

## WISSENSBILANZ

# Das eigene Potenzial entdecken

■ Andreas Strunk

*Eine Wissensbilanz erfasst das immaterielle Betriebsvermögen eines Unternehmens oder einer Organisation: die Fähigkeiten der Mitarbeiter, interne Strukturen, gewachsene Beziehungen zu Kunden und Zulieferern. Die in der gewerblichen Wirtschaft derzeit stark propagierte Methode bietet auch der Sozialwirtschaft interessante Perspektiven.*

Im Profitbereich läuft zurzeit ein Innovationsprozess im Rahmen der europaweiten Initiative RICARDA (Regional Intellektuell Capital Reporting Development und Application of a Methodology für European Regions). Worum geht es? Firmen, Banken, Träger der Fort- und Weiterbildung, Kommunalverwaltungen, Fachhochschulen, Universitäten schließen sich zusammen und bilden ein Netzwerk mit dem Ziel

- systematisch ihren Wissensbestand zu erfassen
- Vereinbarung darüber zu treffen, wie diese Wissenstatbestände gemeinsam zielbezogen bewirtschaftet werden können
- einen Transfer praktisch zu organisieren
- die Effektivität und die Effizienz des Transfers zu beurteilen und Verbesserungsvorschläge zu machen.

In der Region Stuttgart sind an dem Projekt 47 Netzwerkpartner beteiligt. Aus dem Vorhaben können auch Erkenntnisse auf eine mögliche Übertragbarkeit zur »Regionalentwicklung in der Sozialwirtschaft« gezogen werden.

Zunächst ist es sinnvoll, die Dynamik des Projektes zu studieren. Dies kann mit Hilfe einer Abbildung deut-

lich werden (1). Von entscheidender Bedeutung sind die Netzwerkziele:

- das Entstehen von relevantem Wissen gemeinsam fördern
- die Verbreitung von relevantem Wissen gemeinsam verbessern
- neue Wissensströme aufnehmen
- Infrastrukturen und Dienstleistungen gemeinsam entwickeln.

Das Projekt hat zwei operative Ebenen. Einerseits geht es um die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Netzwerkpartner bezogen auf ihren operativen Alltag, andererseits geht es um Qualifizierungsmaßnahmen parallel zum Alltagshandeln; die letztgenannte Ebene kann man auch als Qualifizierung »on the job« bezeichnen. Die Wissensbilanzierung entsteht in zehn Schritten:

- Netzwerkpartner festlegen
- Steuerungsgruppe einrichten
- Netzwerkziele definieren



Prof. Dr. Andreas Strunk gehört zu den Mitbegründern von SOZIALwirtschaft zu Beginn der 1990er Jahre. Noch heute ist

er Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell. Er war bis zu seiner Pensionierung Hochschul-lehrer an der Fachhochschule Esslingen und vertrat dort die Fächer Sozialpädagogik und Organisationswissen für die Soziale Arbeit. Zurzeit ist er als Berater für die Gesellschaft für Innovation, Systementwicklung und Soziale Arbeit (GISAmbH) tätig. E-Mail [prof.strunk@t-online.de](mailto:prof.strunk@t-online.de)

- intellektuelles Kapital identifizieren
- Zusammenhänge zwischen Netzwerkzielen und intellektuellem Kapital beschreiben und bewerten
- Indikatoren ableiten
- Datenerhebung organisieren
- Status quo der Wissenstatbestände bewerten
- Handlungskonzept erstellen
- Praxisentwicklung organisieren und evaluieren.

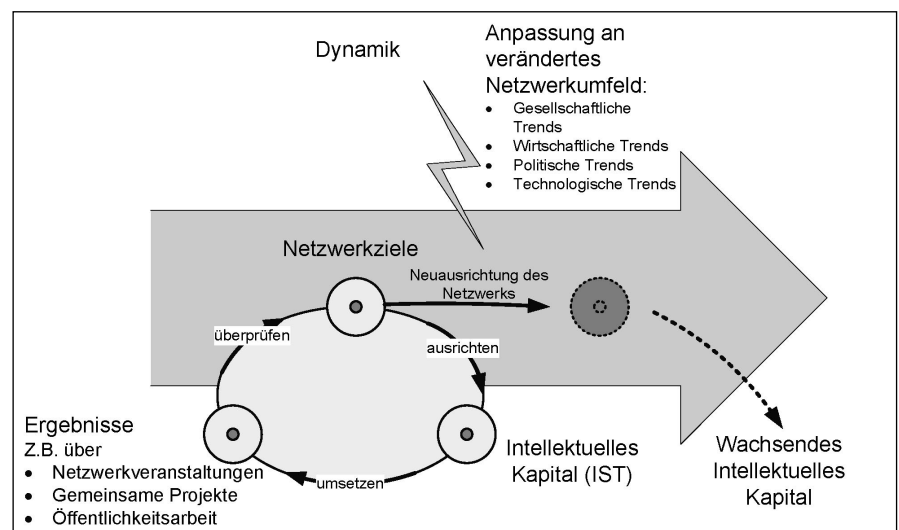


Abbildung: Das Netzwerk zur Wissensbilanzierung entwickelt eine eigene Dynamik.

Das intellektuelle Kapital wird im RICARDA-Prozess wie folgt beschrieben (2):

- Das **Humankapital** umfasst das Wissen, das die an einem Netzwerk beteiligten Organisationen einbringen. Es beinhaltet die Fähigkeiten, Erfahrungen und Fertigkeiten ihrer Mitglieder und Mitarbeiter. Besondere Beachtung finden dabei diejenigen Personen, die sich an den Aktivitäten des jeweiligen Netzwerks beteiligen.
- Das **Strukturkapital** umfasst die Strukturen und Instrumente des Netzwerks, die dem Austausch und der Dokumentation von Wissen dienen (Datenbanken, geistiges Eigentum, Organisationskultur, Prozessorganisation etc.)
- Das **Beziehungskapital** umfasst alle Ressourcen, die mit den Beziehungen des Netzwerkmanagements mit anderen Forschungseinrichtungen, Netzwerken, Firmen, Politik und Verwaltung verbunden sind.

Besonders schwierig ist die Definition von Indikatoren, die benötigt werden zur Beurteilung des Prozess Erfolges. Indikatoren müssen gefunden werden sowohl für die Netzwerkziele als auch für die Dimensionen des intellektuellen Kapitals. Die Indikatoren müssen von allen Netzwerkpartnern akzeptiert und verstanden werden, sonst ist die gemeinsame Aussage über Erfolg oder Misserfolg im Prozess nicht möglich. Relevante Fragen sind in diesem Zusammenhang:

- Wird das abgebildet, was wir meinen?
- Ist es möglich, dass die Bewertungsgrundlagen im Prozess nicht verändert werden?
- Kann sichergestellt werden, dass die Skalierung der Werte eindeutig ist?
- Sind benötigte Daten verfügbar?

Um eine Vorstellung von möglichen Netzwerkzielen zu erhalten, sollen im Folgenden beispielhaft vier Indikatoren aus dem Bereich der Sozialwirtschaft benannt werden.

### **Ziel 1: die Entstehung von relevantem Wissen gemeinsam fördern**

Beispiel: In der Sozialgesetzgebung tritt immer stärker die Norm »Fördern

und Fördern« in den Mittelpunkt (3). Dies hat Konsequenzen auf die Theoriebildung und Praxisentwicklung im Sozialmanagement und in der Sozialwirtschaft (in der RICARDA-Philosophie: ein technologischer Trend). Die Methode des Case Management gewinnt zunehmend an Bedeutung (4). Ein Indikator für Ziel 1 könnte Zunahme oder Abnahme der Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Netzwerk sein, die an Netzwerkschulungen im Bereich des Case Management teilgenommen haben.

### **Ziel 2: die Verbreitung von relevantem Wissen gemeinsam verbessern**

Beispiel: In der Region, die durch die Netzwerkpartner gebildet wird, wird es viele Wissenstatbestände geben, die zwar vorhanden sind, die aber nicht in ausreichender Weise von anderen Netzwerkpartnern genutzt werden können, obwohl das leicht möglich wäre. So könnte es in der Region Anbieter geben, die sich um obdachlose Familien kümmern, die aber nicht ausreichende Kenntnisse im Umgang mit »verstrickten Familien« haben. Gleichzeitig gibt es aber niedergelassene Familientherapeuten oder Familienberatungsstellen, die genau diese Kenntnisse haben. Eine Kooperation kam bisher nicht zustande. An dieser Stelle müssen Hindernisse erkannt und ausgeräumt werden. An Indikatoren würden sich anbieten:

- Wie viele Hindernisse konnten erkannt werden?
- Wie viele Hindernisse konnten ausgeräumt werden?
- Wie ist die Verhältniszahl in einem Beobachtungszeitraum zwischen erkannten und ausgeräumten Hindernissen?

### **Ziel 3: neue Wissensströme aufnehmen**

Beispiel: In der Region der Netzwerkpartner wird es Einrichtungen und Dienste geben, die sich mit Hilfen nach SGB II, SGB IIX bzw. SGB XII etc. für unter 25-Jährige zu beschäftigen haben. In diesem Hilfesektor herrscht viel Ratlosigkeit und

Überforderung angesichts der großen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und den Job-Centern. Neues Wissen ist gefragt. Ein thematischer Schwerpunkt der »Aufnahme neuer Wissensströme« wird die Auseinandersetzung mit den Sanktionen sein, die auf die Klientel einwirken. Teilweise sind diese rechtswidrig und werden inzwischen auch öffentlich skandalisiert (5). Indikatoren könnten sein:

- Werden kritische Sanktionen bei im Netzwerk betreuten Hilfesuchenden erfasst? (ja/nein)
- Gibt es eine institutionalisierte Analyse der kritischen Fälle im Netzwerk? (ja/nein)
- Grad der Inanspruchnahme von SGB II – Schulungen im Netzwerk (Teilnehmerzahl)
- Gibt es eine Auswertung über erfolgreiche U-25-Projekte außerhalb der Region? (ja/nein)
- Wie oft wurde die Auswertung in einem Beobachtungszeitraum durch Mitglieder des Netzwerkes in Anspruch genommen?

### **Ziel 4: Infrastrukturen und Dienstleistungen gemeinsam entwickeln**

Beispiel: Bei der Auseinandersetzung mit dem Ziel 3 ist deutlich geworden, dass die Aufnahme neuer Wissensströme das Vorhandensein entsprechender Infrastrukturen und Dienstleistungen im Netzwerk voraussetzt. Diese müssen nicht unbedingt durch neue (und entsprechend zusätzlich zu finanzierende) Ressourcen geschaffen werden. In der Regel reicht die intelligente und teilweise Umnutzung vorhandener Ressourcen. Ziel 4 setzt mithin ein abgestimmtes Veränderungsmanagement bei den Netzwerkpartnern voraus.

Ein kleines Beispiel: In Stuttgart gibt es bei einem Spitzenverband eine umfangreiche und hervorragend sortierte Bibliothek zur Sozialwirtschaft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort berichten, dass sie durchaus Anfragen aus der Region beantworten könnten. Ein Indikator wäre: Wie entwickelt sich die Zahl der Anfragen durch Netzwerkpartner in einem Beobachtungszeitraum bei der Bibliothek? ►

## Was ist eine Wissensbilanz?

6

Mit der Wissensbilanz werden die immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens, die ansonsten in keiner Finanzbilanz berücksichtigt sind, transparent dargestellt und bewertet. Es sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die internen Strukturen und die externen Beziehungen. Das Kapital, das für diese Investitionen aufgewendet wurde, bezeichnet man entsprechend als Human-, Struktur- und Beziehungskapital.

Das **Humankapital** charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Es ist im Besitz des Mitarbeiters und verlässt mit ihm die Organisation.

Das **Strukturkapital** umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Das Strukturkapital ist im Besitz der Organisation und bleibt auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter weitgehend bestehen.

Das **Beziehungskapital** einer Organisation umfasst alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen, welche in der Geschäftstätigkeit genutzt werden. Das Beziehungskapital ist im Besitz des Unternehmens und/oder des Mitarbeiters.

### Beispiele für Humankapital:

- Fachkompetenz
- Marktkennntnisse
- Kundenkennntnisse
- Produktkennntnisse
- Produktionskennntnisse
- Kaufmännische Kennntnisse

- Leistungskompetenz
  - Serviceverhalten
  - Innovationsverhalten
  - Qualitätsverhalten
  - Initiativverhalten
  - Terminverhalten
- Führungskompetenz
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Entscheidungsverhalten
  - Motivationsverhalten
  - Delegationsverhalten
  - Zielverhalten
- Sozialkompetenz
  - Zuverlässigkeit
  - Konfliktfähigkeit
  - Eigenverantwortlichkeit
  - Teamfähigkeit
  - Lernfähigkeit

### Beispiele für Strukturkapital:

- Führungsprozesse
  - Strategiefindung
  - Controlling
  - Qualitätsmanagement
  - Risikomanagement
  - Umweltmanagement
- Ressourcenprozesse
  - Supply Chain
  - Infrastruktur
  - Rekrutierung
  - Kapital
- Leistungsprozesse
  - Produktmanagement
  - Produktplanung
  - Produktentwicklung
  - Logistik
  - Produktion
  - Akquisition
  - After-Sales-Support

- Projektmanagementprozesse
  - Analyse
  - Realisierung
  - Test und Einführung
- Unterstützungsprozesse
  - Kommunikation
  - Datenmanagement
  - Finanz- und Rechnungswesen
  - Interne Audits

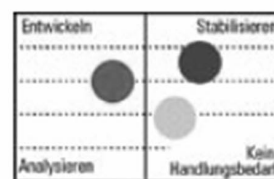
### Beispiele für Beziehungskapital:

- Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Eignern, Investoren, Banken, Mitarbeitern und Wettbewerbern, Öffentlichkeitsarbeit, Verbandsarbeit, soziales Engagement.

Die Bewertung der einzelnen immateriellen Vermögensgegenstände erfolgt nicht in Geldeinheiten sondern anhand der folgenden Kriterien:

- quantitative Ausprägung
- qualitative Ausprägung
- systematische Weiterentwicklung
- Wirkungsstärke auf Unternehmenserfolg, Kernprozesse und andere Wissensbereiche
- Wirkungszeiträume

Dargestellt wird die Wissensbilanz u.a. als Potenzial-Portfolio.



Die wenigen Beispiele für Indikatoren zu den Zielen 1 bis 4 zeigen, dass eine Wissensbilanzierung und eine Wissensentwicklung in der regionalen Sozialwirtschaft durchaus sinnvoll ist.

Wenn entsprechende Indikatoren gefunden werden, sind folgende Schritte notwendig:

- Status quo bewerten
- Identifizierung von Verbesserungspotenzialen
- Beschreibung von zielführenden Maßnahmen
- Durchführung dieser Maßnahmen mit Erfolgskontrolle und einem bei Bedarf notwendigen Redesign

Die Definition der Indikatoren reflektiert vorhandene Verbesserungspotenziale und darstellbare Maßnahmen – insofern handelt es sich um einen zirkulären Vorgang, der bei einem modernen Projektmanagement regelmäßig zu bewältigen ist.

Welcher Einstieg im Feld der Sozialwirtschaft ist denkbar? Es gibt zwei Optionen:

- ein sehr offener Zugang, vergleichbar mit dem, was von der Wirtschaftsförderung in der Region Stuttgart zur Zeit erprobt wird (6), wenn viele und sehr unterschiedliche Partner zur Netzwerkentwicklung eingeladen werden oder
- ein fokussierter Zugang, der eine Netzwerkentwicklung in bestehenden Systemen versucht, die bestimmt sind durch die Notwendigkeit eines Balancierens zwischen Strukturverantwortung, die in der Hierarchie oben liegt, und den Möglichkeiten zur Selbstorganisation, die in solchen sozialwirtschaftlichen Systemen in den unterstellten oder korporativen Einrichtungen und Diensten liegen.

Ein fokussierter Zugang bedeutet auch, dass die räumlichen Grenzen der Netzwerkentwicklung durch eine eindeutige Zuständigkeit festgelegt sind. Beispiele: einen Kirchenbezirk, ein Dekanat, ein Landkreis, in denen Angebote der Sozialen Arbeit oder der offenen Kinder- und Jugendarbeit durch einen Träger verwirklicht und koordiniert werden.

Um erste Erfahrungen im Bereich der Wissensbilanzierung in der Sozialwirtschaft machen zu können, bietet sich eher ein fokussierter Zugang an: Der Organisationsaufwand ist geringer als bei einem offenen Zugang. Die vorliegende Skizze soll Interesse wecken, in die sozialwirtschaftliche Wissensbilanzierung einzusteigen (7). ♦

### Anmerkungen

- (1) Die Abbildung stellt eine leicht überarbeitete Fassung dar aus: Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Wissensbilanzen für regionale Cluster- und Netzwerkinitiativen. Leitfaden zur RICARDA-Methode, Berlin 2008, S. 17.
- (2) Ebd. S. 15.
- (3) Vergl. Andrea Tabbatt-Hirschfelder, Theoriebildung in Sozialmanagement und Sozialwirtschaft. Bedarfe, Tendenzen und Möglichkeiten, in: NDV 1 (2009), S. 553–559.
- (4) Ebd. S. 556.
- (5) Vergl. ARD-Politmagazin »Report Mainz«, Sendung vom 19. Januar 2009 und »Ostseezeitung« vom 20. Januar 2009: »Arge kürzt ALG II: Mann obdachlos«.
- (6) Vergl. Daniel Zwicker-Schwarm, Holger Floeting, Wissensbilanz des Virtual Dimension Centers (VDC). Kompetenzzentrum für Virtuelle Realität und Kooperativen Engineering W.V., Fellbach, Berlin 2008 (Deutsches Institut für Urbanistik).
- (7) Eine erste Diskussion hat auf dem ASD-Bundeskongress im September 2008 stattgefunden. Vergl. Andreas Strunk, Zwischen zwei Stühlen oder: Sozialraumentwicklung in Landkreisen und die Rolle des ASD, dort Kapitel 4 »Wissensbilanzierung und Netzwerkmanagement«. Dieses Referat kann heruntergeladen werden von der Website der GISAmbH: <http://www.gisambh.de>.

## Praxisgerechte Unterstützung



### Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben

Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Führungskräfte und Nachwuchs

Von em. Prof. Dr. rer. pol. Franz Decker und Dr. Albert Decker  
2. Auflage 2008, 432 S., geb., 74,- €, ISBN 978-3-8329-2990-9

Gesundheits-, Sozial-, Fitness- und Medizinbetriebe müssen wirtschaftlich gesteuert und gestaltet werden. Es wird immer wichtiger, Kunden überzeugend zu begleiten und Mitarbeiter professionell zu führen. Dieses moderne Betriebswirtschafts- und Management-Handbuch für Sozial- und Gesundheitsbetriebe gibt darauf praxisorientierte Antworten mit Fallbeispielen und Übungen.

Es bietet Ärzten, Pflege- und Wellnesskräften auf Führungs- und Nachwuchsebene insbesondere im Verwaltungsbereich das Rüstzeug für ihre Aufgaben.

Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzierung, Rechnungswesen und Buchführung, Preisbildung, Kalkulation, Marketing, Wettbewerb und Kundenzufriedenheit werden praxisorientiert dargestellt.



**Nomos**