordert auch die Möglichkeiten des Instruments einer Wissensbilanz.
- Eine Wissensbilanzierung ist eher ein integrativer Strategieentwicklungsprozess, statt eine „harte“ Bewertung intellektuellen Kapitals.

Die klassische Bilanzierung, d.h. die Wertdarstellung von Unternehmen, greift eklatant dort zu kurz, wo der Wert von Unternehmen weniger in Gebäuden und Maschinen als im Know-how der Organisation und ihrer Mitglieder liegt. Genau dies ist nun aber in unserer Informations- und Wissensökonomie zunehmend der Fall – und zwar nicht nur für milliardenschwer gehandelte Unternehmen wie Google und Yahoo, sondern zum Beispiel auch für den innovativen Maschinenbauer. Aber gerade dieser Aspekt bleibt in unseren Bilanzen unsichtbar. Der immaterielle Wert eines Unternehmens kann – auf herkömmlichem Wege – nicht dargestellt werden. Nicht nach dem in Deutschland geltenden HGB (Handelsgesetzbuch) und ebenfalls kaum nach den neueren internationalen Rechnungslegungsstandards (IAS, IFRS). Abhilfe verspricht – zumindest dem Namen nach – das Instrument der Wissensbilanz. [1] Wird dieses Versprechen eingelöst?

Von der Illusion des Messens

Wesentliche Grundsätze einer Bilanzierung sind Quantifizierbarkeit, Objektivität und Wiederholbarkeit. Folglich wird auf Grundlage eindeutiger Regeln und weitgehend unabhängig von den äußeren Rahmenbedingungen einer Bilanzierung ein gleiches und damit vergleichbares Ergebnis erzielt. Voraussetzung dafür sind neben klar und eindeutig definierten Algorithmen stabile Betrachtungsgegenstände. Diese grundlegenden Bedingungen an eine objektiv quantifizierbare Mess- oder Bilanzierbarkeit erfüllt Wissen aber gerade nicht, denn Wissen ist eine „... fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, individuellem Kontext und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.“ [2]

Interessanterweise mag in der Wissensmanagement-Community zwar nie-

mand mehr bestreiten, dass wir es beim Wissen mit dieser dynamischen und hochgradig subjektiven Ressource zu tun haben. Die daraus zu folgernde Konsequenz aber, dass ein Controlling oder eine Bilanzierung im herkömmlichen Sinne dadurch schlicht unmöglich ist, wird selten als solche akzeptiert. Und bleibt nicht trotz allem der legitime Anspruch von Unternehmen und Organisationen, ihren Wert umfassend darzustellen, bestehen?

Wissensbilanzierung zur Steuerung immaterieller Faktoren

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 beschrie-

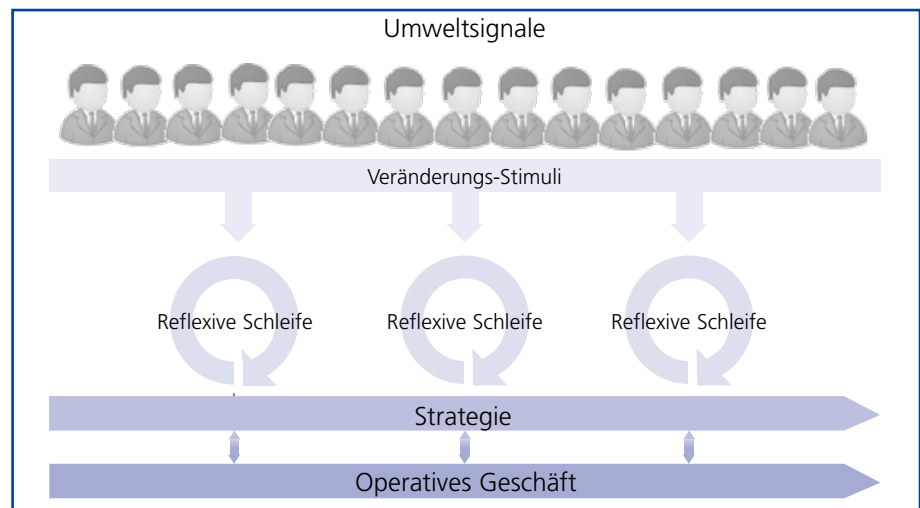
ben, der Begriff des Geschäftserfolges wird differenziert betrachtet und die Leistungsprozesse sowie die wesentlichen Einflussfaktoren auf den Geschäftserfolg werden identifiziert. Die Betrachtung der Einflussfaktoren beschränkt sich auf Faktoren des Intellektuellen Kapitals, also Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Die gemeinschaftlich erarbeiteten Einflussfaktoren sowie die Leistungsprozesse und die Elemente des Geschäftserfolges werden erfasst, beschrieben und in einem Self Assessment bewertet.

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

In einem nächsten Schritt geht es darum, ebenfalls gemeinschaftlich, Maßnahmen zur Stärkung wahrgenommener Stärken und zur Verbesserung wahrgenommener Schwächen zu entwickeln. Um hierbei die Kräfte einer Organisation gezielt einzusetzen, wird zunächst über eine Sensitivitätsanalyse nach Vester [4] Transparenz über Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren geschaffen. Daraus ergeben sich Hinweise auf diejenigen Einflussfaktoren, die entweder sehr direkt auf den Geschäftserfolg der Organisation einwirken oder sehr viele andere Faktoren beeinflussen, aber selbst nur von wenigen anderen beeinflusst werden – was sie relativ gut steuerbar macht.

In einem letzten Schritt definieren die Beteiligten Kennzahlen für jedes beschriebene Element – also Faktoren des Geschäftserfolges, Leistungsprozesse und Einflussfaktoren – um die Wirkung eingeleiteter Maßnahmen nachhaltig beobachten zu können. Abschließend bereiten sie die Ergebnisse der Wissensbilanz gegebenenfalls noch textlich auf, um sie für die externe Kommunikation, z.B. als Ergänzung zur Finanzbilanz, nutzen zu können.

Diesen Bilanzierungsprozess müssen die Verantwortlichen in regelmäßigen Abständen in der Organisation wiederholen, um Veränderungen zu beobachten und ihn ins Bewusstsein der Organisation zu heben. [5]



Die Wissensbilanzierung als iterativer Reflexions- und Entwicklungsprozess

Was geschieht während einer Wissensbilanzierung?

Die Wissensbilanzierung [6] kann als ein organisationaler Entwicklungsstimulus betrachtet werden: 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. Das sollte ein Kommunikations- und Lernort sein, der sich zwar auf das operative Geschehen in der Organisation bezieht, dieses jedoch aus der Distanz heraus betrachtet. Nur so ist Entschleunigung und (kritische) strategische Reflexion des eigenen Tuns möglich. Die für eine Entwicklung notwendige Irritation kommt in erster Linie aus der Umwelt der eigenen Mitglieder.

Wissensbilanzierung schafft einen Raum, in dem

- Irritation möglich ist,
- organisationale „theories in use“ hinterfragt und transformiert werden sowie
- eine gemeinsame Vorstellung der eigenen Gegenwart und Zukunft gebildet, überprüft und weiterentwickelt werden kann.

Umwelten und Identitäten erleben die Beteiligten dabei im Dialog verschiedener Wahrnehmungen und Erwartungshaltungen als durchaus konstruiert und vorläufig, in der Folge auch als veränder-

bar. Entscheidungen und daraus resultierende mögliche Veränderungen reflektieren sie in Folgebilanzierungen erneut, überprüfen sie und entwickeln sie gegebenenfalls weiter. Entscheidungen, vor allem die Entscheidung zur Veränderung, wird darüber hinaus vergemeinschaftlicht. Dadurch erwächst Akzeptanz und Motivation für die Umsetzung dieser Veränderungsentscheidungen.

Eine Wissensbilanzierung ist also ein systemisch integrativer Strategieentwicklungsprozess, der die organisationalen Entscheidungsprämissen multiperspektiv betrachtet und überprüft. Dabei werden gemeinsame Vorstellungen der eigenen Zukunft erarbeitet. Mit der Wissensbilanzierung nimmt die Organisation eine Aus-Zeit, sie ist ein immer wiederkehrendes „point of clearance“ in einem iterativen Prozess der Positionierung und Positionsveränderung. [7]

Und wo bleibt der Wissens-Wert?

Die Wissensbilanz bilanziert Wissen nicht. Auch dieses Instrument leistet nicht die Quadratur des Kreises, d.h. die Messung und Bewertung immaterieller Gegenstände im Kontext einer „materiellen Betrachtung“. Ebenso wenig ist sie nach Meinung der Autorin ein, wie oft behauptet, Analyse-Instrument im Rahmen eines Wissensmanagement-Systems, d.h. ein Werkzeug zur Identifikation konkreter Handlungsnotwendigkeiten für den Umgang mit Wissen und Information. Hierzu eignet sich ein auf

diesen Aspekt fokussiertes Wissensmanagement-Audit deutlich besser.

Der Anspruch der (Finanz-)Bilanzierung überfordert die Möglichkeiten der Wissensbilanz, die Qualifikation als Wissensmanagement-Analyseinstrument bleibt hinter ihren Möglichkeiten zurück. Was also leistet die Wissensbilanz, verstanden als „systemisch integrativer Strategieentwicklungsprozess“ im Rahmen eines Wissensmanagements?

Verstehen wir unter Wissensmanagement weniger das Verwalten der Ressource Wissen als vielmehr „ein gleichsam wissenssensibles Management, welches die Wissensperspektive in alle Aspekte des Managementhandelns integriert“ [8], dann ist die Wissensbilanz ein wertvolles Instrument, das durch die kritische Betrachtung immaterieller Faktoren Rahmenbedingungen für eine produktive Wissensarbeit gestalten hilft. Gleichzeitig unterstützt sie im iterativen Prozess der vergemeinschaftlichen Selbstreflexion nicht nur die Strategieentwicklung und -umsetzung einer Organisation, sondern auch das viel beschworene organisationale Lernen. Indem es die Wissensbilanz darüber hinaus erlaubt, die Umsetzung geplanter Maßnahmen zu monitoren, kann sie daneben in der Organisation zu einem echten Controlling-Instrument [9] heranwachsen.

Nichtsdestotrotz bleibt die Erkenntnis, dass die Aufgabenstellung: „(monetäre) Bewertung des Wissens oder, weiter gefasst, intellektuellen Kapitals einer Organisation“, auch durch eine Wissensbilanz nicht erfüllt wird bzw. nicht erfüllt werden kann. Was eine Wissensbilanz, und gemeint ist nun das konkrete Ergebnis des oben dargestellten Bilanzierungsprozesses, leisten kann, ist, die Kommunikation nach innen und außen über die so schwer fassbaren immateriellen Werte einer Organisation zu strukturieren und dadurch zu unterstützen. Ist das vorrangige Ziel eines Bilanzierungsprozesses, das intellektuelle Kapital einer Organisation – jenseits konkreter Messbarkeiten – darzustellen und zu kommunizieren, liegen Gedanken an eine Standardisierung sowohl der Darstellung als auch des Dargestellten selbst nahe. Das heißt: Eine Or-

ganisation erarbeitet die für sie spezifischen und bedeutsamen Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals nicht mehr als Bestandteil des Bilanzierungsprozesses, sondern bewertet „nur noch“ eine Liste allgemein verbindlich vorgegebener Einflussfaktoren. Mit Blick auf die Bewertung ermöglicht dies eine gewisse Vergleichbarkeit von Organisationen, also eine ggf. relativierte Bewertung im eigentlichen Sinne.

Eine solche Standardisierung entwertet jedoch gleichzeitig den organisationalen Lernprozess der wiederholten Selbstreflexion, in dem es ja gerade darum geht, die eigene Organisation in ihrer jeweiligen Eigen-Art wahrzunehmen.

Hier liegt es nun bei der Organisation darüber zu entscheiden, welchem Zweck eine Wissensbilanzierung dienen soll: Geht es ihr um eine gezielte Förderung der strategischen Organisationsentwicklung, also in erster Linie um den Weg der Bilanzierung? Oder geht es ihr um die näherungsweise objektivierbare Darstellung und Kommunikation des intellektuellen Kapitals, also um das Ergebnis „Wissensbilanz“? Beides kann die Wissensbilanz – Made in Germany, wie übrigens auch ihre weiteren europäischen Schwestern, richtig eingesetzt, leisten. Nicht leisten kann sie eine harte Bewertung des intellektuellen Kapitals. Aber vielleicht ist ja gerade auch dieser Anspruch ein historisches, den veränderten Rahmenbedingungen einer echten Wissensökonomie nicht mehr entsprechendes Überbleibsel eines veralteten Management-Denkens?

Literatur:

- [1] Im Folgenden wird unter dem Begriff Wissensbilanz auf die „Wissensbilanz – Made in Germany“ Bezug genommen, entwickelt vom Arbeitskreis Wissensbilanz im Auftrag des BMWi. Es gibt daneben andere Modelle, z.B. in Österreich. Die der Autorin bekannten Modelle ähneln sich jedoch stark, nicht zuletzt weil alle Modelle voneinander lernen.
- [2] Vgl. Davenport, T.; Prusack, L.: Working knowledge. How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. 1997. S. 32
- [3] Das Modell der „Wissensbilanz – Made in Germany“ soll an dieser Stelle nicht näher erläutert werden, da dies in dieser Zeitschrift bereits

mehrfach Gegenstand von Fachbeiträgen war. Weitere Informationen unter www.akwissensbilanz.org sowie Vollmar, G., Baral, U.: Intellektuelles Kapital bewerten und steuern. In: Wissensmanagement Heft 6/2006. S. 31 ff.

[4] Vgl. Vester, F.: Die Kunst, vernetzt zu denken. München 2002

[5] Im Folgenden wird der Prozess der Wissensbilanzierung aus einer systemischen Perspektive heraus betrachtet. Prämissen einer systemischen Betrachtung sind: (a) Eine Organisation steuert sich selbst und entwickelt sich ausschließlich aus sich selbst heraus. (b) Eine Organisation konstruiert sich ihre Umwelten und ihre Identität. (c) Eine lernende, sich entwickelnde Organisation ist eine Organisation, die sich irritieren lässt und diese Irritationen verarbeitet. Ein systemisches Management setzt also, stark verkürzt ausgedrückt, auf Selbstorganisation, Interaktion und Reflexion bzw. fördert dies.

[6] Ausführlichere systemische Betrachtung unter http://wissen-kommunizieren.de/download/Studienarbeit_Systemisches_Management_20070816.pdf

[7] Ausführlicher anhand des Beispiels der Stuttgarter beo GmbH (www.beo-doc.de) dargestellt findet sich der Prozess der Wissensbilanzierung in Vollmar, G.: Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen. W. Bertelsmann Verlag Bielefeld. 2007

[8] Vollmar ebd. S. 198

[9] „Controlling“ verstanden als zielgerichtete Steuerung.



Die Autorin:

Gabriele Vollmar M.A. ist Inhaberin von VOLLMAR Wissen+Kommunikation in Reutlingen. Als Beraterin und Trainerin sind ihre Schwerpunkte der Umgang mit Wissen und Informationen in Organisationen. Aktuell begleitet sie unter anderem die dritte Wissensbilanzierung der beo GmbH in Stuttgart.

vollmar@wissensmanagement.net