



In dieser Artikelserie über Software für künftiges HR-Management wurde im zweiten Teil der P&I-Personalleitstand und im dritten Teil die Möglichkeiten, Szenarien, Prognosen und Simulation in der Personalwirtschaft erläutert. Dieser vierte Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema „Wissensbilanzierung“, welches seit 10 Jahren ein wichtiges Thema bildet.

## hr-software von morgen – teil 4

› Seit langem wird so intensiv kommuniziert, dass das Personal das wichtigste Kapital jedes zukunftsorientierten Unternehmens ist, dass darüber in Vergessenheit gerät, wie dieses Kapital zu anderen „Kapitalien“ wie den Ressourcen und Potenzialen eines Unternehmens in Beziehung zu setzen ist und wie alle diese Ressourcen zusammenwirken. Genau dies adressiert eine Wissensbilanz, mit dem Ziel, vor allem das Humankapital nachvollziehbar und konkret messbar darzustellen.

Am Anfang standen die Entwicklung und der Einsatz einer „Bilanzierung“ zur Bewertung der immateriellen Werte eines Österreichischen Forschungszentrums durch Prof. Koch. Vor genau zehn Jahren wurde zu diesem Thema an den Austrian Research Centers, die am Beginn eines massiven unternehmensweiten Change Management-Prozesses standen, ein Modell und eine Methode zur gesamthafter strategischen Analyse und Ausrichtung entwickelt, durch die die Personal- und Kompetenzentwicklung erstmals in einem Gesamtmodell integriert wurde.

Darauf aufbauend verfügte die österreichische Regierung für alle Universitäten per Gesetz (§13 des österreichischen Reform-Universitätsgesetzes von 2002 plus eine Ausführungsverfügung) die Pflicht zur jährlichen Wissensbilanzierung. In Deutschland wird die Wissensbilanzierung in einigen Projekten mittels Förderung durch das Wirtschaftsministerium vorangetrieben. Ein Durchbruch zur Akzeptanz des Verfahrens hat dabei noch nicht stattgefunden, da bisherige Wissensbilanzen nicht mit der klassischen Finanzbilanz abgestimmt sind und eine zertifizierbare Bilanzierung immaterieller Werte bis jetzt noch nicht möglich machen. Dies ist einer der Gründe, warum

von den Autoren eine Initiative für „Wissensbilanz 2.0“ lanciert wurde.

### Gründe für eine Wissensbilanz

Die Wissensbilanz fokussiert sich im Unterschied zur Finanzbilanz auf die Wertschöpfung für den Kunden. Die Wertschöpfung und die daraus resultierenden Leistungen einer Wertschöpfungskette werden transparent dargestellt. Diese Aussage nutzt Außenstehenden meist mehr als klassische Finanzberichte. Die Wissensbilanz

- stellt immaterielle Werte und deren Wirkungsbeziehungen übersichtlich dar,
- analysiert die Tendenzen und Absichten zur Veränderung der Werte,
- zeigt, in welche Richtungen das intellektuelle Kapital entwickelt werden muss, um Visionen und Strategien umzusetzen (Steuerungsinstrument),
- dient der Kommunikation nach innen und nach außen, z.B. im Geschäftsbericht, bei Verhandlungen mit Kreditgebern etc.

Die Gründe für die Erstellung einer Wissensbilanz sind vielfältig. Geprägt sind diese durch Ausgangssituationen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind und die zunehmend geforderte Transparenz gegenüber Aktionären und Stakeholdern in folgenden Hinsichten:

- Systematische Steuerung der Organisation und seiner wichtigsten Ressourcen,
- Akquisition von Fremd- und Eigenkapital,

- Erfüllung von rechtlichen Anforderungen,
- Mitarbeiterrekrutierung und -bindung,
- Entwicklung von Kooperationen,
- Kundenakquisition und -bindung.

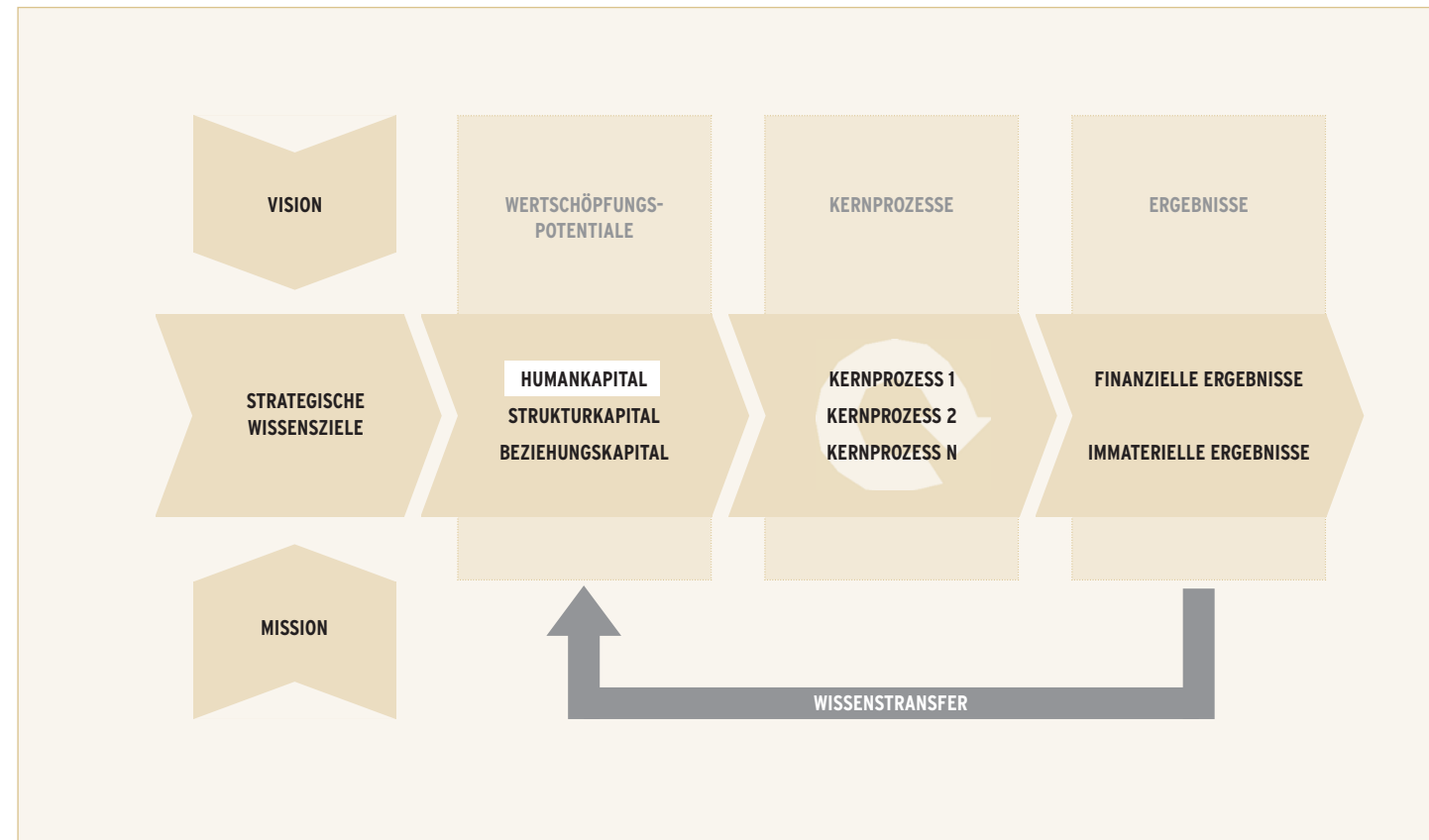
Voraussetzung einer erfolgreichen Wissensbilanz ist die Definition der Wissensziele. Wissensziele sind diejenigen aus den gesamtstrategisch (z.B. mittels einer Scorcard-Methode) ermittelten Ziele, operationalisierbaren Zielsetzungen in punkto Wissen und Kompetenz, die zur Qualifizierung für die Erreichung neuer Unternehmensziele notwendig sind. Das kann, um ein einfaches Beispiel zu wählen, der Erwerb von Sprachkompetenz im Zusammenhang mit einer internationalen Marktausweitung sein.

### Das Grundmodell der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz besteht im Kern aus drei Sets von Indikatoren zur Beschreibung von:

- Humankapital
- Strukturkapital
- Beziehungskapital

**Humankapital** beschreibt die Qualifikationen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens. Die Bestimmung dieser Kapitalart ist nach konventioneller Art aufwändig und veraltet sehr schnell. Wenn dann eine Erfassung und Schätzung vorgenommen wurde, ist der Pflegeaufwand für die Aktualisierung meist hoch. Da das Humankapital jedoch von zentraler Bedeutung ist, sind hier



andere Verfahren nötig, wie sie z.B. bei der Wissensbilanz 2.0 eingesetzt werden sollen (s.u.).

Als **Strukturkapital** wird als das dokumentierte Wissen bezeichnet, das im Unternehmen verbleibt, wenn die MitarbeiterInnen abends nachhause gegangen sind. Also: Computerinfrastruktur, Software, Handbücher, Patente und Lizenzen, Zertifikate sowie Aufbauorganisation und Prozesse. Das Strukturkapital lässt sich vergleichsweise einfach inventarisieren, auch wenn dies mengenmäßig aufwändig sein mag. Hier ist wesentlich, dass die wichtigsten um den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflussenden Prozesse herauszuarbeiten sind.

**Beziehungskapital** – nach außen und innen – beschreibt die formellen und informellen Beziehungen zwischen dem Unternehmen bzw. seinen Mitarbeitern sowohl untereinander als auch nach und von außen, also mit Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern etc. Zur Bestimmung des Beziehungskapitals werden heute vorzugsweise Methoden der sozialen

Netzwerkanalyse angewandt. Häufig wird auch die Meinung vertreten, dass Beziehungskapital erst dann bewertet werden kann, wenn die Beziehung in Prozessen zur Geltung kommen. Diese Kapitalart mutiert dann zu einer Ausprägung des Strukturkapitals.

Das sog. Koch-Schneidersche Modell (siehe Abbildung) ist das Grundmodell der sog. „Wissensbilanzierung“ insbesondere im europäischen und vor allem im deutschsprachigen Raum – so z.B. nicht zuletzt der Initiative „Wissensbilanz – Made in Germany“. Dieses Modell dient als Bezugsmodell zur Einteilung der zu erfassenden immateriellen bzw. intangiblen Werte.

Immaterielle bzw. intangible Ergebnisse sind diejenigen Werte, die in klassischen Finanz- und Geschäftsberichten bis dato kaum aufscheinen und die sich mittels dafür geeigneten Indikatoren darstellen lassen. Dazu gehören z.B. das Image des Unternehmens, seine Attraktivität als Arbeitgeber ebenso wie

### Das Modell der Wissensbilanz nach Koch/Schneider

die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder das Betriebsklima. Diese bis heute noch kaum in monetären Werten ausgedrückten Ergebnisse werden als konstitutiv für das Wissenskapital erachtet, womit sich die rückwärts gerichteten Feedback-Pfeile (rot) im Wissensbilanzmodell erklären: Die immateriellen Ergebnisse werden quasi „thesauriert“ und zur Anreicherung der drei „Kapitalien“ verwendet, woraus sich eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in allen seinen „Muskeln“ ergeben sollte.

### Vorgehensweise zur Einführung

Die nachfolgenden Schritte zeigen den Ablauf eines Wissensbilanzierungsprojektes von der Zieldefinition bis hin zur Erstellung der Wissensbilanz. Hierfür sollte eine datenbankbasierte Anwendungssoftware eingesetzt werden, wie sie das System Seneca bietet, damit

- verlässliche marktbezogene Bewertungen produziert werden und ein niedrigerer Aufwand im Vergleich zur konventionellen „händischen“ Vorgehensweisen gesichert ist,
- monetäre Werte für das Humankapital berechnet werden können, die eine Vergleichbarkeit gegenüber den lohn- bzw. gehaltsbezogenen Bewertungen am Arbeitsmarkt gewährleisten,
- eine Verwertung durch das hauseigene Controlling und die Überführung in IFRS erleichtert wird.

Der folgende 7-Punkte-Plan ist nach unserer Erfahrung für eine sichere und kostengünstige Erstellung einer Wissensbilanz zu empfehlen.

### > 7-PUNKTE-PLAN ZUR WISSENSBILANZ

1. Bestimmung der Zielbereiche und der Ziele einer Wissensbilanzierung
  - Bestimmung messbarer Projektziele und -dokumentationen
  - Übernahme wesentlicher Elemente aus der Unternehmensstrategie
  - Definition der Kernkompetenzen und Schlüsselindikatoren
  - Bestimmen der beteiligten Abteilungen (und evt. Kunden)
2. Workshop: Einführung in das Seneca-System
  - Aufsetzen eines neuen exklusiven Mandanten für das Unternehmen in der datenbankgestützten Anwendung
  - Vorstellung des Konzepts des Datenbank-Systems
  - Einführung in die Nutzung und Bedienung
3. Abbildung der Kernelemente mittels einer datenbankgestützten Anwendung
  - Abbildung der Organisationsstruktur
  - Halbautomatisierter Aufbau von Stellenprofilen und Qualifikationsstrukturen
  - Hinterlegen von MitarbeiterInnen-Fragebögen
4. Datenerhebung inkl. Workshop
  - Basisbewertung durch das Projektteam
  - Individuelle Erfassung der persönlichen Qualifikationen (Einzel- und Gruppenarbeit)
  - (Eventuell komplementäre Befragung von Kunden)
5. Erstellen der Humankapitalbewertung zur Wissensbilanzierung
  - Halbautomatische Erstellung mit Hilfe des datenbankgestützten Systems
  - Auffüllen fehlender Werte
6. Auswertung und Evaluation
  - Workshop zur Aus- und Bewertung der Projektarbeit inklusive Vor- und Nachbereitung
7. Präsentation der Ergebnisse
  - Workshop zur Präsentation der Ergebnisse inklusive Vor- und Nachbereitung

### Die Wissensbilanz in der Praxis

Das Wissensbilanz-Modell und die hier beschriebene Vorgehensweise haben ihre Praxistauglichkeit in bereits bewiesenen:

1. Es führt als neue Zielgröße den „Zuwachs an Wissenskapital“ ein und ermöglicht darüber die Planung einer Unternehmensentwicklung, die sich auch in der Personalentwicklung an dieserart strategischen Zielgrößen orientiert.
2. Es eignet sich für kleine, wie große Organisationen, mit einigen Modifikationen bis hin zu ganzen Gebietskörperschaften (selbst Wirtschaftsförderer beginnen mit einer angepassten Form der Methode ihre Standorte zu profilieren).
3. Die Wissensbilanz als zu „füllendes“ Rahmenmodell bietet sich als Anker- bzw. Skelett-Modell für ein breites Spektrum weiterer und schon angewandter Methoden der Unternehmensentwicklung und des Change Managements an, so z.B. des Qualitäts- und Prozessmanagements, der Wert(ketten)analyse, Vernetztheitsanalysen, Verfahren zur Bestimmung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, einer Due Dilligence, des Ratings, der Bilanzierung nach Standards wie IFRS, u.v.m.

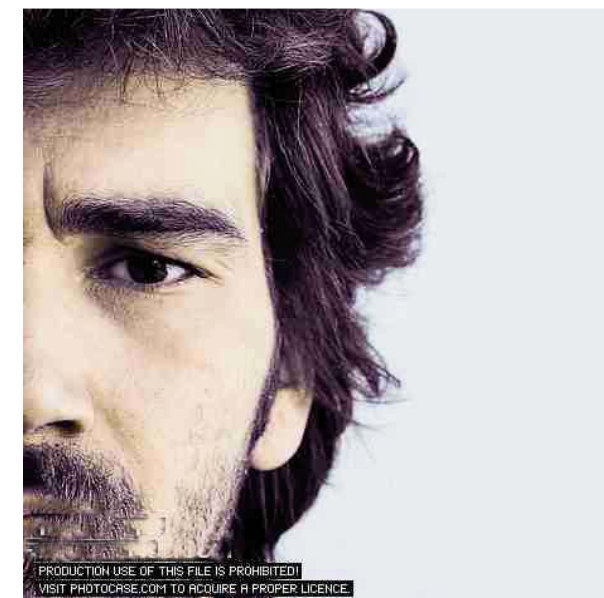
Dieser dritte Aspekt hat zur Konsequenz, dass aktuell die aus heutiger Sicht noch rudimentäre „Wissensbilanz 1.0“ zu einer „Wissensbilanz 2.0“ weiter entwickelt wird, deren Fortschritt in der methodischen Analyse der drei Kapitalarten „Humankapital“, „Beziehungskapital“ und „Strukturkapital“ besteht, um eine „bilanzgerechte“, zertifizierbare Version zu erhalten.

### Zukunft - Die Wissensbilanz 2.0

Die neue Form der Wissensbilanz in ihrer 2.0-Version soll sich am Aufbau einer Finanzbilanz orientieren, damit sich das Personalwesen auf Augenhöhe mit dem Finanz- und Controllingbereich positionieren kann. Dies erfordert eine Zertifizierung durch Wirtschaftsprüfer und damit die Etablierung klarer, nachvollziehbarer Prozesse zur Ermittlung der sog. „extrafinanziellen“ Werte.

In ersten Pilotprojekten konnte die Ermittlung der zentralen Kapitalarten mit Hilfe des datenbankgestützten System Seneca nachgewiesen werden. Mit der Seneca-Funktion Personalqualifikationsmanagement (PQM) kann das Humankapital automatisiert geschätzt und jederzeit aktualisiert werden. Die bisher größte Hürde einer umfangreichen und kostspieligen Befragung wird dadurch beseitigt. Das komplementäre Modul Wissensmanagement (WM) ermöglicht die einfache Abbildung von Prozessen und des mit ihnen assoziierten implizitem Wissen. In der Kombination von WM und PQM kann auch das Struktur- und das Beziehungskapital analysiert und bewertet werden.

Die Erstellung einer Wissensbilanz mit P&I-Software ist teilautomatisiert und damit effektiver als mit den bisher manuellen und kaum softwaregestützten Verfahren. Die Organisationsstruktur wird gemäß den vorhandenen Stellen mit dem PQM-Modul erfasst und bewertet und die am Arbeitsmarkt verfügbaren relevanten Qualifikationen den Stellen zugeordnet. Lücken in der Personaldatenbank werden damit geschlossen. Geschäftsprozesse lassen sich analog analysieren. Der Nut-



zer muss dafür keine neue Software erlernen, da die Daten aus Seneca herausgezogen und in die P&I-Software übertragen werden. Ziel ist die Erstellung einer Wissensbilanz der neuen Generation 2.0 direkt mittels P&I LOGA. ■

> Auch zu diesem Beitrag ist das Feedback der Leser wichtig. Insbesondere werden Pilotkunden gesucht, die Qualifikationen der Stellen und Mitarbeiter und damit das Humankapital ihres Unternehmens präziser als bisher schätzen möchten. Interessenten können den Autor direkt unter [hans-guenter.lindner@fh-koeln.de](mailto:hans-guenter.lindner@fh-koeln.de) kontaktieren.

> Autoren: Prof. Dr. Hans-Günter Lindner, Prof. DI Günter Koch