

Blickpunkt: Wissensbilanz hilft beim Heben verborgener Schätze

Kompetenz der Mitarbeiter als Schlüsselfunktion für Erfolg

Wissensbilanz ergänzt betriebswirtschaftliche Bilanz um „weiche Erfolgsfaktoren“ – Erst wenige Unternehmen „erforschen“ Qualitäten der Mitarbeiter

VON UNSEREM REDAKTEUR THOMAS FEHR

„Was die Mitarbeiter in ihren Köpfen haben, ist eine der Schlüsselfunktionen für den Unternehmenserfolg parallel zu den betriebswirtschaftlichen Standards.“ Über diesen Zusammenhang gebe es nichts zu streiten, erklärt Guido Pfeifer. Er ist bei der VR-Bank Südpfalz für die Unternehmensplanung verantwortlich. Jede Menge Diskussionen löst aber die Frage aus, wie vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) dieses „Potential in den Köpfen ihrer Mitarbeiter“ in Geschäftserfolg ummünzen können. Eine schlüssige Antwort darauf soll die „Wissensbilanz“ geben. Die ist individuell und muss deshalb von jedem Unternehmen – wie die betriebswirtschaftliche Bilanz – selbst erstellt werden.

Die VR-Bank Südpfalz ist eines von 14 Unternehmen in Deutschland, die 2004 am Pilotprojekt des damaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) teilgenommen haben. Bei diesem Pilotprojekt ging es darum, auf den theoretischen Grundlagen verschiedener Forschungsergebnisse eine Wissensbilanz für das Unternehmen zu erstellen und den Weg dahin zu dokumentieren.

Mittlerweile hat die VR-Bank die Ergebnisse der Wissensbilanz in die eigenen Geschäftsprozesse eingesetzt und auf dieser Basis bereits die zweite Wissensbilanz aktuell erstellt. Diese Fortschreibung der Wissensbilanz, so Pfeifer, sei naturgemäß nicht mehr so aufwändig wie die erste. Aber ebenso wichtig, um bei der Bewertung der ge-

schaftsbestimmenden Faktoren auf der Höhe der Entwicklung zu sein und Veränderungen innerhalb der Organisation aufgrund der ersten Wissensbilanz zu erfassen.

„Die Wissensbilanz ist die ‚weiche Ergänzung‘ zu den harten Faktoren und ergibt mit denen zusammen das gesamte Unternehmensbild“, erklärt Pfeifer. Dieses gesamte Unternehmensbild wiederum ist unerlässlich für die laufende eigene Standortbestimmung. In der Wissensbilanz 2005 der VR-Bank heißt es: „Wir können eine Finanzbilanz mit der Wissensbilanz sinnvoll um die Aspekte der ‚nicht fassbaren Werte‘ einer klassischen Unternehmensanalyse ergänzen.“

„Mit den Ergebnissen der Wissens-

bilanz kann man unternehmensintern gut arbeiten“, ließ sich der anfangs eher skeptische Vorstandsvorsitzende der VR-Bank, Reinhold Schreck, überzeugen. Die Argumentation der wissenschaftlichen Projektgruppe, mit der Aufstellung der Wissensbilanz hätten es die Unternehmen leichter, beim Rating der Banken positiv bewertet zu wer-

den, mag Schreck jedoch nicht so recht teilen. „Eine Bank gibt Kredit, wenn sie es für richtig hält, nicht wegen einer Wissensbilanz“, schätzt er die Situation ein und gibt den Standpunkt des eigenen Hauses wieder.

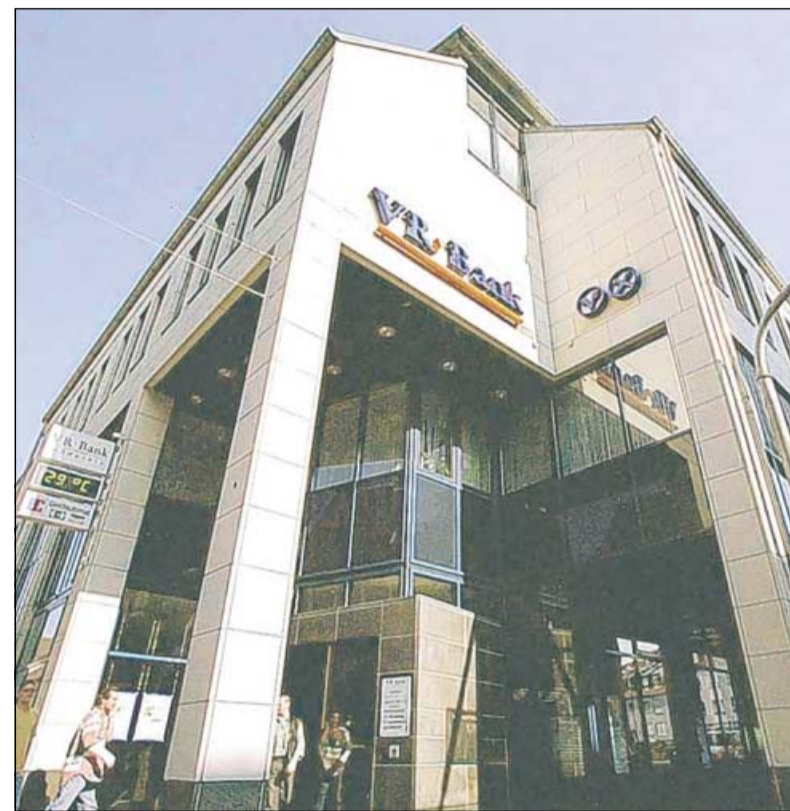
Die Stärke der Wissensbilanz sehen die Banker in der genauen Erkundung und Ausschöpfung der eigenen Potenziale (der Potenziale der Mitarbeiter) eines Unternehmens. Das wiederum zähle sich für den Unternehmenserfolg aus und der erleichtere indirekt den Umgang mit Kreditgebern.

Die Wissensbilanz ist eine Investition

„Zuerst muss man aber Geld in die Hand nehmen“, rechnet Guido Pfeifer vor. Auf etwa 20.000 bis 30.000 Euro je nach Unternehmensgröße taxiert Pfeifer die Kosten für externe Dienst-

leistung wie etwa die Moderation und Anleitung zu Workshops und Auswertung. Dazu kommt der interne Aufwand: Jede Abteilung- und Führungsebene sollte im Team vertreten sein, das die Grundlagen für die Wissensbilanz erarbeitet. „Und die fallen dann schon drei bis vier Tage aus für die Workshops“, erinnert sich Pfeifer an die erste Wissensbilanz der VR-Bank. „Wir werden die Wissensbilanz weiterführen, einfach um besser zu werden“, kündigt Schreck an. Als Adressaten für die Aufstellung einer Wissensbilanz sieht er Unternehmen ab einer Größe von 50 bis 100 Mitarbeitern und zwei Führungsebenen. „Diese Unternehmen sollten sich damit beschäftigen. Es ist nicht teurer als ein Unternehmensberater“.

Schreck bedauert, dass sich die IHK Rheinland-Pfalz mit Empfehlungen und Unterstützung für die Wissensbilanz zurückhält. Möglicherweise liege es daran, dass die Ergebnisse nicht sofort in Euro und Cent zu erfassen sind. Pfeifer: „Der Erfolg der Wissensbilanz ist das Erkennen von Entwicklungen und die entsprechende Nutzung dieser Erkenntnis.“ „Aus der Wissensbilanz müssen Maßnahmen abgeleitet werden“, ergänzt Reinhold Schreck.



Die VR-Bank Südpfalz war die erste Bank in Deutschland, die eine Wissensbilanz erstellte und diese auch im Internet veröffentlichte. —FOTO: THÜRING

Diese aus der Wissensbilanz begründeten Maßnahmen sind es, die sich nach Meinung Schrecks dann doch positiv auf Kreditvergaben auswirken können. „Das ist ein Zukunftsausblick und Zukunftsplanung des Unternehmens. Das interessiert Banker schon.“ Und das sollte auch der Grund sein, dass Wissensbilanzen Einzug halten in mittelständischen Unternehmen, egal welcher Branche, sind sich Schreck und Pfeifer einig.

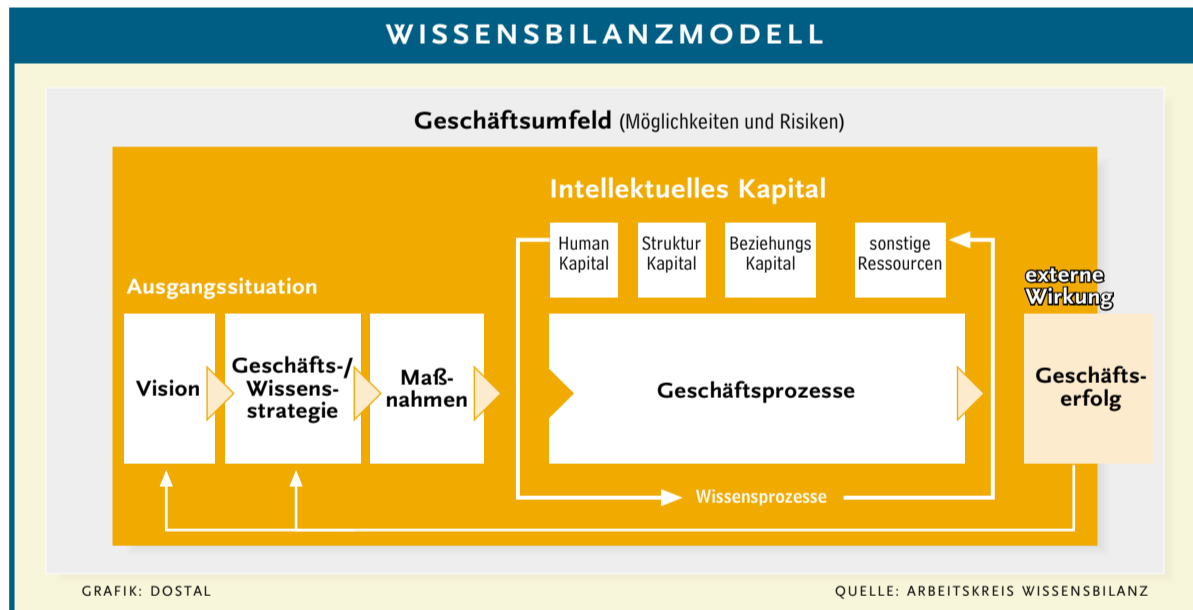
Erkannte Wirkungszusammenhänge machen die Wissensbilanz wertvoll

Jede Abteilung und Führungsebene eines Unternehmens sollte bei Erstellung der Wissensbilanz beteiligt werden – Konsequenzen sind notwendig

„Die Einzelergebnisse für sich haben uns nicht überrascht“, schildert Prokurist Guido Pfeifer die Auswirkungen der Wissensbilanz auf die Unternehmensführung der VR-Bank. „Überrascht haben uns die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Indikatoren.“ Erst so sei es möglich geworden, diese Beziehungen bewusst einzusetzen und damit die Unternehmensentwicklung zu steuern.

Die gerade laufende Entwicklung der VR-Bank zu einer Vertriebsbank sei zwar unabhängig von der Wissensbilanz gestartet worden, doch deren Erkenntnisse werden bereits eingesetzt. Ohne ins Detail zu gehen, nennt Pfeifer ein Beispiel: Vor der Wissensbilanz seien Projekte möglicherweise von Geschäftsstelle zu Geschäftsstelle in die Bank integriert worden, bis das Geschäftsgebiet abgedeckt war. Einfach weil es praktisch und logisch erschien. Die in der Wissensbilanz erkannten Wirkungszusammenhänge könnten dagegen aufzeigen, ob es nicht sinnvoller wäre, andere Wege zu gehen. Etwa erst Teilaspekte der Projekte, aber die gebietsweit umzusetzen.

Bis zum Erkennen der Wirkungszusammenhänge ist es allerdings ein gutes Stück Arbeit. Es beginnt beim Projektteam, das unter Anleitung (beispielsweise aus dem Arbeitskreis Wis-



sensbilanz) die Wissensziele des Unternehmens definiert. Diese Wissensziele zeigen unter anderem auf, welchen Beitrag das intellektuelle Kapital zum Unternehmenserfolg leisten soll und auf welchem Weg das zu erreichen ist. Unter den elf Wissenszielen, die die VR-Bank für sich formuliert hat, sind beispielsweise die „Überprüfung von Leitbild, Visions- und Strategie-

formulierungen“ und „Ausbau unternehmerischer Kompetenz der Mitarbeiter“.

Diesen formulierten Wissenszielen folgt das Herausarbeiten der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals auf diese Wissensziele. Einflussfaktoren unter dem Blickwinkel „Humankapital“ sind beispielsweise Qualifikation, Motivation und Platzierung der

Mitarbeiter. Unter der Überschrift „Strukturkapital“ geht es um Management und Führungsinstrumente und um Unternehmenskultur. Unter „Beziehungskapital“ hat die VR-Bank ihr internes Beziehungsmanagement und das Kundenbeziehungsmanagement als Einflussfaktoren aufgelistet. Dazu kommen Wissens- und Geschäftsprozesse und letztlich der Geschäftserfolg

PAPIERCOMPUTER

○ = geringer Einfluss
● = starker Einfluss
● = sehr starker Einfluss

WIRD BE-EINFLUSST VON ...

	Identifikation mit Unternehmen	Führungskompetenzen	Qualitätsmanagement	Wissensaustausch	Integration von externem Wissen
Identifikation mit Unternehmen	○	●	●	●	○
Führungskompetenzen	●	●	●	○	○
Qualitätsmanagement	●	●	●	○	○
Wissensaustausch	●	●	●	●	○
Integration von externem Wissen	●	●	●	●	○

GRAFIK: DOSTAL

der Faktoren aber wie großen oder nur in Kombination mit anderen Faktoren tatsächlich Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat, war die große Unbekannte.

Nachdem alle möglichen Beziehungen der Einflussfaktoren untereinander und auf den Geschäftserfolg (von der Projektgruppe) bewertet wurden, entsteht ein Gesamtbild, das zeigt, wie die Gewichtung der Faktoren das Unternehmen bestimmt (siehe auch Grafik Einflussgewicht).

Dieses aus „Soll-Werten“ entstandene Gesamtbild ist die Messlatte für die Bewertung des Ist-Zustandes im Unternehmen. Für dessen Darstellung werden die Summe der Aktivitäten des Unternehmens (Quantität) wie auch Qualität und Systematik bewertet. Das Projektteam stellt sich die Frage „Wie gut tun wir das, was wir tun und wie systematisch tun wir es?“

Auch vor diesem Hintergrund sei es enorm wichtig, im Projektteam Mitglieder aus möglichst allen Führungsebenen und Abteilungen zu haben, betont Guido Pfeifer. „Auch der Betriebsrat sollte im Projektteam vertreten sein“, ist Pfeifers Erkenntnis aus dem Pilotprojekt (wo der aus Unwissenheit nicht beteiligt wurde). Denn nur eine Beurteilung aus möglichst vielen Blickwinkeln kommt am Ende einer objektiven Einschätzung nahe. (tom)

KONTAKT

Am Pilotprojekt beteiligte Unternehmen: Bürgel GmbH Haustechnik (Görlitz), Blumenbecker Firmengruppe (Beckum), SOR Rusche Textilhandel (Oelde), aap Bio-Medizintechnik (Berlin), AC-Tech Gießertechnik (Freiberg), Bad&Heizung Concept, Caritas, Domino World, Pflege und Betreuung (Berlin), KGM Maschinenbau (Kaufbeuren), Rheinisch AG, Systemlösungen (Karlsruhe), Schneider Bau (Öhringen), SSL Maschinenbau (Oberlausitz), XCC Software (Karlsruhe).

➔ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: www.bmwa.bund.de

➔ Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, Gabriele Moormann: gabriele.moormann@mwwlv.rlp.de

➔ Guido Pfeifer, VR-Bank Südpfalz, Guido.Pfeifer@vrbank-suedpfalz.de, Telefon: 06341 9044050.

➔ Wissensbilanz der VR-Bank Südpfalz: www.vrbank-suedpfalz.de

„Es geht nicht darum, Schwächen einzelner aufzudecken“

Der VR-Bank-Betriebsratsvorsitzende sieht Wissensbilanz auch als Mittel erfolgreicher und fairer Personalplanung

Die Erkenntnisse der Wissensbilanz haben auf die Mitarbeiter der VR-Bank eher positive Wirkung. Diese Einschätzung vertritt der Betriebsratsvorsitzende Horst Schirmer. Er weist im Gespräch mit der RHEINPFALZ darauf hin, dass die laufenden Änderungen bei VR-Bank gar nicht allein von den Ergebnissen der Wissensbilanz ausgelöst sind.

„Die Veränderungen entspringen der Unternehmensstrategie, konsequent den Weg zur Vertriebsbank zu gehen“, erklärt Schirmer. Die Wissensbilanz habe allerdings mit der Visualisierung der Wirkungszusammenhänge (siehe Grafik) diese Veränderung so strukturiert, dass die Schritte der Veränderungen in eine Reihenfolge gebracht worden seien, die sich aus dem Wunsch nach Veränderung allein wohl nicht so ergeben hätte. Allgemein sei die Reaktion auf die

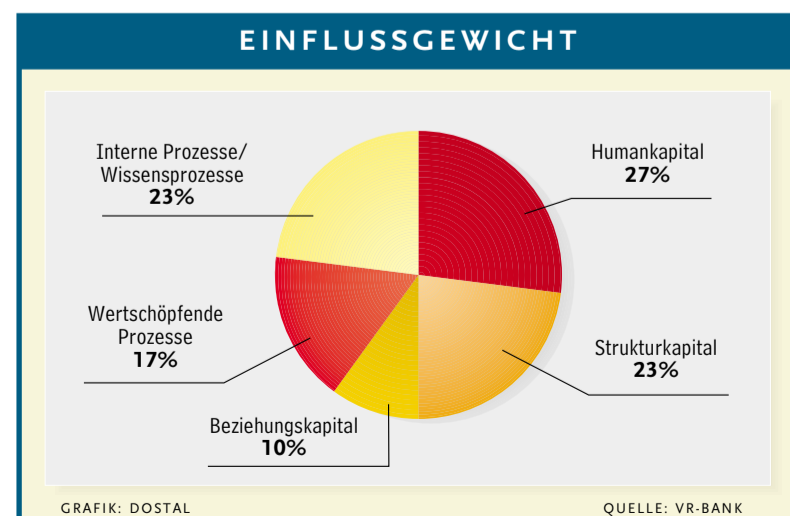
erste Wissensbilanz innerhalb der VR-Bank Südpfalz „gewesen wie eigentlich in jeder Firma“, sagte der Betriebsratsvorsitzende. „Neuerungen stoßen auf Skepsis.“ Zudem geht es nach dem Verständnis des Betriebsrates bei der Wissensbilanz nicht vordergründig darum, Schwächen einzelner aufzudecken. Vielmehr sollten insgesamt Potenziale aufgezeigt werden. Wie die dann zu heben sind, sei der zweite Schritt.

Um diese Potenziale zu nutzen oder auch erkannte Schwächen zu beheben werden Mitarbeitern in der Folge der erkannten Wirkungszusammenhänge Qualifizierungen oder auch veränderte Einsatzgebiete angeboten, erklärt Guido Pfeifer. Der ist nicht nur der Wissensbilanz-Experte der VR-Bank sondern auch der Ressortleiter Personal.

Pfeifer zäumt dabei das Pferd von der anderen Seite auf. Unpassende

Qualifikationen und unpassende Einsatzgebiete sind nicht der Fehler der Mitarbeiter sondern Fehlleistungen der Unternehmensführung. Insofern sei die Wissensbilanz auch als Erfolgskontrolle der Unternehmensführung zu sehen, ob das Humankapital richtig eingesetzt wird.

Betriebsratsvorsitzender Schirmer nennt ein Beispiel: Jahrelang sei es für die Bank selbstverständlich gewesen, Nachwuchskräfte zu unterstützen, das so genannte Nachwuchsförderprogramm sei eigens aufgelegt worden. „Es war für alle selbstverständlich, dass die Jungen gefördert werden. Aber es war auch selbstverständlich, dass für die älteren Mitarbeiter nichts mehr in dieser Hinsicht getan wird.“ Doch genau das müsse geschehen, denn die Bank sei auf das Wissen der „Alten“ immer mehr angewiesen, weil in Zukunft immer weniger junge qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung



stehen. Dem soll entgegengewirkt werden, die demographische Entwicklung, die die Alterung der Gesellschaft ankündigt, in der Personalentwicklung der VR-Bank berücksichtigt werden. (tom)