

Chancen und Grenzen von

Der Begriff „Wissensbilanz“ wird in der Praxis häufig kontrovers diskutiert und mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen belegt. Während sich die klassische Bilanz auf monetäre Werte des Unternehmens bezieht, zielt die Wissensbilanz auf das schwer zu erfassende intellektuelle Kapital, das heißt auf die Mitarbeiter, Strukturen und Beziehungen. Wie eine Wissensbilanz funktioniert und welche Gestaltungsmöglichkeiten es für die Mitarbeiter in den Unternehmen gibt, zeigen Manfred Bornemann und Rüdiger Reinhardt im „Handbuch Wissensbilanz – Umsetzung und Fallstudien“ auf. Ursula Hesselmann hat das Buch gelesen.

Ursula Hesselmann ist selbstständige Unternehmensberaterin und Wirtschaftsmediatorin.



In insgesamt elf Kapiteln skizzieren Dr. Manfred Bornemann (Geschäftsführer der Intangible Assets Consulting GmbH und Mitglied des Arbeitskreises „Wissensbilanz“) und Dr. Rüdiger Reinhardt (Professor für BWL und Human Resources Management und Leiter des Studiengangs Wirtschaftspsychologie an der Fern-Hochschule Riedlingen), wie das Wissen in Organisationen gezielt erfasst, bewertet und gesteuert werden kann. Dazu werden die Grundlagen und die Methodik der Wissensbilanz in der Praxis vorgestellt, die Bedeutung des intellektuellen Kapitals erörtert und Schnittstellen zu weiteren Managementinstrumenten aufgezeigt. Zudem werden die einzelnen Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz detailliert erläutert und mit Fallstudien von Anwendern veranschaulicht.

Nach Bornemann und Reinhardt trägt die Wissensbilanz zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit, einer besseren Nutzung der immateriellen Vermögenswerte sowie einer klaren strategischen Ausrichtung von Organisationen bei. Die Wissensbilanz benenne als internes Steuerungsinstrument die Stellschrauben, die einen Effekt auf die unterschiedlichen Prozesse und Strategien haben. Damit eigne sich das Instrument als strategisches Frühwarnsystem zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung.

Idealtypische Vorgehensweise

Der Ablauf zur Erstellung einer Wissensbilanzierung wird im Buch wie folgt dargestellt: Einführend sollte im Unternehmen ein Geschäftsmodell mithilfe einer SWOT-Analyse erarbeitet werden, in das vorhandene Unterlagen wie Vision, Strategie und Ge-

schäftsprozesse einfließen. Im Vordergrund stehen immaterielle Vermögenswerte und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses (sowie einer einheitlichen Sprache) unter anderem zu den Geschäftsprozessen, der Wettbewerbsfähigkeit, dem Wertschöpfungsprozess und dem Wissenstransfer. Im nächsten Schritt werden die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals definiert und anhand von Quantität, Qualität und Systematik bewertet. Bewertungsmaßstab ist die Strategie des Unternehmens und deren Zielerreichungsgrad.

Nach Einschätzung der Autoren kann die Qualität des Ergebnisses der Wissensbilanz allerdings dadurch gemindert werden, dass sich die Mitglieder des Projektteams häufig schwertun, ein Problem anzusprechen – aus Sorge, „daraus Nachteile befürchten zu müssen“ (29). Die Auswahl und Interpretation von Kennzahlen soll (als zentrales Qualitätskriterium) hier sicherstellen, dass subjektive Einschätzungen inhaltlich angereichert und somit qualitativ abgesichert werden. Falls sich ein Widerspruch aus den Kennzahlen und der Selbstbewertung ergibt, so Bornemann und Reinhardt, muss dieser „schnell aufgeklärt und als Lernchance verstanden werden“ (127).

Im Anschluss erfolgt eine Analyse des Zusammenhangs von Einflussfaktoren. Dazu muss eine Wirkungsmatrix erstellt werden, anhand derer sich Wirkungsnetze abbilden lassen, die zur Plausibilitätsprüfung genutzt werden können. Aus der Matrix, den Kennzahlen und der Bewertung der Einflussfaktoren wird ein Potenzialportfolio erstellt, und es werden Handlungsfelder definiert, die Verbesserungsmaßnahmen mit einem hohen Nutzen aufzeigen sollen. Die

Wissensbilanzen

Ableitung aus den identifizierten Handlungsfeldern erfolgt mit Definition der Zielformulierung, der Ressourcenzuordnung und der Verantwortungsübertragung. Abschließend muss das Ergebnis der Wissensbilanzierung mit den unterschiedlichen Zielgruppen kommuniziert werden. Hierbei ist laut Autoren ein klarer Zeitbezug und gegebenenfalls eine Synchronisierung mit dem Jahresabschluss sinnvoll, um Interpretationen möglich zu machen.

Im Ausblick behandeln die Autoren offene Fragen zu Standards, zur Überprüfung und zur Vergleichbarkeit von Wissensbilanzen. Weiterhin weisen sie auf mögliche Gefahren hin, wie einseitige Finanzorientierung, Entwicklung von zu komplexen Modellen, statische Kennzahlen oder die Reduktion der Wissensbilanz auf eine IT-Anwendung. Zudem betonen Bornemann und Reinhardt, dass keine hundertprozentigen Rückschlüsse auf Ziel- und Strategieformulierungen möglich sind, da die Anzahl der Unternehmen, die bislang eine Wissensbilanz erarbeitet haben, nicht repräsentativ sei.

Ambivalente Botschaften

Insgesamt haben Manfred Bornemann und Rüdiger Reinhardt mit ihrem Handbuch einen tiefen und breiten Einblick in die Definition und Umsetzung einer Wissensbilanz erarbeitet. Die Methode und die einzelnen Schritte zur Erstellung einer solchen Bilanz sind anschaulich und nachvollziehbar beschrieben. Allerdings wird der Leser mehrfach mit ambivalenten Botschaften konfrontiert. So zitieren die Autoren zum Beispiel einen Anwender mit den Worten: „Bei uns ist letztlich genau das herausgekommen, was unser Bauchgefühl war“ (235). Dennoch konnte dieser Anwender mithilfe der erkannten Stellschrauben und besser verstandenen Zusammenhänge Maßnahmen definieren und die Umsetzung im Unternehmen einleiten.

Die Autoren werden nicht müde, den Nutzen der Wissensbilanz immer wieder explizit zu kommunizieren und nachdrücklich darauf hinzuweisen, dass eine Wissensbilanz ihren größten Nutzen entfaltet, wenn sie regelmäßig wiederholt und aktualisiert wird. Ihre kritischen Äußerungen zum Aufwand und zur Machbarkeit einer solchen Bilanz sowie die Anspielungen auf unternehmensinterne politische Spiele trüben die positive Würdigung des Instrumentes enorm. Des Weiteren wird nicht ausreichend geklärt, ob eine Wissensbilanz für interne Abläufe und Prozesse und / oder für den externen Benchmark genutzt werden sollte. So kommentieren die Autoren: „Selbst in

größeren Konzernen, wo man einerseits ‚Einheitlichkeit‘ in der Geschäftsauffassung und hinreichende Macht zur Durchsetzung eines Standards vermuten kann, ist die Vergleichbarkeit letztlich begrenzt – zumindest in den Fällen, die wir bislang beobachten konnten. Zu unterschiedlich sind dann doch die einzelnen Anforderungen in den Teilgesellschaften. Einheitlichkeit wird bewusst dem höheren Ziel der strategischen Relevanz geopfert.“ (142).

Das bedeutet, dass eine Wissensbilanz nur begrenzt internen Nutzen stiften kann und auch zum externen Benchmark nur bedingt geeignet ist. Und wenn einzelne Aussagen im Abschlussbericht der Wissensbilanz unterschiedlich gewichtet oder interpretiert werden, und „das letzte Interpretationsrecht (...) üblicherweise bei der Geschäftsführung“ (232) liegt, ist auch klar, dass die Frage, ob eine Wissensbilanz Nutzen stiftet, wieder offen ist.

Unklare Strukturierung

Unerfreulich sind Hinweise auf nicht auffindbare Webseiten, eine teilweise inkonsistente Zusammenfassung von Tipps und häufige Wiederholungen. Die Auflistung im Inhaltsverzeichnis (ab Seite XI) erschlägt den Leser eher, als dass sie Orientierung bietet. Ungenaue Begriffsbestimmungen zu wissensorientierten Unternehmensführungen oder zu Führungsinstrumenten sowie unklare Grafiken tragen zur weiteren Verwirrung bei. Eine stärker bildhafte und kreative Darstellung wäre hier hilfreich gewesen.

Nach der Lektüre des Handbuchs kommt man unweigerlich zu dem Schluss, dass ein Unternehmen eine Wissensbilanz aufgrund des hohen Aufwands nur dann durchführen sollte, wenn wirklicher Bedarf dafür besteht, zum Beispiel bei einem konkreten Weiterbildungsbedarf. In einem solchen Fall bietet sich das Buch durchaus als nützlicher und systematischer Wegweiser zur Erstellung einer Wissensbilanz an.



Manfred Bornemann / Rüdiger Reinhardt: Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008, 273 Seiten, € 44,- ISBN 978-3-503-10652-3