

# Die Wissensbilanz in der Praxis

In Österreich sind schon ab 2004 alle Universitäten gesetzlich verpflichtet eine Wissensbilanz zu erstellen. Die erste österreichische Wissensbilanz wurde von den Professoren Günter Koch und Ursula Schneider entwickelt. Koch hat das Instrument bereits mehrfach praktisch eingesetzt und beschreibt im folgenden Beitrag die personalwirtschaftliche Bedeutung der Wissensbilanz.

Das Rahmenmodell einer Wissensbilanzierung erfordert eine Auseinandersetzung mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens. Es gilt zu klären, welche Potenziale benötigt werden und welche Prozesse geeignet sind, um die volle Leistungskraft des Unternehmens zu aktivieren. Grundsätzlich ist die Wissensbilanz daher mehr als nur ein zeitgemäßes Mittel zur Außendarstellung. Weit praktischer und spürbarer ist ihr Nutzen nach innen, beim Aufbau einer von der Idee der Wettbewerbsfähigkeit dominierten Unternehmenskultur. Für die personalwirtschaftliche Praxis sind vier Dimensionen der Wissensbilanzierung besonders relevant:

## 1. Einführung der Wissensbilanz als ein Mitarbeiterprojekt

Übereinstimmend wurde aus allen Projekten zur Einführung der Wissensbilanzierung von der positiven Wirkung einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Wesen, den Zielen, Potenzialen und wesentlichen Prozessen der bilanzierenden Organisation berichtet. Die Behandlung der Identitätsfrage eines Unternehmens löst auf Mitarbeiterebene Solidarisierungseffekte aus. Durch die anfängliche Notwendigkeit, grundlegende Begriffe und Fragen, die das eigene Unternehmen beherrschen, neu zu verstehen und zu beset-

zen, ist die Einführung der Wissensbilanz ein genuines Mitarbeiterprojekt.

Die Gesamtstrategie des Unternehmens ist die Grundlage jeder unternehmerischen Planung. Die Wissensbilanz will die aus den Visionen und Unternehmenszielen abzuleitende Frage klären, welche Wissensziele im Unternehmen erforderlich sind, um die Unternehmensstrategie umsetzen und die erwarteten finanziellen Ergebnisse ausweisen zu können. Die Erkenntnis der Dualität von Wissen und Können ist dabei unverzichtbar: Nur wenn beides komplementär vorhanden ist, findet eine effektive Entwicklung nach vorne statt. In diesem Sinne wirft die Wissensbilanz in der Praxis Fragen auf wie:

- Was wissen wir noch nicht, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?
- Was können wir noch nicht, weil uns das Know-how fehlt, um die gesteckten Ziele auch operativ zu erreichen?

Geklärt werden diese Fragen in Projektgruppen, die in vielfältiger Weise – nicht zuletzt über den Betriebsrat – mit der Mitarbeiterschaft in ihrer Gesamtheit rückgekoppelt sind.

## 2. Analyse- und Strategieinstrument für die Personalentwicklung

Die Einführung der Wissensbilanzierung geht zwangsläufig mit einem Veränderungsprozess einher (vergleiche Abbildung 1). Im Mittelpunkt der Veränderungen stehen:

- das Vermögen eines Unternehmens, verstanden als Wissen und Können des Humankapitals. Das Humankapital nimmt in der Terminologie der Wissensbilanzierung neben dem Struktur- und Beziehungskapital einer Organisation die zentrale Rolle ein.
- Unter Strukturkapital versteht man – vereinfacht – alles, was in einem Unternehmen verbleibt, wenn die Mitarbeiter nach

### Mehr zum Thema

**Koch, G.; Leitner, K.H.; Bornemann, M.:** Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization. Joint German-OECD Conference, Benchmarking Industry-Science Relationships. Berlin, 16. bis 17. Oktober 2000.

**Leitner, K.H.; Bornemann, M.; Schneider, U.:** 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 2002, S. 266-286.

**Austrian Research Centers/Forschungszentrum Seibersdorf,** speziell dessen Wissensbilanzen von 1999 bis 2003. URL via [http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS\\_Wissensbilanz\\_1999.pdf](http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf) (für die Jahre 2000 bis 2003 entsprechend Jahreszahl ändern).

Hause gegangen sind: Infrastruktur, Computernetze oder auch Management- und Qualitätssysteme.

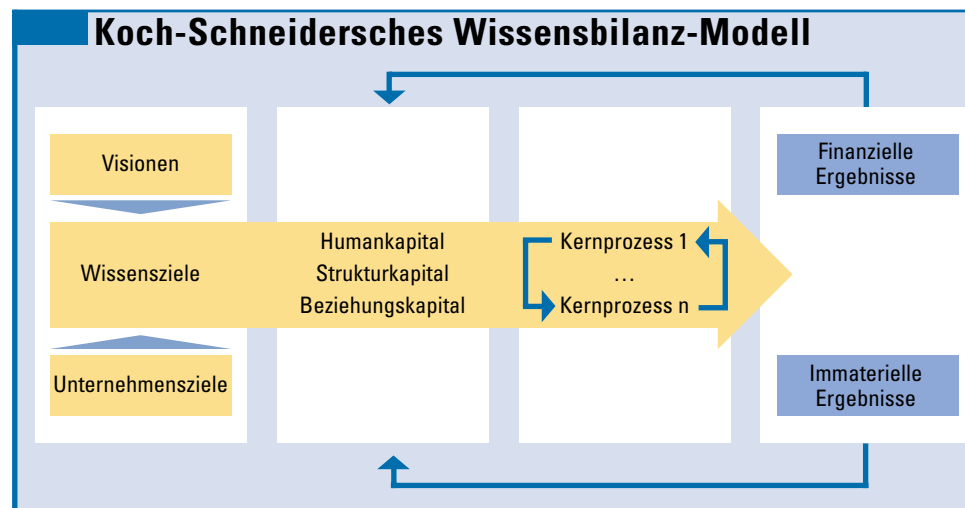
- Das Beziehungskapital erfasst alle Verbindungen, die eine Organisation von und nach außen pflegt wie zu Kunden, Kooperationspartner oder Lieferanten.

Das Problem dieser drei Kategorien von Kapitalien, speziell des Humankapitals, besteht darin, dass sie sich nicht direkt monetär ausdrücken lassen. Aus diesem Grund operierte die Wissensbilanz mit einer Kollektion von beschreibenden, qualitativ-quantitativen Kennzahlen oder Indikatoren (vergleiche Abbildung 2).

Die Kennzahlen der Kategorie Humankapital sollen weniger eine personalwirtschaftliche Gesamtschau relevanter Personaldaten und -statistiken leisten. Weit interessanter sind die Schlussfolgerungen für das Personalmanagement, wie sie im Hinblick auf die Unternehmensstrategie aus der Humankapitalbilanz zu ziehen sind. Auch bietet sich die Möglichkeit im Zeitabgleich der Wissensbilanzen zu analysieren, welche HR-Kennzahlen für die ökonomische Entwicklung des Unternehmens verantwortlich gewesen sein könnten.

In der Praxis unterscheiden sich in den verschiedenen Unternehmen und Organisationen die Kennzahlen und ihre Erhebungswege. Zwar können die in fast jeder Organisation verfügbaren Grunddaten über Qualifikation, Altersstruktur oder Betriebszugehörigkeit problemlos aus einem Personalinformationssystem gezogen werden. Eine Vergleichbarkeit kann aber nur eine verbindliche Standardisierung der Kennzahlen gewährleisten. So hat sich ein Kernstandardisierter Humankapital-Kennziffern in den ersten Wissensbilanzen bereits gebildet. Dennoch wird jede Organisation zusätzlich für sich diverse, spezielle Kennzahlen von individueller besonderer Bedeutung haben.

Die Kennzahlen der Wissensbilanz werden dabei natürlich einer finanzorientierten Sicht der Analysten nicht gerecht. Sie geben aber dezidiert Auskunft darüber, mit welchem immateriellen Invest ein Unternehmen seine finanziellen Ergebnisse er-



reichen will. Insofern haben sie eine größere Verbindlichkeit und sind besser zu kontrollieren, als etwa ein prosaischer HR-Ausweis im Geschäftsbericht.

### 3. Ganzheitliche Sicht auf alle Aspekte der Vielfalt von Governance- und Managementprinzipien

Die größte Leistung der Wissensbilanz besteht in der gut begründeten Zusammenstellung jener Aspekte, die eine Gesamtschau eines Unternehmens nach heutigen Anforderungen erst ermöglicht. Ein erfolgsorientiertes Handeln im Sinne der Unternehmensstrategie ist realistisch nur möglich, wenn möglichst alle in der Wissensbilanz aufgezeigten Aspekte berücksichtigt werden. Die Wissensbilanz veranschaulicht nicht nur dem Management, sondern auch jedem Mitarbeiter die Unternehmensstrategie, die bereits vorhandenen Umsetzungspotenziale und -prozesse, aber auch die noch zu entwickelnden Umsetzungspotenziale und -prozesse.

Für das Personalmanagement ergeben sich als Fragestellungen und Veränderungskonsequenzen:

- **Qualifikationsstruktur:** Wie sieht das Erfahrungs- und Fachprofil über alle Mitarbeiter aus? Hat das Unternehmen den richtigen Mix, um die Unternehmensstrategie zu realisieren?
- **Weiterbildungserfordernisse:** Was muss in die Qualifikation des bestehenden Personals investiert werden, um die nächsten

Abbildung 1: Der strukturelle Rahmen einer Wissensbilanz ist im Sinne eines »Input-Process-Output-Modells« von links nach rechts aufgebaut. Den Input stellen die Wissensziele dar, die unter Nutzung der drei Kapital-Potenziale über die Kernprozesse in finanzielle wie nichtfinanzielle Ergebnisse zu überführen sind. Diese Ergebnisse werden wiederum den drei Kapitalien als Wertsteigerung zugeschlagen (roter Feedback-Pfeil).

# Human Capital

Stufen der Unternehmensentwicklung zu schaffen? Was muss dafür an Budget bereitgestellt sein (vergleiche Abbildung 2)?

• Ad-hoc-Maßnahmen: Welche Maßnahmen sind umgehend auszuführen um eine Umsetzung der Unternehmensstrategie zu gewährleisten?

## 4. Wissensbilanz-Benchmarking als sportlicher Wettbewerb

Im ökonomischen Wettbewerb sind Mitarbeiter als Mitglieder »ihrer Firma« oft motiviert, sportliche Vergleiche mit Marktkonkurrenten anzustellen und möglichst für sich zu entscheiden. Bis dato waren die entscheidenden Messgrößen immer ökonomischen Kennziffern, 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 Potenzialen erlaubt (vergleiche Abbildung 2).

## Über den Menschen zum wirtschaftlichen Erfolg

Die Wissensbilanz ist nicht die einzige Methode zur ganzheitlichen Unternehmensanalyse und strategischen Steuerung. Sie ist aber in der vom Autor mit geschaffenen und verwendeten Fassung die europäischste und damit für uns kulturkompatibelste Methode. Im Gegensatz zu Scorecard-Methoden gibt sie dem integralen Ansatz den Vorzug und bezieht dabei alle Mitarbeiter in die Betrachtung ein.

Ausmaß und Qualität von Wissen und Kö-

## Wissensbilanzen im Zeitreihenvergleich und Benchmark

	1999	2000	2001	Benchmark Forschungsunternehmen Deutsche Luft- und Raumfahrt (DLR)
<b>Human Resources</b>				
Anzahl Mitarbeiterzugänge	62,00	92,00	47,00	
darunter Zugänge Forschungsmitarbeiter	31,00	61,00	26,00	
Fluktuation gesamt (in Prozent)	11,70%	14,90%	10,90%	19,00%
Abgänge: Anzahl total	56,00	72,00	42,00	914,00
Abgänge: Anzahl wiss. Mitarbeiter	30,00	44,00	19,00	
davon: im Alter von 25 - 35	40,00%	55,00%	26,00%	
davon: innerhalb der letzten 2 Jahre (in Prozent)	17,00%	36,00%	80,00%	
davon: in Rente	23,00%	2,00%	5,00%	
Abgänge: Rente absolut	17,00	2,00	2,00	
durchschnittliche Beschäftigungsjahre (in Jahren)	12,00	11,7	11,30	11,00
Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter (in Prozent)	43,00%	45,30%	56,00%	
Aufwendungen für Personalentwicklung (in 1000 Euro)	180,00	228,00	382,00	
<b>Training</b>				
Anzahl Schulungstage pro Mitarbeiter	3,55	5,62	5,19	1,70 (int.)
für Kommunikation & Management	1,40	1,68	2,12	
für EDV-Weiterbildung	0,45	0,92	0,78	
für Fachwissen	1,70	3,02	2,29	
Anteil für Weiterbildung vom Umsatz	1,70%	2,30%	2,30%	

Abbildung 2: Aus den Zeitreihenvergleichen der Wissensbilanzen des Forschungszentrums Seibersdorf geht hervor, dass das Weiterbildungsbudget gemäß den wechselnden Erfordernissen variiert. Der Benchmark wurde mit dem erheblich größeren Forschungsunternehmen Deutsche Luft- und Raumfahrt (DLR) gemacht, die nicht alle Kennzahlen ausweisen konnten.

nen im Unternehmen wird mit dem anstehenden Wandel zur Wissensökonomie zunehmend zum Wettbewerbsfaktor. Das Personalmanagement kann sich mit der Wissensbilanz als wichtiger Partner neu legitimieren. Dabei ist das Wissensmanagement eine Disziplin, die nicht exklusiv von einer Unternehmensdisziplin beansprucht werden kann: weder vom HR-, noch vom

Organisationsmanagement, nicht von Marketing und Vertrieb, dem Finanzbereich oder der Informatik. 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.

## Adressaten einer Wissensbilanz

- Organisationen, deren Produkte sich per se nicht ohne weiteres ökonomisch bewerten lassen. Auch Universitäten, Akademien, Schulen, Museen, karitative Einrichtungen oder Einrichtungen des Gesundheitswesens stehen in einer vorherrschend ökonomistischen Kultur zunehmend unter dem Druck, ihre Daseinsberechtigung zu beweisen. In Österreich etwa sind Universitäten ab 2004 gesetzlich zur Wissensbilanzierung verpflichtet.
- Kleine bis mittlere Unternehmen, die stark vom Kapitalmarkt abhängen. Im Wettbewerb um Eigen- und Fremdkapital bietet ihnen die Wissensbilanz eine Möglichkeit mehr über sich und ihre Potenziale und Fähigkeiten zu berichten, als dies gewöhnlich aus Geschäftsberichten und Bilanzen herauszulesen ist.



**Autor**

**Professor Dr. Günter R. Koch,**

entwickelte gemeinsam mit Professor Ursula Schneider die Wissensbilanzierung und setzte

diese von 1999 bis 2003 als Vorsitzender des Forschungszentrums Seibersdorf praktisch ein. Koch ist Berater für Wissensmanagement und strategische Unternehmensentwicklung. Execupery @ Tech Gate, Wien, koch@execupery.com