

Projektbeschreibung

Swiss Made WISSENSBILANZ

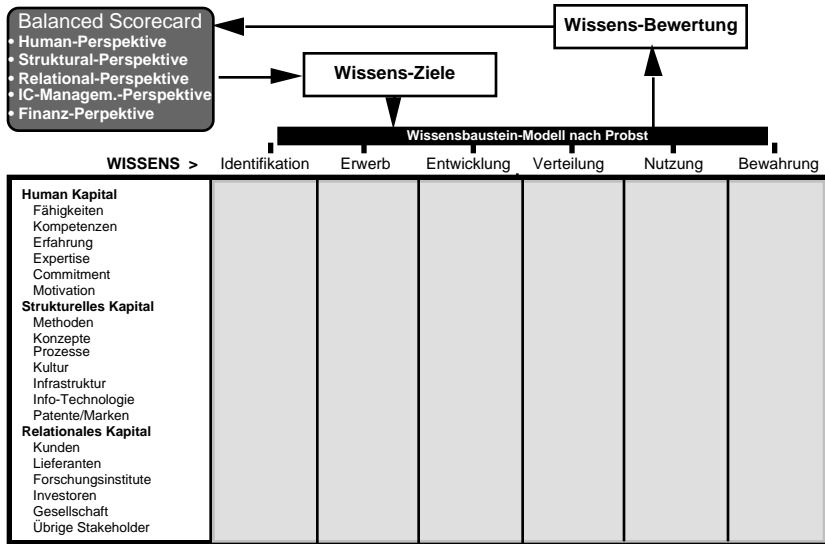
Projektpartner:



Leitidee:

- Sache:** Das Total der individuellen und kollektiven Wissensbestände entspricht der Problemlösungs- und Handlungskompetenz einer wissensbasierten Organisation (= Innovationsfähigkeit).
- Situation:** Stakeholder (insbesondere Kapitalgeber) verlangen zunehmend eine Offenlegung der immateriellen Werte (= Intellektuelles Kapital) und den Nachweis von dessen nachhaltige Pflege.
- Neuzeitliche Rechnungslegungsstandards (IFRS, Basel II) empfehlen bereits den Ausweis des Intellektuellen Kapitals im Anhang an die klassische Bilanz.
 - KMU's sehen sich mit veränderten Bedingungen der *Mikrofinanzierung* konfrontiert. Kapitalgeber verlangen nach mehr Transparenz.
 - Veränderte Wertvorstellungen werten intrinsische Anreize bei der Mitarbeiterrekrutierung und -Bindung auf.
- Forderung:** Gesucht ist eine Berichtsform,
- die externen und internen Stakeholdern eine Einsicht in die immateriellen Werte und deren nachhaltige Pflege ermöglicht;
 - deren Gliederung harmonisiert ist (Benchmark-Tauglichkeit);
 - bei welcher Vorbehalte bezüglich Offenlegung sensibler Daten berücksichtigt werden;
 - die durch ein systematisches IC-Management das Intellektuelle Kapital in den internen Wertschöpfungsprozess einbindet.

Das Projekt *Swiss Made Wissensbilanz* erfüllt die oben beschriebenen Forderungen durch eine Architektur, welche für jede wissensbasierte Organisation Gültigkeit hat, unabhängig von deren Zweck und Grösse. Für die Berichterstattung wird eine Wissensmatrix mit standardisierten Operanden eingesetzt; für die Bewertung und Zielsetzung der Wissensprozesse dient eine mutierte *Balanced Scorecard* (BSC).



Definition Wissensbilanz:

Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.

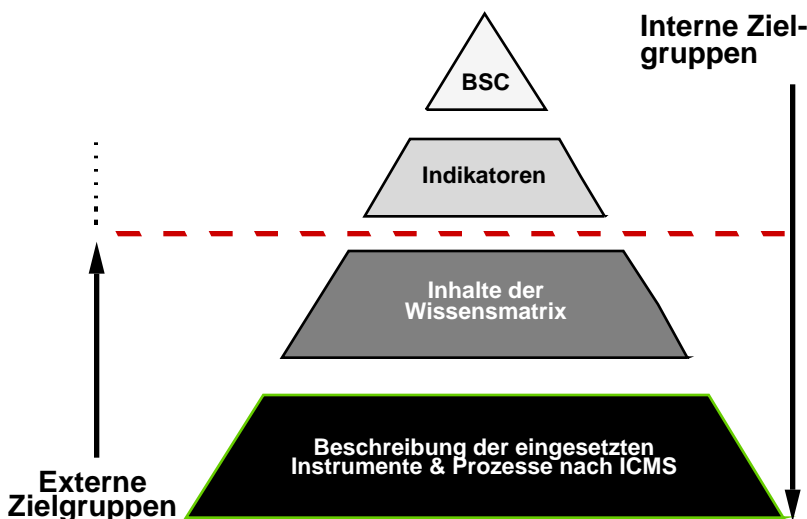
Zusatzbezeichnung "Swiss Made":

Die Zusatzbezeichnung *Swiss Made* indiziert, dass dieses Projekt eine Weiterentwicklung der Ansätze aus Skandinavien, Deutschland & Österreich ist: Durch den Einsatz des IC-Management-Systems ICMS-15649 wird neben der kongruenten Form der Berichterstattung eine adäquate Harmonisierung erreicht.

Terminologien des Wissensmanagements:

Terminologien des Wissensmanagements können im **ABC des Wissensmanagements** nachgelesen werden: Kostenloser DOWNLOAD von <http://www.hrm-auer.ch/grundlagen.php>

Umfang der Berichterstattung:



Das Spannungsfeld zwischen Detaillierungstiefe von Informationen und der Wissensanspruch von externen und internen Zielgruppen muss definiert werden:

- Für externe Zielgruppen werden die eingesetzten Instrumente und Prozesse sowie die Inhalte der Wissensmatrix offengelegt.
- Für interne Zielgruppen generierten Indikatoren und die Balanced Score card zusätzliche Informationen für strategische Entscheidungen.
- Die Offenlegung der Schlüsselindikatoren für externe Zielgruppen befindet sich in einer Grauzone. Hier stellen sich die Fragen:
 - Was wollen wir wem aufzeigen?
 - Wieviel können wir offenlegen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kannibalisieren?
 - Ist unsere Kommunikation zielgruppengerecht?

Ziele der Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz unterstützt wissensbasierte Organisationen in deren systematischen Wissensarbeit und der Publikation dieser Initiativen in Form einer Wissensbilanz. Für externe Zielgruppen (Stakeholder-Kommunikation) werden Dokumentationen erstellt, die unabhängig von Zweck und Grösse der berichtenden Organisationen kongruent sind und individuelle Geheimhaltungsvorbehalte berücksichtigen. Für interne Zielgruppen (Strategische Planung, Innovationsmanagement) wird das Intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell eingebunden, das die Wissensstrategie, Leistungsprozesse, Ergebnisse und erzielte Wirkungen beinhaltet:

• **Innovationsfähigkeit beweisen:**
Intellektuelles Kapital wird als wichtiger Innovations-Treiber und als Schlüsselressource von wissensbasierten Organisationen anerkannt.

• **Vertrauen & Image schaffen:**
Die Jagd nach so genannten "High Potentials" zeigt, dass finanzielle Aspekte für Mitarbeitende eine grosse Rolle spielen, aber auch immer mehr immaterielle Faktoren sowie das damit verbundene Arbeitsklima entscheidend sind.

• **Erfüllung der Forderungen neuer Rechnungslegungs-Standards:**

Nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (z.B. Basel II, IFRS) empfehlen bereits den Ausweis des Intellektuellen Kapitals im Anhang an die klassische Bilanz.

• **Adäquate Kapitalmarkt-Informationen:**

Je transparenter eine Organisation ist, desto geringer wird das Risiko für den Kapitalgeber. Er kann nachvollziehen, wie Ressourcen investiert werden und wo Wertschöpfung entsteht. Vorbehalte bei der Transparenz bildet der Wettbewerb, dem man nicht vollständige Informationen zubilligt.

• **Messbarkeit der Zielerreichung:**

Jedes systematische Management des Intellektuellen Kapitals hängt von dessen Messung und Bewertung ab. Andernfalls wird die zukünftige Entwicklung dem Zufall oder der guten Intuition Einzelner überlassen.

• **Unterstützung strategischer Entscheidungen:**

Für interne Zielgruppen (Strategische Planung, Innovationsmanagement) wird das Intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell eingebunden, das die Wissensstrategie, Leistungsprozesse, Ergebnisse und erzielte Wirkungen beinhaltet.

• **Identifikation der Steuerungs-Indikatoren:**

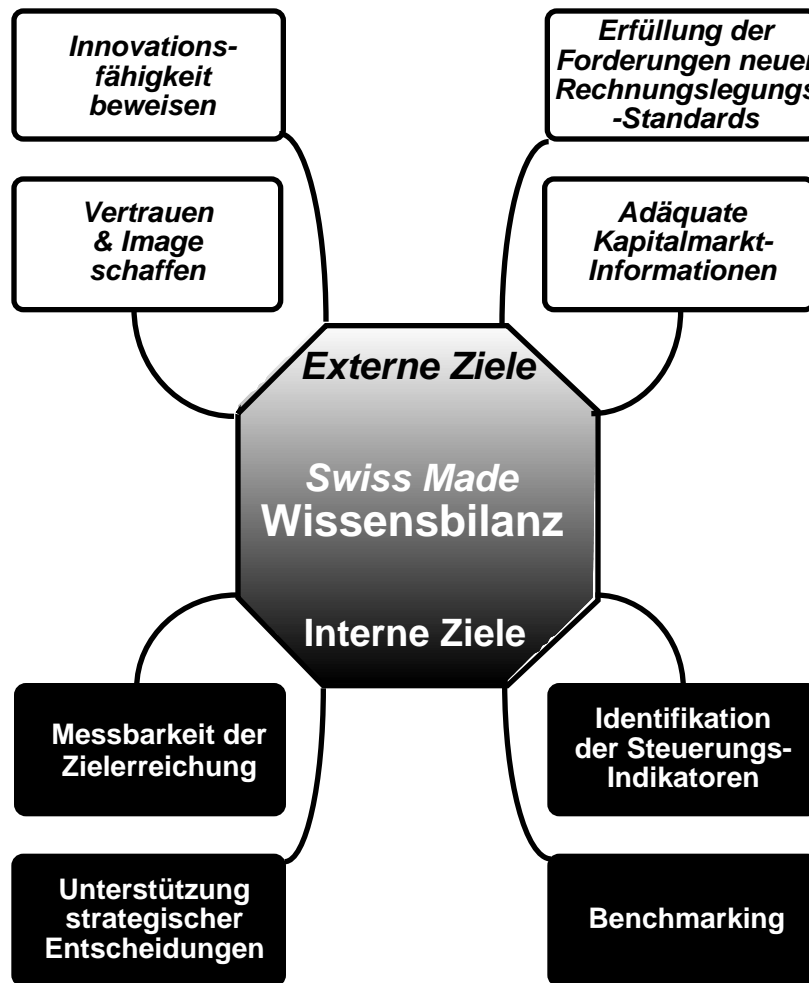
Die Erstellung einer Wissensbilanz generiert supplementäre Indikatoren, welche die strategische und operative Steuerung unterstützen.

• **Internes Benchmarking:**

Internes Benchmarking kann als Prozess der Wissensidentifikation aufschlussreiche Informationen zur Verfügung stellen. Internes Benchmarking leistet die Vorarbeit für die Identifikation von externen Best-Practices.

• **Externes Benchmarking:**

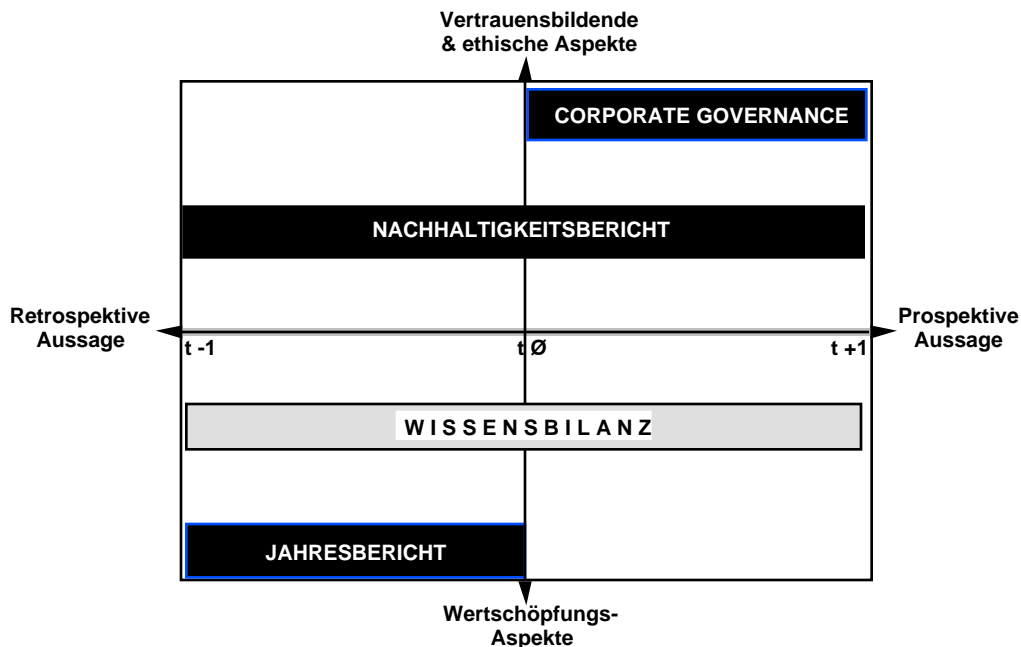
Die harmonisierte Staffelung der Berichterstattung ermöglicht eine angemessene Benchmark-Tauglichkeit.



WB-Positionierung in der Organisationskommunikation

Gegenstand der Bilanzierung sind die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation. Diese Werte werden jedoch in konventionellen Jahresberichten nicht deklariert.

Die Terminologie Bilanz ist nicht wie in der klassischen Finanzbilanz bezüglich Vermögen und Kapital zu verstehen, sondern ist breiter angelegt. Sie bewertet Investitionen in intellektuelles Kapital auf der einen Seite (verstanden als Voraussetzungen, Aufwand, Massnahmen, Inputs etc.) und den darauf erzielten Nutzen auf der anderen Seite (verstanden als Ergebnisse). Damit wird die Wissensbilanz zu einem Bericht über Erfolge der an den Organisations- und Wissenszielen ausgerichteten Strategie.



Ungeachtet der vertrauensbildenden Wirkung der Wissensbilanz ist deren dominierende Stärke die prospektive Aussagekraft in der Wertschöpfungs-Achse: Die ökonomische Überlebensfähigkeit und Innovationsstärke in der Wissensgesellschaft hängen weitgehend von den weichen Werten der Unternehmung ab. Um den wahren Wert einer Organisation zu bestimmen, bietet die Wissensbilanz zusätzliche und substantielle Informationen.

Ressourcenaufwand der Projektteilnehmer

- Humanressourcen: Die Erstellung einer Wissensbilanz ist keine "One-Man-Show"! Da bei der ganzheitlichen Bestimmung des intellektuellen Kapitals Aspekte des HRM's (insbesondere die Personalentwicklung), der strategischen Führung, des Innovationsmanagements, des Vertriebs, der Kommunikation etc. mit einbezogen werden, empfiehlt sich die Bildung eines *Projektteams Wissensbilanz*. Erfolgsentscheidend ist die Beteiligung eines Mitglieds der obersten Leitung, wobei die Wissensbilanz-Projektleitung nicht zwingend aus dem obersten Kader kommen muss.
- Organisatorische Abgrenzung: Bei der erstmaligen Erstellung einer Wissensbilanz ist zu überlegen, ob diese die ganze Organisation abdecken soll oder sich auf abgrenzbare Einheiten reduziert (Standorte, Funktionen, Märkte, Prozesse etc.) werden soll. Gerade bei grösseren Organisationen ist es sinnvoll, mit einem Pilot zu beginnen und später das Gelernte auf den Rest der Organisation zu übertragen.
- Inhaltliche Abgrenzung: Eine Wissensbilanz muss nicht so umfassend wie möglich, sondern so umfassend wie notwendig sein: Auch hier gilt die Pareto-Regel, wonach 80% der Ergebnisse mit 20% der Ressourcen erreicht werden, die für eine 100%-Leistung notwendig wären.

Für ergänzende Auskünfte stehen wir Ihnen jederzeit gerne zu Verfügung



Auer Consulting & Partner
 Zwillikerstrasse 58
 CH-8908 Hedingen
 Tel. 044 776 18 10
 Mail auer@hrm-auer.ch
 Web www.hrm-auer.ch