

Systemische Wissensbilanz

Version 2.0

Kurzbeschreibung der Vorgehensweise anhand eines konkreten Beispiels

Verfasser, Herausgeber & Copyright-Inhaber:

WISSENSBILANZ-NORD – Inhaber: Detlef Kahrs (www.wissensbilanz-nord.de)

Inhaltsangabe:

Zusammenfassung	3
1. Systemische Wissensbilanz	5
1.1 Ziele & Nachteile der klassischen Vorgehensweise	5
1.2 Ziele & Vorteile der systemischen Vorgehensweise	6
2. Kurzbeschreibung Template & Beispielmodell.....	6
3. Vorgehensmodell & Bedienungsanleitung: <i>Qualitative Analyse</i>	7
3.1 Schritt 1: Vorlage öffnen und Projekt beschreiben	7
3.2 Schritt 2: Zielfaktor festlegen.....	8
3.3 Schritt 3: Humankapital beschreiben & bewerten	9
3.4 Schritt 4: Strukturkapital beschreiben und bewerten	16
3.5 Schritt 5: Beziehungskapital beschreiben & bewerten	18
3.6 Schritt 6: Strategieentwicklung= Wissensbilanz erstellen & qualitativ analysieren	20
3.7 Schritt 7: Maßnahmen entwickeln	24
3.8 Schritt 8: Maßnahmen vergleichen & bewerten	29
3.9 Schritt 9: Wissensbilanz dokumentieren & ausdrucken	32
4. Option: Quantifizierung & Simulation.....	33
4.1 Schritt 10: Wissensbilanz quantifizieren	33
4.2 Schritt 11: Was-wäre-wenn-Szenarien simulieren	39
5. Get Started: Ihr erfolgreicher Start!	43

Zusammenfassung

Jeder Manager weiß, was Studien¹ mittlerweile belegen: Dass der Erfolg einer Organisation nicht allein von monetären und materiellen Größen abhängt, sondern mit stark zunehmender Bedeutung auch von immateriellen Faktoren, wie z.B. Mitarbeiter- und Führungsqualität, organisatorischen Strukturen und externen Beziehungen. Sie haben somit einen entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfung und die Zukunftsfähigkeit einer Organisation. Diese Faktoren werden auch als Intellektuelles Kapital einer Organisation bezeichnet, das über eine Wissensbilanz dargestellt, analysiert und optimiert wird.

Um den nachhaltigen Erfolg von Methoden wie der „Wissensbilanz- Made in Germany“ fortzuführen, sind konkrete Anknüpfungspunkte der Wissensbilanz-Ergebnisse mit der betrieblichen Praxis herzustellen. Es kann derzeit eine Wirkung von Maßnahmen in Zukunftsszenarien üblicherweise nur schwer vorweggenommen und messbar gemacht werden. Grund hier: Die hohe Komplexität der Einflüsse und deren Dynamik. Man fragt sich in solchen Fällen z.B. konkret: Was bringt eine z.B. aus der Wissensbilanz abgeleitete Maßnahme wann und in welcher Wirkung bezogen auf den Geschäftserfolg und das Human-, Struktur- und Beziehungskapital?

Mit der Systemischen Wissensbilanz können solche Fragen beantwortet werden. Man simuliert auf leichte Art und Weise die Entwicklung des zuvor modellierten Unternehmens.

Ein „Was-wäre-wenn-Szenario“ oder ein Maßnahme-Wirkungsvergleich kann vorgenommen werden. Es können im Management-Cockpit verschiedene Maßnahme-Szenarien und zeitliche Entwicklungen qualitativ-messbar aufgezeigt und leicht verständlich visualisiert werden.

Die perspektivische Aussagekraft und die Eignung der Systemischen Wissensbilanz als Management-Entscheidungsgrundlage sind immens: Es kann als Ergebnis der Systemischen Wissensbilanz ausgegeben werden, wie sich z.B. das Intellektuelle Human-, Struktur- und Beziehungskapital zukünftig in welchen dynamischen Schritten verändern wird, z.B. durch die Effekte von auch schon teilweise umgesetzten Verbesserungs-Maßnahmen.

Dieses E-Book beschreibt den Nutzen und die Vorgehensweise der systemischen Wissensbilanz und macht dabei deutlich, dass sich ein bisschen mehr Zeitaufwand in der Entscheidungsvorbereitung und -findung mit einer systemischen Wissensbilanz mehr als lohnt!

Das E-Book ist bewusst kein reines Plädoyer für eine systemische Vorgehensweise bzw. eine theoretische Abhandlung. Es ist vielmehr eine arbeitspraktische Bedienungsanleitung anhand eines konkreten Praxisbeispiels. Sie erhalten durch die Beschreibung das Gefühl, gleich mit Ihrem ersten Projekt starten zu können. Das in dem Paper beschriebene Template und das Beispiel-Modell stehen für eine vertiefende Analyse bzw. für ein Selbststudium im Onlineshop www.wissensbilanz-nord.de/onlineshop/ zur Verfügung. Für die Systemische Wissensbilanz benötigen Sie mindestens die CONSIDEO MODELER STARTER – Version, die Sie mit dem Aktions-Code „Kahrs-Beratung“ im Consideo Shop 5% vergünstigt erhalten.

Somit erhalten Sie mit diesem E-Book alle notwendigen Informationen für Ihren Einstieg in das Thema. Bei Bedarf unterstützen wir Sie hierbei gerne – z.B. durch unser Remote-Coaching-Angebot (siehe Online-Shop). Für weitere Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihr Team der www.WISSENSBILANZ-NORD.de aus Bremen

¹ Das Intellektuelle Kapital – vor allem auf Seiten der Mitarbeiter – ist in deutschen Unternehmen mittlerweile entscheidender für den Unternehmenserfolg als materielle Ressourcen, wie z.B. Materialien, Rohstoffe, Maschinen oder Anlagen. Das ergab eine Studie aus 2010, die das Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IKP) und der Arbeitskreis Wissensbilanz durchgeführt haben.

1. Systemische Wissensbilanz

1.1 Ziele & Nachteile der klassischen Vorgehensweise

Die klassische Wissensbilanz verfolgt zwei unterschiedliche Ziele. Einerseits soll sie nach außen ergänzende Informationen zu Bilanzen nach den herkömmlichen Rechnungslegungsvorschriften (HGB, IFRS, US-GAAP) bieten, indem sie vor allem eine Darstellung der schwer zu erfassenden immateriellen Vermögenswerte ermöglicht.

Andererseits soll die Wissensbilanz klassisch als strategisches Managementinstrument wirken. Sie zeigt, bewertet und analysiert die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation mit dem Ziel, das Intellektuelle Kapital strategisch weiterzuentwickeln und hierdurch den Geschäftserfolg zu steigern.

Durch die klassische Wissensbilanz sollen Strategien und Maßnahmen zur Optimierung des Intellektuellen Kapitals systematisch abgeleitet werden. Dabei werden auch messbare Indikatoren verwendet, um die bisherige, rein monetäre Betrachtung des Controllings zu erweitern. Denn die finanziellen Daten einer Organisation liefern nur die halbe Wahrheit - und diese nur rückblickend, zum Stichtag. Die klassische Wissensbilanz soll hier die andere Hälfte der Informationen liefern - vorausschauend, mit Zahlen unterfüttert. Auf einer solchen vollständigen Datenbasis lassen sich strategische Entscheidungen leichter und besser fällen.

Aber genau hieran liegen Entwicklungs-Ressourcen für die bisherigen Wissensbilanz-Tools: Die zukünftigen Effekte der bereits umgesetzten bzw. der zukünftigen Maßnahmen können nicht abgeschätzt bzw. über Analysemöglichkeiten erkannt werden.

Zudem ist auch keine Quantifizierung und Simulation möglich. Hiernach können die Einflussfaktoren nicht in ihrer zeitlichen Entwicklungen bzw. in ihren Tendenzen prognostiziert und berücksichtigt werden. Durch die fehlende Simulationsmöglichkeit können auch keine Was-wäre-wenn-Szenarien durchgeführt werden, um verschiedenen Strategien zu erproben, zu bewerten und zu vergleichen.

Die direkte Wirkung von Maßnahmen auf das Gesamtgefüge ist nicht erkennbar. Somit können Maßnahmen in ihrer Wirkung nur grob bewertet und miteinander verglichen werden. Will man also verschiedene Szenarien als Entscheidungsgrundlage verwenden, müssen bereits hierzu entweder sehr viel mehr Ressourcen-Aufwand oder Unschärfen durch Wirkungs-Schätzungen für die klassische Wissensbilanz in Kauf genommen werden.

1.2 Ziele & Vorteile der systemischen Vorgehensweise

Die systemische Wissensbilanz ermöglicht eine systemisch-ganzheitliche Ermittlung der bestehenden und zukünftigen Einflussfaktoren in den 3 Dimensionen der klassischen Wissensbilanz (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) und eine ganzheitliche Entwicklung, Bewertung und Priorisierung von Strategien und Maßnahmen – unter Verwendung des CONSIDEO MODELERS als Basissoftware. Dabei werden alle Abhängigkeiten, Zeitverzögerungen und unterschiedliche Einflussrichtungen und -stärken zwischen den einzelnen Einflussfaktoren berücksichtigt und hierdurch eine wirklich ganzheitliche Analyse ermöglicht. Über die **Erkenntnis-Matrix** kann dann abgelesen werden, worin die Stärken, Schwächen, Chancen oder Risiken bestehen und welche Faktoren und Maßnahmen in welcher Stärke positiv oder negativ auf den Zielfaktor wirken, sowohl kurz-, mittel- als auch langfristig. Somit können die effektivsten Maßnahmen zur Optimierung des Intellektuellen Kapitals identifiziert werden.

Zudem kann die Wissensbilanz optional quantifiziert und simuliert werden, um mittels so genannter **Was-wäre-wenn-Szenarien** die unterschiedlichsten Strategien und Maßnahmen zu erproben, zu bewerten und miteinander zu vergleichen. Ziel: Die effektivsten Hebel für Ihren strategischen Erfolg zu identifizieren.

Die Vorgehensweise wird dabei unterstützt durch eine Mustervorlage (Template). Das Template orientiert sich an den Grundprinzipien der klassischen Wissensbilanz-Vorgehensweise, um einen hohen Wiedererkennungswert und damit eine leichtere Anwendung zu gewährleisten. Die Anwender der klassischen Wissensbilanz werden so optimal abgeholt und zur systemischen Vorgehensweise hingeführt.

2. Kurzbeschreibung Template & Beispielmodell

Beim Erwerb des Wissensbilanz-Templates (erhältlich im Online-Shop www.wissensbilanz-nord.de/onlineshop/ oder auch bei Consideo) erhalten Sie die folgenden 2 Modelle, mit denen Sie dann für sich selbst oder beim Kunden arbeiten können:

Modell 1:

Das Modell „Systemische-Wissensbilanz-Template“ kann als Mustervorlage für die Bearbeitung Ihrer Herausforderung genutzt werden. Es enthält eine vorgegliederte Struktur, die Ihnen die Anwendung erleichtern wird. Zudem sind die Standardfaktoren der Wissensbilanz-Toolbox und Kurzanleitungen bzw. Kernfragen enthalten.

Modell 2:

Das Modell „Systemische-Wissensbilanz-Beispiel“ gibt den Anwendern als Demo-Modell einen guten Überblick über den Nutzen und die generelle Vorgehensweise der systemischen Wissensbilanz. Exemplarisch wurde hierbei das folgende durchgängige Beispiel gewählt:

Um den Umsatz als CONSIDEO-Partner zu erhöhen, führte ein fiktives Beratungsunternehmen eine systemische SWOT-Analyse (siehe E-Book Systemische SWOT-Analyse) durch - mit dem Ergebnis, dass die bisherige Vorgehensweise, den MODELER lediglich als einen von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers bei Gelegenheit einzusetzen und zu vermarkten, nicht zu den erhofften Umsätzen führen kann und den Erfolg sogar behindert. Stattdessen schien es notwendig, einen neuen Geschäftsbereich mit einem thematischen Fokus und einer exklusiven Themenpartnerschaft mit CONSIDEO aufzubauen. Hierfür wurde auch bereits ein systemisches Marketing-Mix-Modell erstellt (siehe E-Book Systemisches Marketing-Mix-Modell). Es beschreibt die Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Ressourcenpolitik des neuen Geschäftsbereiches. Bevor nun die Umsetzung erfolgen kann, nutzt der CONSIDEO-Partner die **systemische Wissensbilanz**, um die so genannten weichen Faktoren, die den Geschäftserfolg entscheidend beeinflussen, zu bewerten und zielorientiert durch Maßnahmen zu optimieren.

Das Demo-Modell wurde auf Basis des Templates „Systemische Wissensbilanz“ erstellt. Dabei wurden alle Bereiche komplett bearbeitet. Es handelt sich somit um ein umfassendes, praxisbezogenes Beispielmodell mit einigen überraschenden Aha-Effekten, die den Nutzen der systemischen Wissensbilanz verdeutlichen.

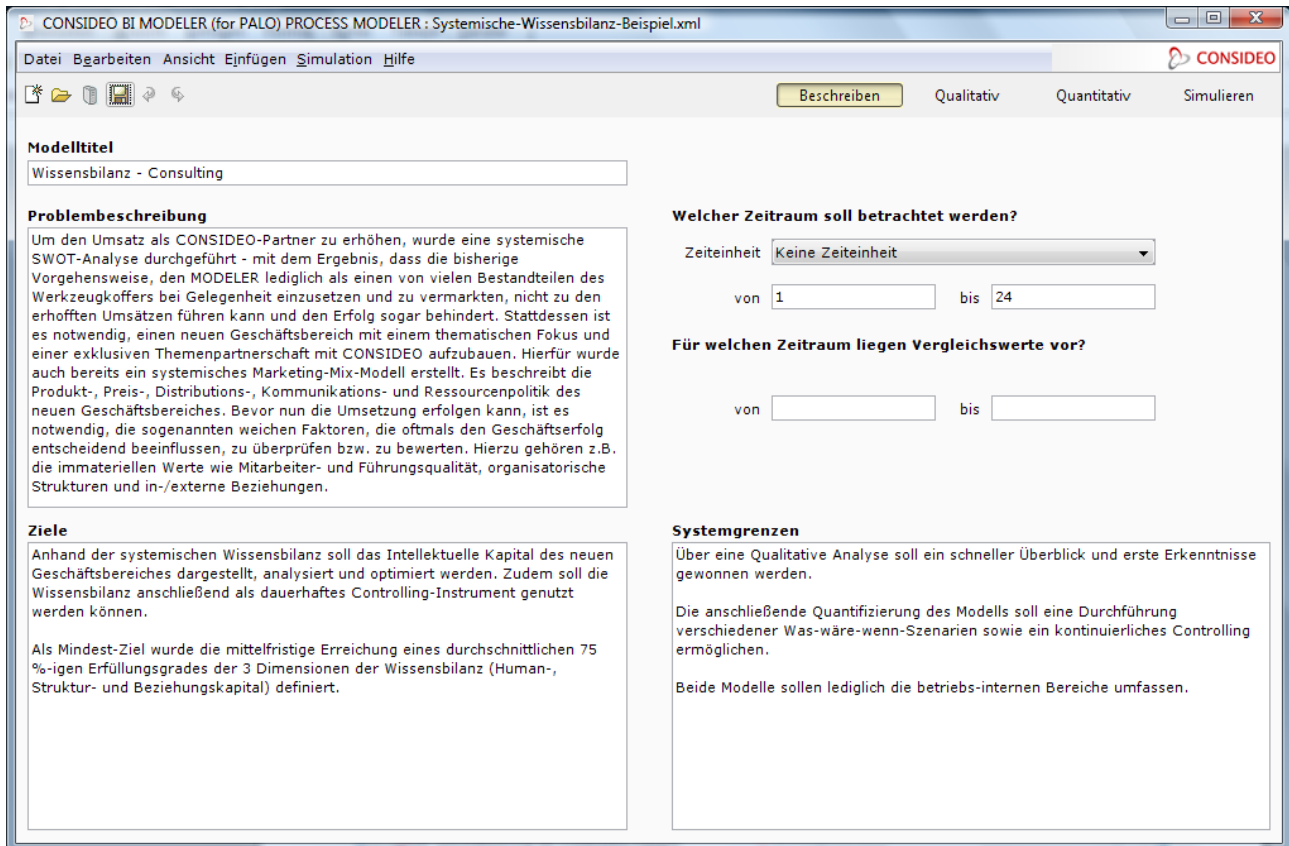
3. Vorgehensmodell & Bedienungsanleitung: *Qualitative Analyse*

Nachfolgend wird das Vorgehensmodell in Form einer Bedienungsanleitung anhand des o.g. konkreten Praxisbeispiels beschrieben.

3.1 Schritt 1: Vorlage öffnen und Projekt beschreiben

Öffnen Sie das Template „Systemische Wissensbilanz“, definieren Sie die Herausforderung und das Ziel der Wissensbilanz in dem Arbeitsbereich „Beschreiben“. Beschreiben Sie zudem die Systemgrenzen (welche Bereiche sollen bei der Wissensbilanz betrachtet bzw. nicht weiter betrachtet werden?).

Zudem sollte der Bilanzierungsbereich beschrieben werden. Dieser Bereich bezeichnet, welche Teile Ihrer Organisation Sie mit der Wissensbilanz betrachten möchten, z.B. das gesamte Unternehmen, nur einen bestimmten Standort, einen einzelnen Prozess oder ein Geschäftsbereich. Letzteres ist Gegenstand unseres dargestellten Praxisbeispiels.



The screenshot shows the 'CONSIDEO BI MODELER (for PALO) PROCESS MODELER' interface. The window title is 'Systemische-Wissensbilanz-Beispiel.xml'. The menu bar includes 'Datei', 'Bearbeiten', 'Ansicht', 'Einfügen', 'Simulation', and 'Hilfe'. The toolbar contains icons for file operations and simulation. The main area is divided into several sections:

- Modelltitel:** Wissensbilanz - Consulting
- Problembeschreibung:** Um den Umsatz als CONSIDEO-Partner zu erhöhen, wurde eine systemische SWOT-Analyse durchgeführt - mit dem Ergebnis, dass die bisherige Vorgehensweise, den MODELER lediglich als einen von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers bei Gelegenheit einzusetzen und zu vermarkten, nicht zu den erhofften Umsätzen führen kann und den Erfolg sogar behindert. Stattdessen ist es notwendig, einen neuen Geschäftsbereich mit einem thematischen Fokus und einer exklusiven Themenpartnerschaft mit CONSIDEO aufzubauen. Hierfür wurde auch bereits ein systemisches Marketing-Mix-Modell erstellt. Es beschreibt die Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Ressourcenpolitik des neuen Geschäftsbereiches. Bevor nun die Umsetzung erfolgen kann, ist es notwendig, die sogenannten weichen Faktoren, die oftmals den Geschäftserfolg entscheidend beeinflussen, zu überprüfen bzw. zu bewerten. Hierzu gehören z.B. die immateriellen Werte wie Mitarbeiter- und Führungsqualität, organisatorische Strukturen und in-/externe Beziehungen.
- Ziele:** Anhand der systemischen Wissensbilanz soll das Intellektuelle Kapital des neuen Geschäftsbereiches dargestellt, analysiert und optimiert werden. Zudem soll die Wissensbilanz anschließend als dauerhaftes Controlling-Instrument genutzt werden können. Als Mindest-Ziel wurde die mittelfristige Erreichung eines durchschnittlichen 75 %-igen Erfüllungsgrades der 3 Dimensionen der Wissensbilanz (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) definiert.
- Welcher Zeitraum soll betrachtet werden?:** Zeiteinheit: Keine Zeiteinheit, von 1 bis 24.
- Für welchen Zeitraum liegen Vergleichswerte vor?:** von [] bis []
- Systemgrenzen:** Über eine Qualitative Analyse soll ein schneller Überblick und erste Erkenntnisse gewonnen werden. Die anschließende Quantifizierung des Modells soll eine Durchführung verschiedener Was-wäre-wenn-Szenarien sowie ein kontinuierliches Controlling ermöglichen. Beide Modelle sollen lediglich die betriebs-internen Bereiche umfassen.

Abbildung 1: Projektbeschreibung

3.2 Schritt 2: Zielfaktor festlegen

Auf Basis der Projektdefinition benennen Sie den Zielfaktor in dem Modell entsprechend Ihrer Zieldefinition um und beschreiben diesen. Hierfür wechseln Sie in den nächsten Arbeitsbereich „Qualitativ“ und klicken doppelt auf das Submodell „Geschäftserfolg“. Nachdem sich das Submodell geöffnet hat, klicken Sie anschließend doppelt auf den Zielfaktor „Geschäftserfolg“. Daraufhin öffnet sich ein Eigenschaften-Fenster, in dem Sie den Zielfaktor umbenennen und einen ausführlicheren Beschreibungstext hinterlegen können. Der Beschreibungstext wird anschließend als Tooltip angezeigt, wenn Sie mit dem Mauszeiger über dem Faktor sind.

Der Zielfaktor beschreibt den angestrebten Geschäftserfolg, der durch den Einsatz von (immateriellen) Ressourcen in den Geschäftsprozessen erreicht werden soll. Er kann dabei sowohl materielle (z.B. Ertrag, Wachstum) als auch immaterielle (z.B. Image) Geschäftsergebnisse beinhalten. Sofern unterschiedliche Ziele verfolgt werden, sollten diese entweder als gemeinsamer Faktor beschrieben oder durch ein Einfügen weiterer Faktoren getrennt voneinander angelegt werden. Letzteres empfiehlt sich insbesondere dann, wenn Zielkonflikte bestehen. In unserem Beispiel beschränken wir uns jedoch auf einen Faktor, der verschiedene Ziele beinhaltet.

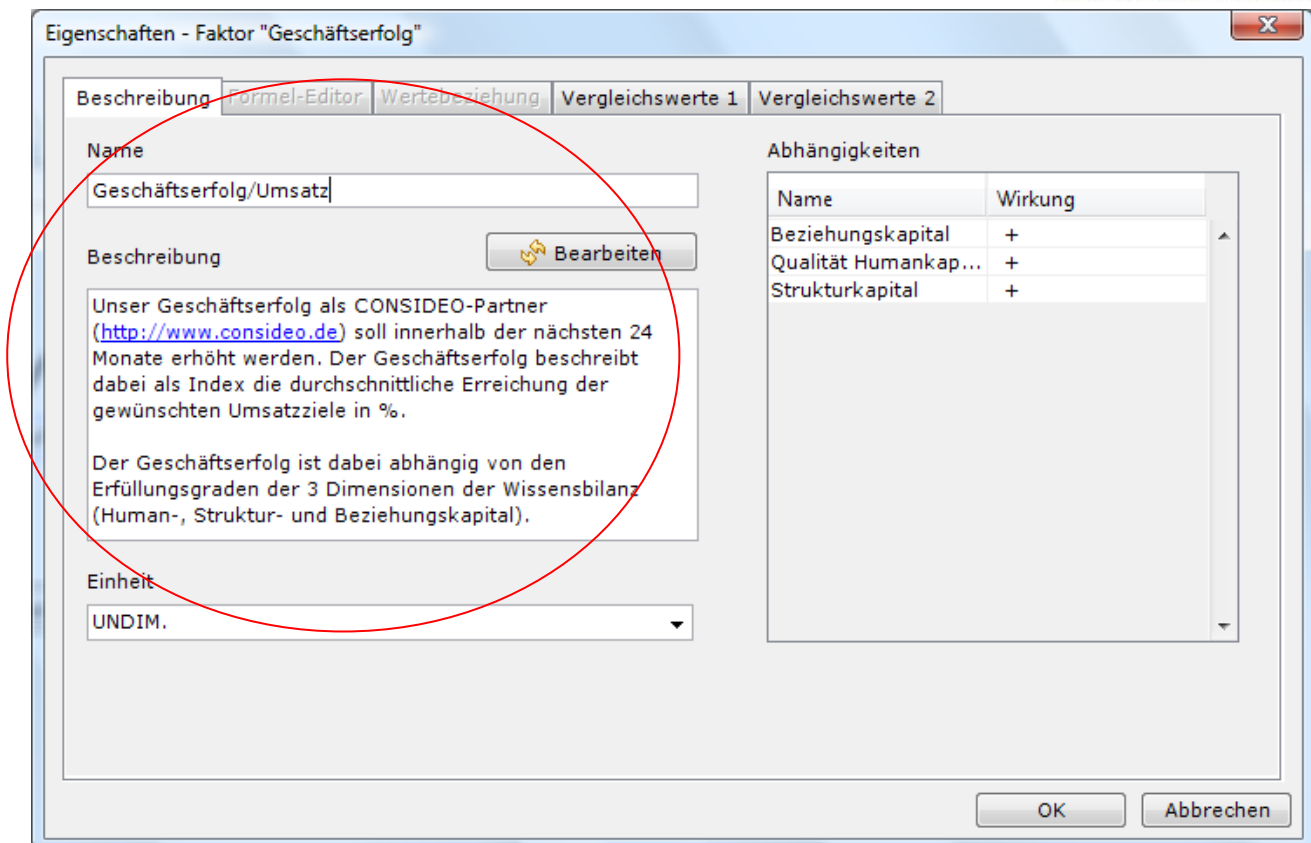


Abbildung 2: Beschreibung des Zielfaktors im Eigenschaften-Fenster

3.3 Schritt 3: Humankapital beschreiben & bewerten

Starten Sie nun mit der Beschreibung und Bewertung des Humankapitals. Gehen Sie hierfür zurück zur obersten Ebene des Modells durch Klick auf den Submodell-Reiter „Systemische Wissensbilanz“ und öffnen Sie das Submodell „Humankapital“ durch Doppelklick (siehe Abbildung 3). Sie erhalten einen Überblick über alle Standardbereiche, die im Rahmen der herkömmlichen Vorgehensweise der Wissensbilanz üblicherweise abgearbeitet werden müssen (siehe Abbildung 4).

Um Ihnen die Anwendung zu erleichtern, wurden diese Standardfaktoren bereits als Submodelle angelegt und jeweils um weitere Faktoren ergänzt und vorstrukturiert. Hierfür wurden einige Faktoren (Farbe: transparent) und deren Verknüpfungen untereinander (Submodell-übergreifend) abgebildet. Diese müssen nun von Ihnen überarbeitet bzw. angepasst und mit weiteren Faktoren verknüpft und erweitert werden. Hierbei helfen Kurzerläuterungstexte mit wiederkehrenden Themen, die üblicherweise in diesem Arbeitsschritt behandelt werden (siehe Abbildung 5). Die Kurzerläuterungstexte sind den jeweiligen Hauptfaktoren als Beschreibungstext hinterlegt – zu erkennen an dem Symbol „i“ für Information an dem Faktor. Um die Texte einsehen zu können, gehen Sie mit dem Mauszeiger direkt über den Faktor (Mouseover), der Text erscheint dann als Tooltip.

Diese Kurzerläuterungstexte erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern geben lediglich eine Orientierungshilfe. Sie haben die Möglichkeit, diese Kurzerläuterungstexte auf Basis Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen kontinuierlich zu ergänzen und zu optimieren. Klicken Sie hierfür doppelt auf den Faktoren und überarbeiten Sie anschließend den Beschreibungstext im Eigenschaften-Fenster.

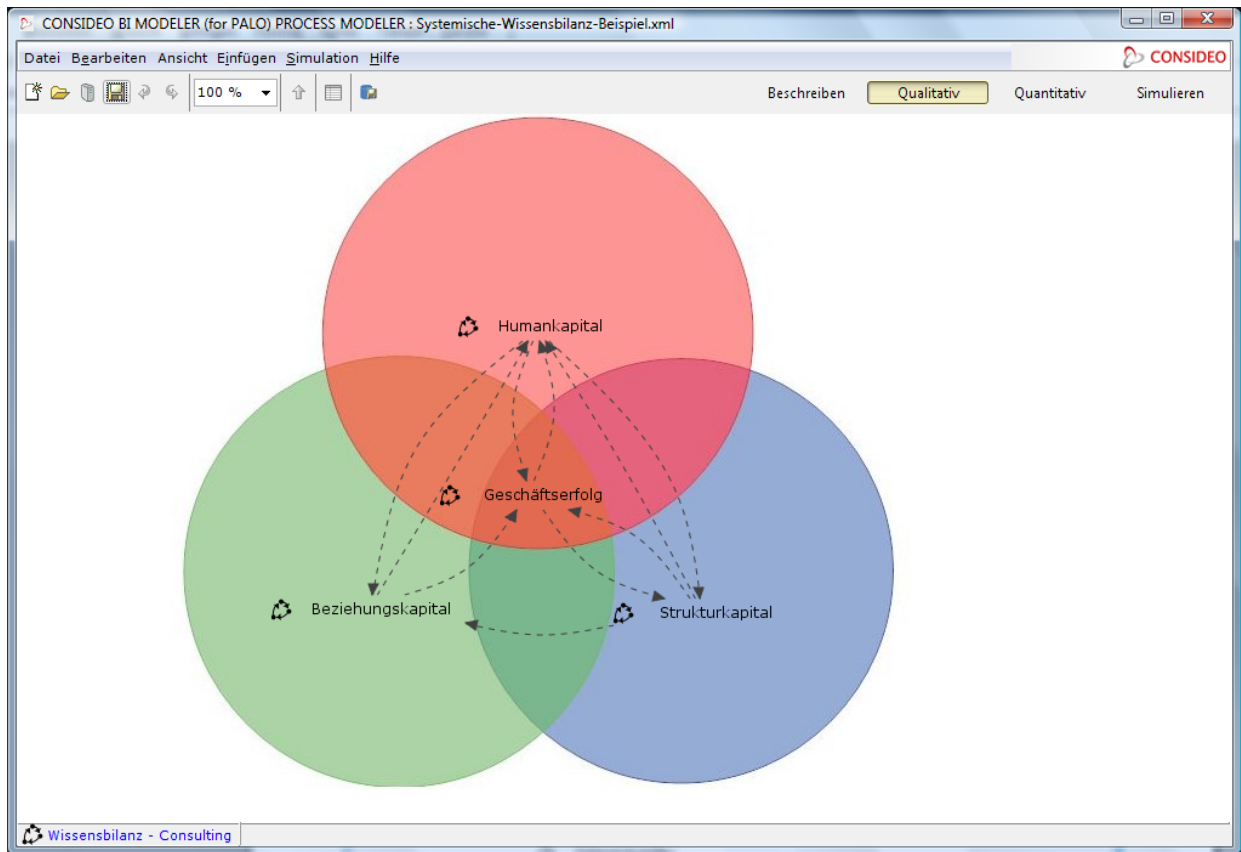


Abbildung 3: Oberste Ebene des Modells

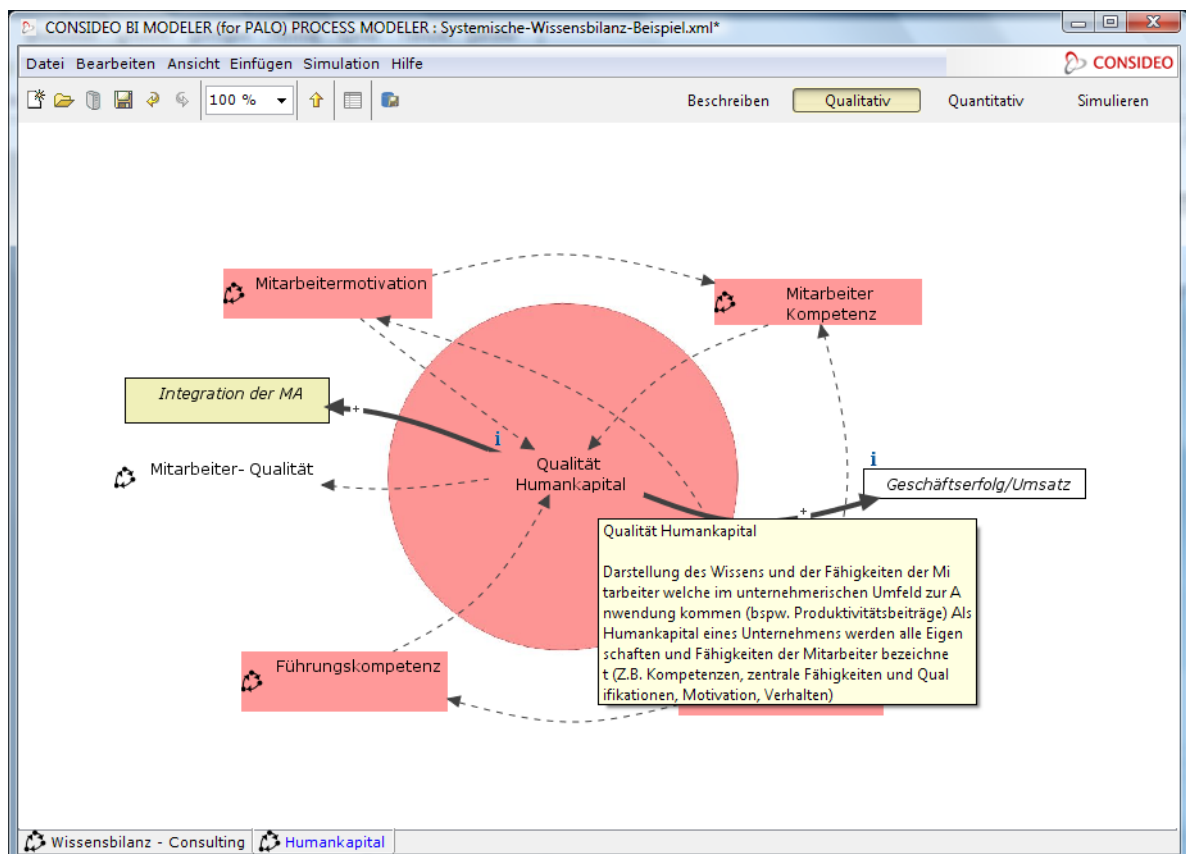


Abbildung 4: Standardbereiche Humankapital

Wovon hängt der ausgewählte Bereich ab bzw. wodurch wird dieser beeinflusst?

Diese systemisch ausgerichtete Fragestellung ist DIE entscheidende Fragestellung bei der Bearbeitung der Submodelle und ihrer Faktorenzusammenhänge! Die Einflussfaktoren sollten Sie jedoch nicht durch eine Ideensammlung bzw. Brainstorming ermitteln, in dem Sie erst einmal alle Einflussfaktoren per Doppelklick auf die Arbeitsfläche in das Modell einfügen. Gehen Sie besser systemisch vor – fragen Sie nach den Ursache-Wirkungsbeziehungen und leiten Sie die Einflussfaktoren aus den Haupt-/Standardfaktoren, die bereits im Modell enthalten sind, ab. Wie dies geht, zeigt unser Beispielmmodell (siehe Abbildung 5): nach dem Öffnen des Submodells „Mitarbeiter-Kompetenz“ wird der Standardfaktor „Mitarbeiter-Kompetenz“ angezeigt, der von den Faktoren „Soft-Skills Mitarbeiter“ und „Fachkompetenz“ beeinflusst wird. Letzteres ist wiederum von den Faktoren „MA-Erfahrung“ und „MA-Qualifikation“ abhängig. Um das Modell zu ergänzen wird in diesem Fall danach gefragt, wovon die Mitarbeiter-Qualifikation im Wesentlichen abhängt? Als Antwort werden „Ausbildungsgrad“ und „Aus- und Weiterbildung“ durch weitere Faktoren in das Modell eingefügt (per Doppelklick auf die Arbeitsfläche) und mit dem Faktor „MA-Qualifikation“ verbunden. Eine Verbindung erstellen Sie, indem Sie bei dem einen Faktor einmal auf das erscheinende Verbindungssymbol klicken, und auf dem anderen Faktor dann ein weiteres Mal klicken (kein Drag & Drop).

Die systemisch ausgerichtete Fragestellung **„Wovon/Wodurch wird dieser Faktor beeinflusst?“** können Sie nun beliebig auch für die anderen bzw. neu angelegten Faktoren wiederholen. Hierdurch entsteht ein Ursache-Wirkungsmodell, in dem auch Rückkopplungsprozesse berücksichtigt und Faktoren aus anderen Submodellen verknüpft werden können. Um dies zu verdeutlichen, nutzen wir wieder unser Beispiel: Wir starten erneut mit unserer Standard-Frageform. Wovon wird die „MA-Erfahrung“ beeinflusst? Durch die „MA-Fluktuation“. Diesen Faktor können wir nicht anlegen, da er bereits in einem anderen Submodell existiert. In diesem Falle müssen wir eine Kopie des Faktors „MA-Fluktuation“ in das Submodell einfügen und mit dem Faktor „MA-Erfahrung“ verbinden. Eine Faktorkopie können Sie über das Kontextmenü mit Klick auf die Arbeitsfläche und anschließender Betätigung der rechten Maustaste einfügen. Sie erhalten daraufhin ein Auswahlfenster mit allen Faktoren, die nicht im aktuellen Submodell enthalten sind.

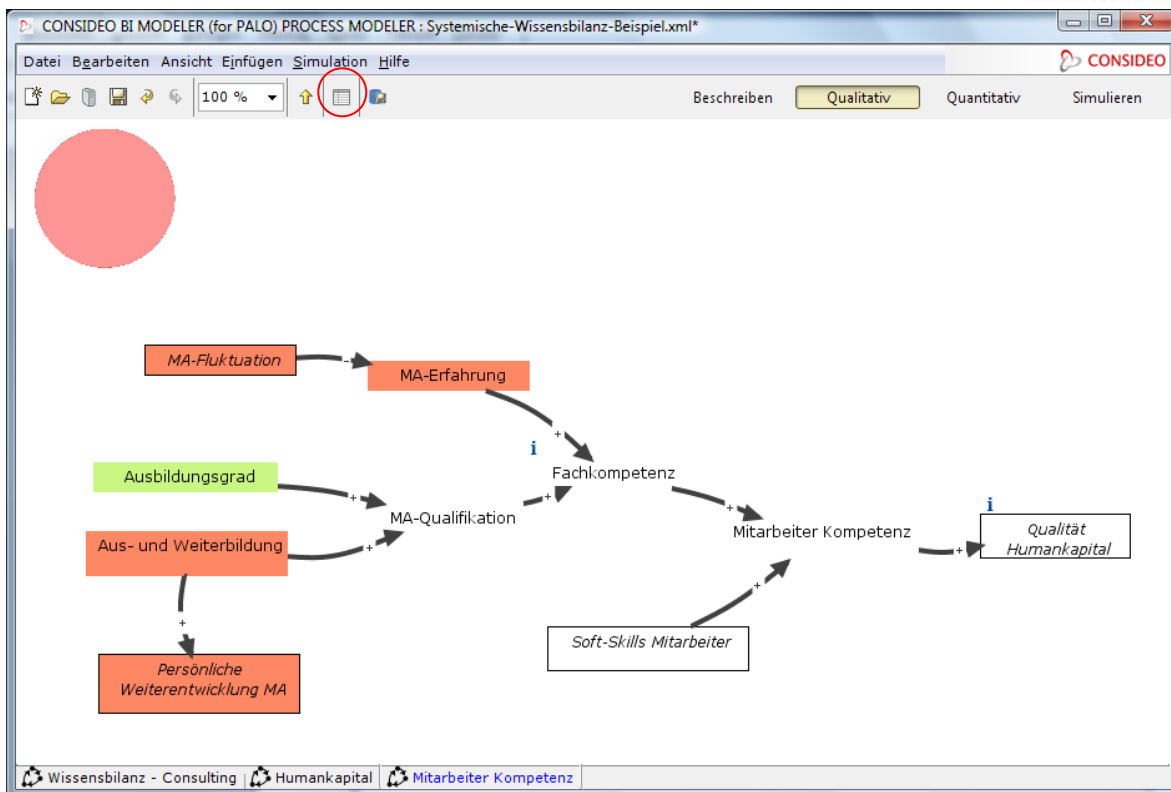


Abbildung 5: Submodell „Mitarbeiter-Kompetenz“

Beim Einfügen neuer Faktoren sollten Sie diese zudem hinsichtlich des derzeitigen Erfüllungsgrades grob mit „gut“, „mittel“ oder „schwach“ bewerten. Die Bewertung und Begründung können Sie erneut im Eigenschaftfenster des Faktors per Doppelklick auf den Faktor hinterlegen (siehe Abbildung 6).

Zusätzlich: Bewerten = Färben!

Um die Bewertung auch grafisch sichtbar zu machen und somit die Unterscheidung zu verdeutlichen, färben Sie die Faktoren entsprechend ein (klicken Sie auf den Faktor und öffnen Sie das Kontextmenü über die rechte Maustaste) und nutzen Sie hierfür die Ampelfarben (rot für „schwach“, gelb für „mittel“ und grün für „gut“), damit sie später auf den ersten Blick erkennbar sind.

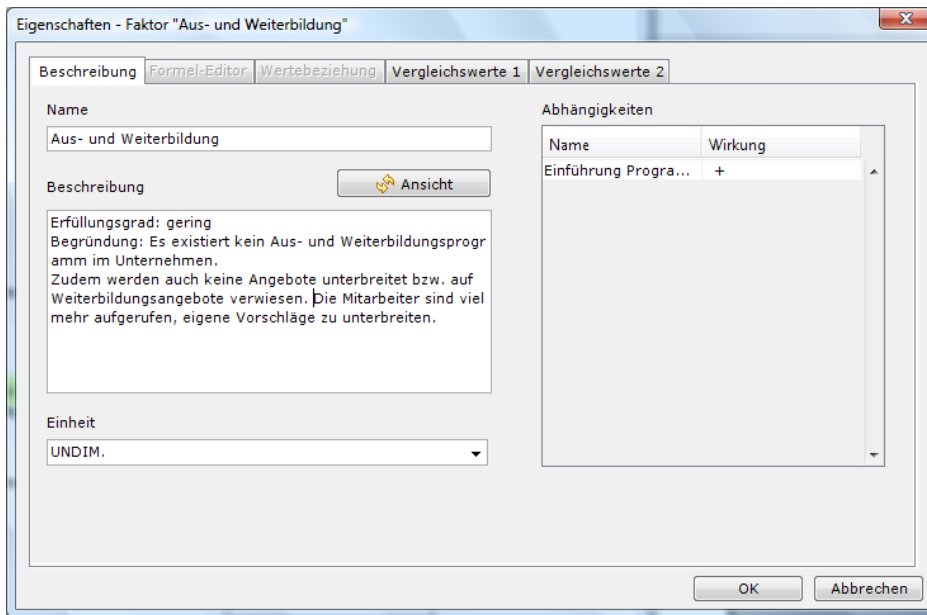


Abbildung 6: Bewertung des Erfüllungsgrades und Begründung

Nachdem Sie die Faktoren angeordnet, beschrieben, eingefärbt und verbunden haben, bestimmen Sie bitte die Wirkungsrichtung (+ oder -, erhöhend oder senkend), die zeitlichen Verzögerungen (kurz-, mittel- oder langfristige Wirkung) und die relative Wirkungsstärke. Grundsätzlich können Sie diese Eingabe per Doppelklick auf die jeweiligen Pfeile vornehmen.

Empfehlung für Gewichtung: Verwenden der Gewichtungs-Matrix!

Bzgl. der Wirkungsstärke empfehlen wir Ihnen jedoch die Gewichtungs-Matrix zu verwenden (siehe Abbildung 6). Um die Gewichtungs-Matrix zu öffnen, klicken Sie auf das entsprechende Symbol in der Toolbar (siehe Abbildung 5 – oben).

		1	2	3	4	5	6
1	Fachkompetenz						60
2	MA-Qualifikation	50					
3	MA-Erfahrung	50					
4	Aus- und Weiterbildung		40				
5	Ausbildungsgrad		60				
6	Mitarbeiter Kompetenz						
7	MA-Fluktuation			50			
8	Soft-Skills Mitarbeiter						40
	Summe	100	100	50	0	0	100

Abbildung 7: Gewichtungs-Matrix

Die Gewichtungs-Matrix verdeutlicht, wie jeder Faktor durch die anderen prozentual in Relation zu einander beeinflusst wird - also maximal in Summe einer Spalte zu 100 Prozent. Sie müssen lediglich eine prozentuale und relative Verteilung der Einflusstärke vornehmen, also die 100 % entsprechend verteilen. Einträge mit einem Minus-Zeichen werden rot eingefärbt. Bleiben Sie unter 100 % als Gesamtsumme, wenn Sie noch weitere Einflüsse von außerhalb sehen, die Sie bewusst nicht in das Modell eingefügt haben (z.B. weil sie außerhalb der Systemgrenze liegen und deshalb nicht weiter betrachtet werden sollen).

In unserem Beispielmodell wurden diese Eingaben bereits vorgenommen. Dabei wurde z.B. der Faktor „Ausbildungsgrad“ der Mitarbeiter als Stärke angesehen, da in dem Beispielunternehmen überwiegend gut ausgebildete Akademiker tätig sind. Als Schwäche wurde u.a. der Faktor „MA-Erfahrung“ angesehen, der wiederum durch eine weitere Schwäche, nämlich durch die hohe „Fluktuation“ der Mitarbeiter verursacht wird. Es herrscht ein ständiges Kommen und Gehen, nur wenige Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen somit langfristig erhalten. Dies liegt an der mangelnden Integration der Mitarbeiter, die wiederum eine hohe Mitarbeiter-Fluktuation zur Folge hat. Hierdurch entsteht ein selbstverstärkender Regelkreis (Teufelskreislauf), den Sie sich über den Menüpunkt „Ansicht – Schleifen“ anzeigen lassen können.

Rückkopplungsprozesse anzeigen lassen

Unter diesem Menüpunkt werden alle selbstverstärkenden und ausgleichenden Rückkopplungsprozesse aufgelistet (in unserem Beispielmodell sind es 146!). Die selbstverstärkenden Schleifen lösen im Zeitverlauf eine positive oder negative Eskalation aus. Die ausgleichenden Schleifen wirken als Bremsen. Wir erhöhen unser Engagement, um ein Ziel zu erreichen, und treten doch auf der Stelle, da uns ausgleichende Prozesse daran hindern. Diese Rückkopplungsprozesse haben daher einen entscheidenden Einfluss auf das zeitliche Verhalten des Gesamtsystems und müssen daher bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Dies geschieht im MODELER automatisch, die Analyseergebnisse werden in der Erkenntnis-Matrix pro Faktor angezeigt.

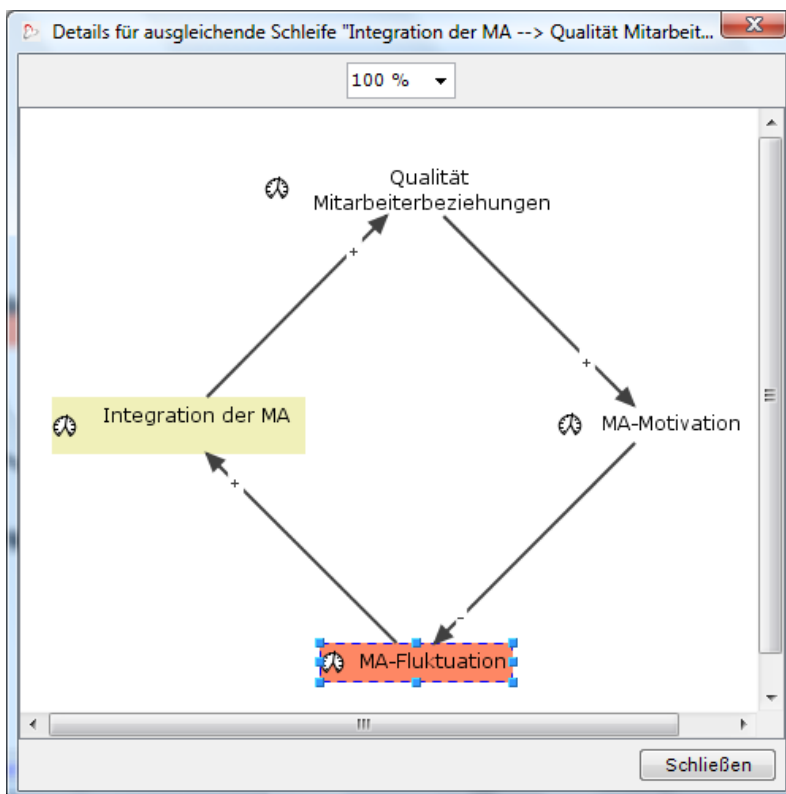


Abbildung 8: Selbstverstärkender Rückkopplungsprozess

3.4 Schritt 4: Strukturkapital beschreiben und bewerten

Führen Sie in analoger Weise die Beschreibung und Bewertung des Strukturkapitals durch. Die Abbildung 9 zeigt die Standardbereiche des Strukturkapitals, die möglichst komplett bearbeitet werden sollten.

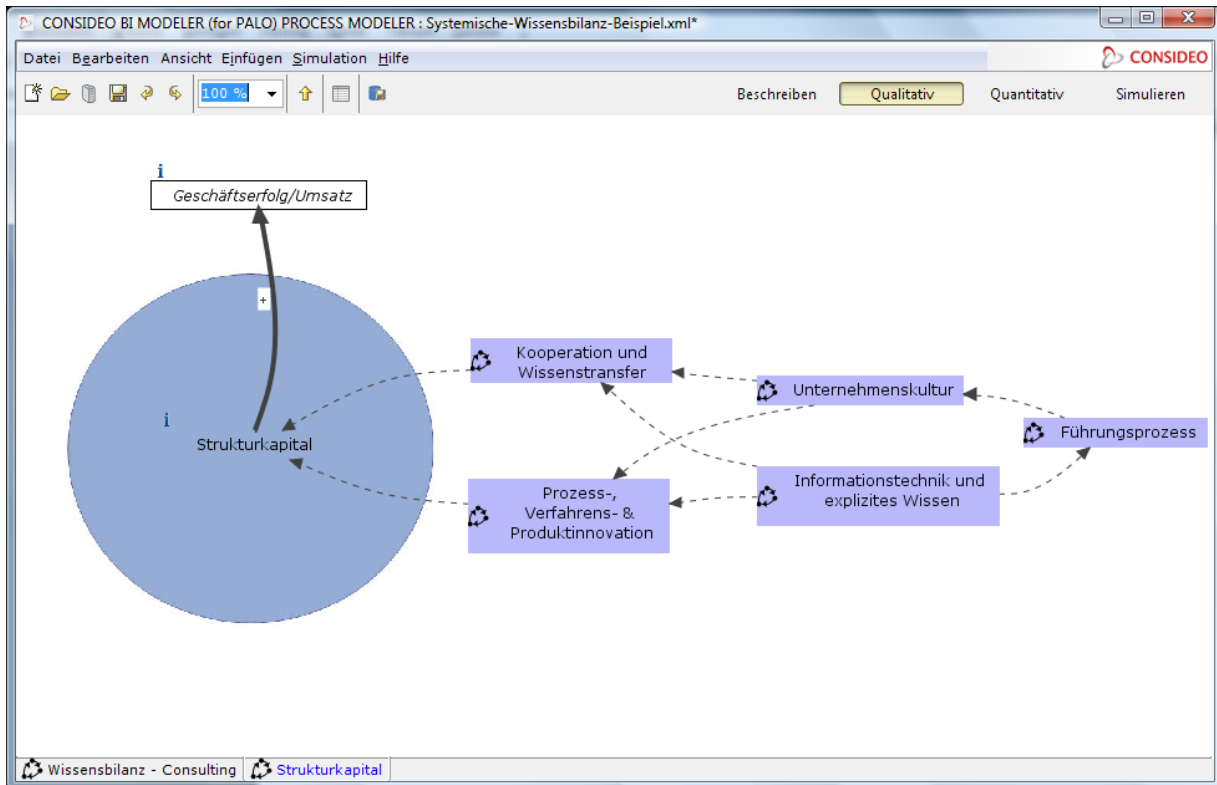


Abbildung 9: Standardbereiche des Strukturkapitals

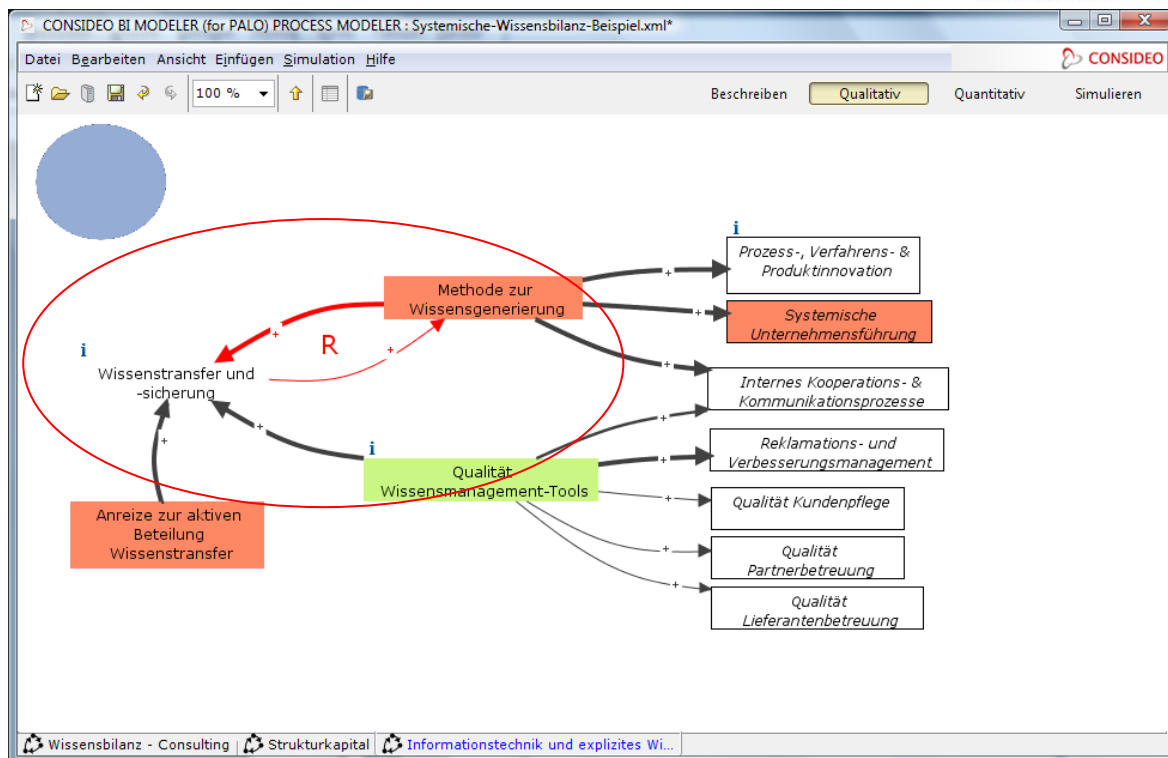


Abbildung 10: Submodell „Informationstechnik und explizites Wissen“

In unserem Beispiel führte die Bearbeitung des Bereiches „Informationstechnik und explizites Wissen“ zu einer überraschen Erkenntnis für unser Beratungsunternehmen. Bisher glaubte man in diesem Bereich gut aufgestellt zu sein. Es wurde vor einiger Zeit eine Wissensmanagement-Lösung eingeführt, die sehr gut dafür geeignet ist, vorhandenes Wissen strukturiert und zentral abzulegen und allen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Dies wurde als notwendige Voraussetzung für den gewünschten Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern und für die Wissenssicherung umgesetzt. Leider führte dies jedoch noch nicht zu den erhofften Effekten.

Fehlende Anreize

Als eine Hauptursache hierfür wurden nun die fehlenden Anreize zur aktiven Beteiligung der Mitarbeiter am Wissenstransfer identifiziert. Warum sollte ein Mitarbeiter sein Wissen zentral ablegen und hierfür seine eh viel zu knappe Zeit opfern? Diese Fragestellung wird in vielen anderen Wissensmanagement-Projekten in der Praxis gleichermaßen unterschätzt und vernachlässigt wie in unserem Beispielunternehmen. Es müssen also Anreize geschaffen werden, damit das gewünschte Wissens-Sharing in der Praxis auch tatsächlich gelebt wird!

Diese Frage ist zwar nicht wirklich neu, sie wird aber nur in den seltensten Fällen in der Praxis zufrieden stellend beantwortet. Dies betrifft auch die zweite Erkenntnis. Wissensmanagement darf sich nicht nur darauf reduzieren, vorhandenes Wissen bzw. Informationen zu verwalten bzw. zu teilen. Viel wichtiger ist es, neues Wissen auf Basis der vorhandenen Kenntnisse und Informationen zu generieren! Die Fülle und Verfügbarkeit von Informationen haben in der Vergangenheit durch die neuen I&K-Technologien explosionsartig zugenommen. Die notwendige Informations-Veredlung, nämlich aus Informationen auch tatsächlich Wissen zu erzeugen, hat jedoch nicht schrittgehalten. Wie können wir aus dem fachbezogenen Spezial- bzw. Teilwissen der einzelnen Mitarbeiter und den unverknüpften Informationen ein gemeinsames Gesamtwissen entwickeln? Diese Frage muss ein gutes Wissensmanagementsystem beantworten können. Nicht nur in unserem Beispielunternehmen bleibt diese Frage unbeantwortet und muss daher rot eingefärbt werden. Die fehlende Methode zur Wissensgenerierung führt dann natürlich dazu, dass kein Wissen erzeugt werden kann. Wissen, das nicht vorliegt, kann dann auch nicht geteilt werden – diesen selbstverstärkenden

Rückkopplungsprozess (Teufelskreislauf) zeigt die Grafik 10.
Die fehlende „Methode zur Wissensgenerierung“ wirkt zudem noch auf andere Bereiche – z.B. auf den Führungsprozess (siehe Abbildung 11). Eine ganzheitliche Strategie erfordert es, aus den vorhandenen Zahlen, Daten und Informationen die richtigen Schlüsse zu ziehen.

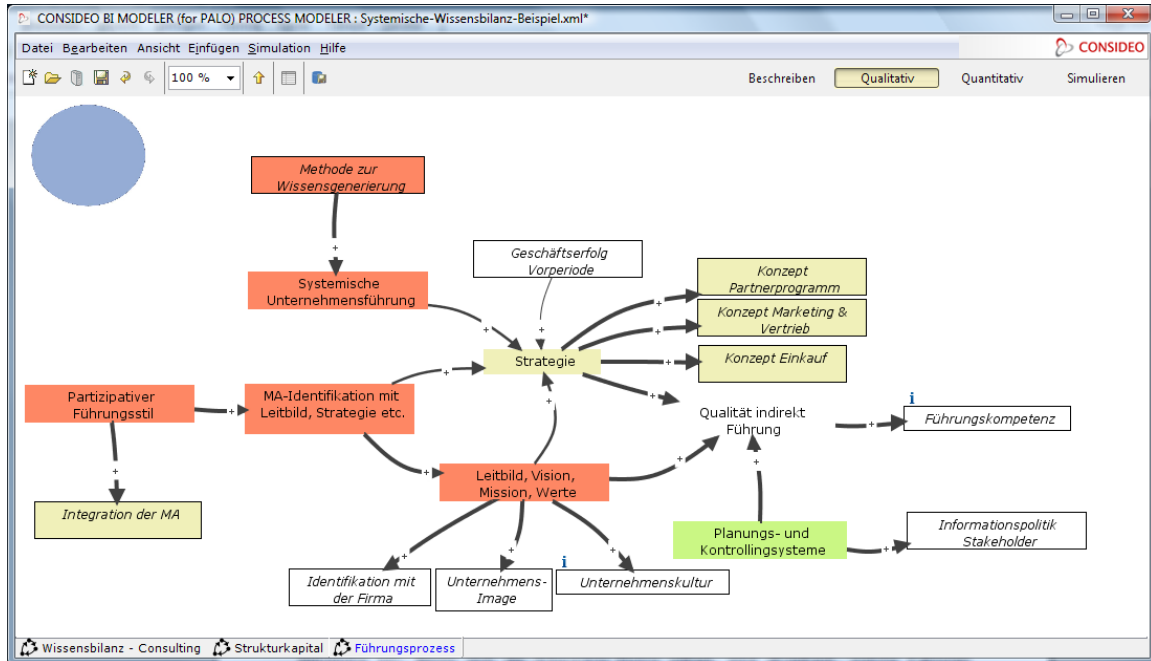


Abbildung 11: Submodell „Führungsprozess“

3.5 Schritt 5: Beziehungskapital beschreiben & bewerten

Die Beschreibung und Bewertung des Beziehungskapitals erfolgt in gleicher Weise. Die Abbildung 12 zeigt die Standardbereiche des Beziehungskapitals, die möglichst komplett bearbeitet werden sollten.

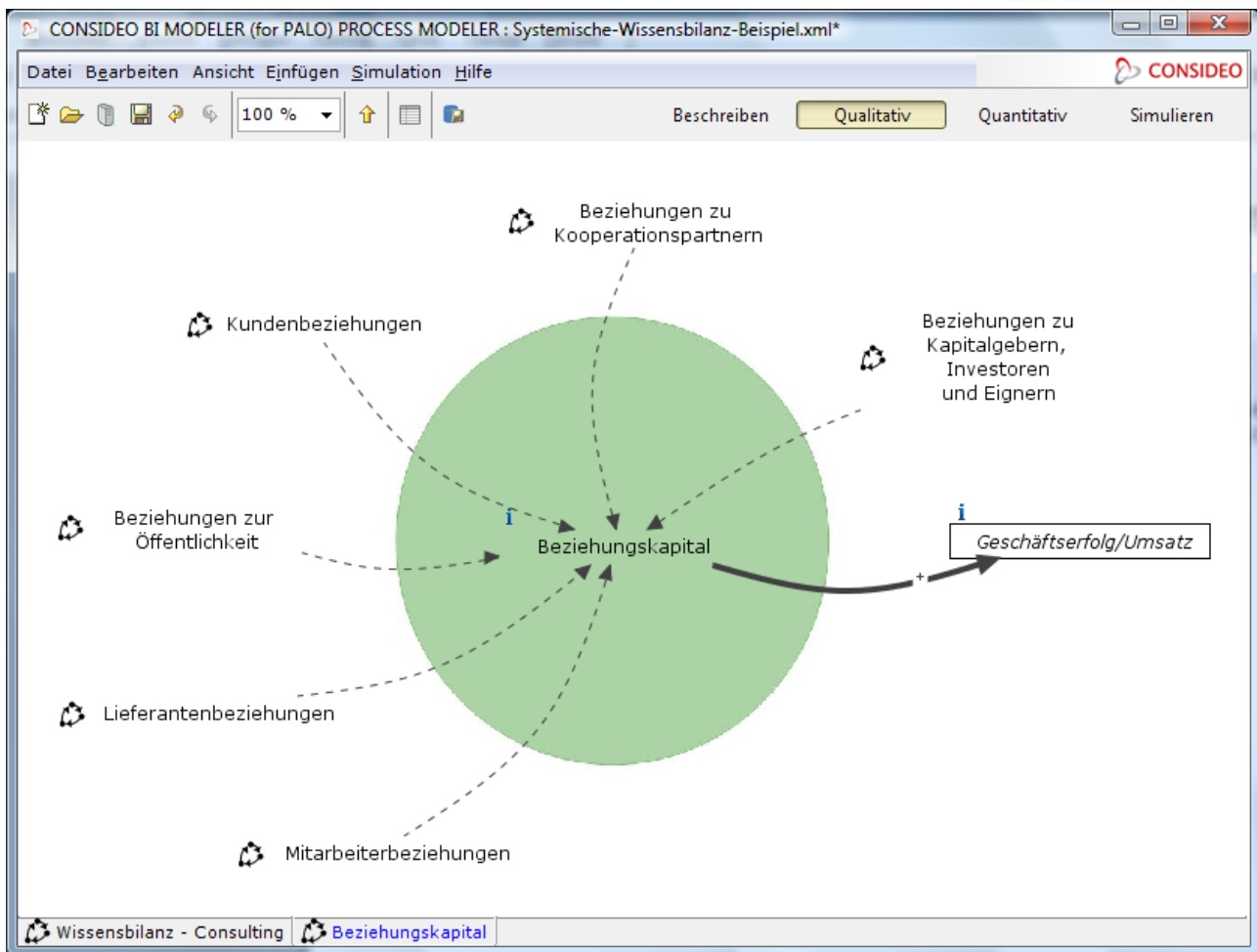


Abbildung 12: Standardbereiche „Beziehungskapital“

Beziehungskapital: Innen- und Aussenbeziehungen

Während im Humankapital und im Strukturkapital die Einflussfaktoren ermittelt werden, die im Innenverhältnis auf das Unternehmen wirken, geht es beim Beziehungskapital üblicherweise um die Stellung und Vernetzung des Unternehmens im Markt und in die Gesellschaft hinein. Das Beziehungskapital sollte aber eines besseren Verständnisses des Anwenders halber immer auch die Beziehungen nach innen beinhalten! Wissensbilanzkennern fällt deshalb sofort auf, dass wir die sonst üblichen Standardbereiche um einige Punkte ergänzt haben, z.B. um den Punkt „Mitarbeiterbeziehungen“.

Für unser Beispielunternehmen bedeutet dies nun, eine Bilanz zwischen Integration und Weiterentwicklung für die Mitarbeiter zu schaffen, um maximal motivierte Mitarbeiter und eine maximale Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu schaffen. Dies ist bisher jedoch zu wenig adressiert worden. Für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird kaum etwas unternommen, selbst in den Bereichen Aus- und Weiterbildung nicht. Die Integration der Mitarbeiter geschieht augenscheinlich eher zufällig durch z.B. die „soziale Kompetenz“ der Mitarbeiter als beeinflussende Größe des Faktors „Qualität Humankapital“.

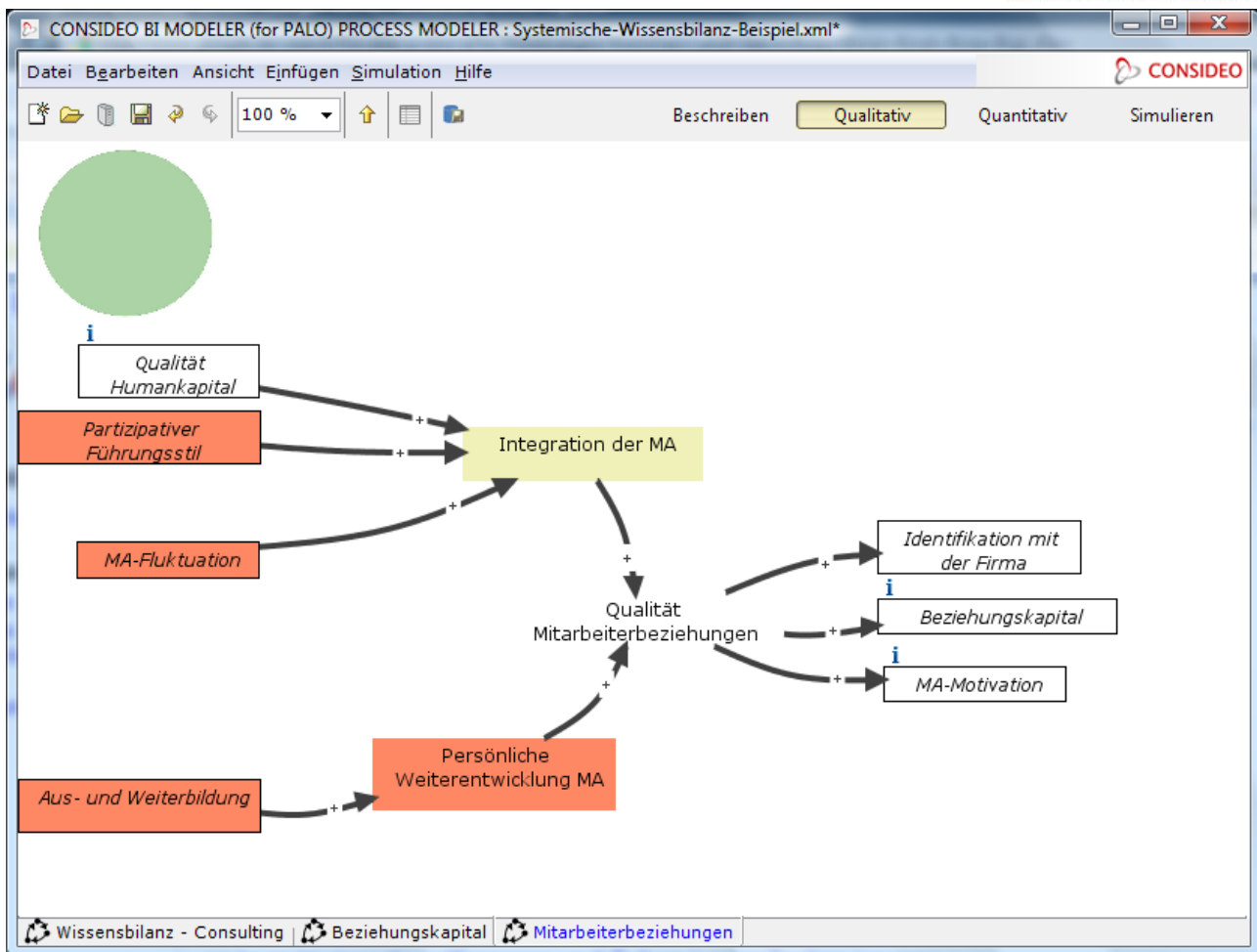


Abbildung 13: Submodell „Mitarbeiterbeziehungen“

3.6 Schritt 6: Strategieentwicklung= Wissensbilanz erstellen & qualitativ analysieren

Bevor Sie sich nun an die Strategieentwicklung machen, sollten Sie sich vorher mit dem erstellten Modell auseinandersetzen, ein Verständnis bzgl. der erstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen und der Herausforderung entwickeln. Das System-Verständnis ist demnach das Ziel des 6. Arbeitsschrittes. Nutzen Sie hierfür zuerst die Erkenntnis-Matrix des zentralen Ziel-Faktors. In der weiteren Analyse können Sie dann die Matrizen der anderen Faktoren sowie die Ursache- und Wirkungsketten als Ansichten nutzen, um ein noch tieferes Verständnis zu erhalten. Um die Vorgehensweise zu verdeutlichen, nutzen wir nachfolgend die Ergebnisse unseres Beispielmodells.

Nach der vollständigen Beschreibung und Definition der 3 Dimensionen der Wissensbilanz (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) öffnete unser Beispielunternehmen die Erkenntnis-Matrix des Ziel-Faktors „Geschäftserfolg/Umsatz“ über das Kontextmenu des Faktors (siehe Abbildung 14), um Bilanz zu ziehen und die Wissensbilanz qualitativ zu analysieren. Bevor sich die Erkenntnis-Matrix öffnet, wird abgefragt, welche Faktoren angezeigt werden sollen. So können Sie sich z.B. bewusst vorerst nur die Faktoren anzeigen lassen, deren Erfüllungsgrad farblich gekennzeichnet wurden und hierüber alle anderen Faktoren ausblenden. In unserem Beispiel wurden jedoch alle Faktoren ausgewählt, um einen Gesamtüberblick zu erhalten.

Auf Basis der erstellten Ursache-Wirkungsbeziehungen inkl. Wirkungsrichtungen, -stärken und Zeitverzögerungen und der daraus resultierenden selbstverstärkenden und ausgleichenden

Rückkopplungsprozesse werden in der Erkenntnis-Matrix alle Faktoren angezeigt, die direkt oder indirekt auf den ausgewählten Faktor – in diesem Falle auf den Geschäftserfolg – wirken. Auf der X-Achse wird dabei die gesamte Einfluss-Stärke des Faktors (positiv oder negativ) und auf Y-Achse die Veränderung der Einfluss-Stärke im Zeitverlauf (Zu- oder Abnahme) dargestellt. Hieraus ergeben sich 4 verschiedene Felder, die in der Abbildung 14 verdeutlicht werden – mit der folgenden Bedeutung:

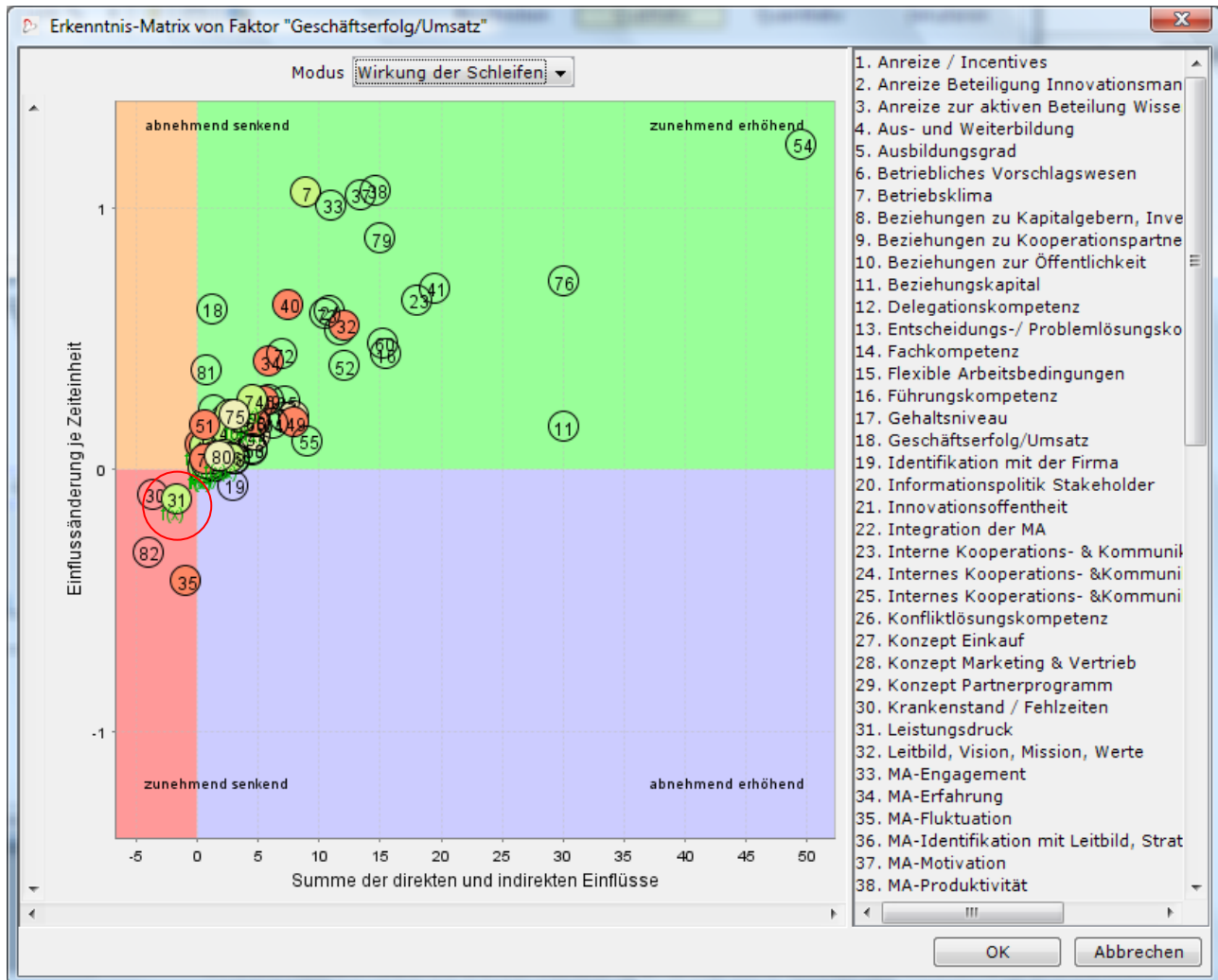


Abbildung 14: Erkenntnis-Matrix des Ziel-Faktors

1. Feld rechts oben: Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig sogar noch positiver wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effektivsten Hebel für eine positive Entwicklung des selektierten Faktors!
2. Feld rechts unten: Faktoren, die kurzfristig positiv und mittel- und langfristig weniger stark positiv wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in ausgleichenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.
3. Feld links unten: Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig sogar noch negativer wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf zu, da sie überwiegend in selbstverstärkenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen. Diese Faktoren sind die effektivsten Hebel für eine negative Entwicklung des selektierten Faktors!

4. Feld links oben: Faktoren, die kurzfristig negativ und mittel- und langfristig weniger stark negativ wirken werden. Die Relevanz der Faktoren nimmt im Zeitverlauf ab, da sie überwiegend in ausgleichenden Rückkopplungsprozessen involviert sind bzw. diese anstoßen.

Damit in der Matrix der Erfüllungsgrad der Faktoren zu erkennen ist, wurden die folgenden Ampel-Farben verwendet: **rot** für **gering**, **gelb** für **mittel**, und **grün** für **hoch**.

Dies im Hinterkopf behaltend, fällt mit Blick auf die oben dargestellte Erkenntnis-Matrix im Vergleich zur Einzelanalyse und Bewertung sehr „geballt“ auf, dass viele Faktoren, die positiv auf den Geschäftserfolg wirken, zurzeit nicht zufrieden stellend erfüllt bzw. umgesetzt worden sind, z.B. der Faktor 32 Leitbild, Vision, Mission und Werte.

Zudem fällt auf, dass ein Faktor besonders gut umgesetzt wurde, der jedoch anders als ursprünglich geplant negativ auf den Geschäftserfolg wirkt, nämlich der Faktor 31 (Leistungsdruck). Das Leistungsprinzip wurde in dem Beispielunternehmen vorbildlich umgesetzt. Jeder Mitarbeiter ist „unternehmerisch tätig“ und wird am eigenen Erfolg gemessen. Dass dieser Leistungsdruck nicht nur positiv wirkt, bestätigt die Wirkungskette des Faktors (siehe Abbildung 15), die über das Kontextmenu des Faktors zu öffnen ist.

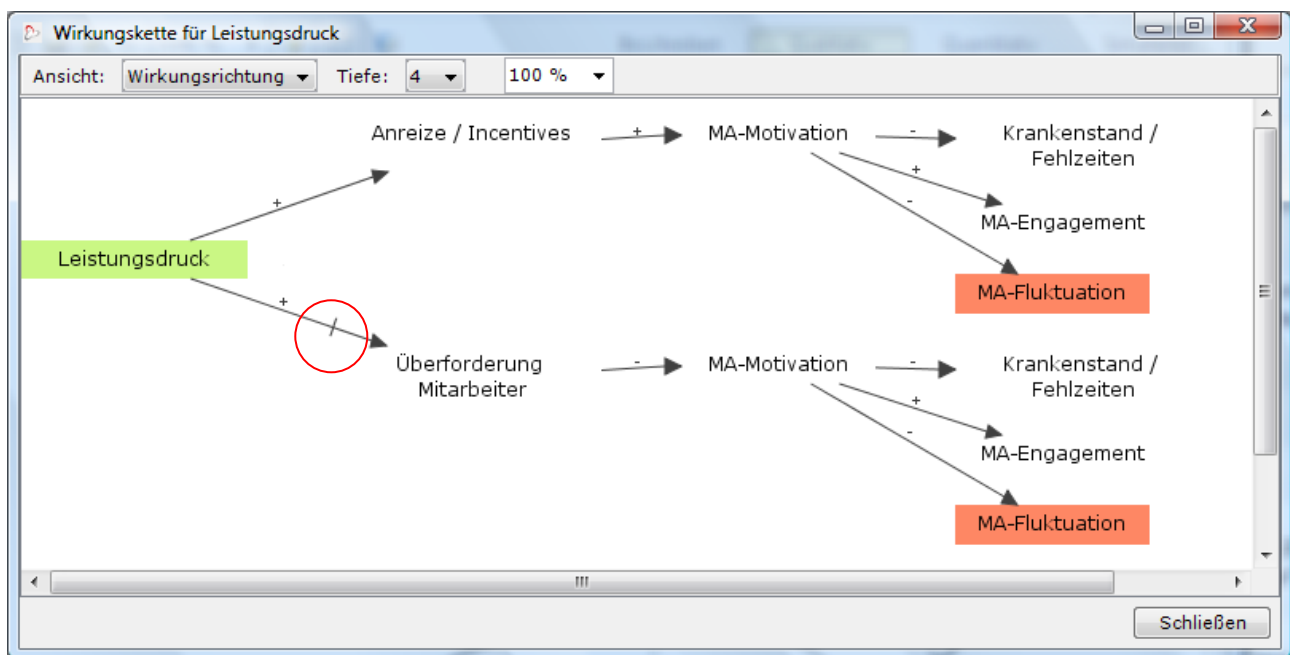


Abbildung 15: Wirkungskette des Faktors „Leistungsdruck“ ohne Einfluss-Stärken

Leistungsdruck ist nur kurzfristig positiv!

Hiernach wirkt der Leistungsdruck als Anreiz zwar kurzfristig positiv auf die Mitarbeiter-Motivation, führt jedoch mittelfristig (eine Zeitverzögerung ist zu erkennen an dem „durchgestrichenen“ Pfeil) zu einer Überforderung der Mitarbeiter, die die Motivation und das Engagement sinken und den Krankenstand und die Mitarbeiter-Fluktuation steigen lässt. Dass die Überforderung mittel- und langfristig stärker wirkt als der Leistungsanreiz, ist u.a. an den Einfluss-Stärken in der Abbildung 16 zu erkennen.

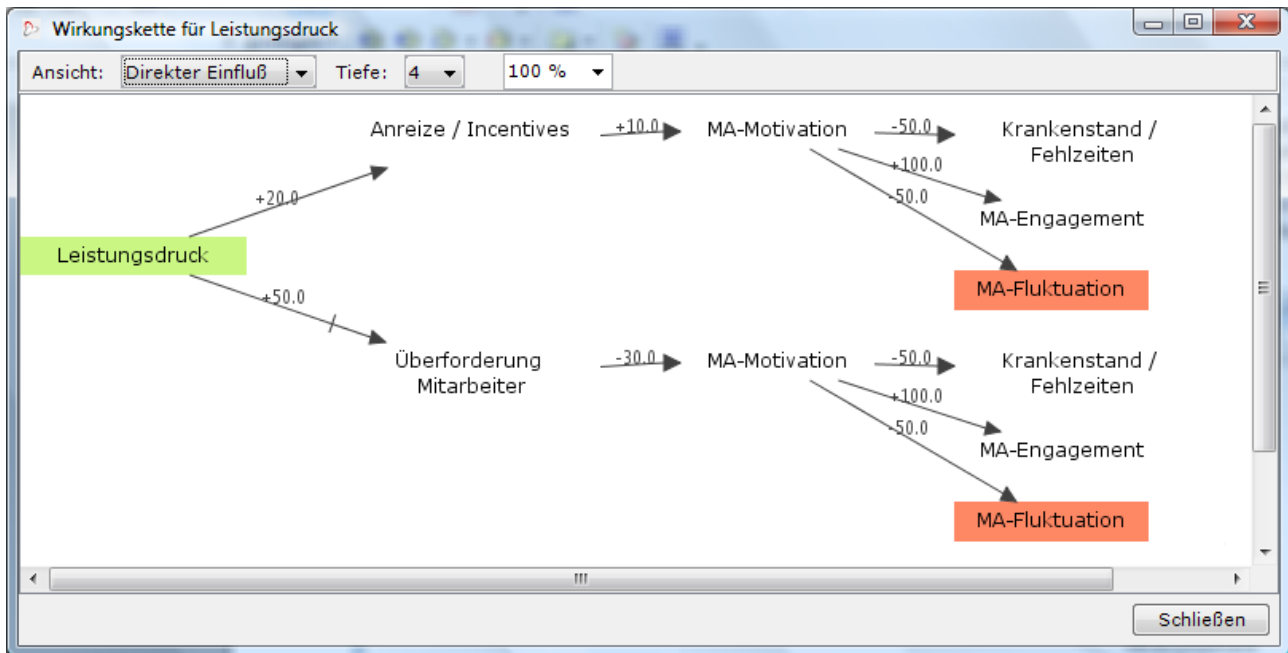


Abbildung 16: Wirkungskette des Faktors „Leistungsdruck“ mit Einfluss-Stärken

In dieser Weise (Analyse der Erkenntnis-Matrix und der Ursache-/Wirkungsketten der Faktoren) konnte das Gesamtmodell hinsichtlich Ursache-Wirkung analysiert und neue Erkenntnisse gewonnen werden, die nun die Basis für die Strategieentwicklung bilden. Auf das Benennen weiterer Beispiele wird bewusst verzichtet, um das Dokument von der Seitenanzahl nicht zu stark anwachsen zu lassen. Stattdessen wird auf das Beispiel verwiesen.

3.7 Schritt 7: Maßnahmen entwickeln

Durch die oben beschriebene Analyse des Modells erhalten Sie viele neue Erkenntnisgewinne und ein gemeinsames Systemverständnis (des gesamten Teams), das notwendig ist für die nachfolgende Maßnahmenentwicklung. Nachfolgend werden wir Ihnen aufzeigen, wie Sie aus den bisherigen Analysen und Erkenntnissen Ihre wirksamen Maßnahmen auf Basis der bestehenden Schwachstellen entwickeln und im nächsten Schritt analysieren können. Hierfür nutzen wir wieder unser konkretes Praxisbeispiel.

Für die Entwicklung der Maßnahmen öffnen Sie bitte das Submodell „Maßnahmen“. Dort finden Sie eine Übersicht über die 3 Maßnahmenbereiche (Maßnahmen für Human-, Struktur- und Beziehungskapital), deren Submodelle Sie jeweils durch Doppelklick öffnen können. In den jeweiligen Submodellen erhalten Sie für alle Maßnahmebereiche jeweils eine Vorlage mit Erläuterungstexten.

Um die Maßnahmen zu entwickeln, müssen Sie alle 3 Submodelle mit den für die Maßnahmen notwendigen Input-Faktoren (Schwachstellen) füllen. Um dies vorzunehmen, klicken Sie auf die Arbeitsfläche und öffnen Sie dort das Kontextmenu (rechte Maustaste). Wählen Sie dann die Funktion „Einfügen – Externer Faktor“ aus. Anschließend erhalten Sie eine Übersicht über alle Faktoren. Nun müssen Sie lediglich pro Maßnahmenbereich die Faktoren auswählen, deren Erfüllungsgrad mit „gering“ und „mittel“ angegeben wurde und somit die Schwachstellen des Bereiches darstellen. Diese Faktortypen erkennen Sie an der farblichen Kennzeichnung – rot für „gering“ und gelb für „mittel“).

Dies ist exemplarisch in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Es zeigt die Faktorauswahl für den Maßnahmenbereich Beziehungskapital aus unserem Beispielmmodell.

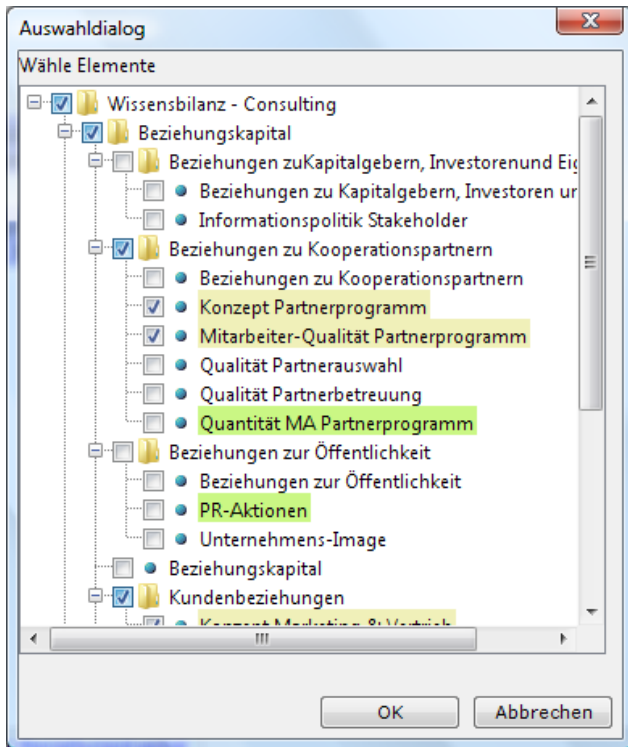


Abbildung 17: Auswahldialog – Maßnahmenbereich „Beziehungskapital“

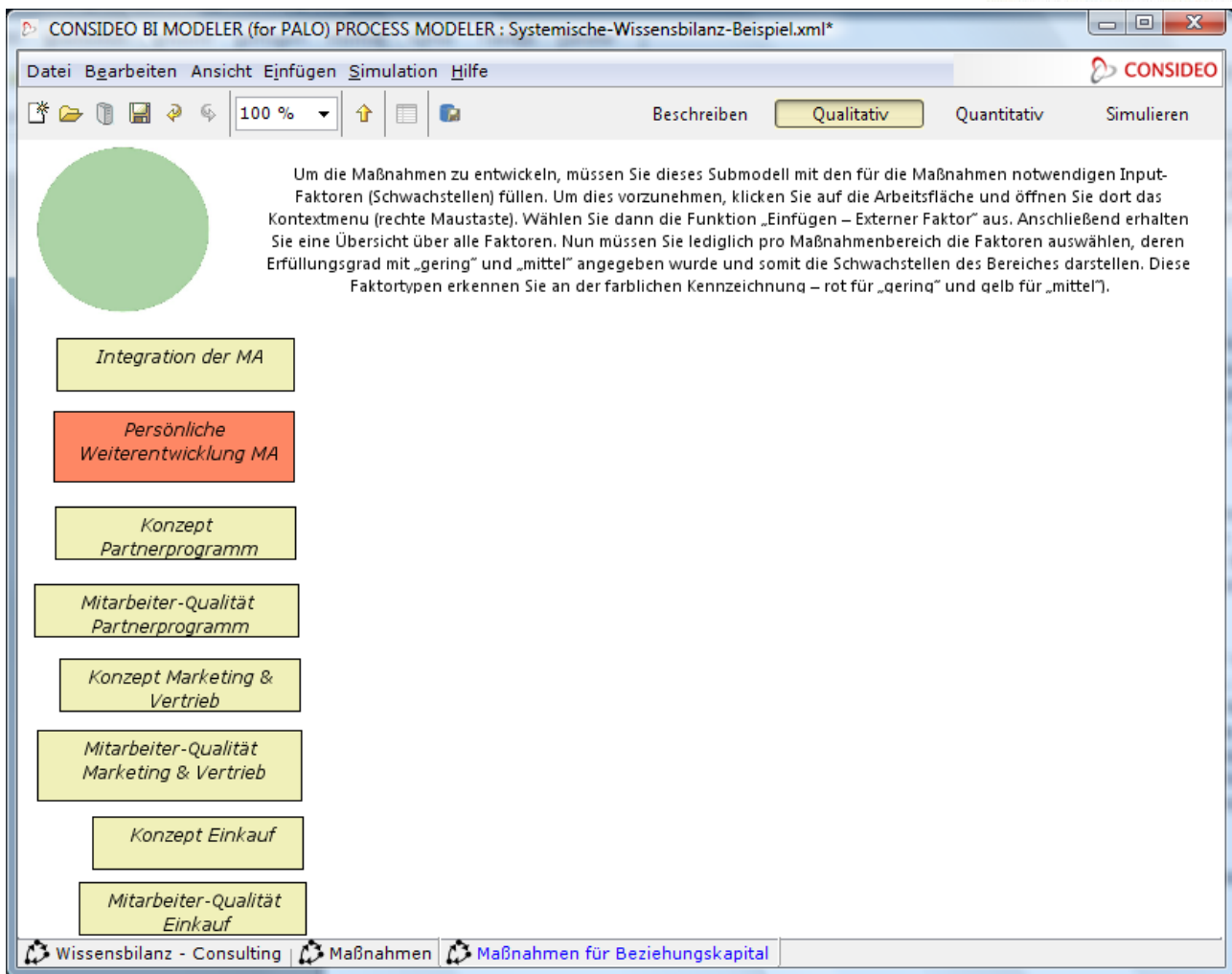


Abbildung 18: Schwachstellen - Beziehungskapital

Aus diesen Schwachstellen hat unser Beispielunternehmen die ersten Maßnahmen entwickelt. Ein neues Socializing Programme soll für ein verstärktes Integrationsgefühl der Mitarbeiter sorgen. Für die gefühlte Weiterentwicklung der Mitarbeiter sollen individuelle Entwicklungspläne für die Mitarbeiter gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden. Hierbei werden die Mitarbeiter nach Ihren persönlichen, beruflichen Zielen befragt und mit den Möglichkeiten im Unternehmen abgeglichen.

Ziel: Höhere Mitarbeitermotivation!

Beide Maßnahmen werden zu einer erhöhten Mitarbeiter-Motivation und zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führen etc. (siehe Abbildung 19). Die anderen Schwachstellen werden vorerst über andere Maßnahmen aus den anderen Maßnahmenbereichen (Struktur- und Humankapital) adressiert und in diesem Submodell somit nicht weiter bearbeitet.

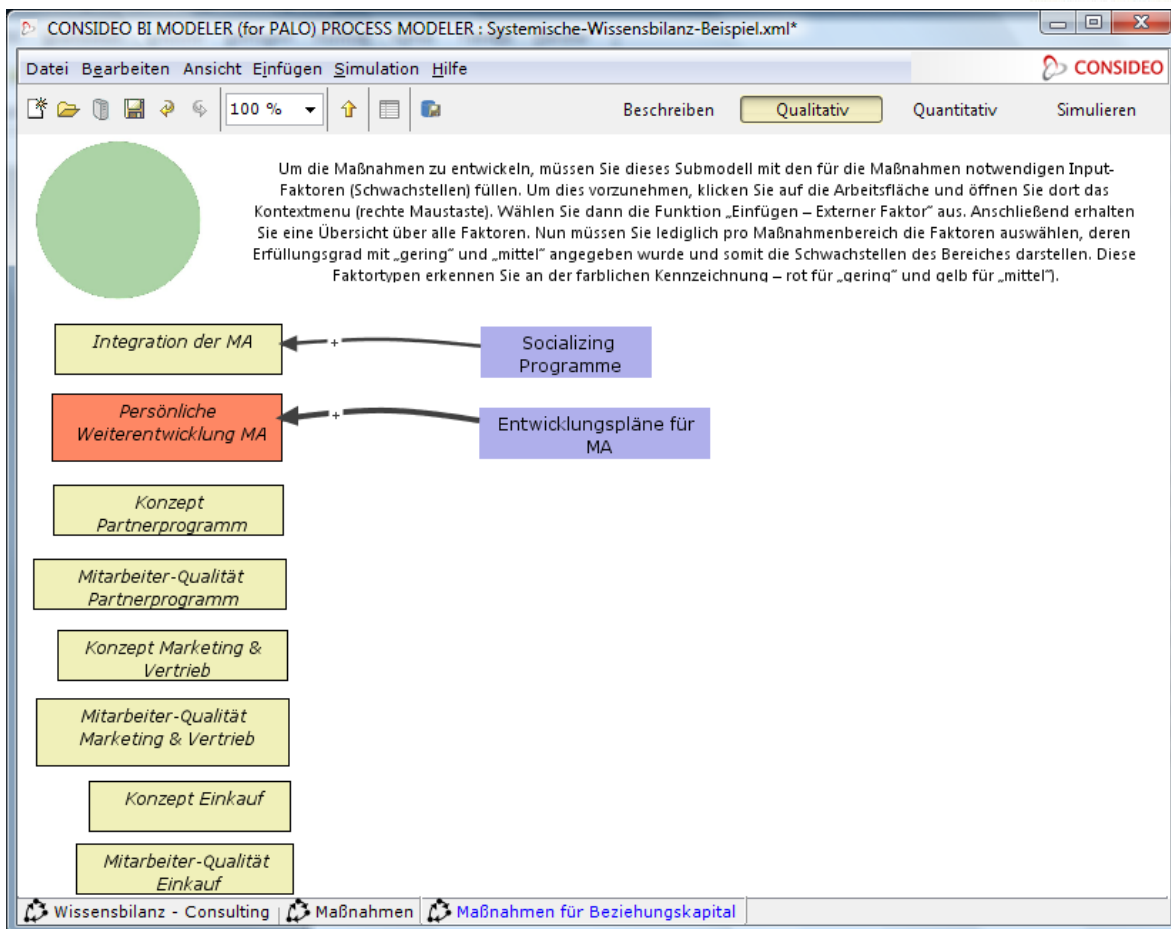


Abbildung 19: Maßnahmen zur Optimierung des Beziehungskapitals

Alle Maßnahmenfaktoren werden blau eingefärbt, um sie in der Erkenntnis-Matrix besser erkennen und miteinander vergleichen zu können.

Zur Optimierung des Humankapitals wurden ebenfalls Maßnahmen in analoger Weise definiert (siehe Abbildung 20). Dabei wurde z.B. die Einführung von Provisionen, die als positive Leistungsanreize wirken sollen, als Maßnahme beschrieben. Zudem soll ein Aus- und Weiterbildungsprogramm eingeführt werden. Die Führungskräfte sollen sich der Vorbildfunktion bewusst und dieser zukünftig besser gerecht werden. All diese Maßnahmen dienen dazu, die bisherigen Schwachstellen zu beseitigen. Mit Blick auf die Abbildung 20 fällt zudem auf, dass ein Faktor, der bisher als Stärke angesehen und besonders gut umgesetzt wurde, durch eine Gegenmaßnahme eliminiert werden soll. Bei diesem Faktor handelt es sich um „Leistungsdruck“. Wie in den Abbildungen 14 und 15 bereits gesehen haben, wirkt dieser Faktor überwiegend negativ auf den Geschäftserfolg. Aus dieser Erkenntnis heraus, wurde die Gegenmaßnahme entwickelt.

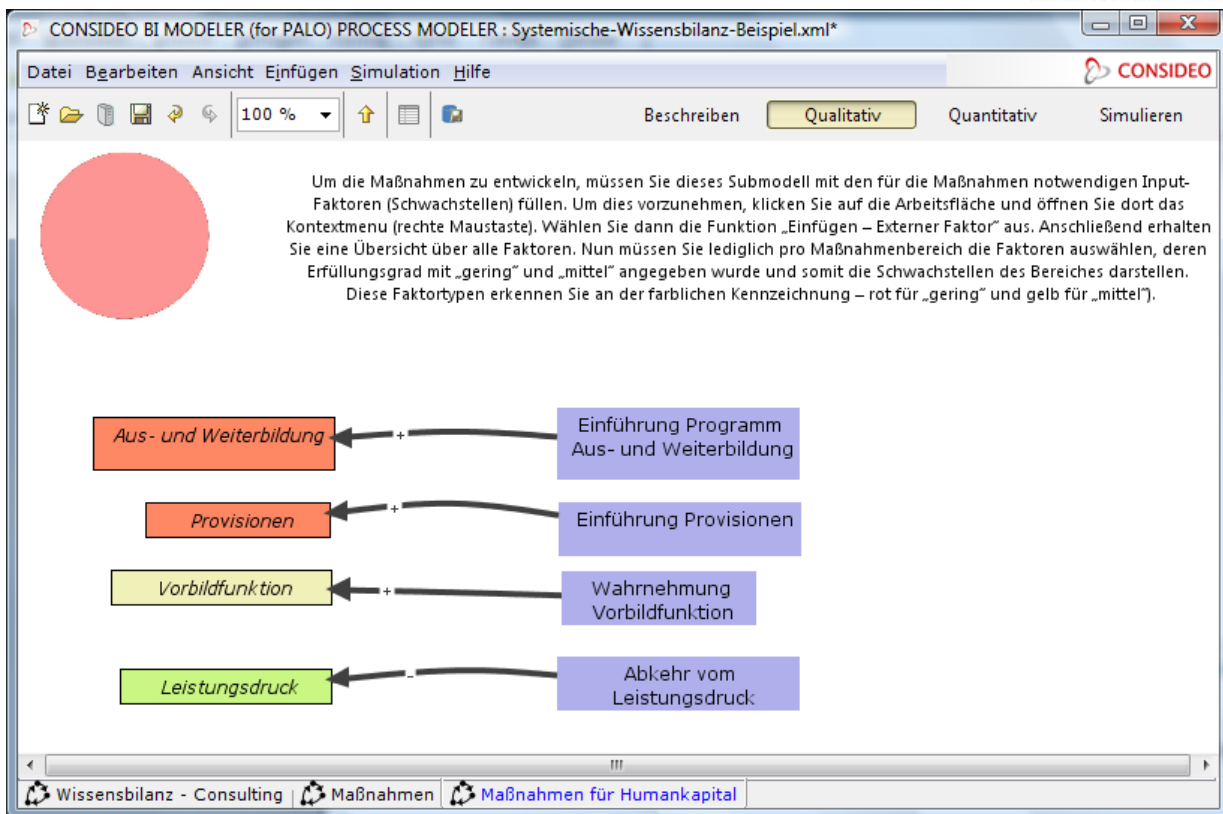


Abbildung 20: Maßnahmen zur Optimierung des Humankapitals

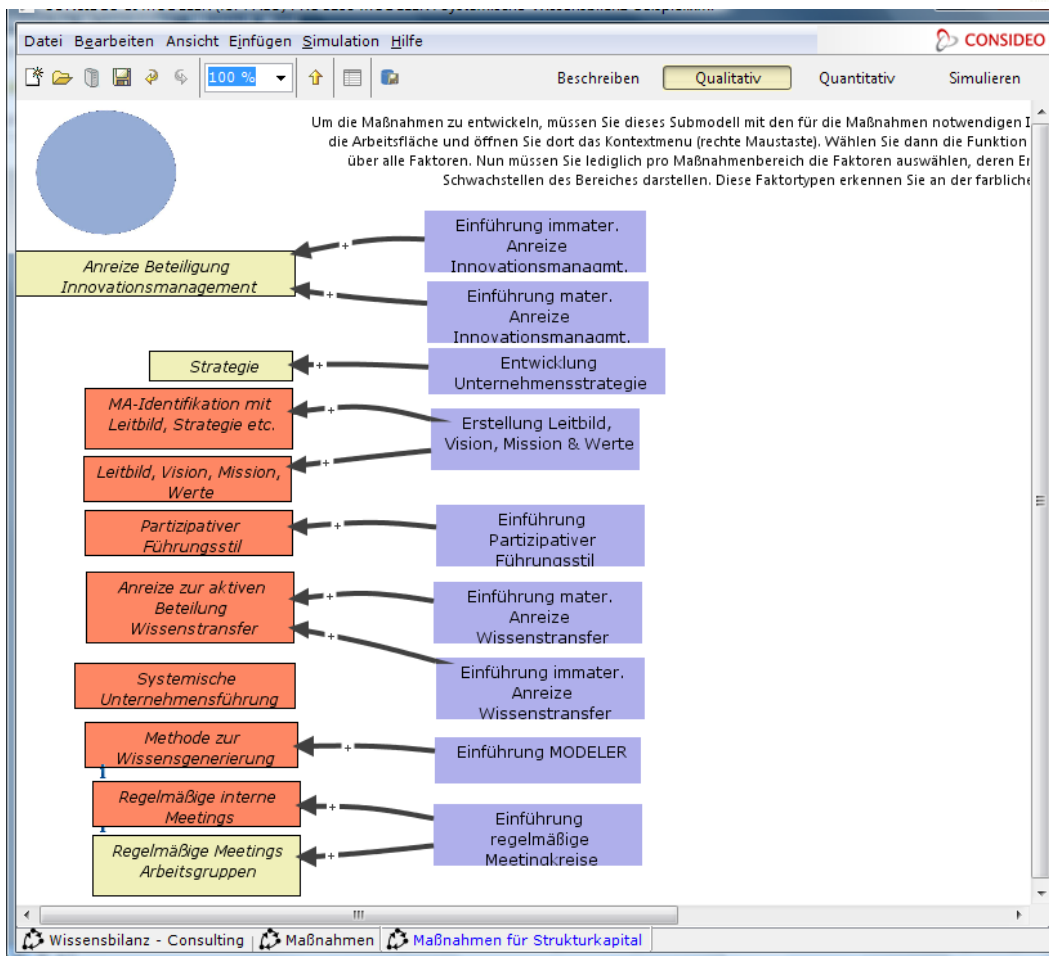


Abbildung 21: Maßnahmen zur Optimierung des Strukturkapitals

Die Abbildung 21 zeigt die Maßnahmen zur Optimierung des Strukturkapitals. Sicherlich werden in der Praxis die entwickelten Maßnahmen umfassender sein. Das hier skizzierte Beispiel soll lediglich die Vorgehensweise exemplarisch aufzeigen – ohne einen Anspruch auf Korrekt- und Vollständigkeit zu erheben.

3.8 Schritt 8: Maßnahmen vergleichen & bewerten

Nachdem nun alle Maßnahmen durch Einfügen neuer Faktoren inkl. Verknüpfungen und Angabe der Wirkungsrichtung, -stärke und der zeitlichen Verzögerung entwickelt wurden, sollten diese in einem weiteren Arbeitsschritt miteinander verglichen und bewertet werden. Hierfür müssen Sie lediglich den Schritt 6 wiederholen, d.h. Sie starten mit der Analyse der Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors „Geschäftserfolg/Umsatz“. Bei Bedarf können dann die Matrizen der weiteren Faktoren und die Ursache- und Wirkungsketten geöffnet und analysiert werden.

Nachfolgend beschränken wir uns auf die Analyse der Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors und nutzen dabei erneut unser Beispielmodell. Hierfür öffnen wir die Erkenntnis-Matrix und wählen diesmal lediglich die blau eingefärbten Maßnahmen-Faktoren aus, um eine bessere Übersicht und eine bessere Vergleichbarkeit zu erhalten (siehe Abbildung 22).

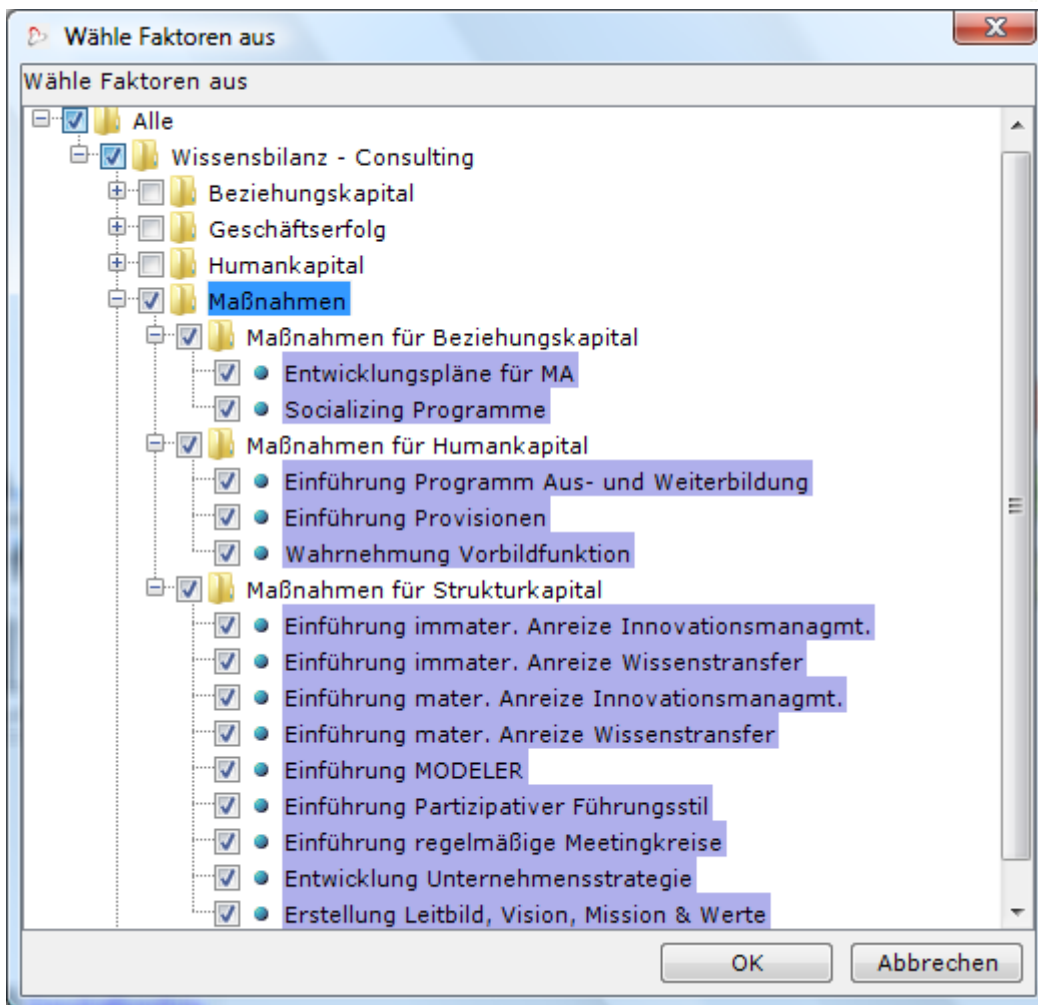


Abbildung 22: Auswahl-Fenster Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors

Der Erkenntnis-Matrix (siehe Abbildung 23) können wir sehr schön entnehmen, dass alle Maßnahmen wunschgemäß positiv wirken – jedoch mit einer unterschiedlichen Stärke. Die Maßnahmen auf der linken Seite der Abbildung 23 wirken für sich allein genommen nur schwach positiv, sind jedoch ein relevanter Teilaspekt der Gesamtstrategie. Dies verdeutlicht die leicht steigende Relevanz der Faktoren im Zeitverlauf. Zu diesen Maßnahmen gehört z.B. die Abkehr vom Leistungsdruck. Der Faktor wurde farblich hervorgehoben durch einen einfachen Klick auf den Faktornamen in der Legende.

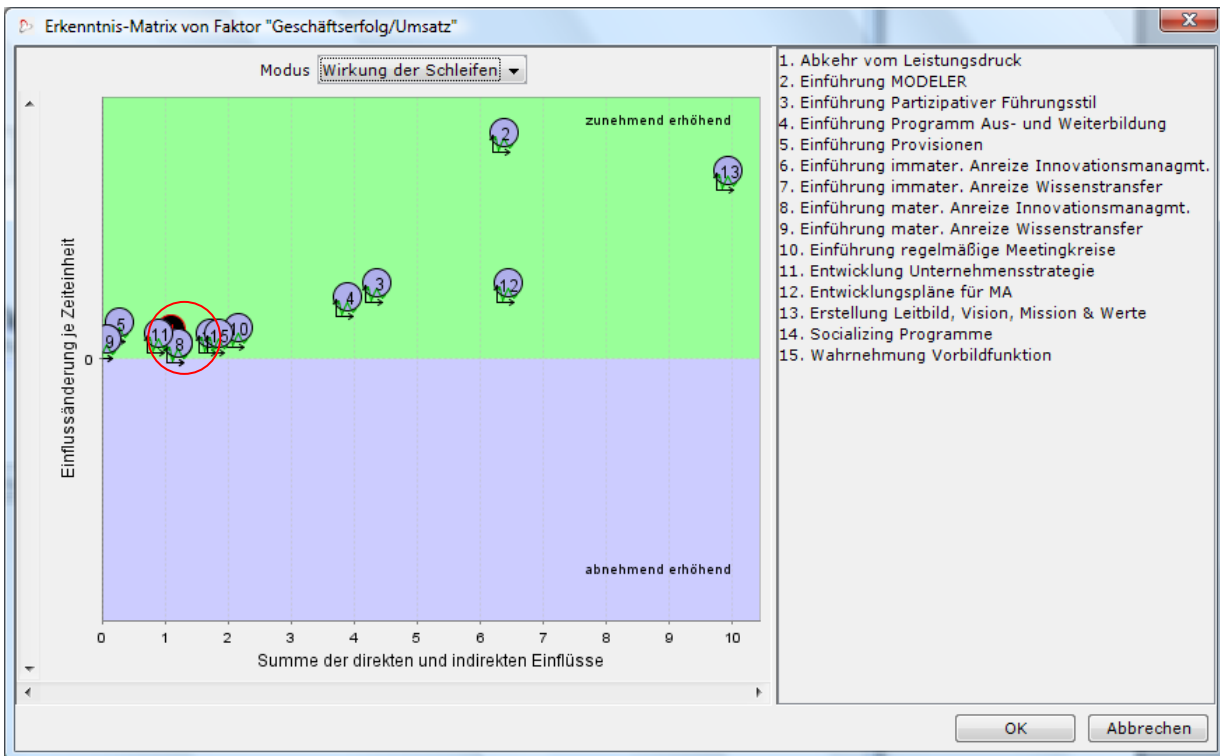


Abbildung 23: Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors mit den definierten Maßnahmen

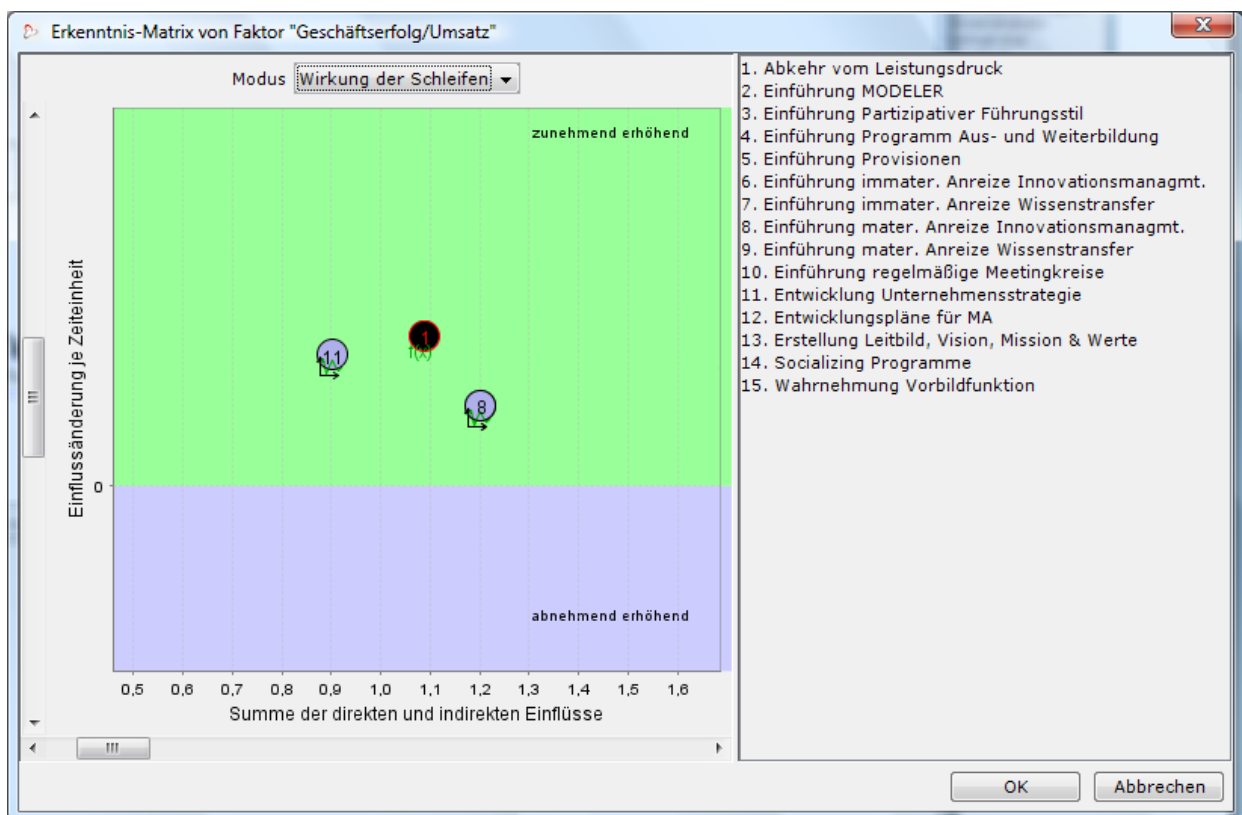


Abbildung 24: Zoom in die Erkenntnis-Matrix des Zielfaktors

Da der Faktor von anderen Faktoren verdeckt wird, besteht neben der Tooltip-Anzeige über Mouseover die Möglichkeit, in die Erkenntnis-Matrix hinein zu zoomen – durch Ziehen eines

Kastens über die zu betrachtenden Faktoren (siehe Abbildung 24), um die Position des Faktors eindeutiger zu erkennen.

Ziel: Die stärksten Hebel identifizieren

Deutlich stärker wirken die folgenden 5 Maßnahmen, die daher bei der Umsetzung mit der höchsten Priorität zu versehen sind und unbedingt gemeinsam umgesetzt werden sollten, da sie sich zum Teil gegenseitig bedingen, d.h. eine Umsetzung von Einzelmaßnahmen wird nicht den erhofften Erfolg bringen (dies zeigt auch die spätere Simulation der Wissensbilanz – siehe Kapitel 4):

- Erstellung Leitbild, Vision, Mission und Werte (Faktor 13)
- Einführung CONSIDEO MODELER als effektive Methode zur Wissensgenerierung (Faktor 2)
- Erstellung individueller Entwicklungspläne für die Mitarbeiter (Faktor 12)
- Einführung eines partizipativen Führungsstils (Faktor 3)
- Einführung eines Aus- und Weiterbildungsprogramms (Faktor 4)

3.9 Schritt 9: Wissensbilanz dokumentieren & ausdrucken

Um Ihre Wissensbilanz zusammenzustellen, stehen Ihnen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. Sie können z.B. geradezu jede Ansicht, Grafik, Tabelle etc. exportieren, z.B. als Grafik für die Weiterverwendung in Office-Programmen. Durch diese Exportmöglichkeit können die Inhalte somit in ein spezielles Layout überführt werden, das Ihren Gestaltungsmöglichkeiten entspricht. Tipp hierbei: Je höher der Zoom im MODELER, desto höher die Auflösung der Grafiken.

Sie können außerdem über das Menü „Datei“ und dort „Export“ das gesamte Modell exportieren – als PDF, CSV oder als HTML-Export mit eigenen Stylesheets. In dem HTML-Export können Sie über die Faktoren der Grafiken sogar zu den HTML-Seiten mit Beschreibungstexten oder Submodellen navigieren.

Im MODELER-Druckdialog können Sie die Grafiken sogar auf mehrere Seiten verteilen.

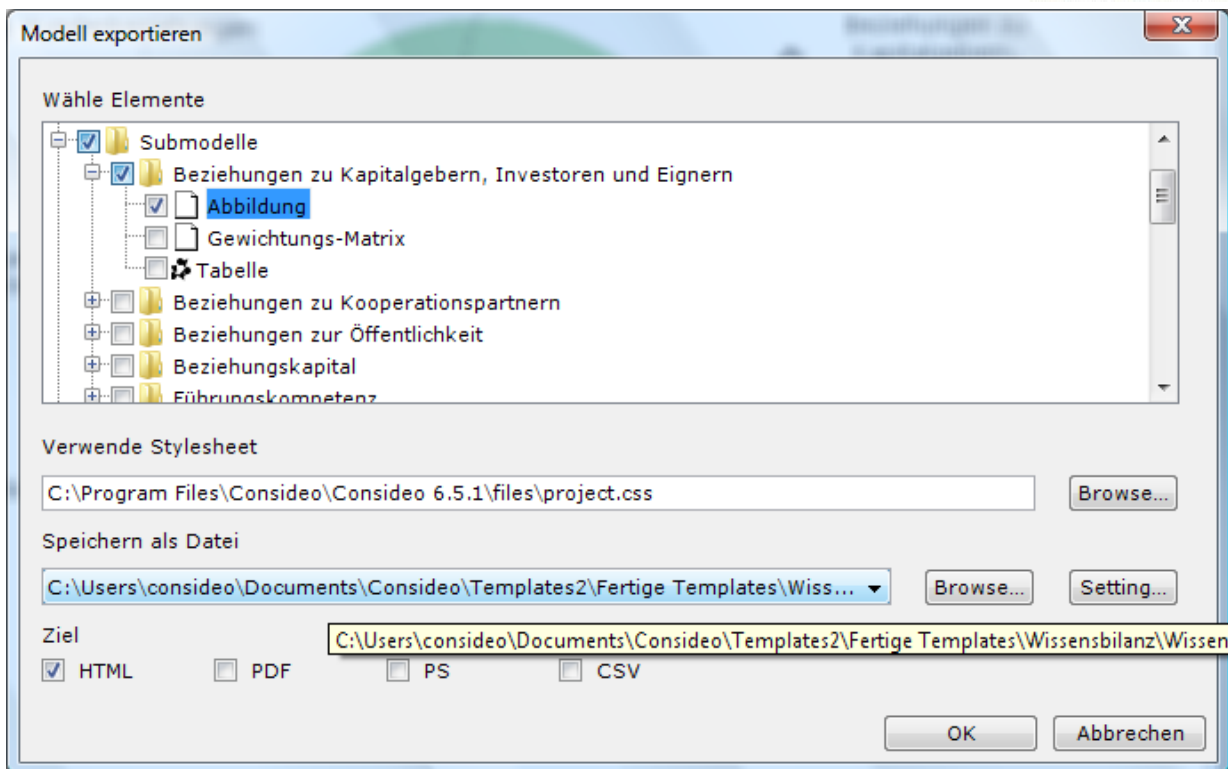


Abbildung 25: Export-Möglichkeiten

4. Option: Quantifizierung & Simulation

Optional können Sie das gesamte Modell auch quantifizieren und simulieren, um einen noch tieferen Einblick in Ihre Herausforderung zu bekommen und um verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien durchzuführen. Hierbei können auch Zeitreihen / Datenbank-Daten hinterlegt bzw. mit diesen über Importfunktionen verknüpft werden.

4.1 Schritt 10: Wissensbilanz quantifizieren

Grundsätzlich können Sie Ihr qualitatives Modell auch direkt im MODELER quantifizieren. Hierfür müssen Sie lediglich in den Arbeitsbereich „Quantitativ“ wechseln und dort alle Faktoren und Zusammenhänge quantifizieren. Für die Quantifizierung steht eine Fülle an Möglichkeiten zur Verfügung, die wir unseres Erachtens aber nicht alle für die Bearbeitung der Wissensbilanz benötigen. Wir beschränken uns daher nachfolgend auf einige wenige Funktionen und verweisen stattdessen auf das Handbuch des CONSIDEO MODELERS.

Anpassung des Qualitativen Modells

Im Falle der Wissensbilanz müssen Sie die generelle Struktur des Modells nur geringfügig anpassen, damit Sie quantifizieren und simulieren können (siehe Abbildung 26). Im Wesentlichen muss lediglich das Submodell „Geschäftserfolg“ folgendermaßen gestaltet werden. Um simulieren zu können, benötigt der MODELER z.B. einen Bestands-Faktor in dem Modell. Ein Bestands-Faktor ist ein kumulierter Wert, der über die Zeit von anderen Faktoren – so genannten Flussfaktoren (zu erkennen am Wasserhahnsymbol) – erhöht oder reduziert wird. Dies ist der „Geschäftserfolg Vorperiode“ in unserem Beispiel, der jeweils zum Ende einer Berechnungsperiode durch eine Nullstellenbildung geleert wird, damit dieser nicht ins Unermessliche ansteigt. Dies ist in etwa mit der Erstellung einer Unternehmensbilanz vergleichbar. Bis zum Ende des Geschäftsjahres ergibt sich das Jahresergebnis als kumulativer Wert aus den Einzelsummen der Monatsergebnisse. Anschließend wird dieser Wert zu Beginn des neuen Geschäftsjahres auf 0 gesetzt – durch eine Nullstellenbildung. Genau dies erfolgt

auch in unserem Modell. Gespeist wird der Bestand durch den aktuellen Geschäftserfolg in Abhängigkeit von den Erfüllungsgraden der 3 Dimensionen der Wissensbilanz (Human-, Struktur- und Beziehungskapital). Um diese Struktur zu erhalten, müssen Sie lediglich den Faktor „Geschäftserfolg Vorperiode“ als Bestandsfaktor definieren – über das Kontextmenu des Faktors. Alle anderen Faktortypen werden dann automatisch definiert.

Zeiträume wählen

Als nächsten Schritt wählen Sie den Zeitraum (von wann bis wann soll simuliert werden?) und die Zeiteinheit pro Simulationsschritt (z.B. Jahre, Monate, Quartale) aus (siehe Abbildung 27). In unserem Beispielmodell haben wir keine Zeiteinheit verwendet (um ein möglichst zeitloses Beispiel-Modell zu erstellen) und lediglich den Zeitraum von 0 – 24 angegeben. Gemeint sind Monate.

Faktoren „halb-quantifizieren“

Anschließend müssen Sie lediglich alle Faktoren nacheinander quantifizieren, in dem Sie das Eigenschaften-Fenster des jeweiligen Faktors per Doppelklick öffnen. In dem Eigenschaften-Fenster werden sämtliche mit dem selektierten Faktor direkt verbundene Faktoren aufgelistet. Diese aufgelisteten Faktoren müssen bei der Erstellung der Formel berücksichtigt werden. Durch Doppelklick auf die aufgelisteten Faktoren erscheinen diese im Formelfenster. Nun können Sie die Formel direkt per Tastatur oder über das Tastenfeld des MODELERS eingeben. Für die Wissensbilanz empfehlen wir lediglich „halb-quantitative“ Formeln zu verwenden. Im Grunde genommen sollen ja nur die Erfüllungsgrade der Faktoren berechnet werden. Hierfür reicht die Verwendung eines einheitlichen Indexes, der den Erfüllungsgrad einheitlich in % (0-100) darstellt. Der Erfüllungsgrad eines Faktors ergibt sich direkt aus den Erfüllungsgraden der beeinflussenden Faktoren unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Einfluss-Stärken (Gewichtungen aus der qualitativen Analyse!), die ebenfalls in Prozent angegeben werden. Aus dieser einheitlichen Logik heraus, können alle Faktoren, die von anderen Faktoren beeinflusst werden, wie folgt quantifiziert werden:

$$\text{Erfüllungsgrad des selektierten Faktors} = \frac{\text{Erfüllungsgrad Einflussfaktor A} * \text{Einfluss-Stärke Einflussfaktor A} + \text{Erfüllungsgrad Einflussfaktor B} * \text{Einfluss-Stärke Einflussfaktor B} + (...)}{\text{Einfluss-Stärke Einflussfaktor A} + \text{Einfluss-Stärke Einflussfaktor B} + (...)}$$

Wie der Abbildung 28 zu entnehmen ist, ist diese Formel sehr einfach und doch mächtig zu gleich, wie wir später sehen werden.

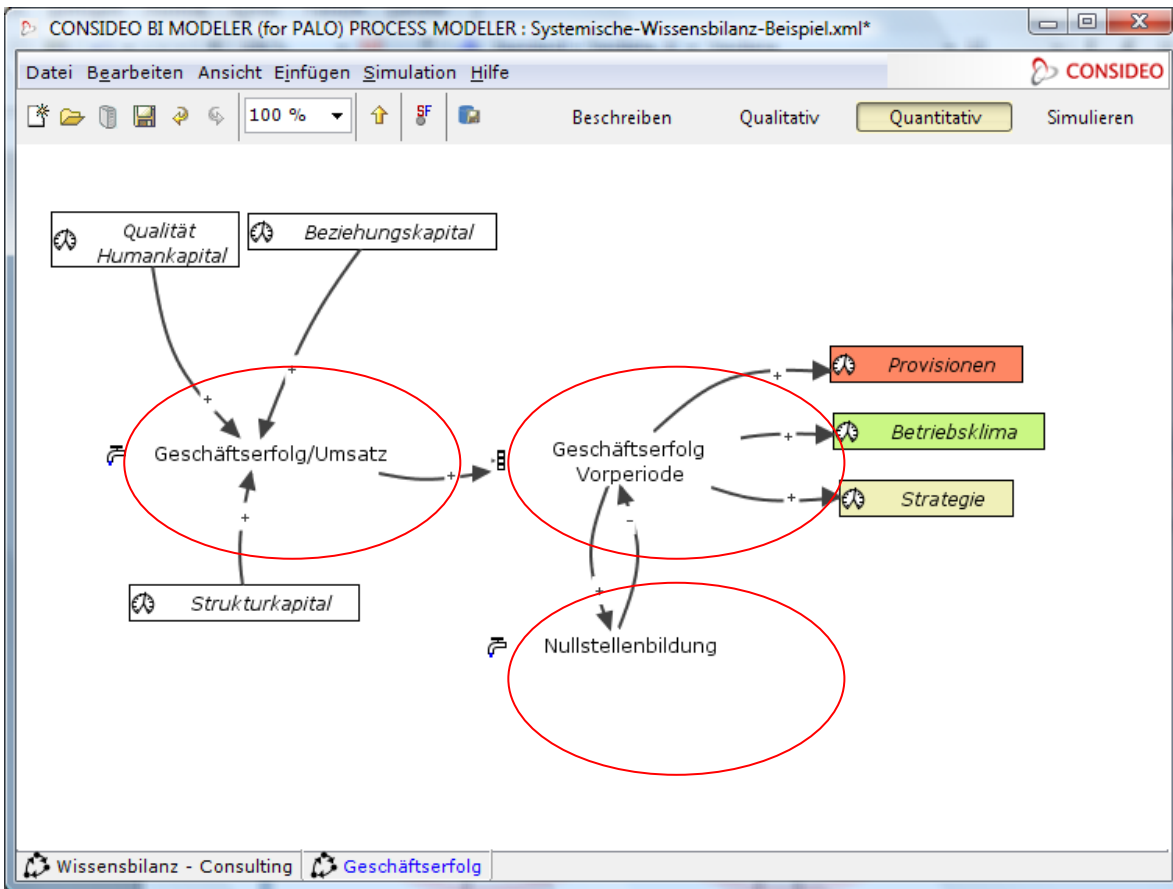


Abbildung 26: Anpassung der Modellstruktur für die Quantifizierung

Modelltitel
Wissensbilanz - Consulting

Problembeschreibung
Um den Umsatz als CONSIDEO-Partner zu erhöhen, wurde eine systemische SWOT-Analyse durchgeführt - mit dem Ergebnis, dass die bisherige Vorgehensweise, den MODELER lediglich als einen von vielen Bestandteilen des Werkzeugkoffers bei Gelegenheit einzusetzen und zu vermarkten, nicht zu den erhofften Umsätzen führen kann und den Erfolg sogar behindert. Stattdessen ist es notwendig, einen neuen Geschäftsbereich mit einem thematischen Fokus und einer exklusiven Themenpartnerschaft mit CONSIDEO aufzubauen. Hierfür wurde auch bereits ein systemisches Marketing-Mix-Modell erstellt. Es beschreibt die Produkt-, Preis-, Distributions-, Kommunikations- und Ressourcenpolitik des neuen Geschäftsbereiches. Bevor nun die Umsetzung erfolgen kann, ist es notwendig, die sogenannten weichen Faktoren, die oftmals den Geschäftserfolg entscheidend beeinflussen, zu überprüfen bzw. zu bewerten. Hierzu gehören:

Ziele
Anhand der systemischen Wissensbilanz soll das Intellektuelle Kapital des neuen Geschäftsbereiches dargestellt, analysiert und optimiert werden. Zudem soll die Wissensbilanz anschließend als dauerhaftes Controlling-Instrument genutzt werden können.
Als Mindest-Ziel wurde die mittelfristige Erreichung dereines durchschnittlichen 75 %-igen Erfüllungsgrades der 3 Dimensionen der Wissensbilanz (Human-, Struktur- und

Welcher Zeitraum soll betrachtet werden?
Zeiteinheit: **Keine Zeiteinheit**
von 1 bis 24

Für welchen Zeitraum liegen Vergleichswerte vor?
von bis

Systemgrenzen
Über eine Qualitative Analyse soll ein schneller Überblick und erste Erkenntnisse gewonnen werden.
Die anschließende Quantifizierung des Modells soll eine Durchführung verschiedener Was-wäre-wenn-Szenarien sowie ein kontinuierliches Controlling ermöglichen.
Beide Modelle sollen lediglich die betriebs-internen Bereiche

Abbildung 27: Wahl der Zeiteinheit pro Simulationsschritt und des Zeitraumes

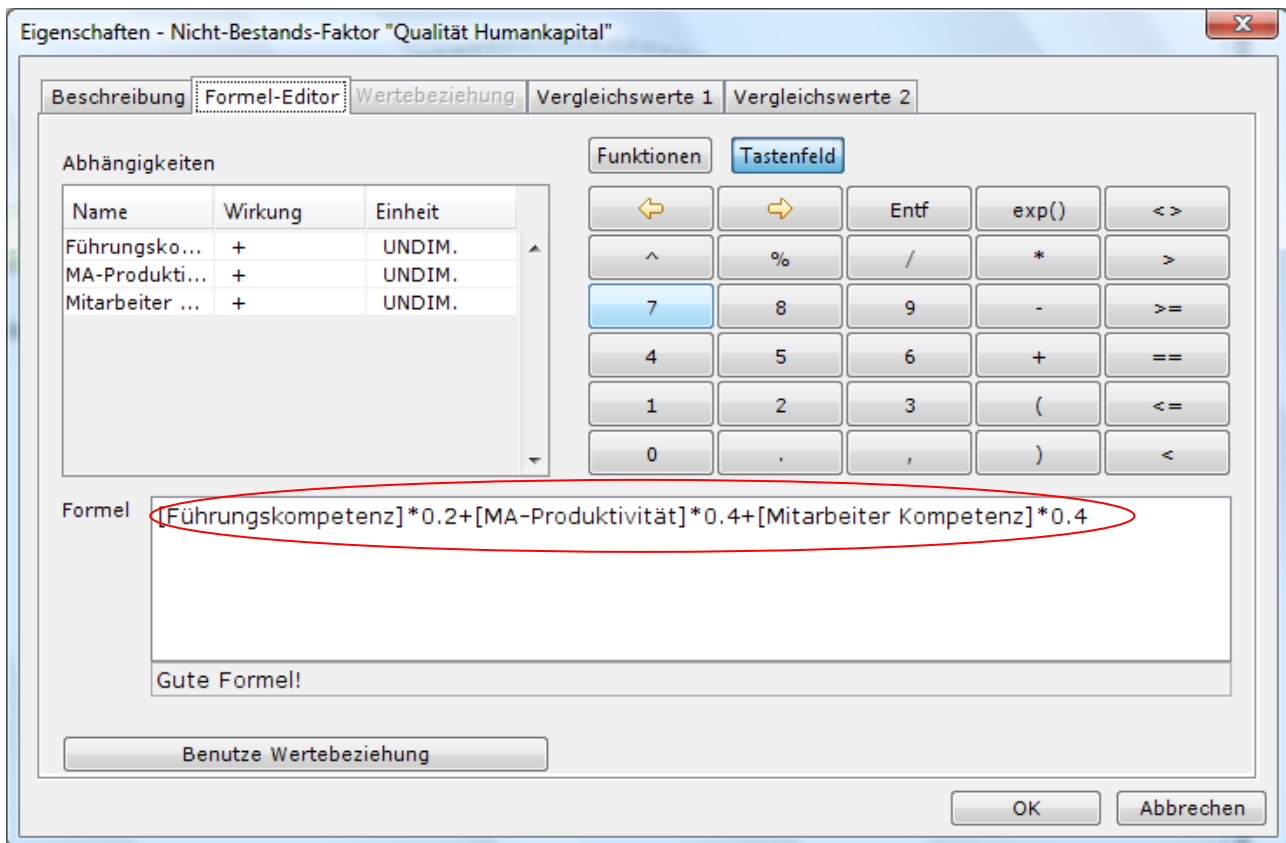


Abbildung 28: Quantifizierung des Faktors „Humankapital“

Durch diese einfache Vorgehensweise können Sie die Wissensbilanz innerhalb kürzester Zeit quantifizieren – der Mehraufwand bleibt somit überschaubar.

Schließlich müssen Sie lediglich noch die Input-Faktoren quantifizieren. Input-Faktoren sind Faktoren, die von keinem weiteren Faktor beeinflusst werden. Sie stellen meist Maßnahmen dar. Auch hier können Sie den Prozentansatz als halb-quantitative Vorgehensweise wählen, um das zeitliche Verhalten des Faktors und somit die Wirkung der Maßnahme im Sinne eines Szenarios zu beschreiben. Hierfür klicken sie auf die Funktion „Benutze Wertereihe“ – siehe Abbildung 29 – im Eigenschaften-Fenster des Faktors.

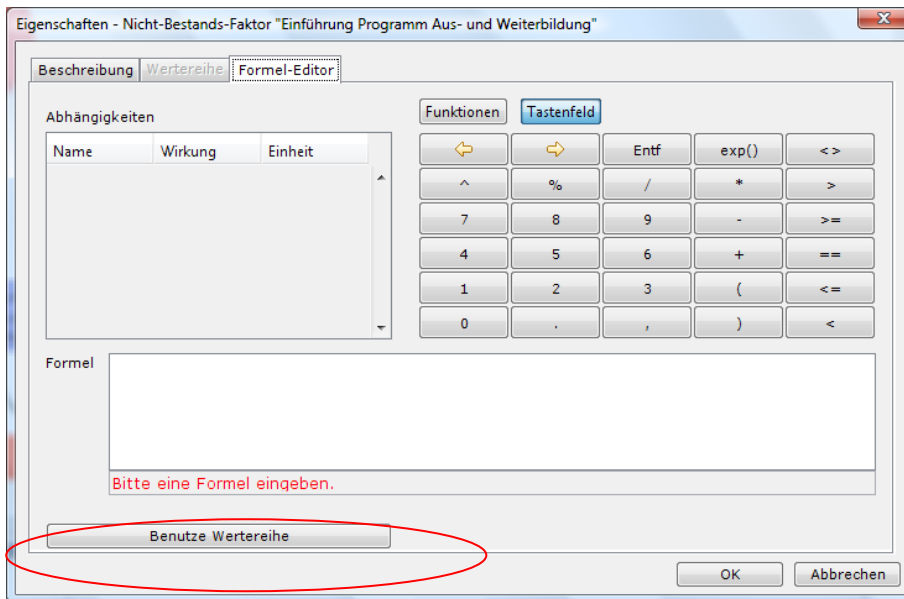


Abbildung 29: Quantifizierung des Faktors „Einführung Programm Aus- und Weiterbildung“
Anschließend öffnet sich ein neues Fenster „Wertereihe“. Dort skizzieren Sie das Verhalten des Faktors über die Zeit, in dem Sie die Einzelwerte der Wertereihe in die Tabelle eintragen oder in dem Sie mit der Maus durch Ziehen auf dem Graphen eine Wertereihe skizzieren. Für die Graphen können Sie vorab in der Tabelle einen ausreichend hohen Wert für die Skalierung angeben. In der Tabelle müssen Sie nach Eingabe des Wertes immer Enter drücken.

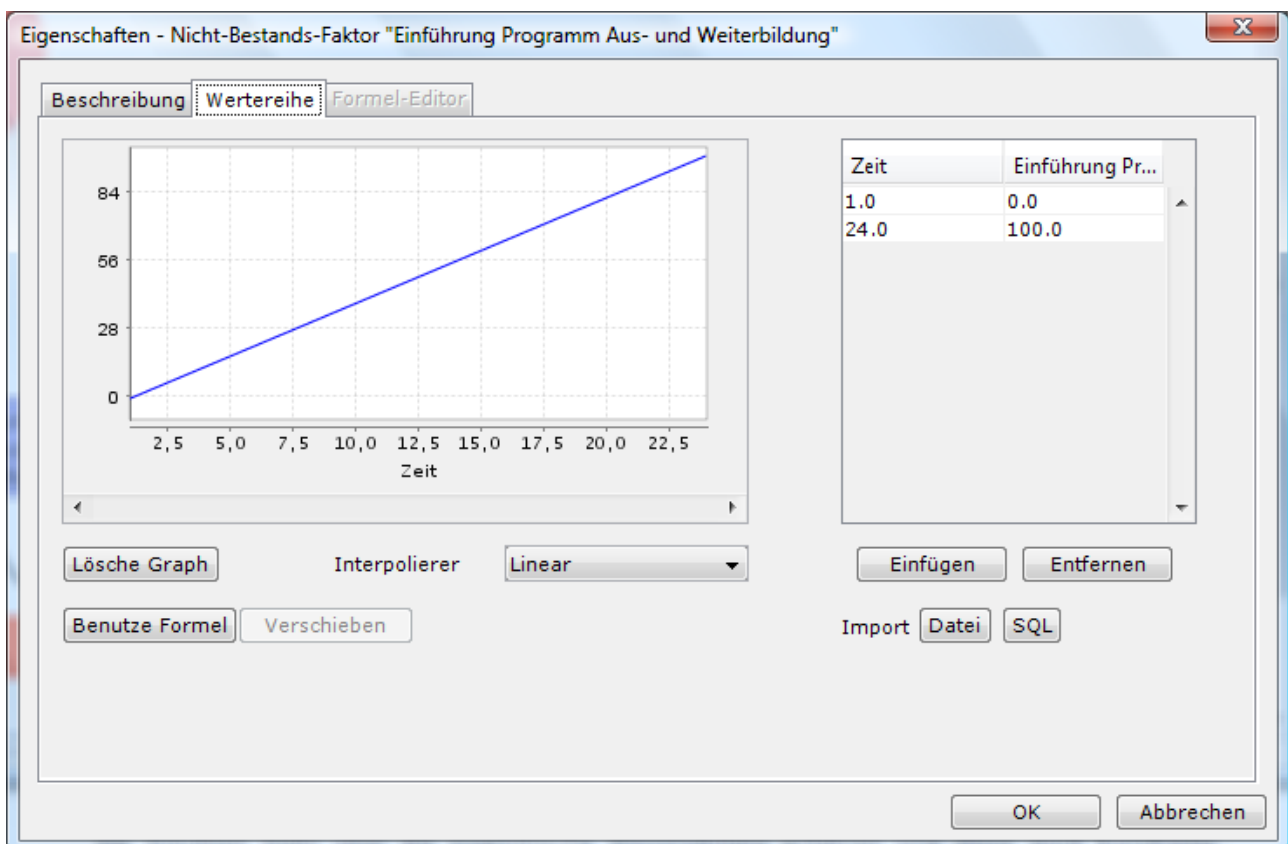


Abbildung 30: Quantifizierung des Faktors „Einführung Programm Aus- und Weiterbildung“

Die Abbildung 30 zeigt die Umsetzungsstrategie der Maßnahme „Einführung Programm Aus-

und Weiterbildung“. Nach 24 Monaten ist der 100 %-ige Erfüllungsgrad erreicht, d.h. alle Weiterbildungsmodulare sind erstellt und umgesetzt worden.

Wirkungsvolles Controlling ermöglichen

Damit die Wissensbilanz auch später für Controlling-Zwecke genutzt werden kann, sollten Sie den Erfüllungsgrad eines Faktors anhand eines Indikators beschreiben. So können Sie dem Faktoren eine Sollkurve als Ziel hinterlegen. Öffnen Sie hierfür das Eigenschaften-Fenster des Faktors per Doppelklick und wählen Sie den Reiter „Vergleichswerte 1“ aus. In der Abbildung 31 ist z.B. die Sollkurve für den Faktor „Aus- und Weiterbildung“ dargestellt. Es zeigt die gewünschte Umsetzung des Programms im Zeitverlauf, in dem die gewünschte Anzahl erstellter und umgesetzter Weiterbildungsmodulare angegeben wurde. Hiernach sollen innerhalb des ersten Jahres 10 Weiterbildungsmodulare und nach 24 Monaten insgesamt 20 Module erstellt und umgesetzt worden sein.

Daten importieren

Durch die bestehenden Import-Funktionen können Sie kontinuierlich die aktuellen Daten aus den gängigen Datenbanken importieren und einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich durchführen. Sogar die dynamische Anbindung an große Datenwürfel wie SAP-BW, SSAS oder OLAP ist möglich!

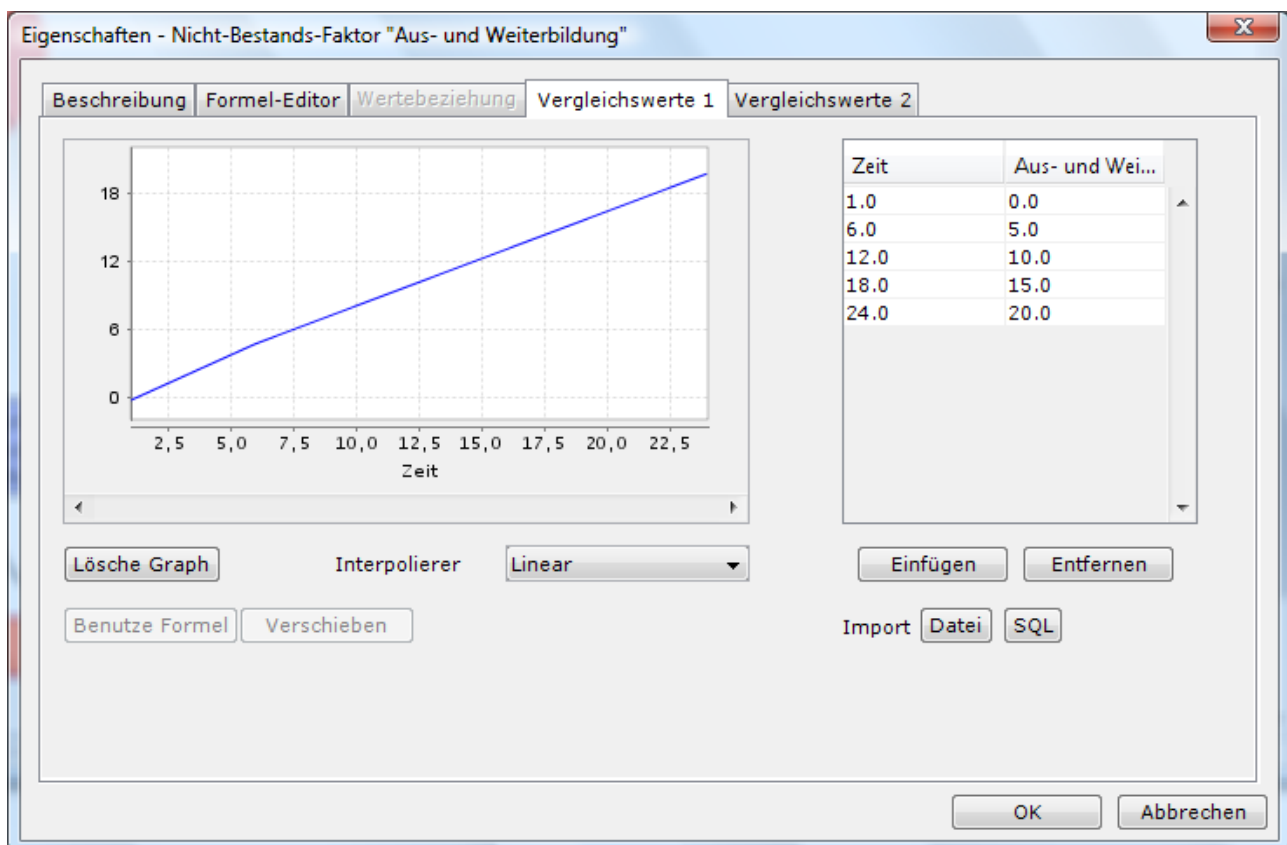


Abbildung 31: Indikator „Aus- und Weiterbildung“

4.2 Schritt 11: Was-wäre-wenn-Szenarien simulieren

Nachdem Sie Ihr Modell schnell und einfach quantifiziert haben, können Sie nun Ihr Management-Cockpit einrichten und verschiedene Was-wäre-wenn-Szenarien simulieren.

Klicken Sie hierfür einfach mit der rechten Maustaste auf die weiße Arbeitsfläche des Cockpits und wählen Sie über das Kontextmenü den Manipulatortyp (Stellregler, Tabellen- oder Diagramm-Manipulator) bzw. die Ausgabeform der Simulationsergebnisse (Grafik oder Tabelle) aus. Elemente Ihres Cockpits können Sie dann durch Ziehen mit der Maus in der rechten unteren Ecke in der Größe verändern. Die Position im Cockpit ändern Sie durch ein Ziehen im Titelbereich des Elements. Durch Doppelklick im Titelbereich können Sie die Elemente umbenennen. Über das Kontextmenü können Sie Wertebereiche, Farben etc. für die Elemente variieren. Die Simulation starten Sie über das „Männchen“ in der Symbolleiste. Über das Kontextmenü des Cockpitnamens können Sie sich auch mehrere Cockpits einrichten und diese im Simulations-Cockpit-Explorer auch in der Reihenfolge und Ebene verschieben.

Das folgende Simulations-Cockpit zeigt den Status-Quo inkl. der Umsetzung einer ersten Maßnahme – nämlich der Erstellung eines Leitbildes in unserem Beispielunternehmen. Der Grafik mit den Simulationsergebnissen ist zu entnehmen, dass hierdurch lediglich eine kleine Verbesserung eintreten wird. Der Erfüllungsgrad der 3 Dimensionen der Wissensbilanz (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) sowie des Geschäftserfolges verbleiben jedoch deutlich unter 50 %!

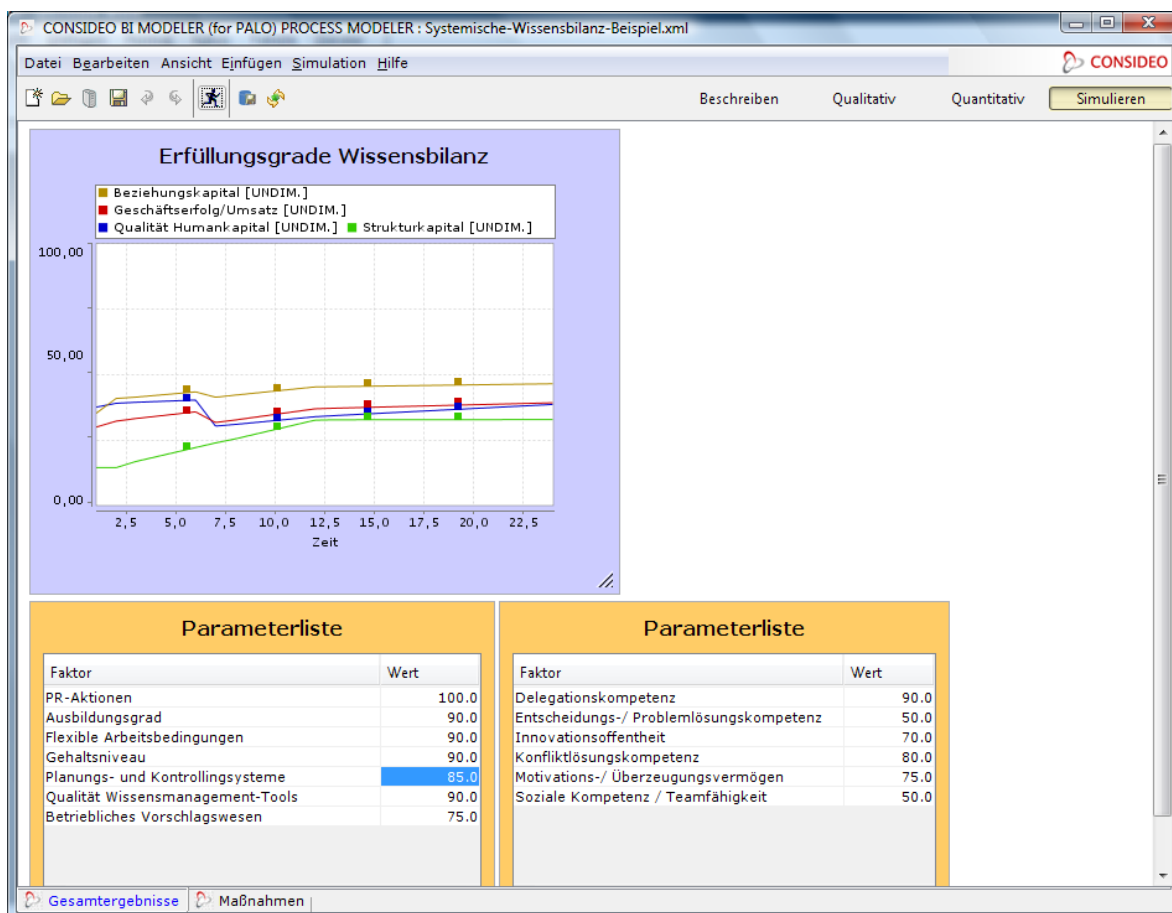


Abbildung 32: Management-Cockpit – Status-Quo inkl. Maßnahme zur Leitbilderstellung

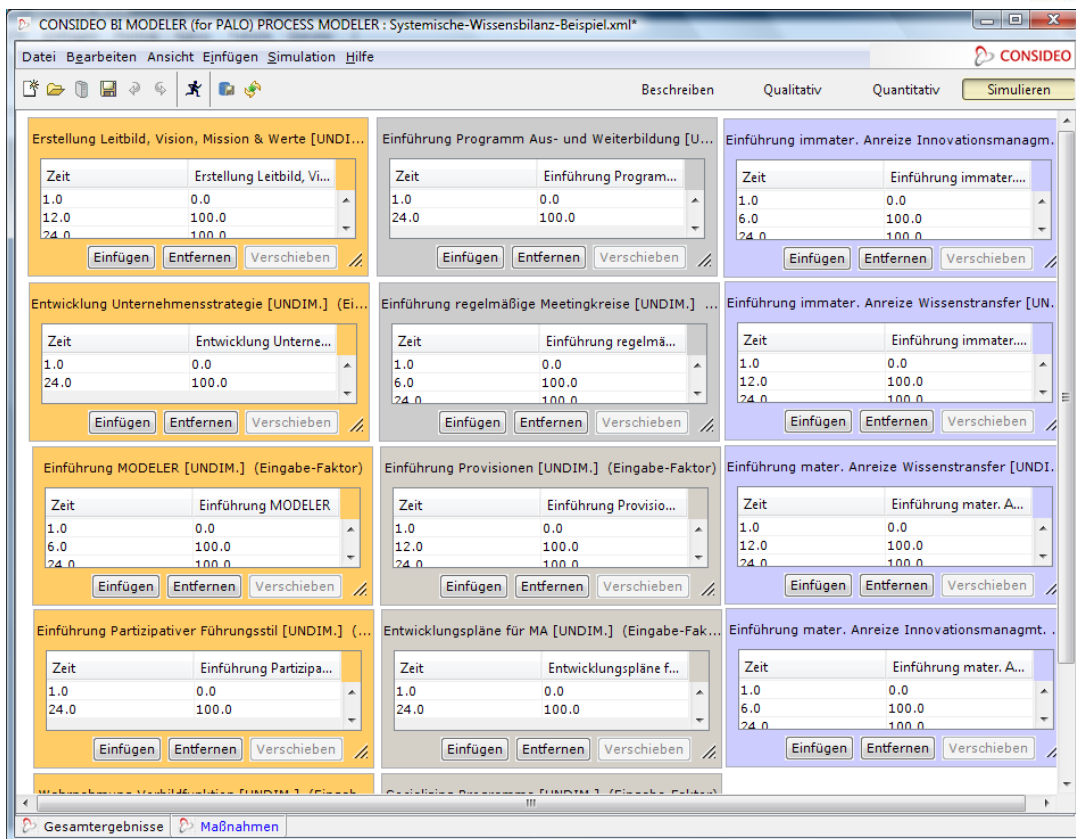


Abbildung 33: Übersicht der Maßnahmen - Eingabefelder

Nach der schrittweisen Umsetzung aller Maßnahmen (Übersicht – siehe Abbildung 33) können jedoch deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Erfüllungsgrade erreicht werden (siehe Abbildung 34). Dieses Szenario wurde durch eine Veränderung der Tabellenmanipulatoren in dem Maßnahmen-Cockpit erstellt.

In gleicher Weise könnten weitere Szenarien durch eine Veränderung der Manipulatoren simuliert, bewertet und miteinander verglichen und dabei die effektivsten Maßnahmen ermittelt werden.

Wahrscheinlichkeiten aufzeigen: Monte Carlo

Dabei können sogar Wahrscheinlichkeiten und Unsicherheit über eine Monte-Carlo-Simulation hinterlegt werden, die eine Spannweite von möglichen Zuständen (Wahrscheinlichkeitsverteilung) angeben. In diesem Fall wird auf das Handbuch verwiesen.

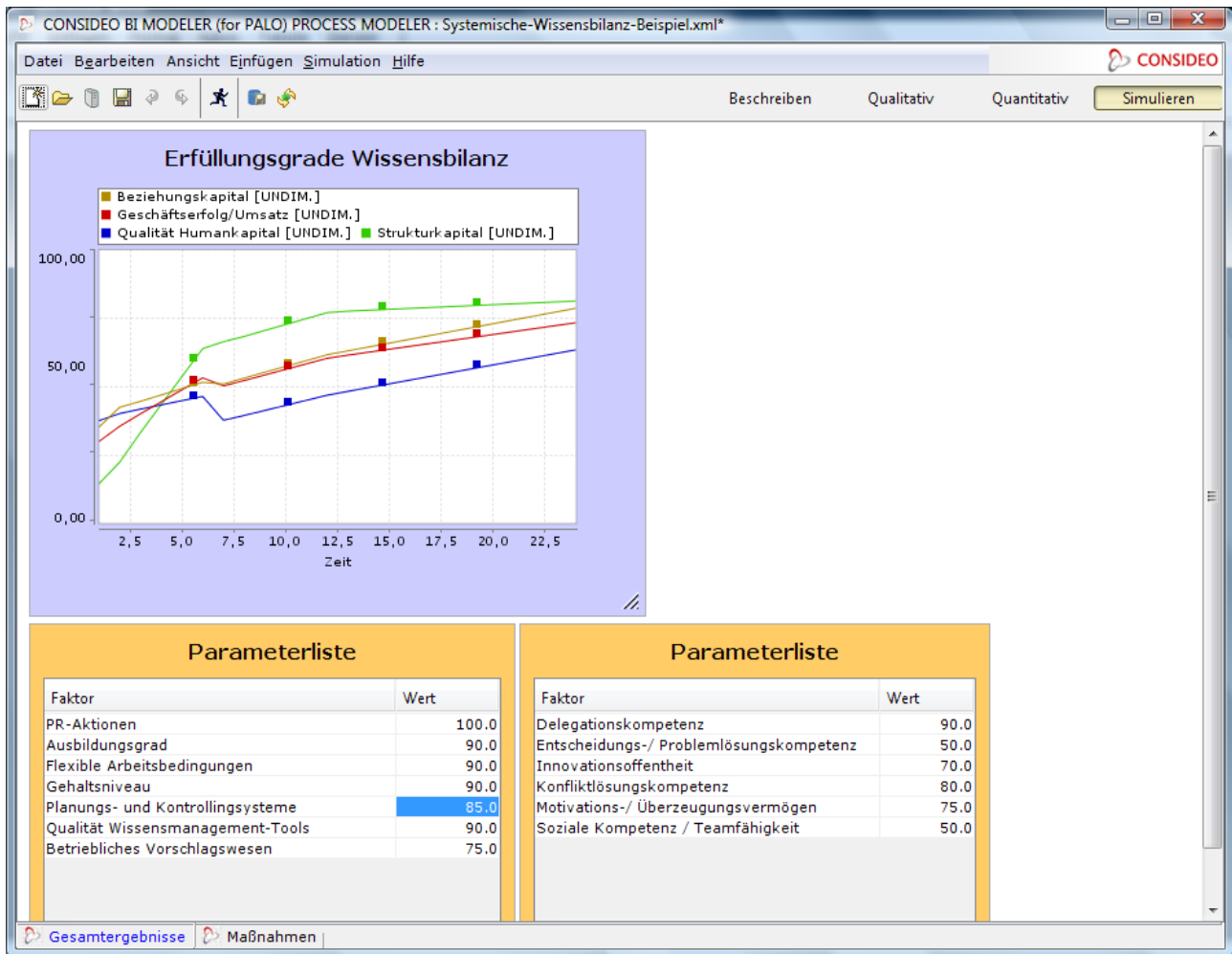


Abbildung 34: Management-Cockpit nach Umsetzung aller Maßnahmen

6. Get Started: Ihr erfolgreicher Start!

Sie möchten mehr über die systemische Wissensbilanz erfahren und diese auch kurzfristig einsetzen bzw. erproben? Dann sollten Sie sich unbedingt das Template und das Beispiel-Modell bestellen (<http://www.wissensbilanz-nord.de/onlineshop/> oder bei Consideo) und sich mit dem Umgang des MODELERS vertraut machen. Für beide Modelle benötigen Sie mindestens die CONSIDEO MODELER STARTER – Version, die Sie mit dem Aktions-Code „Kahrs-Beratung“ im Consideo Shop 5% vergünstigt erhalten.

Für die Anwendung der systemischen Wissensbilanz ist es lediglich erforderlich, die Hauptfunktionen des CONSIDEO MODELERS beherrschen. Alle anderen Funktionen rund um die Folgeprodukte benötigen Sie für die Systemische Wissensbilanz vorerst nicht.



Um die Hauptfunktionen zu beherrschen, reicht eine eintägige Software-Schulung völlig aus – wenden Sie sich hierfür gerne an uns (www.wissensbilanz-nord.de), denn wir haben uns auf die erfolgreiche Umsetzung von Wissensbilanzen spezialisiert.

Detlef Kahrs ist zertifizierter Wissensbilanz-„Made in Germany“-Moderator und kennt sowohl die klassische Toolbox-Vorgehensweise als auch die systemische Wissensbilanz. Er hat sich auf die arbeitspraktische Umsetzung der Wissensbilanz im Mittelstand und für Großunternehmen spezialisiert.

Mit Blick auf das oben beschriebene Beispielmodell sollten Sie nicht an Ihrer Ausbildung (MODELER-Kompetenz) sparen. Neben der o.g. Software-Schulung sollten Sie unbedingt 2-3 interne Wissensbilanz-Projekte mit dem MODELER und dem Template durchgeführt und erprobt haben, bevor Sie live gehen, d.h. die Vorgehensweise in konkreten (Kunden-)Projekten einsetzen.

Bei Bedarf unterstützen wir Sie hierbei gerne – z.B. durch unser Remote-Coaching-Angebot (siehe Online-Shop). Für weitere Fragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung (www.wissensbilanz-nord.de und www.wissensbilanz-nord.de)

Ihr Team der WISSENSBILANZ-NORD

Detlef Kahrs (Inhaber)