

Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen - Made in Germany

Grundlage zur Begutachtung und Zertifizierung von Wissensbilanzen

Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, Wen-Huan Wang

1.	Einleitung	2
1.1	Hintergrund	2
1.2	Zertifizierung von Wissensbilanzen	3
2.	Qualitätsanforderungen	4
2.1	Allgemeine Anforderungen	4
2.2	Prozessanforderungen	6
2.3	Inhaltliche Anforderungen	11
3.	Literatur	15
4.	Kontakt	15
5.	Anhang	16
5.1	Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals	16
5.2	Liste der Pflichtindikatoren	18
5.3	Teilnehmerliste für die Wissensbilanzierung (Muster)	19
5.4	Bewertungsskalen in der Wissensbilanzierung	20
5.5	Auswertungsdiagramme in der Wissensbilanz (Muster)	21

1. Einleitung

Dieses Dokument beschreibt die Qualitätsanforderungen für Wissensbilanzen und wurde im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“, gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), entwickelt. Das Ziel dieses Dokument ist es, klare Anforderungen zur Verfügung zu stellen, durch die die inhaltliche Qualität der Wissensbilanz, die Prozessqualität ihrer Erstellung und der nachhaltige Einfluss dieser Wissensbilanz sichergestellt werden. Die Qualitätsanforderungen können von Organisationen für die interne Qualitätssicherung verwendet werden, fungieren als Basis zur Ausbildung und Prüfung von Moderatoren und dienen als Grundlage für eine externe Zertifizierung von Wissensbilanzen.

In diesem Dokument sind die Anforderungen in allgemeine, prozessuale und inhaltliche Anforderungen gegliedert. Als „Anmerkung“ gekennzeichnete Informationen dienen als Anleitung zum Verständnis oder der Erläuterung der zugehörigen Anforderung.

Die Prozessanforderungen sind entlang des Wissensbilanzierungsprozesses nach dem Leitfaden 2.0 „Wissensbilanz – Made in Germany“ beschrieben (siehe Abbildung 1). Die Schritte 1 bis 8 enthalten die Prozessanforderungen an die Wissensbilanzierung. Im Schritt 9 „Folgeaktivitäten“ befinden sich die Prozessanforderungen an die Folgeaktivitäten im Anschluss an die Wissensbilanzierung.

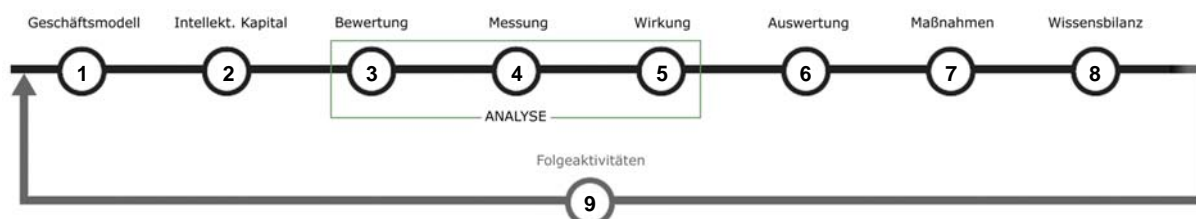


Abbildung 1: Wissensbilanzierungsprozess nach Leitfaden 2.0 und Folgeaktivitäten

Die hier festgelegten Anforderungen sind auf alle Organisationen anwendbar. Für Begriffe, die in diesem Dokument nicht definiert sind, gelten die Definitionen im Wissensbilanz-Leitfaden des BMWi.

1.1 Hintergrund

Das vorliegende Dokument ist eine Weiterentwicklung der Qualitätsanforderungen, die im Rahmen des von der Europäischen Union geförderten Projektes „Intellectual Capital Statement – Made in Europe (InCaS)“ erstellt wurden (Mertins, Wang, Will 2008). Die Erfahrungen, die mit dem EU-Anforderungskatalog gewonnen wurden und das Wissen aus zahlreichen Implementierungen im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ fließen in die Erstellung dieses Dokumentes ein.

1.2 Zertifizierung von Wissensbilanzen

Abhängig von der Zielsetzung für die Erstellung einer Wissensbilanz setzen Organisationen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte in der Wissensbilanz (vgl. Mertins, Alwert, Heisig 2005). Um dieser Individualität gerecht zu werden, werden die Qualitätsanforderungen in Basis- und Zusatzanforderungen aufgeteilt und die Zertifizierung in Basis- und Vollzertifizierung klassifiziert (siehe Tabelle 1). Bei der Basiszertifizierung sind alle Basisanforderungen zu erfüllen und je nach Wunsch können weitere Zusatzanforderungen mitgeprüft werden. Bei der Vollzertifizierung werden alle Basis- und Zusatzanforderungen auf Konformität überprüft. Zusatzanforderungen sind beispielsweise Anforderungen im Schritt 9 „Folgeaktivitäten“.

Tabelle 1: Stufen der Wissensbilanz-Zertifizierung

	Fokus der Zertifizierung	Umfang der Anforderungen
Wissensbilanz Basiszertifizierung	Das Audit überprüft die Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals.	Das Audit umfasst nur die Prüfung von Basisanforderungen an Wissensbilanzen und bei Bedarf weiteren gewünschten Zusatzanforderungen.
Wissensbilanz Vollzertifizierung	Das Audit überprüft die Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals (inkl. Indikatoren), Maßnahmenableitung und -verfolgung.	Das Audit umfasst die Prüfung aller Qualitätsanforderungen an Wissensbilanzen, d. h. alle Basis- und Zusatzanforderungen.

Da bei der Vollzertifizierung u. a. die wirksame Maßnahmenverfolgung überprüft wird, um Aussagen zur „nachhaltige Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals“ zu erhalten, kann die Vollzertifizierung nur erfolgen, wenn in der Vorperiode bereits eine Wissensbilanz mit Indikatoren und Maßnahmen erstellt wurde. Die Vollzertifizierung ist demnach bei Erstabilanzen nicht möglich.

Die einzureichenden Unterlagen für das Wissensbilanzaudit sind:

- Die zu auditierende Wissensbilanz
- Protokolle der Workshops (z. B. ausgefüllte WB-Toolbox, Teilnehmerlisten)
- Organigramm (mit ca. Anzahl der Beschäftigten pro Organisationseinheit)
- Namensliste der Beschäftigten der Organisationseinheiten (vorzulegen vorab oder beim Audittermin zur Auswahl der Interviewstichprobe)
- Geprüfter Jahresabschluss vom Vorjahr
- Wissensbilanz aus vorheriger Periode (falls vorhanden)

2. Qualitätsanforderungen

2.1 Allgemeine Anforderungen

Die Organisation muss für eine Vollzertifizierung eine Wissensbilanz erstellen und ihre nachhaltige Wirkung entsprechend den Anforderungen dieses Dokuments aufrechterhalten. Die grundlegenden fünf Qualitätskriterien für die Wissensbilanz, die Wissensbilanzierung und die Folgeaktivitäten sind:

1. vollständig gemäß diesem Dokument
2. plausibel
3. nachweisbar
4. repräsentativ für die Organisation
5. nachhaltige Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals

Die Prüfung der Konformität mit den prozessualen und inhaltlichen Anforderungen liefern in der Zusammenfassung Hinweise dafür, inwiefern die fünf Qualitätskriterien erfüllt sind. Tabelle 2 zeigt die Konformitätsnachweise für die Erfüllung der Qualitätskriterien.

Tabelle 2: Nachweise für die Erfüllung der Qualitätskriterien bei Wissensbilanzen

Auditobjekt	Qualitätskriterien	Konformitätsnachweise
Wissensbilanzierung und Folgeaktivitäten	vollständig	Erforderliche Aktivitäten wurden durchgeführt.
	plausibel	Prozess der Wissensbilanzierung ist plausibel, um eine Wissensbilanz mit den geforderten Inhalten zu erstellen.
		Folgeaktivitäten sind konsistent mit den WB-Ergebnissen.*
	repräsentativ	Repräsentative Zusammensetzung des Wissensbilanzteams.
		Prozess der Wissensbilanzierung ermöglicht repräsentative Ergebnisse.
	nachweisbar	Durchgeführte Aktivitäten sind über die Wissensbilanz oder andere Aufzeichnungen nachweisbar.
		Durchgeführte Aktivitäten werden durch die Auditierten bestätigt.
	nachhaltige Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals*	Wissensbilanzinhalt wurde kommuniziert und wird von den Mitarbeitern verstanden.*
Maßnahmen sind gemäß dem Zeitplan in Planung, in Durchführung bzw. bereits umgesetzt.*		
Wissensbilanz (WB)	vollständig	Erforderliche Inhalte sind in der Wissensbilanz enthalten.
	plausibel	Inhalte innerhalb der Wissensbilanz sind konsistent.
		Inhalte sind konsistent mit anderen schriftlichen Nachweisen.
		Schriftliche und verbale Informationen sind konsistent
	repräsentativ	Inhalte entsprechen der durchschnittlichen Sicht der Auditierten.
	nachweisbar	Inhalte werden von Auditierten oder über Aufzeichnungen bestätigt.
*Zusatzaspekte der Vollzertifizierung.		

Die Wissensbilanz zeigt ein aktuelles Bild des Intellektuellen Kapitals in der Organisation. Aus diesem Grund sind für den Erstellungsprozess die maximalen Zeiträume zwischen der Aktualitätsbestätigung aller Bewertungsergebnisse, der Wissensbilanzfertigstellung und -auditierung festgelegt. Für die Wissensbilanz ist außerdem definiert, von welchem Zeitraum die Werte der Indikatoren anzugeben sind. Die Fristen sind in Abbildung 2 und bei den inhaltlichen und prozessualen Anforderungen vorzufinden. Für die Fristen gelten die Bezugstage:

- **Aktualitätsbestätigung:** An diesem Tag bestätigt das Wissensbilanzteam, dass alle Bewertungsergebnisse (QQS-Bewertung und Wirkungsanalyse) aktuell gültig sind und in die Wissensbilanz einfließen können. Dies erfolgt beim letzten Bewertungsworkshop nachdem alle Bewertungsergebnisse vorliegen. Im Falle, dass der letzte Bewertungsworkshop zu weit zurückliegt, kann das Team die Bewertungsergebnisse auf die aktuelle Gültigkeit erneut überprüfen, ggf. anpassen sowie begründen und die Aktualität wieder bestätigen.
- **Wissensbilanzfertigstellung:** An diesem Tag ist die Wissensbilanz fertig gestellt und wird von der Leitung der Organisation unterzeichnet.
- **Wissensbilanzaudit:** An diesem Tag erfolgt das Audit vor Ort bei der Organisation.

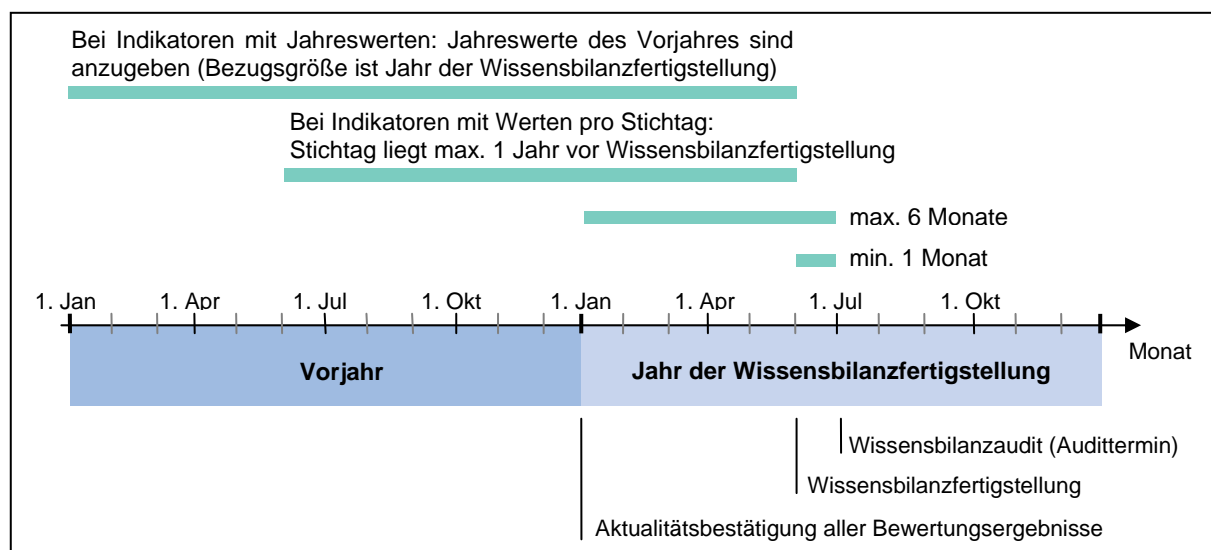



Abbildung 2: Fristen im Rahmen einer Wissensbilanzierung (Bsp.: Aktualitätsbestätigung am 1. Jan.)

Zur Sicherstellung der Aktualität einer Wissensbilanz sind folgende Fristen und Stichtage einzuhalten:

- Spätestens sechs Monate nach der Aktualitätsbestätigung aller Bewertungsergebnisse erfolgt das Audit, damit die Bewertung und die Gegenprüfung der Bewertung nicht zu weit auseinander liegen.
- Frühestens ein Monat nach der Fertigstellung der Wissensbilanz kann das Audit erfolgen. Dies ermöglicht der Organisation, die Maßnahmen zu planen und ggf. umzusetzen sowie die Erkenntnisse aus der Wissensbilanz intern zu kommunizieren.
- Bei Indikatoren mit Jahreswerten sind die Jahreswerte des Vorjahres anzugeben. Die Bezugsgröße ist das Jahr der Fertigstellung der Wissensbilanz.
- Bei Indikatoren mit Werten eines Stichtags liegt der Stichtag maximal ein Jahr vor der Fertigstellung der Wissensbilanz.

2.2 Prozessanforderungen

Die folgende Übersicht zeigt die prozessualen Basisanforderungen an die durchzuführenden Aktivitäten bei der Wissensbilanzierung. Die dargestellte Schrittfolge ist relevant für die Erstbilanzierung. Bei Bilanzen in den Folgejahren kann der Ablauf davon abweichen.

Prozessanforderungen für Basiszertifizierung 	
Alle Schritte der Wissensbilanzierung	
Projektteam Wissensbilanzteam	<p>Das Projektteam besteht aus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wissensbilanz-Projektleiter, - Moderator, - Protokollant und - dem Wissensbilanzteam für die Bewertung nach Qualität, Quantität und Systematik (QQS) und die Wirkungsanalyse. <p><u>Anmerkung</u> Der Projektleiter kann eine Doppelfunktion wahrnehmen und somit neben der Projektleitung auch Moderator, Protokollant oder Bewertungsmitglied sein.</p> <p>Wissensbilanz-Projektleiter, Moderator und Protokollant sind kompetent aufgrund entsprechender Ausbildung, Schulung, Fähigkeiten und Erfahrung.</p> <p>Das Wissensbilanzteam besteht bezogen auf den Bilanzierungsbereich repräsentativ aus Mitgliedern:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aller wesentlichen Hierarchiestufen, - aller wesentlichen Organisationseinheiten und - aller größeren Standorte, <p>die an den Hauptgeschäftsprozessen maßgeblich beteiligt sind.</p> <p>Im Falle, dass die Größe des Wissensbilanzteams die Zahl von 12 übersteigt, ist dies zu begründen.</p> <p><u>Anmerkung</u> Die Größe des repräsentativen Wissensbilanzteams kann steigen aufgrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> - der Größe und Struktur der Organisation, - der Komplexität der Prozesse und - der Anzahl der Standorte. <p>Ein Mitglied des Wissensbilanzteams:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hat einen Überblick über die Sicht der Kollegen in der Organisationseinheit (OE), für die er repräsentativ spricht und - ist fähig, im Workshop für die OE zu sprechen. <p>Bei Wechsel von Teammitgliedern (Vertretung oder neues Mitglied):</p> <ul style="list-style-type: none"> - ist dieser zu begründen und zu dokumentieren und - ist sicherzustellen, dass das neue Mitglied wie das ehemalige Mitglied den Überblick über dieselbe OE hat und über den gleichen Kenntnisstand zur Wissensbilanzierung verfügt. <p>Alle Teilnehmer der Wissensbilanzierung sind für alle Schritte dokumentiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Name, - Rolle in der Wissensbilanzierung, - Organisationseinheit, - Funktion (Führungskraft / Mitarbeiter) und - beim Wissensbilanzteam: für welche OE der Teilnehmer repräsentativ spricht. <p><u>Anmerkung:</u> Ein Muster für die Teilnehmerliste von Wissensbilanzsitzungen kann dem Anhang (siehe Tabelle 5) entnommen werden.</p>

Prozessanforderungen für Basiszertifizierung



Bei Bilanzen in den Folgejahren sollte das Wissensbilanzteam aus neuen und ehemaligen Mitgliedern bestehen. Im Fall, dass eine abweichende Auswahl getroffen wird, ist dies zu begründen.

Bei Bilanzen in den Folgejahren kann außerdem die Schrittreihenfolge der Wissensbilanzierung von der dargestellten abweichen und einige Aktivitäten beschränken sich auf Überprüfung und Aktualisierung der Inhalte.

Schritt 1: Geschäftsmodell beschreiben

Geschäftsmodell Alle notwendigen verfügbaren Geschäftsunterlagen (z.B. bereits definierte Strategie, Ziele usw.) sind vor dem ersten Workshop zusammenzustellen, um eine effiziente Wissensbilanzierung zu gewährleisten.

Die Leitung der Organisation definiert folgende Punkte unter Einbeziehung von Projektleiter, ggf. Moderator und Führungskräften aus unterschiedlichen OE:

- den Bilanzierungsbereich,
- das Geschäftsumfeld,
- ggf. die geplante Zielgruppe der Wissensbilanz,
- ggf. die Vision,
- die Strategie,
- die Geschäftsprozesse und
- die angestrebten Geschäftserfolge.

Schritt 2: Intellektuelles Kapital definieren

Einflussfaktoren Projektleiter unter Einbeziehung der Leitung der Organisation und/oder Führungskräften

- ermitteln die wichtigsten Einflussfaktoren gemäß den inhaltlichen Anforderungen an Einflussfaktoren (siehe Kapitel 2.3) und
- passen bei Bedarf den Titel und die Definition der Einflussfaktoren aus der Liste der Standardeinflussfaktoren gemäß den Gegebenheiten (Sprachgebrauch und Beispiele) der Organisation an (siehe Tabelle 3).

Die Einflussfaktoren sind mit dem Wissensbilanzteam abzustimmen.

Schritt 3: Intellektuelles Kapital bewerten

Bei Bilanzen in den Folgejahren wird Schritt 4 „Indikatorenermittlung“ vor Schritt 3 durchgeführt.

QQS-Bewertung Die Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt im Rahmen eines Workshops mit folgenden Teilnehmern: Projektleiter, Moderator, Protokollant und Wissensbilanzteam.

Anmerkung

Die Anwesenheit aller Teilnehmer ist für die Bewertung sicherzustellen. Im Falle von Abwesenheit ist eine geeignete Vertretung hinzuzuziehen und zu dokumentieren.

Es ist sicherzustellen, dass alle Teilnehmer über Kenntnisse in folgenden Punkten verfügen:

- das Geschäftsmodell,
- die Einflussfaktoren,
- die Methode der QQS-Bewertung und
- die Ziele als Bewertungsmaßstab.


Das Wissensbilanzteam bewertet nach den Dimensionen Qualität, Quantität und Systematik (QQS) die Einflussfaktoren.

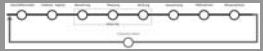
Anmerkung

Die Bewertung von mindestens 2 Dimensionen (Q/Q und S) ist ausreichend.

Die Bewertungsskalen für die QQS-Bewertung sind im Anhang dargestellt (siehe Kap. 4). Die angewandte Bewertungsskala (bis 100% oder bis 120%) ist anzugeben.

Das Team begründet die Wertungen. Die Bewertung sowie Begründungen und Nachweise, welche die Argumentation stützen, sind zu dokumentieren.

Prozessanforderungen für Basiszertifizierung	
	 <p>Jedes Teammitglied beantwortet die Fragen der QQS-Bewertung repräsentativ für die OE, für die er spricht. Im Falle, dass ein Teilnehmer nicht über den entsprechenden Einblick verfügt, um die gestellte Frage zu beantworten, ist die Stimme zu enthalten.</p>
	Das Team diskutiert und strebt einen Konsens in der Bewertung an. Bei signifikanter Abweichung in der Bewertung zwischen einzelnen Workshopteilnehmern sind die Einzelwerte und deren Begründung zu dokumentieren.
	Als Ergebnis wird vorerst aus allen Einzelbewertungen ein Mittelwert gebildet und nach einer Diskussion daraus der Konsenswert festgelegt. Jede Stimme wird gleich gewichtet, egal welche Position diese Person innehat.
	Schritt 4: Intellektuelles Kapital messen
Indikatoren	Falls Indikatoren verwendet werden, sind folgende Anforderungen einzuhalten.
	Der Projektleiter und weitere verantwortliche Personen bestimmen Indikatoren gemäß den inhaltlichen Anforderungen an Indikatoren (siehe Kapitel 2.3) und ermitteln deren Ist-Werte.
	Bei Bilanzen in den Folgejahren sind die Indikatoren identisch mit denen der Vorjahre zu berechnen. Geänderte Indikatoren werden erkennbar dargestellt und die Änderungen begründet.
	Schritt 5: Wirkungszusammenhänge erfassen
Wirkungsanalyse	Die Erfassung der Wirkungszusammenhänge erfolgt im Rahmen eines Workshops mit folgenden Teilnehmern: Projektleiter, Moderator, Protokollant und Wissensbilanzteam.
	<p><u>Anmerkung</u> Die Anwesenheit aller Teilnehmer ist für die Bewertung sicherzustellen. Im Falle von Abwesenheit ist eine geeignete Vertretung hinzuzuziehen und zu dokumentieren.</p>
	<p>Das Wissensbilanzteam</p> <ul style="list-style-type: none"> - bewertet jeden Einflussfaktor nach Wirkungsstärke zu allen anderen Einflussfaktoren und ggf. zu Geschäftserfolgen bzw. Geschäftsprozessen, - dokumentiert die Wirkungsstärke und - fasst zum Schluss der Bewertung die wichtigsten Argumente für die Einflussfaktoren mit den höchsten Wirkungsstärken zusammen.
	<p><u>Anmerkung</u> Die Sichtweise bei der Bewertung kann die Wirkung hinsichtlich Verbesserung (Wachstum) oder Verschlechterung (Risikoperspektive) sein, darf aber später nicht mehr verändert werden. Die Bewertungsskala für die Wirkungsanalyse nach Wirkungsstärke ist in Tabelle 7 dargestellt.</p>
	Jedes Teammitglied beantwortet die Fragen der Wirkungsanalyse repräsentativ für die OE, für die er spricht. Im Falle, dass ein Teilnehmer nicht über den entsprechenden Einblick verfügt, um die gestellte Frage zu beantworten, ist die Stimme zu enthalten.
	Das Team diskutiert und strebt einen Konsens in der Bewertung an. Bei signifikanter Abweichung in der Bewertung zwischen einzelnen Workshopteilnehmern sind die Einzelwerte und deren Begründung zu dokumentieren.
	Als Ergebnis wird vorerst aus allen Einzelbewertungen ein Mittelwert gebildet und nach einer Diskussion daraus der Konsenswert festgelegt. Jede Stimme wird gleich gewichtet, egal welche Position diese Person innehat.
	Das Team überprüft abschließend das Gesamtergebnis, nimmt ggf. Veränderungen vor, fasst die wichtigsten Argumente für die Einflussfaktoren mit den höchsten Wirkungsstärken zusammen und gibt die Ergebnisse frei.
	Nachdem alle Bewertungsergebnisse vorliegen (QQS-Bewertung und Wirkungsanalyse) bestätigt das Team, dass alle Bewertungsergebnisse aktuell gültig sind und in die Wissensbilanz einfließen können (Aktualitätsbestätigung).
	Bei Bilanzen in den Folgejahren kann das Vorgehen aus Effizienzgründen von dem o. g. abweichen, es muss sichergestellt werden, dass ein aktuelles repräsentatives Ergebnis erreicht wird.


Prozessanforderungen für Basiszertifizierung	
	
	Schritt 6: Auswerten und Analyseergebnisse interpretieren
Ergebnis- auswertung	Projektleiter bzw. Moderator wertet die Ergebnisse auf Grundlage der bisher erstellten Aufzeichnungen aus und fasst die Analyseergebnisse zusammen.
	Die Auswertungen werden derart aufbereitet und interpretiert, dass diese verständlich sind und die festgestellten Handlungsfelder aufzeigen.
	Bei Bilanzen in den Folgejahren wird das Ergebnis der QQS-Bewertung mit dem des Vorjahres verglichen, die vorliegenden Veränderungen werden aufgezeigt und interpretiert.
	Schritt 7: Maßnahmen ableiten
Maßnahmen- ableitung	Falls Maßnahmen abgeleitet werden, sind folgende Anforderungen einzuhalten.
	Die Maßnahmenableitung erfolgt im Rahmen eines Workshops mit in der Regel folgenden Teilnehmern: Leitung der Organisation, Führungskräfte, Protokollant und ggf. Projektleiter.
	Die Auswertungsergebnisse werden vorgestellt und diskutiert.
	Die abgeleiteten Maßnahmen werden gemäß den inhaltlichen Anforderungen aufgelistet (siehe Kapitel 2.3).
	Schritt 8: Wissensbilanz zusammenstellen
	Die Wissensbilanz wird gemäß den Inhaltlichen Anforderungen an die Wissensbilanz (siehe Kapitel 2.3) angefertigt.
	Die Leitung der Organisation bestätigt den repräsentativen Charakter der Wissensbilanz per Unterschrift. Das Datum ist zugleich der Tag der Wissensbilanzfertigstellung.


Für die Vollzertifizierung gelten außerdem folgende Zusatzanforderungen an die durchzuführenden Aktivitäten bei der Wissensbilanzierung und den Folgeaktivitäten.


Prozessuale Zusatzanforderungen für Vollzertifizierung	
Vision	Die Vision ist zu definieren.
Indikatoren	<p>Schritt 4: Intellektuelles Kapital messen</p> <p>Der Projektleiter und weitere verantwortliche Personen bestimmen Indikatoren gemäß den inhaltlichen Anforderungen an Indikatoren (siehe Kapitel 2.3) und ermitteln deren Ist-Werte.</p> <p>Die Pflichtindikatoren sind zu ermitteln (siehe Tabelle 4: Liste der Pflichtindikatoren).</p> <p>Bei Bilanzen in den Folgejahren sind die Indikatoren identisch mit denen der Vorjahre zu berechnen. Geänderte Indikatoren werden erkennbar dargestellt und die Änderungen begründet.</p>
Maßnahmenableitung	<p>Schritt 7: Maßnahmen ableiten</p> <p>Die Maßnahmenableitung erfolgt im Rahmen eines Workshops mit in der Regel folgenden Teilnehmern: Leitung der Organisation, Führungskräfte, Protokollant und ggf. Projektleiter.</p> <p>Die Auswertungsergebnisse werden vorgestellt und diskutiert.</p> <p>Für die festgestellten Handlungsfelder sind Maßnahmen abzuleiten.</p> <p>Die abgeleiteten Maßnahmen werden gemäß den inhaltlichen Anforderungen aufgelistet (siehe Kapitel 2.3).</p>
Kommunikation	<p>Schritt 9: Folgeaktivitäten durchführen</p> <p>Die Organisation kommuniziert und erklärt den Inhalt der Wissensbilanz intern.</p>
Maßnahmenumsetzung und -überwachung	<p>Bei Vorliegen vom Handlungsbedarf sind zum Zeitpunkt des Audits die festgelegten Maßnahmen bereits geplant und die Durchführung verläuft gemäß den festgelegten Fristen.</p> <p>Die Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - führt die Maßnahmen fristgerecht durch und begründet Abweichungen, - bewertet die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen, - leitet bei abweichender Wirksamkeit weitere geeignete Maßnahmen ein, - überwacht regelmäßig die Indikatoren, die relevant für die Maßnahmen sind und - leitet bei Zielabweichung weitere geeignete Maßnahmen ein. <p>Alle Entscheidungen bzgl. Maßnahmen werden nachvollziehbar dokumentiert</p>

2.3 Inhaltliche Anforderungen


Die nachfolgende Übersicht zeigt die Basisanforderungen an den Inhalt der Wissensbilanz. Die Wissensbilanz ist in Hauptdokument und Anhang unterteilt, wobei der für das Hauptdokument geforderte Inhalt vollständig im Hauptdokument enthalten sein muss. Die dargestellte Gliederung innerhalb des Hauptdokuments bzw. Anhangs ist nicht verbindlich. Zur Kommunikation der zertifizierten Wissensbilanz kann das Hauptdokument ohne Anhang verwendet werden.

Inhaltliche Anforderungen für Basiszertifizierung 	
	1. Geschäftsmodell
Allgemeines zur Wissensbilanz	Die Wissensbilanz (WB) enthält: <ul style="list-style-type: none"> - das Datum der Aktualitätsbestätigung aller Bewertungsergebnisse, - das Datum der WB-Fertigstellung, - die Unterschrift der Leitung der Organisation, - die angewendete Methode zur Wissensbilanzerstellung.
	Bei Bilanzen in den Folgejahren: Das Jahr der letzten Wissensbilanz ist anzugeben.
	Die Inhalte in der Wissensbilanz sind: <ul style="list-style-type: none"> - relevant, - aktuell*, - verständlich dargestellt und angemessen detailliert, - plausibel und - repräsentativ. <p><u>*Anmerkung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zwischen der Aktualitätsbestätigung und dem Vor-Ort-Audit liegen max. 6 Monate. - Zwischen der WB-Fertigstellung und dem Vor-Ort-Audit liegt min. 1 Monat. - Bei Indikatoren mit Jahreswerten sind die Werte des Vorjahres angegeben bezogen auf das Jahr der WB-Fertigstellung. - Bei Indikatoren mit Werten per Stichtag liegt der Stichtag max. 1 Jahr vor der WB-Fertigstellung.
Bilanzierungs- bereich	Der Bilanzierungsbereich ist klar definiert hinsichtlich: <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftseinheiten (z.B. über Organigramm dargestellt), - Standorte und - Anzahl der Beschäftigten (Vollzeit, Teilzeit, Leiharbeitskräfte usw.) <p><u>Anmerkung</u></p> <p>Bei produkt- bzw. prozessbezogenen Bilanzierungsbereichen muss klar hervorgehen, welche Personen, Geschäftseinheiten bzw. Standorte der Bereich umfasst.</p>
	Die Inhalte der WB beziehen sich nur auf den Bilanzierungsbereich. Falls Beschreibungen zum Geschäftsmodell über die Leistungen des Bilanzierungsbereichs hinausgehen, sind diese klar darzustellen.
	Die WB enthält: <ul style="list-style-type: none"> - Name der Organisation, - Organisationsform, - Gründungsjahr, - Hauptprodukte/ -dienstleistungen und - Branche.

Inhaltliche Anforderungen für Basiszertifizierung 	
Geschäftsumfeld	Das Geschäftsumfeld umfasst die Chancen <u>und</u> Risiken für die Organisation.
Strategie	Die Ziele als Bewertungsmaßstab für die QQS-Bewertung:
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - sind als solchen eindeutig ausgewiesen, - sind in Stichpunkten kurz und klar dargestellt, - umfassen in der Regel max. die 5 wichtigsten Punkte. <p>Die Ziele können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategische Ziele (die Geschäftserfolge oder eine Zusammenfassung aus der beschriebenen Strategie und den Geschäftserfolgen) oder - operative Ziele (Ziele für den reibungslosen Ablauf des operativen Geschäfts und ggf. Ergänzung zum messbare Geschäftserfolge).
2. Analyse des Intellektuellen Kapitals	
Geschäftsprozesse	Die zentralen Geschäftsprozesse zur Erstellung und Vermarktung der Produkte/ Leistungen sind kurz beschrieben.
Geschäftserfolge	Die beschriebenen Geschäftserfolge
	<ul style="list-style-type: none"> - enthalten messbare Größen, - können materielle und immaterielle Geschäftsergebnisse umfassen und - stehen im Einklang mit der Geschäftsstrategie, den Indikatoren und deren Zielwerte.
	Für die messbaren Geschäftserfolge sind die aktuellen Indikatorenwerte nachweisbar.
	Das Geschäftsmodell ist plausibel und nachweisbar.
Humankapital	Einflussfaktoren sind:
Strukturkapital	
Beziehungskapital	
	<ul style="list-style-type: none"> - ermittelt, für jede Kapitalart (Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital) in einem Umfang von 2 bis 5 Faktoren*, - definiert (plausibel und sind repräsentativ für die Organisation) und - konsistent mit dem Geschäftsmodell.
	*Anmerkung
	Es können weniger als 2 oder mehr als 5 Einflussfaktoren gewählt werden, wenn dieses begründet wird.
	Die Ergebnisse der Bewertung der Einflussfaktoren nach Quantität, Qualität und Systematik (QQS) entsprechen dem Ist-Zustand der Organisation und wird von den Auditierten im Durchschnitt bestätigt.
	Bei Bilanzen in den Folgejahren sind Änderungen der Einflussfaktoren erkennbar dargestellt und zu begründen.
3. Auswertung des Intellektuellen Kapitals	
Stärken und Schwächen	Die Auswertung des Ist-Zustandes ist:
	<ul style="list-style-type: none"> - plausibel, - repräsentativ für die Organisation und - nachweisbar.
Handlungsfelder	Die Auswertungen zeigen folgende Abbildungen und Interpretationen:
	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals (QQS-Balkendiagramm, siehe Abbildung 4) und - die wichtigsten Handlungsfelder (Potenzial-Portfolio, siehe Abbildung 3)
	Das Vorgehen der Wirkungsbewertung ist beschrieben bezüglich der angewandten Sichtweise (Wirkung hinsichtlich Verbesserung oder Verschlechterung).
	Bei Bilanzen in den Folgejahren: die Ergebnisse sind mit den der Vorjahre zu vergleichen, darzustellen und zu interpretieren.

Inhaltliche Anforderungen für Basiszertifizierung 	
	4. Maßnahmen
Maßnahmen und Maßnahmenplanung	Falls Maßnahmen für Handlungsfelder definiert sind, sind folgende Anforderungen einzuhalten.
	Die Maßnahmenplanung umfasst: <ul style="list-style-type: none"> - den Titel der Maßnahme - das erwartete Ziel und Ergebnis der Maßnahme, - das Vorgehen, - Start, Dauer und Status, - Verantwortliche und zu verwendende Ressourcen und - Einflussfaktoren und Indikatoren bei denen eine Änderung zu erwarten ist.
	5. Anhang
Indikatoren	Falls Indikatoren verwendet werden, sind folgende Anforderungen einzuhalten.
	Die festgelegten Indikatoren: <ul style="list-style-type: none"> - sind quantifizierbar - sind sinnvoll zur Bewertung der Zielerreichung hinsichtlich der Geschäftsstrategie und hinsichtlich der festgelegten Maßnahmen, - sind geeignet zur Messung bestimmter Einflussfaktoren und - sind den Einflussfaktoren zugeordnet, - enthalten die aktuellsten vorhandenen Messdaten und - sind nachweisbar. <p>Im Falle von Abweichung, ist dies zu begründen.</p> <p>Die Definition der Indikatoren enthält:</p> <ul style="list-style-type: none"> - einen eindeutigen Titel, - eine Maßeinheit, - ggf. eine Berechnungsformel, - die Datenquelle und - die Wertebereiche oder mindestens den Interpretationsrahmen.
Weitere Inhalte	Bei Bilanzen in den Folgejahren sind Änderungen der Indikatoren erkennbar dargestellt und zu begründen.
	Folgende Inhalte können außerdem im Anhang der Wissensbilanz enthalten sein: <ul style="list-style-type: none"> - Teilnehmerlisten, - QQS-Protokolle, - ggf. Einflussmatrix und - Erklärungen im Falle von zu begründenden Abweichungen bzw. Änderungen.

Für die Vollzertifizierung gelten außerdem folgende inhaltliche Zusatzanforderungen:

Inhaltliche Zusatzanforderungen für Vollzertifizierung 	
Vision	Die Vision ist definiert und zeigt die Ausrichtung der Organisation.
Strategie	Die Strategie ist klar formuliert hinsichtlich künftiger Aktionen der Organisation zum Erreichen der Vision.
Indikatoren	Indikatoren sind für die Einflussfaktoren festzulegen, für die Maßnahmen abgeleitet wurden. Die festgelegten Indikatoren enthalten die Pflichtindikatoren (siehe Tabelle 4: Liste der Pflichtindikatoren).
Maßnahmen	Bei Bilanzen in den Folgejahren: die Ergebnisse sind mit den der Vorjahre zu vergleichen, darzustellen und zu interpretieren.
	Für die festgestellten Handlungsfelder werden Maßnahmen festgelegt.
	Die Maßnahmenplanung umfasst: <ul style="list-style-type: none"> - den Titel der Maßnahme - das erwartete Ziel und Ergebnis der Maßnahme, - das Vorgehen, - Start, Dauer und Status, - Verantwortliche und zu verwendende Ressourcen und - Einflussfaktoren und Indikatoren bei denen eine Änderung zu erwarten ist.
	Bei Bilanzen in den Folgejahren: Der Status der Maßnahmen, der in der Vorbilanz definiert ist, ist darzustellen.

3. Literatur

- Mertins, K; Alwert, K.; Heisig, P. (2005): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer, Berlin.
- Alwert, K. (2006): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. IRB, Berlin.
- Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. ESV, Berlin.
- BMWi (2008): Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.: Wissensbilanz – Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz.
- EU (2008) Mertins, K; Wang, W-H.; Will, M.: Intellectual Capital Statement Quality Requirements. Fraunhofer Institute for Production Systems and Design Technology.

4. Kontakt

Autoren und Kontaktpersonen:

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)

Bereich Unternehmensmanagement, Pascalstraße 8-9, D-10587 Berlin



Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins
Tel.: +49 (0) 30 / 3 90 06 - 234
Fax: +49 (0) 30 / 3 93 25 03
E-Mail:
kai.mertins@ipk.fraunhofer.de



Dipl.-Ing. Wen-Huan Wang
Tel: +49 (0) 30 / 3 90 06 - 311
Fax: +49 (0) 30 - 3 93 25 03
E-Mail:
wen-huan.wang@ipk.fraunhofer.de

Mitwirkende Experten:

Dr.-Ing. Kay Alwert, alwert GmbH & Co. KG
Ulrike Baucke, impuls3 GmbH
Dr. Manfred Bornemann, Intangible Assets Consulting GmbH
Markus Will, Fraunhofer IPK
Sven Wuscher, Fraunhofer IPK

5. Anhang

5.1 Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals

Die nachfolgende Tabelle 3 zeigt zu empfehlende Einflussfaktoren, mit dazugehöriger Definition (Alwert 2006). Die Titel und Definitionen können bei Bedarf angepasst werden.

Tabelle 3: Definition der Standardeinflussfaktoren

Definitionen der Standardeinflussfaktoren	
Einflussfaktoren des Humankapitals (HK)	
Fachkompetenz	Die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn, sowie Schulungen und Seminare erworben wird. Darüber hinaus die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation gesammelt wurden.
Soziale Kompetenz	Die Fähigkeit mit anderen Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden hierunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter gefasst.
Mitarbeitermotivation	Die Motivation der Mitarbeiter sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch. Typische Teilbereiche sind z.B. die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß bei der Arbeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen.
Führungskompetenz	Die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.
Einflussfaktoren des Strukturkapitals (SK)	
Kooperation und Wissenstransfer	Die Art und Weise wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren (z.B. in gemeinsamen Projekten). Dazu gehört außerdem der gezielte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern. Wichtig ist hier auch der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen zur Sicherung des erfolgskritischen Wissens.
Führungsinstrumente	Instrumente, die die Führungsarbeit unterstützen und damit die Art und Weise beeinflussen, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden.
Informationstechnik und explizites Wissen	Das computergestützte Arbeitsumfeld inkl. aller expliziten Wissens Elemente. Hierzu zählen sowohl die Hardware, als auch die Software. Hinzuzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Datenbanken aller Art, das Internet und Softwareanwendungen inkl. ihrer Inhalte.
Produktinnovation	Innovationen mit einer großen Tragweite für die Zukunft des Unternehmens. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie neue Produkte erschaffen oder Produkte grundlegend verändern und ggf. mit einer Patentanmeldung einhergehen könnten.
Prozess- und Verfahrensinnovation	Optimierungen und Verbesserungen an internen Verfahren und Prozessen. Hierzu gehören z.B. die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen.
Unternehmenskultur	Die Unternehmenskultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, "Do's and Don'ts" sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte.

Definitionen der Standardeinflussfaktoren

Einflussfaktoren des Beziehungskapitals (BK)

Kundenbeziehungen	Die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Kunden. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb und Marketing, CRM und die persönliche Pflege der Kunden durch Mitarbeiter.
Lieferantenbeziehung	Die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Lieferanten. Unter das Management dieser Beziehungen fallen u.a. alle Aktivitäten des Einkaufes sowie allgemeine Lieferantenpflege.
Beziehungen zur Öffentlichkeit	Alle Beziehungen zur Öffentlichkeit: Hierunter fallen u.a. die Beziehungen zu ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern sowie zur Öffentlichkeit im Allgemeinen. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit (PR) sowie regionales Engagement z.B. durch Unterstützung von Veranstaltungen, Aktionen und wichtigen Ereignissen.
Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren und Eigentümern	Alle Beziehungen zu Kapitalgebern. Hierunter fallen sowohl die Beziehungen zu Fremd- und Eigenkapitalgebern, also zu Banken, Eigentümern, Aktionären und Investoren in jeder Form. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppe z.B. über Rechenschaftslegung, Investors Relations, Verhandlungen.
Beziehungen zu Kooperationspartnern	Alle Beziehungen zu Gremien, Verbänden, Vereinen und sonstigen wichtigen Multiplikatoren. Zum Management dieser Beziehungen gehören z.B. Aktivitäten wie gemeinsame Akquisition von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern sowie der aktive Wissensaustausch über Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften, Best-Practice-Transfer und Netzwerkaktivitäten.

5.2 Liste der Pflichtindikatoren

Tabelle 4 zeigt eine Liste der Pflichtindikatoren für Human-, Struktur- und Beziehungskapital (vgl. Bornemann und Reinhardt 2008). Pflichtindikatoren müssen bei einer Vollzertifizierung in der Wissensbilanz enthalten sein.

Die verwendeten Symbole in Tabelle 4 besitzen folgende Bedeutung:
Anzahl | Tsd € Tausend Euro | % Prozent | 0/1 Ja/Nein | J Jahr | M Monat.

Tabelle 4: Liste der Pflichtindikatoren

Pflichtindikator	Einheit	Beispielhafte Definition und Berechnung
Fachkompetenz (Humankapital - HK)		
Gesamtanzahl der Mitarbeiter (inkl. Azubis)	#	Stichtag Anzahl MA (Köpfe) pro Jahr
Durchschnittsalter	J	Summe Alter/Gesamtzahl Mitarbeiter (ohne Azubis)
durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in Jahren	%	Summe Zugehörigkeit/ Gesamtzahl Mitarbeiter (ohne Azubis)
Soziale Kompetenzen (HK)		
-		
Mitabermotivation (HK)		
Zugänge	#	Anzahl Zugänge pro Jahr
Abgänge	#	Anzahl Abgänge pro Jahr
Krankenstand	#	Anzahl Krankentage der Mitarbeiter
Führungskompetenz (HK)		
Führungskräfte	#	Anzahl Mitarbeiter auf Führungspositionen
Führungskräfte mit Führungskräfte-schulung	#	Anzahl Führungskräfte mit Führungskräfte-schulung
Kooperation und Wissenstransfer (Strukturkapital - SK)		
Nachfolgeregelung Geschäftsführung	0/1	Gibt es eine Nachfolgeregelung für die Geschäftsführung?
Führungsinstrumente (SK)		
Eingesetzte Führungsinstrumente		Im Text bei der Interpretation benennen
Informationstechnik und dokumentiertes Wissen (SK)		
IT-Aufwendungen	€	Aufwendungen für Hardware und Software, Anschaffung und Support
Produktinnovation (SK)		
Umsatzanteil der neuen Produkte	%	Umsatzanteil der neuen Produkte der letzten x Jahre
Prozess- und Verfahrensinnovation (SK)		
-		

Pflichtindikator	Einheit	Beispielhafte Definition und Berechnung
Beziehungen zu Kunden (Beziehungskapital – BK)		
Anzahl Neukunden	#	Anzahl unterschiedliche Neukunden (kein Kunde in den letzten x Jahren)
Kunden Reklamationen	#	Anzahl Reklamationen von Kunden
Beziehungen zu Lieferanten (BK)		
Anzahl aktuelle Lieferanten	#	Anzahl unterschiedliche Lieferanten mit Bestellung im laufenden Jahr (abgeschlossen, laufend, begonnen)
Beziehungen zur Öffentlichkeit (BK)		
Öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen	#	Anzahl der selbst durchgeführten, mitveranstalteten oder gesponserten Veranstaltungen
Beziehungen zu Kapitalgebern (BK)		
-		
Beziehungen zu Kooperationspartnern (BK)		
Externe Kooperationsprojekte	#	Anzahl der Projekte, die mit externen Partnern gemeinsam durchgeführt werden oder wurden

5.3 Teilnehmerliste für die Wissensbilanzierung (Muster)

Gemäß den Prozessanforderungen sind alle Teilnehmer der Wissensbilanzierung für alle Schritte zu dokumentieren. Als Vorlage kann das Muster aus Tabelle 5 dienen.

Tabelle 5: Teilnehmerliste für Wissensbilanzsitzungen (Muster)

Inhalt der Sitzung	<z.B. Schritt 3: Intellektuelles Kapital bewerten>				
Datum					
Ort					
Dauer (von/ bis)					
Nachname, Vorname	Rolle in der Wissensbilanzierung	Organisationseinheit	Funktion (Führungskraft / Mitarbeiter)	Spricht repräsentativ für die Organisationseinheit ...	
	Projektleiter				
	Moderator				
	Protokollant				
	...				
1	Wissensbilanzteam				
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
...					
Im Falle von Abwesenheit sind die Vertreter zu ergänzen.					

5.4 Bewertungsskalen in der Wissensbilanzierung

In der Wissensbilanzierung sind gemäß den Prozessanforderungen für die Bewertungen folgende Skalen zu verwenden: Tabelle 6 für die Bewertung der Einflussfaktoren nach Qualität, Quantität und Systematik und Tabelle 7 für die Wirkungsanalyse nach Wirkungsstärke.

Tabelle 6: Bewertungsskala der Einflussfaktoren nach Qualität, Quantität und Systematik

Qualität		Quantität bzw. Systematik	
Frage*: Ist die Qualität des Einflussfaktors X in unserer Organisation gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?		Frage*: Haben wir in unserer Organisation genug Einflussfaktor X, um unsere Ziele zu erreichen?	
		Frage*: Betreiben wir in unserer Organisation Einflussfaktor X systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen?	
Bewertungsstufen	Bedeutung	Bewertungsstufen	Bedeutung
120%	Besser als genug	120%	Mehr als genug
110 %	Besser als genug	110 %	Mehr als genug
100%	immer gut genug	100%	immer genug
90%	immer gut genug	90%	immer genug
80%	meist gut genug	80%	meist genug
70%	meist gut genug	70%	meist genug
60%	meist gut genug	60%	meist genug
50%	teilweise gut genug	50%	teilweise genug
40%	teilweise gut genug	40%	teilweise genug
30%	teilweise gut genug	30%	teilweise genug
20%	nicht gut genug	20%	nicht genug
10%	nicht gut genug	10%	nicht genug
0%	nicht gut genug	0%	nicht genug
* Die Frage ist im Vorfeld der Bewertung pro Einflussfaktor verständlich zu spezifizieren.			
Die Skala kann bis 100% oder bis 120% verwendet werden. Eine Bewertung über 100% kann ausschließlich erfolgen, wenn die Übererfüllung eine positive, aber keine negative Auswirkung auf die Organisation hat.			

Tabelle 7: Bewertungsskala für die Wirkungsanalyse nach Wirkungsstärke

Bewertungsstufen	Bedeutung der Bewertung		
-3	Negative Wirkung	starke Wirkung	Eine negative Zahl heißt, dass eine Verbesserung des einen Einflussfaktors zu einer Verschlechterung des anderen führen würde oder umgekehrt.
-2		mittlere Wirkung	
-1		schwache Wirkung	
0		keine Wirkung	
1	Positive Wirkung	schwache Wirkung	
2		mittlere Wirkung	
3		starke Wirkung	

5.5 Auswertungsdiagramme in der Wissensbilanz (Muster)

In der Wissensbilanz sind gemäß den inhaltlichen Anforderungen der Ist-Zustand des Intellektuellen Kapitals auf Stärken und Schwächen des Bilanzierungsbereiches auszuwerten. Diese sind durchzuführen auf Basis der folgenden Abbildungen: Potenzial-Portfolio und QQS-Balkendiagramm.

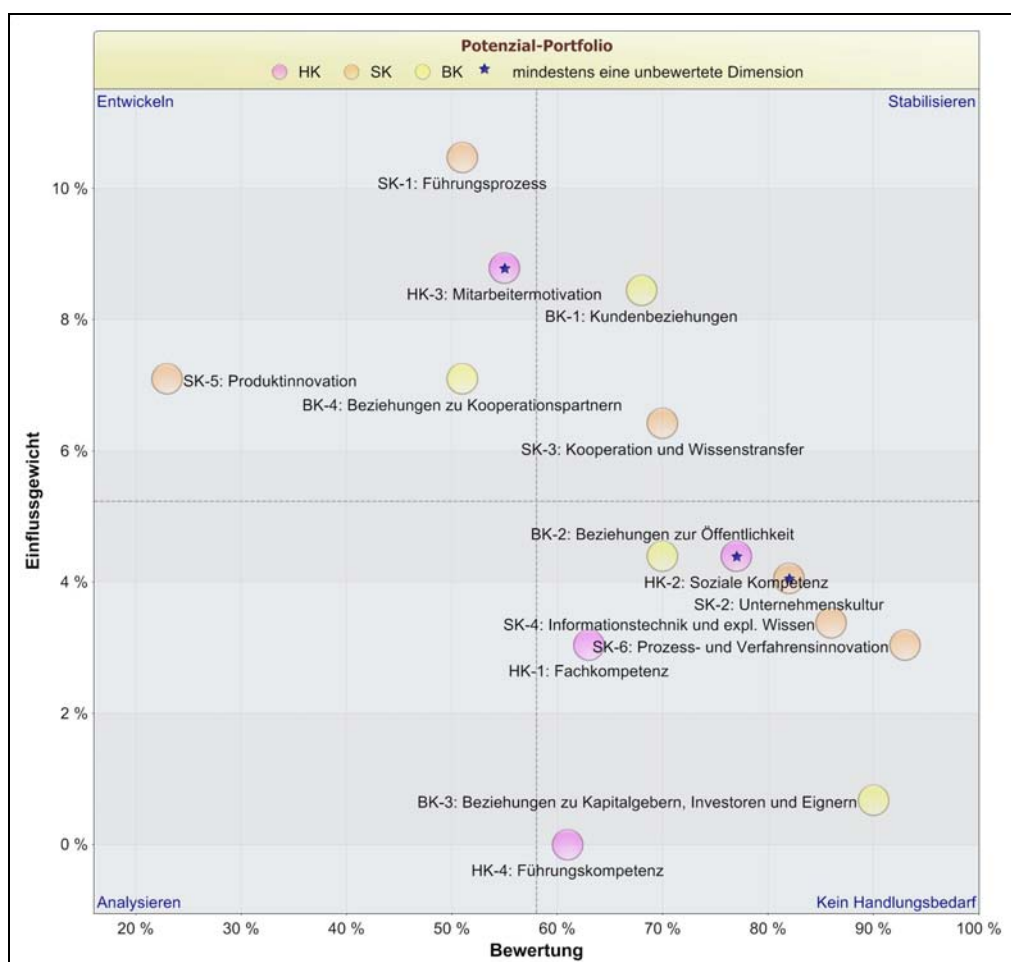


Abbildung 3: Potenzial-Portfolio

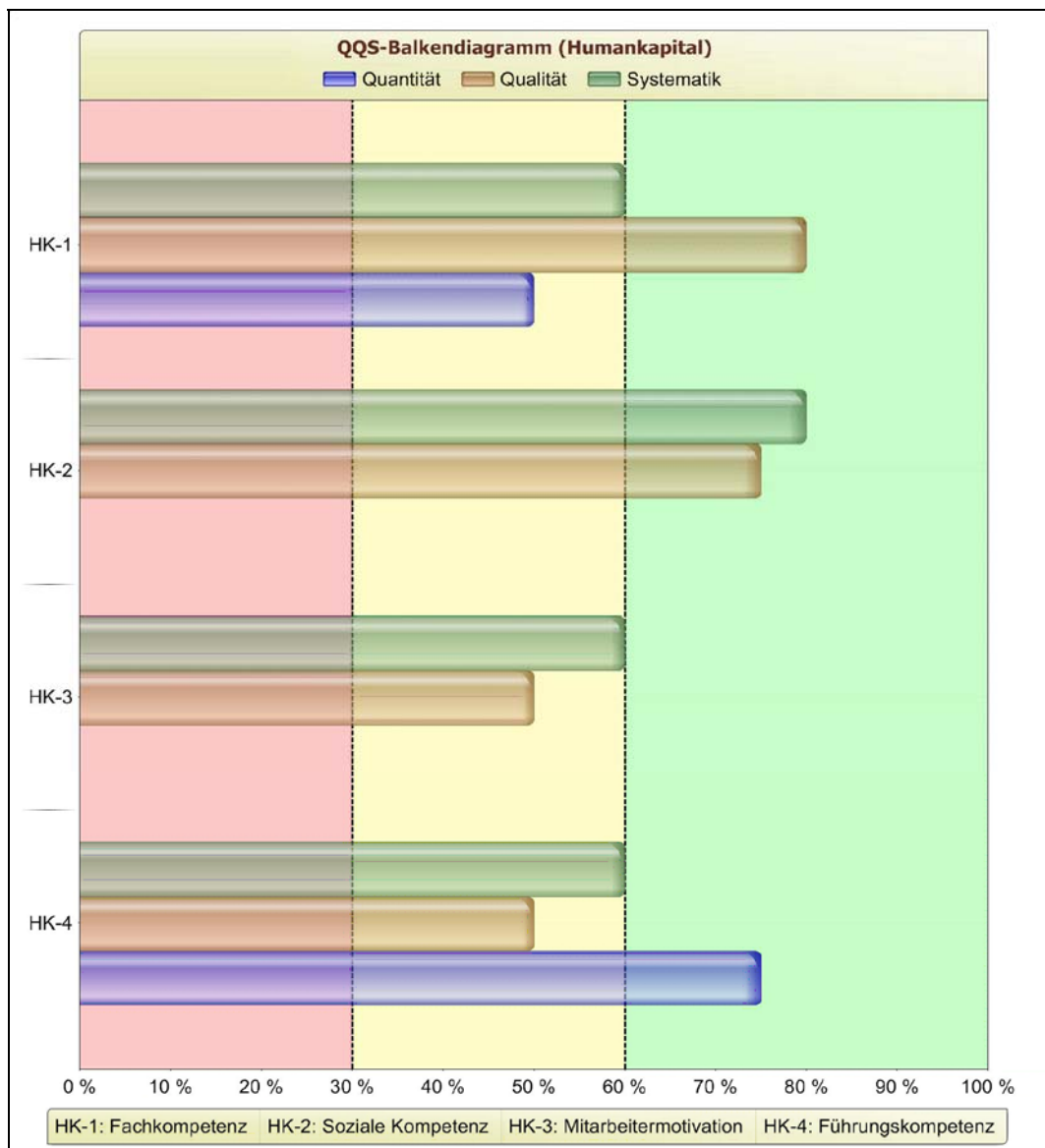


Abbildung 4: QQS-Balkendiagramm am Beispiel des Humankapitals