

# Klarheit in drei Tagen

## Wissensbilanzen als strategisches und operatives Führungsinstrument

Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor für die Zukunftsfähigkeit im Hochlohnland Deutschland. Doch worin besteht das Wissen von Unternehmen und wie kann es strategisch und systematisch gemanagt werden? Hinzu kommt, dass neuerdings auch Geldgeber den Wert intellektuellen Kapitals als wichtig erkennen und zunehmend einen Nachweis dieser Werte verlangen, wenn es um Kreditvergaben oder Refinanzierungen geht.

Unternehmer haben also zwei Aufgaben zu meistern: Zum einen müssen sie ihre Betriebe auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft einstellen und zudem die oft noch diffusen Wünsche von Kapitalgebern erfüllen, um entsprechende Investitionen vornehmen zu können. Klassische Controllinginstrumente sind jedoch kaum für das Management und die Kommunikation des intellektuellen Kapitals einer Organisation geeignet. Fachkompetenz, Teamarbeit und Wissenstransfer, eingebunden in komplexe Prozesse zur Entwicklung und Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, lassen sich schlecht isoliert betrachten, geschweige denn in eine Buchhaltung überführen und in Euro berechnen. Gefragt sind also neue Instrumente und neue pragmatische Methoden.

**Sinn und Zweck von Wissensbilanzen** ► Als strategisches Instrument konzipiert, erlaubt eine Wissensbilanz das messbare, systematische Management der wichtigsten weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen, und zwar von deren Erfassung über die Priorisierung bis zum Controlling von Veränderungsmaßnahmen. Zudem wird es möglich, das bewertete intellektuelle Human-, Struktur- und Beziehungskapital gezielt an ausgewählte Partner zu kommunizieren.

Als Humankapital (HK) gelten die Kompetenzen und die Einstellung der Mitarbeiter. Das Strukturkapital (SK) besteht aus den organisatorischen Werten, Strukturen und Regelungen, die Mitarbeiter einsetzen, um produktiv zu arbeiten. Das Beziehungskapital (BK) beschreibt alle geschäftsrelevanten Beziehungen zu externen Partnern wie Kunden, Lieferanten und Investoren.

Neben der Darstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, insbesondere gegenüber Kapitalgebern, bietet eine Wissensbilanz zunächst und vor allem fundierte Entscheidungshilfen für die Unternehmensführung. Viele Anwender betonen den Nutzen des Instruments für interne Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die nicht nur in wissensintensiven Betrieben ganz enormes Optimierungspotenzial bergen.

**Historie, Verbreitung und Förderung** ► Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), begründete der »Arbeitskreis Wissensbilanz« (AK-WB) 2004 die Initiative »Wissensbilanz - Made in Germany«, die heute über 70 Anwen-



Dr. Kay Alwert

derbetriebe zählt. 15.000 Abrufe der kostenlosen Software »Wissensbilanz-Toolbox« ([www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)), 30.000 angeforderte Leitfäden zur Wissensbilanzierung und über 40 bundesweite Informations- und Schulungsveranstaltungen mit über 700 Teilnehmern sprechen für sich.

Die »Wissensbilanz Toolbox« und das umfangreiche Lernprogramm wurde von Mitgliedern des »Arbeitskreises Wissensbilanz« unter Leitung des Fraunhofer IPK, Berlin, entwickelt, wobei auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus einem Pilotprojekt und auf die Erfahrungen der 14 Erstanwender eingeflossen sind. So entstand ein praxisnahes, einfach zu bedienendes Werkzeug. Nutzer sind mittelständische Unternehmen diverser Branchen, aber auch Forschungsorganisationen wie das IMMS in Ilmenau, das OFFIS in Oldenburg oder Konzerne wie EnBW und die ZF-Sachs AG in Schweinfurt.

**Erstellung einer Wissensbilanz** ► Der Aufwand ist relativ gering. Die wichtigsten Facetten des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals werden in drei Workshops erfasst, bewertet und mit Messgrößen hinterlegt. Diese weichen Faktoren sind die Fach- und Führungskompetenz, der Wissenstransfer, das Innovationsverhalten sowie die Beziehungen zu Kooperationspartnern und Kunden. Um die Validität der Ergebnisse bei maximaler Kosteneffizienz zu sichern, werden die Daten von repräsentativ ausgewählten Mitarbeitern aller Firmenbereiche und Hierarchieebenen erarbeitet.

Der erste Workshop ermittelt das spezifische intellektuelle Kapital des Unternehmens, um es qualitativ und quantitativ zu bewerten. Die ausgewählten Mitarbeiter legen den aktuellen Status in Bezug auf die operativen und/oder strategischen Ziele auf einer Skala von 0 % (nicht ausreichend) bis 120 % (besser als erforderlich) fest und

### Intellektuelles Kapital als Basis der Wertschöpfung



### Drei Arten intellektuellen Kapitals

- Human-Kapital** ► Das Humankapital (HK) umfasst die Kompetenz und Einstellung der Mitarbeiter.
- Struktur-Kapital** ► Das Strukturkapital (SK) umfasst alle Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein.
- Beziehungs-Kapital** ► Das Beziehungskapital (BK) beinhaltet alle geschäftsrelevanten Beziehungen zu externen Partnern wie Kunden und Lieferanten.

Quelle: Autor

begründen die Bewertung. Darüber hinaus wird die aktuelle Systematik im Umgang mit diesen Faktoren bewertet, so dass ein präzises Stärken- und Schwächenprofil des Betriebs entsteht, das Prognosen erlaubt.

Der zweite Workshop macht die Wechselwirkungen der immateriellen Faktoren sowie ihre Bedeutung für die Organisation und den Geschäftserfolg transparent. Hier liegt eine Stärke von Wissensbilanzen. Die dritte Einheit dient der Diagnose. Sie sammelt die Ergebnisse, um Maßnahmen und Strategien abzuleiten. Dabei werden Prioritäten gesetzt und Stellschrauben ermittelt, mit denen das Unternehmen seine Zukunft effizient und erfolgreich gestalten kann.

Die Workshops fußen also auf einer ganzheitlichen Unternehmensbetrachtung und liefern klare Handlungsempfehlungen. Abschließend werden die Resultate so dokumentiert, dass sie den Anforderungen interner oder externer Zielgruppen genügen.

Der ganze Prozess wird durch die »Wissensbilanz-Toolbox« unterstützt, die von der Datenerfassung bis zur »Summary« führt. Zu beachten ist nur, dass jede Wissensbilanzierung Menschen mit ganz verschiedenen Sichtweisen auf das Unternehmen zu koordinieren hat. Die Workshops sollten moderiert werden, damit alle Teilnehmer zu Wort kommen, Bewertungen im Konsens erfolgen und damit wichtige Argumente zur Nachverfolgung notiert werden. Moderationen kosten zwischen 5.000 und 20.000 Euro.

**Ausblick** ► Die Erfolge von »Wissensbilanzen« dürfen nicht verdecken, dass der Weg in die Wissensökonomie für viele Unternehmen noch weit ist. Die meisten Betriebe richten sich immer noch auf Kosten- und Qualitätsstrategien aus, die in einer globalen Wirtschaft immer leichter kopierbar werden. Daher ist es an der Zeit, sich auf den eigentlichen Wettbewerbsvorteil des Standorts zu besinnen: die Fähigkeit aus Wissen Innovationen zu machen. Schaffen wir das nicht, werden wir so lange versuchen, den verlorenen Preisvorteil durch einen schwindenden Qualitätsvorteil wett zu machen, bis auch der verschwunden sein wird. Und dann? ■

*Dr. Kay Alwert, Gründungsmitglied »Arbeitskreis Wissensbilanz« (AK-WB), bis 2006 Leiter des Projekts »Wissensbilanz - Made in Germany« am Fraunhofer IPK, Unternehmensberatung alwert., Berlin*

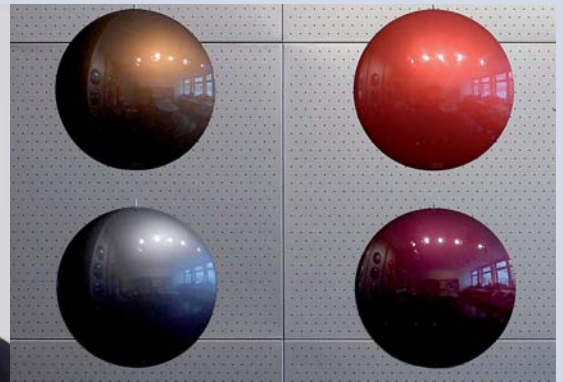
# Wohlfühlklima

## Bindung von Führungskräften in Familienunternehmen

Als Führungskraft zu einem Mittelständler gehen? Bei interessanten Kandidaten haben kleinere Unternehmen oft das Nachsehen, wenn sie mit Konzernen konkurrieren. Inhabergeführte Familienunternehmen sind nicht selten zweite Wahl, da sie mit ihrer flachen Hierarchie und ihrer relativen Größe nur begrenzte Entwicklungsmöglichkeiten zu bie-



*Dr. Axel Stepken*



*Individuelle Personallösungen (Lackmuster, BASF)*

ten scheinen. Dabei ist die vermeintliche Schwäche des Firmentyps eher eine Stärke: Indem die besondere Führungskultur persönliche Belange beachtet und Mitarbeiter als Mitstreiter anerkennt. Die Mittleren und Kleinen sind mit ihren schlanken Strukturen individueller, dank »sozialer Bindung«, »Entdeckergeist« und »internen Wettbewerb«.

Engagement, das nicht am Betriebstor halt macht, identifiziert die Angestellten mit ihrem Arbeitgeber. Die relative Überschaubarkeit der Belegschaft erleichtert es dem Unternehmer zu erkennen, welcher Mitarbeiter wie unterstützt werden kann: Mit dem Entgegenkommen, Kinder und Karriere intelligent zu vereinbaren, oder mit einem flexiblen Arbeitszeitmodell, wenn Angehörige Pflegezeit brauchen. Es gibt attraktive Weiterbildungskonzepte, Aktionen für gesundes Freizeitverhalten und viele andere Initiativen.

Im Unternehmen wird Bindung durch gelebte Wertschätzung und Mitbestimmung hergestellt. Mitarbeiter sind Mitwirkende, die sich und ihr Know-how vielseitig einbringen und bei vielen Entscheidungen gehört werden. Wer so eingebunden wird, fühlt sich mitverantwortlich. Die Balance von Privat- und Berufsleben steigert die Arbeitsleistung.

»Entdeckergeist« wird gelebt, wenn Mitarbeiter Freiraum haben, um Betätigungsfelder und Themen im Betrieb zu finden, die brachliegende Potenziale sind. Wer zum Aufspüren, Ausfüllen und Ausgestalten solcher Wertschöpfungsreserven angehalten ist, optimiert nicht nur sich selbst. Das Innovationsstreben nutzt dem ganzen Unternehmen. Wer zudem mit seinen Kollegen um die besten Ideen konkurriert, fördert seine persönliche Weiterentwicklung. Bei Fairness und Erfolgshonorierung widerspricht interner Wettbewerb nicht dem gutem Unternehmensklima, da es nicht um negativen Erfolgsdruck und Stressaufbau geht. Durch den guten Ansporn werden Belastungen vermindert, da richtige Herausforderungen und sinnvolle Perspektiven entstehen. Allein 18 Millionen Ausfalltage im Jahr sind größtenteils auf Depressionen und Ängste zurückzuführen, wobei fehlende Mitarbeiter im Schnitt 400 bis 500 Euro pro Tag kosten.

Eine Führungskultur mit »Wohlfühlklima« hat nichts mit Sozialromantik zu tun. Nur die Betriebe, in denen solche Vorsätze auf allen Ebenen zu Hause sind, können sich bei künftig knappen Personalressourcen ihre Mitarbeiter weiterhin aussuchen. ■

*Dr. Axel Stepken, Vorstandsvorsitzender TÜV SÜD AG, München, mit Zuständigkeit für das Strategische Geschäftsfeld »MENSCH«, das der Unterstützung von Mitarbeitern und Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen ihres Arbeitsalltags dient.*