

3 Wissensbilanzen – „Made in Germany“ Ein Praxisbericht aus dem Mittelstand

Manfred Bornemann & Leif Edvinsson & Kai Mertins & Peter Heisig & Kay Alwert & Mart Kivikas

3.1 Motivation und Zielsetzung

Die wichtigste Säule der wirtschaftlichen Stärke der Bundesrepublik Deutschland ist der Mittelstand. Mittelständische Unternehmen, also jene mit bis zu etwa 800 Arbeitnehmern, beschäftigen mit Abstand am meisten Mitarbeiter und sind ein verlässlicher Motor für Innovationen und beständige Qualitätsverbesserung. Für das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) stellt sich daher die Frage, wie dieser Mittelstand, der durch seine direkten und indirekten Steuerleistungen auch den wichtigsten Beitrag zum Wohlstand des Landes leistet, optimal für die Herausforderungen der Wissensgesellschaft unterstützt werden kann. Das langfristige Ziel der unter der Überschrift „Fit für den Wissenswettbewerb“ laufenden Initiative ist die Sicherung und Entwicklung des Innovationsstandortes Deutschland (BMWA 2004).

Das Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik der größten deutschen Forschungsanstalt, der Fraunhofer Gesellschaft, wurde beauftragt, gemeinsam mit erfahrenen Experten aus dem Ausland zu überprüfen, wie mit dem Instrument der „Wissensbilanz“¹ diese Ziele unterstützt werden können.

Drei Überlegungen spielten bei der Auswahl der Wissensbilanz als mögliches Instrument eine besondere Rolle: Wie kann der **Unternehmenswert** einer Organisation durch Erhöhung der **Produktivität** und klarere **Entscheidungen** verbessert werden?

3.1.1 Unternehmenswert

Der Unternehmenswert von KMU, welche gewöhnlich nicht an der Börse gehandelt werden, besteht aus materiellen und immateriellen Vermögensteilen. Vermögen (Umlaufvermögen und Anlagevermögen) wird dem (im Allgemeinen sehr hohen) Fremdkapital gegenübergestellt, eine positive Differenz ist Voraussetzung für den langfristigen Bestand der Organisation. Der Anteil der immateriellen Vermögenswerte am Gesamtwert steigt aber seit den 80er Jahren kontinuierlich an, was sich auch positiv auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Organisationen auswirkt. Doch wird dieser Anstieg in der Unternehmensrechnungsle-

¹ Über Definition und modellhafte Beschreibung der Wissensbilanz siehe Leitfaden Wissensbilanz –Made in Germany (BMWA 2004)

gung gewöhnlich nicht sichtbar – eine Ausnahme bildet der Zeitpunkt eines möglichen Verkaufs einer Organisation. Allerdings entstehen aus dieser Verschiebung und in Verbindung mit dem im deutschsprachigen Europa dominanten Prinzip des Gläubigerschutzes in der Rechnungslegung große Probleme bei der Finanzierung der Organisationen.

Aufgrund der fallenden Anteile der „greifbaren Haftungsmasse“ steigt formell für den Investor – meistens eine Bank – das Risiko und damit die Finanzierungskosten. Diese Herausforderungen werden auch mit dem Schlagwort „Basel II“ assoziiert. In diesem Projekt resultierte daraus die Frage: *Wie kann den Unternehmen geholfen werden ihr Wissenskapital und damit „Haftungspotenzial der aus Wissen erzielten künftigen Einnahmen“ möglichst realistisch darzustellen?*

3.1.2 Produktivität

Zur Steigerung des Unternehmenswertes trägt, wenig überraschend, die optimale Nutzung der verfügbaren Ressourcen bei. Immaterielle Ressourcen haben hier aufgrund der bisher unsystematischen Managementzugänge noch hohes Verbesserungspotenzial. Bei KMU, insbesondere bei den zahlreichen Organisationen mit weniger als 50 Mitarbeitern, wird häufig unterstellt, dass effiziente Managementinstrumente zur optimalen Nutzung der Ressourcen fehlen. Das mag sein, doch dürfte in Bezug auf immaterielle Vermögenswerte die Hypothese gelten, dass hier auch das „intuitive“ Wissen der Geschäftsführer über die internen Abläufe und ihre enge Verbindung zu den Mitarbeitern und deren täglicher Arbeit häufig genügen, einen guten Überblick über den Status Quo der Organisation zu behalten. Durch dieses intuitive Wissen der Geschäftsführer wird auch ein günstiges Verhältnis von Kosten (Aufwendungen für Managementinstrumente) und Nutzen (Ergebnisse der Geschäftstätigkeit und mittelfristig der gesteigerte Unternehmenswert) bewahrt².

Für etwas größere Unternehmen kann das Funktionieren des „intuitive Management“ von immateriellen Ressourcen nicht allgemein unterstellt werden, da einerseits der tägliche Kontakt des Managements mit den Herausforderungen des operativen Geschäftes mit zunehmender Betriebsgröße geringer wird, andererseits die Komplexität der inneren Abhängigkeiten zunimmt. Zur Steigerung der Produktivität könnte sich daher für größere Organisationen ein Instrument eignen, das ein Inventar über die verfügbaren immateriellen Vermögenswerte, eventuell sogar ergänzt um eine „Bewertung“, liefert. Dokumentation über die verfügbaren immateriellen Vermögenswerte erlaubt, vorhandene Lücken festzustellen und etwaige Überschüsse ergebniswirksam zu verwerten.

² Diese Hypothese wird durch Aussagen von an dem beschriebenen Projekt teilnehmenden Geschäftsführern gestützt, deren Tenor sich wie folgt zusammenfassen lässt: „Jetzt können wir endlich schwarz auf weiß darstellen, was wir aus dem Bauch heraus schon länger vermuteten.“

3.1.3 Unterstützung bei täglichen Entscheidungen

Unternehmer und Geschäftsführer von KMU stehen gleichermaßen ständig vor der Herausforderung, Entscheidungen mit zum Teil erheblichen Implikationen für die Zukunft der Organisation zu treffen. Naturgemäß sind die für eine „korrekte“ Entscheidung notwendigen Daten weder hinsichtlich Relevanz noch Aktualität oder Validität, also inhaltlicher Gültigkeit, in wünschenswerter Qualität verfügbar. Ähnlich stehen auch Personen aus dem mittleren Management als Abteilungs- und Teamleiter permanent vor Entscheidungen mit unvollständiger Datenbasis. Wenn, wie oben postuliert, die Bedeutung von immateriellen Vermögenswerten bei Entscheidungen ständig zunimmt, ist das Fehlen von Daten über immaterielle Vermögenswerte besonders problematisch.

Verschärfend wirkt weiterhin die häufig unklare Wirkungsbeziehung zwischen immateriellen Ressourcen und dem Unternehmenserfolg. Transparenz über die Wirkungsbeziehungen von immateriellen Vermögenswerten erleichtert die Simulation der Konsequenzen von Entscheidungen und in Folge die Selektion der besten Variante. Das im Zuge der Erarbeitung einer Wissensbilanz entwickelte gemeinsame Verständnis der Mitglieder einer Organisation über diese Zusammenhänge von immateriellen Vermögenswerten und den Ergebnissen hilft, die Qualität der Entscheidungen zu verbessern.

3.1.4 Abgrenzung zur Balanced Scorecard

Die Methodik der Balanced Scorecard ist in Teilen sehr ähnlich zur hier diskutierten Wissensbilanz. Dennoch gibt es einige wichtige Unterschiede. Der wohl wichtigste liegt darin, nicht auf einer „Tafel“ Kennzahlen zu präsentieren – mögen diese noch so relevant für eine Person oder einen Teilbereich der Organisation sein, sondern bewusst bei den Mitarbeitern ein ganzheitlicheres Bild zu entwickeln, das der Organisation nahe kommt.

Kennzahlen spielen in der Wissensbilanz eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Im Vordergrund steht der Wissensträger, der Mitarbeiter als Repräsentant des Humankapitals, und dessen Verständnis, wie in der Organisation Wertschöpfung erzielt wird. Dazu sind narrative Formen in Ergänzung mit geteilten mentalen Modellen und Vorstellungen sehr wichtig.

Schließlich geht es – ähnlich wie in der BSC – auch um Orientierung. Die Mitarbeiter brauchen einen gemeinsamen Interpretationskontext, um die täglichen Herausforderungen auch sinnvoll lösen zu können. Dieser Kontext wird durch die Wissensbilanz und durch die dahinter liegenden realen Zusammenhänge und Verbindungen von Einflussfaktoren erarbeitet.

3.2 Vorgehen zur Projektumsetzung

Neben den Überlegungen zum Beitrag der Wissensbilanz zur Steigerung des Unternehmenswertes der KMU, deren Produktivität und damit zur Sicherung des Innovationsstandortes Deutschland gab es für das BMWA aber noch ein wichtiges Argument zu berücksichtigen: das beste Instrument / Methode nützt nichts, wenn sie sich im Unternehmensalltag nicht als praktikabel und kosteneffizient erweist. Basierend auf viel versprechenden Erfahrungen mit Wissensbilanzen aus Schweden, Dänemark, Holland und Österreich sollten in möglichst repräsentativ ausgewählten Organisationen Prototypen der Wissensbilanz getestet werden.

3.2.1 Selektion der Teilnehmer und Erfahrungstransfer

Nach einer öffentlichen Ausschreibung wurden aus etwa 60 Organisationen nach einem Kriterienkatalog zunächst zehn, dann weitere vier Organisationen zur Umsetzung von Wissensbilanzen ausgewählt.

Parallel wurde mit den als führend betrachteten **Experten aus dem internationalen Umfeld ein Erfahrungsaustausch** organisiert, bei dem auch das diesem Projekt zugrunde liegende Modell zur Wissensbilanz diskutiert und für fortschrittlich befunden wurde. Zusätzlich wurden wesentliche Hinweise, die bei der Projektumsetzung zu beachten sind, dokumentiert:

- Ein **einfaches Modell** ist einem „vollständigen“ vorzuziehen
- Klare **Erklärung des Zusatznutzens** einer Wissensbilanz für KMU
- Klare Differenzierung und Definition von **Begriffen** erleichtern das Verständnis
- Hohe Priorität für ein gutes **Kosten-Nutzen** Verhältnis und insgesamt niedrigen Ressourceneinsatz
- Fokussierung auf Faktoren, die die **Zielerreichung** effektiv unterstützen

Entsprechend dem prototypischen Charakter veränderte sich daher der Umsetzungsprozess mit jeder Lernschleife, bis am Ende ein stabiler Prozess im „Leitfaden Wissensbilanz“ dokumentiert wurde (siehe Abbildung 3.1.). Bis dahin gab es allerdings noch einige Umwege.

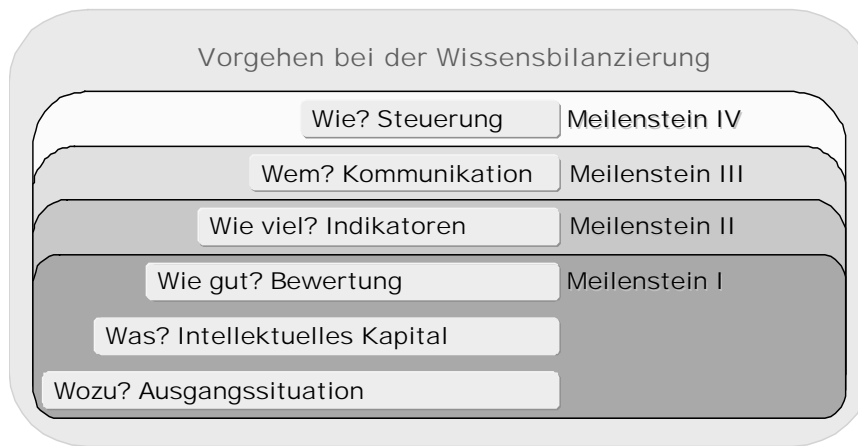


Abb. 3.1. Vorgehensschritte und Meilensteine der Wissensbilanzierung

3.2.2 Erfahrungen aus dem Implementierungsprozess in den 14 Pilotunternehmen

Die Weiterentwicklung des Wissensbilanz Modells erfolgte hinsichtlich des **Umsetzungsprozesses in den am Projekt beteiligten KMU** kontinuierlich während der Testphase entsprechend den laufenden Erkenntnissen. So sind auch leichte Unterschiede in den pilotierten Wissensbilanzen zu erklären. Die meisten teilnehmenden Organisationen haben ihre Wissensbilanzen veröffentlicht, eine Liste zum Download für Interessierte findet sich unter <http://www.akwissensbilanz.org>. Über die konzeptionellen Grundlagen des Projektes wird hier nicht diskutiert³, vielmehr liegt der Fokus auf den während der Erarbeitung des Leitfadens erlebten praktischen Herausforderungen und Antworten.

Es stellte sich heraus, dass die ursprünglich versuchte „eigenständige“ Lösungsentwicklung durch einzelnen Projektteams, also ohne auf bereits verfügbare Beispiele zurückzugreifen, nicht den gewünschten Erfolg brachte⁴. Der **Bedarf nach Orientierung** an bereits umgesetzten Lösungen ist insbesondere bei KMU sehr hoch, das Bedürfnis nach einer vollkommen eigenständigen, den eigenen Anforderungen ideal angepassten Lösung hingegen eher niedrig. Für künftige Umset-

³ Eine detaillierte Erläuterung der konzeptionellen Grundlagen findet sich im Leitfaden Wissensbilanz - Made in Germany (BMWA 2004)

⁴ Aus Perspektive einer „wissenschaftlich orientierten Problemlösung“ wäre es nach wie vor sinnvoll, zunächst ohne vorgefasste Lösungsstrategie Antworten auf die Fragen rund um die Bewertung von immateriellen Vermögenswerten zu suchen. Dieser Weg stellte sich jedoch als relativ aufwendig und damit im Rahmen dieses Projektes nicht vollständig umsetzbar heraus.

zungsprojekte und Weiterentwicklungsvorhaben scheint es sinnvoll, auf möglichst viele unterschiedliche Erfahrungen zurückzugreifen und die für die eigenen Anforderungen „beste“ Lösung zu entwickeln.

3.2.2.1 Entwicklung einer Wissensstrategie

Wesentlich für sämtliche Dokumentations- und Bewertungsmethoden ist die Zieldefinition. Entsprechend aufwendig wurde versucht, zu Beginn des Projektes aus der allgemeinen Strategie der Organisation eine spezifische **Wissensstrategie** herauszuarbeiten. Die Frage nach den „wesentlichen Wissensgrundlagen der Organisation“ löste vielfach weitere Fragen aus und bot dem in etwa 90% der Arbeitssitzungen anwesenden Management Gelegenheit, über die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation und strategische Prioritäten Klarheit zu schaffen. Diese im Grunde simple Darstellung der Ziele ermöglicht, alle weiteren Aussagen relativ einzuordnen.

Der **Zieldiskussionsprozess** wurde in jeder einzelnen Organisation angestoßen, aber – hauptsächlich aus Zeit- und Budgetgründen – in keiner abschließend behandelt. In den meisten Organisationen verlief diese Diskussion daher parallel zum Projekt der Erstellung des Wissensbilanz weiter und wurde am Ende bei der Entwicklung des Wissensbilanz-Dokumentes wieder einbezogen. Insgesamt wurde im ganzen Projektverlauf ein Workshopkonzept angewendet, das die Einbeziehung möglichst vieler Perspektiven (vertikal und horizontal) auf die Organisation verlangt.

Aus der theoretischen Perspektive der externen Projektmoderation gibt es zwei Argumente, die für den Start mit den Zieldefinitionen sprechen:

1. Einerseits ist das **Wissen der Organisation dezentral in den Köpfen der Mitarbeiter verteilt**, die im Allgemeinen täglich weitgehend selbständig wissensbasierte Entscheidungen treffen (müssen), die das Ergebnis – unabhängig ob profitorientiert oder nicht – beeinflussen. Ab einer kritischen Größe verlieren in den meisten Organisationen die schließlich verantwortlichen Topmanager den vollständigen Detailüberblick. Je besser die tatsächlich ausführenden Mitarbeiter über die Gesamtziele und die davon abhängigen Wissensziele der Organisation informiert sind (und eventuell sogar bei der Definition mitarbeiten), desto effektiver können sie mit jeder einzelnen Minientscheidung zum Erreichen beitragen.
2. Andererseits erfolgt auch die **Bewertung der immateriellen Vermögenswerte** in einem Interaktionsprozess, der sich an den Zielen der Organisation orientiert. Wieder wissen die jeweils betroffenen Mitarbeiter am Besten Bescheid über die Ausprägung von Einflussfaktoren in ihren Verantwortungsbereichen. Durch eine Diskussion der Argumente, die für eine hohe, mittlere oder niedrige Bewertung aus unterschiedlichen (funktionalen oder divisionalen) Perspektiven sprechen, ergeben sich fast immer erhöhte Transparenz, besseres Verständnis für die Probleme des im Leistungserstellungsprozess vor- oder nachgeordneten Kollegen und schließlich auch Vertrauen zueinander.

Diese Überlegungen haben sich im Laufe des Projektes als richtig erwiesen, doch ergeben sich daraus Konsequenzen:

- Es entstehen zunächst relativ hohe Opportunitätskosten durch die Einbindung von vielen Leuten aus der Organisation und aus deren Umfeld. Für sehr kleine Organisationen stellt das häufig ein großes Problem dar, da das operative Tagesgeschäft faktisch eingeschränkt läuft. Planung, Abstimmung und Analyse benötigen eben grundsätzlich Ressourcen, ohne die eine sinnvolle Betriebsführung nicht möglich ist.
- Es kann durch das partizipative Vorgehen zu einer Verschiebung der Kräfteverhältnisse innerhalb der Organisation kommen. Einerseits werden Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen gefragt und in die Bewertung mit einbezogen, andererseits geht mit der Befragung nicht automatisch Zustimmung oder notwendige Akzeptanz der Antworten durch das Management einher. Diese Abweichung kann Spannungen schaffen, mit denen unterschiedlich umgegangen wird. Im Idealfall wird sie als Lern- und Veränderungschance genutzt. Die sich aus der Miteinbeziehung breiterer Gruppen ergebende „Aufwertung“ der Mitarbeiter sollte nicht als Führungsschwäche, sondern als Stärke verstanden werden.

Rückblickend auf die realisierten Prototypen hat sich gezeigt, dass der Aufwand für die Mitarbeiterbeteiligung schon sehr kurzfristig positive Wirkungen für die interne Kommunikation auslöst. Die sich ergebenden Diskussionen und das Aufbrechen von möglicherweise lange existierenden Tabus ist mittelfristig nicht zu verhindern, warum sie also nicht gleich in einem kontrollierbaren Prozess kanalisieren? Der geordnete Dialog führte in den Organisationen zum Überdenken der Ursachen und entweder zur Erklärung des Status Quo oder aber zu positiven Veränderungen.

3.2.2.2 Entwicklung von Einflussfaktoren

Sobald über die strategischen Ziele einer Organisation Klarheit besteht, stellt sich die Frage, wie diese möglichst schnell und effektiv erreicht werden können. Aus der Literatur zum Intellektuellen Kapital abgeleitet und entsprechend dem verwendeten Modell wurden vier Dimensionen besonders betrachtet: **Human-Struktur- und Beziehungskapital**. Diese bilden wesentliche Dimensionen, die den Prozess der Leistungserstellung, also die Kernprozesse einer Organisation zur Erreichung der Ergebnisse massiv beeinflussen. Zu Beginn des Projektes wurden, in Gruppen mit Vertretern aus möglichst vielen Organisationsbereichen, Einflussfaktoren zu jeder Dimension des Intellektuellen Kapitals erfasst und zusammen gestellt. Fast immer wurden nach kurzer Zeit deutlich über hundert, in einem Extremfall sogar mehr als dreihundert Schlagworte genannt, die in Zusammenhang mit Intellektuellem Kapital und den Ergebnissen stehen.

Dieser Teilprozess der Erstellung der Wissensbilanz löste unterschiedlich Reaktionen aus. Das Spektrum reicht von Begeisterung, gemeinsam ein Verständnis über die wichtigen Zusammenhänge in der Organisation aufzubauen, bis zur klaren Ablehnung, für so eine „soziale Übung“ Zeit und Geld zu verwenden.

Was steht dahinter? Für das Management und in weiterer Folge für das aktive Arbeiten mit Intellektuellem Kapital ist innerhalb der Organisation eine möglichst **einheitliche Sprache** notwendig, die sicherstellt, dass die Beteiligten ein ähnliches Verständnis über a) die Begriffe und b) die Implikationen haben. Beides kann man auch ohne diesen Diskussionsprozess etwa durch längere Betriebszugehörig-

keit erreichen. Für das Intellektuelle Kapital fehlte aber in den hier beteiligten Organisation zu 100% eine differenzierte Sprache. Da diese Sprache nicht existiert, kann sie – im Gegensatz zur Corporate Identity oder anderen weichen Differenzierungsmerkmalen – auch nicht durch kulturelle Erlebens- und Sozialisierungsprozesse informell auf neue Mitarbeiter übertragen werden.

Es ist also ein neuer, alternativer Weg notwendig, für den es wieder zwei Varianten gibt: a) die gemeinsame, organisationspezifische Entwicklung einer eigenen Sprache und eines Verständnisses für Intellektuelles Kapital oder b) die normative Übertragung von weitgehend „standardisierten“ Konzepten. Als großer Vorteil der zweiten Variante wird häufig die so erreichte Zeitersparnis angeführt. Gegen die zweite Variante, welche ebenfalls gegen Ende des Projektes (nach Vorliegen von entsprechend aufbereiteten Erfahrungswerten) getestet wurde, sprechen zwei wichtige Argumente:

- **Lernen braucht Zeit** – jene Zeit, die bei der (eigenständigen aber moderierten) Erarbeitung verbraucht wird.
- Das Phänomen von „**Not invented here**“ – die Beobachtung, dass „wir anders als die anderen sind“ und daher auch eigene Lösungen benötigen.

Welcher Variante auch immer der Vorzug gegeben wird, bleibt häufig eine Kultur- oder Geschmacksfrage – eine abschließende theoretische Diskussion ist hier abgesehen von der kurzen Argumentation nicht möglich.

Aus der Projekterfahrung lässt sich sagen, dass beide Varianten im Sinne der Erstellung einer Wissensbilanz erfolgreich waren, eine „nachhaltige“ Wirkung aber tendenziell von einer eigenständigen Erarbeitung zu erwarten ist. Im Leitfaden schließlich wird, der Forderung einer möglichst guten Kosten-Nutzen Relation entsprechend, eine Mischvariante vorgeschlagen: Unter Verwendung eines „typischen“ Sets an Einflussfaktoren⁵ als Ausgangsbasis wird eine eigenständige Definition, die den spezifischen Bedürfnissen angepasst ist, erarbeitet.

3.2.2.3 Der Bewertungsprozess des Intellektuellen Kapitals

Die Bewertung der Einflussfaktoren ist vor allem für die Personen aus den Organisationen, die an diesem Projekt beteiligt waren, ein Schlüsselerlebnis gewesen. Nun geht es darum, eine Aussage zu machen. Das ist Chance und Bedrohung gleichzeitig, man exponiert sich manchmal mit einer Meinung, kann unter Umständen kritisiert werden für eine abweichende Aussage und soll dann auch noch begründen, warum man zu dieser Aussage kommt. Das ist vielfach eine vollkommen neue Situation für Mitarbeiter, die es sonst gewohnt sind, klare Vorgaben zu erhalten.

In den bewusst sehr heterogen besetzten Teams aus Vertretern der Führungsebene, der mittleren und unteren Ebenen kommt es in diesen als Workshop organisierten Arbeitsrunden manchmal zu neuen Berührungspunkten, die zuvor nicht

⁵ Ein laufend angepasstes Set an typischen Einflussfaktoren inklusive eines Vorschlages zur möglichst allgemeingültigen Definition findet sich unter <http://www.akwissensbilanz.org>

existierten. Die Teilnehmer lernen sich neu kennen und verstehen durch die entstehende Interaktion langsam, wie die anderen Teilnehmer handeln und manchmal auch warum. Diese nicht dokumentierten und möglicherweise auch gar nicht direkt dokumentierbaren Veränderungen können mittel- und langfristig bei Organisationen zu dramatischen und auch nach außen sichtbaren Veränderungsprozessen führen. Bereits drei Monate nach Fertigstellung der Wissensbilanzen kam es in etwa 25% der Organisationen zu massiven, direkt der Wissensbilanz zuordenbaren organisationalen Veränderungen.

Um den Prozess der Bewertung der Einflussfaktoren selbst möglichst neutral zu halten und die aus der Gruppendynamik entstehenden gegenseitigen Beeinflussungen zu minimieren, helfen farbige Karten, die analog der Bewertung von Eisläufern oder Schispringern möglichst gleichzeitig gezeigt werden. Dabei können sich Gruppen bilden, die immer wieder ähnlich aber konstant abweichend zu anderen Gruppen bewerten. Die Analyse und sofortige Hinterfragung dieser Beobachtungen führt zu weiterer Interaktion, die meistens in einer unmittelbaren, zum Problem passenden Antwort mündet. Veränderung findet statt.

Wenn es gelingt, die Bewertung sehr schnell und flüssig zu gestalten, verschwinden für die Teilnehmer die (unterstellten) Zusammenhänge, und „manipulierte“ Bewertungen können vermindert werden. Wesentlich ist dann aber die Zusammenführung der Ergebnisse am Schluss und die ausführliche Diskussion der Implikationen. Mehrmalige Iteration der Bewertung, Hinterfragung der Einschätzung und der Begründungen führen zu besseren Ergebnissen und bleiben dann auch in Erinnerung. Die einzelnen Zahlen werden schlicht aufgrund der Menge der Bewertungen – meistens deutlich über 60 Einzelwertungen, abhängig von der Anzahl der Einflussfaktoren – vergessen, was bleibt, ist ein neues mentales Bild über den Status Quo der Organisation in jedem einzelnen Mitarbeiter.

3.2.2.4 Die Unterlegung mit Indikatoren

Wie weit kann man diesen Ergebnissen vertrauen und Relevanz zuschreiben? Wie weit sind die Ergebnisse vergleichbar? Das hängt von den Erwartungen und dem unterstellten Grad an Genauigkeit ab. Zur Zeit gib es keine verbindlichen Messgrößen. Das liegt am nicht verfügbaren – und hier auch nicht empfohlenen – Standard zur Wissensbilanz und an den jeweils unterschiedlich berechneten Kennzahlen, die zur Begründung der Einflussfaktoren verwendet werden.

Ein Verweis auf die im Handelsgesetzbuch beschriebene Berechnung der einfachen Finanz-Kennzahl „Gewinn“ lässt erahnen, welche Spielräume selbst diese etablierte und vergleichsweise stark reglementierte „Berechnung“ hat. Trotz aller Bemühungen des Rechnungswesens ist der Anspruch der Objektivität (d.h. hier: eine unabhängige zweite oder dritte Bewertung durch Fachleute, die zum selben(!) Ergebnis kommen) selbstverständlich nicht erfüllbar. Zu viele strategische Überlegungen oder konzeptionelle Grundhaltungen spielen hinein.

In der Umsetzung des Projektes wurden daher zwei unterschiedliche Wege eingeschlagen: Einerseits liegen im betrieblichen Informationssystem bereits viele Kennzahlen und Messgrößen vor, die nun mit der Brille des Intellektuellen Kapitals neu zusammengestellt und anders interpretiert werden. Sie sind sehr schnell und, weil ohne hohen Aufwand verfügbar, günstig in die Wissensbilanz integrier-

bar. Andererseits beleuchtet die Wissensbilanz durch die neuen Fragestellungen oft auch neue, bisher unberücksichtigte Bereiche, für die schlicht keine Daten verfügbar sind. Dazu sind neue Indikatoren notwendig.

Aus der Projekterfahrung zeigt sich, dass die Formulierung der Messhypothese, also der Frage, was überhaupt gemessen werden soll, das schwierigste Problem ist. Schnell ergeben sich jede Menge Alternativen, die ebenfalls interessant und wichtig wären. Wenn die Frage, was gemessen oder bewertet werden soll, geklärt ist, ergeben sich die Indikatoren sehr schnell durch logische Ableitung. Eine Liste von typischen Indikatoren wurde erarbeitet⁶, ist jedoch nicht ohne weitere Anpassung auf jede Organisation übertragbar.

Die begrenzte Übertragbarkeit von Indikatoren und die damit verbundene Problematik der korrekten Interpretation sowie die schwierige Ableitung von Konsequenzen mag unbequem erscheinen, ist aber auch ein strategischer Vorteil für jene Organisationen, welche sich dem Thema widmen. (Eine Analogie wäre der Lernaufwand, denn jeder Mensch für sich investieren muss, um Neues zu verstehen und dann auch anzuwenden.)

3.2.3 Nutzen für KMU aus dem Erstellungsprozess

Viele Organisationen, die eine Wissensbilanz erstellt haben, berichten, dass eine Reihe von Nutzenaspekten bereits aus dem Prozess der Erstellung zu erwarten sind:

- Die **hierarchieübergreifende Erstellung** der Wissensbilanz erhöht das Verständnis, wie das Unternehmen funktioniert. Daraus folgt eine bessere Abstimmung über gemeinsame Zielsetzungen und zukünftige Aufgaben, welche die permanente (und meist dezentrale) Entscheidungsfindung erleichtert.
- Die Erfassung und Definition der wichtigsten Einflussfaktoren verhilft zu einer unmissverständlichen **Sprachregelung**, was konstruktive Diskussionen fördert, die Fokussierung von Lern- und Verbesserungsaktivitäten erleichtert und ein innovationsförderliches Klima schafft.
- Die Konzentration auf den Kunden und das Wissen um dessen Bedürfnisse erlauben eine bessere **Ausrichtung auf die Wertschöpfung** und Wettbewerbsvorteile.
- Eine ganzheitliche Perspektive auf die Organisation und ihre Zusammenhänge macht den Stellenwert der einzelnen Einflussfaktoren deutlich. Dies ermöglicht eine **Priorisierung von erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen** und trägt so aktiv zur Prozessgestaltung und –verbesserung bei.
- Eine offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen sowie eine solide und ehrliche Messung des Intellektuellen Kapitals schafft **Transparenz und Vertrauen zwischen Mitarbeitern**, Organisationseinheiten und -funktionen.

⁶ eine jeweils aktualisierte Liste findet sich unter: www.akwissensbilanz.org

3.3 Lessons Learned⁷

Bei den verschiedenen Projekten gibt es eine Reihe von Fragestellungen und Beobachtungen die sich wiederholen. Im Folgenden sollen diese, allgemein formuliert dargestellt werden:

3.3.1 Was ist eine Wissensbilanz?

Auf diese mit Sicherheit am häufigsten gestellte Frage muss zunächst im Managementteam und dann im Projektteam eine Antwort gefunden werden. Die Antwort hat sehr viel mit den Erwartungen und der allgemeinen Zielsetzung zu tun. Zu vielfältig sind die aus der deutlich systemorientierten Methode zur Erstellung der Wissensbilanz ableitbaren Optionen. Im Verlauf des Projektes hat sich – wie schon von Beginn an vermutet – herausgestellt, dass drei vollkommen unterschiedliche Ziele mit einer Wissensbilanz erreicht werden können:

- Vorbereiten einer Datenbasis zur Entscheidungsfindung (Managementfunktion)
- Kommunikation mit Dritten zur Veränderung des Wertschöpfungsumfeldes (Kommunikationsfunktion)
- Beschreibung und Bewertung der Wissensbasis im Kontext der Gesamtorganisation (Perspektive der Organisationsentwicklung)

Wenn sich das Team nicht auf eine Zielsetzung beziehungsweise auf eine Reihenfolge einigt, wird sich im Rest des Erstellungsprozesses die Frage ständig wieder neu stellen, und es wird unnötig Zeit verloren gehen.

Gibt es eine „richtige“ Antwort? Zur Zeit stehen mehrere Ansätze zur Diskussion – siehe dazu Kapitel 2 in diesem Band – weshalb die Antwort negativ ausfallen muss. Je mehr Beispiele und Erfahrungen aber gesammelt werden – in Abteilungen von Organisationen, über die Zeit, aber natürlich auch über Branchen und Regionen-, desto klarer wird das Bild werden. In diesem Projekt berichten allerdings mehr als 90% der Teilnehmer, dass schon sehr kurzfristig positive Ergebnisse realisiert wurden.

3.3.2 Bedeutung von schnellen Ergebnissen

Über die Herausforderungen jedes Projektmanagers, kurzfristig Erfolge nachweisen zu können, soll hier nur soweit eingegangen werden, als dass sie mit der hier getesteten Methode gemeistert werden konnten. Durch die sehr einfache, an die übliche Darstellung durch Portfolios angelehnte Visualisierung, wird ein Bild geschaffen, mit dem die Wissensbilanzbeauftragten die Botschaft aus der Reflexion und strategischen Bewertung der Wissensbasis kommunizieren können. Die im

⁷ Die Elemente dieses Kapitels basieren auf Aussagen der beteiligten Projektverantwortlichen in einem Erfahrungsaustauschtreffen, welches ein halbes Jahr nach Fertigstellung der Wissensbilanzen stattfand.

Projekt dominante Botschaft bezog sich auf die Identifikation von Maßnahmenfeldern, wo eine Intervention den größten Grenznutzen, also das beste Kosten-Nutzenverhältnis, erwarten lässt.

Im nächsten Schritt werden diese umgesetzt, wobei in vielen Fällen bereits unmittelbar nach dem Erstellungsprozess eine interessante Reaktion feststellbar war: „Aha, jetzt wissen wir, warum wir (so) erfolgreich sind ...“ Die Reflexion führt zur Beschleunigung der bisher etablierten Prozesse und damit zu gesteigerter Produktivität.

3.3.3 Gewinnen von Legitimation

Eine große Herausforderung besteht in der ersten Verankerung des neuen Instrumentes. Da praktisch niemand mit Wissensbilanzen Erfahrungen hat, braucht es eine gewisse Risikofreude, um an das Thema heranzugehen. Als erfolgreich hat sich erwiesen, mit einem sehr kleinen Pilotprojekt zu starten, um herauszufinden, was die Wissensbilanz in dieser Organisation leisten kann. Dabei sollen nach Möglichkeit die mit Gruppendynamik und Interaktion erfahrensten Mitarbeiter dabei sein, da sie den ganzen Prozess der Erstellung durch aktives Einbringen ihrer Arbeit erleichtern und beschleunigen können.

In einer weiteren Stufe kann eine Erweiterung stattfinden, wobei auf den ersten Arbeiten aufgebaut werden soll. Meistens kommt es dabei zu einer massiven Überarbeitung und Anpassung, sowohl im strukturellen Aufbau als auch in den hinter der Wissensbilanz liegenden gedanklichen Modellen. Nach zwei bis drei Versionen stabilisiert sich die Wissensbilanz, bis weitere externe Einflüsse eine neuerliche Veränderung notwendig machen.

3.3.4 Hohe Voraussetzungen und Aufwand

Alle in diesem Projekt beteiligten Organisationen haben ein hohes Niveau an organisationaler Entwicklung. Es existieren diverse Formen der Prozessorganisation, der Personalentwicklung, der Qualitätssicherung, Maßnahmen zur Entwicklung und Pflege der Unternehmenskultur und des Informationsmanagements. Unter Informationsmanagement werden sehr breit die Aufbereitung von digitalen Daten im Geschäftsprozess, die strukturierte interne und externe Kommunikation oder auch nur Datenablageroutinen verstanden. Wissen und Erfahrungen sind nicht Teil dieses Themas, werden aber durch Informationsmanagement unterstützt.

Je besser diese Grundlagen entwickelt sind, oder wenn sogar Erfahrungen mit Managementsystemen wie etwa der BSC, EFQM oder anderen bestehen, desto effektiver ist auch der Erstellungsprozess der Wissensbilanz. Wenn diese Grundlagen nicht vorliegen, müssen sie zumindest teilweise nachgezogen und entwickelt werden, was mittelfristig einen deutlichen Entwicklungsschub auslösen kann, aber kurzfristig mit erheblichem Aufwand verbunden ist.

Schließlich ist der Aufwand auch größenabhängig. In ganz kleinen Organisationen kann die Erstellung der Wissensbilanz sehr schnell gehen, doch stellt sich wie oben schon diskutiert, die Frage nach dem Nutzen, insbesondere, wenn Management und Kommunikation noch sehr unstrukturiert ablaufen. Der relative

Aufwand, geschätzt als Pro-Kopf Aufwand, ist bei mittleren im Vergleich zu sehr großen Organisationen aufgrund der unterschiedlichen Verteilung von Overheads tendenziell größer. Dafür ist auch der realisierbare Nutzen aufgrund der noch möglichen direkten Interaktion der Mitarbeiter untereinander ohne technische Unterstützung oder Verlagerung auf eine nächst höhere Ebene sehr hoch. Erfahrungen mit integrierten Großorganisationen liegen noch nicht vor.

3.3.5 Vergleichbarkeit und Interpretation

Ein wichtiges Element nach Fertigstellung der Wissensbilanzen inklusive Unterlegung von wichtigen Einflussfaktoren mit passenden Kennzahlen betrifft die Interpretation. Was bedeuten die Zahlen und welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Sind wir „gut“ oder „schlecht“? Zur Zeit gibt es nur wenige Benchmarkmöglichkeiten. Das zwingt die Entscheidungsträger, sich selbst mit den Bedeutungen und Interpretationsoptionen zu beschäftigen und führt unmittelbar zurück zu den Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Gedanken über die Ziele, Wege zur Zielerreichung und schließlich eine Reflexion der tatsächlich erreichten Ergebnisse sind die grundlegenden Dimensionen des Managements.

Zusammenfassung und Ausblick

Wissensbilanzen in KMU sind möglich und sinnvoll. Das belegen Erfahrungen mit Organisationen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen in dem beschriebenen Projekt. Das am Ende der Implementierungen der Wissensbilanzen noch deutlich mehr Fragen offen sind als zu Beginn und neue Herausforderungen diagnostiziert werden, ist eine normale Konsequenz von organisationalen Lernprozessen. Doch wie geht es weiter? Bis auf zwei Organisationen, werden alle Prototypen weiter entwickelt und gepflegt. Parallel laufen Bemühungen, die sich daraus ergebenden Ergebnisse sinnvoll aufzubereiten. Sowohl Entwicklungstendenzen in der Wissensbasis, deren Beeinflussbarkeit und – vielleicht für das Management noch wichtiger – die zeitlichen Verzögerungen, mit denen Wirkungen von Maßnahmen nachweisbar sind, stellen noch große Herausforderungen an das konzeptionelle Rahmenwerk.

International gibt es mehrere Trends⁸, die eine weitere Entwicklung des Themas der Bewertung von Intellektuellem Kapital für KMU wahrscheinlich machen. Daher wird es auch eine Fortsetzung dieser Arbeitsgruppe geben. Die Ergebnisse werden zumindest via Internet publiziert.

⁸ Vgl ALWERT in diesem Band über Trends in der internationalen Rechnungslegung, sowie nationale und internationale Entwicklungen in Richtung Lissabon Agenda 2010.

Literaturverzeichnis

- BMWA (2004) Initiative des BMWA „Fit für den Wissenswettbewerb – Ziele und Leitlinien. <http://www.eid.dlr.de/pt/mm/AE621/Leitfaden%20Wissensmanagement.pdf>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit BMWA (2004) Leitfaden Wissensbilanz - Made in Germany <http://www.bmwa.bund.de/Redaktion/Inhalte/Pdf/wissensbilanz-made-in-germany-leitfaden.property=pdf.pdf>