

## **FAQs zur „Wissensbilanz – Made in Germany“**

Hier finden Sie Fragen und Antworten zu den am häufigsten gestellten Fragen zur Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“.

1. Zielgruppe
  - a. Welche Unternehmen sind für eine Wissensbilanz geeignet?
  - b. Wissensbilanz auch für Großunternehmen?
2. Kosten
  - a. Was kostet eine Wissensbilanz?
3. Nutzen
  - a. Was ist der Nutzen der Wissensbilanz?
4. Ablauf/Prozess
  - a. Wie sieht die optimale Teamzusammenstellung für eine Wissensbilanz aus?
  - b. Wie viele Teilnehmer soll ein Wissensbilanz Team haben?
  - c. Ist bei der Erstellung der Wissensbilanz ein externer Moderator sinnvoll?
  - d. Wie viele Indikatoren sind für eine Wissensbilanz notwendig?
  - e. Was geschieht nach Erstellung einer Wissensbilanz?
  - f. Wie viel Zeit vergeht zwischen zwei Wissensbilanzen?
  - g. Besteht die Gefahr, dass eine Wissensbilanz manipuliert werden kann?
5. Qualität
  - a. Was ist eine gute Wissensbilanz und was sagt sie über die Organisation aus?
  - b. Wie läuft ein Wissensbilanz-Audit bei mir im Unternehmen ab?
  - c. Wie viel kostet ein Wissensbilanz-Audit und was habe ich davon?
6. Vergleiche
  - a. Was ist der Unterschied zwischen einer Wissensbilanz und einer Finanzbilanz?
  - b. Verwendet die Wissensbilanz monetäre oder nicht-monetäre Bewertungen?
  - c. Gibt es in einer Wissensbilanz auch Aktiva und Passiva?
  - d. Macht es Sinn, Intellektuelles Kapital auch nach der Kostenperspektive zu bewerten?
7. Weiterführende Informationen
  - a. Wo finden sich Beispiele für Wissensbilanzen?

## 1. Zielgruppe

### a. Welche Unternehmen sind für eine Wissensbilanz geeignet?

Wissensbilanzen helfen Organisationen mit hoher Wertschöpfung, ihr Wissen und ihre wesentlichen, immateriellen Einflussfaktoren darzustellen. Grundsätzlich ist daher die Erstellung einer Wissensbilanz für alle wissensintensiven Organisationen sinnvoll – weitere Hinweise finden sich im Fitness Check (siehe [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org))

### b. Wissensbilanz auch für Großunternehmen?

Es ist möglich, Wissensbilanzen in einem Großunternehmen zu erstellen. Das Verfahren bleibt grundsätzlich gleich. Die besondere Attraktivität der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument, gewinnt mit zunehmender Größe des Unternehmens an Potential. Es gibt bereits mehrere Erfolgsbeispiele. Bei einem großen Energiekonzern dient die Wissensbilanz als Managementinstrument zur Ergänzung der finanzorientierten Rechnungslegung. Ergebnis ist die Schaffung von Transparenz in Bezug auf das Intellektuelle Kapital des Konzerns, Identifikation zentraler Handlungsfelder und Ableitung strategischer Maßnahmen auf Grundlage der Wissensbilanz. In dem Energiekonzern wurde erstmals das Thema Wissensbilanz in den Geschäftsbericht aufgenommen.

## 2. Kosten

### a. Was kostet eine Wissensbilanz?

Bei der Erstellung einer Wissensbilanz entstehen Ihnen interne Kosten sowie Kosten für die externe Moderation. Für die Erstellung einer Wissensbilanz benötigen Sie acht Schritte. Die Arbeiten verteilen sich hin der Regel auf drei Workshops sowie deren Vor- und Nacharbeit. Für die externe Moderation sollten je nach Aufgabenstellung 10-15 Personentage eingeplant werden. Je nach Tagessatz der Moderatoren sollte eine Wissensbilanz daher nicht mehr als 15.000 € kosten. Für den internen Aufwand ist mit einem Aufwand von 30 Personentagen zu rechnen, je nachdem wie viele Mitarbeiter im Wissensbilanzteam vertreten sind.

## 3. Nutzen

### a. Was ist der Nutzen der Wissensbilanz?

Abgeleitet aus den zwei Perspektiven – der Innen- und der Außensicht auf ein Unternehmen – kann die Wissensbilanz für zwei Zielsetzungen eingesetzt werden:

#### Wissensbilanz als internes Managementinstrument

- Diagnose: zur Analyse der Stärken und Schwäche im Intellektuellen Kapital
- Entscheidungsunterstützung zur Priorisierung der Bereiche mit dem größten Potential für die angestrebten Veränderungen
- Optimierung & Innovation: zur Ableitung von geeigneten Veränderungsmaßnahmen
- Einbindung der Mitarbeiter: zur Verbesserung der Transparenz, Entscheidungsprozesse und Nachhaltigkeit von Maßnahmen
- Controlling und Maßnahmenmanagement: zur messbaren Steuerung von Maßnahmen aber auch zur Überwachung von Risiken und Chancen im intellektuellen Kapital.

#### Wissensbilanz als externes Berichtsinstrument

- Reportings zur Erhöhung der Transparenz über weiche Werte bei den Stakeholdern der Organisation

#### Nutzen der Wissensbilanz aus Sicht der Anwender

Die Unternehmen, die bereits eine Wissensbilanz erstellt haben, berichten über eine Reihe von zusätzlichen Nutzenaspekten:

- Eine ganzheitliche Perspektive auf die Organisation sowie zusätzliche Transparenz über die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens. Dadurch wird der Stellenwert von Intellektuellem Kapital deutlich und eine Priorisierung von erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen möglich.
- Die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Erstellung der Wissensbilanz erhöht auf beiden Seiten die Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen.
- Die Erfassung und Definition des Intellektuellen Kapitals ermöglicht eine gemeinsame Sprachfindung, welche Missverständnisse vermeidet und konstruktive Diskussionen fördert.
- Eine offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen, sowie eine ehrliche Bewertung des Intellektuellen Kapitals schafft Transparenz und Vertrauen sowie ein innovationsförderliches Klima zwischen den Mitarbeitern, Organisationseinheiten und -funktionen.
- Die Wissensbilanz ist mit anderen, schon bestehenden Managementinstrumenten kompatibel, baut aber nicht explizit darauf auf. Sie kann daher sowohl als integriertes wie auch als selbständiges Managementinstrument verwendet werden.
- Durch die Wissensbilanz-Toolbox wird die selbständige Anwendung der Methode vereinfacht und der Prozess zur Erstellung einer Wissensbilanz deutlich effizienter.

#### **4. Erstellungsprozess**

##### **a. Wie sieht die optimale Teamzusammenstellung für eine Wissensbilanz aus?**

Wissensbilanzen werden in Teams erstellt, welche die gesamte Organisation repräsentativ abbilden. Daher sollten möglichst alle hierarchischen und funktionalen Bereiche einbezogen werden. Die Einbindung von operativen Mitarbeitern ist eine weitere wichtige Erfolgsgröße.

##### **b. Wie viele Teilnehmer soll ein Wissensbilanz Team haben?**

Je nach Organisationsgröße ist die optimale Teilnehmeranzahl unterschiedlich. Für kleinere Organisationen sind mindestens drei Personen sinnvoll – besser jedoch mehr. Ausschlaggebend ist, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Für mittlere Organisationen (100-250 Mitarbeiter) sind etwa 10 Personen sinnvoll. Das Wissensbilanzteam sollte nicht mehr als 12 Mitglieder haben, da sonst die Methode erschwert wird.

##### **c. Ist bei der Erstellung der Wissensbilanz ein externer Moderator sinnvoll?**

Da in die Bewertungsdiskussionen häufig sehr unterschiedliche Grundsatzpositionen eingebracht werden, ist ein neutraler Moderator sinnvoll. Dieser kann die Diskussion sachlich, zielorientiert und unabhängig leiten.

##### **d. Welche Rolle spielen die Indikatoren?**

Indikatoren machen eine Wissensbilanz zwar nicht „besser“, doch zeigt die Unterlegung von Aussagen mit sinnvollen Indikatoren, dass sich die Organisation um Transparenz bemüht. Je Einflussfaktor ist ein Indikator für Qualität, einer für Quantität und einer für Systematisches Management anzustreben. Im Zweifel sind aber weniger gute Indikatoren mehr wert, als eine lange Liste ohne Bezug.

##### **e. Was geschieht nach Erstellung einer Wissensbilanz?**

Im Allgemeinen ergeben sich im Erstellungsprozess zur Wissensbilanz zahlreiche weitere Handlungsfelder, die mehr oder weniger dringend zu bearbeiten sind, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die Wissensbilanz hilft zum einen, diese Handlungsfelder zu priorisieren und zum

anderen die Erfolge in den nächsten Perioden nachzuweisen. Häufig ergeben sich daraus weitere Maßnahmen im Bereich Wissensmanagement.

**f. F: Wie viel Zeit vergeht zwischen zwei Wissensbilanzen?**

Je nach Branche und Entwicklungsphase einer Organisation gibt es hier Unterschiede. Grundsätzlich gilt: mit jeder strategischen Neuausrichtung der Organisation soll auch die Wissensbilanz hinterfragt und gegebenenfalls vollkommen neu erstellt werden. Etwa ein Jahr bis 18 Monate nach der ersten Wissensbilanz ist eine Überprüfung der Bewertung sinnvoll.

**g. Besteht die Gefahr, dass eine Wissensbilanz manipuliert werden kann?**

Ja, diese Gefahr besteht, vor allem bei der Selbstbewertung (QQS Bewertung). Aus diesem Grund erweist sich die externe Moderation als positiv, um Neutralität zu gewährleisten. Weiterhin stellen klar definierte Indikatoren eine Überprüfbarkeit sicher, die eine Manipulation der quantitativen Messung ausschließt.

## 5. Qualität

**a. Was ist eine gute Wissensbilanz und was sagt sie über die Organisation aus?**

Eine gute Wissensbilanz, die sorgfältig ausgearbeitet ist, zeigt, dass eine Organisation ihre wesentlichen Managementprozesse beherrscht und sich innovativer Methoden bedient. Die Grenze bilden „Schönwetterbroschüren“, die über Defizite hinweg täuschen sollen. Inkonsistenzen und Widersprüche in der Wissensbilanz zeigen einerseits Defizite in der Arbeitsweise auf, andererseits entstehen Fragen bezüglich der Validität der getroffenen Aussagen. Die inhaltliche Darstellung der Wissensbilanz ist unterschiedlich, abhängig von den jeweiligen Adressaten. Die veröffentlichten Wissensbilanzen enthalten nur ein Teil der erarbeiteten Kenntnisse. Einige Firmen behalten es sich vor, gegebenenfalls nicht alle Informationen zu veröffentlichen. I.d.R. beinhaltet die interne Wissensbilanz eine "two page info" auf der die wesentlichen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zusammengefasst sind. Um eine „gute“ Wissensbilanz zu erstellen wurden Qualitätsstandards entwickelt. Die Einhaltung dieser Standards kann über ein Wissensbilanz-Audit bestätigt werden.

**b. Wie läuft ein Wissensbilanz-Audit bei mir im Unternehmen ab?**

Das Zertifizierungsverfahren ist in fünf Phasen gegliedert und dauert vier bis sechs Wochen. Vor Ort reichen ein bis zwei Tage aus, um die Repräsentativität der Wissensbilanz Ergebnisse in stichprobenhaften Interviews zu prüfen. Die Anforderungen an das zu zertifizierende Unternehmen sind dabei in allgemeine, prozessuale und inhaltliche Anforderungen gegliedert. Darüber hinaus wird zwischen einer Basis- und einer Vollzertifizierung unterschieden. Der Fokus bei der Basiszertifizierung liegt auf der Beschreibung des Status Quo des Intellektuellen Kapitals. Die Vollzertifizierung erweitert den Fokus um die Maßnahmenableitung und -verfolgung, um Aussagen über die nachhaltige Wirkung auf das Management des Intellektuellen Kapitals treffen zu können. Voraussetzung der Basiszertifizierung ist mindestens eine erstellte Wissensbilanz, bei der Vollzertifizierung muss das Unternehmen mindestens zwei Wissensbilanzen durchgeführt haben. Für detaillierte Informationen wenden Sie sich einfach an: [info@akwissensbilanz.org](mailto:info@akwissensbilanz.org)

**c. Wie viel kostet ein Wissensbilanz-Audit und was habe ich davon?**

Die Kosten für ein Wissensbilanz-Audit können variieren. Für ein konkretes Angebot wenden Sie sich bitte an: [info@akwissensbilanz.org](mailto:info@akwissensbilanz.org)

## 6. Vergleiche

### a. Was ist der Unterschied zwischen einer Wissensbilanz und einer Finanzbilanz?

Die Finanzbilanz berichtet nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) über die Entwicklung des Finanzvermögens in Form eines Jahresabschlusses. Für die Wissensbilanz gibt es keine gesetzlichen Verpflichtungen (Ausnahme: Österreichische Universitäten). Sie besteht auch nicht aus einem T-Konto, sondern „zieht Bilanz“ über die aktuelle Entwicklung der Wissensbilanz und die künftigen Anforderungen.

### b. Verwendet die Wissensbilanz monetäre oder nicht-monetäre Bewertungen?

In der Wissensbilanz wird das intellektuelle Kapital einer Organisation nicht-monetär bewertet und dargestellt. Bezugsgröße ist immer die Strategie der Organisation – also eine relative Größe. Allerdings können die hierbei verwendeten Indikatoren monetärer und nicht-monetärer Art sein.

### c. Gibt es in einer Wissensbilanz auch Aktiva und Passiva?

Nein, eine Wissensbilanz beschreibt in einem Wertschöpfungsmodell die Zusammenhänge zwischen dem Status Quo der Wissensbasis und den strategischen Zielen.

### d. Macht es Sinn, Intellektuelles Kapital auch nach der Kostenperspektive zu bewerten?

Nein, wir reden über Investments – das bewirkt hoffentlich einen Paradigmenwechsel. Relevant ist aber weniger, was investiert wurde, sondern welcher Nutzen daraus generiert werden kann.

## 7. Weiterführende Informationen

### a. Wo finden sich Beispiele für Wissensbilanzen?

Auf der Website des Arbeitskreis Wissensbilanz [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) werden laufend neue Beispiele für Wissensbilanzen veröffentlicht.