

# Besseres Ranking für soziale Organisationen

- Birgit Winterhalter



*In einem Pilotprojekt haben deutsche Unternehmen aus verschiedenen Branchen erstmals eine Wissensbilanz erstellt. Beteiligt an dem Vorhaben war die Bundeszentrale des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg im Breisgau.*

Für das Gespräch mit seiner Hausbank ist Günther F. gut vorbereitet, sein Controller hat ihm die aktuelle Vierteljahresbilanz mit den betriebswirtschaftlich relevanten Kennzahlen aufbereitet, der

**»Für die Kreditvergabe werden künftig neben den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch die Bewertungen des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens zum Ranking herangezogen«**

letzte Jahresabschluss bot kein Anlass zur Sorge. Günther F. sieht dem Gespräch mit dem Kreditsachbearbeiter zuversichtlich entgegen. Für die notwendig gewordene Sanierung und Erweiterung des Altenheims braucht er die Unterstützung seiner Bank. Günther F. rechnet mit keinerlei Schwierigkeiten bei den Verhandlungen. Umso überraschter ist er, als der Kreditsachbearbeiter nach Vorlage des Jahresabschlusses noch nach der Wissensbilanz fragt.

Ein Szenario, das ab dem 1. Januar 2006 Alltag sein wird. Ab diesem Datum gelten die Bestimmungen von Basel II: Für die Kreditvergabe der Banken werden neben den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch die Bewertungen des intellektuellen

Kapitals eines Unternehmens oder einer Organisation zum Ranking herangezogen. Ob und zu welchen Konditionen ein Kredit bewilligt wird, ist künftig auch abhängig von den Ergebnissen der Bewertungen des intellektuellen Kapitals, die in einer Wissensbilanz zusammengefasst wird.

Eine Übung, die einige in Deutschland tätige kirchliche Banken seit 2003 schon praktizieren. Dort werden die harten Zahlen von Organisationen der Caritas mit 65 Prozent bewertet, 35 Prozent beeinflussen das Ranking durch die Einschätzung und Bewertung der so genannten »intan-

gible assets«, der Vermögenswerte, die nicht fassbar sind. Auch nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (z.B. IAS 38, DRS 12 und E-DRS 20) empfehlen bereits den Ausweis des intellektuellen Kapitals im Anhang zur klassischen Bilanz. In Österreich ist seit 2004 bereits ein Gesetz in Kraft, das Hochschulen dazu verpflichtet, Wissensbilanzen vorzulegen, um damit Rechenschaft über ihre Geschäftstätigkeit zu legen.

#### Was eine Wissensbilanz ist

Eine Wissensbilanz gibt Aufschluss darüber, wie die Organisation für die Zukunft aufgestellt ist. Gibt es genügend gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende (Faktoren im Bereich

*Birgit Winterhalter ist seit 1996 beim Deutschen Caritasverband als Referentin im Bereich Presse und Öffentlichkeitsarbeit, mit Schwerpunkten Kommunikation, Wissensmanagement und neue Medien tätig. Als Projektleiterin neue Medien/CariNet ist sie für die Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung des verbandsinternen bundesweiten CariNet-Systems zur Unterstützung von Wissensmanagement in der Caritas zuständig. E-Mail birgit.winterhalter@caritas.de*

Humankapital), fördert die Organisation eine Kultur der Wissensbildung und Wissensteilung, sind die Strukturen innerhalb der Organisation flexibel genug, den ständig wachsenden Anforderungen im Sozialbereich standzuhalten und innovativ mit den gesetzlichen Bestimmungen umzugehen? Wie steht es mit der IT-Struktur (Faktoren im Bereich Strukturkapital), den Beziehungen zu den kommunalen und anderen externen Partnern und Geldgebern (Faktoren im Bereich Beziehungskapital)? Diese Faktoren bestimmen in hohem Maße mit, wie überlebensfähig eine Organisation ist. Um am Markt bestehen zu können, muss sich eine Organisation über ihre Stärken und ihren Optimierungsbedarf bewusst sein.

Die Erstellung einer Wissensbilanz ist kein »nice to have«, kein unnötig neues Managementtool, sondern wird, auch und gerade im sozialen Bereich, mit einer der entscheidenden Faktoren im Überlebenskampf der Organisationen spielen. Zeit also, dass sich die Organisationen im sozialen Sektor mit der Erstellung von Wissensbilanzen vertraut machen.

### Wie man zu einer Wissensbilanz kommt

Im Jahre 2004 haben im Rahmen eines Pilotprojektes, gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, dem Fraunhofer Institut Berlin IPK und dem Arbeitskreis Wissensbilanz AK-WB, 14 Unternehmen unter der Moderation des Fraunhofer Institut eine Wissensbilanz als strategisches Instrument zur Erfassung, Bewertung und Darstellung immaterieller Vermögenswerte erstellt. Grundlage war das Modell der Wissensbilanzierung des Arbeitskreises Wissensbilanz. Aus den Erfahrungen dieses Pilotprojektes ist ein Leitfaden entstanden, der Unternehmen eine Handreichung zur Erstellung einer Wissensbilanz bietet. (2)

Die Zentrale der Deutschen Caritasverbandes war einer der 14 Pilotpartner des Projektes. Bereits seit 2001 setzt der Deutsche Caritasverband bundesweit ein innerverbandliches Kommunikationssystem ein, das die Informationsvermittlung und Wissensteilung in den Gliederungen des Caritasverbandes, also die Stärkung der »intangible assets« des Verbandes, unterstützt.

Mit über 9.000 Usern und 100 verbandlich aktiven Gliederungen ist dies im Bereich der freien Wohlfahrtspflege das einzig bundesweite Netz zur Stützung von Wissensmanagement. Die Teilnahme an dem Pilotprojekt zur Erstellung einer Wissensbilanz war die konsequente Weiterentwicklung im Bereich des Wissensmanagements.

Wird das Wissensmanagement im Gesamtverband eingesetzt, so bezog sich die Erstellung der Wissensbilanz ausschließlich auf die Zentrale des Verbandes in Freiburg im Breisgau. Mit rund 350 Mitarbeitenden sind die Aufgaben der Verbandszentrale vielfältig: Lobbying, Verbandsentwicklung, Informationsweitergabe, Fort- und Weiterbildung, Entwicklung von fachlichen Standards, Qualitätssicherung bis hin zu Kommunikationsaufgaben sind die Geschäftsprozesse vielfältig und in höchstem Maße von intellektuellem Kapital abhängig. Die Wissensbilanz wird in fünf Phasen (vgl. nebenstehenden Kasten) durch ein Projektteam erstellt. Dabei sollte auf eine heterogene und Hierarchie übergreifende Zusammensetzung

geachtet werden, um authentische Ergebnisse zu erzielen und das Involvement der Mitarbeitenden in der Organisation zu stärken. Eine Beteiligung der Geschäftsführung ist wichtig.

### Weshalb Wissensbilanzen gut sind

Und wozu das alles? Eine Wissensbilanz kann interne und externe Wirkung erzeugen: Durch die Erstellung einer Wissensbilanz erhält die Unternehmensführung ein wichtiges Steuerungsinstrument für das intellektuelle Kapital. Optimierungsbedarf wird deutlich, die Wirkungsnetze der einzelnen Faktoren offen gelegt. Die Wissensbilanz dient damit der Steuerung eines Unternehmens.

Die externe Wirkung wird zum einen durch die Entscheidung der Investitionsförderungen durch die Banken offensichtlich. Aber auch für alle weiteren Zielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit ist sie wichtig: Neue Kooperationen können durch die Offenlegung gefunden werden,

neue Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden, Beziehungen zu kommunalen und anderen Geschäftspartnern gestärkt und verbessert werden. Fundraising-Aktivitäten können unterstützt werden.

### Wie die Wissensbilanz die Caritas veränderte

Im Juni 2004 wurden in einem Projektteam mit einem Bereichsleiter, fünf Referatsleiterinnen und Referatsleitern sowie drei Referenten und Referentinnen mit der Erstellung der Wissensbilanz für die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes begonnen. Unter der Moderation von Mart Kivikas und Dr. Martin Bornemann wurden in drei Workshop-Tagen die wichtigsten Faktoren für die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes definiert. Aus der Arbeit der vergangenen Jahre konnte auf eine Vielzahl von Projektergebnissen zurückgegriffen werden, die die Definition und die Bewertung der wichtigsten Faktoren unterstützte. Einzelne wichtige Fakto-

### Die Methode: Wie die Wissensbilanz erstellt wird

Die Wissensbilanz als Übersicht der entscheidenden »weichen« Faktoren einer Organisation wird in sechs Schritten erstellt.

**Phase 1:** Die Erfassung der Ausgangssituation: Wie steht Ihre Organisation dar, sind sie alleiniger Anbieter im sozialen Markt, gibt es Mitbewerber, wie sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen?

**Phase 2:** Was macht Ihr intellektuelles Kapital aus? Hier wird unterschieden in den Bereichen des Humankapitals (z.B. Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden), des Strukturkapitals (Strukturen und Arbeitsabläufe unabhängig von Mitarbeitenden, z.B. IT-Technologie, Patente, Wissensstrukturen) und des Beziehungskapitals (Beziehungen zur Öffentlichkeit, zu Geschäftspartnern, zur Politik).

**Phase 3:** Die definierten Faktoren im Bereich des Humankapitals, des Strukturkapitals und des Beziehungskapitals werden selbst bewertet.

**Phase 4:** Festlegung von Kennzahlen der Faktoren des Humankapitals, Strukturkapitals und des Beziehungskapitals. Um die Selbstbewertung zu stützen, müssen für die einzelnen Faktoren entsprechende Indikatoren festgelegt werden, die zukünftig die Entwicklung der einzelnen Faktoren sichtbar machen können. Im Bereich des Humankapitals wäre beispielsweise ein Indikator, wie viele Fortbildungstage die Mitarbeitenden im Jahr absolvieren, wie systematisch diese erfasst werden und wie die neuen Kenntnisse in die Organisation zurückfließen.

**Phase 5:** Die einzelnen Faktoren werden auf ihre Wirkung untereinander bewertet. Wie stark beeinflussen beispielsweise eine individuelle Personalentwicklung andere Faktoren? Wie lange dauert es, bis Veränderungen in einzelnen Faktoren auf andere Faktoren wirken.

**Phase 6:** Die Zusammenfassung und Darstellung der Ergebnisse und die Erstellung der Wissensbilanz. Unter Umständen erfordern verschiedene Zielgruppen unterschiedlichen Versionen der Darstellung der Wissensbilanz.

## MAGAZIN

ren in den Bereichen des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals seien hier beispielhaft genannt:

- Humankapital: zukunftsorientierte Fachlichkeit, ideelle Mitarbeitermotivation, christliche Werteorientierung und partizipative Führungskompetenz
- Strukturkapital: eine wirkungsvolle und individuell akzeptierte Personalentwicklung, eine genutzte und gewartete Wissensplattform (zu der die Publikationen der Zentrale gehören, wie auch die Bibliothek, das Archiv, die neuen Medien und Kampagnenarbeit), eine vernetzte Kommunikationsstruktur
- Beziehungskapital: funktionale Know-how-Partnerschaften (Zusammenarbeit mit externen Experten, Forschungsaufträge für Universitäten etc.), ein glaubwürdiges Image und eine hohe Bekanntheit

Die Definition der Faktoren und deren Bewertungen sowie die daraus resultierenden Wirkungsnetze wurden in einer diskursreichen, nicht selten kontrovers geführten Diskussion erarbeitet. Die Motivation der Teammitglieder war hoch. Insgesamt wurden rund 400 Arbeitsstunden in dieses Projekt investiert.

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Auf einer 60-seitigen Wissensbilanz verfügt die Zentrale des Deutschen Caritasverbandes über eine detaillierte und fundierte Einschätzung des intellektuellen Kapitals. Diese Wissensbilanz wird vorerst nur intern verwendet. Über eine weitere Verwendung und weitere Konsequenzen hinsichtlich der externen Kommunikation wird beraten.

### Fazit

Die Erstellung einer Wissensbilanz bindet in ihrer ersten Fassung Ressourcen, die entsprechend eingeplant werden müssen.

### Wissensbilanz - Made in Germany

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hg.): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden. Eigenverlag, Berlin 2004. 51 Seiten. Kostenlos,

Im Rahmen eines im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit durchgeführten Pilotprojektes haben deutsche mittelständische Unternehmen aus verschiedenen Branchen erstmals eine Wissensbilanz erstellt. Ein Ergebnis des Projekts ist ein eigens für kleine und mittlere Unternehmen entwickelter Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz. Die Broschüre kann gedruckt beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit bestellt oder von dessen Website heruntergeladen werden.

*Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Postfach 30 02 65; 53182 Bonn, Telefon 01888/615-4171, Fax 0228 4223462, E-Mail mfo@bmwa.de, Internet <http://www.bmwa.bund.de>*

Der aus dem Pilotprojekt heraus entwickelte Leitfaden des Bundesministeriums gibt praxisnahe und methodisch ausgereifte Informationen, wie eine Erstellung effektiv geschehen kann.

Eine externe Moderation der notwendigen Workshops ist hilfreich und für die erste Erstellung zu empfehlen. Auch wenn der Arbeitsaufwand für die Erstellung einer Wissensbilanz nicht zu unterschätzen ist, ist diese Investition zukunftsweisend und wichtig für das Fortbestehen einer sozialen Organisation. •