



Februar 2011

Im Gespräch: Rolf Negele



Rolf Negele ist Personalvorstand der Diakonie Rosenheim und neben Sabine Candan für die Wissensbilanz im Unternehmen verantwortlich. Das Diakonische Werk Rosenheim ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen im sozialwirtschaftlichen Sektor, das derzeit ca. 550 Mitarbeiter und zusätzlich etwa 130 Honorarkräfte in drei verschiedenen Bereichen beschäftigt: Soziale Dienste, Suchthilfe Rosenheim und die Jugendhilfe Oberbayern. Der Dienstleistungsverein erstellte 2009 seine erste Wissensbilanz und im Folgejahr bereits eine zweite Version.

Herr Negele, warum haben Sie für das Diakonische Werk Rosenheim erneut eine Wissensbilanz erstellt und mit welchem Ziel?

Die Wissensbilanz ist ein hervorragendes Instrument zur Analyse von weichen Unternehmensfaktoren. Mit Hilfe des Wirkungsnetzes können die richtigen Hebel identifiziert werden, die zur Maßnahmenplanung führen. Die Erfahrungen der Identifikation im Vorjahr und die gelungene Umsetzung dieser Maßnahmen veranlassen uns, die Wissensbilanz als regelmäßig wiederkehrendes Instrument der Unternehmensführung einzuführen.

Welche Erkenntnisse und Impulse haben Sie aus den Ergebnissen der Wissensbilanz gezogen?

Die Wissensbilanz ermöglicht uns eine tiefere Erkenntnis über die Wirkungszusammenhänge von Einflussfaktoren im Unternehmen. Das Potential-Portfolio veranschaulicht dabei Stärken und Schwächen. Die anschließenden Auswertungen sind hilfreich bei der Durchsetzung von Managemententscheidungen, insbesondere strategischer Art, gegenüber verschiedenen Interessensgruppen. Zudem konnten wir bei der Erstellung der zweiten Wissensbilanz erhebliche Fortschritte erkennen, die auf die effiziente Bearbeitung der Ergebnisse aus der ersten Bilanzierung zurückgehen.

Wieso ist die Erstellung einer Wissensbilanz für ein Dienstleistungsunternehmen der Sozialwirtschaft wichtig und interessant?

Der Leistungsdruck für Unternehmen des sozialen Dienstleistungsgewerbes ist enorm. Dieser Sektor lebt vom Intellektuellen Kapital der Mitarbeiter. Die Tatsache, dass die Aufwendungen für das Personal einen großen Teil des Budgets sozialer Einrichtungen ausmachen, zeigt die Abhängigkeit zwischen Humankapital und Unternehmenserfolg. Zudem ist unser Unternehmen Teil des öffentlichen Interesses. Die Wissensbilanz verhilft uns dabei, unsere Beziehungsstrukturen zu verbessern. Durch eigene Bewertung und Betrachtung des Unternehmens erwerben wir mit Hilfe der Wissensbilanz tiefere Kenntnisse über die Stärken und Schwächen unseres Wissensmanagements. Letztlich können wir die gewonnenen Erkennt-



nisse mit denen aus unserem Qualitätsmanagement und des Rechnungswesens verknüpfen und uns somit effizient und effektiv weiterentwickeln.

Welche Einflussfaktoren sind entscheidend für den Geschäftserfolg der Diakonie Rosenheim?

Ausschlaggebend für den Geschäftserfolg sind bei uns drei Aspekte des Intellektuellen Kapitals: Als soziales Dienstleistungsunternehmen sind wir zum Einen insbesondere auf die Motivation und das Engagement unserer Mitarbeiter sowie auf deren soziale Kompetenz angewiesen, im Wissensbilanz-Terminus das Humankapital. Parallel lebt unser Gewerbe von der Zusammenarbeit und dem Informationsfluss im Zusammenhang mit der ständigen Entwicklung der Unternehmensstrukturen - dem Strukturkapital. Drittens sind wir als Sozialverein auf Kooperationen mit staatlichen und nicht staatlichen Partnern und Förderern angewiesen. Unser Beziehungskapital ist deshalb wichtiger Baustein unseres Geschäftserfolgs.

Welche strategischen und operativen Maßnahmen haben Sie bereits aus den vergangenen Ergebnissen abgeleitet?

Seit der ersten Wissensbilanz 2009 konnten wir insbesondere unser Strukturkapital und speziell die Aspekte „Zusammenarbeit“ und „Informationsfluss“ verbessern. Dafür haben wir im Unternehmen eine Stelle für „Interne Unternehmenskommunikation“ geschaffen. Zudem führten wir moderierte Kommunikationsplattformen - sogenannte Regionalbesprechungen - ein. Parallel haben wir Maßnahmen zur Stärkung der Führungskompetenzen leitender Angestellter erstellt wobei die Themen Zusammenarbeit und Informationsfluss im Vordergrund stehen. Insgesamt legen wir seit den Erfahrungen mit der Wissensbilanz einen besonderen Fokus auf die Systematik der Vorgänge in unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Eine regelmäßig erneuerte Wissensbilanz im Unternehmen soll uns deshalb auch in den kommenden Jahren als Managementtool dienen.

Herr Negele, wir danken Ihnen für das Gespräch.