Ulrich Schmidt/Tobias Gabat, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Management des intellektuellen Kapitals

Wissensbilanzierung und Maßnahmenmanagement im EnBW-Konzern

Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG ist mit rund 5,5 Millionen Kunden und ca. 20.000 Mitarbeitern das drittgrößte deutsche Energieversorgungsunternehmen. Sie betreibt die gesamte Wertschöpfungskette von der Erzeugung über Handel und Verteilung bis hin zum Vertrieb. Die Entwicklung und der Erfolg des Konzerns sind dabei nicht nur von materiellem und finanziellem Kapital, sondern auch einer Reihe immaterieller Werte abhängig. Es gilt, das Wissen der hoch qualifizierten Mitarbeiter in Kombination mit effizienten Geschäftsprozessen sowie die Beziehungen zu Kunden und Partnern optimal einzusetzen und zu gestalten. Das Human-, Struktur- und Beziehungskapital der EnBW, das sogenannte intellektuelle Kapital, hat somit einen bedeutenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeit und den Wert des Unternehmens.

Die EnBW ermittelt und überprüft deshalb seit 2005 ihr intellektuelles Kapital mittels der „Wissensbilanz – Made in Germany“. Dabei werden die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals in den zentralen Gesellschaften des Konzerns von fachlich und hierarchisch repräsentativ zusammengesetzten Mitarbeitergruppen im Rahmen einer systematischen Selbsteinschätzung beurteilt. Anhand von 27 Fragen werden Qualität und Quantität der einzelnen Faktoren sowie die Systematik, mit der die Faktoren im Unternehmen entwickelt werden, bewertet. Dies ermöglicht eine Einschätzung der Entwicklung des intellektuellen Kapitals im Konzern und die Identifizierung von Handlungsfeldern. Im Anschluss werden Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet und überwacht. In den Jahren 2005 bis 2011 wurden mehr als 300 Maßnahmen aus den Ergebnissen der Wissensbilanzen abgeleitet.

Konzernkonsolidierung und -auswertung

Zur Erstellung der Konzernauswertung setzt die EnBW ein zweiphasiges Verfahren ein. Zunächst werden in den zentralen Gesellschaften des Konzerns „ganz normale“ Wissensbilanzen erstellt. Die Ergebnisse aus den Wissensbilanzen dieser Gesellschaften werden dann in einem rollierenden Verfahren konsolidiert. Konkret bedeutet das, in den Gesellschaften des Bereichs Strom erfolgt die Wissensbilanzierung immer in den ungeraden Jahren, in den Gesellschaften des Geschäftsfelds Gas sowie den Servicegesellschaften in den geraden Jahren. Die Ergebnisse des aktuellen und des Vorjahres werden zu einer Konzernauswertung (bestehend aus den Ergebnissen der Wissensbilanzen aller zentralen Gesellschaften) konsolidiert. Dieser auf der Ebene der Geschäftsfelder praktizierte Zweijahresrhythmus hat seine Ursache vor allem in der Veränderungsgeschwindigkeit des intellektuellen Kapitals. Die Erfahrung hat nämlich gezeigt, dass die nach einer Wissensbilanz initiierten Maßnahmen in vielen Fällen nicht innerhalb von wenigen Monaten ihre Wirkung entfalten, sondern erst nach einer gewissen Anlaufzeit. Eine jährliche Durchführung macht aus diesem Grund wenig Sinn, da dann die positiven Effekte der eingeleiteten Maßnahmen durch die Wissensbilanz noch gar nicht erfasst würden. Darüber hinaus hätte die jährliche Wissensbilanzierung auch eine Verdoppelung des Aufwandes zur Folge. Eine Ausdehnung des Wissensbilanzzyklusses auf drei Jahre wurde mit Blick auf die zuvor genannten Gründe vor einigen Jahren einmal ins Auge gefasst, aber sehr schnell wieder verworfen, da bei diesem Zeitraum die Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen im intellektuellen Kapital zu gering ist.

Auf der Basis der Erfahrungen aus sieben Jahren Wissensbilanzierung im EnBW-Konzern lässt sich sagen, dass sich die zwei Jahre als angemessenes Intervall für die Wissensbilanzierung erwiesen haben.

In der zweiten Phase werden die Wissensbilanzen der zentralen Gesellschaften zu einer Konzernauswertung konsolidiert. Dahinter steht die Hypothese, dass in einem Konzern unterschiedliche Ebenen der Unternehmensteuerung vorzufinden sind: Die dezentrale auf Gesellschaftsebene und die zentrale auf Konzernebene. Beide Steuerungsebenen haben einen unterschiedlich weiten Fokus und daher unterschiedliche Gestaltungsmaßnahmen zur Folge. Der Vorteil der zunächst dezentralen Vorgehensweise (erste Phase) ist die direkte Steuerungsrelevanz der erarbeiteten Informationen für die jeweilige Gesellschaft. Denn die einzelnen Wissensbilanzen unterstützen sowohl beim Aufdecken von Entwicklungspotenzialen als auch beim Priorisieren von spezifischen Handlungsfeldern auf Gesellschaftsebene. Damit werden ein gezieltes Management und Investieren in erfolgversprechende Maßnahmen möglich, die so detailliert nur auf Gesellschaftsebene sinnvoll ableitbar sind. Zudem lässt sich nachvollziehen, wie Investitionen in das intellektuelle Kapital den Geschäftserfolg der einzelnen Gesellschaft beeinflussen.

Des Weiteren macht die dezentrale Wissensbilanzierung die Umsetzung der Geschäftsstrategie sowie deren Durchdringung transparent, indem sie regelmäßig das Erreichen der strategischen Zielsetzungen überprüft. Daneben bietet sie die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen im intellektuellen Kapital zu kommunizieren und dadurch sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter für die wichtigsten immateriellen Werte im Unternehmen zu sensibilisieren.

Die zweite Phase, die Konsolidierung der Ergebnisse der einzelnen Wissensbilanzen auf Konzernebene, dient dazu, Erkenntnisse über die einzelnen Geschäftsfelder und den Konzern als Ganzes zu gewinnen. Dadurch wird es möglich, konzernweite Stärken und Schwächen unabhängig von individuellen Entwicklungen in den einzelnen Gesellschaften aufzudecken und durch konzernweite Programme zu unterstützen. Ein weiterer Aspekt ist, dass dadurch das gesamte Zusammenspiel der Gesellschaften im Konzern überprüft und optimiert werden kann. Die Ergebnisse der konzernweiten Wissensbilanzierung werden bei der EnBW zudem dazu verwendet, mittels Geschäftsbericht Informationen über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals der EnBW zur Verfügung zu stellen und damit der interessierten Öffentlichkeit ein umfassenderes Bild über das Unternehmen und dessen Zukunftsfähigkeit zu vermitteln.

Maßnahmenmanagement

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die „Wissensbilanz – Made in Germany“ inzwischen einen hohen Reifegrad erreicht hat und eine fundierte Analyse der Entwicklungspotenziale ermöglicht. Hinsichtlich der Definition und Umsetzung geeigneter Maßnahmen sowie deren Erfolgskontrolle bietet die Methode jedoch keine Hilfestellungen. Für ein nachhaltiges und konsequentes Management des intellektuellen Kapitals ist dies jedoch unumgänglich. Aus diesem Grund wurde 2010 bei EnBW mit der Entwicklung eines Lösungsansatzes für das Management von Wissensbilanzmaßnahmen begonnen.

Am Anfang der Konzeption stand die Auswertung der bisher schon existierenden Wissensbilanzmaßnahmen. Diese förderte insbesondere die Erkenntnisse zutage, dass sowohl Art als auch Umfang einer Wissensbilanzmaßnahme in der betrieblichen Praxis äußerst unterschiedlich ausgeprägt sein können. Das Spektrum reicht u. a. von der Einführung eines Jour Fixes, Newsletters oder Lessons-Learned-Workshops, über die Erweiterung des Schulungsangebots, das Abonnieren von Fachzeitschriften, die Umgestaltung von Arbeitsplätzen bis hin zur Schaffung einer neuen Planstelle. Demzufolge lassen sich Maßnahmen im Kontext der Wissensbilanzierung nur sehr allgemein beschreiben. Es handelt sich bei ihnen um Aktivitäten, mit denen in einem klar umrissenen Kontext eine vordefinierte und nachhaltige Veränderung erreicht werden soll.

Schon in einem frühen Stadium der Konzeption hat sich außerdem herauskristallisiert, dass sich die Aufgaben, die im Rahmen des Maßnahmenmanagements wahrzunehmen sind, über die Zeit inhaltlich signifikant verändern. Es lag deshalb nahe, sie bestimmten Lebenszyklusphasen zuzuordnen. Die Unterteilung in Konzeptions-, Einführungs-, Betriebs- und Nachbereitungsphase hat sich dabei für die Zwecke des Maßnahmenmanagements als besonders sinnvoll erwiesen. Ausgehend von diesem Phasenmodell können die mit einer Maßnahme in Verbindung stehenden Aufgaben bzw. Effekte deutlich voneinander abgegrenzt werden. Dies erleichtert die Zuordnung von Verantwortlichkeiten sowie die Auswertung von Ergebnissen und deren Darstellung.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis, das sich aus der Rückschau auf die zurückliegenden Jahre ergeben hat, war die Erkenntnis, dass allein die Überprüfung der Umsetzung einer Maßnahme für einen schlüssigen Erfolgsnachweis nicht ausreicht. Mit der Überwachung der Umsetzung einer Maßnahme lässt sich hauptsächlich nachweisen, ob und wieviel

Zeit und Geld investiert wurden. Die Umsetzung (z. B. die Durchführung einer Schulung) alleine sagt noch nichts über das Ergebnis der Maßnahme aus. Hierfür gilt es zu klären, ob die mit der Maßnahme verbundenen und gewünschten Effekte eingetreten sind (z. B. der Lerneffekt nach einer Schulung). Ist dies der Fall, dann ist zumindest schon einmal ein Potenzial vorhanden. Für einen schlüssigen Erfolgsnachweis reicht das aber noch immer nicht aus. Erst wenn das Potenzial (z. B. das Erlernte) zur Anwendung kommt, wird ein Nutzen geschaffen und man kann von einer wirksamen Maßnahme sprechen. Zur Messung des Erfolgs muss abschließend noch der Umfang der Wirkung ermittelt werden. Dies alles regelmäßig nachzuverfolgen gehört zu einem effektiven Maßnahmenmanagement, was nichts anderes bedeutet, als dass ein fundiertes Controlling integraler Bestandteil des Maßnahmenmanagements sein muss.

Maßnahmenplanung und -kontrolle

Welche konkreten Ziele muss nun ein Maßnahmenmanagement in der betrieblichen Praxis angesichts der oben dargestellten Erkenntnisse und Anforderungen erfüllen? Es soll einerseits helfen, sinnvolle Maßnahmen, also solche, die eine gewünschte Veränderung herbeiführen und eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen, zu definieren und eine effektive wie effiziente Einführung zu gewährleisten. Andererseits soll es den Erfolg von Maßnahmen regelmäßig überprüfen, um die Auskunftsfähigkeit bezüglich des Status von Maßnahmen zu verbessern sowie ggf.nachsteuern zu können. Schließlich soll mittels Maßnahmenmanagement auch das Erfassen und Teilen von Erfahrungen, die im Laufe der Zeit mit den Maßnahmen gemacht werden, gewährleistet werden.

Letzteres kann in der Nachbereitungsphase mit bewährten Instrumenten aus dem operativen Wissensmanagement, wie z. B. einer „Wissensstafette“, sichergestellt werden. Teilweise gilt dies auch für die Konzeption und Einführung. Wissensmanagementnahe Instrumente wie „Scrum“ können hier in gewissem Umfang unterstützen. Für eine zielführende Überprüfung von Maßnahmen leisten die gängigen Wissensmanagementinstrumente allerdings keine Hilfestellung. Um dies zu ermöglichen, wurde bei der EnBW eineentsprechende Vorgehensweise entwickelt. Sie orientiert sich stark an der Planung und Kontrolle, wie sie im Kontext der Unternehmensführung praktiziert wird. Für die Umsetzung dieses Prozesses in der betrieblichen Praxis wurde ein Template erstellt, das systematisch durch alle wesentlichen Planungs- und Kontrollschritte führt und Unterstützung bei der Suche nach Kennzahlen bietet.

Mit diesem Planungs- und Kontrollprozess werden die ersten drei Phasen des Maßnahmenlebenszyklus vollständig abgedeckt. Während der Betriebsphase ist die Kontrolle dabei Bestandteil des Maßnahmencontrollings. Dieses dient dem Monitoring einer Maßnahme und folgt einem wiederkehrenden Kreislauf, bestehend aus den drei Schritten Ausführung, Überprüfung und Anpassung. Die hieraus resultierenden Ergebnisse liefern die Basis für ein Reporting, das mindestens einmal im Jahr erfolgt. Mit Hilfe des Maßnahmencontrollings soll sichergestellt werden, dass tatsächlich nur wirksame und relevante Maßnahmen betrieben werden. Dass insbesondere hier Handlungsbedarf besteht, hat die Überprüfung älterer Wissensbilanzmaßnahmen gezeigt. In einigen Fällen war die Relevanz nach einigen Jahren nicht mehr gegeben, in anderen Fällen hat sich gezeigt, dass die ursprünglich vorhandene Wirkung zwischenzeitlich verloren gegangen ist und die Maßnahme modifiziert werden muss, um den gewünschten Erfolg zu erlangen.

Fazit und Ausblick

Mit Blick auf die in den letzten Jahren bei EnBW gesammelten Erfahrungen lässt sich sagen, dass mit der Methode der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ ein Werkzeug zur Verfügung steht, mit dessen Hilfe ein professionelles Management von intellektuellem Kapital bzw. immateriellen Werten möglich ist. Die aus der Wissensbilanzierung resultierenden Ergebnisse können zudem für die Außenkommunikation, z. B. im Zuge der Geschäftsberichtserstattung, verwendet werden. Einzige Schwachstelle war bisher das Fehlen einer Vorgehensweise für die konsequente Begleitung von Wissensbilanzmaßnahmen. Hierfür wurde bei EnBW eine entsprechende Lösung entwickelt.

Die bisherigen Erfahrungen mit dieser Lösung lassen darauf schließen, dass eine systematische Planung vielseitig Nutzen stiften kann. Sie führt zu einem besseren Verständnis und einer vereinfachten Bearbeitung, weil mit ihrer Hilfe die Gesamtproblematik besser strukturiert werden kann. Diese Strukturierung wiederum erleichtert die Aufgabenkoordination. Darüber hinaus hat sich bestätigt, dass diese Form der Planung der Risikoerkennung und Risikominimierung dienen kann, da Handlungsalternativen und deren Auswirkungen analysiert werden.

Die Maßnahmenkontrolle erzeugt zumindest durch Opportunitätskosten einen Aufwand, der jedoch im Verhältnis zu einer fehlerhaften Maßnahmenumsetzung gesehen werden muss. Zieht man das Risiko und die Kosten einer lange betriebenen, aber unwirksamen Maßnahme ins Kalkül, dann ist dieser Aufwand sicher zu rechtfertigen.

ulr.schmidt@enbw.com
t.gabat@enbw.com