

Kommunikation und Intellectual Capital Reporting

Die Rolle der Wissensbilanz als internes und externes Kommunikationsinstrument

Manfred Bornemann; Gertraud Denscher; Martin Sammer

Überblick

Wissensmanagement Projekte in einem mittelgroßen traditionellen Produktionsunternehmen einzuführen und umzusetzen, stößt häufig auf die aus Change Management Projekten bekannten Widerstände. Aufgrund hoher operativer Belastungen sowie starkem Kosten- und Effizienzdruck werden Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen in der produzierenden Industrie zögernd umgesetzt.

Diese Rahmenbedingungen treffen auch für die Böhler Schmie detechnik GmbH & Co KG (BSTG) zu, die im Bereich der Umformtechnologie im Jahr 2002 mit ca. 400 Mitarbeitern im weltweit umkämpften Markt der Automobil- und Luftfahrtzulieferindustrie ca. 100 Millionen Euro Erlöst hat. Einem vom Management der Holding vorgeschlagenen Projekt zur pilothaften Erstellung einer Wissensbilanz stand die BSTG zunächst kritisch gegenüber, es entwickelte sich aber aufgrund der nachfolgenden massiven Einbindung sämtlicher Führungsebenen binnen kurzer Zeit zu einer Erfolgsstory. Mehrere Ursachen wirken parallel und werden in diesem Beitrag aus der Perspektive der Wissensbilanz als internes und externes Kommunikations- und Entscheidungsinstrument diskutiert.

Für den Projekterfolg ist vor allem der Prozess der Entwicklung an sich ausschlaggebend. Durch

- eine insgesamt über drei Monate gehende Interaktion der MitarbeiterInnen zum Thema der Produktivitätsbeiträge von Wissen im Wertschöpfungsprozess,
- dessen grafische Visualisierung und der verbalen Beschreibung von Erfolgsfaktoren und deren Messgrößen mit Hilfe des Ishikawa Diagramms,

- dem aus der Systemtheorie übernommenen Ansatz der Sensitivitätsanalyse von Vester (zur Differenzierung von Ursachen und Wirkungen) sowie
 - der beständigen Einbindung aller (21) Führungskräfte
- veränderte sich das Verständnis über die wissensbezogenen Abläufe innerhalb der Organisation. Es wird gezeigt, wie durch iterative Kommunikationsprozesse die Ausrichtung des Verständnisses über die Unternehmensstrategie und die Prioritäten der (Produktions-)Prozesse bewusst wurden.

Kurzbeschreibung

Eine **Wissensbilanz** ist eine Zusammenstellung aller in einer Organisation vorhandenen Wissensbestände, also ein Inventar, wobei im allgemeinen nach den Dimensionen des Intellektuellen Kapitals – Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital – differenziert wird (vgl. ARCS 1999).

So werden ausgehend vom **Wissensträger**, einem Experten für eine beliebige Aufgabenstellung, hin zum Arbeitsumfeld, den Strukturen und Abläufen innerhalb der Organisation bis über die Organisationsgrenzen hinaus durch die Beziehungen mit allen Stakeholdern wesentliche Bereiche der Wissensanwendung und des Wissenstransfers systematisch erfasst. Zusätzlich ist eine Einordnung dieser Wissensbestände in die strategische Ausrichtung der Organisation sinnvoll, um daraus Wissensziele abzuleiten. **Wissensziele** zeigen die erwünschte künftige Entwicklung der Wissensbestände im Allgemeinen auf – meistens liegt der Schwerpunkt hier auf Verständlichkeit und Orientierungsfunktion.

Die Wertschöpfung erfolgt in den meisten Organisationen durch bestimmte **Kernprozesse**, wobei auch diese aus der Perspektive der Ressource Wissen betrachtet werden können. So fließt in die meisten Prozesse Wissen ein – etwa in Form von Handlungsanweisungen, Abläufen oder Designs – und kommt teilweise verändert in Form von Lerneffekten und Erfahrungen wieder zurück.

Ein wichtiges Charakteristikum betrifft hierbei den Zeitpunkt, in dem Wissen in Produktionsprozesse integriert wird. Innovations- und Lernprozesse verlaufen fast nie linear sondern sprunghaft. Analog kann auch Wissen jederzeit in einen Produktionsprozess integriert werden, ohne zwangsläufig an klassische Zeit-Ort-Beziehungen der Produktionslogistik gebunden zu sein. Dadurch entstehen besondere Herausforderungen bezüglich der Koordination und Integration von Leistungen, die nur durch funktionierende Kommunikation sichergestellt werden können.

Wesentlich bei der Betrachtung der Kernprozesse ist, dass Wissen nicht verloren geht, sondern entgegen den meisten anderen Ressourcen mit weiterer Verwendung hochwertiger wird. Das wirkt sich auch in den **Ergebnissen** der Wertschöpfungsprozesse aus, wo diese Verbesserungen dokumentiert werden. Insbesondere für explizite Lern- und Forschungsprozesse ergeben sich oft massive Änderungen im Zeitablauf. Bei den Ergebnissen ist auch ein Vergleich mit den angestrebten Zielen und Vorgabewerten möglich. Abb. 81 zeigt exemplarisch für diesen Ablauf das Wissensbilanzmodell der Böhler-Uddeholm AG.

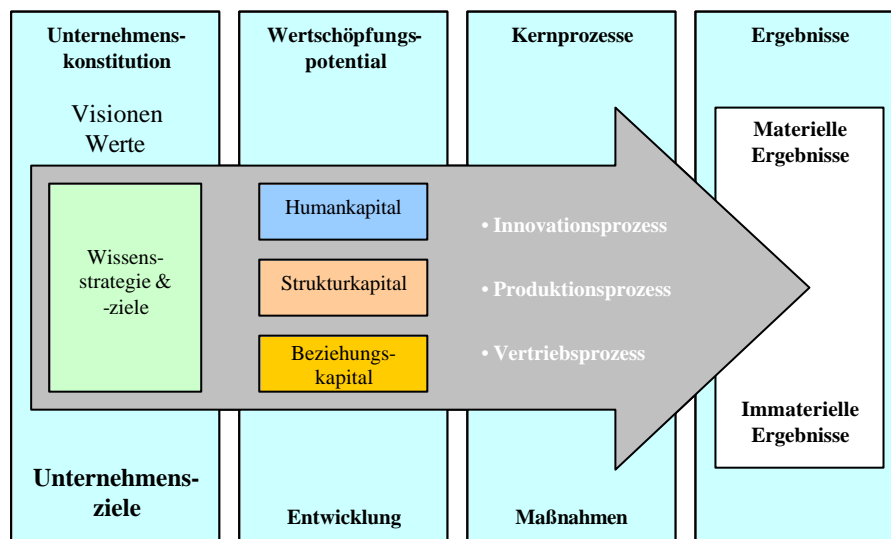


Abb. 81. Wissensbilanzmodell BUAG

In diesem Modell wird eine Prozesskausalität unterstellt, wobei – wie oben bereits angedeutet – vier Schritte unterschieden werden: Basierend auf allgemeinen Unternehmenszielen werden **Wissensziele** definiert, die durch Instrumente des Wissensmanagements erreicht werden sollen. Dazu werden die bestehenden **Wertschöpfungspotentiale** des Unternehmens, differenziert nach Human-, Struktur- und Beziehungskapital verwendet. Diese Potentiale fließen in die **Wertschöpfungsprozesse**, primär in die Kernprozesse, aber grundsätzlich auch in die Supportprozesse ein, um schließlich **Ergebnisse** zu generieren. Diese können materieller Natur oder

eben immaterieller Natur sein. Eine detaillierte Beschreibung des Wissensbilanzmodells für ein Forschungsunternehmen findet sich in Bornemann / Leitner (2002).

Die Wissensbilanz ist für mehrere Anwendungsgebiete in einer Organisation sinnvoll einsetzbar. Neben den oben beschriebenen klassischen **Controllingfunktionen** ergeben sich auch Effekte bezüglich **Produktivitätsverbesserung** durch verbessertes Bewusstsein über die tatsächlichen Wertschöpfungstreiber und verbesserten Kommunikation durch systematische Darstellung der eigenen Leistungen gegenüber den Partnern und schließlich den Kunden. Diese werden zwar häufig mit innovativen Produkten konfrontiert, kennen aber oft deren spezifischen Nutzen und die Art der Verwendung sowie die Unterschiede zu Konkurrenzprodukten nicht. Es lassen sich daher zwei große Bereiche für die **Verwendung der Wissensbilanz** differenzieren:

5. **Entscheidungs- / Steuerungsinstrument:** Welches Wissen brauche ich wann und wo für welche Effekte? Wie können Kosten / Nutzen Verhältnisse und die Produktivität von Wissen optimiert werden?
6. **Kommunikationsinstrument:** Wer weiß was – und wo ist dieses Wissen verfügbar? Welches Wissen besitzen wir intern und wie reden wir darüber? Welches Wissen unterscheidet uns von den Konkurrenten?

Aufgabenstellung

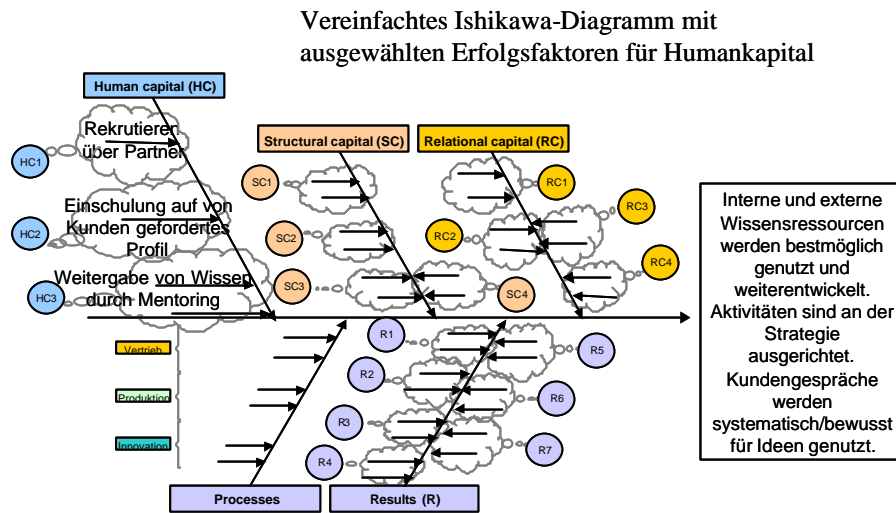
Aufgrund der zunehmenden Differenzierung von Arbeitsschritten, der mit Kostensenkungsprogrammen verbundenen steigenden Automatisierung und der steigenden Komplexität von Anforderungen an die Mitarbeiter verlieren diese den Überblick über die Gesamtleistung einer Organisation. Die der Differenzierung entgegen gelagerte Integration und die **Abstimmung von Prozessschritten** – insbesondere im Falle von kurzen Produktlebenszyklen oder bei Abweichungen aufgrund von kurzfristig auftretenden technischen / organisatorischen Problemen – wird zunehmend zu einem eigenständigen Aufgabenbereich der Produktion.

Je später Probleme / Abweichungen als solche erkannt werden und je länger die Lösung dieser Probleme dauert (Zeit), desto teurer werden Korrekturmaßnahmen. Aus der Literatur zum Wissensmanagement sind zahlreiche **Barrieren zum Wissenstransfer** bekannt (Ortner, 2003) – zentral wohl die bekannten Abteilungsegoismen oder Fachsprachen innerhalb einzelner Gruppen entlang der Wertschöpfungskette, die von Dritten nicht in-

terpretiert werden können. Durch die Entwicklung einer Wissensbilanz⁷⁷ können insbesondere an den Übergängen von einem Teilprozess zum andern **Schnittstellenprobleme** aus der Wissensperspektive erkannt und im Weiteren gelöst werden (vgl. Reinhardt 2002). Weiters wird eine verbesserte **Orientierung der Mitarbeiter über die Wissensbestände** in der Organisation erreicht. Zentral aber ist die Entwicklung einer **gemeinsamen Sprache** über das Wissen innerhalb des Unternehmens sowie Transparenz über Zugang zu Wissen: Wie reden wir über Wissen? Wer kann bei spezifischen Problemen (etwa der Produktionsplanung oder der Materialauswahl) gefragt werden?

Die gemeinsame Sprache zu einem spezifischen Thema wie Wissensmanagement zu entwickeln, erfordert die Teilnahme aller betroffenen Gruppen und Abteilungen. Im Fall der Erstellung der Wissensbilanz bietet sich dazu in einem ersten Schritt die **Erarbeitung von Erfolgsfaktoren** spezifisch für die Organisation zur Erreichung vorab definierter Wissensziele an. Zur Unterstützung des Dialoges der Mitarbeiter dient ein Ishikawa Diagramm (Fischgräten-Grafik) zur Sammlung, Clusterung und Definition von Erfolgsfaktoren nach folgendem Muster:

⁷⁷ Diesen Nutzen können allerdings auch andere Maßnahmen wie Prozessverbesserung ganz allgemein, Qualitätsmanagement, etc. bewirken, allerdings meist ohne den integrierenden Gesamtansatz einer Wissensbilanz.



Sammlung, Clustering und Definition von Schlüsselerfolgsfaktoren für alle Dimensionen des Modells, welche mit den Wissenszielen in Beziehung gesetzt werden.

Abb. 82. Basis Ishikawa

Die Hauptachsen werden mit den Kategorien zum Intellektuellen Kapital, also Human-, Beziehungs- und Strukturkapital beschriftet, daneben können auch noch Kernprozesse und Ergebnisse berücksichtigt werden. Alle Achsenfaktoren tragen dazu bei, das Ziel – hier die Wissensziele einer Organisation – zu unterstützen. In Abb. 82 werden bereits 3 Beispiele für Erfolgsfaktoren im Humankapital vorgeschlagen.

Im Zuge der Entwicklung der Erfolgsfaktoren können außerdem **Messgrößen dokumentiert** werden, so dass im Falle einer später allfällig beabsichtigten Bewertung gleich ein Menü an relevanten Indikatoren zur Verfügung steht (vgl. Sammer et al 2003). Je nach Organisationsgröße werden entsprechend der gewählten Gruppengröße unterschiedlich viele Arbeitssitzungen benötigt, um allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, ihre Sicht einzubringen.

Es hat sich herausgestellt, dass eine intensive und gründliche Diskussion in dieser Phase massiv zur Abstimmung der unterschiedlichen Abteilungsperspektiven beiträgt. Das dürfte unabhängig von der gewählten Projektüberschrift (etwa Wissensbilanzprojekt) sein. Eine Verkürzung dieser Phase ist

nur unter Berücksichtigung der Konsequenzen für das kollektive Lernerlebnis sinnvoll, da Lernen eben in erster Linie Zeit benötigt.

Die Wissensbilanz als Kommunikationsinstrument

Es lassen sich in einem ersten Schritt drei Kommunikationsziele identifizieren:

- Erstens geht es darum, die interne Verständigung über Fach- und Abteilungsgrenzen hinweg zu verbessern, sodass im Zuge der Integration zahlreicher Aktivitäten hin zu einem Endprodukt möglichst geringe Reibungsverluste durch fehlendes gegenseitiges Verständnis entstehen.
- Zweitens geht es um die Entwicklung eines kollektiven Bewusstseins über die unterschiedlichen Wissensdomänen innerhalb des Unternehmens und eines einheitlichen Umganges damit. Das Ziel ist also eine gemeinsame Sprache über Wissen, die vermutlich bereits für sich motivatorische Wirkung ausstrahlen dürfte.
- Drittens sollte in der Kommunikation mit Dritten ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, welches die eigenen Kompetenzen systematisch darstellt und im Verkauf günstig darstellen lässt. Dabei stehen nicht nur direkte Kunden im Zentrum, sondern insbesondere auch Kooperationspartner oder Lieferanten, denen die eigenen (Wissen betreffenden) Prioritäten effektiv kommuniziert werden sollen.

Dabei lassen sich mehrere Zielgruppen identifizieren, welche unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse haben:

Mitarbeiter: Es wird erfasst, was gewusst wird und was andere wissen. Über das klassische Instrument der Mitarbeitergespräche können aber auch für künftige Karriereschritte von für das Unternehmen wichtigen Kenntnissen systematisch abhängig gemacht werden.

Künftige Mitarbeiter erhalten durch eine eventuelle externe Kommunikation der Wissensziele und Entwicklungsoptionen eines Unternehmens einen besseren Überblick über mögliche Karrierechancen und können sich gezielter bewerben. Damit entsteht ein Vorteil im bereits wogenden Kampf um Talente.

Für Kunden, Partner und Lieferanten gelten analog durch verbesserte Transparenz reduzierte Transaktionskosten und damit attraktive Kooperation. Voraussetzung ist allerdings ein mittel- bis langfristiges Interesse auf allen Seiten, sonst bestehen Gefahren zum (Vertrauens-)Missbrauch.

Investoren: erhöhte Transparenz über die Abläufe innerhalb einer Organisation senkt das Risiko und damit in einem soliden Unternehmen vermutlich die Finanzierungskosten.

Anwendungsmöglichkeiten

Zentrale Anwendungsmöglichkeiten für eine Wissensbilanz bestehen neben jenen als Entscheidungsinstrument im Bereich der Kommunikation durch folgende Eigenschaften:

- Steigendes Verständnis über strategische Prioritäten durch aktive Kommunikation im Zuge der Erarbeitung der Wissensbilanz;
- Beschleunigung von Reaktionszeiten aufgrund besseren gegenseitigen Verständnisses und einer im Zuge der Abstimmung für das Projekt entwickelten gemeinsamen Sprache über Wissen – nicht so sehr das Fachwissen an sich;
- Überdenken von Engpässen und von etablierten mentalen Modellen, insbesondere was traditionelle Formen der Arbeitsteilung betrifft. Beide sind zumindest im Bereich von KMU häufig historisch oder zufällig und bergen sowohl Optimierungspotential was die Arbeitsteilung betrifft als auch Lernpotential, was möglicherweise nicht mehr aktuelle mentale Modelle betrifft.

Fallbeispiel Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG (BSTG)

Der Prozess der Erstellung der Wissensbilanz bei BSTG erfolgt über mehrere Phasen und verfolgt dabei unterschiedliche Ziele, an denen jeweils unterschiedliche Beteiligte arbeiten.

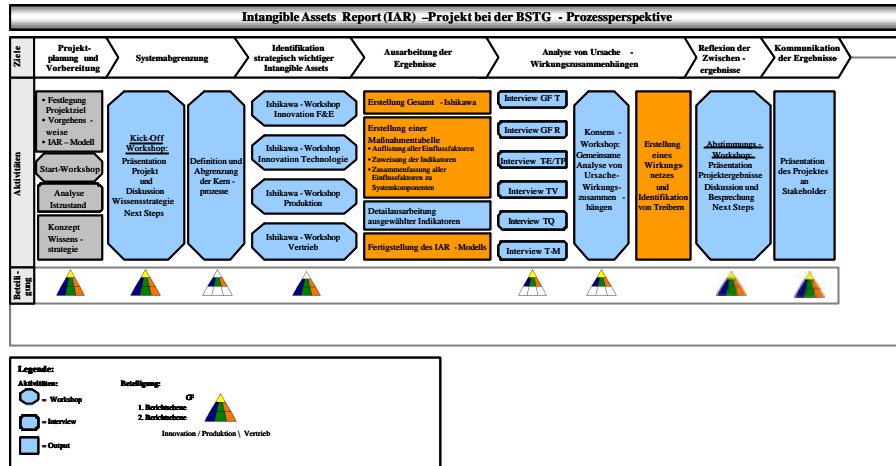


Abb. 83. Prozess zur Erstellung der Wissensbilanz. (Quelle: Denschr 2003)

In Abb. 83 sieht man deutlich den Integrationsaspekt des Projektes, in das stets alle Funktionen und Linien eingebunden sind. Auch zwischen den Hierarchieebenen kommt es zum intensiven Austausch. Aus der Sicht der Kommunikation ist die Systemabgrenzung wichtig, um den Projektfokus zu behalten (parallel werden ja auch andere Projekte umgesetzt) sowie im weiteren Projektablauf klare Zuständigkeiten zu bewahren. Vor allem aber dient sie dazu, dem bisherigen, von Kriterien der Produktionslogistik determinierten Ablaufschema eine neue Perspektive hinzuzufügen.

Narrative Elemente der Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz besteht nicht nur aus einer Liste von Faktoren und deren Querbeziehungen. Es sind vielmehr Bilder, Geschichten und Anekdoten, die – entsprechend den Regeln des effektiven Wissenstransfers – zur **Kommunikation komplexer Zusammenhänge** sehr wirkungsvoll sind. Aus der Wissensbilanz der BSTG 2003 stammt eine **Anekdote** des Leiters für strategisches Marketing, welche die Beziehungen zu Kunden vermutlich besser darstellt als ein Complain-Response-Time-Indikator in einer Tabelle für Beziehungskapital (vgl. Box 1).

Zum Aufbau von Customer Intimacy über garantierten Service vor Ort innerhalb von 48 Stunden:

„Die BSTG lieferte Gesenkschmiedestücke für einen japanischen Kunden. Nach Erhalt der Schmiedeteile begann der Kunde, diese auf seine Bearbeitungsmaschinen zu fixieren und zu bearbeiten. Nach dem ersten Bearbeitungsmuster stellt der Kunde fest, dass an einer bestimmten Stelle die Schmiedekontur unter der Fertigbearbeitungskontur lag. Der Kunde informierte uns umgehend (zwar mit der typischen japanischen Höflichkeit, aber erkennbaren Nervosität) über den Dimensionsfehler der Schmiedeteile. Nach Überprüfung unserer Qualitätsunterlagen (metallurgische- und maßliche Kontrollblätter) wurde dem Kunden mitgeteilt, dass ich mit dem Konstruktionsleiter so bald wie möglich nach Japan kommen werde, um das Problem zu diskutieren. Der Flug nach Japan wurde für den nächsten Tag gebucht. Am Flugplatz in Tokio angekommen, rief ich den Kunden an und informierte ihn, dass wir in ungefähr 3 Stunden in seiner Firma sein werden. Der Kunde brauchte am Telefon 10 Minuten um zu realisieren, dass wir nicht aus Europa angerufen haben, sondern schon in Japan sind. Nach 3 Stunden waren wir bei unserem Geschäftspartner und diskutieren das Problem, wobei sich nach kurzer Zeit herausstellte, dass unsere vom Kunden zur Verfügung gestellte Zeichnung nicht der Zeichnung des Programmierers beim Kunden entsprach. Wir konnten unseren japanischen Geschäftspartnern somit bei der Identifikation der Probleme helfen. Noch heute sprechen die Japaner von unserer unwahrscheinlichen „Reaktionszeit“ bei der Lösung von Problemen. Diese Situation brachte uns in Japan ein hervorragendes Image ein, und vor allem entsprachen wir ihren innersten Wertvorstellungen, der Verlässlichkeit bei der Abwicklung von Aufträgen und Zusagen über Serviceleistungen.“ (BSTG-Folder, 2002)

Wesentlich an dieser Form der Darstellung sind die persönlichen Elemente der Ich-Perspektive, der erzählende Stil und die glaubhaft reale Situation, welche jeder Mitarbeiter sofort für sich nachvollziehen kann. So kann aber auch anderen Kunden vermutlich besser als mit Indikatoren über Investitionen in Customer Relation Management Programme vermittelt werden, was darunter genau verstanden wird und wie Beziehungen gelebt werden.

Kommunikationsstruktur der Organisation

Im Zuge der Entwicklung der BSTG Wissensbilanz wurde auch erhoben, wie die **Kommunikationsstruktur des Unternehmens aussieht**. Insbesondere wurde die Einschätzung des Top Managements über die Wissensgenerierung durch interne Zusammenarbeit und durch Kommunikation mit externen Stakeholdern abgefragt (vgl. Denscher 2003).

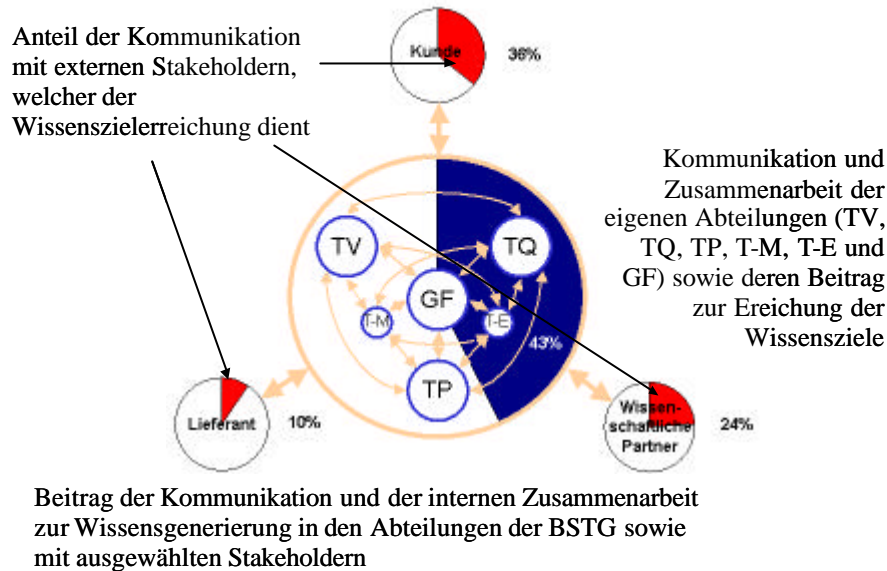


Abb. 84. BSTG Kommunikationsstruktur (Quelle: Denscher 2003)

Die Kommunikationsstruktur innerhalb und außerhalb des Unternehmens wurde durch eine 360-Grad Befragung für Schlüsselpositionen erhoben. Eine der Fragen widmet sich dabei den häufigsten Interaktionspartnern eines Mitarbeiters beziehungsweise der Abteilung, wobei eine extrem hohe Übereinstimmung beobachtet wurde. Es wurden praktisch alle Aussagen, welche in eine Richtung getroffen wurden, auch umgekehrt bestätigt, was auf ein hohes Niveau der Selbst- und Fremdsicht schließen lässt. Diese **quantitativen und strukturellen Zusammenhänge** sind in Abb. 84 durch Linien dargestellt und zeigen eine extrem starke Vernetzung der Abteilungen untereinander.

Die **qualitative Bewertung** der Kommunikation erfolgte über den Umweg einer Sensitivitätsanalyse zur Identifizierung der Haupterfolgskriterien für die Erreichung der Wissensziele. Insofern ist die Erhebung das Ergebnis einer Expertenbefragung, deren Einschätzung allerdings subjektiven Schwankungen unterliegen kann. Konkret wurde versucht, herauszufinden, zu welchem Grad etwa der Erfolgsfaktor „Lern- und wissensorientierte Kultur“ aus dem Humankapital als Platzhalter für interne Kommunikation zur erfolgreichen Umsetzung der Wissensziele beiträgt. Diese Ist-Einschätzung auf einer Likertskala wurde in Relation zum Potential (dem höchsten möglichen Wert) gesetzt und ergibt die Verhältnisse in Abb. 84.

Auf künftige Mitarbeiter oder andere Stakeholder wurde in dieser Untersuchung nicht weiter eingegangen.

Hier sind zwei Aspekte interessant: Der relative Anteil der **internen Kommunikation** zur Erreichung der Wissensziele liegt bei etwa 43%, der Rest dient anderen Zielen. Interessant sind hier primär die Dimensionen und nicht die exakten Werte der Ausprägung. Auch die interne Vernetzung der Kommunikation ist vollständig – jede Abteilung ist mit jeder anderen in direkter Verbindung und nicht strikt an einen vordefinierten Workflow gebunden. Dies könnte ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb sein, wurde aber nicht speziell untersucht.

Im Bereich der **externen Kommunikation** dienen je nach Stakeholder unterschiedlich hohe Anteile dem Wissensaustausch. Erstaunlich gering wird dabei der Anteil der wissensaustausch-orientierten Kommunikation mit wissenschaftlichen Partner eingeschätzt. Die kundenorientierte Kommunikation verläuft hingegen extrem wissensintensiv – der Austausch über die Produktverwendung, Anforderungskriterien und Qualitätseigenschaften dominiert mehr als ein Drittel der Kommunikation. Der Rest verteilt sich auf klassische Beziehungspflege, Preisverhandlungen, etc. Es besteht die Erwartung, dass diese Austauschbeziehungen durch die Systematik der Wissensbilanz noch verbessert werden.

Entwicklung von Erfolgsfaktoren zur Erreichung der Wissensziele

Die Basis für jede Form von Wissensmanagement ist ein geteiltes Verständnis über die Begriffe für Wissen innerhalb der Organisation. Dazu gibt es zahlreiche offene Fragen:

- Welches Wissen besitzen wir?
- Wie reden wir über unsere Wissensbestände?
- Welche Wissensbestände sind erfolgsrelevant?
- Was sind die Haupteinflussgrößen auf unseren Geschäftserfolg?

Im Zuge der Erstellung einer Wissensbilanz werden diese und weitere Fragen behandelt, so dass nach einem mehrstufigen Verdichtungsprozess, beginnend mit einem Brainstorming über mögliche Erfolgsfaktoren, dahinterliegender weiterer Teilfaktoren oder Messgrößen, eine Liste mit den wesentlichen Faktoren aus allen Bereichen des Intellektuellen Kapitals der BSTG vorliegt. Zur Visualisierung wird dazu im Allgemeinen ein Ishikawa Diagramm verwendet. Dieser Prozess dauerte im Allgemeinen weniger als einen halben Tag je Abteilung und inkludierte alle Hierarchieebenen. Es bestehen Ähnlichkeiten zum Prozess der Entwicklung einer Balanced

Score Card (Kaplan 1996), wobei allerdings nicht die Unternehmensstrategie im Vordergrund steht, sondern die Wissensperspektive der Mitarbeiter des Unternehmens auf die Wissensbasis.

Nach der Entwicklung der Erfolgsfaktoren werden die **Wechselwirkungen** im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse nach Vester erfasst, um ein detaillierteres Verständnis über die Wirkung von Wissen im Unternehmen zu bekommen. Das ist in jedem Unternehmen einzigartig und kann für die BSTG in einem Bild veranschaulicht werden (vgl. Abb. 85). Zentral ist wiederum der Wandel dieser Zusammenhänge im Laufe der Zeit und bei Veränderungen des Systems.

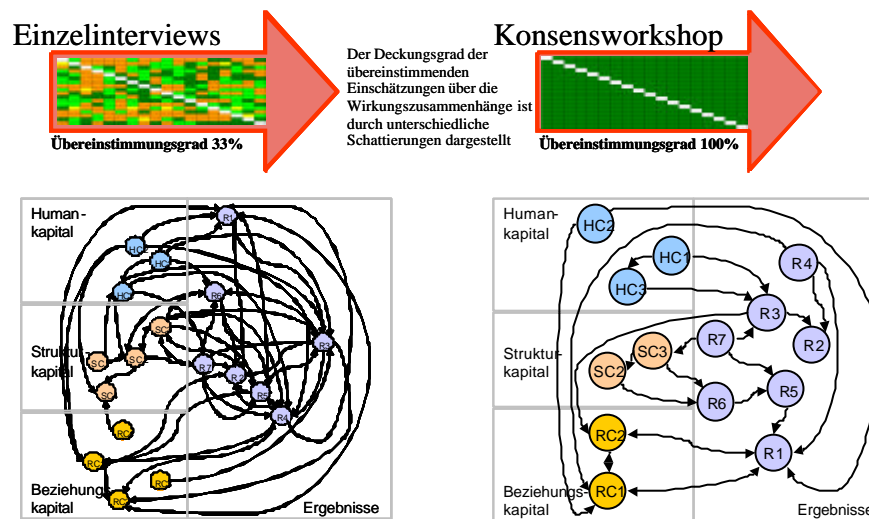


Abb. 85. Verbesserung des Verständnisses über Wirkungszusammenhänge und Visualisierung in einem Ursache-Wirkungsmodell

Bei der BSTG wurde zunächst aus Gründen der leichteren Terminkoordination versucht, ein Ursache-Wirkungsmodell zu entwickeln, das auf vielen Einzelinputs basiert. Konkret wurden alle Führungskräfte gebeten, ihre Einschätzung über die Wirkungsbeziehungen (stark, mittel, schwach oder null) zwischen Erfolgsfaktoren in einer Wirkungsmatrix zu dokumentieren. Obwohl seit vielen Jahren viel Aufwand in die Entwicklung eines gemeinsamen Strategieverständnisses gesteckt wurde, lag der Deckungsgrad

der Aussagen bezüglich der Einschätzungen für die wissensorientierten Erfolgsfaktoren bei nur etwa einem Drittel.

Die Dokumentation dieser massiven Abweichungen über das Strategieverständnis und die Verbesserung hin zu einem gemeinsamen Verständnis über die Wechselwirkung von Erfolgsfaktoren und deren gemeinsamen Beitrag zum Unternehmenserfolg in einem nun doch organisierten unternehmensweiten Abstimmungsworkshop gilt als Schlüsselerfolg des gesamten Projektes.

Schlüsselerfahrungen

Zentral für den Erfolg dieses Wissensbilanzprojektes – wie auch für die meisten anderen strategischen und veränderungsorientierten Managementprojekte - sind das Commitment des Top Management und die klare Definition der Projektziele.

Zentral für den Erfolg und damit alle folgenden Nutzendimensionen ist allerdings der richtige Einführungsprozess der Wissensbilanz. Es erscheint aus der Perspektive der Kommunikation nicht sinnvoll, eine unangemessen schnelle Umsetzung einer Wissensbilanz anzustreben, da viele Begriffe neu eingeführt und erst im Laufe der Zeit mit Bedeutung versehen werden. Des Weiteren ist für den Implementierungsprozess die Involvierung möglichst breiter Nutzergruppen sinnvoll, da sie ja auch mittelfristig wieder mit den Ergebnissen der Wissensbilanz konfrontiert werden und diese sonst unter Umständen ablehnen. Schließlich ist trotz aller Begründung einer soliden theoretischen Basis im KMU-Bereich der Pragmatik Priorität zu lassen. Die Wissensbilanz als Dokument oder als Bericht allein ist relativ wertlos, wenn die dahinter stehenden organisationalen Lernprozesse nicht durchlaufen wurden.

Der Nutzen aus der Implementierung einer Wissensbilanz bezüglich der Kommunikation lässt sich wie folgt beschreiben:

- Effektive Kommunikation über ein bisher undefiniertes und unstrukturiertes Thema „Wissensbasis der Organisation“
- Ermöglichung von schnellem Lernen, da man die im Wertschöpfungsprozess je vor- und nachgelagerten Spezialisten besser versteht
- Ermöglichung von schneller Reaktion auf Kundenprobleme, da eine bessere interne Abstimmung möglich aber auch extern durch erhöhte Transparenz verständlich ist.

- Die aktive Integration von „externen“ Stakeholdern wird möglich, indem Zugang zur eigenen Wissensbasis zumindest in Ansätzen gewährt wird (solides Niveau ist vermutlich auch erst über längere Kooperationszyklen möglich)
- Reflexion über die Abläufe in der Organisation aus Wissensperspektive: Machen wir das Richtige in der richtigen Reihenfolge mit den richtigen Teilnehmern (oder sind aus diversen Zufällen und historischen Entwicklungen ursprünglich solide Abläufe und Besetzungen nicht mehr effizient, weil sich Personen weiterentwickelten und Rollen ganz anders als geplant entwickelten)?

Allerdings gehen die Nutzenkategorien über diese Liste deutlich hinaus, wie in Abbildung 86 dargestellt wird.

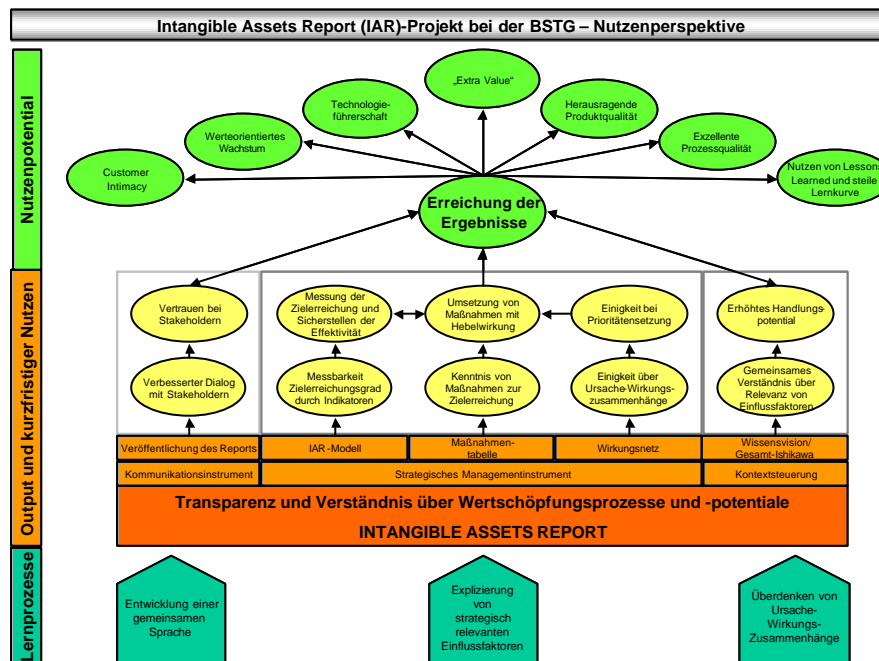


Abb. 86. Nutzenperspektiven der Wissensbilanz

Basierend auf den unmittelbaren Lernprozessen, also der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, der expliziten Darstellung von Erfolgsfaktoren und der kollektiven Reflexion von Wirkungszusammenhängen werden zahlreiche weitere Projektergebnisse und Outputs unterstützt. Langfristig

geht es – basierend auf den Kenntnissen um die Wünsche der Kunden – um wertorientiertes Wachstum, welches durch Technologieführerschaft, herausragende Produktqualität, Prozessqualität und Nutzung von Lessons Learned erreicht werden soll. Das Konzept des Extra Value beschreibt hier den Anspruch, die Erwartungen der Kunden überzuerfüllen und dadurch einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

In Ergänzung zu bestehenden Listen von Dos und Don'ts zur Entwicklung von Wissensbilanzen (Leitner 1999) ist bezüglich des Kommunikationsaspektes von Wissensbilanzen auch noch auf folgende Punkte Rücksicht zu nehmen:

- Das Vorhandensein einer allgemein akzeptierte Unternehmensstrategie, aus der die Wissensstrategie des Unternehmens abzuleiten ist, gilt als Voraussetzung.
- Bereits im Prozess der Erstellung auf Verständlichkeit der Begriffe, Abläufe und der Instrumente achten: Nur wer von Beginn an versteht, was mit den großteils neuen Begriffen des Wissensmanagements gemeint und was nicht gemeint ist, kann darauf aufbauend sinnvolle Beiträge leisten.
- Klärung der Ziele der Wissensbilanz durch intensive Diskussionen und klare Darstellung zu Beginn: der Begriff Wissen löst häufig im produktionsnahen Umfeld Ängste und Vorurteile aus, die nicht zu vernachlässigen sind. Intuitive Interpretationen in Richtung eines Rankings von Mitarbeitern nach deren Wissen sind möglich und sorgfältig zu beobachten. Wenn klar wird, dass es ein wesentliches Ziel der Wissensbilanz ist, auch „den anderen“ im Unternehmen und ausserhalb zu zeigen, was alles gewusst wird, und dass diese Organisation ein kompetenter Partner für weit komplexere Problemstellungen als die bisher abgearbeiteten ist, steigen Selbstbewusstsein und damit auch die Motivation a) das Projekt der Wissensbilanz umzusetzen und b) insgesamt die Wertschöpfung der Organisation zu verbessern.
- Zulassen von gemeinsamer Lernzeit: Mitarbeiter werden mit einem völlig neuen Zugang zu den tatsächlich wertschöpfenden Beiträgen ihrer Arbeit konfrontiert und lernen, dass das gemeinsame Verständnis innerhalb der Arbeitsgruppen und über die Abteilungsgrenzen hinaus bis hin zum Kunden und die daraus resultierenden gemeinsamen Handlungen weit wichtiger sind, als einsame Stunden vor einer Tabelle, die später im schlimmsten Fall niemand mehr anschaut. Die aus dem gemeinsamen, eventuell sogar interdisziplinären Verständnis zu Problemen resultierende Problemlösungskompetenz steigert den Kundennutzen und damit die Produktivität der ganzen Organisation.

Vorgehen

Analog der Abbildung 83 sind bei der Erarbeitung einer Wissensbilanz folgende Schritte für ein Vorgehensmodell sinnvoll:

1. Systemabgrenzung: Über welchen Bereich des Unternehmens reden wir in welcher Form? / Was sind die wesentlichen Kernprozesse?
2. Erarbeitung von Erfolgsfaktoren zur Entwicklung einer gemeinsamen Sprache mittels Workshops – zunächst unterteilt nach den identifizierten Kernprozessen, dann in einer Konsolidierungsrunde.
3. Gemeinsam kommt es zur Verdichtung zu Schlüsselerfolgsfaktoren, welche für das geteilte Verständnis auch genau definiert und – im Falle einer beabsichtigten weiteren qualitativen und quantitativen Bewertung – auch mit entsprechenden Messgrößen unterlegt werden müssen.
4. Mittels eines einfachen Ursache-Wirkungsmodells werden die Erfolgsfaktoren in einer Wirkungsmatrix in Beziehung gesetzt und nach dem Grad der wechselseitigen Beeinflussung (stark, mittel, schwach oder gar nicht) bewertet.
5. Im Allgemeinen ist ein Review- und Vertiefungsprozess sinnvoll und dient der Verbesserung der Definitionen und der Hinterfragung von zuvor dokumentierten Hypothesen.
6. Während der einzelnen Arbeitsschritte werden erfahrungsgemäß zahlreiche sehr weiche Bilder und Anekdoten erzählt, die nach Möglichkeit auch später in die Diskussion einfließen sollen und so zu einer gemeinsamen Sicht des Unternehmens führen, welche dann auch einheitlich an andere Stakeholder weitergegeben werden kann.

Literaturverzeichnis

Austrian Research Centers Seibersdorf – Wissensbilanz 1999, Wien, 1999.
<http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz>

Bornemann, M. und Leitner, K.H.: "Entwicklung und Realisierung einer Wissensbilanz für eine Forschungsorganisation" in: Wissensmanagement für die Praxis – Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung, Pawlowsky, Reinhardt, Luchterhand, 2002.

Danish Ministry of Science Technology and Innovation: A Guideline for Intellectual Capital Statements, Copenhagen, 2003.

Denscher, G.: Der Intangible Assets Report als Managementinstrument – Grundlagen und Implementierung im Produktionsbetrieb Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG; Wien, 2003.

Edvinsson, L.; Malone, M.S.: Intellectual Capital. Piatkus Books 1998.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press, 1996.

Ortner; J.: Barrieren im Wissensmanagement; in: Bornemann, M. und Sammer, M.: Wissensmanagement – Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Gabler, 2002.

Wissensmanagement Forum Graz (Herausgeber): Praxishandbuch Wissensmanagement; Graz, 2002.

Reinhardt, R.: Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente der Erfassung von Wissen. Lang Verlag, Frankfurt, 2002.

Reinhardt, R. und Bornemann, M.: Integrating Knowledge Flow- And Knowledge Stock-Measurement: Conceptual Steps Towards A Knowledge Audit, St. Gallen, 2002.

Renzl, Birgit: Wissensbasierte Interaktion. DUV, 2003.

Sammer, M./ Denscher, G / Bornemann, M. / Horvath, W.: Wie man das Intellektuelle Kapital steuert, New Management, 2003.

Schneider, U.: Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals, FAZ 1996.

Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Deutsche Verlagsanstalt, 1999.