

**LEITFADEN
KONTINUIERLICHE WISSENSBILANZIERUNG**



IMPRESSUM

Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung

Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz

Autoren

Kay Alwert, Sven Wuscher

Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, Berlin
Unternehmensmanagement

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin
Telefon: +49 30 390 06 233
Telefax: +49 30 393 25 03
E-Mail: holger.kohl@ipk.fraunhofer.de
URL: www.ipk.fraunhofer.de

URN: urn:nbn:de:0011-n-3112471

Gestaltung

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Competence Center Wissensmanagement (CCWM)
Berlin

Bildnachweise: tom - Fotolia (Titel), Shariff Che'Lah - Fotolia (S. 4), Icons N.N. - Fotolia, arthurdent - Fotolia (S. 5), Pulsar75 - Fotolia (S. 6), Picture-Factory - Fotolia (S. 8), Bartussek - Fotolia (S. 18), carlosseller - Fotolia (S. 20)

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Publikation berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

© Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, 2014

Vorwort	4
Aufbau des Leitfadens	5
Einleitung	6
Herausforderungen bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung	7
Was leistet das Zusatzmodul »Kontinuierliche Wissensbilanzierung«?	7
Voraussetzungen und Schnittstellen zu anderen Wissensbilanz-Modulen	7
Kontinuierliche Wissensbilanzierung	8
Arbeitsschritte, Workshopablauf und Besonderheiten	9
Schritt 1: Vorbereitung	10
Schritt 2: Überarbeitung des Geschäftsmodells und des Intellektuellen Kapitals	11
Schritt 3: Aktualisierung der QQS-Bewertung	11
Schritt 4: Aktualisierung der Indikatoren	12
Schritt 5: Aktualisierung der Wirkungszusammenhänge	12
Schritt 6: Auswertung	13
Grundlagen	13
Umsetzung	14
Schritt 7: Maßnahmen als Input und Output	16
Schritt 8: Berichte erstellen	16
Grundlagen	16
Umsetzung	16
Literatur und Internetquellen	18
Glossar und Abkürzungsverzeichnis	20



VORWORT

Wissensbilanz – Made in Germany

Im Rahmen steigender Kosten und globaler Märkte können sich Unternehmen am Standort Deutschland häufig nur noch über ihr Wissen am Markt differenzieren. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist die strukturierte Bewertung und gezielte Entwicklung dieses Intellektuellen Kapitals (IK) daher eine strategische Managementaufgabe, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aus diesen Faktoren entstehen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen auch langfristig erfolgreich machen.

Das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte Pilotprojekt »Wissensbilanz – Made in Germany« hat diese Herausforderung angenommen. Mittlerweile ist die 2004 erstmals publizierte Methode als strategisches Managementinstrument zur gezielten Steuerung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens weit über Deutschland hinaus anerkannt.

Der im Pilotprojekt entwickelte »Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz« und die unterstützende Software »Wissensbilanz-Toolbox 2.0« erfreuen sich einer kontinuierlich hohen Nachfrage bei Unternehmen. Sowohl für die Verbesserung der Außendarstellung bei Kunden, Partnern oder Investoren als auch zur systematischen Entwicklung von immateriellen Ressourcen ist die Wissensbilanz ein geeignetes, einfach anzuwendendes Instrument einer zukunftsorientierten Unternehmensführung.

Ziel der Zusatzmodule

Durch zahlreiche Pilotanwendungen und Rückmeldungen aus dem wachsenden Moderatorennetzwerk des Arbeitskreises Wissensbilanz haben sich neue Anforderungen ergeben. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf die Verankerung der Wissensbilanz im Unternehmen und auf die Verknüpfung mit angrenzenden Managementaufgaben. Die Zusatzmodule zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz gehen auf diese Anforderungen ein. Sie basieren auf aktuellen Entwicklungen des Arbeitskreises Wissensbilanz und wurden im Rahmen der Pilotprojekte erfolgreich in der Praxis erprobt.

Ziel der Zusatzmodule ist es, Anwenderunternehmen und Wissensbilanz-Moderatoren Hilfestellungen und eine Vertiefung zu geben, z.B. für die Strategieentwicklung, das operative Maßnahmenmanagement oder die kontinuierliche Wissensbilanzierung. Die Zusatzmodule ermöglichen in Zukunft neue Entwicklungen im Basisvorgehen der Wissensbilanzierung zu integrieren.

Viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg bei der nachhaltigen Entwicklung Ihres Intellektuellen Kapitals wünscht

Ihr Arbeitskreis Wissensbilanz



AUFBAU DES LEITFADENS

Jedes Zusatzmodul stellt ein nutzenstiftendes Zwischenergebnis dar. Je nach Anwendungsfall und Bedarf können die Module auch einzeln angewendet werden. Empfehlenswert ist es, den Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz als Grundlage für die Zusatzmodule zu verwenden. Hier werden die grundlegenden Begriffe und das Basisvorgehen im Detail beschrieben. Außerdem gibt der Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz die Struktur vor, an der sich die Zusatzmodule orientieren.

Jedes Modul enthält neben der Erklärung der wesentlichen Begriffe und Voraussetzungen eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens. Hilfsmittel wie Checklisten und Vorlagen, Beispiele aus der Praxis und Hinweise zur Vertiefung mit Quellen und weiterführenden Informationen ermöglichen jederzeit einen zielgenauen Zugriff auf benötigte Informationen und Hilfsmittel.



Auch auf besonders wichtige Erfahrungen, die sich bei der bisherigen Umsetzung des Zusatzmoduls »kontinuierliche Wissensbilanzierung« ergeben haben, wird durch das »Lampen-Symbol« in grüner Schrift hingewiesen.

Um die im Text dargestellten Sachverhalte verständlicher zu machen und ein Gefühl der praktischen Umsetzung zu vermitteln, bietet der Leitfaden eine Vielzahl von **Beispielen** in grüner Schrift.



Als Hilfsmittel für die praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen werden für jeden Arbeitsschritt in einem separaten Abschnitt Checklisten und Hilfsfragen zur Verfügung gestellt. Außerdem werden interessierten Lesern Hinweise auf weiterführende Literatur zur Vertiefung gegeben, die über die hier im Vordergrund stehende praktische Darstellung der »kontinuierlichen Wissensbilanzierung« hinausgeht.



EINLEITUNG

Herausforderungen bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung

Zahlreiche Organisationen haben eine erste Wissensbilanz erstellt und den Nutzen für sich erkannt. Stärken und Schwächen im Intellektuellen Kapital wurden erarbeitet, prioritäre Handlungsfelder definiert und dokumentiert sowie Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet. Teilweise ist den Wissensbilanz-Anwendern jedoch nicht klar, wie es danach weitergeht:

- Wann wird die nächste Wissensbilanz erstellt?
- Wie ist dabei vorzugehen, sind Besonderheiten zu beachten?
- Was bringt die kontinuierliche Wissensbilanzierung?
- Wie kann die Wissensbilanz zum Controlling von Veränderungsmaßnahmen eingesetzt werden?
- Welche Struktur und welche Visualisierungen sind sinnvoll?

Was leistet das Zusatzmodul »Kontinuierliche Wissensbilanzierung«?

Ziel des vorliegenden Zusatzmoduls ist es, die Wissensbilanzmethode zu erweitern. Die kontinuierliche Wissensbilanzierung in Verbindung mit einem systematischen Maßnahmenmanagement wird somit zu einem integrierten Managementinstrument, das eine nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützt.

Im vorliegenden Leitfaden werden hierzu folgende Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines verkürzten und mit Hilfsmitteln unterstützten Verfahrens zur kontinuierlichen Wissensbilanzierung, das sich auf die Aktualisierung der zuletzt erstellten Wissensbilanz konzentriert.
- Bereitstellung von Zeitreihenvisualisierungen zur Überwachung von Veränderungen im Intellektuellen Kapital sowie zur Nachverfolgung von Maßnahmen.
- Überarbeitete Berichtsstruktur, welche die Besonderheiten der kontinuierlichen Wissensbilanzierung berücksichtigt.

In Praxistests zeigt die kontinuierliche Wissensbilanzierung einige Nutzenaspekte, die über die im Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz beschriebenen hinausgehen. Sie ergeben sich vor allem aus der regelmäßigen Anwendung der Methode,

der Möglichkeit Lerneffekte zu realisieren und Veränderungen über die Zeit hinweg betrachten zu können. Folgende zusätzliche Nutzenaspekte können bei Anwendung des im vorliegenden Zusatzmodul beschriebenen Verfahrens realisiert werden:

- Zeit- und Kosteneinsparungen für die Wissensbilanz-Erstellung durch Lerneffekte.
- Früherkennung von möglichen Risiken durch ein kontinuierliches Monitoring der Veränderungen im Intellektuellen Kapital.
- Bessere Allokation von Ressourcen durch den Nachweis von Erfolgen und Misserfolgen von Maßnahmen.
- Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns bei den wechselnd beteiligten Mitarbeitern.
- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter durch Einbindung und Wertschätzung im Prozess.
- Entlastung der Führung, da vor Entscheidungen notwendige Analysen durch das Wissensbilanz-Team erfolgen.
- Schaffung eines integrierten Wissensmanagementsystems, das strategisches und operatives Wissensmanagement über ein kontinuierliches Verfahren miteinander verknüpft.

Voraussetzungen und Schnittstellen zu anderen Wissensbilanz-Modulen

Voraussetzung für die kontinuierliche Wissensbilanz ist, dass bereits eine Wissensbilanz nach dem im Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz beschriebenen Verfahren erstellt wurde.

Es besteht eine Schnittstelle zu dem Zusatzmodul »Maßnahmen managen«, die bei der Erstellung berücksichtigt werden sollte, da die kontinuierliche Wissensbilanzierung u.a. zum Ziel hat, den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen im Intellektuellen Kapital zu überprüfen. Dabei liefert der Stand laufender Maßnahmen Input für die neue Wissensbilanz. Zeitreihen können dabei als Mittel zum Controlling von Maßnahmen eingesetzt werden.



KONTINUIERLICHE WISSENSBILANZIERUNG

Arbeitsschritte, Workshopablauf und Besonderheiten

Im Folgenden werden die einzelnen Arbeitsschritte bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung erläutert. Unter kontinuierlich wird hier ein andauernder Prozess verstanden, bei dem in festgelegten Abständen eine Wissensbilanz erstellt wird.

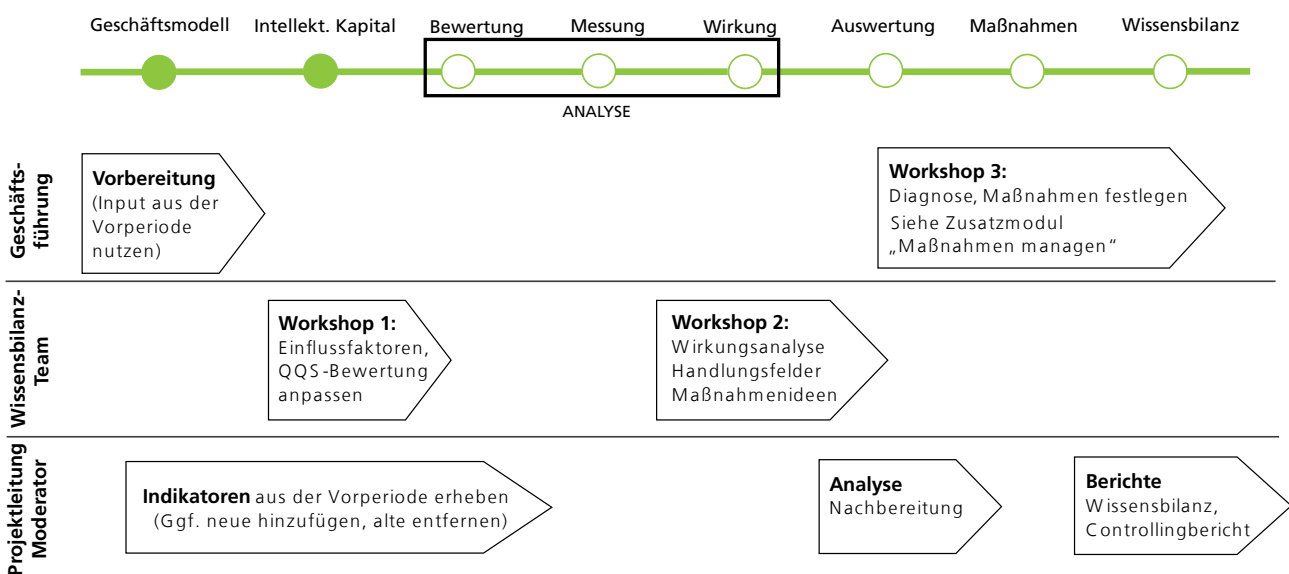
Als **turnusmäßiger Zeitraum zur Wissensbilanzierung** haben sich in der Praxis verschiedene Zeiträume etabliert. Folgende Zielsetzungen bestimmen den gewählten Zeitraum:

- Regelmäßige Überwachung der Veränderungen im Intellektuellen Kapital. Dabei hängt der gewählte Wiederholungszeitpunkt von der Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation und ihres Umfeldes ab. In der Praxis hat sich ein Erstellungsturnus von ein bis drei Jahren als praktikabel herausgestellt.

- Neuausrichtung der Organisation. Die Wissensbilanz ist ein strategisches Managementinstrument. Die in ihr vorgenommenen Bewertungen hängen maßgeblich von den strategischen Zielsetzungen der Organisation ab. Werden diese Zielsetzungen aufgrund veränderter Strategien angepasst, ist es auch außerplanmäßig sinnvoll eine neue Wissensbilanz zu erstellen, um darauf basierend Maßnahmen zur Anpassung des Intellektuellen Kapitals einzuleiten.

Das grundsätzliche Verfahren zur Erstellung einer Wissensbilanz ist wie bisher im Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz ausführlich nachzulesen. Die Abbildung unten zeigt den angepassten Projektablauf bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung anhand der Arbeitsschritte der Wissensbilanzierung, wie sie in der Wissensbilanz-Toolbox zu finden sind.

Arbeitsschritte und Workshopablauf bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung



Dabei sind wie bisher die einzelnen Faktoren des Intellektuellen Kapitals zu bewerten, Wirkungen zu analysieren und Handlungsfelder zu priorisieren. Die Ergebnisse aus den Workshops werden in der Nacharbeit durch den Moderator¹ und den Projektverantwortlichen detailliert analysiert und zu einer Wissensbilanz zusammengefasst. Dieses Verfahren unterscheidet sich im Ablauf nur unwesentlich von der bisherigen Wissensbilanz-Methode und trägt damit der Anforderung der Praktiker Rechnung, das gut funktionierende Verfahren weitgehend unverändert zu lassen. Die **wesentlichen Unterschiede und Besonderheiten** liegen in der

- Verkürzung der Vorbereitung durch Zugriff auf Informationen aus der letzten Wissensbilanz inkl. Indikatoren, die nur aktualisiert werden müssen,
- Verkürzung der Wirkungsanalyse im Workshop, indem die aus der Vorperiode stammenden Werte nur überprüft und ggf. angepasst werden,
- Auswertung von Zeitreihen, um Entwicklungen zu veranschaulichen sowie Trends und Veränderungen gegenüber der letzten Periode zu analysieren und
- Anpassung der Berichte, die in ihrer Funktion stärker auf die Zielgruppen Führung (siehe MS-Team im Zusatzmodul »Maßnahmen managen«), Mitarbeiter und Kapitalgeber zugeschnitten sind.

Schritt 1: Vorbereitung

Die kontinuierliche Wissensbilanzierung unterscheidet sich insbesondere in der Vorbereitung von der erstmaligen Durchführung, denn im Regelbetrieb kann auf umfangreiche Arbeiten aus der vorherigen Wissensbilanz zugegriffen werden. Das betrifft alle Informationen zum Geschäftsmodell, die Definitionen der Einflussfaktoren sowie Indikatoren des Intellektuellen Kapitals, die idealerweise in der neuen Runde nur aktualisiert werden bzw. unverändert bleiben.

Sollten **Änderungen** notwendig sein, ist zu beachten, dass dies direkte Implikationen auf die Analyse von möglichen Zeitreihen und Trends hat. Werden z.B. Definitionen von Einflussfaktoren oder Indikatoren geändert, können diese nur bedingt als Zeitreihe betrachtet werden, denn dafür ist Identität über die Zeit hinweg eine wesentliche Voraussetzung. Es sollen nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden. Änderungen sind also immer vor diesem Hintergrund abzuwägen.

Eine besondere Situation ergibt sich, wenn das Geschäftsmodell gravierend angepasst wird. Dann kann es sein, dass Einflussfaktoren plötzlich von Wichtigkeit sind, die in der letzten Wissensbilanzperiode keine Rolle spielten. In solchen Fällen ist darauf zu achten, diese neuen Einflussfaktoren sinnvoll in den Wissensbilanz-Erstellungsprozess zu integrieren und Redundanzen zu bestehenden Einflussfaktoren zu vermeiden. Trends und Entwicklungen eines so neu aufgenommenen Einflussfaktors (via Zeitreihen) können dann erst ab der darauf folgenden Wissensbilanzperiode erfasst werden.

Die **Teamzusammensetzung** bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung ist, wie bei der erstmaligen Erstellung der Wissensbilanz, ein erfolgskritischer Schritt. Idealerweise ist das Wissensbilanz-Team (WB-Team) eine Mischung aus erfahrenen »Wissensbilanzierern« und »Neuen«. Dies fördert den Erfahrungstransfer, verbreitert die Methodenkenntnis in der Belegschaft und verbessert die Akzeptanz des Instrumentes in der Organisation.



Fragen Sie die bereits einmal beteiligten Mitarbeiter nach Kollegen, die aus deren Sicht gut in das WB-Team passen würden. Diese kennen bereits den Prozess und die Anforderungen. Aus der sich daraus ergebenden Liste können Sie die für die Repräsentativität notwendigen Mitarbeiter auswählen.

¹Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gemeint.

Zur Vorbereitung der kontinuierlichen Wissensbilanzierung sollten sich Projektleitende und Moderierende einen Überblick über die laufenden und abgeschlossenen Maßnahmen zum Intellektuellen Kapital verschaffen. Hierzu ist eine Übersicht über alle Maßnahmen aus der letzten Wissensbilanz zu beschaffen bzw. zu erstellen (Details siehe Zusatzmodul »Maßnahmen managen«).

Diese Übersicht erleichtert dem Moderator die Bewertungen und Diskussionen im Workshop nachzuvollziehen und ggf. gezielt die Wirkung einzelner Maßnahmen im Wissensbilanz-Team zu hinterfragen.

Schritt 2: Überarbeitung des Geschäftsmodells und des Intellektuellen Kapitals

Für eine effiziente Überarbeitung des Geschäftsmodells und der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals wird empfohlen, auf den Inhalten der zuletzt erstellten Wissensbilanz aufzubauen. Dazu kann in der Wissensbilanz-Toolbox 2.0 eine neue Periode angelegt werden. [Unter dem Menüpunkt »Projekt« befindet sich die Option »Eigenschaften«. Nach dem Aufrufen der »Eigenschaften« öffnet sich ein PopUp-Menü, dann kann eine neue Periode angelegt werden. Mit dieser Methode befinden sich in der neu angelegten Periode schon die Ausgangssituation vom Vorjahr, die Geschäftsprozesse (GP), die Geschäftserfolge (GE), sowie die Einflussfaktoren ohne Bewertungen und die Wirkungen einschließlich der Wirkungsgrade.

Das Geschäftsmodell und die Definition des Einflussfaktors des Intellektuellen Kapitals werden dann durch den Projektleiter bzw. die Geschäftsführung aktualisiert. Im nächsten Schritt ist die neuerliche Bewertung des Intellektuellen Kapitals erforderlich.

Schritt 3: Aktualisierung der QQS-Bewertung

Die Aktualisierung der QQS-Bewertung erfolgt im Workshop und wird durch die Geschäftsführung eingeleitet. Sie erläutert,

- was seit der letzten Wissensbilanz passiert ist (am besten mit Bezug zu den Maßnahmen, die aus der letzten WB hervorgegangen sind und umgesetzt wurden),
- was die aktuellen strategischen Herausforderungen und Veränderungen im Geschäftsmodell sind und
- was der Rahmen und die Erwartungen an den Wissensbilanzprozess sind.

Der Workshop zur **QQS-Bewertung** folgt im Wesentlichen dem Standardvorgehen mit starkem Fokus auf die Begründungen und ggf. Argumentation von Veränderungen gegenüber der letzten Periode.

Um die Zeitreihenkonsistenz herzustellen, sollte nach Bewertung der ersten Faktoren ggf. eine Glättung des Bewertungsmaßstabes auf ein vergleichbares Niveau zur Vorperiode erfolgen. Dies kann dadurch geschehen, dass die ersten Bewertungen mit denen der Vorperiode verglichen und ggf. begründbar angepasst werden.



Der Moderator sollte sich im Vorfeld einen »Spickzettel« zu den Bewertungen der Vorperiode machen oder ggf. die ganze Wissensbilanz zur Hand haben. Damit kann er prüfen, ob alle wesentlichen Argumente der Vorperiode auch in der neuen Periode diskutiert werden und ggf. nachhaken. Dies kann die Qualität der Begründungen verbessern und wichtige Argumente für Veränderungen liefern.

Schritt 4: Aktualisierung der Indikatoren

Der erste Schritt der Messung erfolgt bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung bereits in der Vorbereitungsphase. Dabei sollte kurz überprüft werden, ob die in der letzten Wissensbilanz definierten **Indikatoren** weiterhin sinnvoll sind und ob ggf. neue aufgenommen werden müssen. Nicht mehr benötigte Indikatoren sollten in der Wissensbilanz-Toolbox als nicht mehr aktiv gekennzeichnet werden.

Im Anschluss werden die aktuellen IST-Werte der Indikatoren erhoben. Wenn möglich, liegen die IST-Werte bereits zum ersten Workshop-Termin vor und können so in die Bewertungsdiskussion einfließen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Indikatoren, welche große Änderungen anzeigen und/oder Aussagen über den Erfolg von Maßnahmen machen.



Folgende Hilfsfragen können helfen, die Indikatoren zu überprüfen:

- Hat sich der Indikator bewährt und den erwarteten Nutzen zur Steuerung und Kommunikation gebracht?
- Ist das Aufwand-Nutzen-Verhältnis gut genug?
- Müssen neue Indikatoren aufgenommen werden?
- Welche IST-Werte haben die Indikatoren?



Vertiefung

- Bornemann, M.; Leitner, K.-H. (2002): Zum Umgang mit und zur Entwicklung von Indikatoren im Rahmen der Wissensbilanzierung.
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997): Indikatoren in der weltweit ersten Wissensbilanz bei Skandia.
- Koch, G. R.; Leitner, K.-H.; Bornemann, M. (2000): Grundlagenartikel zur Nutzung von Indikatoren im Rahmen der Wissensbilanzierung.
- Leitner, K.-H. (2005): Praxisnahe Beschreibung zur Entwicklung und Nutzung von Indikatoren auch im Zeitverlauf.

Schritt 5: Aktualisierung der Wirkungszusammenhänge

Die **Wirkungsanalyse** im zweiten Workshop der kontinuierlichen Wissensbilanzierung wird durch ein verkürztes Verfahren auf eine Dauer von ca. 3 Stunden reduziert. Dem Vorgehen liegt die Annahme zu Grunde, dass die Wirkungsweise der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals (und damit die Wirkungsmatrix) im Zeitraum seit der letzten Wissensbilanz weitgehend stabil geblieben ist. Dies ist dann der Fall, wenn:

- die QQS-Bewertung unabhängig vom Status quo erhoben wurde und
- sich die grundsätzliche Funktionsweise der Organisation nicht verändert hat, also wenn es keine organisatorischen und strukturellen Veränderungen gab.

Der Moderator sollte diese Punkte im Vorfeld mit der Geschäftsführung oder dem Projektleiter besprechen. Ist die Annahme erfüllt, empfiehlt sich folgendes Verfahren:

1. Das Wissensbilanz-Team priorisiert anhand der QQS-Bewertung die Faktoren, die am stärksten von Änderungen seit der letzten Wissensbilanz betroffen sind.
2. Diese werden dann in der Matrix überprüft und gegebenenfalls neu bewertet.

Schritt 6: Auswertung

Grundlagen

Eine zusätzliche Aufgabe bei der Auswertung der kontinuierlichen Wissensbilanz ist es die Veränderungen im Zeitverlauf zu visualisieren und zu interpretieren. Grundsätzlich gibt es vier unterschiedliche Möglichkeiten, wie **Veränderungen in der Bewertung** über die Zeit hinweg zustande kommen können und dementsprechend zu interpretieren sind:

1. Maßnahmen wurden erfolgreich umgesetzt bzw. Ereignisse sind eingetreten, welche das Intellektuelle Kapital verändert haben.

Beispiele:

Mitarbeiterschulungen führen zu einer besseren Bewertung der Fachkompetenzen.

Eine Umstrukturierung erreicht eine verbesserte Kommunikation. Fluktuation führt zu einer Verschlechterung in der Bewertung des Humankapitals.

2. Der Bewertungsmaßstab hat sich verändert. Der Bewertungsmaßstab für die QQS-Bewertung ist in der Wissensbilanz von der individuellen Strategie der Organisation abhängig (vgl. Standardfrage: Ist die Ausprägung des Einflussfaktors gut genug, um die strategischen Ziele zu erreichen?). Es ist also möglich, dass sich die Einschätzung der Gruppe zu einem Einflussfaktors ändert, weil sich der strategische Anspruch an den Einflussfaktor verändert hat. In einem solchen Fall ist bei der Interpretation des Trends streng darauf zu achten, den veränderten Anspruch in der Begründung mit aufzuführen.

Beispiel:

Bei der letzten Wissensbilanz war die Strategie des Unternehmens, eine nationale Nische zu bedienen. Dazu waren die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter ausreichend. Die neue Strategie des Unternehmens ist es, international breit aufzutreten. Dazu sind die immer noch gleichen Kompetenzen

aber nicht mehr ausreichend, denn es fehlen z.B. wesentliche Kenntnisse des Marktes, Sprachkenntnisse und Kompetenzen in den neuen Geschäftsbereichen etc. Die Bewertung der Kompetenzen fällt daher deutlich niedriger aus, obwohl sich »real« nichts geändert hat – es sind immer noch die gleichen Personen da. Bei richtiger Interpretation ist die Aussage der Zeitreihe aber nach wie vor korrekt, denn der nun gesunkene Wert sagt aus, dass sich die Bewertung der Kompetenzen im Vergleich zur Vorperiode verschlechtert hat und jetzt ggf. nicht mehr ausreicht.

3. Fehler in der Umsetzung. Einflussfaktoren und/oder Fragestellungen wurden so verändert, dass in der neuen Periode etwas anderes bewertet wurde. Dies ist durch den Moderator auszuschließen. Falls wesentliche Änderungen an den Einflussfaktoren oder Fragestellungen erfolgt sind, darf keine Zeitreihe für den entsprechenden Faktor erstellt werden.
4. Ungenauigkeiten im Verfahren. Die praktischen Tests haben gezeigt, dass eine Abweichung von +/- 5% bei der Beantwortung einer Bewertungsfrage nichts ungewöhnliches ist. Begründungen für Veränderungen in diesem geringen Maße sollten also nicht durch unnötige Interpretationen überstrapaziert werden. Veränderungen im Bereich +/- 10% und höher, sollten dagegen begründbar sein. Ist dies nicht der Fall, sollte eine Diskussion im Wissensbilanz-Team erfolgen und der Wert ggf. auf ein realistisches Niveau angepasst werden.

Umsetzung

Die Erstinterpretation der Ergebnisse erfolgt gemeinsam mit dem Wissensbilanz-Team, idealerweise noch im zweiten Workshop. Dazu werden im Anschluss an die Wirkungsanalyse:

- die Standard-Auswertungen in der Wissensbilanz-Toolbox gemeinsam interpretiert (QQS-Portfolio, Balkendiagramme, Potenzial-Portfolio),
- die Veränderungen zur Vorperiode diskutiert und interpretiert,
- die Handlungsfelder im Potenzial-Portfolio priorisiert und
- ggf. Ideen für neue bzw. veränderte Maßnahmen gesammelt.

Neben den üblichen Schritten zur Nachbereitung der Workshopergebnisse und Analyse sind in der kontinuierlichen Wissensbilanzierung vor allem die Betrachtung und Analyse von Zeitreihen neu.

Darstellung von Zeitreihen

Folgende Zeitreihendarstellungen sollte bei der Auswertung berücksichtigt werden:

Bei der **Zeitreihe nach Kapitalarten in der Übersicht** (Abbildung unten links) handelt es sich um eine Auswertung auf oberster Ebene, aufgeschlüsselt nach den Mittelwerten der Quantität, Qualität und Systematik von Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital. Diese Auswertung gibt aller-

dings nur Aufschluss über sehr grundsätzliche Schwerpunkte im Management der Organisation. Die Abbildung zeigt bspw. die Entwicklung der Kapitalarten aller Einflussfaktoren über vier Perioden.

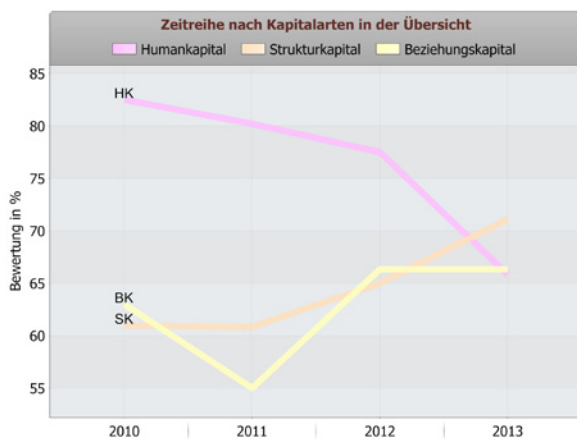


QQS-Zeitreihen einstellen

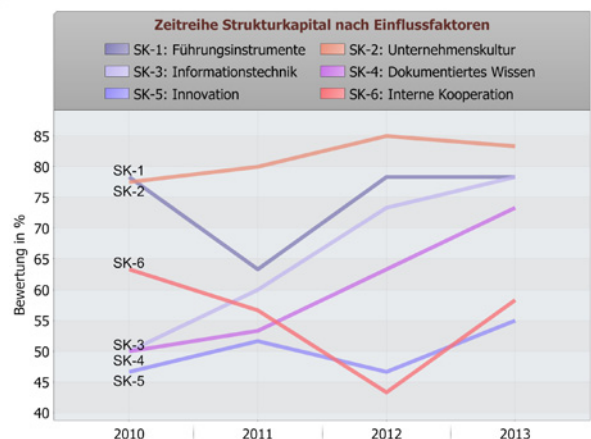
In der Wissensbilanz-Toolbox ist diese Ansicht unter Auswertung/QQS-Zeitreihen einstellbar im Einstellungsmenü Diagramm-Typ: Kapitalart.

Die Visualisierung auf Einflussfaktorenebene, bei der die Mittelwerte aus Quantität, Qualität und Systematik verwendet werden (s. Abbildung unten rechts), zeigt die grundsätzliche Entwicklung der Einflussfaktoren auf einer zusammenfassenden Ebene und gibt schnell einen guten Überblick über das gesamte Intellektuelle Kapital. Sie ist daher für das obere Management aber auch für externe Stakeholder wie Kapitalgeber gut geeignet.

Zeitreihe nach Kapitalarten in der Übersicht



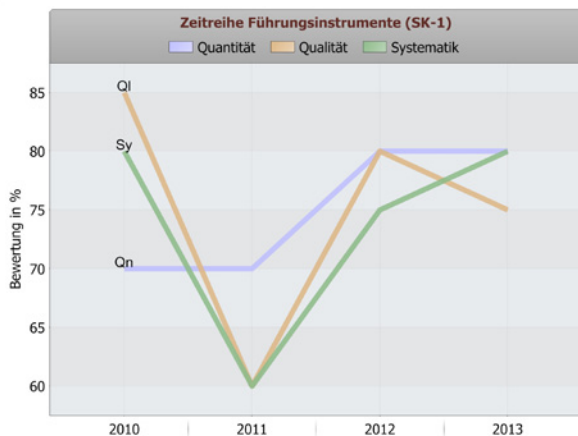
Visualisierung auf Einflussfaktorenebene



Die **Zeitreihendarstellung auf Einflussfaktorebene** ist aufgeschlüsselt nach Quantität, Qualität und Systematik (siehe Abbildung). Diese Visualisierung eignet sich sehr gut für die detaillierte Analyse der Entwicklung eines spezifischen Einflussfaktors und sollte daher die Ausgangsbasis bei der Interpretation bilden.

Zeitreihendarstellung von Indikatoren, bei der die festgelegten und erhobenen Indikatoren der Wissensbilanz verwendet werden (siehe Abbildung S.14 links). Die tabellarische Visualisierung (siehe Abbildung unten) gibt einen schnellen Überblick über die Entwicklung der Indikatoren.

Zeitreihendarstellung auf Einflussfaktorebene



Interpretation von Zeitreihen

Jede Zeitreihendarstellung sollte interpretiert werden. Hierzu werden je Einflussfaktor die Erklärungen aus der Vorperiode mit den aktuellen Begründungen verglichen und die Argumente aus den Protokolltexten herausgesammelt, die die Veränderungen begründen. Diese werden dann pro Zeitreihe in das Feld Interpretation hinzugefügt.

Diese aus den Protokollen erzeugte Interpretation ist dann Input für den Diagnose-Workshop, der gemeinsam mit der Geschäftsführung durchgeführt wird. Hier werden die Interpretationen besprochen und ggf. angepasst. Ohnehin bildet der Diagnose-Workshop, wie bei der erstmaligen Erstellung der Wissensbilanz auch, einen wichtigen Meilenstein und gleichzeitig den Übergang in das Maßnahmenmanagement und die Finalisierung des Wissensbilanz-Berichtes.

Indikatortabelle mit Zeitreihe und Bewertung (Praxisbeispiel)

BERICHT	Zeitreihen
Firma:	Muster GmbH
Projekt:	Wissensbilanz - Made in Germany

Humankapital

	Periode 2010		Periode 2011		Periode 2012		Periode 2013		Entwicklungsziel Stand vom: 31.12.2013
	01.01.2010	31.12.2010	01.01.2011	31.12.2011	01.01.2012	31.12.2012	01.01.2013	31.12.2013	
HK-1: Fachkompetenz									
Quantität	80%	😊	70%	😊	55%	😞	30%	😞	-
Qualität	80%	😊	85%	😊	85%	😊	55%	😞	-
Systematik	70%	😊	65%	😊	65%	😊	30%	😞	-
I Gesamtzahl der Mitarbeiter (inkl. Azubis) (Anzahl)		○		○	35		33		-
I MA mit Hochschulbildung (Anzahl)		○		○	14		12		-

Schritt 7: Maßnahmen als Input und Output

Der Schritt Maßnahmen ist bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung zweimal zu berücksichtigen: einmal am Anfang in der Vorbereitungsphase und einmal nach der Auswertung zur Ableitung neuer bzw. zur Anpassung laufender Maßnahmen.

Im dritten Workshop bei der kontinuierlichen Wissensbilanzierung werden bestehende Maßnahmen aktualisiert bzw. neue Maßnahmen definiert. Zur Aktualisierung von laufenden Maßnahmen wird an dieser Stelle auf den Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz und den Zusatzleitfaden »Maßnahmen managen« verwiesen.

Schritt 8: Berichte erstellen

Grundlagen

In der kontinuierlichen Wissensbilanzierung können unterschiedliche Berichte für verschiedene Zielgruppen erstellt werden:

Der **Wissensbilanz-Bericht** enthält den jeweils aktuellen Status quo der Bewertung des Intellektuellen Kapitals, eingebettet in alle relevanten Hintergrundinformationen (Geschäftsmodell, Strategie etc.) sowie die geplanten Maßnahmen. Er ist für interne oder externe Zielgruppen geeignet, die sich ein Gesamtbild des Unternehmens machen wollen (Mehr dazu: siehe Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz).

Der **IK-Controllingbericht** enthält alle zeitlichen Entwicklungen des Intellektuellen Kapitals sowie die Informationen zu abgeschlossenen und laufenden Maßnahmen. Er dient Führungskräften als Zusammenfassung der wichtigsten steuerungsrelevanten Informationen, um fundierte Entscheidungen zu treffen, ohne weitere Kontextinformationen zu benötigen (z.B. Geschäftsführung, Strategie- und Maßnahmensteuerungsverantwortliche, mit der Wissensbilanz vertraute Führungskräfte).

Umsetzung

Am Ende der Auswertung werden die ersten Ergebnisberichte erstellt, die nach erfolgreicher Ableitung der Maßnahmen finalisiert werden. Da es unterschiedliche Möglichkeiten und Zielgruppen für die Berichte gibt, sollte vorab mit der Geschäftsführung geklärt werden wofür die Ergebnisdokumentation später verwendet werden soll.

Der erste Bericht, der erstellt wird, ist die Wissensbilanz, da ein erster Entwurf schnell aus der Wissensbilanz Toolbox exportiert werden kann. Das entsprechende Exporttemplate hierfür finden Sie in den Vorlagen der Wissensbilanz-Toolbox. Die Interpretation der Standard-Visualisierungen erfolgt analog zu den Beschreibungen im Wissensbilanz-Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz.

Der zweite Kurzbericht ist der IK-Controllingbericht. Hierzu sollten Sie die Visualisierungen der Entwicklung der einzelnen Faktoren in einen Bericht überführen, der sich an der unten gezeigten Beispielstruktur orientieren kann.

Beide Dokumente können auch integriert werden und je nach Zielgruppe mit mehr oder weniger Details versehen werden. Ein Beispiel für eine »Wissensbilanz mit integriertem IK-Controllingbericht« sehen Sie unten. Ein solches integriertes Dokument kann speziellen Zielgruppen helfen, einen fundierten Überblick über das Unternehmen, den Status quo und die bisherigen Entwicklungen im Intellektuellen Kapital sowie über geplante, laufende und abgeschlossene Maßnahmen zu erhalten (z.B. Banken/Investoren, Führungskräfte ohne Hintergrundwissen zur WB).



Achten Sie bei der integrierten Wissensbilanz vor allem darauf, Redundanzen zu vermeiden, um das Dokument nicht unnötig zu verlängern und die Leser zu langweilen. Alle wichtigen Formulierungen und zusammenfassenden Informationen sollten bereits im ersten Teil bis zum Anhang enthalten sein. Der Anhang enthält dann nur noch weiterführende Informationen, die für einen Großteil der möglichen Zielgruppen teilweise oder sogar ganz entfallen können.

Bsp.1: Gliederungsvorlage eines IK-Controllingberichtes

Management Summary	1
1 Entwicklungen im Intellektuellen Kapital	1
1.1 Entwicklungen im Humankapital (detaillierte Zeitreihen je Einflussfaktor).....	2
1.2 Entwicklungen im Strukturkapital (detaillierte Zeitreihen je Einflussfaktor).....	3
1.3 Entwicklungen im Beziehungskapital (detaillierte Zeitreihen je Einflussfaktor).....	4
2 Entwicklung eingeleiteter Maßnahmen (siehe Zusatzleitfaden „Maßnahmen managen“)	5
2.1 Wirkung und Nutzen abgeschlossener Maßnahmen.....	5
2.2 Wirkung und Nutzen laufender Maßnahmen.....	6

Bsp.2: Gliederungsvorlage eines integrierten Dokumentes aus Wissensbilanz und IK-Controllingbericht

Management Summary	1	Anhang (kann entfallen)	24
1 Unternehmensdarstellung	2	4 Detaillierte Bewertungen inkl. Definitionen und Protokollsätzen	24
1.1 Bilanzierungsbereich und Änderungen zur letzten Wissensbilanz	2	4.1 Geschäftsprozesse im Detail	24
1.2 Geschäftsumfeld	3	4.2 Geschäftsergebnisse im Detail	29
1.3 Vision	3	4.3 Humankapital im Detail	33
1.4 Strategie	3	4.4 Strukturkapital im Detail	40
1.5 Lage und Entwicklung der Geschäftsprozesse	5	4.5 Beziehungskapital im Detail	48
1.6 Lage und Entwicklung der Geschäftsergebnisse	6	5 Wirkungsanalyse	54
2 Lage und Entwicklung im Intellektuellen Kapital	8	5.1 Steuerungsgrößen	55
2.1 Stärken und Schwächen (QQS-Portfolio)	8	5.2 Analyse wichtiger Wirkungszusammenhänge	57
2.2 Humankapital (Zeitreihen zu den Einflussfaktoren)	9	6 Alle Zahlen auf einen Blick	58
2.3 Strukturkapital (Zeitreihen zu den Einflussfaktoren)	10	7 Definitionen	61
2.4 Beziehungskapital (Zeitreihen zu den Einflussfaktoren)	12	7.1 Einflussfaktoren - Definitionen	61
3 Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung	13	7.2 Indikatoren - Definition und Berechnung	64
3.1 Handlungsfelder und Entwicklungsziele	13	8 Tabellen und Abbildungsverzeichnisse	71
3.2 Maßnahmen	16	8.1 Abbildungsverzeichnis	71
3.3 Abgeschlossene Maßnahmen aus der letzten Wissensbilanz	23	8.2 Tabellenverzeichnis	72
		9 Wissensbilanz Modell und Methode	73
		9.1 Modell	73
		9.2 Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals	74
		9.3 Wirkungsanalyse	75
		9.4 Ableitung von Maßnahmen	77
		9.5 Glossar und Abkürzungsverzeichnis	77



LITERATUR UND INTERNETQUELLEN

Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.; Wuscher, S. (2013): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Hrsg. durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Berlin. http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_2.0_Wissensbilanz_Stand_Nov2013.pdf. (letzter Abruf: 23.04.2014).

Alwert, K.; Will, M. (2014): Leitfaden Maßnahmen managen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Austrian Research Centers Seibersdorf (ARCS); Austrian Institute of Technology (AIT) (1999-2013): Wissensbilanzen 1999-2013. Seibersdorf/ Wien. <http://www.ait.ac.at/presse/wissensbilanz/>. (letzter Abruf: 28.02.2013).

Bornemann, M.; Leitner, K.-H. (2002): Entwicklung und Realisierung einer Wissensbilanz für eine Forschungsorganisation. Eine Fallstudie zum Forschungszentrum Austrian Research Center Seibersdorf. In: Pawlowsky, P.; Reinhardt, R. (Hrsg.): Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand, S. 335-366.

Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Berlin: ESV.

Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997): Intellectual capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. New York: HarperBusiness.

Koch, G. R.; Leitner, K.-H.; Bornemann, M. (2000): Measuring and reporting intangible assets and results in a European Contract Research Organization. Joint German-OECD Conference. Benchmarking Industry-Science Relationships. 16-17 October 2000. Berlin. http://www.uniko.ac.at/upload/OECD-Papier_Wissensbilanzierung.pdf. (letzter Abruf: 28.02.2013).

Leitner, K.-H. (2005): Wissensbilanzierungen für den Forschungsbereich: Erfahrungen der Austrian Research Centers. In: Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (Hrsg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin: Springer Verlag, S. 203-224.

Will, M.; Wuscher, S. (2014): Leitfaden Strategische Ziele entwickeln. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Wissensbilanz Toolbox 2.0. Software zur Erstellung einer Wissensbilanz (2013). Hrsg. durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Konzeption: Fraunhofer IPK. Umsetzung: incowia GmbH. <http://www.akwissensbilanz.org/Toolbox/toolbox-download.htm>. (letzter Abruf: 23.02.2014).

Wuscher, S.; Orth, R. (2013): Wissensbilanzierung für den Mittelstand. Aktuelle Entwicklungen zur Bewertung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals von Unternehmen. In: wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte 15 (7), S. 28-30.

Wuscher, S.; Steinhöfel, E. (2013): „Wissensbilanz – Made in Germany“. Intellektuelles Kapital nachhaltig managen. In: Business + Innovation 4 (4), S. 35-40.



GLOSSAR UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

→ **BMWi**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (seit 17. Dez. 2013 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie).

→ **IK**

Intellektuelles Kapital - Oberbegriff aller für die Geschäftstätigkeit einer Organisation wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander. Es bezeichnet somit die ökonomische Perspektive auf organisationales Wissen als Wertschöpfungs- und Produktionsfaktor.

→ **IK-Controllingbericht**

Der IK-Controlling-Bericht enthält alle zeitlichen Entwicklungen des Intellektuellen Kapitals sowie die Informationen zu abgeschlossenen und laufenden Maßnahmen. Er dient Führungskräften als Zusammenfassung der wichtigsten steuerungsrelevanten Informationen, um fundierte Entscheidungen zu treffen, ohne weitere Kontextinformationen zu benötigen.

→ **KMU**

Kleine und mittelständische Unternehmen - Hier gibt es ganz unterschiedliche Definitionen. Wir möchten hier auf die zwei unterschiedlichen Verwendungsweisen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und der EU verweisen.

Siehe <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>.

→ **M-Team**

An der Maßnahmenplanung und Umsetzung beteiligte Mitarbeiter, die einer konkreten Maßnahme zugeordnet sind.

→ **MS-Team**

Maßnahmensteuerungs-Team: Führungsrunde inkl. WB-Projektleiter und Geschäftsführung, die alle wesentlichen Entscheidungen trifft.

→ **QQS-Bewertung**

Die Tabelle QQS-Bewertung stellt die Ist-Werte aller Einflussfaktoren mit den Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) einschließlich der Mittelwerte aus QQS und QQ übersichtlich als Prozentwerte dar.

→ **QQS-Portfolio**

Grafische Darstellung der Ist-Werte für die Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) als Bubble-Diagramm.

→ **WB**

Wissensbilanz - Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Die Wissensbilanz zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Die Wissensbilanz kann in einer externen oder in einer internen Version mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox erstellt werden. Die externe Version der Wissensbilanz richtet sich an Firmenexterne. Die interne Version richtet sich an Firmeninterne und enthält bestimmte Daten und Erkenntnisse, die nicht nach außen (an Firmenexterne) kommuniziert werden sollen.

→ **WB-Team**

Repräsentative Auswahl an Mitarbeitern zur Erstellung der Wissensbilanz. Das Team ist für die Bewertung und die Definition von Handlungsfeldern im IK innerhalb von 2 bis 3 Workshops verantwortlich.

NOTIZEN

Alwert, K.; Will, M. (2014):

Leitfaden Maßnahmen managen



Was leistet das Zusatzmodul »Maßnahmen managen« ?

- Wie hängen das Maßnahmenmanagement und die Wissensbilanzierung zusammen?
- Wie werden die Ergebnisse der Wissensbilanzierung in die Maßnahmenplanung und -umsetzung überführt?
- Wie kann der Nutzen von Maßnahmen überwacht und gesteuert werden?

In diesem Leitfaden werden die folgenden Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines zusammenhängenden Prozesses von der Wissensbilanz-Diagnose über das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen bis hin zu deren Steuerung im Sinne eines nachweisbaren Nutzens für die Organisation.
- Bereitstellung eines geeigneten Rollenmodells, das diesen Prozess unterstützt und den typischen Anforderungen an Managementsysteme in Unternehmen genügt.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens zur strategiekonformen und nutzenzentrierten Ableitung von Maßnahmen mit Hilfe von Wirkungsanalysen.
- Bereitstellung von Templates zur Steuerung des Nutzens von Maßnahmen.

Will, M.; Wuscher, S. (2014):

Leitfaden Strategische Ziele entwickeln



Was leistet das Zusatzmodul »Strategische Ziele entwickeln«

Ziel dieses Zusatzmoduls ist es, die momentane strategische Ausrichtung des Unternehmens zu dokumentieren, sie mit Schlüsselpersonen im Unternehmen zu analysieren, um sie so zu präzisieren, weiterzuentwickeln und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Folgende Lösungen werden hierzu vorgestellt:

- Bereitstellung einer praktischen, schrittweisen Hilfestellung für die Entwicklung strategischer Ziele für Verantwortliche.
- Bereitstellung vieler hilfreicher Hinweise und Ideen zur Entwicklung strategischer Ziele insbesondere für das Intellektuelle Kapital.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens strategische Ziele für das Intellektuelle Kapital zu entwickeln.
- Unterstützung des operativen Maßnahmenmanagements durch eindeutige, strukturierte Zielvorgaben.

