

UNIVERSITÄT KAISERSLAUTERN

Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung

Fernstudium Erwachsenenbildung (Masterstudiengang)

Abschließende Studienarbeit zum Thema

Intellektuelles Kapital und betriebliche Weiterbildung

Eingereicht von: Robert Freund

Matrikel-Nr.: 350538

Straße: Finkenweg 6

Wohnort: D-35099 Burgwald

Tel.-Nr.: 06451 / 71290

Abgabedatum: 02.02.2005

E-Mail: info@RobertFreund.de

Website: www.RobertFreund.de

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	II
1. Aufbau und Ziel der Studienarbeit.....	4
2. Die Bewertung immaterieller Vermögenswerte	5
2.1 Die Ressource Wissen.....	5
2.2 Das Wissen von Unternehmen bewerten (Wissensbilanz)	7
3 Das Intellektuelle Kapital messen.....	10
3.1 Übersicht	10
3.2 Die Wissensbilanz – Made in Germany	11
4 Die Betriebliche Weiterbildung	16
5 Die <i>Wissensbilanz – Made in Germany</i> aus der Perspektive einer professionellen betrieblichen Weiterbildung	19
6 Von der Wissensbilanz zur Kompetenzbilanz	20
7 Zusammenfassung und Ausblick.....	23
Literaturverzeichnis	26

Abbildungsverzeichnis**Seite**

Abbildung 1: Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft	5
Abbildung 2: Share of intangible assets	7
Abbildung 3: Das Wissensbilanzmodell.....	12
Abbildung 4: Strategisches Kompetenzmanagement.....	20
Abbildung 5: Erweitertes Strukturmodell des Wissenskaptals	21

Tabellenverzeichnis**Seite**

Tabelle 1: Bespielauszug von Indikatoren einer Wissensbilanz	15
Tabelle 2: Grundannahmen und Evaluierungskonzepte der betrieblichen Weiterbildung im Wandel	18

1. Aufbau und Ziel der Studienarbeit

Ausgangspunkt für die Studienarbeit war die Frage, ob der Trend zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildung im Unternehmen haben wird. Um diesen Trend richtig einordnen zu können, wird daher zunächst aufgezeigt, wie sich die Bedeutung der Ressource Wissen über die Zeit verändert hat.

Anschließend wird erläutert, wie sich die heute übliche Bilanzpraxis weiterentwickelt, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Immerhin fehlen laut Schätzungen durchschnittlich ungefähr 40% des Marktwertes in der Bilanz (vgl. Picot/Scheuble 2000, S. 24).

Da nicht alle Methoden der Bestimmung des Intellektuellen Kapitals im Rahmen dieser Arbeit analysiert werden können, wird anhand der *Wissensbilanz – Made in Germany* (BMW 2004) aufgezeigt, wie eine Wissensbilanz erstellt werden kann. Dabei sollen die Bewertungskriterien für das Humankapital etwas ausführlicher dargestellt werden, um sie dann mit den Anforderungen einer professionellen betrieblichen Weiterbildung vergleichen zu können.

Anschließend wird aufgezeigt, dass es mit Hilfe des Kompetenzbegriffs möglich ist, die (scheinbar) so unterschiedlichen Anforderungen der Ökonomie und der betrieblichen Weiterbildung zu verbinden.

In einem abschließenden Ausblick soll dann noch auf weiterführende Projekte und Arbeiten hingewiesen werden.

2. Die Bewertung immaterieller Vermögenswerte

2.1 Die Ressource Wissen

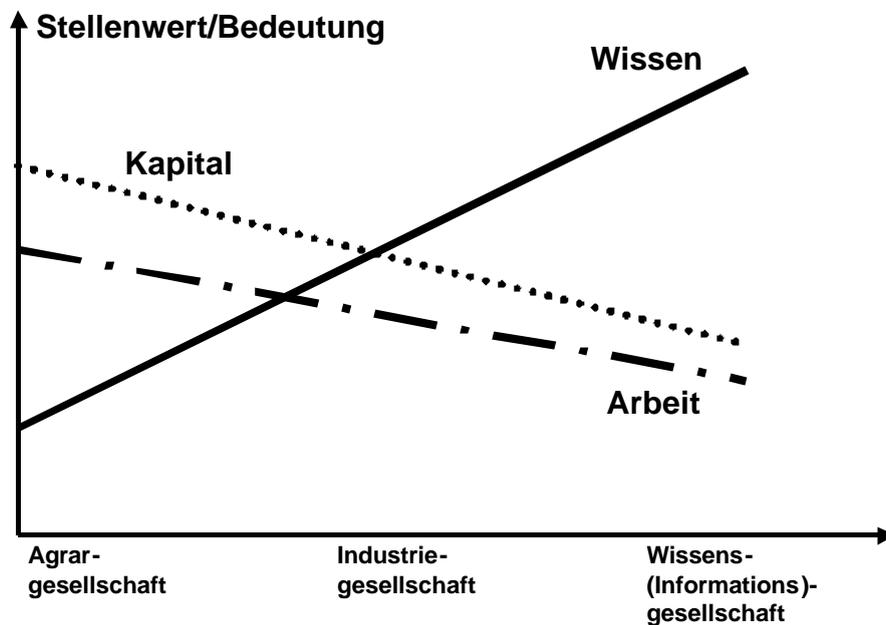


Abbildung 1: Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft (Bullinger/Wörner/Pietro 1997, S. 5)

Es zeichnet sich ab, „dass wir uns von der Agrargesellschaft über die Industriegesellschaft zunehmend in Richtung einer Wissens-(Informations-) gesellschaft entwickeln, die durch eine verstärkte Wissensorientierung geprägt ist“ (Bullinger/Wörner/Pietro 1997, S. 5). Das bedeutet aber auch, dass Wissen schon in der Agrargesellschaft und in der Industriegesellschaft einen Stellenwert hatte. Dieser wurde allerdings von dem der beiden anderen Faktoren Arbeit und Kapital überlagert.

In den letzten Jahren ist es jedoch in vielen Branchen zu erheblichen Verschiebungen zugunsten des Produktionsfaktors Wissen gekommen. „Ein immer größerer Anteil der Produkte moderner Unternehmen ist direkt oder indirekt wissensabhängig. Bereits heute wird der Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Gesamtwertschöpfung von

Unternehmen auf durchschnittlich 60% geschätzt – Tendenz steigend“ (Wuppertaler Kreis 2000, S. 10).

„Die Nationalökonomien waren sich lange Zeit nicht einig, ob das technische Wissen ein eigenständiger Produktionsfaktor ist oder nicht. Denn technisches Wissen ist nichts wert, man braucht Leute, die arbeiten oder Kapital zur Verfügung stellen, um es zu verwerten“ (BME 1993, S. 23).

Die bisher übliche Bilanzierungspraxis bewertet hauptsächlich das materielle Vermögen eines Unternehmens, wobei es aber auch hier schon Möglichkeiten gibt, immaterielle Vermögenswerte darzustellen (vgl. Grosjan 1991). Wissen wird aber immer noch eher als technisches Wissen verstanden und entweder dem Faktor Arbeit oder dem Faktor Kapital zugeordnet.

„Vorläufig beschreibt die Betriebswirtschaftlehre einen kleinen Ausschnitt an erfolgsbeeinflussenden Zuständen vereinfachend über ihre finanziellen Auswirkungen. Als greifbar gelten hier das finanzielle Vermögen (wie Gebäude, Fuhrpark, Maschinen, Büroausstattung, Vorräte). Im Zuge der Globalisierung zeigt sich aber immer deutlicher, dass es heute vor allem immaterielle, im Rechnungswesen nicht oder nicht adäquat abgebildete Faktoren sind, die Wettbewerbsfähigkeit begründen: Menschen, Kundenbeziehungen, ausgeklügelte Organisationsverfahren. Der Bedarf, für immaterielle Faktoren Messgrößen zu entwickeln und schärfer zu definieren, wie eine wissensbasierte Wertschöpfung erfolgt, ist eine Folge dieser Entwicklungen“ (Schneider 2004, S.22).

Die Unternehmensbewertung rückt immer stärker in das Zentrum betriebswirtschaftlichen Denkens (vgl. Coenenberg/Schultze 2002, S. 24).

2.2 Das Wissen von Unternehmen bewerten (Wissensbilanz)

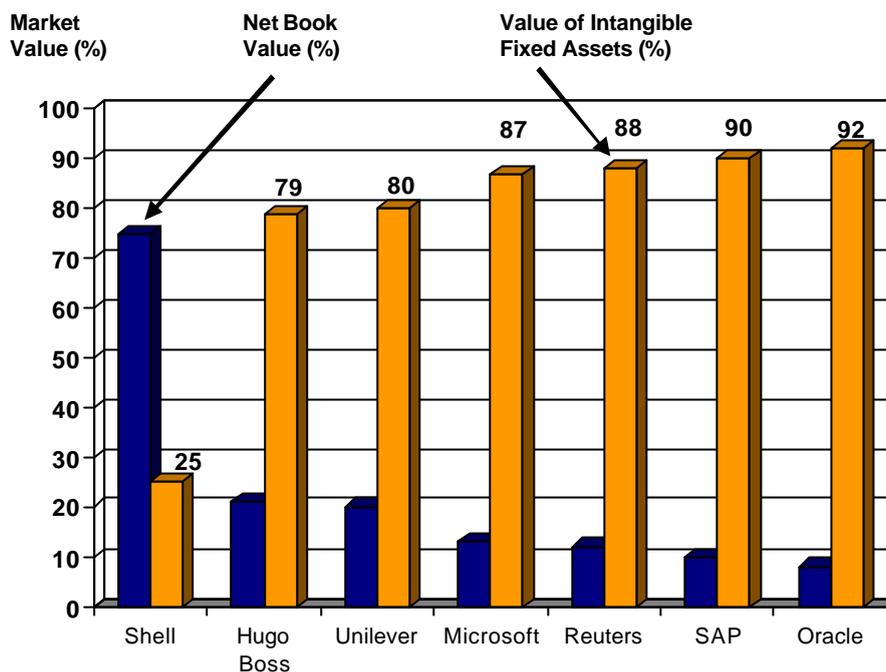


Abbildung 2: Share of intangible assets (Helin 2001, S. 247)

Bei den in Abbildung 2 dargestellten börsennotierten Unternehmen zeigt sich beispielhaft, dass bei den meisten der Marktwert wesentlich größer ist als der Buchwert.

„Wenn von dem Wissen ganzer Unternehmungen gesprochen wird, so wird hierfür neuerdings die Bezeichnung Intellektuelles Kapital gewählt. Stark vereinfacht und von Bewertungsproblemen ebenso wie von der Marktpsychologie abstrahierend entspricht das Intellektuelle Kapital bei börsennotierten Unternehmen der Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert eines Unternehmens“ (Picot/Scheuble 2000, S. 22).

„Änderungen und neue Entwicklungen der internationalen und nationalen Bilanzierungsstandards unterstreichen die Relevanz des Themas. Die International Accounting Standards (IAS) mit dem IAS 38 zu Intangible Assets werden ab 2005 auch für die Europäische Union gelten. Der Standard DRS 12 (Immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens) vom Deutschen Rechnungslegungs Standards

Comitee e.V. (DRSC) empfiehlt schon seit 2003 eine Bilanzierung des intellektuellen Kapitals“ (Zawacki-Richter 2004, S. 239). Den aktuellen Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion stellen Schäfer/Lindenmayer (2004) ausführlich dar.

“Diese immateriellen Unternehmenswerte strukturiert darzustellen und zu bewerten, ist daher das übergeordnete **Ziel der Wissensbilanzierung**. Eine Wissensbilanz weist prinzipiell das Vermögen eines Unternehmens aus, das nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist. Denn das vorhandene, erfolgskritische Wissen in einer Organisation – das so genannte **Intellektuelle Kapital** – trägt maßgeblich dazu bei, dass auch in den nächsten Geschäftsjahren innovative Produkte oder Dienstleistungen entstehen, die sich mit Gewinn verkaufen lassen“ (BMWA 2004, S. 7-8).

„Wissen ist damit die wichtigste Ressource des Individuums wie auch der gesamten Gesellschaft. Grundbesitz, Arbeit und Kapital – für Ökonomen die traditionellen Produktionsfaktoren – sind zwar nicht verschwunden, aber zweitrangig geworden“ (Drucker 1996, S. 81).

Folgende Aussage von Guss (2004) soll das noch verdeutlichen: "In Zukunft wird es immer weniger Kohleminen geben und immer weniger Gold, nach dem wir graben können. Alles, was wir tun können, ist, das Gold in unseren Köpfen zu nutzen.“

„Management sieht sich also mit einer neuen Aufgabe konfrontiert. Zusätzlich zu den bislang notwendigen Kompetenzen, mit den Produktivfaktoren Land, Kapital und Arbeit adäquat umzugehen, geht es nun darum, die weitere kritische Ressource Wissen in gleicher Weise zu managen wie andere Ressourcen auch. Das Management der Ressource Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat den Spezialzweig des Human Resource Management (HRM) hervorgebracht. Das Management der Ressource Kapital hat den Spezialzweig Finanzen

und Finanzmanagement erforderlich gemacht. Nun macht es die neue Bedeutung der Ressource Wissen unabdingbar, ein entsprechendes Wissensmanagement aufzubauen“ (Willke 2004, S. 21).

Im europäischen Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement wird Wissen wie folgt definiert (CEN/ISSS 2004, S. 10): „**Wissen** ist die Kombination von Daten und Informationen unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrungen, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann explizit und/oder implizit, persönlich und/oder kollektiv sein.“

„Wissen ist eine Ressource, die sich durch Gebrauch nicht verzehrt, im Gegenteil: Sie vermehrt sich. Die Handhabung dieser Ressource unterscheidet sich damit naturgemäß von anderen. Nicht mehr die Verteilung von knappen Ressourcen steht im Vordergrund (wie im klassischen Bewirtschaftungsdenken), sondern die kontinuierliche Neuschöpfung von Wissen. Darüber hinaus ist Wissen eine immaterielle, ungreifbare Ressource. Will man ihr gerecht werden, so muss das bisherige Managementdenken, ein Denken in physischen Ideen, um immaterielle Dimensionen erweitert werden“ (Schmitz/Zucker 2003, S. 19-20).

Wie kann man Wissensmanagement beschreiben? „**Wissensmanagement** ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken“ (CEN/ISSS 2004, S. 10).

„Ein Kernanliegen von Wissensmanagement ist die Vermehrung von Intellectual Capital, weil das Intellectual Capital Auswirkungen auf die zukünftige finanzielle Lage einer Organisation haben kann. Weil effektives Wissensmanagement normalerweise zur Entwicklung des Intellectual Capital beiträgt, bedeutet das Messen des durch

Wissensmanagement geschaffenen Mehrwerts eigentlich Messen des Beitrags zur Entwicklung von Intellectual Capital“ (vgl. CEN/ISSS 2004, S. 120).

„Kaum ein anderes Phänomen provozierte so konträre Ansichten wie dieses: Die Bewertung von Wissen (...)“ (Schäfer 2001, S. 5).

3. Das Intellektuelle Kapital messen

3.1 Übersicht

„Vorreiter auf dem Gebiet des Intellectual Capital Reporting ist Dänemark, wo mittlerweile mehr als 100 Unternehmen Wissensbilanzen erstellen und zu einem großen Teil auch publizieren. (...) Auch der norwegische Verband der Finanzanalysten hat jüngst eine Leitlinie für das Reporting des intellektuellen Kapitals publiziert, das dieser als Guidelines für das Reporting von nicht-finanziellen Informationen bezeichnet“ (Leitner/Kaszter 2004, S. 114-115).

Versucht man, den Begriff *Intellektuelles Kapital* näher zu definieren, so stellt man fest, dass die unterschiedlichsten Termini benutzt werden. Man findet Begriffe wie *immaterielle Vermögensgegenstände*, *immaterielle Güter*, *intellectual capital*, *intellectual property*, *Intangible assets*, *Intangibles* (vgl. Schäfer/Lindenmayer 2004, S. 10-11). Nicht zuletzt weisen Alznauer/Kiefel/Wille (2004, S. 132) darauf hin, dass „im engeren Sinne die häufig verwendete Bezeichnung des intellektuellen Kapitals nicht zutrifft, da vielmehr von intellektuellem Vermögen gesprochen werden müsste, weil es sich um Aktiva handelt.“

Auch die Anzahl an Methoden zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals ist in den letzten Jahren stark angestiegen. Sveiby (2004) listet chronologisch 28 solcher Methoden auf. Dabei kann man feststellen, dass es *das* Modell zur Bilanzierung intellektuellen Kapitals noch nicht

gibt, denn jeder der Ansätze weist Stärken als auch Schwächen auf (vgl. dazu auch Schäfer 2001, S. 173 und Grübler/North/Szogs 2004).

Bei der Bewertung des Intellektuellen Kapitals kann man grundsätzlich zwei Ansätze unterscheiden, die als deduktiv-summarisch und induktiv-analytisch bezeichnet werden. „Die deduktiv-summarischen Ansätze gehen von einer Bezifferung des Unterschiedes zwischen Markt- und Buchwert eines Unternehmens aus. Zur Ermittlung werden weitgehend Daten aus der Bilanz und des Börsenkurses herangezogen. Die Marktwert-Buchwert-Korrelation stellt hier die einfachste Form dar. (...) Der Grundgedanke induktiv-analytischer Ansätze besteht in der Beschreibung und Bewertung einzelner Elemente der Wissensbasis eines Unternehmens mit dem Ziel, Ansatzpunkte zu ihrer Entwicklung zu liefern“ (Barthel/Gieri/Kühn 2004, S. 32-34).

3.2 Die Wissensbilanz – Made in Germany

In der Zwischenzeit gibt es in Deutschland eine *Wissensbilanz – Made in Germany* (BMWA 2004), mit der auch kleine und mittlere Unternehmen in der Lage sein sollen, ihr Intellektuelles Kapital darzustellen und zu bewerten.

Da im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Methoden zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals untersucht werden können, soll die *Wissensbilanz – Made in Germany* Basis für die verwendeten Definitionen und weiteren Überlegungen sein..

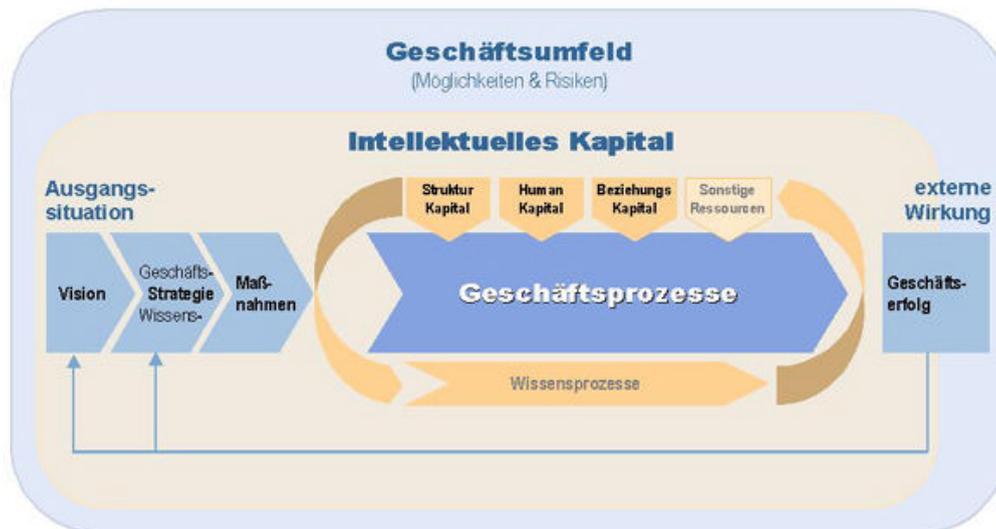


Abbildung 3: Das Wissensbilanzmodell (BMW 2004, S. 15)

Definitionen in der *Wissensbilanz – Made in Germany* (BMW 2004, S. 43):

„**Intellektuelles Kapital** (IK) wird meistens differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Es beschreibt die immateriellen Ressourcen einer Organisation.“

„**Humankapital** (HK) umfasst unter anderem die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Humankapital ist im Besitz der Mitarbeiter, die ihr Wissen mit nach Hause oder auch zum nächsten Arbeitgeber mitnehmen. Das Humankapital kann nicht vollständig von der Organisation kontrolliert werden.“

„**Strukturkapital** (SK) umfasst all jene Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein. Es besteht aus all jenen intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen.“

„**Beziehungskapital** (BK) stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit einer Organisation dar.“

Die *Wissensbilanz – Made in Germany* ist ein induktiv-analytischer Ansatz, der sechs Arbeitsschritte zur Erstellung der Wissensbilanz vorsieht (vgl. BMWA 2004, S. 18-35):

1. Beschreibung der Ausgangssituation
2. Erfassung des Intellektuellen Kapitals

Die unternehmensspezifischen Leistungsprozesse sind Ausgangspunkt für Überlegungen zu den Einflussfaktoren. Folgende Beispiele zu Einflussfaktoren werden genannt:

Humankapital

- Mitarbeiter aus- und weiterbilden
- Mitarbeitererfahrung aufbauen
- Soziale Kompetenzen aufbauen
- Mitarbeiter motivieren
- Führungskompetenz aufbauen

Strukturkapital

- Produktinnovationen entwickeln (Forschung & Entwicklung)
- Prozess- und Verfahrensinnovationen entwickeln
- Führungsprozesse organisieren
- Unternehmenskultur entwickeln
- Intern kooperieren und kommunizieren
- Informationstechnik und explizites Wissen bereitstellen
- Wissen transferieren und sichern

Beziehungskapital

- Beziehungen zu Kunden pflegen
- Beziehungen zu Lieferanten pflegen
- Soziales Engagement, Verband- und Öffentlichkeitsarbeit betreiben
- Beziehungen zu Investoren und Eignern pflegen
- Externes Wissen integrieren

3. Bewertung des Intellektuellen Kapitals

Die Einflussfaktoren werden mit Hilfe einer Bewertungsskala (0-120%) nach Quantität, Qualität und Systematik bewertet. In den Unterlagen ist dazu nur ein kleiner Ausriss zu erkennen. Ziel dieser Stufe ist es, ein Stärken-Schwächen-Profil des Intellektuellen Kapitals zu erstellen.

4. Erarbeitung von Indikatoren für das Intellektuelle Kapital

„Ein Indikator wird definiert als eine absolute oder relative Kennzahl, die dazu dient, einen Sachverhalt zu beschreiben. Voraussetzung für die Vergleichbarkeit von Kennzahlen ist, dass sie selbst eindeutig definiert sind, immer gleich berechnet werden und ein Interpretationsrahmen (meistens die operativen und strategischen Unternehmensziele) verfügbar ist“ (ebd., S. 28).

Da der Zusammenhang von Intellektuellem Kapital und betrieblicher Weiterbildung näher betrachtet werden soll, sind die Indikatoren für das Humankapital von Bedeutung.

Humankapital	2002	2003	Bewertung	Ziel
Mitarbeiteraus- und Weiterbildung				
Akademiker		21	☹	
Fachkräfte		8		
Ungelernte Arbeitskräfte (Studium ohne Abschluss)		4		
Auszubildende		3		
Trainees		0		
Übernahmequote bei Lehrlingen, Praktikanten, Trainees		33%		
Weiterbildungskosten pro Kopf (extern)		1.014 €	☹	↑
Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (extern)	2,6	3,3	☹	↑
Mitarbeitererfahrung aufbauen				
Erfahrung in Jahren		4,7	☹	↑
Erfahrung in Jahren ohne Auszubildende		6,2		

Tabelle 1: Bespielauszug von Indikatoren einer Wissensbilanz (ebd., S. 29)

5. Kommunikation des Intellektuellen Kapitals

6. Steuerung des Intellektuellen Kapitals

Da die immateriellen Ressourcen durch zahlreiche Wechselwirkungen geprägt sind, wird mit Hilfe der Sensitivitätsanalyse im Ergebnis ein Wirkungsnetz erarbeitet (vgl. ebd., S. 33-35).

4. Die Betriebliche Weiterbildung

Die betriebliche Weiterbildung ist von der allgemeinen Weiterbildung bzw. von der beruflichen Weiterbildung abzugrenzen. „Unter betrieblicher Weiterbildung wird betrieblich veranlasste Weiterbildung verstanden, unabhängig davon, ob diese auch im Betrieb durchgeführt wird“ (Arnold 2000a, S.III).

Im Kontext eines Unternehmens ist betriebliche Weiterbildung kein Selbstzweck, sondern soll auch zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Der Weiterbildungserfolg „(...) muss sich immer auch als positiver Beitrag zur organisatorischen Reproduktion von Betrieben darstellen lassen“ (Harney 2000, S. XVII). „Die betriebliche Weiterbildung verbindet Lernen mit Verwertbarkeit“ (ebd., S. 94).

„**Controlling und Bildung** – ist das nicht per se ein Widerspruch? Wie kann man Bildungsprozesse zahlenmäßig oder erfolgsmäßig (im Sinne messbaren, auch wirtschaftlichen Erfolgs) messen? Man kann. (...) Hierbei nicht nur in pädagogischen Kategorien zu denken, sondern auch in **betriebswirtschaftlichen und strategischen**, macht professionelle Erwachsenenbildung aus. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind unerlässlich“ (Schick 2003, S. 24-26).

Allerdings ist das Controlling von Bildungsprozessen, das so bezeichnete Bildungscontrolling, auch sehr umstritten.

„Die neuen Begriffe, wie Bildungscontrolling oder Qualitätssicherung, begreifen nicht das Wesen der Erwachsenenbildung – im Gegenteil: Sie drohen es zu verfälschen und einem trivialisieret-mechanistischen Bild von Erwachsenenbildung Vorschub zu leisten. (...) Bildung, Erwachsenenbildung und Weiterbildung sind demnach eigentlich keine Produkte oder allenfalls Produkte besonderer Art. Produkte lassen sich konsumieren., Bildung aber muß von den Subjekten in einem Bildungsprozeß angeeignet werden, d.h. sie sind selbst an der Qualität

des Bildungsprozesses beteiligt, und es ist angesichts der Komplexität erwachsenenpädagogischer Situationen und angesichts ihrer nur indirekten Wirkungen keineswegs denkbar, dass die Bedingungen des Gelingens solcher Bildungsprozesse situationsübergreifend definiert, zu Checklisten gebündelt und kontrolliert werden könnten. (...) 'Bildungscontrolling' - so lässt sich resümieren - ist daher ein Begriff, der nichts begreift, (...)" (Arnold 2000a, S. 26-29).

„Eine im systemisch-evolutionären Sinne 'professionelle' betriebliche Weiterbildung ist gerade *nicht* dadurch gekennzeichnet, dass immer verfeinerte Instrumente einer möglichst umfassenden Erfolgskontrolle entwickelt und eingesetzt werden. Erfolg' wird nicht mehr als etwas gesehen, das man zentral steuern und erzeugen bzw. gewährleisten können muss; es wird vielmehr davon ausgegangen, dass sich auch Weiterbildungs-Erfolg *dann* einstellt, wenn die Probleme des Betriebssystems bzw. seiner Untersysteme lernend gelöst und der Entwicklungsprozeß des Betriebes 'in-Gang-gehalten' werden kann.“ (Arnold 2000b, S. 48).

„Ganz im Sinne der Selbstorganisation fraktaler Unternehmen (Warnecke 1993) lässt sich auch keine eindeutige Methodik der selbstorganisierten Qualitätssicherung definieren“ (Arnold 2000a, S. 44).

Die folgende Übersicht stellt die unterschiedlichen Grundannahmen und Evaluierungskonzepte der betrieblichen Weiterbildung dar.

	Vor- und semiprofessionelle Weiterbildung	Entwicklungsorientierte Weiterbildung
Grundannahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstüberschätzung und Zentralisierung der Zuständigkeiten • Personalistisches Verständnis von Weiterbildung • Lernfeldorientierung • Didaktisch-methodischer Traditionalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbegrenzung und Dezentralisierung der Zuständigkeiten • Orientierung an „kollektiven Adressaten“ (Abteilungen, Projektgruppen etc.) • Tätigkeitsfeld und Arbeitsplatzorientierung • Weiterbildung als Organisationsentwicklung
Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskontrolle • Erfolgssteuerung • Bildungs-Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgssensibilisierung
„Instrumente“	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebögen • Kennziffer-Systeme • Check-Listen • skill-planning-Modelle • Handreichungen • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung des Erfolgsbewusstseins von Führungskräften <u>und</u> Mitarbeitern • Integration der Evaluierungsfrage in eine dezentrale, selbstorganisierte und dialogische betriebliche Weiterbildung
Organisationstheorie	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdorganisation (Organisation durch Kontrolle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstorganisation (Organisation durch „Wachsen“)

Tabelle 2: Grundannahmen und Evaluierungskonzepte der betrieblichen Weiterbildung im Wandel (Arnold 2000a, S. 48)

„Die Ablösung vor- und semiprofessioneller Formen betrieblicher Weiterbildung durch professionellere Ansätze einer entwicklungsorientierten Weiterbildung ist gleichzeitig mit einer gewissen ‘Auflösung’ der Erwartungen verbunden, die man bislang mit ‘Evaluierung’ verbunden hatte: Nicht mehr Erfolgskontrolle, Erfolgssteuerung oder Bildungscontrolling mit Hilfe von Fragebögen, Checklisten u.a., sondern die Entwicklung des Erfolgsbewusstseins von Führungskräften und Mitarbeitern scheint vielmehr der Weg zu sein, auf

dem eine entwicklungsorientierte betriebliche Weiterbildung den tatsächlichen Erfolg ihrer Maßnahmen zu optimieren versucht. Damit wird für die Weiterbildner selbst die Evaluierungsfrage 'aufgelöst', in Wahrheit wird sie jedoch bloß verlagert und integriert in den Kontext einer dezentralen, selbstorganisierten und dialogischen betrieblichen Weiterbildung: 'Zuständig' sind nunmehr die Fachabteilungen selbst, sie müssen sich darüber klar werden, welche Ziele sie mit Workshops, Projekten oder auch individueller Weiterbildung verbinden, und sie – die Fachabteilungen – müssen selbst darüber 'wachen' (in Team-Besprechungen oder Mitarbeitergesprächen), ob und inwieweit diese Ziele erreicht worden sind" (Arnold 2000a, S. 47-48).

5. Die Wissensbilanz – Made in Germany aus der Perspektive einer professionellen betrieblichen Weiterbildung

Die Vorgehensweise zur Bestimmung des Intellektuellen Kapitals am Beispiel der *Wissensbilanz – Made in Germany* (BMW 2004) soll nun aus der Perspektive einer professionellen betrieblichen Weiterbildung betrachtet werden. Dabei wird der für das Humankapital angegebene Indikator *Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (extern)* näher analysiert (vgl. Tabelle 1).

In 2002 lag der Wert für diesen Indikator bei 2,6 und in 2003 bei 3,3. Diese Entwicklung wurde negativ bewertet, wobei als Ziel eine weitere Erhöhung des Indikators angegeben ist. Vereinfacht ausgedrückt: Je mehr *Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (extern)* umso besser. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt man, wenn man den Indikator *Weiterbildungskosten pro Kopf (extern)* betrachtet.

Die Vorgehensweise und auch die verwendeten Indikatoren lassen vermuten, dass hier ein ingenieurwissenschaftliches Verständnis der betrieblichen Weiterbildung zugrunde gelegt wird. Dieses Verständnis geht davon aus, dass Bildungsprozesse planbar, steuerbar und

letztendlich auch messbar sind. Es wird ein relativ einfaches Modell angeboten, das eher direkte Wirkung verspricht und Abhängigkeiten darstellt. Diese Punkte tendieren zu einem vor- bzw. semi-professionellen Ansatz der betrieblichen Weiterbildung.

Es stellt sich nun die Frage: Wie kann man die Anforderungen einer entwicklungsorientierten (professionellen) Weiterbildung mit den betriebswirtschaftlichen Anforderungen besser verbinden?

6. Von der Wissensbilanz zur Kompetenzbilanz

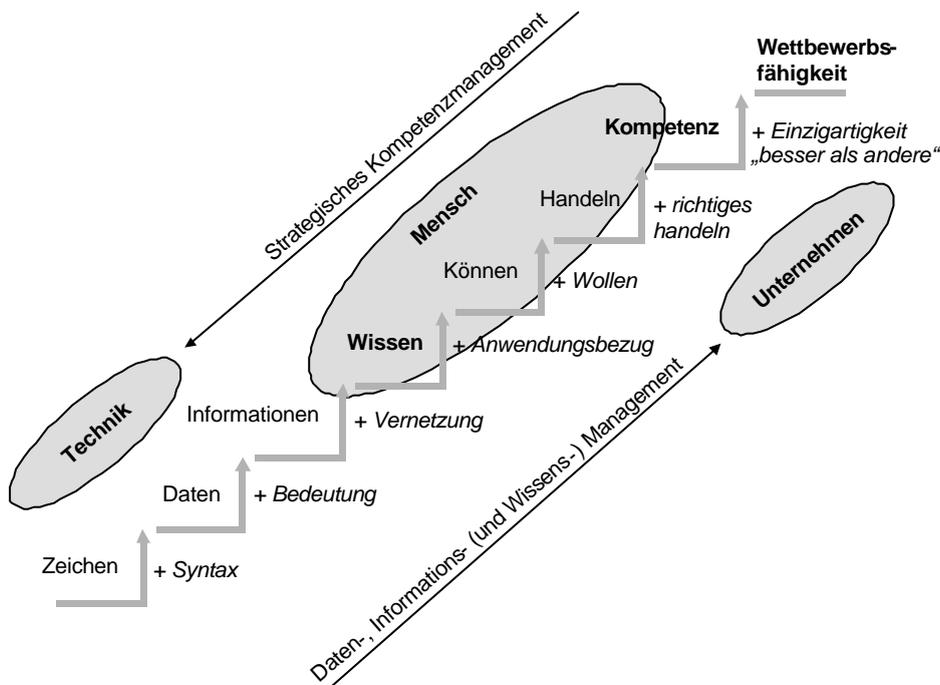


Abbildung 4: Strategisches Kompetenzmanagement (Zawacki-Richter 2004, S. 253)

Hasebrook/Zawacki-Richter/Erpenbeck (2004, S. 5) weisen darauf hin, dass „der Begriff der Kompetenz vielfach den des Wissens verdrängt (...)“. Abbildung 4 verdeutlicht diese Entwicklung (vgl. dazu auch Fitzek 2002 und Fank 2004).

„Während das Credo der traditionellen Organisation lautete, Innenweltkomplexität zu reduzieren, ist die moderne Organisation dabei zu erkennen, dass Innenweltkomplexität zugelassen werden muss, um als Organisation über dadurch bedingte Steigerung der Eigenkomplexität Anschluss an gestiegene und beschleunigte Außenweltkomplexität zu gewinnen. Zu diesem Zweck gilt die Umstellung auf dezentralisierte, selbststeuernde und funktional redundante Organisationsformen heutzutage als Mittel der Wahl (Götz 2003, S. 53).

„Kennzeichnet man Kompetenzen allgemein als Selbstorganisationsdisposition, ist einsichtig, warum gerade die Kompetenzen im Mittelpunkt einer modernen Unternehmenskultur stehen. *Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur muss deshalb kompetenzbasiert sein, eine kompetenzbasierte Unternehmenskultur ist innovationsfördernd*“ (Erpenbeck 2004, S. 54).

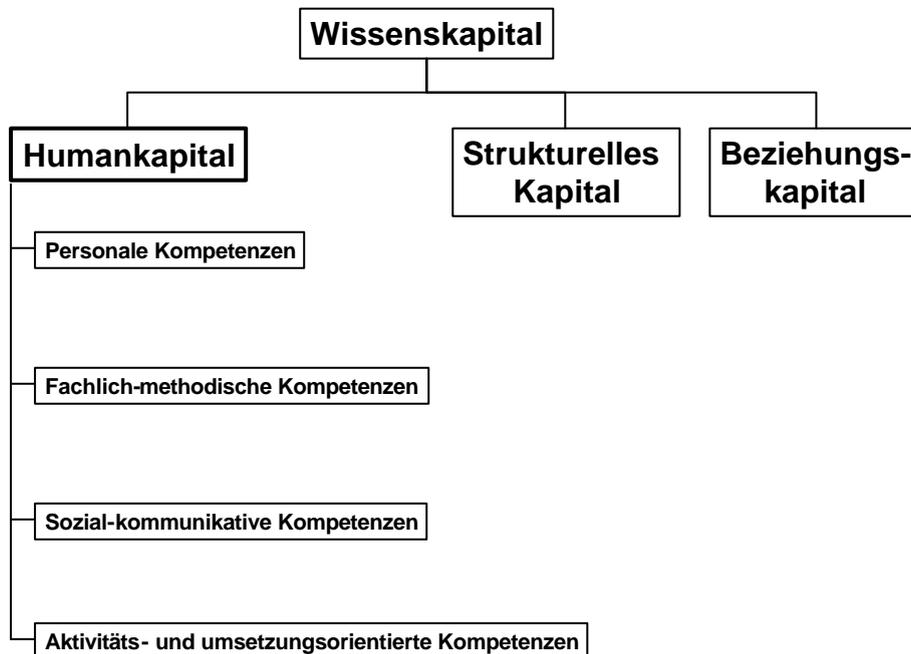


Abbildung 5: Erweitertes Strukturmodell des Wissenskapitals (Zawacki-Richter 2004, S. 243)

Bezieht man die von Erpenbeck (vgl. 2004, S. 63) vorgeschlagenen vier Kompetenzklassen (personale Kompetenzen, fachlich-methodische Kompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen, aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen) auf das Humankapital, so ergibt sich ein erweitertes Strukturmodell des Wissenskaptals (vgl. dazu auch Erpenbeck 2004, S. 65 und Zawacki-Richter 2004, S. 243).

„Gleichzeitig weist das BMBF (2004, S. 190) darauf hin, dass „die börsennotierten und die auf den Weltmärkten operierenden Unternehmen ihr Kompetenzkapital als Teil des Humankapitals und damit des Unternehmenskapitals insgesamt ausweisen müssen. Dies macht aus der ursprünglich nur personalwirtschaftlich relevanten Kompetenzeinschätzung einen strategischen Faktor von umfassender ökonomischer und wirtschaftspolitischer Bedeutung.“

Das sind erste Hinweise darauf, dass es mit Hilfe des Kompetenzbegriffs möglich sein könnte, die scheinbar so unterschiedlichen Anforderungen aus den Bereichen der Ökonomie (Intellektuelles Kapital) und der betrieblichen Weiterbildung zu verbinden.

„(...) um es unmissverständlich zu sagen: Wirtschaft ist eine Sozialwissenschaft und nichts anderes“ (Simon 2004, S 65).

Auch aus der Perspektive einer professionellen betrieblichen Weiterbildung kommt der individuellen Kompetenzentwicklung eine immer stärkere Bedeutung zu.

Einen Hinweis darauf geben Mandl/Reinmann-Rothmeier (2000, S. 7): „Wissensmanagement ist letztlich immer auch eine **individuelle Kompetenz**. [...] Wissensmanagement – so unsere These – muss endlich auch aus einer *psychologischen Perspektive* heraus betrachtet werden“.

„Seit Mitte der 90er Jahre hat sich insbesondere in Teilen der beruflichen Weiterbildung ein Konzeptionswandel vollzogen, der bisweilen in der spektakulären Forderung seinen Ausdruck findet, anstelle von Qualifikation von Kompetenz zu sprechen und den Begriff der Weiterbildung durch den der Kompetenzentwicklung zu ersetzen“ (Arnold 2002, S. 19).

„Das eigentliche Problem ergibt sich damit aus dem *Zusammenhang* von unternehmensbezogenen Aussagen zum Humankapital mit seinen zuordenbaren organisationalen Kompetenzen und den – immer besser messbaren – Individualkompetenzen“ (Erpenbeck 2004, S. 54).

„Es gibt also im Wesentlichen zwei Entwicklungsfelder für Kompetenz- und Wissensbilanzen: Ansätze zur Bilanzierung von Kompetenzen im pädagogisch-psychologischen Kontext, bei denen die einzelnen Mitarbeiter (bottom-up), und Ansätze im ökonomischen Kontext, bei denen das ganze Unternehmen, die organisationale Wissensbasis (top-down) Gegenstand der Betrachtung sind. Auf der einen Seite geht es um Kompetenzen (oder Eignung) und individuelle Kompetenzentwicklung (lernorientiert) – auf der anderen um Human- oder Wissenskapital (ressourcenorientiert). Die pädagogisch-psychologische Methoden sind eher qualitativ, die ökonomischen eher quantitativ-finanziell orientiert (Zawacki-Richter 2004, S. 249).

7. Zusammenfassung und Ausblick

Die Darstellung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals in Unternehmen kommt in Zukunft eine bedeutende Rolle zu. Mit Hilfe der in Deutschland 2004 veröffentlichten *Wissensbilanz – Made in Germany* sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, ihr Intellektuelles Kapital zu bewerten.

Die dort beschriebene generelle Vorgehensweise und auch die im Teilbereich Humankapital verwendeten Indikatoren lassen vermuten, dass hier ein ingenieurwissenschaftliches Verständnis der betrieblichen Weiterbildung zugrunde gelegt wird. Im Sinne der Selbstorganisation moderner Unternehmen sollte der Beitrag der betrieblichen Weiterbildung aber eher durch eine Erfolgssensibilisierung verbunden mit einer Selbstbewertung in den jeweiligen Unternehmensbereichen erfolgen.

Da die Selbstorganisationsdisposition Basis des Kompetenzbegriffs ist, erscheint es aus Sicht der Unternehmensbewertung und aus der Sicht einer professionellen betrieblichen Weiterbildung sinnvoll, in Zukunft nicht mehr nur von der Wissensbilanz, sondern eher von der Kompetenzbilanz zu sprechen.

Dies wird auch durch eine Meldung des Fraunhofer Instituts gestützt (Fraunhofer Magazin 2004, S. 41): „In Zukunft müssen deshalb die Bemühungen sowohl im Kompetenzmanagement als auch im Wissensmanagement verstärkt werden. Dabei geht es zum einen um die strategische Entwicklung der Unternehmens- und Mitarbeiterkompetenzen und zum anderen um die strukturelle Unterstützung und Förderung des selbstorganisierten Lernens“.

Zusätzlich kommt es zu einer Erweiterung der bisherigen Kompetenzklassen durch den Begriff der *multiplen Kompetenz*. „Mit dem Begriff der multiplen Kompetenz soll in Anlehnung an das Konzept der multiplen Intelligenz von Howard Gardner dem Stand der Kompetenz- und Wissensforschung Rechnung getragen werden, wonach mehrere relativ autonome Kompetenzen beim Menschen unterschieden werden können, die bei den Individuen – je nach beruflicher Sozialisation und Qualifizierung – höchst verschieden ausgeprägt sein können. (...) Die Nähe zu der von Gardner begründeten Theorie der Multiplen Intelligenz ist offensichtlich. Beide, die Wissens- und Kompetenzdebatte sowie die Abkehr vom Konzept

der universellen Intelligenz, verweisen auf die Vielfalt menschlicher Fähigkeiten“ (Rauner 2004, S.8-9).

Wie man eine solche multiple Kompetenz bestimmen kann, untersucht u.a. ein vom Autor initiiertes und von der Europäischen Union gefördertes Projekt (MIAPP 2004).

Darüber hinaus werden sich nicht nur immer mehr Unternehmen sondern auch Organisationen der betrieblichen Weiterbildung selbst mit dem Trend zur Erstellung von Wissensbilanzen bzw. Kompetenzbilanzen befassen müssen. Kelly (2004) stellt hier ein erstes umfangreiches Konzept vor, das sich allerdings noch stark an dem klassischen Modell der Wissensbilanz orientiert.

Literaturverzeichnis

Alznauer, T.; Kiefel, J.; Wille, K. (2004): Erste Schritte auf dem Weg zur ökonomischen Bewertung und Bilanzierung von Wissensprodukten. In: Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (2004): Kompetenzbilanz, S. 121-136, Frankfurt/Main.

Arnold, R. (2000a): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung Teil 1. Studienbrief Nr. 9501 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Arnold, R. (2000b): Betriebliche Weiterbildung als Bereich erwachsenenpädagogischen Handelns. Studienbrief Nr. 0801 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Arnold, R. (2002): Vorbereitung auf didaktisches Handeln. Studienbrief Nr. 0012 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Bartel, E.; Gieri, R.; Kühn, I.-W. (2004): Humankapital in Unternehmen – Ansätze zur Bewertung. In: Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzbilanz, S. 17-50, Frankfurt/Main.

BMBF (Hrsg.) (2004): Berufsbildungsbericht 2004. Bonn.

BME e.V. (Hrsg.) (1993): Volks- und betriebswirtschaftliche Grundlagen, Teil 1, 4. Auflage.

BMWA (Hrsg.) (2004): Wissensbilanz – Made in Germany. Berlin.

Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Pietro, J. (1997): Wissensmanagement heute. Stuttgart.

CEN/ISSS (2004): Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement. Brüssel. URL:
<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf> [Stand 2005-02-01]

Coenenberg, A. G.; Schultze, W. (2002): Was ist ein Unternehmen wert? In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.09.2002, S. 24.

Drucker, P. (1996): Umbruch im Management. Düsseldorf.

Erpenbeck, J. (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren. In: Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzbilanz, S. 51-74, Frankfurt/Main.

Fank, M. (2004): Kompetenzmanagement. Köln.

Fitzek, D. (2002): Kompetenzbasiertes Management. St. Gallen.

Fraunhofer Magazin (3/2004): Unzureichendes Wissensmanagement.

Götz, K. (2003): Bildungsmanagement in betrieblichen Weiterbildungsabteilungen. Studienbrief Nr. 0710 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Grosjean, R. K. (1991) : Wie lese ich eine Bilanz? Düsseldorf.

Grübler, D.; North, K.; Szogs, G. (2004): Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen. In: zfo 1/2004, S. 19-27.

Guss, P. (2004): Fabriken zwischen den Ohren. In: Die Welt, 08.03.2004, S.31.

Haasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (2004): Einblick: Von Kompetenzbilanzen und Humankapital zum „Kompetenzkapital“. In: Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzbilanz, S. 2-13, Frankfurt/Main.

Harney, K. (2000): Struktur und Handlungslogik der betrieblichen Weiterbildung. Studienbrief Nr. 0802 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Heck, A. (2002): Die Praxis de Knowledge Managements. Braunschweig/Wiesbaden.

Helin, A. (2001): Quality and Measurement of Intellectual Capital at an Accounting Firm supplying an Intellectual Product. In: Kwiatkowski, S.; Stowe, C. (Ed.) (2001): Intellectual Product and Intellectual Capital, p. 237-271. Warsaw. Poland.

Kelly, A. (2004): The Intellectual Capital of Schools. Dordrecht. The Netherlands.

Leitner, K.-H.; Kasztler, A. (2004): Wissensbilanzen als neue Form des Berichtswesens: Konzeptioneller Hintergrund, Modelle und Erfahrungen der Austrian Research Centers. In: Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzbilanz, S. 100-120, Frankfurt/Main.

Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft. In: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.) (2000): Wissensmanagement, S. 1-17.

Mayo, A. (2001): The Human Value of the Enterprise. London.

MIAPP (2004): The application of Multiple Intelligences theory to increase the effectiveness of e-learning, recruitment practices and Internet search engines.

URL: <http://www.miapp.net> [Stand 2005-02-01].

Picot, A.; Scheuble, S. (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen. In: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.) (2000): Wissensmanagement, S. 19-37

Rauner, F. (2004): Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz. ITB-Forschungsbericht 14/2004. Bremen.

Schäfer, A. (2001): Bewertung Intellektuellen Kapitals. Osnabrück.

Schäfer, H.; Lindenmayer, P. (2004): Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital - Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion. URL: http://www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt3/Publikationen/mbf_schaefer_humankapital_09_2004.pdf [Stand 2005-02-01].

Schick, M. (2003): Professionalität und Qualität. Studienbrief Nr. 0042 des Fernstudiengangs Erwachsenenbildung der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern.

Schmitz, C.; Zucker, B. (2003): Wissensmanagement. Berlin.

Schneider, U. (2004): Wie die Mitarbeiter zum Vermögen werden. In: Personalwirtschaft, 12/2004, S.22-25.

Schütte, M. (2004): Human Capital Rating – die Bewertung der Mitarbeiter und deren Kompetenzen. Beitrag zur Fachtagung Intellectual Capital Management des Fraunhofer IAO, 30.06.2004, Stuttgart.

Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg.

Stewart, T. A. (2001): The Wealth of Knowledge. London.

Sveiby, K.-E. (2004): Methods for Measuring Intangible Assets. URL: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> [Stand 2005-02-01]

Warnecke, H.-J. (1993): Die Fraktale Fabrik. Revolution in der Unternehmenskultur. Hamburg.

Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg.

Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.) (2000): Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen. Köln.

Zawacki-Richter, O. (2004): Kompetenzkapital: Ansätze des betrieblichen Kompetenzmanagements und E-Learning-Szenarien. In: Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004): Kompetenzbilanz, S. 237-269, Frankfurt/Main.

Ich versichere, dass ich diese Studienarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Datum

Unterschrift
