

Franz Reinisch

Die Wissensbilanz als Fundament für die Balanced Scorecard

Umsatz, Rendite, Wachstum – routiniert erhebt jedes Unternehmen diese Kennzahlen. Valide Daten über das Wissen von Mitarbeitern, die Erfolgsfaktoren der Organisation oder die Beziehungen zu Kunden zu generieren, gestaltet sich schwieriger. Der Ansatz der Balanced Scorecard ermöglicht eine Kombination ökonomischer Kenngrößen und verschiedener Perspektiven. Für einen umfassenden Erkenntnisgewinn erweist sich die Erweiterung des Ansatzes durch eine Wissensbilanz als sinnvoll, um die Mitarbeiterperspektive in der Balanced Scorecard mit weiteren Daten zu unterfüttern.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein ganzheitlicher Ansatz, um ein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven zu führen. Ziel ist es, auf Basis eines Kennzahlensystems die Unternehmensstrategie operativ umzusetzen und ein Unternehmen entsprechend zu steuern. Dazu werden ökonomische Kenngrößen aus der Finanzsicht sowie Kennzahlen der Kundenperspektive, der internen Geschäftsprozesse und der Mitarbeiterperspektive erhoben. In Beziehung zur Unternehmensstrategie gesetzt, erhält jeder Mitarbeiter seine persönliche Scorecard und trägt dazu bei, die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen, am besten mit der Möglichkeit eines Feedbacks. So verknüpft die BSC strategisches Management und die Arbeit des Mitarbeiters sinnhaft miteinander.

Die Wissensbilanz als wichtige Ergänzung zur Balanced Scorecard

Die Erhebung von Daten für die Mitarbeiterperspektive stellt die Weichen, wie die Ziele der anderen Perspektiven erreicht werden können. Im Ansatz der BSC beschränkt sich die Erhebung die-

ser Sicht oft auf Basiswerte wie Krankheitsquote oder Schulungskosten. Eine stärkere Annäherung an das vielschichtige Wissenskapital der Mitarbeiter gelingt durch die Erweiterung um eine Wissensbilanz, die das intellektuelle Kapital der Mitarbeiter bewertet. Ziele einer Wissensbilanz sind es, die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinem Geschäftsumfeld optimieren, Zielgruppen passgenau zu informieren und das intellektuelle Kapital im Sinne der Strategie und der Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu steuern. Die Wissensbilanz dient als Management- und Führungsinstrument – sie soll eine Äquivalenz zwischen Investition und Wertschöpfungsbeitrag für jeden Mitarbeiter ermöglichen.

Die Analyse des intellektuellen Kapitals erfasst Strukturen und Erfolgsfaktoren der Kommunikation und Organisation, Kundenbeziehungen, Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und bewertet diese nach Qualität, Quantität und Systematik. Damit bildet die Wissensbilanz das Fundament für die Mitarbeiterperspektive im Ansatz der BSC. Sie verbessert die Qualität der Daten, indem sie implizites Wissen sichtbar macht und wertet die BSC auf. Zugleich ist sie aber auf diesen Teil beschränkt und lässt sich nicht als ganzheitliches Strategieinstrument einsetzen. Beide Modelle ergänzen sich: Die Wissensbilanz stellt einen Teil der Führungsinstrumente dar, die BSC fokussiert als Steuerungsinstrument die Unternehmensführung und verbindet Strategie und operative Umsetzung.

Mehrwert für Mitarbeiter und Unternehmen

Anspruch einer Wissensbilanz ist es, die Erkenntnisse in die Unternehmenspraxis zu übertragen. Wer seine Mitarbeiter

kennt, kann sie mit entsprechenden Projekten betrauen und ihre Qualifikationen fördern. Der Effekt für eine positive Unternehmenskultur liegt auf der Hand – idealer Weise identifizieren sich die Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen. Darüber hinaus wirkt die kommunizierte Analyse des intellektuellen Kapitals im Sinne eines unverwechselbaren Profils, das potenziellen Mitarbeitern die Entscheidung für ein Unternehmen erleichtern kann.

Insofern ist es bedauerlich, dass die Kombination von Führungsinstrumenten wie einer BSC und einer Wissensbilanz noch nicht bei allen Unternehmen angewendet wird. Dabei lässt sich eine Wissensbilanz während einiger Projektstage realisieren, bei denen die Mitarbeiter in Workshops eingebunden sind und ein externer Moderator eine neutrale Diskussion sichert. Der Erkenntnisgewinn leistet einen wertschöpfenden Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens und kann zudem zur Prävention von Krisen dienen.



Der Autor:

Franz Reinisch ist Vorstandsvorsitzender der reinisch AG in Karlsruhe. Nach dem Ingenieurstudium Maschinenbau war er bei der Daimler Benz AG in Stuttgart beschäftigt. 1991 gründete er die reinisch AG mit dem Schwerpunkt Technische Dokumentation. Alle zwei Jahre führt die reinisch AG eine interne Wissensbilanzierung in Form eines Intellectual Capital Reports durch. Franz Reinisch ist Autor des Buches „Die Köpfe sind das Kapital: Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen“, erschienen im Redline Wirtschaftsverlag.

reinisch@wissensmanagement.net