

Die Macht des Wissens

Know-how und Motivation der Mitarbeiter, Führungskompetenzen, Innovationspotenziale, Kundenzufriedenheit, die organisatorische Schlagkraft: Mit einer Wissensbilanz lassen sich die weichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens fundiert beurteilen.

ut fünf Jahre nach dem erfolgreichen Start der deborate GmbH war es für Gründer und Geschäftsführer Rene Pöschel an der Zeit, sich intensiver mit Themen wie Personalentwicklung, Unternehmensorganisation und -steuerung zu beschäftigen. „Anfang 2006 beschäftigten wir dank jährlicher Verdoppelungen unseres Umsatzes bereits 15 Mitarbeiter und waren an einem Punkt angelangt, an dem wir uns strategisch neu positionieren mussten“, so Pöschel. „Das Gründerfeeling war vorbei, wir wollten deborate besser strukturieren und nicht mehr nur von einem Projekt zum anderen planen.“ Das Softwarehaus aus Brunnthäl bei München hat sich auf Web-Anwendungen und Portale im Umweltbereich spezialisiert. Es bietet sowohl Software-Lösungen als auch individuelle Entwicklungen – vorwiegend für Prozesse der öffentlichen Verwaltungen. Über das Internet wurde Pöschel auf die Systematik der Wissensbilanz und die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) mit dem Titel „Wissensbilanz – Made in Germany“ aufmerksam (siehe Kasten S. 63). „Die Wissensbilanz erschien mir als innovatives und vor allem nicht allzu aufwändiges Instrument zur strategischen Positionsbestimmung“, erinnert sich Pöschel.

Bei einer Wissensbilanz stehen die so genannten weichen Faktoren im Mittelpunkt. Dazu zählen unter anderem die Qualifikationen, der Erfahrungsschatz und das Engagement der Mitarbeiter, die Qualität der Beziehungen zu Kunden und Partnern des Unternehmens, aber auch die organisa-

torische Stärke, die Innovationskraft und das Entwicklungspotenzial eines Unternehmens. Ziel ist es, diese nicht-materiellen Vermögenswerte strukturiert darzustellen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen und Risiken aufzuzeigen. Letztlich ergänzt eine Wissensbilanz die klas-

sischen Daten aus dem finanzwirtschaftlich geprägten Rechnungswesen um diese häufig vernachlässigten Größen, die für den Erfolg eines Unternehmens allerdings nicht minder wichtig sind.

Eine Besonderheit der Wissensbilanz besteht darin, dass die Mitarbeiter intensiv eingebunden werden. Ausgangsbasis bilden die Unternehmensziele, die von der Geschäftsführung festgelegt wurden. Doch bereits bei der Bestimmung der Einflussfaktoren, die den Grad der Zielerreichung bestimmen, ist die Meinung der Belegschaft gefragt: Im Rahmen mehrerer Workshops setzt sich eine Gruppe ausgewählter Mitarbeiter der verschiedensten Abteilungen und Hierarchieebenen an einen Tisch und analysiert ihr Unternehmen. Nach der Ermittlung der Einflussfaktoren bewertet die Gruppe, wie es um die Qualität, die Quantität und die Systematik jedes einzelnen Erfolgsfaktors bestellt ist. Beim Erfolgsfaktor Weiterbildung geht es zum Beispiel darum, ob die Anzahl der Arbeitstage für Weiterbildungsmaßnahmen ausreicht, ob die richtigen Seminare und Schulungen angeboten und ausgewählt werden und ob bei der Organisation dieses Bereichs wirklich systematisch vorgegangen wird. Die Einschätzungen der Mitarbeiter werden grundsätzlich erst dann als Ergebnis niedergeschrieben, wenn innerhalb der Gruppe Einigkeit erreicht wurde. Wer welche Einschätzung abgibt, wird weder festgehalten noch weitergetragen.

Abschließend werden alle Einflussfaktoren zueinander in Beziehung gesetzt. Dabei kann sich zum Beispiel ergeben, dass die Weiterbildung erwartungsgemäß großen Einfluss auf die Freundlichkeit der Mitarbeiter hat, sich aber durchaus auch messbar auf die Kundenloyalität oder die Produktqualität auswirken kann. Durch die Verdeutlichung der Zusammenhänge der verschiedensten Einflussfaktoren erhalten Unternehmer mit einer Wissensbilanz nicht nur einen Überblick über die Stärken und Schwächen, über Strukturen und Zusammenhänge ihrer Unternehmens. Ein wichtiges Ergebnis ist auch eine Liste von

Verbesserungsmaßnahmen mit klaren Prioritäten.

„Voraussetzung für die Aufstellung einer Wissensbilanz ist, dass in einem Unternehmen eine offene und ehrliche Kultur herrscht“, betont Mart Kivikas, Geschäftsführer der Edvinsson & Kivikas GmbH aus Oberreichenbach. Die Beratungsgesellschaft unterstützt Mittelständler, aber auch internationale Organisationen wie die EnBW AG, Caritas oder die Commerzbank AG in deutschsprachigen Ländern dabei, ihr Wissenskapital einzuschätzen, zu bewerten, zu pflegen und zu kapitalisieren. „Für ein Unternehmen, das keine klare Strategie verfolgt oder Führungsdefizite hat, macht es kaum Sinn, sich mit diesem Thema zu beschäftigen“, warnt Kivikas. Andersherum gilt: Je klarer die Unternehmensziele formuliert sind, desto besser funktioniert das Aufstellen der Wissensbilanz. Um realistische Ergebnisse zu erhalten, dürfen sich die Mitarbeiter zudem nicht scheuen, manche Gegebenheiten kritisch zu bewerten. Und die Geschäftsleitung muss akzeptieren, dass durch eine Wissensbilanz auch Schwächen zutage treten – was zunächst nicht immer angenehm ist.

Mart Kivikas empfiehlt, zumindest für die Aufstellung der ersten Wissensbilanz einen Berater zu engagieren, der mit der Methodik bestens vertraut ist. „Er vermittelt nicht nur der Geschäftsleitung das erforderliche Know-how, sondern fungiert auch als Moderator bei den Mitarbeiter-Workshops“, sagt Kivikas. Anfangs seien viele Mitarbeiter skeptisch und vorsichtig. Die Rolle des Moderators

sei es, sie dazu zu motivieren, ihre Meinungen offen auszusprechen. „Dazu gehört eine Mischung aus Provokation und positiver Energie“, weiß Kivikas aus Erfahrung. Bei der ersten Wissensbilanz kann ein Berater zudem auch bei der Aufbereitung der Ergebnisse und dem Herausarbeiten konkreter Handlungsempfehlungen Hilfestellung leisten.

Wie wichtig dieses Expertenwissen ist, stellte deborate-Geschäftsführer Pöschel fest. Sein Unternehmen zählte zum Kreis der Pilotanwender des BMWi-Projekts. Dessen ursprüngliches Konzept sah vor, die Methodik der Wissensbilanz durch einen 2-tägigen Workshop auf Geschäftsleitungsebene zu vermitteln. Die Aufstellung der Bilanz sollten die Unternehmen anschließend in Eigenregie vornehmen, unterstützt durch telefonisches Coaching. „Das hat bei uns leider nicht funktioniert“, berichtet Pöschel. „Mangels Erfahrung mit der Methodik der Wissensbilanz verliefen die Mitarbeiter-Workshops ganz und gar nicht nach Plan. Die Diskussionen ufernten aus und führten zu keinen konkreten Ergebnissen.“ Der zweite Anlauf, den das Unternehmen Ende 2006 nahm, klappte wesentlich besser: Dieses Mal bereitete die Führungsmannschaft von deborate die Visionen, Ziele und Strategien gemeinsam mit den Beratern Mart Kivikas und Claus Nagel auf, was eine solide Grundlage für die Workshops schuf. In der Mitarbeiter-Arbeitsgruppe waren zehn Spezialisten aus Vertrieb, Marketing, Projektgeschäft und Softwareentwicklung vertreten, die sich zwei Arbeitstage mit dem Aufstellen und Bewerten der Erfolgsfaktoren und Risiken beschäftigten. Die Workshops wurden von Claus Nagel moderiert, der abschließend auch die Aufbereitung der Ergebnisse unterstützte, die im März 2007 der gesamten Belegschaft und der Geschäftsleitung präsentiert wurden. „Die Resultate haben mich nicht groß überrascht“, urteilt Rene Pöschel. Vieles habe er schon gewusst oder zumindest geahnt. „Doch durch die Wissensbilanz wich das diffuse Bauchgefühl klaren Erkenntnissen. Es wurde deutlich, an welchen Hebeln wir ansetzen müssen, um unsere Position zu



Setzt bei der Wissensbilanz auf eine offene und ehrliche Kultur: Mart Kivikas

verbessern.“ So war sich Pöschel zum Beispiel durchaus bewusst, dass es in seinem Unternehmen in einigen Bereichen an einer gewissen Systematik mangelte. Dies zeigte sich an mehreren Stellen der Wissensbilanz, unter anderem beim Erfolgsfaktor Beziehungsnetzwerk. Deborate kooperiert mit einigen anderen Softwarehäusern und Hardware-Lieferanten. „Unsere Beziehungen zu diesen Partnerunternehmen

sind gut, wir haben auch genug Kontakte – aber wir entwickeln und pflegen sie noch nicht systematisch genug“, so Pöschel. Interessant war für ihn zudem, dass Abhängigkeiten durchleuchtet wurden, wie etwa die Auswirkung des Bekanntheitsgrads auf die Innovationskraft von deborate: „Je bekannter wir als Lösungsanbieter sind, desto mehr Kontakte entstehen. Diese Kontakte führen zu Diskussionen und Analysen, die in Projekte münden – und damit häufig auch in Innovationen“, so Pöschel. „Je mehr Innovationen wir anbieten, desto schneller wächst unser Unternehmen, was sich wiederum auf den Bekanntheitsgrad auswirkt.“

Die ersten Maßnahmen, die deborate nach der Wissensbilanz in Angriff nahm, war der Ausbau des internen Controllings als Führungsinstrument. Zweite Priorität hat die Verbesserung des Innovationsmanagements. Pöschel rechnet damit, dass die Umsetzung der wichtigsten Verbesserungsmaßnahmen, die durch die Wissensbilanz aufgezeigt wurden, bis zu zwei Jahre dauern wird. Danach will er die nächste Wissensbilanz aufstellen, um die Auswirkungen der Änderungen zu überprüfen. „Wir werden die Wissensbilanz als wiederkehrenden Prozess einführen“, plant Pöschel. „Die Methodik ist für uns als mittelständisches Unternehmen ideal.“

Rudolf Strobl, Geschäftsführer der New Technologies Management GmbH (NTM) aus München, war angesichts der Ergebnisse der ersten Wissensbilanz, die er für seine Unternehmensgruppe aufstellen ließ, ebenfalls nicht überrascht. „In etwa kam schon das heraus, was ich mir gedacht habe“, so Strobl. „Wirklich verblüffend war für mich allerdings, wie klar die

Wissensbilanz

Wissensbilanz – Made in Germany

Unter diesem Motto läuft ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördertes Projekt, das den erfolgreichen Einsatz der Wissensbilanz im Mittelstand aufzeigt. 14 Pilotunternehmen verschiedenster Branchen bot es die Gelegenheit, unter Anleitung einer Expertengruppe eine eigene Wissensbilanz aufzustellen. Die Motivation hinter der BMWi-Initiative ist die zunehmende Bedeutung des intellektuellen Kapitals und immaterieller Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft. Weitere Informationen gibt es unter www.wissensbilanz.de. Dort steht auch eine Informationsbroschüre zum BMWi-Projekt zum kostenlosen Download bereit.



Wissensbilanz als Instrument zur strategischen Positionsbestimmung: Rene Pöschel von deborate

Wissensbilanz die Realität widerspiegelt, wie schlüssig und tragfähig die Ergebnisse sind.“ Die Systematik der Wissensbilanz interessierte Strobl vor allem deshalb, weil sie nachvollziehbare Verbindungen zwischen Strategie und operativem Geschäft schafft und Defizite aufzeigt. Im April 2006 wurde die Wissensbilanz für die NTM als Holding und fünf angeschlossenen Unternehmen aufgestellt. Deren Geschäftsmodelle basieren auf den verschiedensten Dienstleistungen rund um die Open Source Software Linux. Die Linux New Media AG gibt zwölf Linux-Zeitschriften in sechs Sprachen heraus, betreibt Linux-Online-Portale und kooperiert mit großen IT-Messeveranstaltern. Die Open Source Factory GmbH erfindet Produkte für die Linux-Welt. Die LxPN Distributions GmbH fungiert als Distributor für Linux-Software an große Software-Häuser, während die Linux-Informationssystem AG Unternehmen rund um den Einsatz von Linux-Lösungen berät. Zusammen beschäftigen die Unternehmen in Deutschland rund hundert Mitarbeiter.

Aus jedem Unternehmen waren ein bis zwei Mitarbeiter bei den Workshops vertreten. „Dieses zehnköpfige Projektteam definierte mehrere Hundert Erfolgsfaktoren, die zur Erreichung der unternehmensübergreifenden Ziele der Holding beitragen“, erinnert sich Strobl. Denn so unterschiedlich die Leistungen und Strukturen der einzelnen Unternehmen auch sein mögen, die übergeordneten Ziele sind für alle gleich: Profitabilität, Wachstum, Marktführerschaft innerhalb ihrer Marktnische sowie die Netzwerkpflge. Zudem war es Ziel der Wissensbilanz, herauszufinden, welche unausgeschöpften Synergie-Potenziale innerhalb der Unternehmensgruppe wie gehoben werden können. Sowohl bei der Information der Geschäftsleitung und der Zusammenstellung der Unternehmensziele als auch für die Moderation der Mitarbeiterworkshops arbeitete die NTM mit externen Beratern zusammen. Insgesamt investierte sie in drei Beratertage. Dazu kam die Arbeitszeit der Mitarbeiter, die an den Workshops teilnahmen.

„Eine Wissensbilanz bildet für einen strategisch orientierten Unternehmenslenker ein hervorragendes zukunftsgerichtetes Navigationsinstrument, mit dem wichtige Indikatoren gemessen werden können“, urteilt Strobl. In seinem Fall war der praktische Nutzwert durch die unternehmensübergreifende Betrachtung allerdings eingeschränkt, die Ergebnisse fielen nicht spezifisch genug aus. „Für jedes einzelne Unternehmen eine Wissensbilanz aufzustellen, wäre sinnvoller gewesen. Dann kann diese Methode tatsächlich als Steuerungsinstrument dienen – vorausgesetzt es wird alle sechs Monate oder einmal jährlich eine neue Bilanz

aufgestellt, um zu überprüfen, wie das Unternehmen vorankommt.“ Unternehmen, die überlegen, eine Wissensbilanz aufzustellen, empfiehlt Strobl, sich im Vorfeld intensiv mit der Methodik zu beschäftigen und die Workshops zumindest beim ersten Mal von einem Berater moderieren zu lassen.

„Angesichts der Schnelligkeit und Praktikabilität in Kombination mit dem geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand verstehe ich nicht, warum dieses Tool nicht mehr mittelständische Unternehmen nutzen“, fasst Strobl zusammen. Der bis dato niedrige Bekanntheitsgrad der Wissensbilanz mag sicher zum Teil darin begründet sein, dass es sich um eine neue Methodik handelt. Aber auch der Name ist unglücklich gewählt, droht doch immer wieder die Gefahr der Verwechslung mit dem Thema Wissensmanagement. Auch wenn es hier durchaus gewisse Überschneidungen gibt: Bei einer Wissensbilanz geht es um deutlich mehr, nämlich um die ganzheitliche Betrachtung aller immateriellen Faktoren und deren Zusammenspiel. „Der Begriff stammt vom englischen ‚Intellectual Capital‘“, erklärt Kivikas. „Eine direkte Übersetzung in ‚intellektuelles Kapital‘ wäre aber wohl kaum besser gewesen.“

Laut Kivikas ist die Wissensbilanz im Grunde ein Führungsthema und kreist um eine einzige Frage: Wie kann ich meine Mitarbeiter einbinden, weiterentwickeln und motivieren, damit sie sich wohl fühlen und mehr Geld für das Unternehmen erwirtschaften? „Dazu müssen auch kritische Stimmen ernst genommen werden“, weiß Kivikas. Er weist ausdrücklich darauf hin, dass mit der Erstellung der ersten Wissensbilanz ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt wird, der nur schwer wieder zu stoppen ist. „Das Thema muss konsequent weitergeführt werden, indem in regelmäßigen Abständen Wissensbilanzen aufgestellt werden, um den Grad der Zielerreichung zu überprüfen.“ Wer seine Mitarbeiter lediglich einmalig zur Bewertung der weichen Faktoren auffordere, um dann doch nichts zu verändern, handle kontraproduktiv.

Eva Elisabeth Ernst

IHK-Management-Seminar:

Fit für die Zukunft? Die Wissensbilanz als Diagnose-Instrument

Die Einführung in die Methodik der Wissensbilanz an einem Praxisbeispiel sowie die Erstellung einer Muster-Wissensbilanz stehen im Mittelpunkt eines Management-Seminars der IHK-Akademie in Westerham. Die Teilnehmer lernen die Methodik und den Nutzen einer Wissensbilanz sowie deren Einsatzmöglichkeiten als Controlling- und Kommunikationsinstrument kennen. Außerdem wird die Software „Wissensbilanz-Toolbox“ vorgestellt, die bei der Erstellung einer Wissensbilanz unterstützt und im Seminarpreis enthalten ist. Zielgruppe sind Unternehmer, Geschäftsführer,

Personalleiter und Controller. Das Tagesseminar findet am 05.05.2008 in der IHK-Akademie in Westerham statt.

Weitere Informationen zum Seminar gibt es bei Thomas Kölbl von der IHK-Akademie.
Telefon: 08063 91-251
E-Mail: koelbl@muenchen.ihk.de

Anmeldungen nimmt Gabriele Fabian entgegen.
Telefon: 08063 91-272
E-Mail: fabian@muenchen.ihk.de

IHK-Info

Noch Fragen?

Thomas Kölbl, Tel. 08063 91-251
E-Mail: koelbl@muenchen.ihk.de