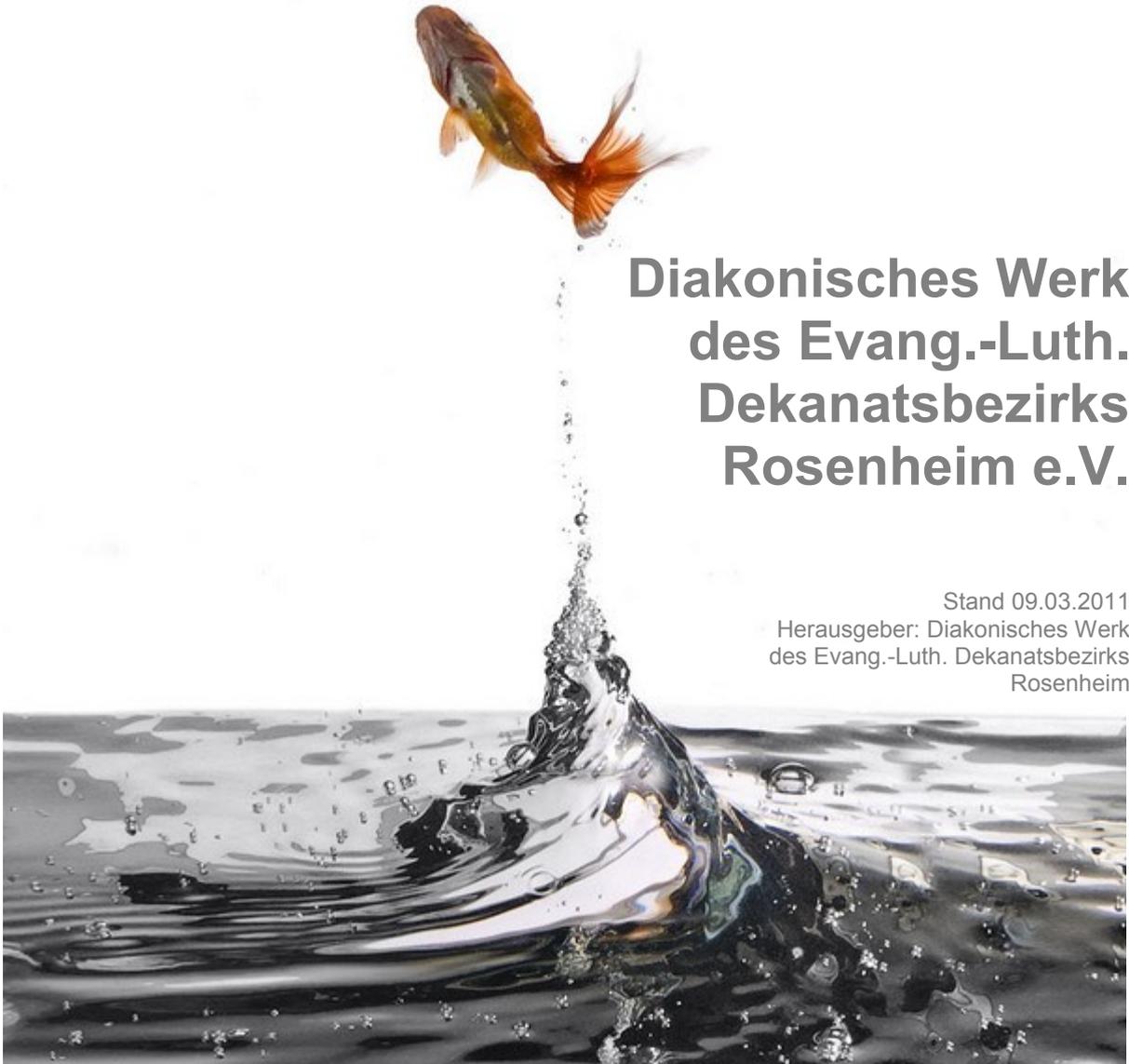


# Wissensbilanz 2010

Intellektuelles Kapital  
erfolgreich einsetzen



**Diakonisches Werk  
des Evang.-Luth.  
Dekanatsbezirks  
Rosenheim e.V.**

Stand 09.03.2011  
Herausgeber: Diakonisches Werk  
des Evang.-Luth. Dekanatsbezirks  
Rosenheim



## Teilnehmer an der Erarbeitung der Wissensbilanz:

<b>Vor- und Nachname</b>	<b>Funktion, spricht für...</b>
Rolf Negele	Vorstand, Steuerungsgruppe
Dr. Andreas Dexheimer	Geschäftsbereichsleiter (Steuerungsgruppe), Flexible Hilfen München
Irene Goltsche	Mitarbeiterin (Steuerungsgruppe), Fachdienst-Pool
Klaus Voss	Geschäftsbereichsleiter (Steuerungsgruppe), Suchtkrankenhilfe
Otto Knauer	Geschäftsbereichsleiter, Kommunale und Heilpädagogische Jugendhilfe
Dr. Andreas Stegmeier	Bereichsleiter, Flexible und Berufsbezogene Jugendhilfe
Volker Reinhard	Mitarbeiter, Mitarbeitendenvertreter, Flexible Hilfen München
Günther Stranzinger	Bereichsleiter, Soziale Dienste
Monika Behrendt	Bereichsleiterin, Verwaltung
Brigitte Plank	Bereichsleiterin, Kommunale und Heilpädagogische Jugendhilfe
Susanne Podchul	stellv. Geschäftsbereichsleiterin, Soziale Dienste
Murat Candan	Mitarbeiter, Verwaltung, Support
Sabiene Candan	Projektleitung, DWRO-consult

## Moderatoren:

Dr.-Ing. Kay Alwert und Sven Wuscher; Arbeitskreis Wissensbilanz  
Sabiene Candan, DWRO-consult gGmbH

Dokumentenname: Wissensbilanz 2010

Datum der Erstellung: 13.12.2010

Datum des ersten Bewertungsworkshops: 22./23.09.2010

**Ersteller:**

Sabiene Candan

Kontakt: [sabiene.candan@diakonie-rosenheim.de](mailto:sabiene.candan@diakonie-rosenheim.de)

## Inhalt

<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Unternehmensdarstellung</b>	<b>5</b>
1.1 Bilanzierungsbereich und Änderungen zur letzten Wissensbilanz	5
1.2 Geschäftsumfeld	6
1.3 Vision	7
1.4 Strategie	7
<b>2 Lage und Entwicklung im Intellektuellen Kapital</b>	<b>9</b>
2.1 Stärken und Schwächen	9
2.2 Humankapital	11
2.3 Strukturkapital	13
2.4 Beziehungskapital	15
<b>3 Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung</b>	<b>17</b>
3.1 Handlungsfelder	17
3.2 Maßnahmen	18
<b>4 Detaillierte Bewertungen inkl. Definitionen und Protokollsätzen</b>	<b>20</b>
4.1 Humankapital im Detail	20
4.2 Strukturkapital im Detail	25
4.3 Beziehungskapital im Detail	29
<b>5 Wirkungsanalyse</b>	<b>34</b>
5.1 Wirkungszusammenhänge	35
<b>6 Alle Zahlen auf einen Blick</b>	<b>36</b>
<b>7 Definitionen und Verzeichnisse</b>	<b>37</b>
7.1 Einflussfaktoren - Definitionen	37
7.2 Abbildungsverzeichnis	42
7.3 Tabellenverzeichnis	42
<b>8 Wissensbilanz Modell und Methode</b>	<b>43</b>
8.1 Modell	43
8.2 Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals	44
8.3 Wirkungsanalyse	45
8.4 Ableitung Maßnahmen	47
8.5 Glossar und Abkürzungsverzeichnis	48

---

## Management Summary

Die Informationen des klassischen Rechnungswesens geben nur sehr partiell Auskunft über das Zukunftspotential und Risikoprofil eines Unternehmens und versagen immer mehr auch als alleinige Basis für die interne Steuerung, wenn die wahren Erfolgsfaktoren heutiger Unternehmen eher in ihrem immateriellen Wissens- und Beziehungskapital zu suchen sind, als in ihrem Finanzkapital und den Sachanlagen. Vielversprechender erscheinen Ansätze in Dänemark, wo mittels Intellectual Capital Statements (Wissensbilanz) die Entwicklung der Kompetenzplattform eines Unternehmens transparent gemacht werden soll.

Das Konzept der Intellectual Capital Statements könnte Ausgangspunkt für die Lösung der heutigen internen und externen Steuerungsprobleme in der Unternehmenswelt sein, wenn es gelingt, dieses sowohl mit dem klassischen Rechnungswesen, als auch mit der Steuerung der operativen Prozesse zu verbinden, um die traditionellen Reportingkonzepte zu einem umfassenderen Corporate-Reporting-Modell (Unternehmensberichtswesen) zu erweitern.

Das Diakonische Werk Rosenheim erstellt seit 2009 jährlich eine Wissensbilanz.

## 1 Unternehmensdarstellung

### 1.1 Bilanzierungsbereich und Änderungen zur letzten Wissensbilanz

Das Diakonische Werk des Evang.-Luth. Dekanatsbezirks Rosenheim e.V. ist Bezirksstelle des Wohlfahrtsverbandes Diakonisches Werk Bayern im Dekanatsbezirk Rosenheim. Über die sozialpolitische Repräsentanz hinaus ist das Diakonische Werk Rosenheim eine moderne Nonprofit-Organisation des Sozialen Dienstleistungsbereiches.

Der Bilanzierungsbereich umfasst den gesamten Unternehmensbereich des Diakonischen Werkes Rosenheim mit den Geschäftsbereichen:

Soziale Dienste mit seinen differenzierten Beratungsdiensten für Menschen in stark belasteten Lebenslagen, seiner Straffälligenhilfe, der Wohnungslosenhilfe und der Hilfe für Menschen ohne Obdach.

Suchthilfe mit seiner Suchtambulanz, ambulanten und stationären Angeboten.

sowie den Geschäftsbereichen, die unter der Marke Jugendhilfe Oberbayern zusammengefasst werden:

- *Kommunale und Heilpädagogische Jugendhilfe (KHJ)*
- *Flexible und Berufsbezogene Jugendhilfe (FBJ)*
- *Flexible Hilfen München (FHM),*

die gemeinsam als Portfolioanbieter, in Summe ihrer Angebote, alle vorgesehenen Leistungen des SGB VIII (KJHG) und für junge Menschen (0-27 Jahre) Hilfen aus angrenzenden Sozialgesetzbüchern offerieren und durchführen.

Das Diakonische Werk Rosenheim ist ein mittelgroßes Diakonisches Werk im Bundesland Bayern mit starker regionaler Bedeutung und besonders in der Jugendhilfe mit oberbayerischer Ausrichtung.

Zum Bilanzierungsbereich gehören alle Arbeitsbereiche in der Region Oberbayern.

Reagierend auf das Wachstum des Unternehmens wurde die Projektgruppe Wissensbilanz im Jahr 2010 um zwei Personen erweitert.

## 1.2 Geschäftsumfeld

Das Diakonische Werk Rosenheim hat in Stadt und Landkreis Rosenheim als Soziales Dienstleistungsunternehmen und in Oberbayern im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe die Kostenführerschaft erobert. Es ist nicht der wirtschaftlich stärkste Träger im Geschäftssegment, jedoch in den offerierten Angeboten der innovativste Träger mit der größten unternehmerischen Spannkraft.

Der Markt ist gekennzeichnet von starkem Wettbewerb zwischen den unterschiedlichen Anbietern sozialer Dienstleistungen. Kunden sind sowohl Adressaten (Klienten, Patienten, ...), wie auch die öffentliche Hand mit unterschiedlichen Kostenträgern (Ämter der Kommunen, Bezirke und Länder, des Bundes und der EU). Die Kostenträger sind stark politikorientiert. Die Marktsituation ist auf kommunaler Ebene häufig von individuellen Beziehungen der einzelnen Mitarbeitenden des Unternehmens zu denen der Kostenträger geprägt, auf Landes- und Bundesebene z. T. durch Verbände gesteuert oder in zentralen Vergabestellen organisiert.

Weitere Kostenträger neben der öffentlichen Hand sind vernachlässigbar.

Der Markt kann als hoch risikobehaftet bewertet werden, der vom Management tiefe Kenntnisse der Gesetzeslage und weitreichende Kenntnisse der politischen Interessen im Bereich zukünftiger sozialer öffentlicher Leistungen erfordert.

Die Differenzierung des Kerngeschäfts (Erbringung sozialer Dienstleistungen) soll in den kommenden Jahren in allen Regionen vorangetrieben werden. Es soll sichergestellt werden, dass zukünftig durch marktorientierte Diversifikation eine breite Finanzierungsbasis in der vorbeschriebenen schwierigen Marktsituation zunehmend sichergestellt wird.

Risiken des Geschäftsumfeldes können in der starken Wettbewerbssituation, in den kommunalen und überregionalen politischen Entwicklungen und in der Mitarbeitendensituation liegen:

Soziale Dienstleistungen stehen häufig im Licht der Öffentlichkeit. Der Leumund des erbringenden Sozialen Dienstleisters ist ein Teil seines Kapitals; Angriffe von Wettbewerbern auf den Leumund können sich unmittelbar negativ auf den Geschäftserfolg auswirken.

Die politische Willensbildung beeinflusst die Auftragsituation Sozialer Dienstleister. In den vergangenen Jahrzehnten ist zu beobachten, dass die gewünschten zu erbringenden sozialen Leistungen wiederkehrend wechselnde bzw. unterschiedliche Zielrichtungen haben. So ist ein mehrfacher Wechsel von gewünschter einzelfallorientierter Hilfeleistung hin zu regionalen versorgenden Strukturen und umgekehrt zu beobachten. Programme und Einrichtungen des Diakonischen Werkes Rosenheim können negativ beeinflusst werden, wenn sie nicht flexibel und zeitnah, der gewünschten Auftragslage entsprechend, ihre Leistungen erbringen können.

Die vorgenannten wechselnden Rahmenbedingungen stellen hohe Anforderungen an die Persönlichkeit und den Ausbildungsgrad der Mitarbeitenden eines Unternehmens. Mögliche negative Effekte können durch wenig flexibles Personal, gefangen in verkrusteten Hierarchien, entstehen.

Der Mitarbeitendenmarkt bewegt sich in den letzten 25 Jahren zyklisch. In den vergangenen Jahren entwickelte er sich zunehmend zu einem Mitarbeitendenmarkt mit hoher Anzahl offener Stellen bei allen Trägern sozialer Dienstleistungen. Bei geringeren Verdienstaussichten als in vergleichbaren Berufsfeldern des technischen oder betriebswirtschaftlichen Bereiches, sind für BerufsanfängerInnen und wechselorientierte Fachkräfte die immateriellen Leistungen und das Betriebsklima eines Unternehmens zunehmend attraktiv.

### 1.3 Vision

Das Diakonische Werk Rosenheim soll die Marktführerschaft im Segment der Sozialen Dienstleister im Dekanatsbezirk Rosenheim ausbauen.

Jugendhilfe Oberbayern soll als starke überregionale Marke platziert werden.

Wir verstehen uns als Lobbyisten für soziale Gerechtigkeit, setzen uns für diese auf den verschiedenen sozialen und politischen Ebenen ein und sensibilisieren die Gesellschaft für die Anliegen unserer KlientInnen. Als freier Träger stehen wir für das Subsidiaritätsprinzip ein, das unsere Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit garantiert (vgl. Leitbild).

### 1.4 Strategie

Die Unabhängigkeit des Unternehmens hängt u.a. von weiterem Wachstum der Geschäftsaktivitäten und dem Erfolg zukünftiger Vermögensbildung ab.

Das Intellektuelle Kapital ist in dem stark wissensorientierten Arbeitsfeld des Unternehmens von großer Bedeutung. Die Erstellung einer Wissensbilanz ist ein erster Schritt zur Erfassung des intellektuellen Kapitals und zur Weiterentwicklung dessen.

#### Mittelfristige Teilziele:

- Ankerung der Wissensbilanz als wiederkehrendes Managementtool auf Geschäftsleitungs-ebene. Verzahnung der Wissensbilanz-Ergebnisse mit dem Qualitätsmanagement (EFQM) des Unternehmens.
- Ausbau der Fortbildung für leitende Mitarbeitende sowie Mitarbeitende, die sich auf Leitungspositionen vorbereiten und qualifizierte Weiterbildung der Mitarbeitenden.
- Stärkung der Marktposition durch Wachstum, Übernahme kleinerer Träger bzw. ggf. Fusion mit anderen Sozialen Dienstleistern.
- Festigung des Geschäftsfeldes Jugendhilfe als Portfolioanbieter.
- Ausbau der Sozialen Dienste als Dienstleister für Wohnbaugesellschaften und Einstieg in die Seniorenbetreuung.
- Beibehalt der flachen Hierarchie des Unternehmens trotz stürmischen Wachstums. Schaffung und Stärkung schon bestehender hoch leistungsfähiger Teams und Förderung von Graswurzelprojekten.

Ziele in Bezug auf das Intellektuelle Kapital:

**Humankapital (HK):**

- Beibehalt des hohen Ausbildungsstands und qualifizierten Managementwissens auf Geschäftsleitungsebene (Vorstand & Geschäftsbereichsleitungen) durch stete qualifizierte Fortbildung der Funktionsinhabenden.
- Angebots- und ‚visions‘-orientierter Ausbildungsstand der Mitarbeitenden
- Hohes Verständnis für die Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitenden

**Strukturkapital (SK):**

- Exzellente IT-Ausstattung für alle Arbeitsbereiche (state of the art)
- Stärkung der Unternehmensorganisation in Zeiten des Wachstums
- Qualifizierung des Qualitätsmanagements mit Ausrichtung auf Wirkungsanalyse
- Stärkung des Human Resource Management im Ausbau und der Beachtung geschlechtssensibler Arbeitsplatzorganisation (z.B. Frauen in Leitungspositionen / Bindung in Elternzeit)

**Beziehungskapital (BK):**

- Spenderakquise in realisierbarer Größenordnung qualifizieren
- Stakeholder-/Kooperationspartnerkommunikation
- weiterer Ausbau der Unternehmenskommunikation
- Aufbau eines Marketingkonzepts (nicht Sales!)
- Beibehalt guter bis hoher Adressatenzufriedenheit

## 2 Lage und Entwicklung im Intellektuellen Kapital

### 2.1 Stärken und Schwächen

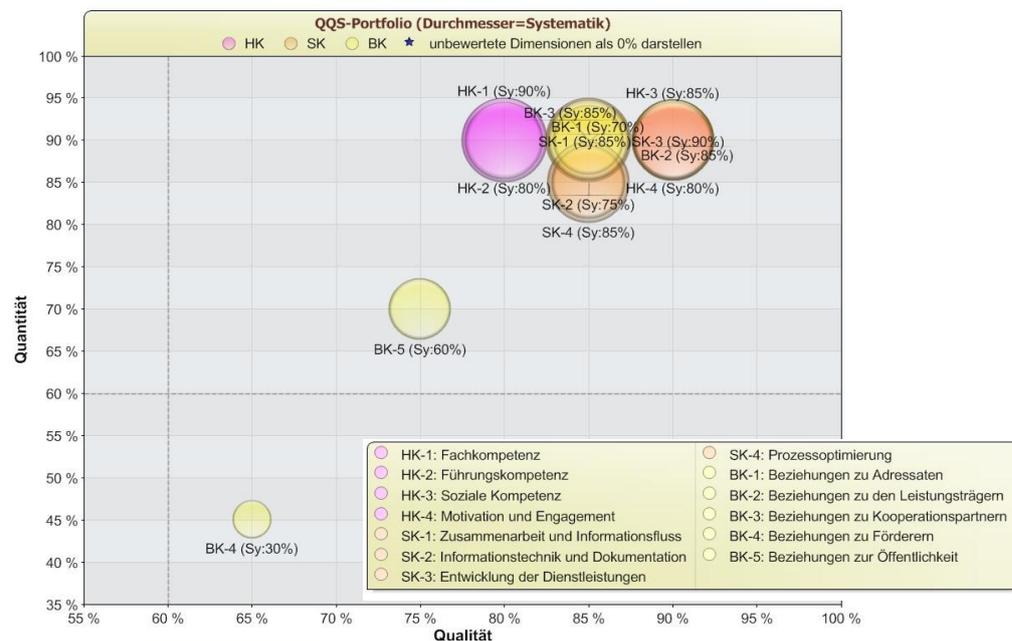
Das Intellektuelle Kapital des Diakonischen Werks Rosenheim ist mit vereinzelt Defiziten gut bis exzellent ausgeprägt. Die Schwankungsbreite zwischen 30% und 90% zeigt die differenzierte Bewertung der Gruppe und macht die relativen Stärken und Schwächen transparent (siehe Abb. 1).

Abb. 1: QQS-Portfolio (skaliert auf relative Abstände)

Erläuterung:

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend

HK = Humankapital  
 SK = Strukturkapital  
 BK = Beziehungskapital



Zu den zahlreichen herausragenden Stärken gehören vor allem die *Beziehungen zu Adressaten, Leistungsträgern und zur Öffentlichkeit, Soziale Kompetenz, Motivation und Engagement* der Mitarbeitenden sowie die *Entwicklung der Dienstleistungen* und die *Prozessoptimierung*, die alle zwischen 80% und 90% im optimalen, bis exzellenten Bereich liegen (Bild rechts oben).

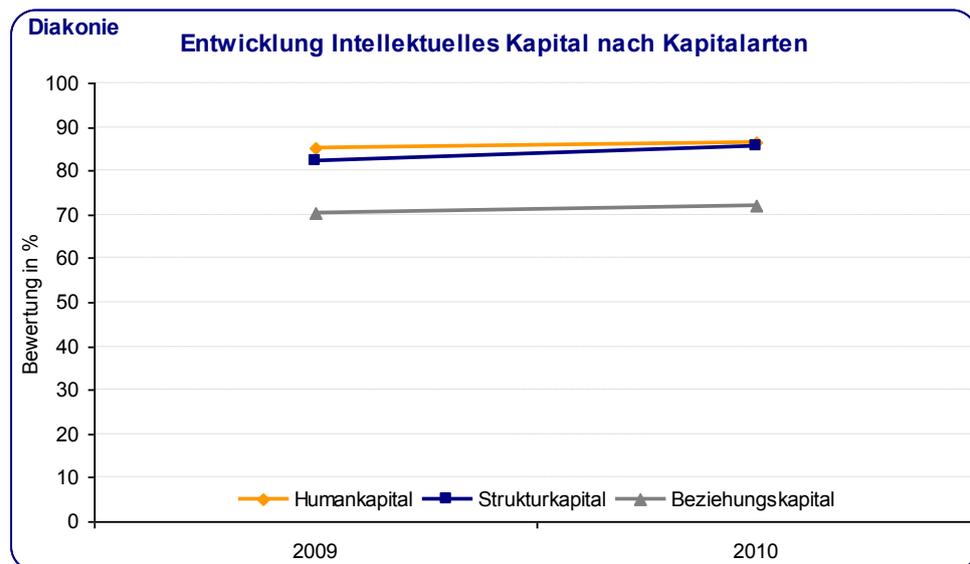
Insgesamt fällt auch die hohe Systematik im Management der meisten Faktoren des Intellektuellen Kapitals auf, so dass davon ausgegangen werden kann, dass das hohe Niveau ausreichend abgesichert ist.

Als relative Schwäche des Diakonischen Werks Rosenheim zeigen sich weiterhin die *Beziehungen zu den Förderern*. Zwar sind die Beziehungen zu den vorhandenen Förderern mit 65% schon sehr gut, jedoch bleibt die Anzahl an Förderern noch hinter den ggf. unrealistischen Wünschen zurück. Zudem ist die Systematik im Management der Beziehungen mit knapp 30% noch nicht ausreichend, um nachhaltige Verbesserungen zu erreichen.

Abb. 2:  
Entwicklung  
Intellektuelles  
Kapital nach  
Kapitalarten

Erläuterung:  
Bewertung = Mittelwert  
aus Quantität, Qualität  
und Systematik.

Jahresvergleich  
2009/2010



Im Vergleich der aufeinanderfolgenden Wissensbilanzen 2009 und 2010 ist eine leichte Verbesserung aller drei Kapitalarten des Intellektuellen Kapitals festzustellen.

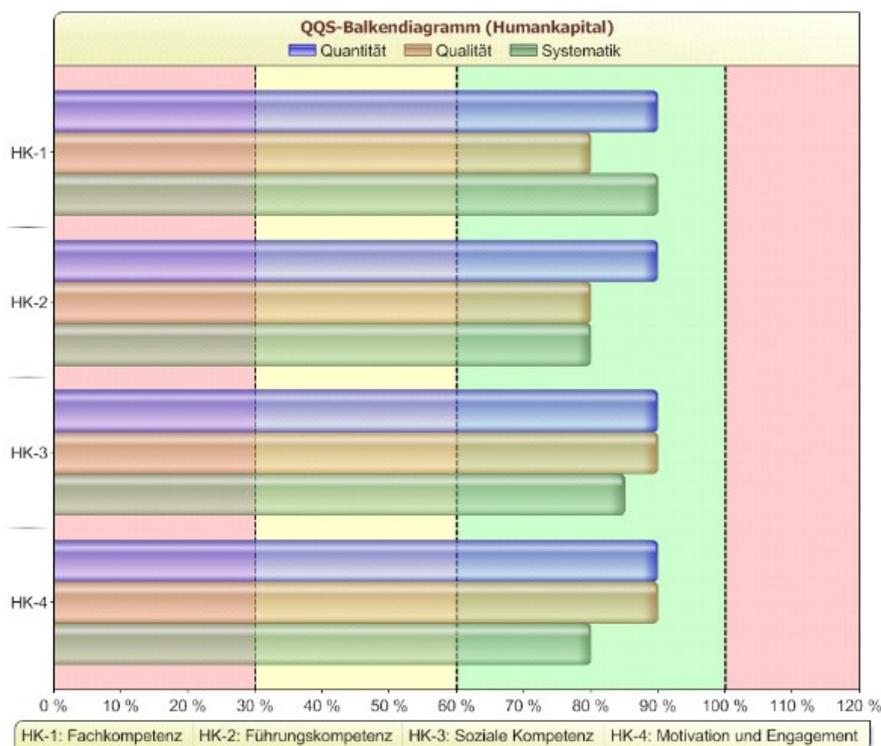
## 2.2 Humankapital

Im Diakonischen Werk Rosenheim sind derzeit 832 Mitarbeitende und 250 Honorarkräfte beschäftigt. Zusätzlich arbeiten 175 Klienten als Zielgruppenbeschäftigte (Stand 12/2010). Von den Angestellten sind 76% weiblich sowie 421 Mitarbeitende in Voll- und 411 in Teilzeit beschäftigt.

Die Bildungs-Alters-Verteilung zeigt gleichbleibend die größte Dichte (Mitarbeitende) in der Altersgruppe der 25-45jährigen. Das höchste Bildungsniveau haben die 26-35jährigen mit >75%, gefolgt von den 35-45jährigen mit >65% höherem Bildungsabschluss. Die Bildungs-Alters-Verteilung ist für einen Dienstleister im Sozialwesen sehr günstig, da Mitarbeitende mit Erfahrung in Jahren hoher Leistungsfähigkeit mit sehr großer Erfahrung in großer Zahl verfügbar sind. Die vergleichsweise hohe Fort- und Weiterbildungsquote von >4% lässt einen Zusammenhang mit dem hohen Bildungsniveau der Mitarbeitenden vermuten.

Abb. 3: QQS-Balkendiagramm Humankapital

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend

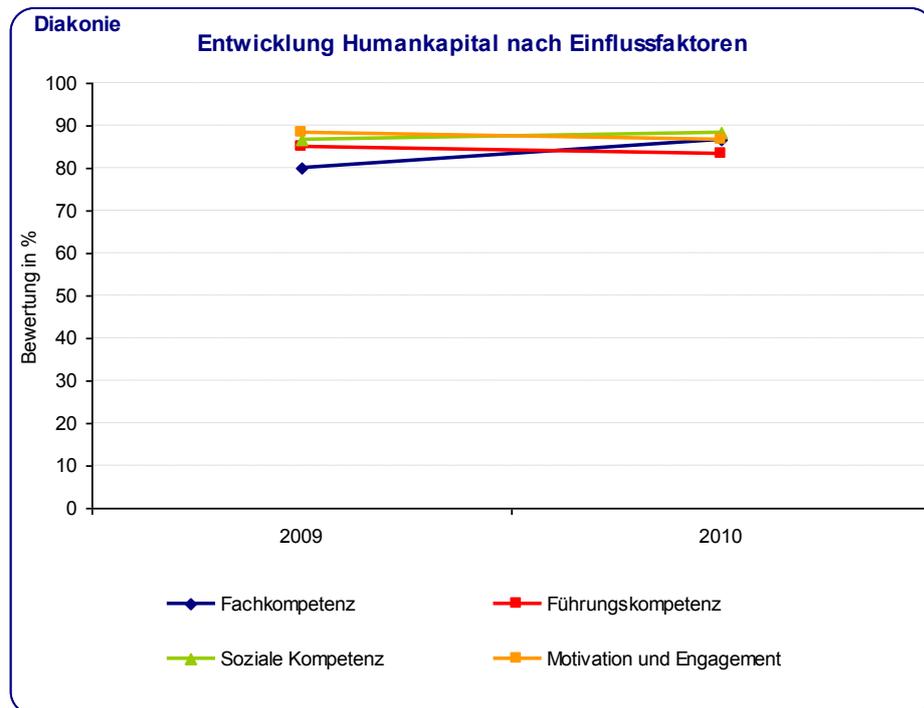


Insgesamt wird eine optimale, und im Vergleich zu anderen Trägern, sehr gute Aufstellung bei den Mitarbeitenden erreicht. Um den ständigen Veränderungen und steigenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, gibt es seit Jahren eine Vielzahl an Fortbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Neben der sehr guten, systematisch geregelten Weiterbildung u.a. über Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR), besteht ein großes Interesse der Mitarbeitenden an freiwilliger und kontinuierlicher Fortbildung, die das Unternehmen aus Kräften unterstützt.

Abb. 4:  
Entwicklung  
Humankapital nach  
Einflussfaktoren

Erläuterung:  
Bewertung = Mittelwert  
aus Quantität, Qualität  
und Systematik.

Jahresvergleich  
2009/2010



#### **Fachkompetenz:**

Eine gut beschreibbare Verbesserung zeigt der Einflussfaktor Fachkompetenz. Hier kann angenommen werden, dass die gut systematisierten und stetig weiterqualifizierten Fortbildungsangebote (Grund- | Weiterbildungs- | Spezialwissen) Qualitätstreiber sind.

#### **Führungskompetenz:**

Die leicht niedrigere Bewertung der Führungskompetenz im Durchschnitt dürfte Ausdruck des stürmischen Wachstums des Unternehmens sein. Besonders im mittleren Management konnten die Strukturen nicht in allen Fällen in ausreichendem Maße zeitnah nachgezogen werden.

Innerhalb des Humankapitals sind die **Soziale Kompetenz** und der Betrachtungsbereich **Motivation und Engagement** nahezu gleichbleibend hoch bewertet worden. Die Bemühungen der Unternehmensführung, Mitarbeitendeninteressen mit den angestrebten Unternehmenszielen in Einklang zu bringen (z.B. durch Vertrauensarbeitszeit), scheinen eine gute bis sehr gute Work-Life-Balance zu garantieren.

Die, wenn auch auf hohem Niveau, leicht schlechtere Bewertung der Führungskompetenz ist zu beobachten und nach Durchführung der nächsten Folgebewertung zu bewerten.

Ein deutlicher Anstieg der Bewertung der Fachkompetenz kann Ausfluss des ausgeprägten Fort- und Weiterbildungswesens des Unternehmens sein.

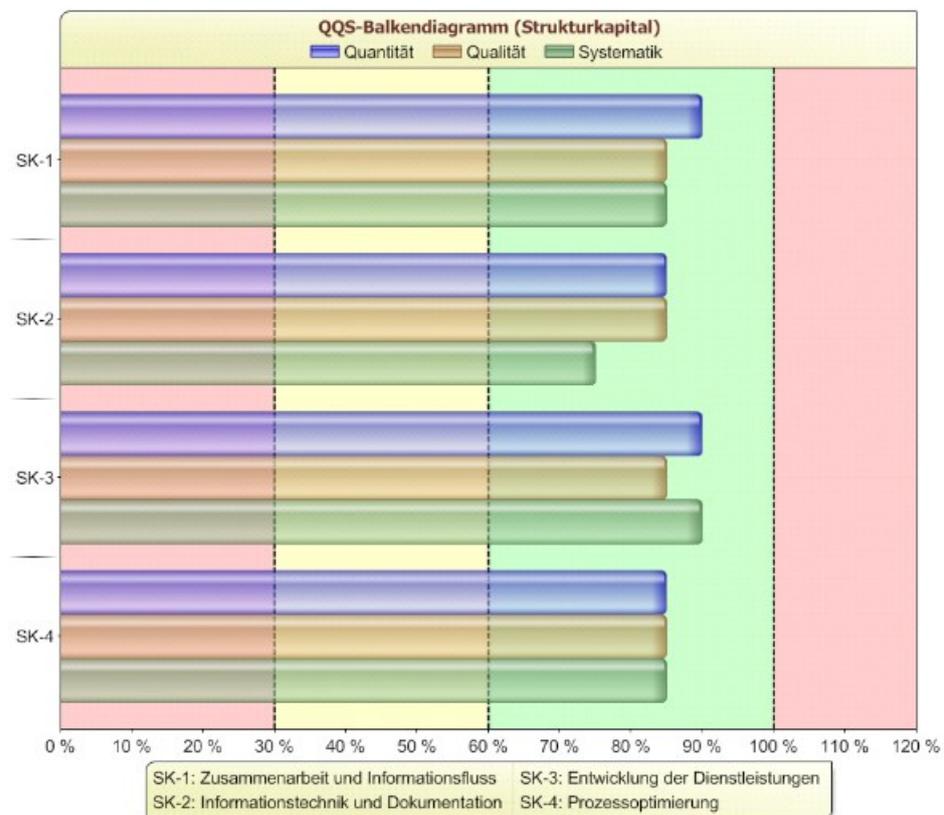
## 2.3 Strukturkapital

Im Diakonischen Werk Rosenheim ist eine festgelegte Systematik zur Überprüfung des Erreichungsgrades strategischer und operativer Ziele vorhanden. Der Markt (Wettbewerbssituation und Kundennachfrage) wird ständig beobachtet, um Trends und Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken.

Das Produktportfolio vergrößerte sich in den letzten Jahren jährlich im zweistelligen Prozentbereich, wobei die Dienstleistungen von den Kostenträgern durchgehend gut angenommen wurden. Eine Anpassung des Portfolios findet durch Verlernen und Korrektur statt, z.B. wurden unrentable Arbeitsbereiche aufgegeben. Bedingte Umstrukturierungen führen zu hoher Effizienz und optimierter Auslastung der Mitarbeitenden.

Abb. 5: QQS-Balkendiagramm Strukturkapital

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend



Im Rahmen einer adaptiven Selbstbewertung überprüfen alle Geschäftsbereiche kontinuierlich ihr Arbeiten (Qualitätssicherung). Das Unternehmen lernt aus Fehlern und aus dem Erfolg. Dabei besteht eine hohe Bereitschaft, getroffene Entscheidungen unter Beteiligung der Mitarbeitenden zu überprüfen. Das Unternehmen pflegt eine strukturierte, wiederkehrende und normierte Besprechungskultur über alle Hierarchieebenen.

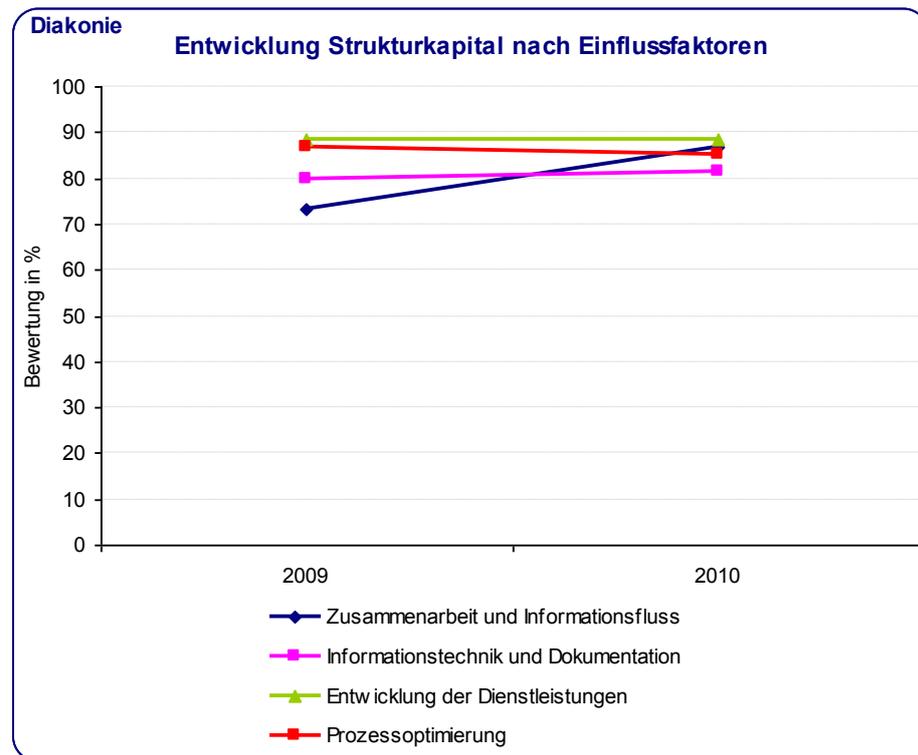
Es herrscht eine hohe Durchdringung mit hochwertiger Informationstechnologie.

Das Unternehmen hat eine Stabstelle Unternehmenskommunikation eingerichtet. Diese systematisiert die Struktur des Informationsflusses.

Abb. 6:  
Entwicklung  
Strukturkapital  
nach  
Einflussfaktoren

Erläuterung:  
Bewertung = Mittelwert  
aus Quantität, Qualität  
und Systematik.

Jahresvergleich  
2009/2010



**Zusammenarbeit und Informationsfluss** haben sich im Jahresvergleich deutlich verbessert.

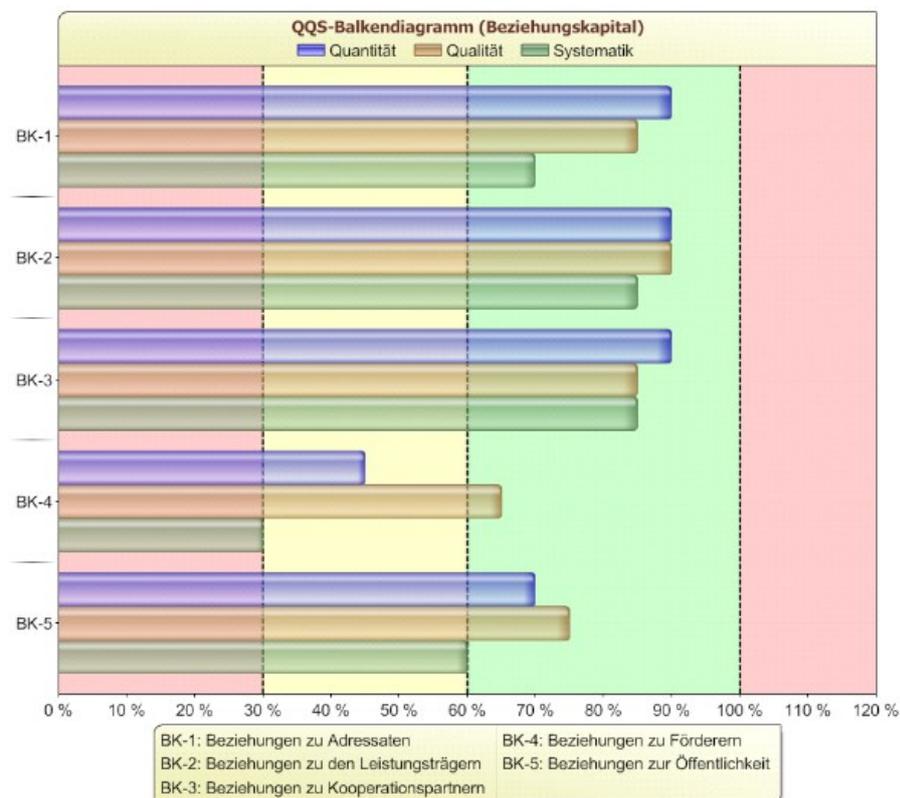
Als Auswirkung der Wissensbilanz 2009 wurde eine Stelle Unternehmenskommunikation im Diakonischen Werk Rosenheim eingerichtet und besetzt. Die stärkere Betrachtung des Einflussfaktors Zusammenarbeit und Informationsfluss durch die Geschäftsführung sowie die Schaffung der Stelle Unternehmenskommunikation können als Gründe für die Verbesserung angenommen werden.

## 2.4 Beziehungskapital

Abb. 7: QQS-Balkendiagramm Beziehungskapital

**Skala:**

- 90-100% = exzellent
- 80-90% = optimal
- 70-80% = sehr gut
- 60-70% = gut
- 50-60% = befriedigend
- 40-50% = unbefriedigend
- 30-40% = mangelhaft
- 0-30% = ungenügend



Die vorhandenen **Beziehungen zu Förderern** sind in ihrer Qualität mit 65% (Vorjahr 75%) immer noch so gut, dass sich Spender teilweise von selbst melden. Die guten Beziehungen und die intensive Pflege bekannter Kontakte sind positiv bewertet worden. In der nachhaltigen Spenderbindung liegt weiterhin Verbesserungspotential.

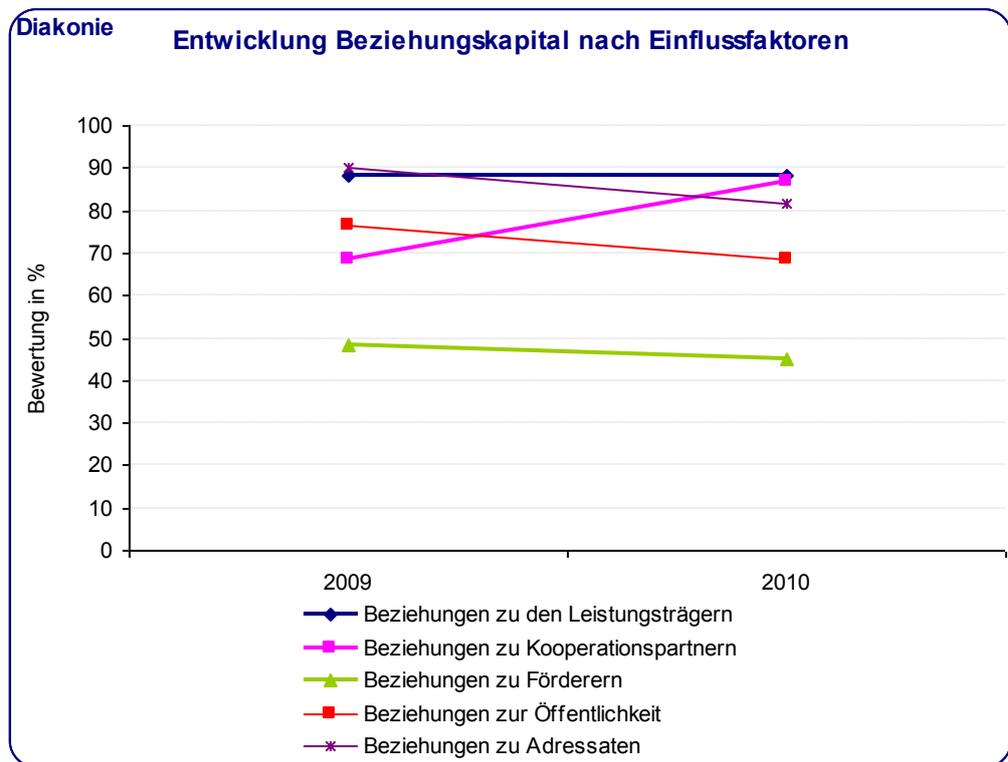
Die Betrachtung erfolgte über den gesamten Wirkungskreis der Diakonie Rosenheim, wobei es bezogen auf den Dekanatsbezirk zur Zeit zu wenige Beziehungen zu potenziellen Spendern (45%) gibt.

Der Anteil an Sachspenden ist im Dekanat Rosenheim gut ausgeprägt, allerdings werden noch zu wenige Erträge durch finanzielle Spenden und Bußgelder erzielt. Die Flächendeckung im Spendenaufkommen über ganz Oberbayern gesehen ist noch nicht gut genug. Um Spenden wird derzeit meist über Marken (z.B. die „Jugendhilfe Oberbayern“) geworben und bei Einzelaktionen (z.B. Schulbau in Rumänien) sind wir durchaus erfolgreich. Insgesamt ist das Beziehungsmanagement zu Spendern aber noch wenig systematisch und Spenden erfolgen eher zufällig (30%), denn aufgrund eines guten Beziehungsmanagements. Insbesondere die Gewinnung einzelner Förderer als Dauerspender erfolgt bisher nicht systematisch genug. Auch ist das interne Wissen über Spender und Spendenbescheinigungen noch nicht ausreichend, um den Prozess spenderfreundlich genug zu gestalten. Darüber hinaus ist die Stelle des Öffentlichkeitsbeauftragten, zu dessen Aufgaben die Beziehungspflege gehören würde, seit längerem unbesetzt.

Abb. 8:  
Entwicklung  
Beziehungskapital  
nach  
Einflussfaktoren

Erläuterung:  
Bewertung = Mittelwert  
aus Quantität, Qualität  
und Systematik.

Jahresvergleich  
2009/2010



In der Gegenüberstellung der Bewertung im Jahresvergleich fällt eine deutliche Besserbewertung der **Beziehungen zu Kooperationspartnern** auf. Diese resultiert zum einen aus einer höheren Aufmerksamkeit des Unternehmens auf den Einflussfaktor, zum anderen aus einer Schärfung des Begriffs Kooperationspartner. Die Veränderungen in den Bereichen **Beziehungen zur Öffentlichkeit** und **Beziehungen zu Adressaten** dürften der erweiterten Betrachtungsweise durch die Hinzuziehung weiterer Mitglieder in die Projektgruppe geschuldet sein.

### 3 Maßnahmen zur Zukunftsgestaltung

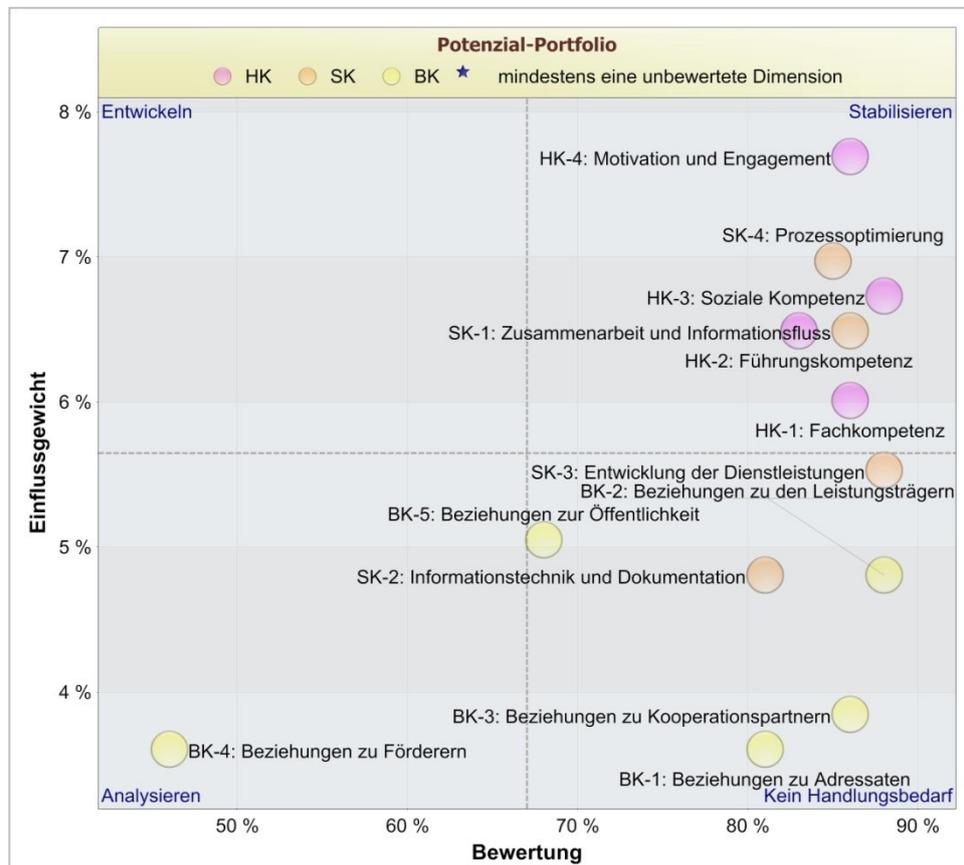
#### 3.1 Handlungsfelder

Für die Priorisierung von Handlungsfeldern ist es wichtig, nicht nur die Bewertung von Faktoren zu betrachten, sondern auch deren Hebelwirkung auf den Erfolg des Unternehmens. In der Wissensbilanz sind diese vorrangig solche Faktoren, die neben einem relativ großen Verbesserungspotenzial auch großen Einfluss auf Veränderungen haben. Abb. 9 zeigt das Potenzial-Portfolio in dem dies berücksichtigt ist. Faktoren, die sich links oben befinden, wurden verhältnismäßig niedrig bewertet<sup>1</sup>, haben aber gleichzeitig großen Einfluss auf die angestrebten Veränderungen<sup>2</sup>. Diese Faktoren werden im Folgenden prioritär betrachtet.

Abb. 9: Potenzial-Portfolio

Erläuterung:  
 Bewertung = Mittelwert aus Quantität, Qualität und Systematik.

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend



**Akuten Handlungsbedarf gibt es im Diakonischen Werk Rosenheim derzeit nicht.** Hauptaufgabe beim Großteil der Faktoren (rechte Hälfte des Diagramms in Abb. 9) wird es sein, das bereits sehr gute Niveau über geeignete Systematiken nachhaltig abzusichern und ggf. an einzelnen Stellen gezielt weitere Verbesserungen zu erreichen.

<sup>1</sup> Bewertung = Mittelwert aus Quantität, Qualität und Systematik, dargestellt auf der x-Achse  
<sup>2</sup> Einflussgewicht = Summe aller aufgenommenen Wirkungen dargestellt auf der y-Achse

**Sinnvolle Handlungsmöglichkeiten** ergeben sich bei den Faktoren, die relativ am schlechtesten bewertet wurden. Das sind insbesondere die *Beziehungen zu Förderer*, die ggf. in ihrer Bedeutung bzw. den erwünschten Zielvorstellungen korrigiert werden müssen.

Wie in der Vorbilanz bleibt es eine Hauptaufgabe, das Humankapital über *exzellente Führungskompetenzen* zu stabilisieren.

Daraus ergeben sich folgende Entwicklungsziele:

- › Human- und Strukturkapital über Führungskompetenzen stabilisieren
- › Beziehungen zu Förderern analysieren und ggf. Ziele anpassen

### 3.2 Maßnahmen

<b>HK-3: Hohe Führungskompetenz sicherstellen</b>	
<b>Zielvorgabe:</b>	Hohe Führungskompetenz der Führungskräfte sicherstellen durch gezielte Führungskräfteauswahl und -ausbildung
<b>Erwarteter Nutzen (Wirkungsprognose):</b>	Führungskräfte sollen in der Lage sein, Personal zu selektieren, Mitarbeitende zu motivieren sich einzubringen und weiterzubilden (Einhaltung der Ausbildungsrichtlinien) etc. Motivierte, engagierte und bestmöglich qualifizierte Mitarbeitende, die zum Wohle des DWRO wirtschaften.
<b>Vorgehen:</b>	Teil 1: Ausbildungsreihe „Führen in sozialen Organisationen“, die initialisiert wurde und von allen Führungskräften durchlaufen werden muss. Curriculum (Ausbildungsprofil) für Führungskräfte erstellen: Aufbauend auf dem Anforderungsprofil an Führungskräfte (Grundwissen und Zusatzwissen ausbilden). Es gibt einen Einstellungsprozess. Der Einstellungsprozess muss durch ein Curriculum unterstützt und von allen Führungskräften umgesetzt werden. Teil 2: Personalauswahl im Führungskräftebereich. Bei der Personalauswahl im Führungskräftebereich auf mehr Führungskompetenzen achten. Kriterienkatalog erstellen, welche Fähigkeiten Bewerber (intern/extern) besitzen sollen.
<b>Aufwand:</b>	Für Mitarbeitende in leitenden Positionen werden durchschnittlich 1.500,00 € Fort- und Weiterbildungskosten p.a. eingeplant, jedoch nicht <4% der Jahresbruttopersonalkosten.
<b>MS-Verantwortlicher:</b>	Vorstand und Geschäftsbereichsleiter
<b>Projekteiter:</b>	Personalvorstand
<b>Beteiligte intern:</b>	Geschäftsbereichsleitungen sowie Stellvertretungen
<b>Beteiligte extern:</b>	DWRO-consult gGmbH
<b>Start:</b>	Mitte 2010
<b>Ende:</b>	Ende 2012 mit nachgehenden Folgemaßnahmen
<b>Termine für Statusberichte:</b>	Juli 2011   Juli 2012

<b>BK-4: Beziehungen zu Förderern analysieren:</b>	
<b>Zielvorgabe:</b>	<p>Projektauftrag: Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen zur Systematisierung der Beziehungen zu Bußgeldstellen sowie Zeit- und Sachspender im Dekanatsbezirk. Es soll dabei die Schnittstelle zur geplanten Fundraisingstelle berücksichtigt werden.</p> <p>Hier wollen wir den Aspekt der Bußgelder fokussieren. Bußgeldsituation systematisieren und Verbesserungen identifizieren und anstoßen. Wird Bußgeld regional oder überregional gesehen? Bußgelder sind für soziale Dienste sehr wichtig.</p>
<b>Erwarteter Nutzen (Wirkungsprognose):</b>	Die Beziehungen zu den Förderern im Geschäftsbereich Soziale Dienste zu evaluieren und zu überprüfen inwieweit eine Übertragbarkeit auf andere Bereiche möglich ist.
<b>Vorgehen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listung aktueller ehrenamtlichen Tätigkeiten.</li> <li>• Schwachstellenanalyse und Verbesserungsvorschläge</li> <li>• Listung aktueller und potenzielle Kontakte zu Bußgeldstellen am Amtsgericht Rosenheim</li> <li>• Schwachstellenanalyse und Verbesserungsvorschläge</li> </ul>
<b>Aufwand:</b>	4 Sitzungen à 120 Minuten Budget: 1.000,00 € exkl. Personalaufwand
<b>MS-Verantwortlicher:</b>	Susanne Podchul
<b>Projektleiter:</b>	Personalvorstand
<b>Beteiligte intern:</b>	Bereichsleitungen Fundraisingstelle ggf. Unternehmenskommunikation
<b>Beteiligte extern:</b>	keine
<b>Start:</b>	3. Quartal 2010
<b>Ende:</b>	31.03.2011
<b>Termine für Statusberichte:</b>	1. Quartal 2011

## 4 Detaillierte Bewertungen inkl. Definitionen und Protokollsätzen

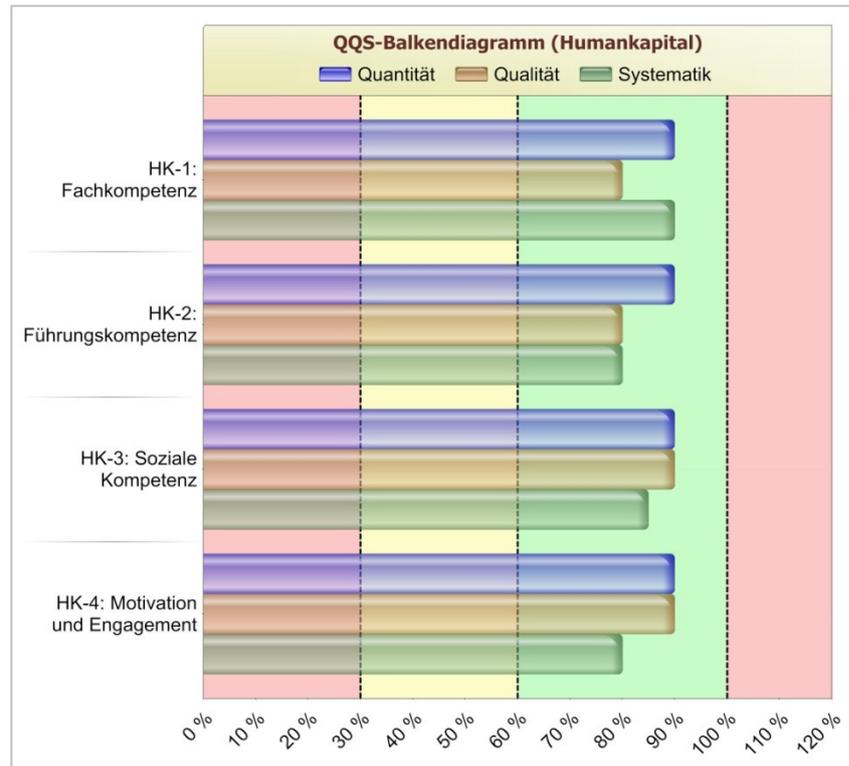
### 4.1 Humankapital im Detail

Abb. 10: QQS-Balkendiagramm Humankapital

Erläuterung:

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend

Qn = Quantität  
 Ql = Qualität  
 Sy = Systematik



<b>HK-1</b>	<b>Fachkompetenz</b>
Definition	Die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie Schulungen und Seminare erworben wird Sowie die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation gesammelt wurden. Bei uns ist das im Speziellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pädagogisches, psychologisches und therapeutisches Wissen</li> <li>- handwerkliche Qualifikationen</li> <li>- Betriebswirtschaftliches und kaufmännisches Wissen</li> <li>- Rechtswissen in den relevanten Gesetzen (Gesetzesänderungen)</li> <li>- EDV Fähigkeiten z.B. auch über fachspezifische Software (LOGA, winline,...)</li> <li>- Innerbetriebliches Wissen</li> <li>- Medizinisches Wissen</li> </ul>
Quantität	90 % 😊
Frage	Haben wir ausreichend viele Mitarbeitende, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	Grundsätzlich haben wir ausreichend viele Mitarbeitende. In der Verwaltung sind zwar alle Stellen besetzt, aber die anfallende Arbeit kann momentan nur durch Mehrarbeit bewerkstelligt werden. Es sind in der Verwaltung daher vielleicht zu wenig Mitarbeitende.

Qualität	80 %	
Frage	Ist die Fachkompetenz unserer Mitarbeitenden gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	
Begründung	<p>Am Unternehmensziel Wachstum gemessen haben wir gute Mitarbeitende. Allerdings ist die Qualität der Fachkompetenzen in der Summe schlechter als wir es uns wünschen würden. Wir machen bei der Einstellung von Mitarbeitenden und teilweise auch bei der Weiterbildung Abstriche. Daher haben wir aktuell auch einen so hohen Schulungsaufwand.</p> <p>Einige Mitarbeitende äußern auch, dass sie fachlich an ihre Grenzen kommen. Sie haben einen Bedarf, sich hier zu verbessern.</p> <p>Die Anforderungen und Aufgaben haben sich geändert, sodass der Bedarf zur Weiterqualifikation und Fortbildung da ist, z.B. bei Multiproblemfamilien und weiteren speziellen Betreuungsfällen, wo psychische Probleme und anderes zusammen kommen.</p> <p>Uns gelingt es nicht mehr richtig, Mitarbeitende mit Berufserfahrung zu akquirieren, was auch mit den Tarifen zusammen hängt. Die Qualität der Bachelorstudenten im Vergleich zu den FH-Abgängern ist niedriger und momentan auch noch unberechenbar, was einen höheren Einarbeitungsaufwand und Training on the job erfordert. Daher werden Kapazitäten bei den Kollegen gebunden.</p>	
Systematik	90 %	
Frage	Betreiben wir Aufbau und Weiterentwicklung von Fachkompetenzen systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?	
Begründung	Wir haben Systematiken zu Training on the job, EDV-Seminaren, Weiterbildungsmaßnahmen, etc... Die Systematik ist ausreichend, muss aber überall vereinheitlicht und flächendeckend angewendet werden.	
<b>HK-2</b>	<b>Führungskompetenz</b>	
Definition	<p>Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie Entscheidungen nachhaltig umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu, wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.</p> <p>Betrachtet wird hier die Führungskompetenz aller, die Führungsfunktionen wahrnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte: Vorstand, Geschäftsbereichsleiter, stellv. Geschäftsbereichsleiter, Bereichsleiter, Dienststellenleiter</li> <li>- Projektleiter</li> </ul> <p>Folgende spezielle Fähigkeiten gehören bei uns dazu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fähigkeit, Leitung als Dienstleistung zu verstehen</li> <li>- Die Fähigkeit, Verantwortung für die Mitarbeiter zu übernehmen (Fürsorgepflicht)</li> <li>- Die Fähigkeit, die Leistungsbereitschaft, die Motivation und das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und fördern</li> <li>- Kritikfähigkeit und kommunikative Kompetenz</li> <li>- Die Fähigkeit zur grundlagenorientierten Entscheidungen</li> <li>- Die Fähigkeit zu lösungsorientierten Strategien/Handlungsweisen</li> <li>- Die Fähigkeit zum kaufmännischen Denken</li> <li>- Die Fähigkeit zur Kundenorientierung</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fähigkeit, mit Klienten, Mitarbeitern und Kooperationspartnern Kontakt zu halten</li> <li>- Die Fähigkeit zur Überprüfung der Einhaltung fachlicher Standards</li> <li>- Die Fähigkeit, Transparenz in den Entscheidungsprozessen herzustellen</li> <li>- Die Fähigkeit, Standards für die „Art“ zu führen zu schaffen und einzuhalten</li> <li>- Die Fähigkeit zu Qualitätsverbesserungsvorschlägen</li> <li>- Die Fähigkeit, Konsensentscheidungen herbeizuführen (Vorstandsentscheid)</li> </ul>
Quantität	90 % 
Frage	Haben wir ausreichend viele Führungskräfte bzw. Mitarbeitende, die übergreifende und verantwortungsvolle Aufgaben bewältigen können?
Begründung	Insgesamt haben wir genügend Führungskräfte. Leitungssystematik und Führungsspanne sind passgenau und müssen nicht mehr erweitert werden. Alle definierten Führungspositionen sind besetzt. Die Devise heißt, dass keine Stellen offen gehalten werden. Bisher haben wir Führungskräfte nur intern akquiriert, im letzten Jahr mussten wir erstmals Führungskräfte von Außen dazu nehmen, was aber nicht unbedingt nachteilig ist.
Qualität	80 % 
Frage	Sind Führungskompetenzen gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	Wir erreichen mit den Führungskräften unsere Unternehmensziele in allen Bereichen. Frage ist, ob dieser Erfolg auf den Führungskompetenzen fußt oder ob es an den Mitarbeitenden liegt. Bei der Auswahl der Führungskräfte spielen die Fachkompetenzen häufig eine wichtigere Rolle als die Führungskompetenzen. Es gibt Vorfälle, bei denen Leitungsmitarbeitende ungeschickt entschieden haben.. Die Führungskräfte könnten noch kompetenter werden, zum Beispiel im Herbeiführen von Konsensentscheidungen, in diplomatischem Geschick und arbeitsrechtlichem Wissen.
Systematik	80 % 
Frage	Betreiben wir Aufbau und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Begründung	Wir sind ausreichend systematisch, um unsere Ziele zu erreichen. Im Bereich der zukünftigen Besetzung von Bereichsleitern haben wir im Zuge unseres erwarteten Wachstums einen Nachholbedarf im Aufbau eines "Prinzenpools". Wir haben eine hohe Systematik, bestehende Führungskräfte weiterzuentwickeln und verbindlich zu schulen. Beim Neuaufbau von Führungskräften könnte die Integrierung in diese Systematik weiter vorangetrieben werden.
<b>HK-3</b>	<b>Soziale Kompetenz</b>
Definition	Die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen, lösungsorientiert zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden hierunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter gefasst.

	Bei uns sind das im Speziellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenseitige Wertschätzung</li> <li>- Teamfähigkeit</li> <li>- Konfliktfähigkeit</li> <li>- Belastbarkeit</li> <li>- Empathie</li> <li>- Durchsetzungsvermögen</li> <li>- Verbindlichkeit</li> <li>- Authentizität</li> <li>- Verlässlichkeit</li> <li>- Networking-Fähigkeiten</li> </ul>
Quantität	90 % 
Frage	Sind die Sozialkompetenzen der Mitarbeitenden gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	s. Qualität
Quantität	90 % 
Frage	Sind die Sozialkompetenzen der Mitarbeitenden gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	Insgesamt haben alle Mitarbeitenden die erforderlichen sozialen Kompetenzen. Vereinzelt haben wir Mitarbeitende, die diese Kompetenzen nicht mitbringen und einige, die sich gelegentlich in Konfliktsituationen begeben. Aufgrund der derzeit angespannten Personalsituation sind wir auch etwas gezwungen, Personen einzustellen, die wir unter normalen Umständen nicht unbedingt einstellen würden.
Systematik	85 % 
Frage	Pflegen und entwickeln wir die sozialen Kompetenzen systematisch genug, um die Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Begründung	Wir sind beim Einstellungsverfahren grundsätzlich sehr systematisch und entwickeln derzeit einheitliches Verfahren, das wir unternehmensweit einsetzen wollen. Dabei sind mehrere Personen an dem Einstellungsprozess beteiligt. Wir haben ein Fragenraster im Einstellungsprozess, mit dem wir die sozialen Kompetenzen abklopfen können.
<b>HK-4</b>	<b>Motivation und Engagement</b>
Definition	Die Motivation der Mitarbeiter, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch. Typische Teilbereiche sind z.B. Identifikation mit dem Träger (Diakonisches Werk intern/extern), die Bereitschaft, Weiterentwicklungen zu initiieren und an ihnen mitzuwirken, Loyalität, Erfolgserleben und Spaß bei der Arbeit. -> Bei der WB 2011 eventuell Motivation + Engagement und Identifikation + Loyalität trennen.
Quantität	90 % 
Frage	Sind die Motivation, das Engagement und die Loyalität unserer Mitarbeitenden gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	s. Qualität

Qualität	90 %	
Frage	Sind die Motivation, das Engagement und die Loyalität unserer Mitarbeitenden gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	
Begründung	<p>Die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden sind sehr hoch. Durch unser großes Wachstum im Bereich Schule sind nicht alle genügend eingearbeitet. Dementsprechend identifizieren sie sich noch nicht gut genug mit der Diakonie. Das Leitbild kennen nicht alle Mitarbeitenden. Grundsätzlich sind aber die Leistungsbereitschaft und die ordentliche Verrichtung der Arbeit gewährleistet.</p> <p>Nicht alle Mitarbeitenden müssen ein sehr hohes Maß an Identifikation haben. Von Mitarbeitenden, die mit kurzfristigen Arbeitsverträgen ausgestattet sind, kann man nicht die gleiche Identifikation erwarten, wie von Mitarbeitenden, die länger bei uns sind.</p>	
Systematik	80 %	
Frage	Pflegen und entwickeln wir die Motivation, das Engagement und die Loyalität der Mitarbeitenden systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?	
Begründung	<p>Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender wissen wir, wie wir diese schnell und gut einbinden können. Die praktische Umsetzung erfolgt aber nicht systematisch, weil häufig die Zeit fehlt.</p> <p>Wir haben viele Maßnahmen (zentraler Betriebsausflug, bereichsspezifische Veranstaltungen, Einführungsseminar, Mitarbeitendenvertretung, Weiterbildungsmöglichkeiten, etc.), um die Motivation und das Engagement zu fördern.</p> <p>Es gibt Mitarbeitendenbefragungen, um Weiterbildungsbedarfe aufzunehmen.</p> <p>Es stellt sich die Frage, was wir von den Mitarbeitenden verlangen in Bezug auf die Identifikation mit der Diakonie. Gerade in Hinblick auf die vielen neuen Mitarbeitenden im Niedriglohnbereich könnte man diskutieren, ob wir diese durch Maßnahmen gezielt den Diakonie-Weg gehen lassen wollen.</p>	

Tabelle 1: QQS-Protokoll Humankapital

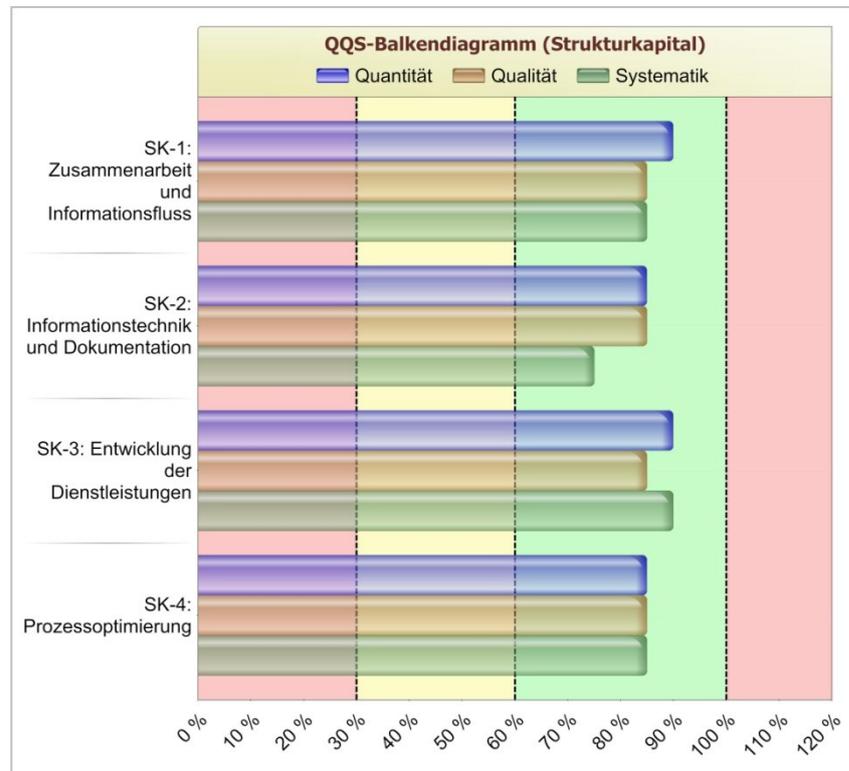
## 4.2 Strukturkapital im Detail

Abb. 11: QQS-Balkendiagramm Strukturkapital

Erläuterung:

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend

Qn = Quantität  
 Ql = Qualität  
 Sy = Systematik



<b>SK-1</b>	<b>Zusammenarbeit und Informationsfluss</b>
Definition	Die Art und Weise, wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren.
Quantität	90 % 😊
Frage	Findet Zusammenarbeit ausreichend oft statt und fließt genügend Information, um die Ziele zu erreichen?
Begründung	Es gibt viele geschäftsbereichsübergreifende Veranstaltungen, also persönliche Austauschformen sowie genügend viele EDV-gestützte Kommunikationsmittel, die die Zusammenarbeit fördern und so findet ein guter und häufiger Austausch statt. In der Verwaltung müssen manchmal Informationen aktiv eingeholt werden. Hier könnte öfter kommuniziert werden.
Qualität	85 % 😊
Frage	Sind die Zusammenarbeit und Informationsfluss gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	Insgesamt sind wir im Bereich Kommunikation unter Berücksichtigung unserer Größe und dezentralen Ausrichtung sehr gut aufgestellt und haben ein ausreichend hohes Maß an Qualität. Wenn man relevante Informationen benötigt, dann kann man diese schnell und gut bekommen, um seine Zielsetzungen zu erreichen.

	<p>Man hört gelegentlich aus manchen Bereichen, dass keine guten (manchmal auch zu wenige) Informationen ankommen. Gelegentlich sind unterschiedliche Informationen zum gleichen Thema im Umlauf. Dies hat in manchen Bereichen in den letzten zwölf Monaten gelegentlich zu Aufregung geführt. Im Bereich Personal fließen die Informationen über Einstellungsverfahren nicht optimal.</p>	
Systematik	85 %	
Frage	Sind die Zusammenarbeit und der Informationsfluss systematisch genug organisiert und wird diese Systematik regelmäßig weiterentwickelt?	
Begründung	<p>Es fehlen in manchen Bereichen verbindliche schriftliche Regelungen über die Kommunikationswege. Bei der Übernahme neuer Einrichtungen fehlt auch ein systematisches Vorgehen bei der schnellen und effizienten Informationsversorgung.</p> <p>Bei InfoSozial haben wir einen schnellen und guten Zugriff auf aktuellste Informationen. Diese Plattform wird auch ständig gepflegt und entwickelt.</p> <p>Bei der Personalakquisition haben wir dezentrale Strukturen, die sich auf die Qualität auswirken. Z.B. erhalten Bewerber in einem Bereich eine Absage, obwohl sie ggf. in einem anderen Bereich gebraucht werden. Hier findet kein systematischer Austausch statt.</p>	
<b>SK-2</b>	<b>Informationstechnik und Dokumentation</b>	
Definition	<p>Das computergestützte Arbeitsumfeld und alle elektronischen und papierbasierten Dokumente. Hierzu zählen sowohl die Hardware, als auch die Software. Hinzuzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Datenbanken aller Art, das Internet und Softwareanwendungen inkl. aller ihrer Inhalte.</p> <p>Im Speziellen sind das:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dokumentation mit EBIS (einrichtungsbezogenes Informationssystem)</li> <li>- Informationstechnik (multiple Computerarbeitsplätze)</li> <li>- Einheitliche Arbeitssysteme (z.B. gleiche Windows-Versionen)</li> <li>- Jede papiergebundene Dokumentation</li> <li>- Outlook Web Access</li> <li>- Intranet</li> <li>- Ticketsystem</li> </ul>	
Quantität	85 %	
Frage	Ist die Menge an Informationstechnik und Dokumentation ausreichend, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	<p>Im dezentralen Bereich, insbesondere im Bereich Mittagsbetreuung an Schulen, ist zu wenig technische Ausstattung vor Ort verfügbar. Teilweise wird hier vor Ort handschriftlich gearbeitet, da fehlen Kopierer und PCs.</p> <p>Generell haben wir eine gute Ausstattung der Gebäude. Da fehlt es an nicht viel. Bei 650 Mitarbeitenden haben wir knapp 400 PCs und Notebooks im Einsatz, was eine sehr hohe Quote in unserem Sektor ist.</p>	

Qualität	85 %	
Frage	Ist die Qualität der IT und Dokumentation gut genug, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	<p>Im Bereich Schule und Mittagsbetreuung haben wir auch zu alte Technik. Wir haben zusätzlich unterschiedliche Arbeitssysteme, z.B. ist Windows 2003 bis 2007 im Einsatz.</p> <p>Insgesamt haben wir eine perfekte technische Ausstattung. Der Austausch von veralteter Technik oder defekten Geräten wird zeitnah auf neuestem Stand ersetzt. Auch die papiergebundene Dokumentation sowie die Statistik werden immer weitergeführt und sind auf einem qualitativ hohen Stand.</p>	
Systematik	75 %	
Frage	Pflegen und entwickeln wir IT und Dokumentation systematisch genug, um die Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?	
Begründung	<p>Die Systematik bei der Dokumentation ist sehr gut. Wir haben eine eigene, nicht geoutsourcte EDV-Abteilung und sind damit hoch flexibel. Einen Abschlag in der Systematik gibt es bei der Vereinheitlichung der genutzten Systeme (Beispiel Windows 2003 bis 2007). Im Bereich der systematischen Datensicherung besteht noch Nachholbedarf, der aber bereits systematisch bearbeitet wird (EDV-Beauftragter im Bereich Datensicherung und Datenbankenverwaltung).</p> <p>Die Dokumentenablagestruktur wird systematisch genutzt und umgesetzt.</p>	
<b>SK-3 Entwicklung der Dienstleistungen</b>		
Definition	<p>Alle Neuentwicklungen oder Weiterentwicklungen des Dienstleistungsportfolios mit Tragweite für das Unternehmen.</p> <p>Hierzu zählen bei uns:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung und Implementierung neuer Konzepte und Leistungsangebote</li> <li>- Übertragen bestehender Angebote auf andere Regionen</li> <li>- Übertragen von Angeboten anderer Träger in das eigene Portfolio (Adaption, Lernen von Wettbewerbern)</li> <li>- Lernen von internationalen Partnern</li> </ul>	
Quantität	90 %	
Frage	Wird ausreichend viel entwickelt, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	Wir haben sehr, fast zu viele, Dienstleistungen. Allerdings haben wir nichts was wir nicht brauchen.	
Qualität	85 %	
Frage	Ist die Qualität der Entwicklungen gut genug, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	<p>Gerade in der pädagogischen Arbeit könnten wir mit weniger Qualität trotzdem das gleiche Ziel erreichen, daher ist die Qualität der Entwicklungen der Dienstleistungen manchmal zu gut.</p> <p>Manchmal machen wir Dinge, die nicht perfekt sind, wie z.B. in nicht fertige Mietobjekte zu ziehen, im Bereich Schule viele neue Dinge parallel auszuprobieren, neues Personal schnell auszulasten, etc. Hier tun wir das Notwendige, allerdings passiert vieles unter (Zeit-)Druck, sodass auch manchmal die Qualität leidet. Das schnelle und notwendige Umsetzen von neuen Angeboten ist jedoch auch ein Zeichen der Qualität, da wir hier auch in den Prozessen im Diskurs die Qualität immer wieder auf das erforderliche Niveau bringen.</p>	

Systematik	90 %	
Frage	Entwickeln wir Dienstleistungen systematisch genug, um die Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?	
Begründung	Wir betreiben eine konsequente Marktbeobachtung und Bedarfsermittlung, dazu haben wir eigenes Personal. Wir überprüfen unser eigenes Portfolio regelmäßig in Bezug auf neue Anforderungen und erweitern das Portfolio bei Bedarf. Wir beschreiben Risiken in unseren Produkten und lernen sowohl daraus, als auch aus Fehlern der Konkurrenz und entwickeln dazu entsprechende Produkte.	
<b>SK-4</b>	<b>Prozessoptimierung</b>	
Definition	Alle Optimierungen und Verbesserungen an internen Arbeitsweisen und Prozessen, um die Qualität unserer Arbeit sicherzustellen. Bei uns gehören dazu: - Qualitätsmanagement - Klausuren (für QM und für Weiterentwicklungen) - Verbesserungsvorschläge - Teambesprechung - Intevision (kollegiale Beratung) - Fallsupervision	
Quantität	85 %	
Frage	Werden ausreichend viele Verbesserungen und Optimierungen angestoßen, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	Grundsätzlich führen wir genügend Optimierungen durch. In der Verwaltung haben wir teilweise Probleme mit den Reaktionszeiten. Wir reagieren dort zu spät, da die unterschiedlichen Bereiche hier individuelle Anfragen an die Verwaltungen stellen. Es fehlen die Ressourcen, die Anfragen rechtzeitig zu bearbeiten. Dabei bleiben oft offensichtliche Verbesserungen auf der Strecke.	
Qualität	85 %	
Frage	Sind die Prozessoptimierungen gut genug, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	Optimierungen, die angestoßen werden, laufen grundsätzlich gut und werden auch zu einem guten Abschluss gebracht. Durch die zeitliche Verzögerung mancher Optimierungen entstehen teilweise Effizienzverluste. Wir haben sehr gute Referenten und ein sehr gutes Qualitätsmanagementsystem, das permanent fortgeschrieben wird, sowie ein laufendes Beschwerdemanagement, das wir auch verwenden, um Verbesserungen anzustreben.	
Systematik	85 %	
Frage	Wird Prozessoptimierung systematisch genug betrieben, um die Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?	
Begründung	Es gibt eine sehr gute und hohe Systematik in der Identifizierung und Initialisierung von Optimierungen. Dazu haben wir viele Instrumente, die genutzt werden, wie das Qualitätsmanagementsystem, die Besprechungen, etc. Es fehlt manchmal die Systematik in der zeitnahen Umsetzung (Effizienz) von Optimierungsmaßnahmen. In der Verwaltung wird die Systematik nicht immer berücksichtigt, gerade in der letzten Wachstumsphase, in der Prozesse in der Verwaltung angepasst werden mussten, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Hier könnte eine bessere Systematik hergestellt werden.	

Tabelle 2: QQS-Protokoll Strukturkapital

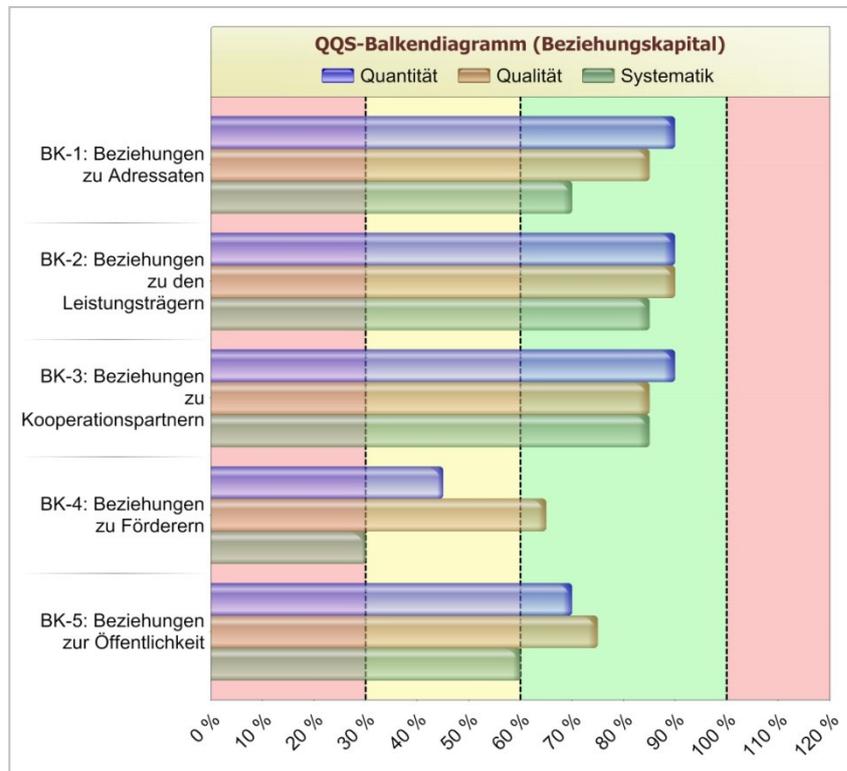
### 4.3 Beziehungskapital im Detail

Abb. 12: QQS-Balkendiagramm Beziehungskapital

Erläuterung:

Skala:  
 90-100% = exzellent  
 80-90% = optimal  
 70-80% = sehr gut  
 60-70% = gut  
 50-60% = befriedigend  
 40-50% = unbefriedigend  
 30-40% = mangelhaft  
 0-30% = ungenügend

Qn = Quantität  
 Qi = Qualität  
 Sy = Systematik



<b>BK-1</b>	<b>Beziehungen zu Adressaten</b>
Definition	Die Beziehungen zu aktuellen und zukünftigen Adressaten. Adressaten bei uns sind: - Leistungsempfänger (Klienten etc.) - Auch hier, aber vernachlässigbar: Kunden der Dienstleistungen (Kunden des Sozialkaufhauses, der Entrümpelung und Altgeräteentsorgung etc.)
Quantität	90 % 😊
Frage	Sind zu ausreichend vielen Adressaten Beziehungen vorhanden, um die Ziele zu erreichen?
Begründung	Die Auslastung ist sehr hoch, d.h. wir bedienen sehr viele Adressaten. In vielen Bereichen sind wir flächendeckend der führende Anbieter.
Qualität	85 % 😊
Frage	Ist die Qualität unserer Beziehungen zu Adressaten gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?
Begründung	Wir führen und schließen unsere Maßnahmen so ab, dass die Leistungsempfänger umfangreich zufrieden gestellt sind. In vielen Bereichen werden dazu Befragungen durchgeführt, dort fallen die Qualitätsabfragen sehr gut aus. Da wir aber nicht überall flächendeckend Befragungen durchführen, können wir nicht sicher sein, ob wir unsere Ziele zufriedenstellend erreichen. Dass der Adressat mit uns zufrieden ist, bedeutet nicht zwangsläufig, dass wir auch qualitativ gut gearbeitet haben.

Systematik	70 %	
Frage	Pflegen und entwickeln wir die Beziehungen zu Adressaten systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden? Ist das Beziehungsmanagement systematisch genug?	
Begründung	Grundsätzlich ist eine hohe Systematik vorhanden. In der Befragung wird bisher die Zufriedenheit abgefragt. Dies macht noch keine Aussage über den Zielerreichungsgrad. Die Klientenzufriedenheitsbefragungen könnte man noch systematischer anwenden und kontinuierlich anpassen. Die Systematik zur Überprüfung der Zielerreichung der individuellen Klientenbetreuung fehlt in manchen Bereichen noch. Bei den Entwicklungszielen fehlen noch die Mechanismen zur systematischen Evaluierung.	
<b>BK-2 Beziehungen zu den Leistungsträgern</b>		
Definition	Leistungszuweisende und Leistungsträger sind bei uns: Geldgeber (Staat) und Adressaten zuweisende Stellen: - Sozialamt, Jugendamt, ARGEn, Arbeitsämter, Richter, Strafvollzug, Bewährungshelfer, Amt für Grundsicherung, Ärzte, Bezirkskrankenhäuser, gesetzl. Betreuungen, Beratungsstellen, internationale Kundschaft, Bezirke, Kommunen (Stadt- und Landkreis), Regierung von Oberbayern etc. ->Vorschlag für Bewertung in 2011: Aufsplitten des Faktors in Beziehung zu leistungszuweisenden Stellen und Leistungsträgern.	
Quantität	90 %	
Frage	Haben wir ausreichend viele Beziehungen zu unseren Leistungsträgern?	
Begründung	Es bestehen flächendeckende Beziehungen zu Leistungsträgern in allen Bereichen. Wir haben jede Art von Kontakten (formell wie auch informell) zu allen Trägern, die für unsere Arbeit erforderlich sind. Wir haben im letzten Jahr einen großen Zuwachs an Trägeranfragen bekommen, die wir bewältigen mussten.	
Qualität	90 %	
Frage	Sind die Beziehungen zu den Leistungsträgern gut genug, um die Ziele zu erreichen?	
Begründung	Wir haben ein stürmisches Wachstum der Leistungsträger bekommen und halten dieses auch. Insofern ist die Qualität auch sehr gut. Die Zufriedenheit der Leistungsträger ist sehr hoch. Wir werden auch immer wieder weiterempfohlen, was für eine gute Qualität spricht. Die Abfragen der Zufriedenheit bestätigen dies.	
Systematik	85 %	
Frage	Pflegen und entwickeln wir die Beziehungen zu den Leistungsträgern systematisch genug um die Beziehungen zu erhalten und nicht zu verschlechtern?	
Begründung	Da wir einen schnellen Zuwachs bekommen haben, müssen wir die schon gute Systematik anpassen. Das gelingt uns recht gut, da wir unsere Systematik immer wieder überprüfen. Wir haben noch keine gute Systematik dahingehend, den Umgang mit den Trägern zu steuern, die die gleichen Anfragen in immer größerer Form an uns richten. Wir reagieren zwar schneller als der Wettbewerb, was für eine gewisse Systematik spricht. Uns fehlt jedoch noch die Systematik im Umgang mit Kundenanfragen, die wir aus Ressourcengründen nicht bedienen können (z.B. Wartelisten).	

<b>BK-3</b>		<b>Beziehungen zu Kooperationspartnern</b>	
Definition	<p>Die Beziehungen zu Kooperationspartnern sind Beziehungen, die wir brauchen, um unsere Dienstleistung qualitativ hochwertig zu erbringen. Kooperationspartner sind bei uns z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- andere soziale Dienstleister</li> <li>- (Fach-)Verbände</li> <li>- Geschäftspartner wie z.B. Lieferanten und Vermieter, sonstige</li> <li>- Kooperation mit dem Fortbildungsinstitut DWRO-consult</li> <li>- Kooperationen und Netzwerke zur Akquisition von externem Wissen</li> <li>- andere Trägern zur gemeinsamen Leistungserbringung</li> <li>- ähnliche Leistungserbringer bayernweit</li> <li>- Fachkollegen aus anderen Einrichtungen, z.B. aus deren Personalabteilung, IT,...</li> <li>- internat. Kooperationen mit USA, China,...., Austausch, Weiterbildung (LSCI)</li> <li>- Netzwerke mit anderen Leistungserbringern (Netzwerk Alpenverbund [mit Fachambulanzen anderer Landkreise])</li> <li>- Bundesweite Projekte (z.B. HaLt-Projekt, verkehrstherapeutisches Zentrum)</li> <li>- Entwicklungskooperationen (z.B. mit anderen Fachambulanzen, Hochschulen, anderen Trägern aus dem Sozialraum,...)</li> <li>- Lehre (FHs Landshut, München, Benediktbeuern, Regensburg,...)</li> <li>- Mitgliedschaft in Fachgremien und Verbänden, wie z.B. EREV, PSAG, AK-Sucht, Steuerungsverbände</li> </ul>		
Quantität	90 %		
Frage	Haben wir ausreichend viele Kooperationspartner, um unsere Ziele zu erreichen?		
Begründung	Es gibt keinen Kooperationspartner, mit dem wir nicht im Kontakt stehen. Es werden alle notwendigen Kooperationen gepflegt.		
Qualität	85 %		
Frage	Ist die Qualität unserer Beziehungen zu Kooperationspartnern gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?		
Begründung	<p>Im Bereich Schule sind wir manchmal in der Konkurrenz zu anderen Partnern, sodass es hier besser sein könnte. Um unsere Ziele zu erreichen, ist es aber auch nicht erforderlich, dass die Konkurrenz uns liebt. Wir pflegen die Beziehungen zu den Partnern gut genug.</p> <p>Wir haben teilweise den Spagat zwischen Kooperation und Konkurrenz. Wir folgen dabei aber unseren Zielen und schauen, dass wir mit der Konkurrenz zusammenarbeiten, wo es möglich ist. Es geht uns darum, Konkurrenten nicht schlecht zu machen, sondern durch gute Arbeit, und wenn möglich in Kooperation, den Wettbewerb gut und positiv zu gestalten.</p>		
Systematik	85 %		
Frage	Pflegen und entwickeln wir Beziehungen zu Kooperationspartnern systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?		
Begründung	<p>Wir sind Mitglied in Verbänden und Arbeitskreisen und gehen regelmäßig zu den Treffen, haben die Verantwortlichkeiten verteilt. Wir zahlen zügig die Rechnungen, haben ein ausgeprägtes Beschwerdemanagement aufgebaut. Auch über die Geschäftsbereiche hinweg sind wir sehr gut organisiert, um auf die Partner systematisch einzugehen.</p> <p>Wo wir nicht systematisch sind, ist in der Anlass unbezogenen Kontaktpflege zu den Vermietern. Hier sind wir nicht gut genug, wann und wie wir reagieren.</p>		

<b>BK-4</b>		<b>Beziehungen zu Förderern</b>	
Definition	Alle Beziehungen zu Spendern, Stiftern, Erblasser und Gerichte (über Bußgelder). Im Speziellen sind dies noch: - Amtsgerichte (Verkehrssünder,...) - Sachspender (z.B. Lebensmittel- und Gebrauchtwarensender) - Zeitspender (z.B. Anwälte, Projekt Seitenwechsel)		
Quantität	45 %		
Frage	Sind zu ausreichend vielen Förderern Beziehungen vorhanden, um unsere Ziele zu erreichen?		
Begründung	Wir haben nicht sehr viele Spender. Insgesamt bekommen wir ein durchschnittliches Spendenaufkommen, das im Verhältnis zum steigenden Umsatz stabil bleibt (ausgenommen sind Einzelspenden durch Erbläss o.ä.). Es gibt schon ein paar Stammspender, die uns regelmäßig Geld zukommen lassen. Das könnten aber auch mehr sein. Die Quantität bei den Amtsgerichtspendern (Bußgeldern) sollte erhöht werden. Im Bereich Sachspenden haben wir ein hohes Aufkommen an Spenden und wenn man noch die ehrenamtlichen Tätigkeiten berücksichtigt, haben wir auch hier recht viele Spender.		
Qualität	65 %		
Frage	Ist die Qualität unserer Beziehungen zu Förderern gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?		
Begründung	Die Beziehungen zu den bestehenden Spendern sind sehr gut, da sie sonst nicht weiter spenden würden. Auch bei den Spontanspenden haben wir gute Beziehungen, da wir einige große Spenden bekommen. Die Qualität der Beziehungen zu Amtsgerichten und den Spendern ist momentan noch nicht stimmig, es ist Konkurrenz vorhanden, dies wird derzeit diskutiert. Im Bereich der Zeitspenden gibt es sicherlich Helfer, die aufhören oder sich anders engagieren. Aber insgesamt sind die Zeitspender sehr zufrieden und engagieren sich fortlaufend.		
Systematik	30 %		
Frage	Pflegen und entwickeln wir die Beziehungen zu Spendern und Förderern systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?		
Begründung	Es gibt kein Ziel. Wir haben noch nicht definiert, wieviel Spendengelder wir erzielen wollen, wieviel Bußgelder wir von Amtsgerichten haben wollen, wie viele Sach- und Zeitspender wir haben. Es gibt keine Strategie, wie wir Kleinspender akquirieren und wie wir in der Vorweihnachtszeit agieren. Im Geschäftsbereich Soziale Dienste wissen wir sehr gut, wie viel wir brauchen und haben auch eine Systematik das Soll zu erfüllen. Allerdings wurde diese Systematik nicht auf andere Bereiche übertragen. Die Caritas München ist sehr systematisch, sie gehen auf Firmen zu, sie finanzieren den Fuhrpark durch Spenden. Solche Ideen werden von uns nicht systematisch adaptiert. Es ist auch eine zielgruppenspezifische Analyse erforderlich.		

<b>BK-5</b>		<b>Beziehungen zur Öffentlichkeit</b>	
Definition	<p>Alle Beziehungen zur Öffentlichkeit: Hierunter fallen u.a. die Beziehungen zu ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern, sonstigen wichtigen Multiplikatoren sowie zur Fachöffentlichkeit, politischen Öffentlichkeit und allgemeinen Öffentlichkeit.</p> <p>Im Speziellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ehemalige Adressaten</li> <li>- Beziehungen zur Presse</li> </ul>		
Quantität	70 %		
Frage	Sind zur Öffentlichkeit ausreichend viele Beziehungen vorhanden, um unsere Ziele zu erreichen?		
Begründung	<p>Im Außenauftritt sind wir sehr gut und breit aufgestellt. Wir sind sehr bekannt und haben sehr stabile Kontakte bei öffentlichen Entscheidungsträgern. Mit allen Mitarbeitenden stehen wir auch nach der Tätigkeit bei uns im guten und häufigen Kontakt. Wir haben einen hohen Bekanntheitsgrad.</p> <p>Bei der Jugendhilfe könnten wir eine breitere Außenwirkung in Bezug auf neue Mitarbeitende haben.</p>		
Qualität	75 %		
Frage	Ist die Qualität der Beziehungen zur Öffentlichkeit gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?		
Begründung	<p>Die Kampagnen, die wir im letzten Jahr begonnen haben, sind qualitativ sehr gut. In Bezug auf Mitarbeitendenwerbung haben wir sehr gute Kampagnen gestartet und ein gutes Feedback bekommen. Die Rückläufe in Bezug auf neue Mitarbeitende in den Kampagnen bei den Fachakademien und Fachhochschulen sind sehr hoch.</p> <p>Wir sind gut im Kontaktaufbau, Entwicklungspotenzial haben wir in der Beziehungspflege.</p> <p>In Bezug auf die Beziehungen zur Öffentlichkeit (Politik, Fachöffentlichkeit, etc....) könnten wir noch etwas besser sein. Die Inhalte und Unterlagen, die wir herausgeben, sind schon sehr gut. Wir könnten aber noch mehr alle richtigen Stellen mit unseren qualitativ hochwertigen Informationen versorgen.</p>		
Systematik	60 %		
Frage	Pflegen und entwickeln wir die Beziehungen zur Öffentlichkeit systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?		
Begründung	<p>Wir haben erkannt, dass wir einen systematischen Weg einschlagen müssen und haben uns auch auf diesen Weg gemacht. Wir haben viele Dinge systematisch begonnen (z.B. Schaffung der Stelle für die interne Unternehmenskommunikation). Die begonnene Systematik muss nur noch weiter vorangetrieben werden.</p> <p>Die Systematik in Bezug auf Presse, Politik, neue Mitarbeitende und Fachöffentlichkeit ist sehr hoch.</p> <p>Wir haben noch keine Systematik in Bezug auf Ex-Klientel. Zudem ist die dauerhafte und kontinuierliche Beziehungspflege auch nicht sehr systematisch. Im Bereich SocialMedia könnten wir auch noch systematischer werden.</p>		

Tabelle 3: QQS-Protokoll Beziehungskapital

## 5 Wirkungsanalyse

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Entwicklungen gezielt anzugehen und so zu steuern, dass die Strategie zum Erfolg führt. Intellektuelles Kapital und die den Dimensionen Human-, Struktur- und Beziehungskapital zugeordneten Einflussfaktoren tragen wesentlich zur Wertschöpfung bei. Das Intellektuelle Kapital ist jedoch durch zahlreiche Wechselwirkungen geprägt, die Zusammenhänge komplex und undurchschaubar machen und vielfach ist daher vollkommen unklar, wie sich Änderungen bei einem Einflussfaktor auf die Organisation und auf unser Ergebnis auswirken. Einfache Ursache-Wirkungsketten gibt es in diesem Bereich nicht. Daher wurden die einzelnen Wirkungen im Rahmen der Wissensbilanz Workshops erfasst und gewichtet. Hierzu kam folgende Skala zum Einsatz:

- Keine Beeinflussung = 0
- Geringer Einfluss = 1
- Mittlerer (proportionaler) Einfluss = 2
- Starker (überproportionaler) Einfluss = 3

Bei der Erhebung der Wechselwirkungen wird bewertet, welche Auswirkung eine Verbesserung des Faktors A (z.B. Fachkompetenz) auf den Faktor B (z.B. Kommunikation und Organisation) hat.

Die Erhebung der wechselseitigen Wirkungen erfolgte auf Basis der Vorarbeiten in den vorangegangenen Jahren und ergab folgendes Gesamtbild:

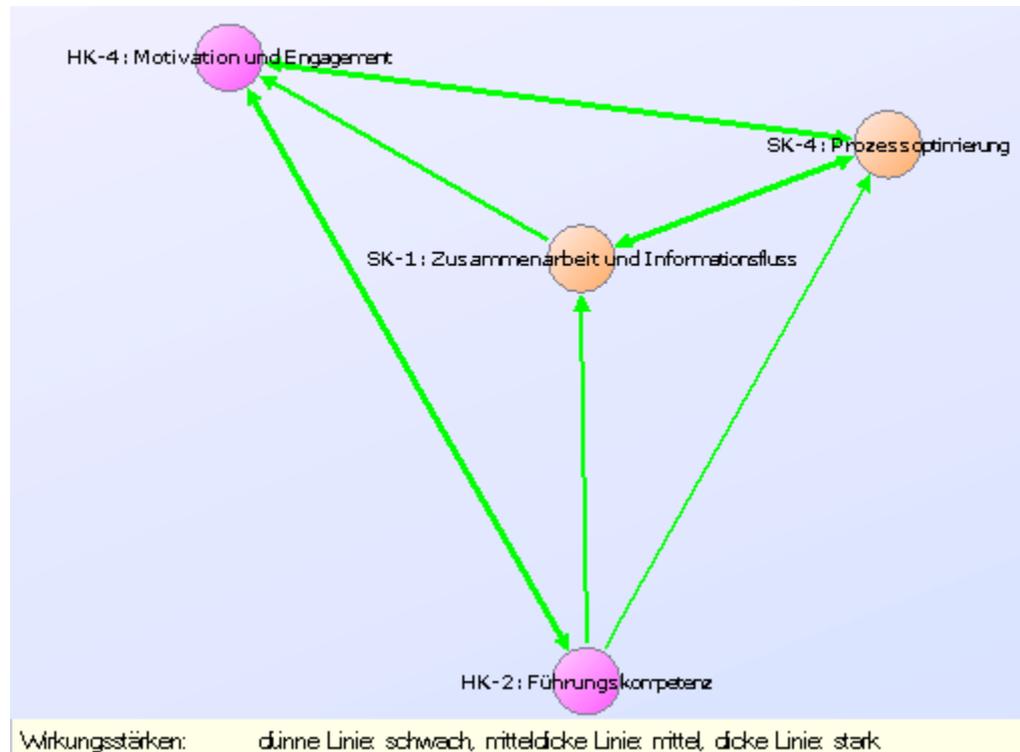
Abb. 13 Wirkungsmatrix

		1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	AS	
GP-1	Soziale Dienste	x	1	1	1	1	3	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2	2	2	2	19	
GP-2	Jugendhilfe Oberbayern	1	x	1	1	3	2	0	0	0	1	0	0	2	1	2	2	2	2	1	1	20
GP-3	Suchthilfe	1	1	x	1	1	2	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2	2	2	1	2	17
GP-4	Verwaltung	2	2	2	x	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	2	18
GE-1	Wirtschaftliches Ergebnis	3	2	2	1	x	2	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	19
GE-2	Image	2	2	2	1	2	x	1	0	0	2	0	0	1	0	2	2	2	3	3	25	
HK-1	Fachkompetenz	2	2	2	2	0	0	x	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	25
HK-2	Führungskompetenz	2	2	2	2	0	0	1	x	2	3	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	27
HK-3	Soziale Kompetenz	2	2	2	2	0	0	2	2	x	1	2	0	1	1	2	2	2	3	2	2	28
HK-4	Motivation und Engagement	2	2	2	2	0	1	1	2	1	x	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	32
SK-1	Zusammenarbeit und Informationsfluss	2	2	2	3	1	1	1	0	0	2	x	1	2	2	2	2	2	1	1	1	27
SK-2	Informationstechnik und Dokumentation	1	2	1	3	0	0	1	0	0	2	2	x	1	2	1	2	0	1	1	2	20
SK-3	Entwicklung der Dienstleistungen	3	3	3	2	0	0	1	0	0	2	0	0	x	1	2	2	1	1	2	2	23
SK-4	Prozessoptimierung	3	3	3	3	0	0	2	1	0	3	3	2	1	x	2	2	1	0	0	2	29
BK-1	Beziehungen zu Adressaten	3	2	2	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	x	2	0	0	1	1	15
BK-2	Beziehungen zu den Leistungsträgern	3	3	3	1	3	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	x	1	0	1	2	20
BK-3	Beziehungen zu Kooperationspartnern	2	2	2	1	0	1	1	0	0	2	0	0	2	0	1	1	x	0	1	1	16
BK-4	Beziehungen zu Förderern	2	1	1	0	3	3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	x	2	2	15
BK-5	Beziehungen zur Öffentlichkeit	2	2	2	0	0	3	1	0	0	2	0	0	2	0	1	2	1	3	x	2	21
	Passivsumme	38	36	35	26	16	20	13	6	4	30	12	8	25	13	28	34	23	23	26		

## 5.1 Wirkungszusammenhänge

Abb. 14 Wirkungszusammenhang von Zusammenarbeit und Informationsfluss

Nur mittlere und starke Wirkungen visualisiert (2er/3er Wirkungen)



Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und des Informationsflusses haben direkte Wirkung auf die Motivation und das Engagement im Unternehmen. Eine Steigerung von HK-4 kann auf SK-4 (Prozessoptimierung) wirken. In Falle der Verbesserung der Prozesse in der Zusammenarbeit bzw. des Informationsflusses hat dies eine positive Wirkung auf SK-1.

Aus all diesen Überlegungen, zusammen mit einer kurzen Diskussion zu sinnvollen Maßnahmen im Workshop, ergeben sich **erste Ideen für Verbesserungsmaßnahmen**. Entscheidend ist dabei die Konzentration auf wenige Maßnahmen, die dafür aber konsequent verfolgt und mit der notwendigen Ausdauer und Nachhaltigkeit umgesetzt werden.

## 6 Alle Zahlen auf einen Blick

ID	Name	Quantität		Qualität		Systematik	
HK-1	Fachkompetenz	90 %	😊	80 %	😊	90 %	😊
HK-2	Führungskompetenz	90 %	😊	80 %	😊	80 %	😊
HK-3	Soziale Kompetenz	90 %	😊	90 %	😊	85 %	😊
HK-4	Motivation und Engagement	90 %	😊	90 %	😊	80 %	😊

Tabelle 4: QQS-Bewertungen Humankapital

ID	Name	Quantität		Qualität		Systematik	
SK-1	Zusammenarbeit und Informationsfluss	90 %	😊	85 %	😊	85 %	😊
SK-2	Informationstechnik und Dokumentation	85 %	😊	85 %	😊	75 %	😊
SK-3	Entwicklung der Dienstleistungen	90 %	😊	85 %	😊	90 %	😊
SK-4	Prozessoptimierung	85 %	😊	85 %	😊	85 %	😊

Tabelle 5: QQS-Bewertungen Strukturkapital

ID	Name	Quantität		Qualität		Systematik	
BK-1	Beziehungen zu Adressaten	90 %	😊	85 %	😊	70 %	😊
BK-2	Beziehungen zu den Leistungsträgern	90 %	😊	90 %	😊	85 %	😊
BK-3	Beziehungen zu Kooperationspartnern	90 %	😊	85 %	😊	85 %	😊
BK-4	Beziehungen zu Förderern	45 %	😞	65 %	😊	30 %	😞
BK-5	Beziehungen zur Öffentlichkeit	70 %	😊	75 %	😊	60 %	😊

Tabelle 6: QQS-Bewertungen Beziehungskapital

## 7 Definitionen und Verzeichnisse

### 7.1 Einflussfaktoren - Definitionen

<b>GP-1</b>	<b>Soziale Dienste</b>
Definition	Soziale Dienste mit ihren differenzierten Beratungsdiensten für Menschen in stark belasteten Lebenslagen, seiner Straffälligenhilfe, der Wohnungslosenhilfe und der Hilfe für Menschen ohne Obdach.
<b>GP-2</b>	<b>Jugendhilfe Oberbayern</b>
Definition	Die Geschäftsbereiche, die unter der Marke 'Jugendhilfe Oberbayern' zusammengefasst werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunale und Heilpädagogische Jugendhilfe</li> <li>- Flexible und Berufsbezogene Jugendhilfe</li> <li>- Flexible Hilfen München</li> </ul> die gemeinsam als Portfolioanbieter, in Summe ihrer Angebote, alle vorgesehenen Leistungen des SGB VIII (KJHG) und für junge Menschen (0-27 Jahre) Hilfen aus angrenzenden Sozialgesetzbüchern offerieren und durchführen. Alle Standorte sind mit einbezogen.
<b>GP-3</b>	<b>Suchthilfe</b>
Definition	Suchthilfe mit ihrer Suchtambulanz, ambulanten und stationären Angeboten.
<b>GP-4</b>	<b>Verwaltung</b>
Definition	Alle Funktionen, die nicht direkt den Kernprozessen zugeordnet sind. Das sind z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lohnbuchhaltung</li> <li>- Personalabteilung</li> <li>- IT/EDV</li> <li>- Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>

Tabelle 7: Definition Geschäftsprozesse

<b>GE-1</b>	<b>Wirtschaftliches Ergebnis</b>
Definition	Budgettreue Einhalten vereinbarter Jahresziele inkl. vereinbarter Erträge (z.B. 5% Überschuss in der Jugendhilfe). Frühzeitige Kapitalgebersuche (z.B. Beratungsstellen zur Budgeterstellung, Suche nach internen und externen Kapitalgebern).
<b>GE-2</b>	<b>Image</b>
Definition	Im politischen und fachlichen Bereich sowie in der Öffentlichkeit Guter Rapport mit allen Stakeholdern aus relevanten politischen und fachpolitischen Gremien. Gute und von dritter Seite gewünschte Verankerung in Gremien. Anerkannte und 'eigenständige' Position, die unser Profil beschreibt und nicht ausschließlich dem Mainstream folgt. Vom Wettbewerb einschätzbar, anerkannt, ohne beängstigend zu wirken. Verständlicher Auftritt in der Öffentlichkeit für die Anliegen aus den Geschäftsprozessen. Gute Präsenz in der Presse - Print, Funk und TV.

Tabelle 8: Definition Geschäftserfolge

<b>HK-1</b>	<b>Fachkompetenz</b>
Definition	<p>Die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie Schulungen und Seminare erworben wird Sowie die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation gesammelt wurden.</p> <p>Bei uns ist das im Speziellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pädagogisches, psychologisches und therapeutisches Wissen</li> <li>- handwerkliche Qualifikationen</li> <li>- Betriebswirtschaftliches und kaufmännisches Wissen</li> <li>- Rechtswissen in den relevanten Gesetzen (Gesetzesänderungen)</li> <li>- EDV Fähigkeiten z.B. auch über fachspezifische Software (LOGA, winline,...)</li> <li>- Innerbetriebliches Wissen</li> <li>- Medizinisches Wissen</li> </ul>
<b>HK-2</b>	<b>Führungskompetenz</b>
Definition	<p>Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie Entscheidungen nachhaltig umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu, wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.</p> <p>Betrachtet wird hier die Führungskompetenz aller, die Führungsfunktionen wahrnehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte: Vorstand, Geschäftsbereichsleiter, stellv. Geschäftsbereichsleiter, Bereichsleiter, Dienststellenleiter</li> <li>- Projektleiter</li> </ul> <p>Folgende spezielle Fähigkeiten gehören bei uns dazu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fähigkeit, Leitung als Dienstleistung zu verstehen</li> <li>- Die Fähigkeit, Verantwortung für die Mitarbeiter zu übernehmen (Fürsorgepflicht)</li> <li>- Die Fähigkeit, die Leistungsbereitschaft, die Motivation und das Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen und fördern</li> <li>- Kritikfähigkeit und kommunikative Kompetenz</li> <li>- Die Fähigkeit zur grundlagenorientierten Entscheidungen</li> <li>- Die Fähigkeit zu lösungsorientierten Strategien/Handlungsweisen</li> <li>- Die Fähigkeit zum kaufmännischen Denken</li> <li>- Die Fähigkeit zur Kundenorientierung</li> <li>- Die Fähigkeit, mit Klienten, Mitarbeitern und Kooperationspartnern Kontakt zu halten</li> <li>- Die Fähigkeit zur Überprüfung der Einhaltung fachlicher Standards</li> <li>- Die Fähigkeit, Transparenz in den Entscheidungsprozessen herzustellen</li> <li>- Die Fähigkeit, Standards für die "Art" zu führen zu schaffen und einzuhalten</li> <li>- Die Fähigkeit zu Qualitätsverbesserungsvorschlägen</li> <li>- Die Fähigkeit, Konsensentscheidungen herbeizuführen (Vorstandsentscheid)</li> </ul>
<b>HK-3</b>	<b>Soziale Kompetenz</b>
Definition	<p>Die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen, lösungsorientiert zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden hierunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter gefasst.</p>

Bei uns sind das im Speziellen:

- Gegenseitige Wertschätzung
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Belastbarkeit
- Empathie
- Durchsetzungsvermögen
- Verbindlichkeit
- Authentizität
- Verlässlichkeit
- Networking-Fähigkeiten

#### **HK-4 Motivation und Engagement**

**Definition** Die Motivation der Mitarbeiter, sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch.

Typische Teilbereiche sind z.B. Identifikation mit dem Träger (Diakonisches Werk intern/extern), die Bereitschaft, Weiterentwicklungen zu initiieren und an ihnen mitzuwirken, Loyalität, Erfolgserleben und Spaß bei der Arbeit.

-> Bei der WB 2011 eventuell Motivation + Engagement und Identifikation + Loyalität trennen.

Tabelle 9: Definition Einflussfaktoren Humankapital

#### **SK-1 Zusammenarbeit und Informationsfluss**

**Definition** Die Art und Weise, wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren.

#### **SK-2 Informationstechnik und Dokumentation**

**Definition** Das computergestützte Arbeitsumfeld und alle elektronischen und papierbasierten Dokumente. Hierzu zählen sowohl die Hardware, als auch die Software. Hinzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Datenbanken aller Art, das Internet und Softwareanwendungen inkl. aller ihrer Inhalte.

Im Speziellen sind das:

- Dokumentation mit EBIS (einrichtungsbezogenes Informationssystem)
- Informationstechnik (multiple Computerarbeitsplätze)
- Einheitliche Arbeitssysteme (z.B. gleiche Windows-Versionen)
- Jede papiergebundene Dokumentation
- Outlook Web Access
- Intranet
- Ticketsystem

#### **SK-3 Entwicklung der Dienstleistungen**

**Definition** Alle Neuentwicklungen oder Weiterentwicklungen des Dienstleistungsportfolios mit Tragweite für das Unternehmen.

Hierzu zählen bei uns:

- Entwicklung und Implementierung neuer Konzepte und Leistungsangebote
- Übertragen bestehender Angebote auf andere Regionen
- Übertragen von Angeboten anderer Träger in das eigene Portfolio (Adaption, Lernen von Wettbewerbern)
- Lernen von internationalen Partnern

**SK-4 Prozessoptimierung**

Definition Alle Optimierungen und Verbesserungen an internen Arbeitsweisen und Prozessen, um die Qualität unserer Arbeit sicherzustellen.

Bei uns gehören dazu:

- Qualitätsmanagement
- Klausuren (für QM und für Weiterentwicklungen)
- Verbesserungsvorschläge
- Teambesprechung
- Intevision (kollegiale Beratung)
- Fallsupervision

Tabelle 10: Definition Einflussfaktoren Strukturkapital

**BK-1 Beziehungen zu Adressaten**

Definition Die Beziehungen zu aktuellen und zukünftigen Adressaten. Adressaten bei uns sind:

- Leistungsempfänger (Klienten etc.)
- Auch hier, aber vernachlässigbar: Kunden der Dienstleistungen (Kunden des Sozialkaufhauses, der Entrümpelung und Altgeräteentsorgung etc.)

**BK-2 Beziehungen zu den Leistungsträgern**

Definition Leistungszuweisende und Leistungsträger sind bei uns: Geldgeber (Staat) und Adressaten zuweisende Stellen:

- Sozialamt, Jugendamt, ARGE, Arbeitsämter, Richter, Strafvollzug, Bewährungshelfer, Amt für Grundsicherung, Ärzte, Bezirkskrankenhäuser, gesetzl. Betreuungen, Beratungsstellen, internationale Kundschaft, Bezirke, Kommunen (Stadt- und Landkreis), Regierung von Oberbayern etc.
- >Vorschlag für Bewertung in 2011: Aufsplitten des Faktors in Beziehung zu leistungszuweisenden Stellen und Leistungsträgern.

**BK-3 Beziehungen zu Kooperationspartnern**

Definition Die Beziehungen zu Kooperationspartnern sind Beziehungen, die wir brauchen, um unsere Dienstleistung qualitativ hochwertig zu erbringen.

Kooperationspartner sind bei uns z.B.:

- andere soziale Dienstleister
- (Fach-)Verbände
- Geschäftspartner wie z.B. Lieferanten und Vermieter
- Sonstige
- Kooperation mit dem Fortbildungsinstitut DWRO-consult
- Kooperationen und Netzwerke zur Akquisition von externem Wissen
- andere Trägern zur gemeinsamen Leistungserbringung
- ähnliche Leistungserbringer bayernweit
- Fachkollegen aus anderen Einrichtungen, z.B. aus deren Personalabteilung, IT,...
- internat. Kooperationen mit USA, China,..., Austausch, Weiterbildung (LSCI)
- Netzwerke mit anderen Leistungserbringern (Netzwerk Alpenverbund [mit Fachambulanzen anderer Landkreise])
- Bundesweite Projekte (z.B. HaLt-Projekt, verkehrstherapeutisches Zentrum)
- Entwicklungskooperationen (z.B. mit anderen Fachambulanzen, Hochschulen, anderen Trägern aus dem Sozialraum,...)
- Lehre (FHs Landshut, München, Benediktbeuern, Regensburg,...)
- Mitgliedschaft in Fachgremien und Verbänden, wie z.B. EREV, PSAG, AK-Sucht, Steuerungsverbände

**BK-4 Beziehungen zu Förderern**

Definition Alle Beziehungen zu Spendern, Stiftern, Erblasser und Gerichte (über Bußgelder).

Im Speziellen sind dies noch:

- Amtsgerichte (Verkehrssünder,...)
- Sachspender (z.B. Lebensmittel- und Gebrauchtwarensponder)
- Zeitspender (z.B. Anwälte, Projekt Seitenwechsel)

**BK-5 Beziehungen zur Öffentlichkeit**

Definition Alle Beziehungen zur Öffentlichkeit: Hierunter fallen u.a. die Beziehungen zu ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern, sonstigen wichtigen Multiplikatoren sowie zur Fachöffentlichkeit, politischen Öffentlichkeit und allgemeinen Öffentlichkeit.

Im Speziellen:

- ehemalige Adressaten
- Beziehungen zur Presse

Tabelle 11: Definition Einflussfaktoren Beziehungskapital

## 7.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: QQS-Portfolio (skaliert auf relative Abstände)	9
Abb. 2: Entwicklung Intellektuelles Kapital nach Kapitalarten	10
Abb. 3: QQS-Balkendiagramm Humankapital	11
Abb. 4: Entwicklung Humankapital nach Einflussfaktoren	12
Abb. 5: QQS-Balkendiagramm Strukturkapital	13
Abb. 6: Entwicklung Strukturkapital nach Einflussfaktoren	14
Abb. 7: QQS-Balkendiagramm Beziehungskapital	15
Abb. 8: Entwicklung Beziehungskapital nach Einflussfaktoren	16
Abb. 9: Potenzial-Portfolio	17
Abb. 10: QQS-Balkendiagramm Humankapital	20
Abb. 11: QQS-Balkendiagramm Strukturkapital	25
Abb. 12: QQS-Balkendiagramm Beziehungskapital	29
Abb. 13 Wirkungsmatrix	34
Abb. 14 Wirkungszusammenhang von Zusammenarbeit und Informationsfluss	35
Abb. 15: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz	43
Abb. 16: Bewertungs-Portfolio / Wissenslandkarte	45
Abb. 17: Wirkungsanalyse anhand der Matrix	46
Abb. 18: Berechnungsgrundlage	46

## 7.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: QQS-Protokoll Humankapital	24
Tabelle 2: QQS-Protokoll Strukturkapital	28
Tabelle 3: QQS-Protokoll Beziehungskapital	33
Tabelle 4: QQS-Bewertungen Humankapital	36
Tabelle 5: QQS-Bewertungen Strukturkapital	36
Tabelle 6: QQS-Bewertungen Beziehungskapital	36
Tabelle 7: Definition Geschäftsprozesse	37
Tabelle 8: Definition Geschäftserfolge	37
Tabelle 9: Definition Einflussfaktoren Humankapital	39
Tabelle 10: Definition Einflussfaktoren Strukturkapital	40
Tabelle 11: Definition Einflussfaktoren Beziehungskapital	41

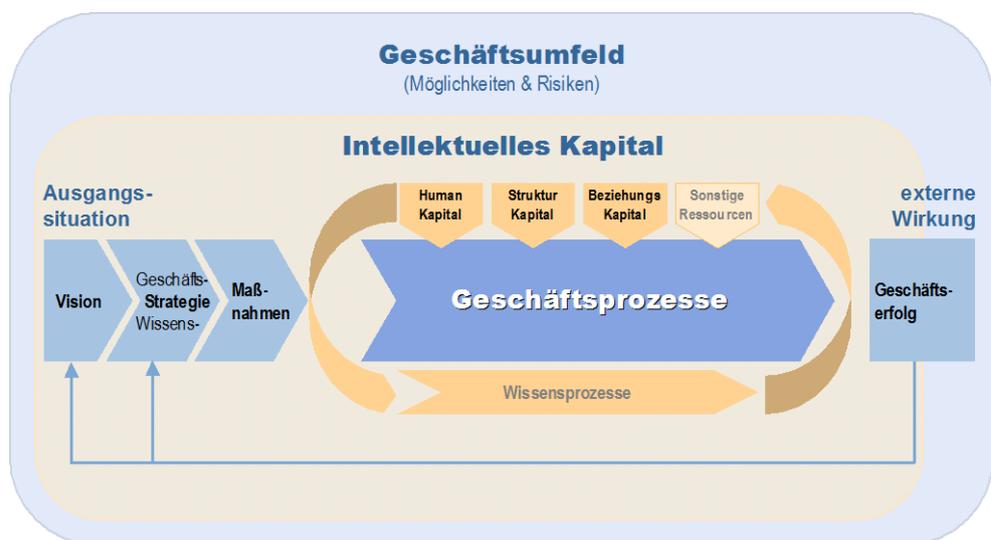
## 8 Wissensbilanz Modell und Methode

Im Folgenden werden die Grundbegriffe der Wissensbilanzmethode kurz dargestellt. Ausführliche Informationen finden sich im offiziell vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie herausgegebenen Leitfaden Wissensbilanz 2.0 (siehe [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)).

### 8.1 Modell

Die Wissensbilanz basiert auf dem vom Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelten Modell in Abb. 15.

Abb. 15: Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz



Ausgangspunkt sind die Vision und Strategie mit Blick auf die Möglichkeiten und Risiken im Geschäftsumfeld. Das Unternehmen leitet daraus Maßnahmen ab, wie sie sich entsprechend der verschiedenen Dimensionen des Intellektuellen Kapitals, nämlich Human-, Struktur- und Beziehungskapital, positionieren möchte.

Das Humankapital charakterisiert die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Strukturkapital umfasst alle Strukturen und Prozesse, welche die Mitarbeiter benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv und innovativ zu sein; kurz gesagt sind das all jene Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die Mitarbeiter nach der Arbeit die Organisation verlassen. Das Beziehungskapital stellt die Beziehung zu Kunden und Lieferanten sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Die Wissensbilanz misst und bewertet die Dimensionen des Intellektuellen Kapitals und bildet sie in einer Wertschöpfungskette ab. Ebenfalls erfasst werden die Wissensprozesse, d.h. die Prozesse und Wechselwirkungen im Hintergrund, die das Intellektuelle Kapital beeinflussen. Dabei zeigt sich, welchen Stellenwert die einzelnen Faktoren für die Organisation haben, welche besonders risikoanfällig sind oder welche stabilisierend wirken. Hierüber können letztlich die Stellschrauben bzw. Generatoren sichtbar gemacht werden, mit denen das Unternehmen seine Zukunft Erfolg versprechend gestalten kann.

Das Zusammenwirken von Geschäftsprozessen und Wissensprozessen führt gemeinsam mit den sonstigen materiellen und finanziellen Ressourcen, die aber bei der Wissensbilanzierung nicht betrachtet werden, zum Geschäftserfolg. Aus diesem Ergebnis können Konsequenzen für die Zukunft abgeleitet werden, die zu einer Veränderung der Vision und Strategien führen können. Die aus der Wissensbilanz erzielten Erkenntnisse über die Wissensprozesse und deren Bewertung erleichtern die Ableitung von Maßnahmen in einem neuen Zyklus und die nachhaltige Ausrichtung der Organisation.

## 8.2 Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals

Um das Modell umzusetzen, wurde im ersten Schritt ein gemeinsames Verständnis hergestellt und die wesentlichen Einflussfaktoren aus den Bereichen Human-, Struktur- und Beziehungskapital erfasst und definiert. Im zweiten Schritt haben wir dann unsere Stärken und Schwächen analysiert, indem wir unser Intellektuelles Kapital nach den drei Kriterien Quantität, Qualität und Systematik bewertet haben.

- › Quantität: Haben wir ausreichend viel von diesem Faktor, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?
- › Qualität: Ist die Qualität gut genug, um die strategischen Ziele zu erreichen?
- › Systematik: Wird der Faktor systematisch genug entwickelt, um die Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?

Folgender, sich an der Strategie des Unternehmens orientierende Maßstab, wurde dabei herangezogen:

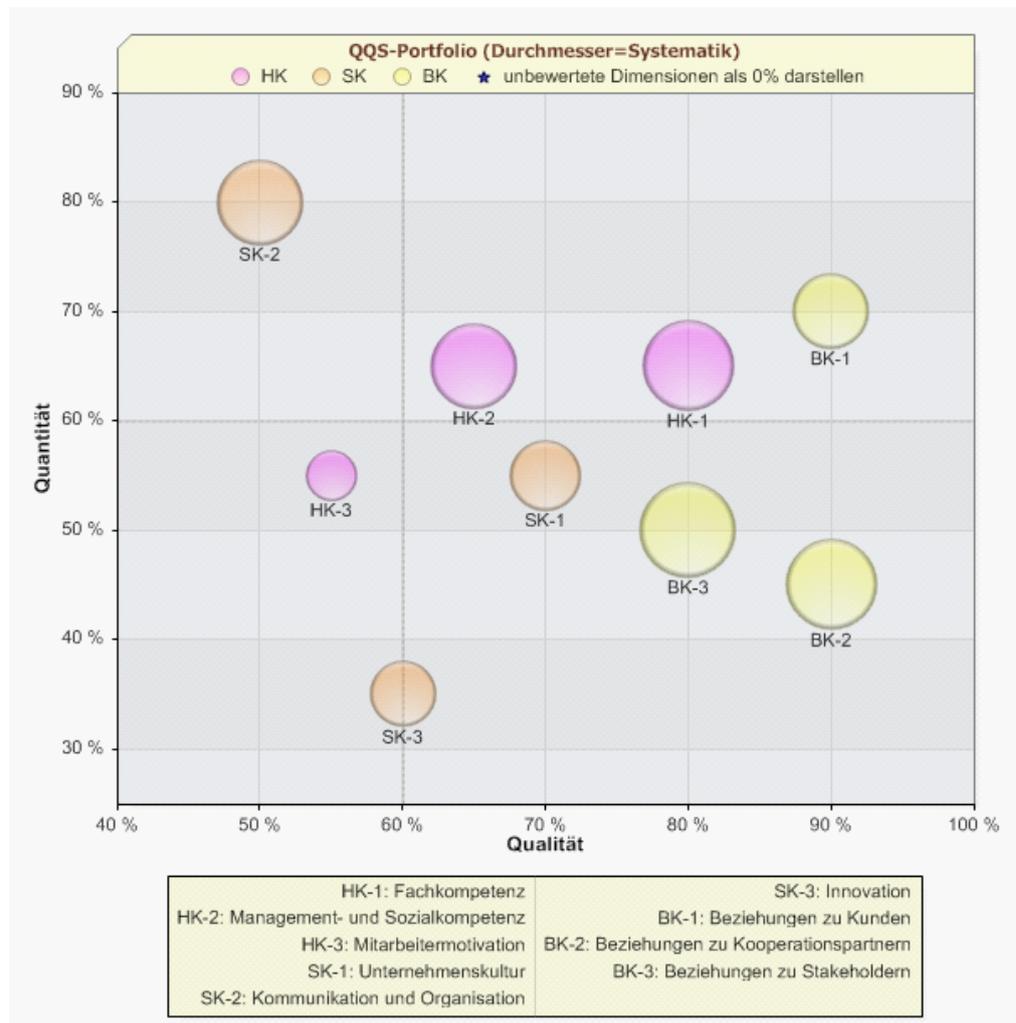
Bewertungsskala	0%	nicht ausreichend
	30%	teilweise ausreichend
	60%	meist ausreichend
	90%	immer oder absolut ausreichend
	120%	besser als erforderlich

Der Strategiebezug gewährleistet, dass auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens eingegangen wird. In der Bewertungsskala, die Orientierungscharakter hat, sind Zwischenschritte möglich. Durch diese Art der Bewertung lassen sich die Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals leicht erfassen.

**QQS-Portfolio:** Die Bewertung der einzelnen Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals lässt sich auch als Portfolio darstellen, um einen schnellen Gesamtüberblick über die Stärken und Schwächen zu erhalten (Abb. 16). Die Quantität ist auf der Ordinate abgetragen, die Qualität auf der Abszisse. Die Systematik wird über den Durchmesser der einzelnen Kreise symbolisiert.

Die Verteilung kann als Wissenslandkarte interpretiert werden, die der allgemeinen Orientierung dient. Mit Ausnahme der Faktoren, bei denen keine Bewertung der Qualität möglich ist und die demzufolge als Halbkreise auf der Abszisse liegen, sollten die Faktoren in dem „60%-90% Quadranten“ liegen, da ihre Ausprägungen in diesem Fall den aktuellen strategischen Anforderungen entsprechen. Eine Verschiebung der Faktoren in diesen Bereich sollte daher grundsätzlich Ziel des Unternehmens sein.

Abb. 16: Bewertungs-Portfolio / Wissenslandkarte



### 8.3 Wirkungsanalyse

Das Intellektuelle Kapital und die den Dimensionen Human-, Struktur- und Beziehungskapital zugeordneten Einflussfaktoren tragen wesentlich zur Wertschöpfung des Unternehmens bei. Vielfach ist aber vollkommen unklar, wie sich Änderungen bei einem Einflussfaktor auf die Organisation und auf das Ergebnis auswirken.

Durch eine einfache Methode können Ursache-Wirkungsbeziehungen analysiert werden. So haben wir mithilfe einer Matrix (Abb. 17) für jeden Faktor analysiert, wie eine Verbesserung dieses Faktors die anderen Faktoren positiv beeinflussen wird.

Abb. 17: Wirkungsanalyse anhand der Matrix

	Ursache	HK-1	HK-2	HK-3	SK-1	SK-2	SK-3
HK-1	Fachkompetenz	x	1	0	1	2	3
HK-2	Management- und Sozialkompe...	2	x	3	2	0	1
HK-3	Mitarbeitermotivation	0	0	x	2	1	2
SK-1	Unternehmenskultur	0	1	2	x	2	3
SK-2	Kommunikation und Organisation	2	1	1	2	x	3
SK-3	Innovation	1	1	2	1	1	x
BK-1	Beziehungen zu Kunden	3	2	2	2	2	2

Zur Bewertung wurde folgende einfache Skala verwendet: Keine Wirkung wird durch eine null beschrieben, eine schwache Wirkung mit eins. Eine wesentliche Differenzierung erfolgt, wenn eine Änderung bei einem Faktor eine starke Änderung bei einem anderen auslöst, die in etwa proportional zur auslösenden Wirkung ist. Diese direkte oder eins-zu-eins Beziehung wird mit zwei bewertet. Eine stärkere, also überproportionale oder exponentielle Veränderung wird durch die Zahl drei dargestellt.

Die Zeilensumme – man spricht auch von der Aktivsumme – jedes Faktors gibt einen Hinweis darauf, wie stark dieser Faktor das System beeinflusst. Hieraus berechnet sich das Einflussgewicht jedes Faktors, also die Stärke mit der er bei Verbesserung andere Faktoren des Systems positiv beeinflusst.

Die Spaltensumme – man spricht auch von der Passivsumme – zeigt dagegen, wie stark ein Faktor von den anderen beeinflusst wird.

Das Verhältnis von Aktivsumme zu Passivsumme ergibt die Eignung eines Faktors als Steuergröße. Denn ist die Steuerbarkeit, also das Verhältnis aus Aktivsumme und Passivsumme größer 1, ist der Einflussfaktor grundsätzlich geeignet, um direkt mit Maßnahmen anzusetzen und andere Einflussfaktoren darüber positiv zu beeinflussen. Ist die Steuerbarkeit sogar deutlich größer als 1, handelt es sich um weitgehend vom System unabhängige Größen, die für ein kontrolliertes Management sehr gut geeignet sind und für Verbesserungen genutzt werden sollten. Ist die Steuerbarkeit kleiner als 1, ist der Einflussfaktor als abhängig einzustufen und schlecht für ein direktes Management geeignet. Diese Faktoren müssen über die sie beeinflussenden Faktoren indirekt verbessert werden (Gestaltung der Rahmenbedingungen).

Abb. 18: Berechnungsgrundlage

$$\begin{aligned}
 (1) \text{ Einflussgewicht}_{\text{Einflussfaktor}} &= \frac{\text{Aktivsumme}}{\text{Kumulierte Aktivsummen } (\Sigma)} \\
 (2) \text{ Steuerbarkeit}_{\text{Einflussfaktor}} &= \frac{\text{Aktivsumme}}{\text{Passivsumme}} \\
 (3) \text{ Bewertung}_{\text{Einflussfaktor}} &= \text{Mittelwert der Bewertung (Q,Q,S)}
 \end{aligned}$$

Über so genannte Wirkungsnetze können die bestehenden Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen immateriellen Faktoren visualisiert und sich selbst verstärkende Wirkungskreisläufe, so genannte Generatoren, transparent gemacht werden.

Ein Generator besteht aus zwei oder mehr Einflussfaktoren, die sich durch Rückkopplung gegenseitig verstärken. Anhand der Wirkungsnetze können Konsequenzen für das Unternehmen abgeschätzt werden, die sich aus Veränderungen bspw. durch geplante Maßnahmen bei einzelnen Faktoren ergeben könnten. Bei der Betrachtung der Wirkungszusammenhänge bilden diejenigen Einflussfaktoren den Ausgangspunkt, die über die Potenzialanalyse priorisiert wurden oder im Quadranten „Analysieren“ liegen.

Um eine systematische und wirtschaftliche **Priorisierung von Handlungsfeldern** vornehmen zu können, haben wir zudem eine Ursache-Wirkungsanalyse durchgeführt. Hierdurch ist sichergestellt, dass wir uns auf diejenigen Handlungsfelder konzentrieren, mit denen wir die größte positive Wirkung für unser Unternehmen erzielen können.

#### 8.4 Ableitung Maßnahmen

Verbesserungsmaßnahmen sollten auf Basis von drei Annahmen abgeleitet werden:

- › Wir greifen dort mit Maßnahmen ein, wo wichtige Einflussfaktoren relative Schwächen aufweisen oder auf dem gegebenen Niveau stabilisiert werden müssen.
- › Wir greifen dort ein, wo eine Maßnahme mit hoher Wahrscheinlichkeit einen prognostizierbaren Nutzen bringt.
- › Wir greifen dort ein, wo eine Maßnahme ein sinnvolles Kosten-Nutzen-Verhältnis hat.

Zu einer guten Beschreibung einer Maßnahmen gehören folgen Informationen:

- › Ziel/Ergebnis
- › Vorgehen
- › Wirkungsprognose
- › Zeitrahmen
- › Investitionsbudget (internes und externes)
- › Indikatoren: Messgrößen zur Nachverfolgung

Für jede Maßnahme und der dazugehörigen Beschreibung stehen bis zu einer Seite zur Verfügung.

Möglichst auf die wichtigsten Maßnahmen konzentrieren und diese dafür etwas ausführlicher beschreiben.

## 8.5 Glossar und Abkürzungsverzeichnis

Begriff	Definition
<b>Aktivsumme (AS)</b>	Summe aller Wirkungen eines Einflussfaktors auf das Gesamtsystem.
<b>Arbeitskreis Wissensbilanz (AKWB)</b>	Siehe <a href="http://www.akwissensbilanz.org">www.akwissensbilanz.org</a>
<b>Arbeitsschritt</b>	Abgeschlossener Teil des Wissensbilanz-Prozesses. Der gesamte Prozess besteht aus acht Arbeitsschritten.
<b>Berichtsperiode</b>	Selbst definierter Zeitraum, für den die Wissensbilanz erstellt wird. In der Regel werden ein bis zwei Geschäftsjahr(e) als Berichtsperiode definiert.
<b>Bewertungsdimension</b>	Oberbegriff für Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy). Alle Einflussfaktoren können in der Wissensbilanz nach diesen Dimensionen bewertet werden.
<b>Beziehungskapital (BK)</b>	Oberbegriff für alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen, die in der Geschäftstätigkeit genutzt werden, wie z.B. Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, sonstige Partner und Öffentlichkeiten einer Organisation.
<b>Bilanzierungsbereich</b>	Bereich (= "System"), für den die Wissensbilanz erstellt wird. Dies kann entweder die gesamte Organisation oder einzelne Geschäftsbereiche oder Abteilungen umfassen.
<b>Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)</b>	Siehe <a href="http://lexikon.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html">http://lexikon.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html</a>
<b>Einflussfaktor (EF)</b>	In der Wissensbilanz bezeichnet ein Einflussfaktor ein abgrenzbares Element des Geschäftsmodells (GP, GE) oder des Intellektuellen Kapitals (HK, BK, SK). Ein Einflussfaktor hat bei Veränderungen direkte oder indirekte Auswirkungen auf den Geschäftserfolg und auf die Zielerreichung einer Organisation und ist für diese erfolgskritisch.
<b>Generator</b>	Instrument zur Beschreibung eines Regelkreises im Wirkungsnetz. Er besteht aus zwei oder mehr Einflussfaktoren, die sich durch Rückkopplung gegenseitig verstärken.
<b>Geschäftserfolg (GE)</b>	Bezeichnung für angestrebte Geschäftsergebnisse, die durch den Einsatz von (immateriellen) Ressourcen in den Geschäftsprozessen erreicht werden sollen. Der Geschäftserfolg umfasst sowohl materielle (z.B. Ertrag, Wachstum) als auch immaterielle (z.B. Image und Kundenbindung) Geschäftsergebnisse.
<b>Geschäftsmodell</b>	Modellhafte Beschreibung des Zwecks und der Ziele eines Unternehmens sowie der grundlegenden organisatorischen Strukturen, die dafür notwendig sind. In der Wissensbilanz wird das Geschäftsmodell des Bilanzierungsbereichs anhand des Geschäftsumfelds, der Vision und der Strategie sowie durch die Einflussfaktoren des Typs Geschäftsprozess und Geschäftserfolg beschrieben.
<b>Geschäftsprozess (GP)</b>	Ketten von Organisationsaktivitäten und Arbeitsschritten sowie ihre netzartigen Zusammenhänge. Der Geschäftsprozess kann funktionsübergreifend sein. Im Zentrum der Wissensbilanz stehen die wertschöpfenden Geschäftsprozesse, deren Ergebnisse für die Kunden von Nutzen sind. Wissen ist eine wesentliche Ressource für die Aktivitäten in Geschäftsprozessen, kann aber auch ein Produkt dieser Aktivität sein.
<b>Geschäftsstrategie</b>	Beschreibung der künftigen Aktionen am Markt. Die Geschäftsstrategie sagt aus, welche Entwicklungen in welchen Marktsegmenten an welchen Standorten nötig sind und welche Teilziele erreicht werden müssen, um die Vision zu erfüllen.
<b>Geschäftsumfeld</b>	Bezeichnung für Umwelt einer Organisation. Im Geschäftsumfeld liegen die Möglichkeiten und Risiken für die Organisation, aus denen sich die Ausgangssituation für die Geschäftstätigkeit bestimmt (z.B. Absatz- und Beschaffungsmärkte, Wettbewerber, technologische und politische Rahmenbedingungen).

<b>Humankapital (HK)</b>	Oberbegriff für Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter. Das Humankapital einer Organisation umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten, die die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation mit einbringen. Es ist im Besitz des Mitarbeiters und verlässt mit ihm die Organisation.
<b>Immaterielle Ressourcen</b>	Andere Bezeichnung für Intellektuelles Kapital. Die immateriellen Ressourcen umfassen Human- (HK), Beziehungs- (BK) und Strukturkapital (SK).
<b>Indikator</b>	Absolute oder relative Kennzahl zur Beschreibung eines Sachverhalts. Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Indikatoren sind eindeutige Definitionen, eine immer gleiche Form der Berechnung sowie ein Interpretationsrahmen, der sich auf den zu beschreibenden Einflussfaktor bezieht.
<b>Intellektuelles Kapital (IK)</b>	Oberbegriff für alle für die Geschäftstätigkeit einer Organisation wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander. Das Intellektuelle Kapital wird in Human- (HK), Beziehungs- (BK) und Strukturkapital (SK) differenziert. Es bezeichnet somit die ökonomische Perspektive auf organisationales Wissen als Wertschöpfungs- und Produktionsfaktor.
<b>Ist-Wert</b>	Tatsächlicher Messwert einer Größe zum Zeitpunkt der Betrachtung.
<b>Lernprogramm</b>	E-Learningsoftware für das Erlernen der Software "Wissensbilanz-Toolbox (WBTB)". Das Lernprogramm vermittelt die Methode und ihre Anwendung, beinhaltet eine Simulation der Wissensbilanz-Toolbox sowie weitere Hinweise zum Thema Wissensbilanz.
<b>Mitarbeiter (MA)</b>	Hiermit sind Mitarbeiter des betrachteten Systems, also in der Regel der betrachteten Organisation gemeint, die meist über Verträge oder formale Regeln an die Organisation gebunden sind (siehe Bilanzierungsbereich).
<b>Personentage (PT)</b>	Größe zur Darstellung des Aufwandes.
<b>Potenzial-Portfolio</b>	Darstellung des Entwicklungspotentials der einzelnen Einflussfaktoren als Portfolio mit vier Feldern. Die x-Achse bildet den Mittelwert der QQS-Bewertung ab und gibt das Verbesserungspotential eines Einflussfaktors wieder. (Je weiter links ein Einflussfaktor steht, desto schlechter seine Bewertung und desto größer ist sein Verbesserungspotential.) Auf der y-Achse sind das Einflussgewicht des Einflussfaktors und die Wirkungsstärke des Einflussfaktors auf das Gesamtsystem darstellbar. Das Einflussgewicht des Einflussfaktors ergibt sich aus dem Verhältnis seiner Aktivsumme zur Gesamt-Aktivsumme aller Einflussfaktoren. (Je weiter oben ein Einflussfaktor steht, desto größer ist seine Wirkung).
<b>Profildiagramm</b>	Darstellung der Werte einer Bewertungsdimension für alle Einflussfaktoren als Säulendiagramm.
<b>QQS-Bewertung</b>	Bewertung eines Einflussfaktors hinsichtlich drei Bewertungsdimensionen: Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy). Die QQS-Bewertung beantwortet die Fragen "Wie viel haben wir davon?" (Quantität), "Wie ist die Qualität dessen, was wir haben?" (Qualität) und "Wie systematisch gehen wir mit dem Einflussfaktor um?" (Systematik). In der Wissensbilanz wird folgende Abstufung vorgenommen: 0% = nicht vorhanden, 30% = teilweise ausreichend, 60% = meist ausreichend, 90% = immer ausreichend, 120% = mehr als erforderlich.
<b>QQS-Portfolio</b>	Grafische Darstellung der Werte für die Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) als Bubble-Diagramm.
<b>Strategie</b>	Orientierung künftigen Handelns. Die Strategie beinhaltet die für die Leitung und Mitarbeiter konkreten Orientierungen (z.B. bei den Unternehmenszielen, -prioritäten, -investitionen und -maßnahmepaketen). Sie soll sichern, das angestrebte Image, Leistungsangebot, Prozess und Mitarbeiter im Einklang stehen. Sie leitet sich aus der Vision ab und kann im Rahmen der Wissensbilanz in Geschäftsstrategie und Wissensstrategie unterteilt werden.
<b>Strukturkapital (SK)</b>	Oberbegriff für alle Strukturen, die die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen. Das Strukturkapital ist im Besitz der Organisation und bleibt auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter weitgehend bestehen.

<b>Vision</b>	Oberbegriff für die zukünftige Ausrichtung und Positionierung der Organisation. Die Vision beschreibt die langfristigen Zielen und bildet die Grundlage der Entwicklung aller Kenngrößen einer Strategie.
<b>Wertebereich</b>	Bezeichnung für die Menge der möglichen Werte oder Zustände, die eine Variable eines bestimmten Datentyps annehmen kann.
<b>Wirkungsnetz</b>	Grafische Darstellung der Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren einer Organisation. Mit Hilfe des Wirkungsnetzes können wechselseitige Abhängigkeiten durch die netzförmige Darstellung identifiziert werden.
<b>Wirkungsprognose</b>	Vorhersage für mögliche Auswirkung einer Maßnahme auf verschiedene Einflussfaktoren.
<b>Wirkungsstärke</b>	Beschreibung des Grads der Wirkung: 0 = keine Wirkung, 1 = schwache Wirkung, 2 = mittlere Wirkung, 3 = starke Wirkung.
<b>Wirkungszeitraum</b>	Beschreibung des Zeitraums, in dem sich die Veränderung eines Einflussfaktors auf einen anderen Einflussfaktor auswirken.
<b>Wirkungszusammenhang</b>	Bezeichnung für Wirkung zwischen den unterschiedlichen Einflussfaktoren, also dem Einfluss eines Einflussfaktors auf einen anderen Einflussfaktor.
<b>Wissensbilanz (WB)</b>	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.
<b>Wissensbilanz-Prozess</b>	Gesamter Ablauf für die Erstellung einer Wissensbilanz. Der Wissensbilanzprozess besteht insgesamt aus acht Arbeitsschritten.
<b>Wissensstrategie</b>	Beschreibung der Strategie zur Erreichung der definierten Wissensziele. Die Wissensstrategie wird aus der Geschäftsstrategie und dem dafür notwendigen Intellektuellen Kapital abgeleitet.









**Impressum:**

Diakonisches Werk  
des Evang.-Luth. Dekanatsbezirks  
Rosenheim e. V.  
Innstraße 72  
83022 Rosenheim

**v.i.S.d.P.:**

Rolf Negele, Vorstand

**Kontakt:**

wissensbilanz@diakonie-rosenheim.de