

# Wissensbewertungsmethoden

## Ausgewählte Beispiele

Claus Schönleber

`claus@schoenleber.com`

## Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

## Gliederung

### Einführung

### Balanced Scorecard

Vorstellung

Diskussion

### Wissensbilanz

Vorstellung

Diskussion

### Abschliessende Gedanken

# Einführung (1)

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

## Wissen – das unbekannte Wesen

Es gibt gegenwärtig kaum eine befriedigende Definition des Begriffs „Wissen“.

Um mit dem Begriff umgehen zu können, sollen folgende Definitionen verwendet werden:

**Daten**                      Ketten aus Symbolen

**Information**              In einem Kontext interpretierte Daten

**Wissen**                      In einem Kontext bewertete Information

Daraus folgt: Information und Wissen finden im Kopf des Betrachters statt, nicht im Computer!

## Einführung (2)

Gliederung

**Einführung**

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

Es ist unzweifelhaft, dass Unternehmenswissen...

...eine signifikante Größe darstellt

...in die Unternehmensplanung integriert werden muss

...gemessen und bewertet werden muss

Das bedeutet, dass ein Verfahren gesucht wird, das reproduzierbare und vergleichbare Resultate anbietet. Andernfalls endete die alleinige Beschäftigung mit Wissen nur in der Explikation des impliziten Wissens. Was aber auch schon etwas wert ist.

# Balanced Scorecard (1) – Prinzip

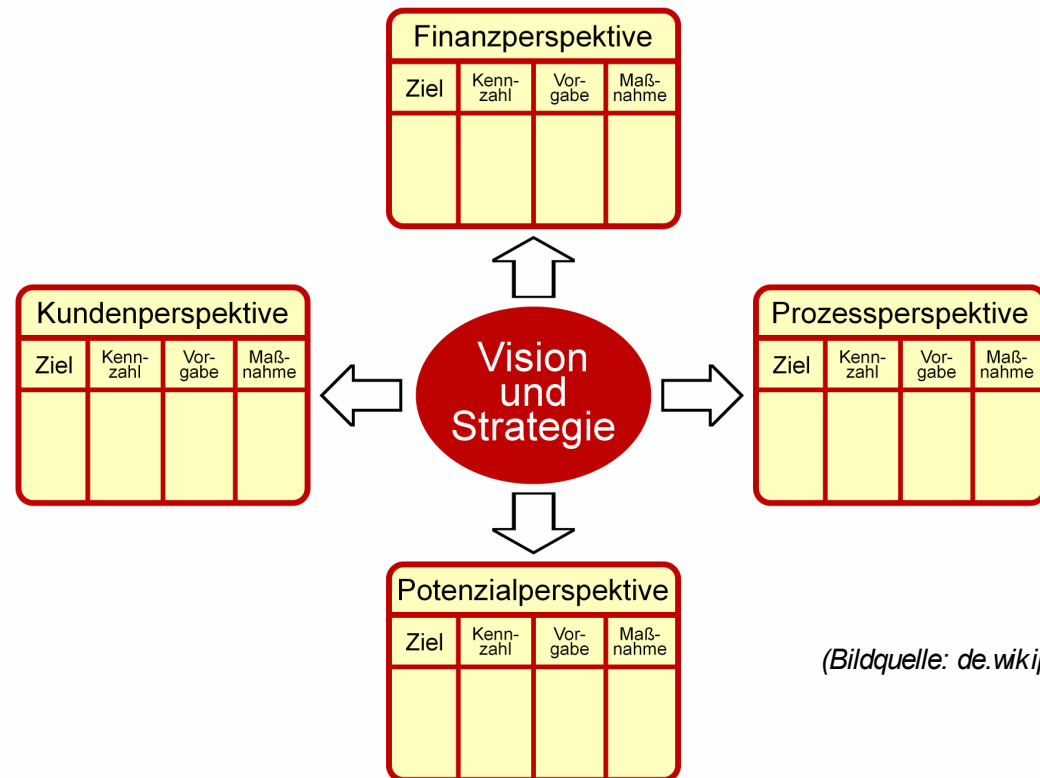
Gliederung

Einführung

Balanced Scorecard

Wissensbilanz

Fazit



(Bildquelle: de.wikipedia.org)

Die Anzahl der Sichten – Perspektiven – ist willkürlich und frei wählbar.

## Balanced Scorecard (2) – Sichten

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

### Finanzperspektive:

*Umsatz pro Vertriebsbeauftragter:* Unterstützt das Wachstum des Unternehmens, nicht notwendigerweise die Profitabilität.

*Kosten pro Stück:* Unterstützt das Kostenbewusstsein, hohe Volumina - steht aber der Qualität entgegen.

### Kundenperspektive:

*Kundenzufriedenheit:* Unterstützt kundenorientiertes Verhalten, nicht notwendigerweise kurzfristigen Gewinn, ist dabei aber schwierig zu messen.

*Zeit zwischen Kundenanfrage und Antwort:* Unterstützt zeitgerechtes Reagieren auf Kundenanfragen, wird oft in Verbindung mit Prioritäten verwendet.

## Balanced Scorecard (3) – Sichten

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

### Interne/Prozessperspektive:

*Ausschuss pro 1000 Stück:* Unterstützt die ausgelieferte Qualität, nicht notwendigerweise einen effektiven und effizienten Produktionsprozess.

*Zeit zwischen Produktionsstart und Auslieferung:* Unterstützt schnelle Durchlaufzeiten, geringe Kapitalbindung und wenig Zwischenlager.

### Potenzial-/Erneuerungs- und Wachstumsperspektive:

*Umsatzverhältnis neuer Produkte zu alten Produkten:* Unterstützt schnelle Neu- und Weiterentwicklung von Produkten.

*Fluktuation von Leistungsträgern nach außerhalb der Organisation:* Unterstützt die langfristige Beschäftigung von Leistungsträgern in der Organisation, fördert Leistungsdifferenzierung, kann Querdenker blockieren

# Balanced Scorecard (4) – Beispiel

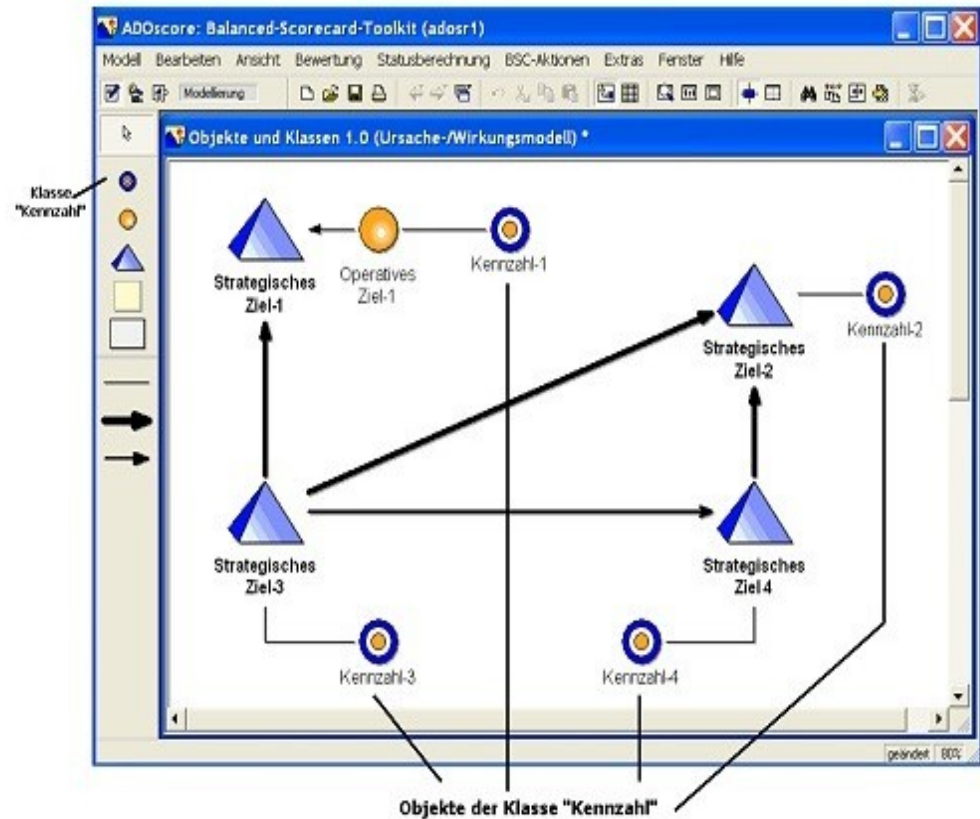
Gliederung

Einführung

Balanced Scorecard

Wissensbilanz

Fazit



(Screenshot: ADOScore, boc GmbH)

## Balanced Scorecard (5) – Beispiel

Gliederung

Einführung

Balanced Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

The screenshot shows the OpenScorecard v 0.9.5 Free Edition interface. The main window is titled "OpenScorecard v 0.9.5 Free Edition" and has a menu bar with "File", "Tools", and "Help". The "Selected: Map" status is shown at the top right, along with "User: admin" and "Logged in as: planner".

The interface is divided into several sections:

- Org and Map Structures:** A tree view on the left showing a hierarchy: Demo Corp (Corporation, Industry Division, End user division), Reasoning Architects Inc., schoenleber.org, and Claus.
- Strategy and Scorecard Maps:** A tree view on the bottom left showing a hierarchy: Vision, Mission, Strategy (Cost control, Cost reduction raw material, R&D cost contribution, Customer demography, Renew corporate image, Modernise product design), and Scorecard (Financial, Customer).
- Strategic Control:** The main area on the right, showing "Strategic control for" set to "Corporation". It includes buttons for "View Vision", "View Objectives", "View Mission", "View Initiatives", and "View Strategy". There is also an "Open document" button for the "View full strategic control document".
- Table:** A table with 4 rows and 3 columns: Control, OK, and Comment.
 

	Control	OK	Comment
1	Do we move towards the vision and accomplish the mission?	No, check strategies	Conduct business in accordance with mission, but do not reach vision.
2	Were the strategies adequate?	Yes, check objectives	
3	Were the objectives adequate?	Yes, check initiatives	Relevant and suitably ambitious.
4	Were the initiatives adequate?	No	

At the bottom of the window are "Save Changes" and "Cancel Changes" buttons.

(Screenshot: OpenScorecard, free edition)

## Balanced Scorecard (6) - Fazit

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

### Vorteile

- Implizites Wissen wird expliziert, Strategien operationalisiert
- Schwächen und Stärken werden sichtbar
- Komplexitätsreduktion
- Subjektive Faktoren (Motivation, Initiative) werden gefördert
- „Schuld ist die Scorecard“ – Legitimation für Verantwortlichkeit und Aktivität

### Gefahren

- Definition zu vieler, zu komplexer, falscher oder unrealistischer Ziele (Überlastung)
- Ausschließliche Betrachtung der Kennzahlen, Vernachlässigung der Ziele
- Ungleiche Konzentration auf Erfüllung von Kennzahlen durch Vergütungsbindung

## Wissensbilanz (1) – Anwendung

### Hauptbereiche der Wissensbilanz:

#### **Humankapital**

Darstellung des Wissens und der Fähigkeiten der Mitarbeiter welche im unternehmerischen Umfeld zur Anwendung kommen (bspw. Produktivitätsbeiträge)

#### **Strukturkapital**

Darstellung der Organisations-, Kommunikationsstruktur sowie der technischen Infrastruktur (bspw. Unternehmensprozesse)

#### **Beziehungskapital**

Darstellung der Bindung zu nationalen und internationalen Kunden und Geschäftspartnern (bspw. Kooperationen)

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

**Wissensbilanz**

Fazit

## Wissensbilanz (2) – Beispiel

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

**Wissensbilanz**

Fazit

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
Planstellen	Personalbudget	Externe Lehrbeauftragte
Drittmittel finanzierte Stellen	Budget für externe Lehrbeauftragte	Gastprofessoren
Freie wiss. Mitarbeiter	Ordentliche und außerordentliche Dotation	Gastvortragende
Assoziierte Mitarbeiter	IT-Investitionen	
	Investitionen in Literatur und Bürräume	

Zuordnungen zu den drei Kapitalbereichen

(nach: Universität Innsbruck)

## Wissensbilanz (3) – Beispiel

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

**Wissensbilanz**

Fazit

### Kennzahlen zum Humankapital

(nach: Universität Innsbruck)

Humankapital		
Planstellen	o. Univ.Professoren	2
	A.Univ.Professoren	2
	Univ.Assistenten	6
	Wiss.Mitarbeiter	0
	<i>Gesamt</i>	<i>10</i>
	Sekretariat	2
	<i>Gesamt</i>	<i>12</i>
Drittmittelfinanziert	Univ.Dozenten	1
	Projektassistenten, Dr.	0
	Projektassistenten, Mag.	4
	Trainees	1
	<i>Gesamt</i>	<i>6</i>
Freie wiss.Mitarbeiter	Professoren	1
	Habilitanden	1
	<i>Gesamt</i>	<i>2</i>
Assoziierte Mitarbeiter (dem Inst. zugeordnet)	<i>Gesamt</i>	<i>1</i>

## Wissensbilanz (4) – Beispiel

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

**Wissensbilanz**

Fazit

Lehre		
Lehrveranstaltungen		
Anzahl Semesterwochenstd.	#SWS gesamt	224,5
Mitarbeiter	#SWS gesamt	102,0
	#SWS pro Mitarbeiter	10,2
Mit Praxisbezug	#SWS ext. Lehrauftr.	98,5
Gastprofessoren	#SWS Gastprof.	23,0
	#SWS in Englisch	21,0
<i>Wirkungsbereich</i>	<i>LVA-Ergebnis pro Mitarb.</i>	1,81
Absolventen		
Aufbaukurs	#Studierende	287
Fachprüfungen		1003
	#pro Mitarbeiter	100,3
Diplomarbeiten		
betreute Arbeiten	#Arbeiten gesamt	116
	#Arbeiten pro Mitarbeiter	11,6
<i>Wirkungsbereiche</i>	<i>Prämierung von Dipl.Arb.</i>	5

Kennzahlen zur  
Lehre

(nach: Universität Innsbruck)

## Wissensbilanz (5) – Beispiel

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

**Wissensbilanz**

Fazit

Aktiva	Wissensbilanz		Passiva	
<b>Anlagevermögen</b>			<b>Eigenkapital</b>	
Software	350.000,00		Eigenkapital	385.000,00
			Jahresüberschuss	55.000,00
<b>Umlaufvermögen</b>			<b>Fremdkapital</b>	
Produktpräsentationen	5.000,00		Verbindlichkeiten aus dem Erwerb von Wissensprodukten	25.000,00
Forderungen aus dem Verkauf von Wissensprodukten	85.000,00			
	<u>465.000,00</u>			<u>465.000,00</u>

Eine weitere Variante der Wissensbilanz: Die Aktivseite zeigt Verwendung des Strukturkapitals, die Passivseite zeigt die Herkunft der Wertschöpfung.  
(nach: *Wissensmanagement, Ausgabe 2/2005, Alznauer*)

## Wissensbilanz (6) – Fazit

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

**Wissensbilanz**

Fazit

### Vorteile

- Implizites Wissen wird expliziert
- Schwächen und Stärken werden sichtbar
- Interne Gegenüberstellung einzelner Erfolgsfaktoren

### Nachteile

- Kein einheitliches Verfahren, individuelle Bewertungsschemata
- Schwerpunkt der Darstellung liegt auf vergangenen Daten
- Wissen wird als Geldmenge dargestellt

## Abschießende Gedanken

Es gibt viele Verfahren, die vorgeben, Wissen zu messen oder zu bewerten. Es gibt aber gegenwärtig noch keine zufriedenstellende Definition des Begriffs „Wissen“.

Die meisten Verfahren versuchen zudem, Wissen direkt in Beziehung zu Geldwerten zu setzen, was in der Regel schlecht funktioniert.

Einige Verfahren haben deswegen offenbar bessere Marketing- als Sachargumente.

Bevor es keine einheitliche Bewertung gibt, die es erlaubt, unterschiedliche Unternehmen zu vergleichen, befriedigen die bestehenden Verfahren nur zum Teil die Anforderungen der Unternehmen.

Gliederung

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

Vielen Dank!

**Gliederung**

Einführung

Balanced  
Scorecard

Wissensbilanz

Fazit

*...und nun: Fragen?*

[Exeunt omnes]