



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

Manfred Bornemann

## Der Gesundheit zuliebe

Titelthema in „Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“, Ausgabe April/Mai 2007, S.14-16.

### Kurz gefasst:

Das intellektuelle Kapital ist im Gesundheitswesen einer der entscheidenden Faktoren: neben dem Wissen der Ärzte, der Pflegekräfte und des Verwaltungspersonals bestimmen auch die Organisationsstruktur und die externen Beziehungen von Unternehmen im Gesundheitssektor deren Erfolg. Mit der „Wissensbilanz – Made in Germany“ existiert nun ein Instrument diese immateriellen Vermögenswerte von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen oder ganzen Gesundheitsverbänden zu erfassen und zu bewerten. Eine Reihe von Unternehmen hat ihr Wissen mit dieser Methode bereits bilanziert und nutzt die Ergebnisse zur Verbesserung der internen Steuerung. Doch auch die Außenwirkung des Unternehmens lässt sich durch die Wissensbilanz aufwerten und dabei ist der Aufwand Bilanzierung durchaus überschaubar.

**Ob bei der Flugrettung oder in der häuslichen Altenpflege, in chirurgischen Operationsteams oder in der Behindertenbetreuung: Reibungslose Abläufe sind im Gesundheitswesen lebenswichtig. Dem expliziten und dem impliziten Wissen kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Doch während der Wissensstand eines einzelnen Mitarbeiters noch relativ leicht zu bemessen ist, ist das intellektuelle Kapital eines ganzen Krankenhauses, eines Altenheims oder eines Gesundheitsverbandes nur schwer greifbar. Der Arbeitskreis Wissensbilanz hat im Zuge des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) eine Methode entwickelt, diese immateriellen Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Institutionen zu messen.**

### **Das Gesundheitswesen und sein intellektuelles Kapital**

Im Gesundheitswesen greifen unterschiedlichste Versorgungs- und Betreuungsangebote ineinander: von der kurzfristigen und akuten Erstversorgung bis hin zur jahrelangen pflegeintensiven Dauerbetreuung. Ärzte, Gesundheits- und Krankenpfleger, aber auch die für den reibungslosen Ablauf nötigen Mitarbeiter in der Verwaltung sind das Humankapital jeder Einrichtung. Die Prozesse, die zwischen akuter Erstaufnahme, Therapie, medizinischer Rehabilitation, Abrechnung und Wiedereingliederung in den Alltag ablaufen, gelten als Strukturkapital. Dazu gehören auch Wissensquellen, wie Checklisten, Dienst- und Ablaufpläne, Notfallprozeduren, Referenz- und Regelwerke. Die Beziehungen zwischen einzelnen Akteuren im Gesundheitswesen, etwa einer Klinik mit den Gesundheitsbehörden oder niedergelassenen Fachärzten, privaten oder öffentlichen Pflegeeinrichtungen mit den Krankenkassen, gehören zum Beziehungskapital.



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

Die Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“, die die Experten des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) und andere renommierte Einrichtungen entwickelt haben, erfasst die immateriellen Vermögenswerte in Form des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals der Institutionen und Einrichtungen im Gesundheitswesen und stellt diese strukturiert dar. Sie gibt somit unter anderem Auskunft über die Ursachen bestehender Probleme. Diese sind häufig in einer unterbrochenen Kommunikationskette oder im unzureichenden Zugang zu Wissensquellen begründet. Für die interne Organisationssteuerung ist die Wissensbilanz somit eine Standortbestimmung. Durch die intensive Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern, der Organisationsstruktur und den externen Beziehungen können die Institutionen strategische Ziele zur Förderung dieser Faktoren festlegen und Maßnahmen zur Verbesserung einleiten. So können sie zum Beispiel bestehende Wissenslücken der Mitarbeiter gezielt schließen.

### Die Wissensbilanz in der Praxis

Mitarbeiter-Qualifizierung und Weiterbildung sind auch für die Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen und Waldmünchen zentrale Punkte ihres Qualitätsmanagements. Das Unternehmen war einer der ersten Anwender der „Wissensbilanz – Made in Germany“ aus dem Gesundheitsbereich. Es hat seine Mitarbeiter durch regelmäßige Projekte aktiv in das Qualitätsmanagement eingebunden, wie die Leiterin der Personalentwicklung der Kliniken Dorothea Galuska erläutert: „Wir bieten unseren Mitarbeitern viel Raum, ihre Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen in der Klinik einzubringen. Unsere Geschäftsführer laden auf den Mitarbeiterversammlungen, im hausinternen Meinungsforum oder via Intranet zum Austausch ein. Durch ihre Präsenz in Teams und durch offene Gesprächsabende stehen sie in engem Kontakt zu den Mitarbeitern. Grundlage hierfür ist ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis mit gegenseitigem Respekt.“ Ein differenzierter Fortbildungsplan für die einzelnen Arbeitsteams, eine eigene Akademie mit Weiterbildungsangeboten für Externe und Mitarbeiter, Freistellung für Schulungen sowie interne und externe Supervisionen sind nur einige der zahlreichen Angebote.

Die Heiligenfeld Kliniken sehen die Wissensbilanz als ergänzendes Managementinstrument zum Qualitätsmanagement und zu strategischen Analyse- und Planungsmethoden. „Einen großen Vorteil gegenüber den etablierten Verfahren erhoffen wir uns durch eine Analyse der Einflussfaktoren, die auf den Geschäftserfolg wirken. Die Identifikation dieser Größen ist für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens entscheidend“, so der Geschäftsführer Dr. Joachim Galuska. „Die Kernaufgabe unseres Unternehmens ist die Behandlung psychischer und psychosomatischer Erkrankungen. Die Behandlungsqualität ist der wichtigste Einflussfaktor für den Geschäftserfolg und damit für die Zukunftsfähigkeit der Kliniken. In einem so stark von Wissen und Berufserfahrung abhängigen Feld wie der Psychosomatik und Psychotherapie besteht die Herausforderung für das Management darin, das relevante externe Wissen aus Wissenschaft und Forschung zu identifizieren und dieses mit den bestehenden internen Strukturen und Prozessen zu verbinden. So



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

sehen wir in der Wissensbilanz eine Systematisierung der Faktoren, die das Unternehmen bisher erfolgreich machten, und finden Hinweise für die zukünftige Unternehmensentwicklung.“

Auch für domino-world™ mit seinen insgesamt elf ambulanten, stationären und teilstationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Berlin und Brandenburg sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kapital. Sie sind es, die dafür sorgen, dass sich täglich rund 1.000 alte und pflegebedürftige Menschen in guten Händen fühlen. Deshalb liegt besonders die Erfassung und Beurteilung des Humankapitals im Interesse des Unternehmens: „Wir schätzen die Wissensbilanz, da sie uns hilft, Zusammenhänge und Einflussfaktoren zu analysieren und zu bewerten, die letztendlich über den Erfolg und Misserfolg unseres Unternehmens entscheiden. Der Vorteil der Wissensbilanz gegenüber unserer bisherigen Managementinstrumenten ist eindeutig: Sie priorisiert alle möglichen Verbesserungsideen. Das spart Zeit und Ressourcen,“ so Lutz Karnachow, der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens. Insgesamt ist die Wissensbilanz bei domino-world™ mittlerweile integraler Bestandteil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) innerhalb des Qualitätsmanagements und zu einem Motor der Verbesserung und Weiterentwicklung geworden.

Das Unternehmen setzt die Ergebnisse der Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument und Management-Tool konsequent ein, um sich Wettbewerbsvorteile am Markt zu sichern und auszubauen. domino-world™ hat mittlerweile eine zweite Wissensbilanz erstellt und möchte die Evaluierung künftig im Zwei-Jahres-Rhythmus wiederholen. „Bei der Erstellung der zweiten Wissensbilanz haben wir deutliche methodische Verbesserungen erzielt: Zum einen können wir jetzt die ersten Bewertungs- und Potenzialdiagramme mit der zweiten Wissensbilanz vergleichen. und so die Veränderungen visualisieren. Zum anderen haben wir in der zweiten Bilanz erstmals alle Bewertungen nach operativer und strategischer Ausrichtung unterschieden, was unser strategisches Handeln präzisiert,“ so Karnachow.

### Wissensbilanz mit Außenwirkung

Doch nicht nur als internes Steuerungsinstrument liefert die Wissensbilanz einen wichtigen Beitrag, auch für die Kommunikation nach außen ist die gesteigerte Transparenz hilfreich. Sie macht strategische Entscheidungsprozesse für externe Zielgruppen nachvollziehbar. Patienten, andere Kunden oder künftige Mitarbeiter können die Einrichtung so besser einschätzen und erhalten einen Eindruck von den Idealen, dem Arbeitsklima und den realen Prozessen.

„Mit der Wissensbilanz und der damit verbundenen größeren Transparenz von Gesundheitseinrichtungen kann ein enormer Imagegewinn einhergehen“, so Markus Will vom Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), einer der Experten des Arbeitskreises Wissensbilanz. „Sowohl für die Patienten als auch für die Angehörigen sind die Ergebnisse der Wissensbilanz wichtig. Gerade bei der Wahl des Krankenhauses oder der Pflegeeinrichtung kann die dargelegte Transparenz durchaus ein Entscheidungsfaktor zugunsten der Einrichtung sein. Durch die



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

Wissensbilanz – Made in Germany

Wissen als Chance für den Mittelstand

Wissensbilanz und deren Erkenntnisse bekommen die Betroffenen schon vor dem persönlichen Kontakt erste Einblicke in das Unternehmen und einen guten Eindruck wie das Unternehmen geführt wird.“ Doch nicht nur für die Überzeugung der Stakeholder, auch für die Shareholder von Unternehmen und Institutionen im Gesundheitswesen ist die Wissensbilanz von Nutzen. So haben die Heiligenfeld Kliniken ihre immateriellen Vermögenswerte auch deswegen bilanziert, um dem Kapitalmarkt die wesentlichen Faktoren des Geschäftserfolges aufzeigen zu können.

### Wie wird eine Wissensbilanz erstellt?

Die Erstellung einer Wissensbilanz erzeugt dabei keine zusätzliche Bürokratie und ist weder sonderlich aufwändig noch kostspielig. In nur drei Workshops kann eine Gruppe von Mitarbeitern die oft komplexen Wirkungszusammenhänge zwischen den weichen Faktoren und deren Bedeutung für den Erfolg der Einrichtung erfassen. So ist es möglich, die Stellschrauben zu ermitteln, über die das Unternehmen seine Zukunft erfolgreich gestalten kann. Alle Ergebnisse werden letztlich in der eigentlichen Wissensbilanz zusammengefasst und so aufbereitet, dass sie den Anforderungen der internen und externen Zielgruppen genügen.

Um noch einfacher zur eigenen Wissensbilanz zu gelangen, hat der Arbeitskreis Wissensbilanz unter fachlicher Leitung des Fraunhofer IPK nun die kostenfreie Microsoft Windows basierte Softwareanwendung „Wissensbilanz-Toolbox“ entwickelt. Aufbauend auf der im Pilotprojekt erprobten Methode zur Wissensbilanzierung soll das Verfahren noch effizienter und nutzerfreundlicher gestaltet werden. Dazu gehören neben der verständlichen Erläuterung der Methodik und dem strukturierten Führen des Nutzers durch den unternehmensspezifischen Bilanzierungsprozess auch die einfache Datenerfassung, die Sicherstellung der Datenkonsistenz und die automatisierte Auswertung. Dabei ersetzt die Software nicht den für eine valide Wissensbilanz nötigen Kommunikationsprozess in Workshops, macht ihn aber einfacher und schneller.

Gerade Unternehmen und Einrichtungen im Gesundheitswesen können von einer Wissensbilanz profitieren. In kaum einem anderen Wirtschaftsbereich sind die immateriellen Erfolgsfaktoren wie reibungslose Abläufe, das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen oder die Informationsflüsse zwischen einzelnen Einheiten von solch tragender Bedeutung. Neben der Bewertung und Messung der weichen Faktoren ermöglicht die Wissensbilanz die Analyse komplexer Wirkungszusammenhänge zwischen intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftserfolg von Unternehmen im Gesundheitswesen.



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



Wissensbilanz  
Made in Germany  
Fit für den  
Wissenswettbewerb

**Wissensbilanz – Made in Germany**

Wissen als Chance für den Mittelstand

### Der Autor:

Dr. Manfred Bornemann arbeitet seit 1998 als selbständiger Unternehmensberater im Bereich Wissensmanagement und konzentriert sich dabei auf die Themen der Bewertung von immateriellen Vermögenswerten und deren Darstellung in Wissensbilanzen. Er ist Mitglied des Arbeitskreises Wissensbilanz und hat unter anderem den „Leitfaden zur Wissensbilanz“ mitentwickelt.

manfred.bornemann@akwissenbilanz.org

### ***Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“***

Im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ gestartet, um der zunehmenden Bedeutung des intellektuellen Kapitals und der immateriellen Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft für den deutschen Mittelstand Rechnung zu tragen.

Es wurde ein aus erfahrenen Experten bestehender Arbeitskreis gegründet, der eine Methodik erarbeitet hat, Wissensbilanzierungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen durchzuführen. Bis Juni 2006 haben bereits über 50 KMU das entwickelte Bilanzierungsverfahren erfolgreich angewendet, darunter auch Unternehmen und Verbände aus dem Gesundheitssektor. Zur einfacheren Anwendung wurde jetzt die Software „Wissensbilanz-Toolbox“ entwickelt, die die