

Wissensbilanz

ein Instrument zur Steuerung sozialer Dienstleister

Das Konzept des Intellectual Capital Statements könnte Ausgangspunkt für die Lösung der heutigen internen und externen Steuerungsprobleme in Sozialen Dienstleistungsunternehmen sein, wenn es gelingt, dieses sowohl mit dem klassischen Rechnungswesen, als auch mit der Steuerung der operativen Prozesse zu verbinden, um die traditionellen Reporting Konzepte zu einem umfassenderen Corporate Reporting Modell (Unternehmensberichtswesen) zu erweitern.

Das klassische Rechnungswesen gibt nur sehr partiell Auskunft über das Zukunftspotenzial und Risikoprofil von Organisationen und versagt daher immer mehr als alleinige Basis für die interne Unternehmenssteuerung. Die wahren Erfolgsfaktoren moderner Dienstleistungsunternehmen sind eher in ihrem immateriellen Wissens- und Beziehungskapital zu suchen, als in ihrem Finanzkapital und den Sachanlagen. Ansätze aus den skandinavischen Ländern (Bspw. Schweden, Skandia Navigator / Dänemark, Danish Agency for Trade and Industry), wo mittels Intellectual Capital Statements (Wissensbilanzen) die Entwicklung der Kompetenzplattform eines Unternehmens transparent gemacht werden soll, scheinen erfolgversprechend. Der leitende Gedanke des Intellectual Capital Statements wurde von Thomas A. Steward, dem Editor des Havard Business Review (2001 – 2008), formuliert: *„Intellectual Capital is something that you cannot touch, but still makes you rich“*.

Der Implementierung eines Berichtswesens das auf die immateriellen Werte eines Unternehmens fokussiert, einzeln genannt das Human-, das Struktur- und das Beziehungskapital, muss als weitreichender Change Prozess verstanden

werden. Dieser Prozess nimmt Einfluss auf alle Hierarchieebenen des Unternehmens, bewertet und bilanziert die Qualität, Quantität und Systematik (QQS) der immateriellen Werte in unterschiedlichen Dimensionen. Die Bilanzierung nach deutlich qualitativen Bewertungskriterien, im Gegensatz zur quantitativ orientierten Finanzbilanz, muss die Hürde der Akzeptanz und der Überzeugung der Sinnhaftigkeit in der Unternehmensspitze ebenso nehmen, wie die der Verunsicherung und Skepsis, bezogen auf die Betrachtung des Humankapitals, bei den Arbeitnehmervertretern (Betriebs- oder Personalrat).

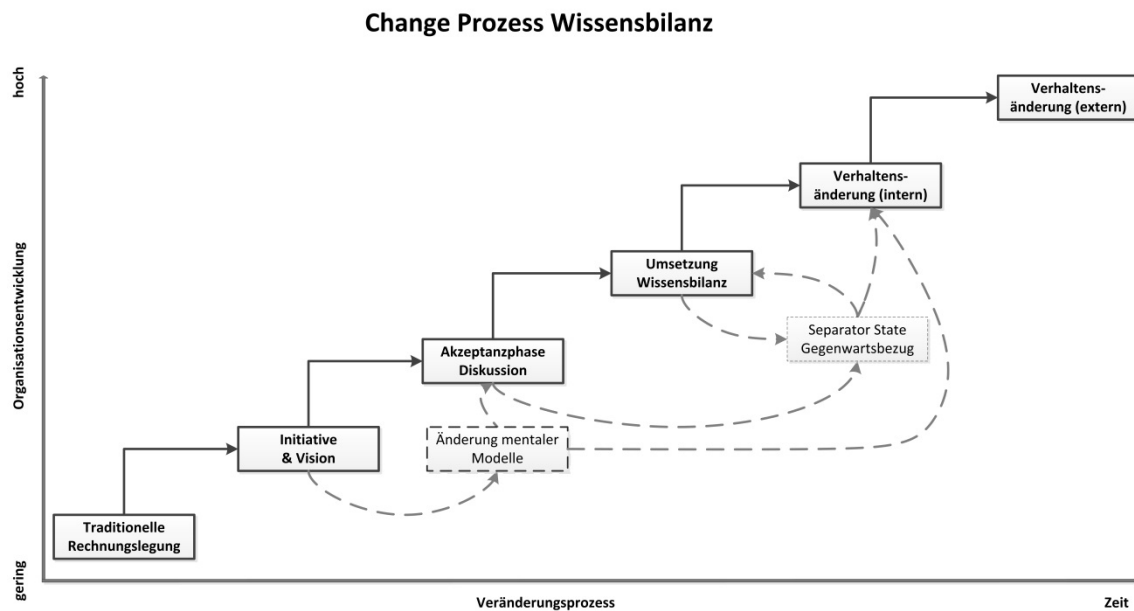


Abb. 1: Wissensbilanz als Change Prozess (© 2013 Negele)

Fallbeispiel

Das Diakonische Werk Rosenheim hat in Stadt und Landkreis Rosenheim als Soziales Dienstleistungsunternehmen und in Oberbayern im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe die Kostenführerschaft erobert. Es ist nicht der wirtschaftlich stärkste Träger im Geschäftssegment, jedoch in den offerierten Angeboten der innovativste Träger mit der größten unternehmerischen Spannkraft.

Der Markt ist gekennzeichnet von starkem Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Anbietern sozialer Dienstleistungen. Kunden sind sowohl Adressaten (Klienten, Patienten, ...), wie auch die öffentliche Hand mit unterschiedlichen Kostenträgern (Ämter der Kommunen, Bezirke und Länder, des Bundes und der EU). Die Kostenträger sind stark politikorientiert. Die Marktsituation ist auf kommunaler Ebene häufig von individuellen Beziehungen einzelner Mitarbeiter des Unternehmens zu denen der Kostenträger geprägt, auf Landes- und Bundesebene z. T. durch Verbände gesteuert oder in zentralen Vergabestellen organisiert.

Weitere Kostenträger neben der öffentlichen Hand sind vernachlässigbar.

Der Markt kann als hoch risikobehaftet bewertet werden, der vom Management tiefe Kenntnisse der Gesetzeslage und weitreichende Vorausschau auf politische Interessen im Bereich zukünftiger sozialer öffentlicher Leistungen erfordert.

Die Differenzierung des Kerngeschäfts (Erbringung sozialer Dienstleistungen) soll in den kommenden Jahren in allen Regionen vorangetrieben werden. Es soll sichergestellt werden, dass zukünftig durch marktorientierte Diversifikation eine breite Finanzierungsbasis in der vorbeschriebenen schwierigen Marktsituation zunehmend erreicht wird.

Risiken des Geschäftsumfeldes können in der starken Wettbewerbssituation, in den kommunalen und überregionalen politischen Entwicklungen und in der Arbeitersituation liegen:

Soziale Dienstleistungen stehen häufig im Licht der Öffentlichkeit. Der Leumund des erbringenden Sozialen Dienstleisters ist ein Teil seines Kapitals; Angriffe von

Wettbewerbern auf den Leumund können sich unmittelbar negativ auf den Geschäftserfolg auswirken.

Die politische Willensbildung beeinflusst die Auftragsituation Sozialer Dienstleister. In den vergangenen Jahrzehnten ist zu beobachten, dass die gewünschten zu erbringenden sozialen Leistungen wiederkehrend wechselnde bzw. unterschiedliche Zielrichtungen haben. So ist ein mehrfacher Wechsel von gewünschter einzelfallorientierter Hilfeleistung hin zu regionalen versorgenden Strukturen und umgekehrt zu beobachten. Programme und Einrichtungen des Diakonischen Werkes Rosenheim können negativ beeinflusst werden, wenn sie nicht flexibel und zeitnah, der gewünschten Auftragslage entsprechend, ihre Leistungen erbringen können.

Die vorgenannten wechselnden Rahmenbedingungen stellen hohe Anforderungen an die Persönlichkeit und den Ausbildungsgrad der Mitarbeiter eines Unternehmens. Mögliche negative Effekte können durch wenig flexibles Personal, gefangen in verkrusteten Hierarchien, entstehen.

Der Mitarbeitermarkt bewegt sich in den letzten 25 Jahren zyklisch. In den vergangenen Jahren entwickelte er sich zunehmend zu einem Mitarbeitermarkt mit hoher Anzahl offener Stellen bei allen Trägern sozialer Dienstleistungen. Bei geringeren Verdienstaussichten als in vergleichbaren Berufsfeldern des technischen oder betriebswirtschaftlichen Bereiches, sind für Berufsanfängern und wechselorientierte Fachkräfte die immateriellen Leistungen und das Betriebsklima eines Unternehmens zunehmend attraktiv.

Im Haushaltsjahr 2010 waren im Diakonischen Werk Rosenheim > 800 Mitarbeiter beschäftigt. Die Gruppe der Mitarbeiter die einen Hochschulabschluss bzw. eine vergleichbare Kompetenzbasis - erlangt durch eine qualifizierte Berufsausbildung mit langjähriger Arbeitserfahrung und interner sowie externer beruflicher Weiterbildung – nachweisen betrug 69 %, im Gegensatz zu den Mitarbeitern mit geringerer Qualifikation – Hilfs- und Hauswirtschaftskräfte – mit 24 %; ungelernete Kräfte des Personalstamms wurden lediglich mit 7 % gezählt.

Der Initiative zur Neuausrichtung der Unternehmensorientierung durch die *Einführung der Wissensbilanzierung als Managementinstrument* war eine Initiative des Personalvorstands, kam somit aus der obersten Führungsebene des Unternehmens. Die Vision für das Diakonische Werk Rosenheim war, es soll die Marktführerschaft im Segment der Sozialen Dienstleister in der Region des Dekanatsbezirks Rosenheim ausbauen und die Marke *Jugendhilfe Oberbayern* soll dominant im oberbayerischen Markt platziert werden.

Ziel der Einführung einer Wissensbilanzierung war die systematische Analyse des intellektuellen Kapitals die allen Führungsebenen neue Einsichten über die eigenen Stärken und Schwächen geben und die internen Zusammenhänge zwischen intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen aufzeigen sollte. Die Wissensbilanz sollte ein Instrument des internen Risikomanagement werden.

Die Annahme, dass die Unabhängigkeit des Unternehmens u.a. von weiterem Wachstum der Geschäftsaktivitäten und dem Erfolg zukünftiger Vermögensbildung abhängt, stand gleichwertig zur Annahme, dass das intellektuelle Kapital im stark wissensorientierten Arbeitsfeld des Unternehmens von großer Bedeutung ist. Die Erstellung einer Wissensbilanz sollte die gewählte Methode zur Erfassung des intellektuellen Kapitals und zur Weiterentwicklung dessen sein.

Ziele die durch die Wissensbilanzierung, in Bezug auf die immateriellen Werte für die einzelnen Kapitalarten des Intellektuellen Kapitals, erreicht werden sollten:

Humankapital (HK):

- Beibehalten des hohen Ausbildungsstands und qualifizierten Managementwissens auf Geschäftsleitungsebene (Vorstand & Geschäftsführer) durch stete qualifizierte Fortbildung der Funktionsträger.
- Angebots- und ‚visions‘-orientierter Ausbildungsstand der Mitarbeiter
- Hohes Verständnis für die Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern

Strukturkapital (SK):

- Exzellente IT-Ausstattung für alle Arbeitsbereiche (State of the Art)
- Stärkung der Unternehmensorganisation in Zeiten des Wachstums
- Qualifizierung des Qualitätsmanagements mit Ausrichtung auf Wirkungsanalyse
- Stärkung des Human Resource Management im Ausbau und der Beachtung geschlechtssensibler Arbeitsplatzorganisation (z. B. Frauen in Leitungspositionen / Bindung in Elternzeit)

Beziehungskapital (BK):

- Spenderakquise in realisierbarer Größenordnung qualifizieren
- Stakeholder / Kooperationspartner Kommunikation qualifizieren
- Weiterer Ausbau der Unternehmenskommunikation
- Aufbau eines Marketingkonzepts (nicht Sales!)

Die Implementierung der Wissensbilanz wurde als Transformationsprozess angelegt. Dieser sollte die Stärken der Organisationsentwicklung und des Change Managements miteinander verbinden. In einem ersten Schritt wird, im Sinne eines Change Managements, der machtvolle Input durch einen außenstehenden Berater genutzt, der den Veränderungsprozess für das Unternehmen startet und weitgehend das Design (Zielsetzung, prinzipielle Vorgehensweise, Dauer) festlegt. Die folgenden Schritte im Projekt sollten, geführt durch eine interne Projektleitung, die innovierende Kraft der Integration der Betroffenen und somit den Nutzen der internen Ressourcen verbinden; ein methodischer Ansatz der Organisationsentwicklung.

Die Umsetzung erfolgte in fünf Phasen,

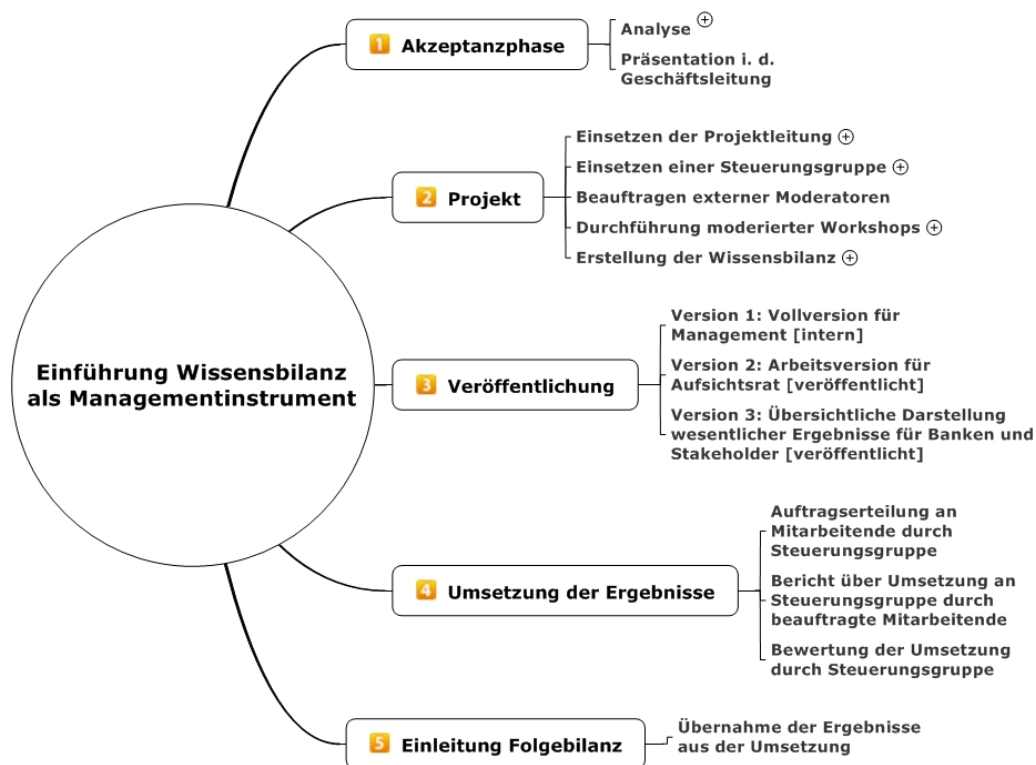


Abb. 2 Phasen der Einführung einer WB (© 2013 Negele)

der Akzeptanzphase, dem Projekt, der Veröffentlichung, der Umsetzung der Ergebnisse, gefolgt von der Einleitung der Folgebilanz.

Akzeptanzphase

Die Einführung der Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument musste zunächst von der obersten Führungsebene akzeptiert und mitgetragen werden. Zur Vorbereitung der Präsentation in der Führungsrunde wurden die unterschiedlichen strategischen Tools auf Kompatibilität zur Wissensbilanz geprüft. Kollisionen mit der Finanzbilanz konnten durch die Wahl eines induktiv-analytischen Verfahrens ausgeschlossen werden.

Betriebswirtschaftlicher Bewertungsmethoden können in "deduktive" und "induktive" Verfahren klassifiziert werden:

- *Deduktiv-summarische Verfahren* berechnen die „Marktwert-Buchwert-Lücke“ und wollen mit dieser Berechnung das immaterielle Vermögen eines Unternehmens darstellen. Die Verfahren wollen dadurch das immaterielle Vermögen monetär absolut oder zumindest im Vergleich quantifizierbar und bewertbar machen (Lorson & Heiden, 2002).
- *Induktiv-analytische Verfahren* beschreiben und bewerten einzelne immaterielle Vermögenswerte. Die Anhaltspunkte zur Werteentwicklung werden durch Betrachtung Großteiles nicht-finanzieller Indikatoren ermittelt und zur unternehmerischen Steuerung angeboten (North, 2005)

Im Unternehmen existierte ein langjährig über alle Arbeitsbereiche angewandtes Qualitätsmanagement. Es entsprach dem EFQM-Bewertungsmodell, das sich in Organisationen der Sozialen Arbeit in Deutschland zunehmend durchgesetzt hat (Egger & Zink, 2007), in Verbindung mit einer Selbstbewertung. Da das gewählte induktiv-analytische Verfahren der gewünschten Version der Wissensbilanz ähnlich der Selbstbewertung des EFQM-Bewertungsmodells war, musste sichergestellt werden, dass keine Parallelverfahren in den angewandten Instrumenten geschaffen wurden. Hierzu konnte auf eine Untersuchung, die im Zuge einer Untersuchung (Negele, 2011) durchgeführt worden war, zurückgegriffen werden. Überschneidungen sowie Doppelungen wurden identifiziert, so dass die Indikatoren Kataloge der beiden Managementinstrumente aufeinander abgestimmt

werden konnten. Die jährlichen EFQM Workshops wurden in die ersten beiden Quartale eines Jahres verschoben, um die aufbereiteten Ergebnisse im Nachgang für die Wissensbilanz verfügbar zu haben.

Die Unternehmensleitung steuerte das Unternehmen ausschließlich traditionell über die Auswertung der Finanzbilanz (Quartalsergebnisse und Kennzahlen). Im Vorfeld der endgültigen Präsentation und Entscheidungsfindung, der Änderung des mentalen Modells im Vorstand, wurden alle Inhaber von Schlüsselfunktionen, das mittlere Management des Unternehmens, zwei Wochen nach einer Informationsveranstaltung in einer anonymisierten Onlinebefragung zur Akzeptanz einer Wissensbilanzierung als zukünftig weiterem Managementinstrumentes befragt. Die Probanden konnten exemplarisch ausgewählte Einflussfaktoren in den drei Dimensionen Quantität, Qualität und Systematik bewerten. Das Instrument war für Mitarbeiter der Sozialen Arbeit methodenähnlich zu Diagnosetools der alltäglichen Arbeit und fand in der Rückmeldung eine Akzeptanz von weit mehr als 80 %. Der Vorstand der Diakonie Rosenheim entschied sich nach der Präsentation der Vorarbeiten zur Freigabe der Projektmittel.

Das Projekt

Die Projektphase sollte für alle Beteiligten als Lernprozess angelegt sein und einen kontinuierlichen organisatorischen Wandel (Schreyögg & Koch, 2007) einleiten.

Der frühzeitige Entschluss einen externen Moderator zu suchen war getrieben von der Überzeugung, dass die Einführung einer Methode mit hoher Außenwirkung nicht den Charakter ‚homemade‘ tragen darf. Der beauftragte Moderator war Mitglied im Projekt der Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (Berlin), das die Methode ‚Wissensbilanz – made in Germany‘ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie entwickelt hatte. Dem externen Moderator wurde eine interne Projektleiterin zugeordnet, die - intrinsisch motiviert - den Projektverlauf in ihrem Zweitstudium als Thema ihrer Diplomarbeit behandeln wollte.

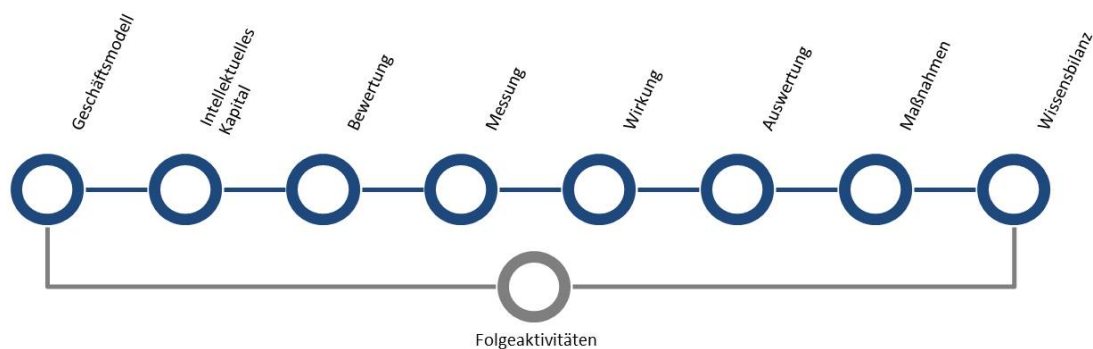


Abb. 3 (Prozess der Erstellung einer 'Wissensbilanz made in Germany')

Die Steuerungsgruppe war eine Untergruppe der Projektgruppe und setzte sich aus wissenschaftlichen Mitarbeitern und leitenden Angestellten des Unternehmens zusammen. Alle Mitglieder der Steuerungsgruppe verfügten über einen weitreichenden Einblick in alle Unternehmensbereiche sowie -ebenen und hatten umfangreiche Kenntnisse über die Geschäftsprozesse der unterschiedlichen Unternehmensteile.

Die Aufgabe der Steuerungsgruppe bestand in der Beschreibung der Ausgangssituation, des Geschäftsumfeldes der Organisation und der

*Die Wissensbilanz ist grundsätzlich an Geschäftsprozessen ausgerichtet, diese sind ergebnisorientiert und dem Geschäftsergebnis des Unternehmens untergeordnet.
(Bornemann & Reinhardt, 2008)*

Geschäftsziele. Orientiert an den von der Unternehmensleitung beschriebenen anzustrebenden Geschäftsergebnissen, wurden die Formulierung der Dimensionen mit deren jeweiligen Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals

Einflussfaktoren bzw. treibende Elemente sind Fach- oder Führungskompetenz, Zusammenarbeit und Informationsfluss oder Beziehungen zu Stakeholdergruppen

zur späteren Analyse (Bewertung, Messung, Wirkung) gesucht. Wichtig in dieser Phase war der wiederkehrende Gegenwartsbezug, die Unterordnung der formulierten Einflussfaktoren unter das Geschäftsergebnis des Unternehmens zu beachten.

Die Projektgruppe setzte sich aus den Mitgliedern der Steuerungsgruppe und Vertretern aller Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen zusammen. In einem ersten moderierten Workshop formulierten die Mitglieder der Projektgruppe, nach Erläuterung und kritischem Diskurs über die Vorarbeit der Steuerungsgruppe, Erwartungen an die Nutzen und Ziele einer Wissensbilanz.

Nutzen und Ziele einer Wissensbilanz

- Stärkung des Vertrauens in Unternehmensleitung
- Erweiterung der Transparenz
- Gewinnung einer ganzheitlichen Perspektive (big picture)
- Verständnis für die eigene Organisation stärken
- Zusammenhänge von Lösungswegen gewinnen

Im zweiten moderierten Workshops wurde, unter Anleitung der gemischt ex- und internen Moderation die Analyse der einzelnen Einflussfaktoren durchgeführt. Wichtig in dieser Phase war die bremsende Hilfestellung des externen Moderators. In Kenntnis der Komplexität des Instruments empfahl er zunächst eine Aufnahme des Status Quo, mit Konzentration auf wenige Indikatoren. Die Projektgruppe konnte sich so intensiver mit der jeweiligen Einzelbewertung von Quantität, Qualität und Systematik (QQS-Methode) der Einflussfaktoren befassen. Die diversifizierte Zusammensetzung der Projektgruppe garantierte eine multilaterale Diskussion der unterschiedlichen Betrachtungsgegenstände. Die einzelnen Mitglieder der Gruppe erhielten einen tiefen Einblick in Geschäftsprozesse und Unternehmensziele. In einem aufwendigen Verfahren bewertete jedes Gruppenmitglied zunächst für sich alleine jeden einzelnen Einflussfaktor nach der QQS-

Methode und diskutierte seine ggf. abweichende Bewertung gegen den Durchschnittswert der Gruppenbewertung. Diese Methode garantierte, dass kein Argument unbeachtet blieb und weitgehend alle Betrachtungen Einfluss auf das Gesamtergebnis hatten.

Im Rahmen des folgenden dritten Workshops wurden alle Einflussfaktoren bewertet, wie hoch die jeweilige Wirkung aufeinander im Hinblick auf die Erreichung des Geschäftsergebnisses ist (*Bsp.: Prozessoptimierung wirkt auf Fachkompetenz mit dem Faktor 0, aber Prozessoptimierung wirkt auf Motivation und Engagement mit Faktor 3*). Ein unmittelbarer Lernerfolg für die Gruppenmitglieder war das Kennenlernen der Stärke mit der ein Einflussfaktor bei Veränderung einen anderen Einflussfaktor beeinflusst.

Der Prozess der Erstellung einer *Wissensbilanz – made in Germany* ist EDV unterstützt. Noch im Rahmen des dritten Workshops konnten die Ergebnisse der Bewertung visualisiert und interpretiert werden.

Die Veröffentlichung

Die Veröffentlichung der Wissensbilanz wurde zentrale Bedeutung beigemessen. Die Einführung eines neuen Managementinstruments sollte positiv von den unterschiedlichen Stakeholdergruppen aufgenommen werden. Die unterschiedlichen Interessen der Adressaten sollten vor Erstellung eines Intellectual-Capital-Reports identifiziert werden, um zielgruppenkonkrete Berichte zu erstellen. Vertreter der Kapitalgeber sind an kurzen, schnell erfassbaren Informationen interessiert, die sie zur Unternehmensbewertung nutzen können. Diese Informationen können am ehesten mit dem Begriff der Intangible Assets umschrieben werden. (Negele, 2011, S. 92) Andere Stakeholder, wie Öffentlichkeit oder Kooperationspartner, interessieren sich nicht so sehr für die Berichte auf Basis eines Accounting orientierten Ansatzes (Scholz, Stein, & Bechtel, 2006), sondern finden die gewünschten Informationen über das Unternehmen in Reports, basierend auf einem Indikatoren-basierter Ansatz. Ein Indikatoren-basierter Ansatz scheint geeignet für den Einsatz in Nonprofit-Organisationen. (Scholz, Stein, & Bechtel,

2006, S. 95) Die Steuerungsgruppe entschloss sich zur Erstellung von drei Versionen der Wissensbilanz.

Eine Vollversion, die alle Diskussionsinhalte sowie den vollständigen Bewertungskatalog enthielt, wurde den einzelnen Mitgliedern der Projektgruppe und des Vorstandes des Unternehmens ausgehändigt. Es wurde vereinbart, dass die Diskussionsinhalte vertraulich behandelt und nicht an weitere Stakeholder publiziert werden. Die vertrauliche Behandlung der Gesamtdarstellung sollte die einzelnen Mitglieder der Projektgruppe schützen, da aus den Verlaufsprotokollen der Diskussion Einzelaussagen extrahiert werden könnten, die, aus dem Zusammenhang gerissen, wenig hilfreich für eine weitergehende Diskussion erschien und die betroffenen Diskutanten der Projektgruppe in eine Verteidigungsposition hätten drängen können, die von den Initiatoren unerwünscht war.

Eine Arbeitsversion, die an die Mitglieder des Aufsichtsrates, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft gerichtet war. Diese öffentliche Wissensbilanz wurde gleichzeitig für alle interessierten Stakeholder im Internet veröffentlicht. Das

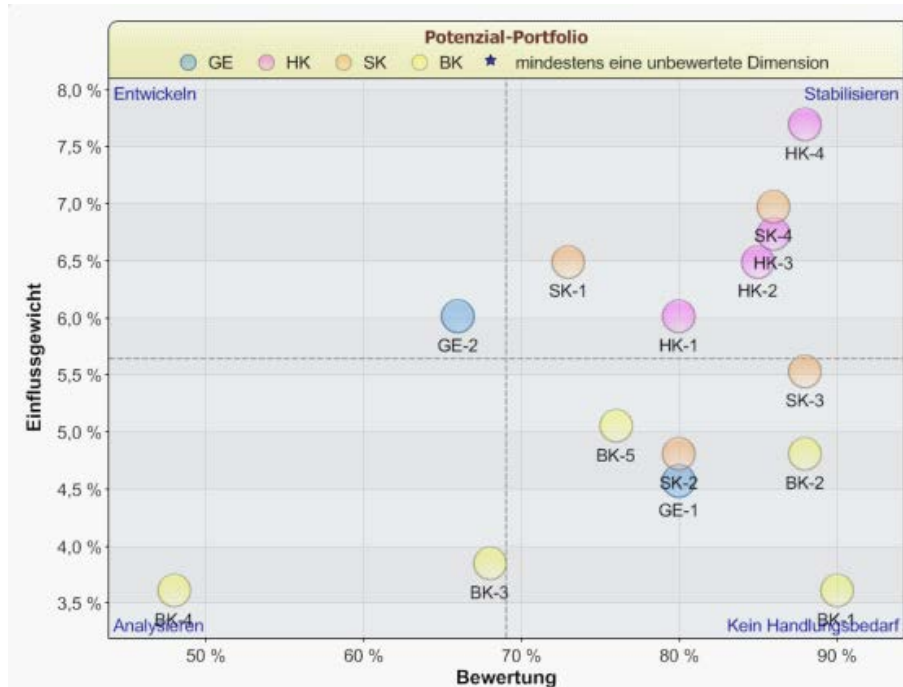


Abb. 4 Potenzial Portfolio (© 2013 Negele)

Unternehmen gab erstmals in seiner Geschichte einen tiefen Einblick in seine Geschäftsprozesse und ging den ersten Schritt hin zu einer transparenten Organisation. Eine Kurzversion der Wissensbilanz erschien als Artikel für Fachzeitschriften und als Messe- bzw. Kongresshandreichung.

Umsetzung der Ergebnisse

Die Auswertung der Ergebnisse der Wissensbilanz zeigte den höchsten Analysebedarf im Bereich *Beziehung zu Förderern und Spendern* (Abb. 4 – BK-4) Entwicklungsbedarf im Geschäftsergebnis Image (Abb. 4 – BK-2), aber auch im Bereich *Zusammenarbeit und Informationsfluss* (Abb. 4 – SK-1)

Die Analyse des Wirkungsnetzes wies die höchste Hebelwirkung bei Konzentration des Managements auf die Stabilisierung und Entwicklung des Einflussfaktors *Zusammenarbeit und Informationsfluss* auf.

Die Veränderung mentaler Modelle ist eine mögliche Wirkung eines positiv verlaufenden Change Prozesses. Im Rahmen der Erstellung einer Wissensbilanz wirkt dieser Effekt auf verschiedene Prozessschritte, wie den der notwendigen internen Verhaltensänderung.

Entgegen früher getroffener Entscheidungen keine Stabsstellen einzurichten, da der Effekt dieser Stellen für das Unternehmen nicht gesehen wurde, folgte der Vorstand der durch die Wissensbilanz gewonnenen Einsicht, den Einflussfaktor *Zusammenarbeit und Informationsfluss* zu entwickeln. Es wurde eine Stabsstelle für Unternehmenskommunikation eingerichtet und besetzt. Der zu entwickelnde Einflussfaktor war im Potenzial Portfolio knapp im Bereich *kein Handlungsbedarf*, jedoch mit deutlichem Bedarf der notwendigen *Stabilisierung* eingewertet worden. Es erschien absehbar, dass mit geringem Mitteleinsatz ein hoher Effekt erzielt werden konnte.

Der Einflussfaktor *Beziehung zu Förderern und Spendern*, sollte neu bewertet werden. Die Analyse der Wissensbilanz warf Fragen auf, die zuvor nicht gestellt

worden sind. Im Laufe der Analyse zeigte sich, dass die Erwartungen an ein mögliches Spendenaufkommen eher unrealistisch war und diesem Einflussfaktor eine deutlich geringere Bedeutung zuzumessen war, als er für die Erwartung der zu erzielenden Geschäftsergebnisse zu diesem Zeitpunkt hatte.

Das Diakonische Werk Rosenheim erstellt seit 2009 eine jährliche Wissensbilanz und nutzt die Ergebnisse für strategische Entscheidungen. Die das Unternehmen betreuende Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wertet die Wissensbilanz als wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements, „*die [...] eine jährliche Analyse der Geschäftstätigkeit, Wirkungszusammenhänge, Stärken-Schwäche-Analyse, Benchmark-Analyse sowie die künftigen Strategien beinhaltet*“ (Zit. Prüfungsbericht 2011).

Lessons learned

Die Einführung der *Wissensbilanz – made in Germany* hat zu einem Wandel in der Betrachtung von betrieblichen Zusammenhängen geführt. Ohne die notwendigen kaufmännischen Kontrollinstrumente zu vernachlässigen, ist ein Intellectual Capital Report eine nicht unerhebliche Erweiterung des Portfolios der Managementinstrumente im beschriebenen Unternehmen geworden. Die Erweiterung der Betrachtung von Geschäftsprozessen um Intangible Assets, das Human-, Struktur- und Beziehungskapital, vertieft die Kenntnis über das Unternehmen und ist durch die Veröffentlichung der Ergebnisse ein Schritt zu einem transparenteren, sympathischeren Unternehmen.

Literaturverzeichnis

- Bornemann, M., & Reinhardt, R. (2008). *Handbuch Wissensbilanz: Umsetzung und Fallstudien*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Egger, M., & Zink, K. (2007). EFQM. In R. Mulo, & S. Schmitt, *Fachlexikon der sozialen Arbeit* (6. Ausg., S. 222). Baden-Baden: Nomos Verlagsges.Mbh + Co.
- Lorson, P., & Heiden, M. (2002). Intellectual Capital Statement und Goodwill-Impairment: 'Internationale' Impulse zur Unternehmensorientierung? In G. Seicht (Hrsg.), *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen* (S. 369-403). Wien.
- Negele, R. (2011). *Zur Anwendung des Intellectual-Capital-Konzepts in Nonprofit-Organisationen des Sozialen Dienstleistungsbereiches*. München: Grin Verlag.
- North, K. (2005). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (4. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management* -. München: Wolters Kluwer.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements*. Wiesbaden: Gabler.
- Steger, A. (2008). Gestaltung von Veränderungsprozessen. *Human Resource Development in lernenden Organisationen*. Innsbruck: MCI.