

# Ein Dutzend Antworten zu **SWISS MADE WISSENSBILANZ**

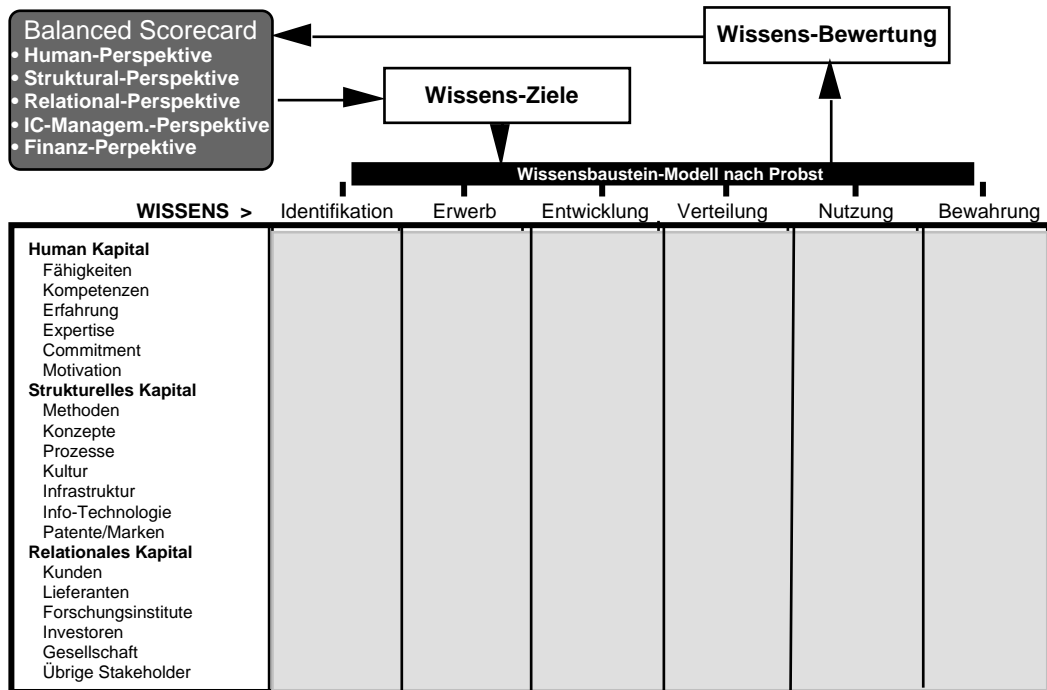
<b>Antworten auf die an Präsentationen meist gestellten Fragen:</b>		<b>Seite</b>
<b>1</b>	<b>Wozu Wissen bilanzieren?</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Wie ist <i>Swiss Made</i> Wissensbilanz aufgebaut?</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Was sagt die Bezeichnung "<i>Swiss Made</i>" aus?</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Weshalb eine harmonisierte Berichterstattung und nicht eine standardisierte?</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>Wie funktioniert die harmonisierte Berichterstattung?</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>Gelten alle Forderungen der Harmonisierung für jede Organisation?</b>	<b>3</b>
<b>7</b>	<b>Ist die Wissensbilanz nicht einfach ein zusätzliches PR-Instrument?</b>	<b>3</b>
<b>8</b>	<b>Welche Kenntnisse sind notwendig für die Interpretation einer Wissensbilanz?</b>	<b>4</b>
<b>9</b>	<b>Wie ist die Wissensbilanz im Umfeld der klassischen Kommunikation positioniert?</b>	<b>4</b>
<b>10</b>	<b>Was kostet <i>Swiss Made</i> Wissensbilanz die Projektteilnehmer?</b>	<b>5</b>
<b>11</b>	<b>Wie sind die Inhalte der Wissensbilanz für externe und interne Zielgruppen abgegrenzt?</b>	<b>5</b>
<b>12</b>	<b>Gibt es auch Literatur zum Thema Wissensbilanz?</b>	<b>6</b>

## **1 Wozu Wissen bilanzieren?**

Zielgruppe der Wissensbilanz können alle für die Organisation wichtigen Interessengruppen und Personen sein. Sie lassen sich in interne und externe Zielgruppen unterscheiden. Intern sind das neben der Geschäftsführung und dem Management vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Organisationseinheiten, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke meist an Kapitalgeber, potentielle Mitarbeiter, Kunden und Partner richtet. Für den optimalen Einsatz der Wissensbilanz sind für jede Zielgruppe unterschiedliche Informationsbedürfnisse zu befriedigen.

## 2 Wie ist *Swiss Made* Wissensbilanz aufgebaut?

Bilanziert werden die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation. Diese Werte werden in konventionellen Jahresberichten nicht deklariert. Als Instrument für die Zielsetzung, Messung und Steuerung der Wissensarbeit empfiehlt sich der Einsatz einer Matrix, die auf etablierten und bewährten Operanden basiert:



Die Wissensbestände werden den entsprechenden Komponenten des intellektuellen Kapitals (vertikale Achse) zugewiesen. Die Schnittpunkte in der Matrix ergeben sich durch den Charakter der wissensbasierten Massnahmen. Für die Steuerung der Massnahmen eignen sich die strategischen Bausteine «Wissen bewerten» und «Wissensziele», wozu eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) eingesetzt wird. Ergänzend dazu führt die Integration eines <Intellectual Capital Managementsystem> zu einer Harmonisierung, welche auch ohne Expertenwissen eine vergleichende Analyse von Wissensbilanzen ermöglicht.

## 3 Was sagt die Bezeichnung "*Swiss Made*" aus?

Das ist nicht etwa ein nationalistischer Chauvinismus, sondern soll auf eine Exklusivität dieses Projekts hinweisen. Bei der Analyse der bekannten Ansätze aus Skandinavien, Deutschland und Österreich haben wir festgestellt, dass die Akzeptanz seitens der Stakeholder (namentlich der Kapitalgeber) eher moderat ist. Diese beanstanden die fehlende Benchmark-Tauglichkeit, um gleichartige Organisationen objektiv vergleichen zu können. Dem tragen wir Rechnung, indem die Berichterstattung für externe Zielgruppen harmonisieren.

## 4 Weshalb eine harmonisierte Berichterstattung und nicht eine standardisierte?

Eine standardisierte Berichterstattung würde voraussetzen, dass alle Organisationen über dieselben Inhalte mit gleichen Indikatoren berichten. Dagegen spricht einerseits, dass jede Organisation für sich entscheiden muss, welche Wissensbestände für sie relevant, überschüssig oder zu erweitern sind und mit welchen Mitteln sie diese bearbeitet. Andererseits sind Indikatoren oft sensible Daten, deren Offenlegung Wettbewerbsvorteile kannibalisieren würde.

## 5 Wie funktioniert die harmonisierte Berichterstattung?

Die Aussichtslosigkeit, für ein Benchmarking adäquate Indikatoren zu übernehmen, setzt einen alternativen Ansatz voraus: Anstelle dem WAS (kontextspezifische Indikatoren) wird das WIE (eingesetzte Instrumente und Prozesse) beurteilt. Dazu haben wir ein *Intellectual Capital Management System* (ICMS) definiert, das alle Komponenten des intellektuellen Kapitals abdeckt. Die berichtenden Organisationen sind verpflichtet, zu jedem Punkt Stellung zu nehmen, wie sie die ICMS-Forderungen erfüllen. Dies ist vergleichbar mit dem Qualitätsmanagement-System ISO-9000, bei welchem die resultierende Produktequalität (auch) nicht im Fokus steht, sondern der Weg zu dieser dokumentiert und rückverfolgbar ist.

### ICMS-15649:

#### 1 IC-Management

Policy (Normatives Wissensziel)  
Verpflichtung des Top-Managements

#### 2 Humankapital

Deklaration der eingesetzten Instrumente und Prozesse

#### 3 Strukturuelles Kapital

Deklaration der eingesetzten Instrumente und Prozesse

#### 4 Relationales Kapital

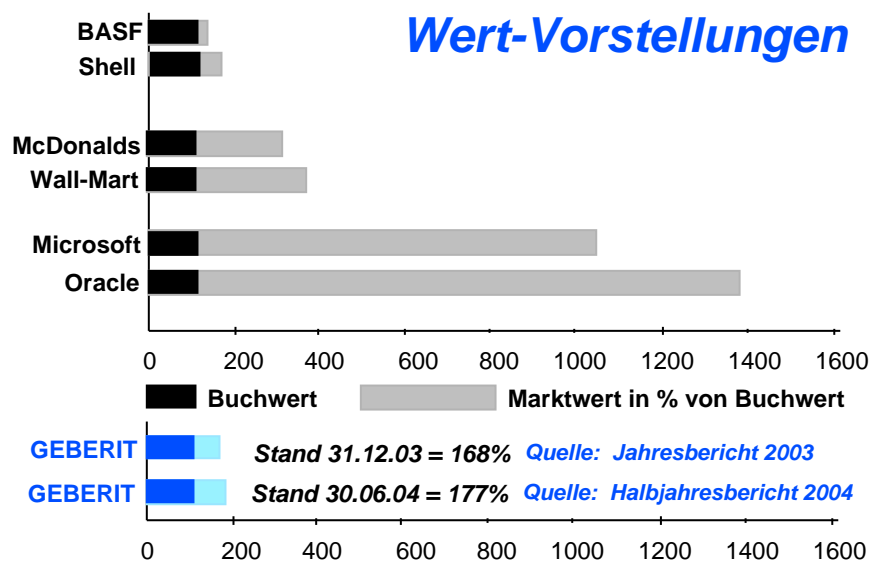
Deklaration der eingesetzten Instrumente und Prozesse

## 6 Gelten alle Forderungen der Harmonisierung für jede Organisation?

Grundsätzlich ja, denn jede wissensbasierte Organisationen tut in irgendeiner Form bereits etwas für jede der IC-Komponenten, auch wenn dies nicht unter dem Label des Wissensmanagements geschieht. Allerdings ist es denkbar, dass (wie bei ISO-9000) bestimmte Forderungen effektiv keine Relevanz haben. In diesem Fall ist die berichtende Organisation verpflichtet, dies stichhaltig zu begründen. Dieses Vorgehen bringt mit sich, dass erkannt werden kann, welche der wissensbasierten Massnahmen optimierungsbedürftig sind resp. systematischer gestaltet werden können.

## 7 Ist die Wissensbilanz nicht einfach ein zusätzliches PR-Instrument?

Nein! Nach ausser ermöglicht die Wissensbilanz eine Einsicht in die immateriellen Werte und deren nachhaltige Pflege. Bei wissensbasierten Organisationen können diese weichen Werte ein Mehrfaches des ausgewiesenen Buchwertes betragen.



Für Kapitalgeber sind diese Angaben substantielle Zusatzinformationen über die Zukunftssicherung und/oder die Kreditwürdigkeit. Dies gilt nicht nur für börsenkapitalisierte Unternehmen, sondern auch in der Microfinance für KMU's. Eine wichtige Stakeholdergruppe sind auch potentielle Mitarbeitende: Empirische Studien belegen, dass immaterielle Werte zusehends an Stellenwert gewinnen.

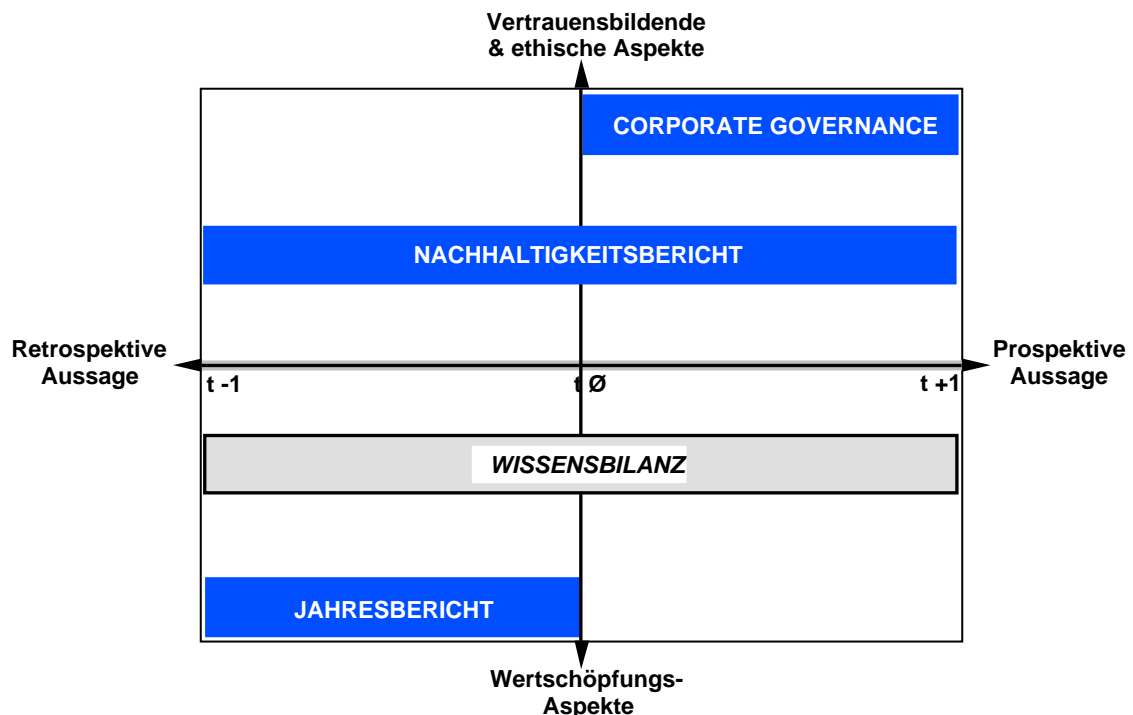
Auch sollte nicht vergessen werden, dass eine Wissensbilanz auch interne Zielgruppen hat: Die erarbeiteten Indikatoren werden (ausschliesslich intern) als Steuerungsgrössen für strategische Entscheide eingesetzt. Dafür eignet sich die Balanced Scorecard (BSC) als Instrument.

## 8 Welche Kenntnisse sind notwendig für die Interpretation einer Wissensbilanz?

Dazu ist kein Fachhochschulkurs notwendig: Allerdings sind solide Kenntnisse über die Zusammensetzung des intellektuellen Kapitals und dessen Ressourcenprozesse eine Voraussetzung. Diese Fähigkeiten können in einem 2-3 Tage-Workshop erworben werden: *Siehe Beschreibung Workshop Wissensmanagement auf <http://www.hrm-auer.ch/ausbildung.php>.*

## 9 Wie ist die Wissensbilanz im Umfeld der klassischen Kommunikation positioniert?

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 eines Unternehmens zu bestimmen und zu kommunizieren, bietet die Wissensbilanz zusätzliche und substantielle Informationen:



## 10 Was kostet *Swiss Made* Wissensbilanz die Projektteilnehmer?

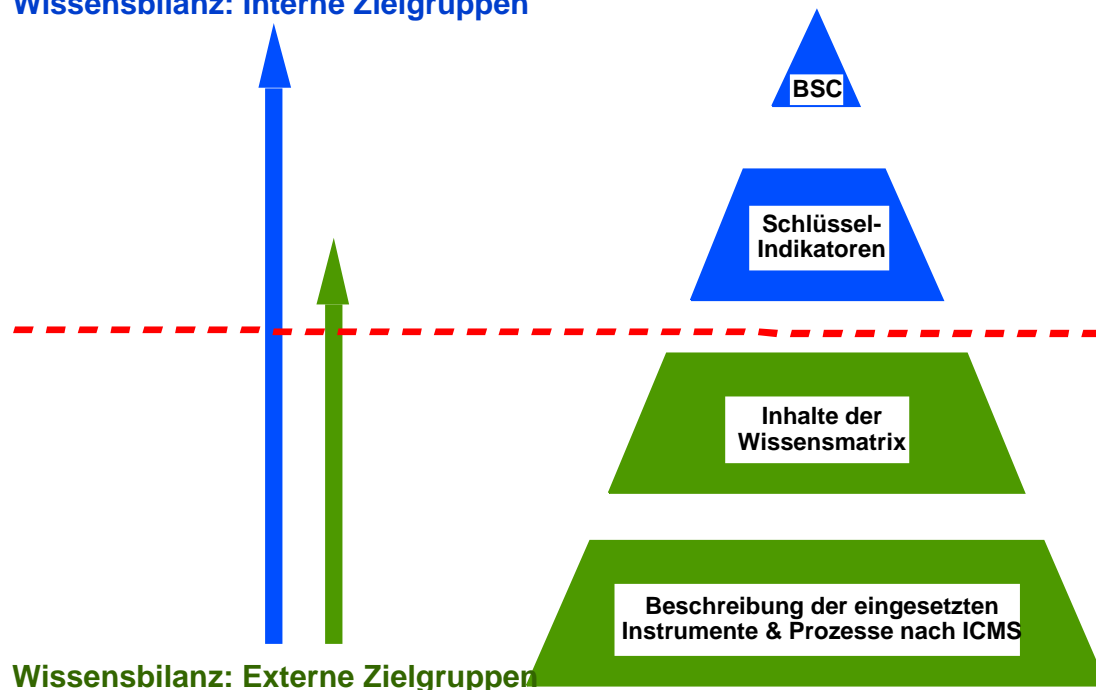
Bei dieser Frage muss erst einmal darauf hingewiesen werden, dass die höchsten Kosten intern entstehen: Die Erstellung einer Wissensbilanz ist keine "One-Man-Show"! Da bei der ganzheitlichen Bestimmung des intellektuellen Kapitals Aspekte des HRM's (insbesondere die Personalentwicklung), der strategischen 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. Die externen Kosten liegen zwischen sFr. 9'600 und sFr. 16'800, abhängig von der erforderlichen Intensität des Projektcoachings.

## 11 Wie sind die Inhalte der Wissensbilanz für externe und interne Zielgruppen abgegrenzt?

Die Grafik zeigt das Spannungsfeld zwischen Detaillierungstiefe der Information und den Zielgruppen:

- Für externe Zielgruppen werden die eingesetzten Instrumente & Prozesse sowie die Inhalte der Wissensmatrix offengelegt.
- Für interne Zielgruppen generiert die Balanced Scorecard Informationen für strategische Entscheidungen.
- Die Offenlegung der Schlüsselindikatoren befindet sich in einer Grauzone! Hier stellen sich die Fragen,
  - Was wollen wir aufzeigen?
  - Wieviel dürfen wir offenlegen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kannibalisieren?
  - Ist unsere Information zielgruppengerecht?

### Wissensbilanz: Interne Zielgruppen



## 12 Gibt es bereits Literatur zum Thema Wissensbilanz?

Nachstehend ist eine Literatursammlung aufgeführt, auf die wir uns stützen. Aufschlussreich ist auch eine Nachfrage bei Google: Ende Juni 2005 wurden die folgende Anzahl Einträge registriert:

Suchoption	Suchbegriff	Anzahl Einträge
Seiten aus der Schweiz	Wissensbilanz	76
Deutschsprachige Seiten	Wissensbilanz	15'100
Das Web	Intellectual Capital Report	5'240'000

### Literatur:

#### Wissen als bedeutender Aktivposten

Thomas Auer; *io-new management* 7 - 8 / 2005

#### Intellectual Capital Statements – The New Guideline

Mouritsen, Bukh; *Danish Ministry of Science, Technology and Innovation*; February 2003

#### Wie kann man Wissen bewirtschaften, das nicht gemessen wurde?

Wolter, St.; *Education permanente* 4/2000

#### Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool

Roos, G./ Bainbridge, A./ Jacobsen, K.; *Strategy & Leadership Journal* July/Aug. 2001

#### Wissensbilanz – Made in Germany

Alvert, K.; Bornemann M.; Kivikas M.; *Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit*. August 2004

#### Wissensbilanzierung für Universitäten

Leitner, Sammer, Graggober, Schartinger, Zielowski; *Auftragsprojekt für das bm:bwk*, 2001

#### Intellektuelles Kapital - Eine Benchmarkgröße?

Thomas Auer; *Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte* 02/2004

## Swiss Made WISSENSBILANZ

<Swiss Made Wissensbilanz> ist ein Pilotprojekt der Beratungsfirma Auer Consulting & Partner, unterstützt durch die Projektpartner *Skandia Leben*, *Visana Versicherungen* und *Wolfsberg Executive & Business Development*. Die Ziele - Einführung einer systematischen Wissensarbeit und die Publikationen dieser Initiativen in einer Wissensbilanz - sind fertiggestellte Manuskripte der Projektteilnehmer bis Dezember 2005, was eine zeitgleiche Publikation mit den konventionellen Jahresberichten für das Jahr 2005 erlaubt. Angestrebt wird eine möglichst heterogene Gruppierung von Projektteilnehmer, die Profit- und Non-Profit-Organisationen, Institutionen der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheits- und Bildungswesen einschliesst. Angesprochen sind wissensbasierte Organisationen, unabhängig von deren Zweck und Grösse.



Thomas Auer ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Auer Consulting & Partner in Hedingen (Schweiz). Er beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit sowie Konzepten für ein ganzheitliches, nachhaltiges Wissensmanagement.

Kontakt:

Tel. +41 (0)44 776 18 10

Mail [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)

Web <http://www.hrm-auer.ch>