

Erfahrungen mit Wissensbilanzierung als Instrument der strategischen Personalentwicklung

Günter R. Koch, *execupery und Deloitte Wentner & Havranek*, Wien

„Wer keine Kinder hat, sollte sich nicht in der Erziehungsberatung betätigen“ war im Kern die Botschaft des Daimler-Chrysler Vorstandes Rüdiger Grube, die dieser im Herbst 2004 den Beratern anlässlich deren Jubiläumskongress des Bundes Deutscher Unternehmensberater ins Stammbuch schrieb. Der Autor nimmt für sich in Anspruch, den Satz umschreiben zu dürfen in: „Weil ich Kinder erzogen habe und noch erziehe, kann und darf ich über authentische Erfahrungen berichten und Rat erteilen“ - im konkreten Fall über die Einführung und den Nutzen von Wissensbilanzen (Intellectual Capital Reports ICRs) in der Unternehmenspraxis.

Die von Ursula Schneider, Inhaberin des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität Graz, und dem Verfasser dieses Berichts im deutschsprachigen Raum erstmals entwickelte und seit 1999 angewandte Methode der Wissensbilanzierung [1] hat sich bis heute als stabil und mustergültig erwiesen, d.h. es liegen jetzt Erfahrungen mehrerer Anwender sowie Zeitreihenvergleiche über fünf Jahre vor, die es erlauben, die eigenen, empirischen Erhebungen zur immer noch jungen und wenig verbreiteten Wissensbilanzierung gegenüber ersten Referenzberichten [2] in einzelnen Punkten zu vergleichen. Wie später auszuführen sein wird, sind die Erfahrungsreportagen von Mitarbeitern, die in Wissensbilanz-Projekten involviert sind, ähnlich bis deckungsgleich.

Es zeigt sich in der Praxis, dass die Wissensbilanz genau die von Ihren Erfindern reklamierte Lücke füllt, die zwischen der „harten“ Beschreibung des Zustandes eines Unternehmens über primär Finanzkennzahlen einerseits und andererseits den „weichen“ Indikatoren, die in der Berichterstattung der Unternehmen, wenn überhaupt, recht ungenau mit dem Begriff „intangible Werte“ und mittels viel Prosa umschrieben wird. Organisationen, deren „Produkte“ sich von Haus aus einer vordergründigen ökonomischen Bewertung entziehen, sind deshalb die ersten von zwei prioritären Interessentengruppen, die die Wissensbilanzierung als ein ideales und komplementäres Mittel zur Beschreibung der eigenen Leistungen anerkennen. Zu dieser ersten Gruppe gehören Forschungseinrichtungen – an einer solchen konnte der Autor die ersten Versuche mit Wissensbilanzierung erproben [3] -, Universitäten, die im Falle Österreichs ab sofort per Gesetz zur Wissensbilanzierung verpflichtet wurden, Akademien, Schulen, Museen, karitative Einrichtungen oder Einrichtungen des Gesundheitswesens, die heute allesamt unter dem Druck stehen, ihre Daseinsberechtigung in einer vorherrschend „ökonomistischen Kultur“ zu beweisen. Die zweite Gruppe wird durch kleine bis mittlere Unternehmen repräsentiert, die intensiv vom Kapitalmarkt abhängen und die im Wettbewerb der Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital veranlasst sind, weit mehr über sich und ihre Potentiale und Fähigkeiten zu berichten, als dies gewöhnlich aus Geschäftsberichten und Bilanzen herausgelesen werden kann.

Eine Unternehmensberatung wie Deloitte Wentner & Havranek mit Schwerpunkt Personalwirtschaft, Personalmanagement und (Executive) Search muss gemäß ihrer eigenen Mission auch danach zu fragen, wie denn die Wissensbilanzierung mit der HR-Entwicklung in Zusammenhang steht und ob die Methodik der Wissensbilanzierung hier neue Herausforderungen an das HR-Management induziert. Wenn zuvor der Eindruck erweckt wurde, als sei die Wissensbilanz lediglich ein zeitgemäßes Mittel zur Außendarstellung, so

ergibt sich ihr weit praktischerer und spürbarer Nutzen nach innen, d.h. beim Aufbau einer von der Idee der Wettbewerbsfähigkeit dominierten Unternehmenskultur.

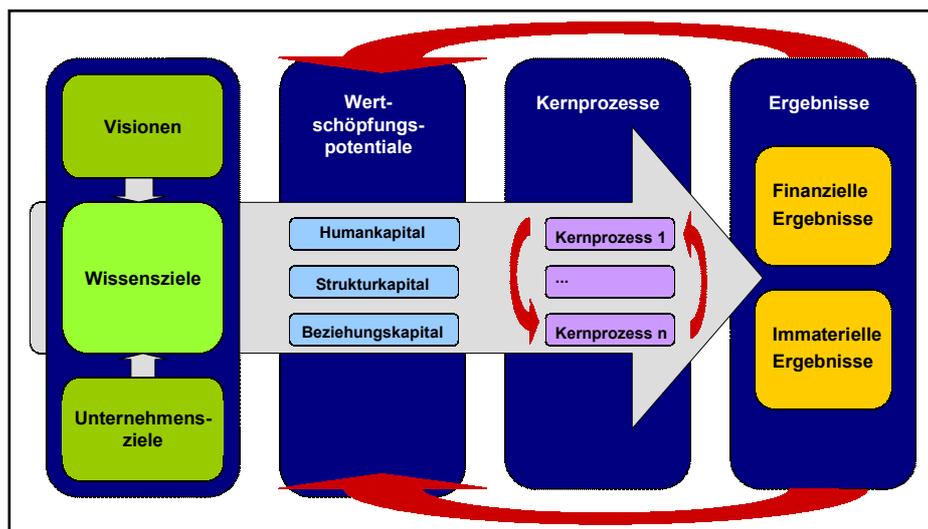
Hinsichtlich der Personalwirtschaft haben sich vier Dimensionen für die Praxis der Wissensbilanzierung als besonders relevant herausgeschält:

1. Das Projekt der Einführung der Wissensbilanz als ein genuines Mitarbeiterprojekt
2. Die Wissensbilanz als Analyse- und Strategieinstrument für die Personalentwicklung
3. Die Re-Integration multipler Aspekte der heutigen, methodenbasierten Unternehmensführung durch den durch das Wissensbilanzmodell gegebenen Gesamtrahmen
4. Der „sportliche“ Wettbewerb „unseres Unternehmens“ mittels Wissensbilanz-Benchmarking

1. Das Projekt der Einführung der Wissensbilanz

Von allen Projekten der Einführung der Wissensbilanzierung als Analyse- und Strategiemethode wird übereinstimmend die positive Wirkung einer umfassenden und tiefen Auseinandersetzung mit der Identität, dem Wesen, den Zielen, Potentialen und wesentlichen Prozessen der bilanzierenden Organisation berichtet. Das Rahmenmodell (Abb.1) erfordert eine Auseinandersetzung mit sowohl der Gesamtausrichtung des Unternehmens, wie auch mit Fragen, *was* dazu benötigt wird (Potentiale, im Modell als „Kapitalien“ ausgewiesen), und *wie*, d.h. mittels welcher wesentlicher Prozesse „die PS des Unternehmens auf die Strasse gebracht“ werden sollen. Die mit der Behandlung der Identitätsfrage ausgelöste Solidarisierung auf Mitarbeiterebene entsteht anfangs durch die Notwendigkeit, die grundlegenden Begriffe und Fragen, die „unser“ Unternehmen beherrschen, neu zu verstehen und neu zu besetzen. Projektorganisatorisch geschieht dies in dafür eingerichteten Projektgruppen, die in vielfältiger Weise und nicht zuletzt über den Betriebsrat mit der Mitarbeiterschaft in ihrer Gesamtheit rückgekoppelt sind.

Koch-Schneidersches Wissensbilanz-Modell



© U. Schneider, Graz und G. Koch, Wien

Abb.1 : Das „Rahmenmodell“ der Wissensbilanz mit der Kategorie „Humankapital“

Arbeitet man das Wissensbilanzmodell, das einer Input-Output-Logik folgt, von links nach rechts ab, startet die Begriffsklärung mit der Klärung der *Wissensziele* als aus der Gesamt-Unternehmensstrategie ableitbare „Größen“. Die Fragen sind: Was *wissen* wir noch nicht, sollten wir aber wissen, um unsere strategischen Ziele zu erreichen? Was *können* wir noch nicht - i.S. von Know-How - um dann die gesteckten Ziele auch operativ zu erreichen? Man beachte die *Dualität von Wissen i.S. von Knowledge, und Können i.S. von Know-How*: Nur wenn beides komplementär vorhanden ist, findet eine Veränderung „nach vorne“ effektiv statt.

Der Autor konnte in einem Forschungsunternehmen [4], dessen Vorstandsvorsitzender er zum Zeitpunkt der Einführung der Wissensbilanz war, wie auch verfolgend in einem Projekt der erstmaligen Wissensbilanzierung einer gesamten Universität [5] die Beobachtung machen, dass nichts so sehr den „Push nach vorne“ befeuert wie der „Common Sense“, kombiniert mit einem „Sense for Urgency“, der sich über die Wiederentwicklung des Verständnisses bildet, was eigentlich das eigene Unternehmen macht und wohin es will. Diese frühe Phase eines jeden Wissensbilanzierungsprojektes weckt die oft eingeschlafenen Sinne zur Erschließung einer ganzen Kaskade von *W-Fragen*: *Wer sind wir? Was machen / produzieren wir? Für wen produzieren wir das? Wer kauft uns unsere Produkte und Dienstleistungen ab? Warum, d.h. was ist das Motiv unserer Auftraggeber resp. Kunden, d.h. unserer „Stakeholder“ im weitesten Sinne? Wohin will das Unternehmen? Wer macht hier eigentlich was? Was sind unsere Kernprozesse? Wie können wir unsere Leistungen im Sinne der bewußteren Gestaltung der Kernprozesse verbessern? Wie soll am Ende einer Periode, z.B. eines Jahres, der Zuwachs an Wissen und Können gemessen werden?*

Nach Jahrzehnten der Gewinnung von Erfahrung im internationalen Management von „Denkorganisationen“ kann der Autor nur bestätigen, dass es keine bessere Grundsteinlegung zur konsequenten Erreichung von Zielen gibt, als sich zu Beginn jedes Projektes ausgiebiger als es dem obersten Management regelmäßig lieb ist, mit Fragen von Definitionen und des gemeinsamen Verständnisses zu beschäftigen. Die alte Regel, dass frühe Fehler, wenn sie zu spät erkannt werden, um ein Mehrfaches teurer sind als die vermeintlichen Mehrkosten einer ausgereizten Frühphase, kann hier nur deutlich bekräftigt werden.

2. Die Wissensbilanz als Analyse- und Strategieinstrument für die Personalentwicklung

Die Einführung der Wissensbilanzierung geht zwangsläufig mit einem Veränderungsprozess einher, in dessen Mittelpunkt Änderungen beim Humanpotential stehen. In der Terminologie der Wissensbilanzierung geht es um das *Humankapital*, das neben dem *Struktur- und Beziehungskapital* einer Organisation die zentrale Rolle spielt. Da in diesen drei Kategorien von „Kapitalien“, und speziell die Darstellung des Humanpotentials und dessen Änderung, sich *nicht* direkt in Geldwert, d.h. *monetär* ausdrücken lässt, wird in einer Wissensbilanz mit einer Kollektion von beschreibenden, *qualitativ-quantitativen Indikatoren* operiert. Für die Personalwirtschaft und -entwicklung stellt dies nicht nur eine möglichst gesamthafte Zusammenschau von relevanten Personaldaten und -statistiken dar. Weit interessanter sind die im Lichte der Gesamtstrategie aus der „Humankapitalbilanz“ zu ziehenden Schlussfolgerungen für die Personalentwicklung und die spätere Überprüfung der für diese Entwicklung zuständigen Indikatoren.

Für das Beispiel einer Forschungseinrichtung ggf. auch einer Universität sind solche Kriterien in *Abb. 2* wiedergegeben. In der Praxis fällt auf, dass diese Parameter in verschiedenen Einrichtungen nicht identisch sein werden. Die in fast jeder Organisation

verfügbaren Grunddaten über die Qualifikation, die Altersstruktur, Betriebszugehörigkeit, usw. also die Daten, die problemlos aus einem Personalverwaltungssystem gezogen werden können, stellen einen vereinheitlichbaren Grundstock dar. Für die spezifische Organisation sind dann jeweils diverse spezielle Indikatoren von Bedeutung. So ist für eine Forschungseinrichtung es relevant, ob und wie viele patentierbare und verwertete Erfindungen ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter gemacht haben. Für eine Universität wiederum steht die Frage der didaktischen Qualität wie auch der Forschungsexzellenz, ausgedrückt durch die Menge und Qualität von Publikationen, im Vordergrund.

Human Capital

	1999	2000	2001	Bench mark DLR
Human Resources				
Total Staff influx	62	92	47	
Research Staff	31	61	26	
Total staff fluctuation (%)	11,7	14,9	10,9	19
Total staff resignations	56	72	42	914
Total research staff	30	44	19	
Of whom aged 25-35 (%)	40	55	26	
Within 2 years (%)	17	36	80	
Of whom retired (%)	23	2	5	
Total retirements	17	2	2	
Average time of employment (in years)	12	11,7	11,3	11,0
Proportion of research staff (%)	43,0	45,3	56,0	
Expenditure for staff development (€ 1,000)	180	228	382	
Training				
Total days training per employee	3,55	5,62	5,19	1,7(int.)
Communication & management	1,40	1,68	2,12	
Computer literacy	0,45	0,92	0,78	
Specialised	1,70	3,02	2,29	
Training expenditure / turnover (%)	1,7	2,3	2,3	

Abb. 2 : Beispielhafter Indikatoren-Set aus einer Analyse nur des Humanpotentials = „Human Capitals“ einer Forschungsorganisation mit Benchmark-Vergleich (2001)

3. Die Re-Integration multipler Aspekte der heutigen methoden-basierten Unternehmensführung durch den durch das Wissensbilanzmodell gegebenen Gesamtrahmen.

Aus der Sicht der Unternehmensführung werden in immer kürzeren Abständen „neue Säue durch’s Dorf getrieben“, d.h. neue legislative, finanzielle, wettbewerbliche und führungsparadigmatische Themen halten Management und MitarbeiterInnen in Atem. Bekanntermaßen bleibt dem Management jeder Stufe viel zu wenig Zeit, sich regelmäßig zurück zu lehnen und die Grundfragen der Orientierung und Führung durchzudenken. Abb. 3 veranschaulicht exemplarisch, welche Vielfalt von formal zu berücksichtigenden Einflüssen aktuell die Diskussion in den Chefetagen beherrscht.

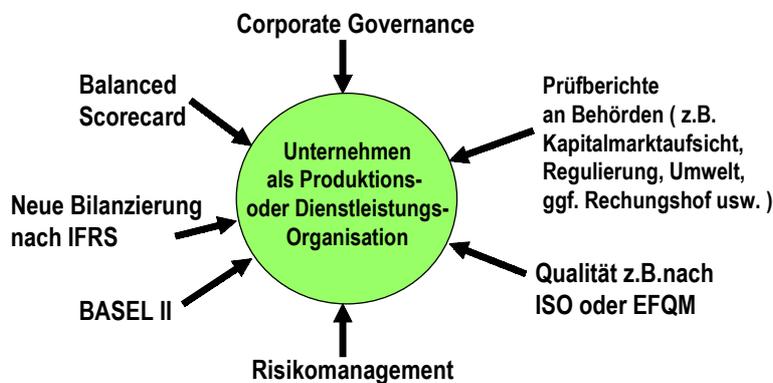


Abb. 3 : Vielfalt der zwingenden methodischen Einflüsse auf die heutige Unternehmensführung

Da die Wissensbilanz den Anspruch erhebt, das Bild eines Unternehmens „jenseits der Finanzbilanzen“ zu zeichnen, liegt der Wissensbilanz eine gesamtheitliches Modell über alle Aspekte zugrunde, unter denen heute Unternehmensmanagement stattfindet. Mit anderen Worten: Die eigentliche Leistung einer Wissensbilanz besteht in der gut begründeten Zusammenstellung und in der Ermöglichung der Gesamtschau eines Unternehmens im heutigen Paradigmenkontext. Damit werden nicht nur dem Management, sondern, weit wichtiger, auch für jede/n MitarbeiterIn sowohl die Unternehmensstrategie, als auch vorhandene versus noch zu entwickelnden Umsetzungspotentiale und –prozesse veranschaulicht. Beim Erfahrungsaustausch von Unternehmen, die den Prozess der Einführung der Wissensbilanz durchlaufen haben [6] wurde dieser Aspekt mit dem Ausruf: „Erst jetzt wissen wir eigentlich, was uns zur Zielerreichung fehlt“, unterstrichen. Um es salopp zu sagen: Trotz der vielen Bäume sieht man mit Hilfe der Wissensbilanz den Wald wieder weit besser.

Aus der Sicht des *Personalmanagements* veranlasst die Wissensbilanz folgende Einsichten und entsprechende Veränderungskonsequenzen:

- *Personal-Qualifikationsstruktur*: Wie sieht das Erfahrungs- und Fachprofil über alle Mitarbeiter aus? Habe ich den richtigen Mix, um die Unternehmensstrategie zu realisieren? Im selbst erfahrenen Fall hat dies z.B. zu einer massiven Verlagerung der Personalrekrutierung in Richtung Informatik-Qualifikationen geführt
- *Weiterbildungserfordernisse* – eines der klassischen Themen des Human Resource Development: Was muss in die Qualifikation des bestehenden Personals investiert werden, um die nächsten Stufen der Unternehmensentwicklung zu schaffen? Was muss dafür an Budget bereitgestellt sein? Im Falle der konkreten Erfahrungen des Autors wurde z.B. Technikern und Naturwissenschaftlern eine Weiterbildung mit Masterabschluss mit dem Ziel offeriert, aus guten Ingenieuren noch bessere Manager zu machen, nicht zuletzt auch um deren „Employability“ sicher zu stellen. Aus dem in Abb. 2 wiedergegebenen Zeitreihenvergleichen der Wissensbilanzen von [4] geht übrigens hervor, dass das Weiterbildungsbudget gemäß den wechselnden Erfordernissen variiert.
- *Ad hoc Maßnahmen*: Im konkreten Fall wurde durch die Analyse der Struktur des „Beziehungskapitals“ in der Wissensbilanz, das ist der Teil, der die Außenvernetzung zum Markt, zu Kooperationspartnern, Lieferanten u.a.m. beschreibt, ein Defizit bezüglich der internationalen Vernetzung erkannt. Per Sonderprojekten wurde das Defizit zunächst durch eine Erhöhung der Delegation von Mitarbeitern in internationale Projekte, später durch die Gründung von Auslandstöchtern behoben.

Alle vorgenannten, beispielhaften Maßnahmen lassen sich selbstverständlich auch in Unternehmen finden, die nicht mit dem Instrument der Wissensbilanz arbeiten. Ergänzend zum Anspruch der Ganzheitlichkeit kann an dieser Stelle gesagt werden, dass diese diversen Maßnahmen in einem Wissensbilanzgeführten Unternehmen in einem größeren Zusammenhang mit anderen Entscheidungsoptionen betrachtet und damit dem Anspruch gerecht werden, die immer beschränkten Budgetmittel optimal und in verstandenen Zusammenhängen zu allokkieren.

4. Der „sportliche“ Wettbewerb „unseres Unternehmens“ mittels Wissensbilanz-Benchmarking

Im Sport wird innerhalb der Sportarten und Leistungsklassen es für das Natürlichste und Selbstverständlichste gehalten, dass man in regelmäßigen Wettkämpfen die Ranglistenposition jedes Wettbewerbsteilnehmers ermittelt. Das Kräfteressen soll dabei außer hartem Training auch Vergnügen bereiten.

Im ökonomischen Wettbewerb geht es zwar weniger vergnüglich und edel zu, jedoch sind MitarbeiterInnen als Mitglieder „Ihrer Firma“, d.h. „Ihres Clubs“ grundsätzlich motiviert, „sportliche“ Vergleiche gegenüber Marktkonkurrenten möglichst für sich zu entscheiden. Bis dato waren die entscheidenden Messgrößen immer solche ökonomischen Kennziffern, die letztlich bottom-up von der Buchhaltung und dem Rechnungs- und Bilanzwesen erzeugt wurden. Mit der Wissensbilanz steht erstmals ein Instrument zur Verfügung, das die Beurteilung und damit den Vergleich von Firmen nach ihren „inhaltlichen Werten und Potentialen“ erlaubt.

Im konkreten Fall fand sich für das die Wissensbilanz erprobende Unternehmen ein Benchmark-Vergleichspartner, das Forschungsunternehmen Deutsche Luft- und Raumfahrt (DLR), der zwar um eine Größenordnung größer war, der aber strukturell und bezüglich des Inhaltes seines „Geschäfts“ relativ gut zu vergleichen war. Interessant zu beobachten war, dass dieser ungleich größere Benchmarking-Partner Schwierigkeiten

hatte, alle Indikatoren-Daten zu beschaffen. Besonders interessant waren auch die erheblichen Abweichungen bei den Schlüsselindikatoren, wie z.B. die Publikationsrate pro wissenschaftlichem Mitarbeiter. Die vertiefte Analyse, die ohne die Wissensbilanz verschleppt worden wäre, förderte Gründe an den Tag, die weniger im Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen als vielmehr des obersten Managements lagen und die dort zu heftigen, notwendigen aber produktiven Auseinandersetzungen mit konstruktivem Ausgang führten.

In Summe lässt sich festhalten, dass die Wissensbilanz nicht die einzige Methode zur ganzheitlichen Unternehmensanalyse und strategischen Steuerung ist, sie ist aber – z.B. im Vergleich zu Scorecard-Methoden – in der vom Autor mitgeschaffenen und verwendeten Fassung die europäischste und damit für uns kulturkompatibelste der Methoden, weil sie dem integralen Ansatz und einer Involvierung aller Mitarbeiter den Vorzug gibt. Das Personalmanagement kann sich mittels der Wissensbilanz als relevanter Partner in der Transformation zur „Wissensökonomie“ und in Richtung „Wissensgeschäft“ neu legitimieren. Wissensmanagement ist eine Disziplin, die nicht exklusiv von einer Unternehmensdisziplin – sei es HR, sei es das Organisationsmanagement, sei es Marketing und Vertrieb, sei es der Finanzbereich oder sei es die Informatik - beansprucht werden kann. Die Wissensbilanz setzt aber eindeutig den Akzent darauf, dass Menschen das Unternehmen machen und dass Menschen die komplexen, vielen Anzeigen und Stellrädchen beherrschen müssen, wenn ihr Unternehmen den Wettbewerb des Wissens gewinnen will.

Bibliographie

[1] Koch G, Leitner KH, Bornemann M (2000) Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization. Joint German-OECD Conference, Benchmarking Industry-Science Relationships, October 16 – 17, 2000, Berlin

[2] Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. Juli 2004, Wirtschaftsteil. Michaela Seiser: „Wissensbilanzierung erhöht die Kreditwürdigkeit“.

[3] Leitner KH, Bornemann M, Schneider U (2002) Development and Implementation of an Intellectual Capital Report for a Research Technology Organization. In: Bontis N (Hrsg) World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth & Heinemann, Boston, S. 266-286

[4] Austrian Research Centers / Forschungszentrum Seibersdorf, speziell dessen Wissensbilanzen von 1999 bis 2003. URL via www.arcs.ac.at plus Suche unter Stichwort Wissensbilanz -> (http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf - ggf. Jahreszahl einsetzen).

[5] Koch G, Pircher R (2004) Die erste gesamtuniversitäre Wissensbilanz: Donau-Universität Krems. In : Alwert et al. (Hrsg): Wissensbilanzen zur Kommunikation und Steuerung des intellektuellen Kapitals – Ansätze und Praxis (Arbeitstitel. Buch wird Ende 2004 veröffentlicht im Springer-Verlag, Heidelberg).

[6] Teilnehmerberichte im Projekt „Wissensbilanz - Made in Germany“, gefördert vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), Berlin, 2004. Hierzu siehe http://www.akwissensbilanz.org/wissensbilanzen_links.shtml