



Auch die Automatisierungstechnik eignet sich zur Aufstellung der neuen Wissensbilanzen. Ein Hersteller nahm als Pilotunternehmen an dem Forschungsprojekt teil.

Eine neue Bilanz für das Wissen

Ein neues Instrument hilft Unternehmen, die entscheidenden Faktoren und Prozesse im Haus zu identifizieren

LARS REPPESGAARD
HANDELSBLATT, 24.9.2004

Wenn es nach Peter Heisig geht, müsste man die sprichwörtliche Aussage „Wissen ist Macht“ erweitern: „Wissen ist Kapital“, sagt der Leiter des Competence Center Wissensmanagement im Fraunhofer Instituts Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik in Berlin (IPK). Wissens- und Innovationsvorsprünge seien heute ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Um die Faktoren und Prozesse zu identifizieren, die dabei eine Rolle spielen, und sie strategisch zu stärken, haben Heisig und sein Team zusammen mit anderen Wissensmanagementexperten mit Hilfe von Pilotprojekten in vierzehn Unternehmen ein strukturiertes Verfahren entwickelt: Die Europäische Wissensbilanz hilft Managern, die entscheidenden Stellschrauben zu finden, damit sie ihr Unternehmen effizient und nachhaltig weiter entwickeln können.

„Eine Wissensbilanz ist keine Bilanz im finanziellen Sinn“, sagt Heisig. „Sie legt Rechenschaft über die Verwendung des intellektuellen Kapitals. So kann man bewerten, was nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung steht.“

Während die Kosten eines Mitarbeiters leicht zu ermitteln sind, lässt sich mit traditionellen Kennzahlen

und Indikatoren kaum beziffern, welchen Wert Kundenbeziehungen, die Ausbildung der Mitarbeiter oder interne Abläufe für die Innovationskraft und das Betriebsergebnis haben. Die „Europäische Wissensbilanz“ soll transparent machen, wie sich diese Faktoren auf das Betriebsergebnis auswirken. „Umsatz und Ergebnis beschreiben Vergangenes, sagen aber nichts darüber aus, dass sich die Entwicklung auch fortsetzt. Deshalb ist es wichtig, Externen die internen Erfolgsfaktoren so aufzubereiten, dass sie dies beurteilen können“, sagt Manfred Wunderlich, Leiter Steuerungstechnik beim 650 Mitarbeiter starken Automatisierungstechnikerhersteller Blumenbecker in Beckum.

Blumenbecker, eine Tochter des ABB-Konzerns, ist eines der Unternehmen, die am Projekt teilgenommen haben. Die Bandbreite der Firmen, die als Pilotpartner Wissensbilanzen erstellen, reicht vom sächsischen Hightech-Gründer über die Volksbank aus der Pfalz bis zum bayerischen Maschinenbauer. Ihre Erfahrungen mit der Methodik stellten sie diese Woche im Rahmen der Konferenz „Wissensbilanz - Made in Germany“ im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit vor.

„Man lernt nicht nur, welche Einflussfaktoren im Unternehmen wichtig sind, sondern in welcher Relation sie zueinander stehen“, bilanziert Eberhard Bürgel, Geschäftsführer

der Bürgel GmbH, einem Heizungshersteller aus Nienburg, seine Erkenntnisse aus dem Ressourcenbewertungsprogramm. Die Kenntnis über die Rangfolge der wichtigsten Einflussfaktoren versetzt Unternehmen in die Lage, die internen Stellschrauben mit den größten Effekten zu identifizieren - ein Gegenmittel gegen die Projektitis in vielen Häusern und gegen die Neigung mancher Manager, alles auf einmal und damit nichts wirklich zu verändern. Genau das macht für Lutz Karnachow, Vorstand des 400 Mitarbeiter starken Pflegedienstleisters Domino World aus Birkenwerder, den Wert des Verfahrens aus.

Die Wissensbilanz soll es ermöglichen, endlich auch die so genannten weichen Faktoren besser in den Griff zu bekommen.

Die sogenannten weichen Unternehmensfaktoren messbar zu machen, ist für die Pflegeprofis nichts Neues. Seit fünf Jahren prüfen die Brandenburger die Qualität von Prozessen und Qualifikationen mittels

Balanced Scorecard. „Unsere Wirtschaftlichkeit liegt seit sieben Jahren weit über dem Branchendurchschnitt“, beschreibt er die Ergebnisse dieser Qualitätsorientierung.

Doch erst die Wissensbilanz hat die Brandenburger in die Lage versetzt, zu erkennen, wo wirklich Veränderungsbedarf besteht. „Wir haben 50 wichtige Prozesse definiert“, sagt Karnachow. „Die können wir nicht jedes Jahr alle runderneuern. Es gab bislang kein Instrument, das es uns ermöglichte, unsere Prozessverbesserungen zu priorisieren.“

Der erstmalige Aufwand, sich mit dem Verfahren Wissensbilanz vertraut zu machen ist hoch, erklären die Projektteilnehmer übereinstimmend. Wenn das Verfahren allerdings verinnerlicht worden sei, ist es leicht, später weitere Wissensbilanzen zu erstellen. Mehrere eintägige Tagungen mit sieben Führungskräften benötigte Domino World, um zu entdecken, was getan werden muss. Fraunhofer-Experten halfen, die herausgearbeiteten Faktoren und Prozesse nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu gewichten.

Das Ergebnis sind mehr als zwei Dutzend Seiten, auf denen das intellektuelle Kapital des Gesellschaft dargestellt wird. Beziffert werden dabei unter anderem das Verhältnis von Fach- und Aushilfskräften, Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation, aber auch die Qualität der Öffent-

lichkeitsarbeit oder das Einhalten von Pflegestandards.

Allerdings setzt der Versuch, die weichen Unternehmensressourcen zu bilanzieren, Erfahrung mit Qualitätsmessverfahren voraus, sagen die Beteiligten. „Erst dann kann die Wissensbilanz auf fruchtbaren Boden fallen“, glaubt Karnachow. „Wer keine klaren Messgrößen und Prozesse besitzt, kann es vergessen.“

Wenn es nach den Fraunhofer-Forschern geht, sollen die Wissensbilanzen nicht nur als Steuerungsinstrument dienen. Auch bei Verhandlungen mit Banken oder bei Ratingverfahren im Zuge der Basel II-Vorschriften können die Unternehmenslenker mit ihnen Punkte sammeln, meint Peter Heisig.

„Hier wird erstmals in Zahlen gefasst, wie alt meine Leute sind, wie hoch die Fluktuation ist“, sagt Petra Freifrau von Wangenheim, die bei der 240 Mitarbeiter großen Unternehmensgruppe Schneider Bau in Öhringen für die Wissensbilanz zuständig ist. „Und diese Transparenz wird gut aufgenommen.“ Ähnliches beobachtet Eberhard Bürgel: „Wenn wir das Thema Wissensbilanz ansprechen, gibt es seitens der Banken sehr viel Offenheit. Sie haben Interesse zu erfahren, wie man mit diesem Instrument umgehen kann. Allerdings kennt derzeit kaum jemand die Wissensbilanzen, weswegen wir die Banker auffordern müssen, sie sich anzuschauen.“