

Wissensbilanz 2011

equalizent Wissensbilanz 2011



Gefördert aus Mitteln der Stadt Wien durch das ZIT Zentrum für Innovation und Technologie, ein Unternehmen des Wiener Wirtschaftsförderungsfonds

Das Wissensbilanz-Team



Leo Baumfeld

Leo Baumfeld ist ausgebildeter Organisationsberater und Organisationscoach und seit nunmehr 27 Jahren in der Regionalberatung tätig. Er unterstützt und begleitet Organisationen und Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Strukturen und Prozesse zur Steuerung und der Gewinnung von strategischen Einsichten sowie Lernprozessen, damit Organisationen mehr und mehr in der Lage sind, sich mit sich selbst bekanntzumachen. Baumfeld begleitet die equalizent Schulungs- und Beratungs GmbH seit ihrer Gründung.

Kontakt: baumfeld@oear.at



Mag. Christoph Salzmänn, CMC

Christoph Salzmänn ist Prokurist und gewerberechtllicher Geschäftsführer für Unternehmensberatung bei der equalizent Schulungs- und Beratungs GmbH. Neben der Etablierung des Geschäftsfeldes Unternehmensberatung baute er das interne Rechnungswesen/Controlling bei der equalizent auf.

Kontakt: christoph.salzmänn@equalizent.com

Impressum:

equalizent Schulungs- und Beratungs GmbH
**Obere Augartenstraße 20,
1020 Wien**
T: +43/1/409 83 18,
F: +43/1/409 83 18-21,
M: +43/660/800 10 02

office@equalizent.com

www.equalizent.com

www.facebook.com/equalizent
<http://twitter.com/equalizent>

**Herausgegeben von: equalizent
Schulungs- und Beratungs GmbH**
© 2011, alle Rechte vorbehalten

Text: **Leo Baumfeld, Mag. Christoph Salzmann**
Lektorat: **Dr. Silvia Stoller**
Grafik, Layout/Satz: **creativwerk / Wien**
Druck: Druckerei **Janetschek** GmbH

Stand: **28. Juli 2011**

Inhaltsverzeichnis

Teil 1			
1. Die Einleitung	7	6. Die Umfeldtrends	28
Wirkungsorientierung	8	Die vier Umfeldthemen	28
Die Ziele der Wissensbilanz	9	Die möglichen Interventionen	30
Die Prinzipien der Kapitalisierung	9	Die Ergebnisse	31
2. Die Bausteine der Wissensbilanz	11	7. Unsere strategischen Initiativen	32
Das Geschäftsmodell	11	Strategische Positionierungen und Wege	32
Die Wirkungskette	11	Unsere generelle Marktpositionierung	32
Das Wissenskapital	12	Die Ziele und Wege	33
Die drei Kapitalformen der Wissensbilanz	13	8. Unsere Wirkungskette	34
Die Basisindikatoren	14	Schulung in Österreichischer Gebärdensprache	35
Die Auswahl der Schlüsselindikatoren	15	Schulung in deutscher Lautsprache	36
Die Einflussmatrix	16	Zusammenfassung	37
Die Faktor-Beitrag-Matrix	18	9. Unser Wissenskapital	40
3. Das Vorgehen	19	Strukturkapital	40
Ein Wissensbilanz-Team etablieren	19	MitarbeiterInnenkapital	41
Die Ziele und die Wirkungskette definieren	19	Beziehungskapital	42
Das Wissenskapital identifizieren	20	10. Die Auswahl der Schlüsselindikatoren	43
Zusammenhänge ermitteln	20	Die Einflussmatrix	43
Indikatoren erarbeiten	20	Die Faktor-Beitrag-Matrix	45
Daten erheben	20	Übersicht Schlüsselindikatoren	46
Daten bewerten	20	11. Unser Schlüsselkapital	47
Entwicklungsmaßnahmen setzen	20	Strukturkapital	47
Berichte fertig stellen	20	Lernen	47
Bericht kommunizieren	20	Technische Wissenssicherung	48
4. Die Steuerung der Wissensbilanzierung	21	Prozesse	48
Die Aufgaben der einzelnen AkteurInnen	22	Strategie	49
Wissensbilanz-Team	22	MitarbeiterInnenkapital	51
Geschäftsführung	22	Aus- und Weiterbildung	51
Projektleitungen	22	Bilingualität	51
Interne und externe Perspektive	22	Trainings	57
Alle Mitarbeitenden	22	Organisation von Trainings	58
Beirat	22	Beratung	59
		Die drei Dimensionen der Kulturkompetenz	59
		Kulturkompetenz Innovation	61
		Kulturkompetenz Vertrauen	62
		Kulturkompetenz attraktiver Tausch	64
		Führungskräftepotenzial	65
		Beziehungskapital	68
		AuftraggeberInnen	68
		Teilnehmende	69
		Vermittlersysteme	70
		12. Dank & Abschluss	71
Teil 2			
5. Unser Geschäftsmodell	24		
Unser Marktkontext	24		
Die Geschäftsidee	24		
Unsere Kernkompetenzen	24		
Unsere Geschäftsfelder	25		
Unsere Leistungen	25		
Der Markt, den wir bedienen wollen	27		
Die MitbewerberInnen-Situation	27		
Unsere Stakeholder	27		
Die Distribution	27		

1. Die Einleitung

Was ist Wissen in einem wirkungsorientierten Unternehmen, und wie soll es bilanziert werden?

equalizent ist ein zweisprachiges Qualifizierungs- und Beratungsunternehmen, dessen wichtigstes Kapital das Wissen der Mitarbeitenden und des Unternehmens in seinen Prozessen ist, insbesondere dort, wo gelernt und Wissen getauscht wird. Während die herkömmliche Finanzbilanz den Wert des Unternehmens aus der Vergangenheit bis in die Gegenwart spiegelt, gibt die Wissensbilanz Auskunft über den Wert des Unternehmens, welches in seinem Potenzial steckt, also in die Zukunft weist. Daher verstehen wir die Finanzbilanz und die Wissensbilanz als zwei Geschwister, die sich jeweils in der Gegenwart treffen.

Als Unternehmen verstehen wir uns als wissensbasierte Organisation, wobei der Kern des Wissens die Erfahrung ist. Das Abspeichern von Daten oder die Möglichkeiten, Informationen abzurufen, stellt noch kein Wissen dar. Wissen ist für uns die gelebte Erfahrung, die getauscht wird, die weiterentwickelt und anderen zur Verfügung gestellt wird. Daten und Information sind wichtige Vorbedingungen dazu.

Wer sind die AkteurInnen des Wissens im Unternehmen? Im Prinzip haben wir zwei AkteurInnengruppen in unserem Unternehmen, die insgesamt das Wissenskapital bilden:

- Die Mitarbeitenden, die jeweils ein reichhaltiges Wissen (Erfahrung) sammeln und für die es nicht selbstverständlich sein muss, ihr Wissen im Unternehmen in jener Tiefe zur Verfügung zu stellen, dass das Unternehmen eine innovative Kraft gewinnt und halten kann. Die Mitarbeitenden verlieren unter Umständen ihre unternehmensinterne Wettbewerbsfähigkeit, wenn sie „zu freigiebig“ sind. Daher muss das Unternehmen ihnen auch einen Ausgleich für die Minderung der internen Wettbewerbsfähigkeit bieten. Dieser Ausgleich selbst wird zum Bestandteil der Wissensbilanz.
- Die Lern- und Reflexionsprozesse im Unternehmen und die Prozesse mit den AuftraggeberInnen, den Teilnehmenden der Qualifizierungsmaßnahmen und den weiteren Stakeholdern sind ebenso AkteurInnen. Wir verstehen damit die verfahrensmäßige Wissenskommunikation selbst als einen Akteur des Wissens in unserem Unternehmen.

Wir haben in den letzten Jahren eine nach der Balanced Scorecard¹ orientierte Steuerungslandkarte entwickelt. In dieser Scorecard wurden bereits einige Indikatoren aufgenommen, die zur Wissensbilanz zählen, aber die Steuerungslandkarte wäre mit der Fülle der Wissensindikatoren überladen. Daher haben wir mittels der Wissensbilanz dem Wissensfokus jenen Platz gegeben, der ihm nach unserer Meinung nach als wissensbasiertes Unternehmen gebührt.

Damit wollen wir unsere Wissenskraft nach innen stärken und die Glaubwürdigkeit nach außen vermitteln.

Wir meinen, dass wir mit unserer Wissensbilanz drei Aspekte betonen, die in anderen Wissensbilanzen nicht jene hohe Aufmerksamkeit findet, wie dies aus unserer Sicht für wirkungsorientierte Unternehmen bedeutsam ist.

- Die Wirkungskette, die vermeiden soll, dass die Wissensbilanz durch Indikatoren geschmückt ist, die die Banalitätsschwelle nicht verlassen.
- Die „Kapitalisierung“ der ausgewählten Indikatoren. Dies war kein leichtes Unterfangen, weil es uns wichtig war, dass möglichst jeder Indikator mittels EINER Prozentzahl dargestellt werden soll. Damit ist es im weiteren Verlauf der Wissensbilanzerstellung nach dieser Eröffnungsbilanz leichter möglich, Vergleichbarkeit herzustellen.
- Die Kraft von Indikatorensystemen liegt nicht in der Fülle von Indikatoren, sondern im Wissen darauf, welche Indikatoren verfahrensmäßig nicht beobachtet werden müssen, also worauf verzichtet werden kann. Um dies zu ergründen, müssen aus der Fülle von möglichen Indikatoren die Wirkungszusammenhänge eingeschätzt werden, die Aufschluss darüber geben, welche Indikatoren den Schlüssel für viele andere Einflussfaktoren integriert haben.

Es geht uns nicht darum, unser Unternehmen „wissenschaftlich“ zu durchleuchten. Vielmehr haben wir den Ehrgeiz, dass unsere Mitarbeitenden mehr und mehr in der Lage sind, herauszufinden, welche Indikatoren als Erfolgsfaktor des Wissens wichtig sind, und dass sie Routine gewinnen, diese Indikatoren zuverlässig in angemessenen Zeiträumen einzuschätzen. Diese erhöhte Sensibilisierung in Bezug auf die relevanten Wissensfaktoren durch angemessene Partizipation der Mitarbeitenden ist selbst ein Teil der Wissensfindung und damit des Wissenskapitals im Unternehmen.

Zum Dokument:

Den aufmerksamen LeserInnen wird nicht entgehen, dass manche Aspekte in mehreren Kapiteln angesprochen werden. Dies ist ein bewusster Service für jene, die einzelne Kapitel lesen, sie sollen auch dort ein annähernd „vollständiges“ Bild des jeweiligen Kapitels erhalten.

¹ **Balanced Scorecard** (BSC), englisch für „ausgewogener Berichtsbogen“, ist ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie. Die von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelte BSC differenziert den „Berichtsbogen“ in vier Perspektiven aus: Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenzial (Lernen & Entwicklung).

Wirkungsorientierung

Als wirkungsorientiertes Unternehmen hat equalizent vorwiegend öffentliche Geldgeber, die ein Interesse daran haben, die finanzierten Leistungen nicht nur korrekt abzuwickeln und abzurechnen, sondern damit auch eine möglichst hohe Wirkung bei den unmittelbaren KundInnen, das sind die Teilnehmenden der Qualifizierungsmaßnahmen bzw. die BeratungskundInnen von Betrieben, erzielen wollen. Wie weiß ein Geldgeber, dass neben der korrekten Abwicklung auch eine möglichst hohe Wirkung und damit Effizienz UND Effektivität erreicht ist?

Leistungserstellende Organisation



Grafik nach Leo Baumfeld

Geld- und AuftraggeberInnen haben dazu mehrere Möglichkeiten, dieses Wissen sicherzustellen.

- Sie geben Erfolgsindikatoren vor, die ihnen berichtet werden.
- Sie schreiben vor, dass der Auftragnehmer bzw. die Auftragnehmerin die Qualität systematisch managen muss.
- Sie betreiben ein regelmäßiges Kontext- und Selbststeuerungssystem, in dessen Kommunikation zwischen AuftraggeberIn und AuftragnehmerIn ein Monitoring vereinbart und betrieben wird.
- Sie wünschen sich einen Beirat, der den Auftragnehmer bzw. die Auftragnehmerin berät und stellt damit sicher, dass ein aus der Sicht des Auftragnehmers bzw. der Auftragnehmerin externes Expertensystem den Auftragnehmer bzw. die Auftragnehmerin qualifiziert beobachtet und berät.

In allen vier Varianten sind die beteiligten AkteurInnen darauf angewiesen, die Ergebnisse und Wirkungen nach einem Konzept zu beobachten.

equalizent hat einen Beirat. equalizent berichtet den AuftraggeberInnen regelmäßig die vorgegebenen Erfolgsindikatoren.

equalizent hat eine Qualitätsinitiative in Form einer Steuerungslandkarte entwickelt und damit schon einige Jahre gute Erfahrungen gemacht. Diese Steuerungslandkarte wurde zunächst als Diversity Scorecard² entwickelt und wurde später zu einer Steuerungslandkarte nach dem Modell der Balanced Scorecard ausgebaut.

Nun hat equalizent mit der Erstellung einer Wissensbilanz einen weiteren Schritt in Richtung konzeptioneller Selbst- und Fremdbeobachtung gesetzt! Was normalerweise nur innen beobachtet wird, ist nun auch für Stakeholder von außen sichtbar und beobachtbar.

Für Stakeholder ist es wichtig zu wissen: Was KANN dieses Unternehmen, und was ist es als Unternehmen wert? Dieser Wert des Unternehmens drückt sich künftig nicht nur in der Bilanz aus, die aus Finanzkennzahlen besteht, vielmehr werden diese Zahlen nun auch mit Kennzahlen ergänzt, die den eigentlichen Wert des Unternehmens darstellen – das Wissen des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden.

2 Die **Diversity Scorecard** wurde vorwiegend für Organisationen mit unterschiedlichen KulturträgerInnen als Mitarbeitende und KundInnen entwickelt. Sie wurde bei equalizent in folgende Perspektiven gegliedert: Finanzen, MitarbeiterInnen, Lernen & Entwicklung, Führung, Kultur, KundInnen und PartnerInnen.

Die Ziele der Wissensbilanz

Die Wissensbilanz dient in unserem Unternehmen mehreren Funktionen:

- Sie ist Informationsinstrument für das Führungsteam des Unternehmens und dient zur Motivation aller Mitarbeitenden.
- Sie ist Teil der strategischen Beobachtung und Ausrichtung. Das Wissen im Sinne einer Metareflexion der Erfahrungen der Mitarbeitenden ist ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor für uns als wissensbasiertes Unternehmen, welches im Dienstleistungsbereich angesiedelt ist.
- Die Wissensbilanz dient unseren AuftraggeberInnen sowie unseren Geld- und FördergeberInnen, neben den Ergebnissen und Wirkungen, die wir erzielen, zusätzliche Information über unsere Unternehmensqualität und damit unseres gesellschaftlichen Wertes zu gewinnen.
- Weiters dient die Wissensbilanz zur Kommunikation mit allen Stakeholdern, insbesondere mit der Öffentlichkeit, um den besonderen Wert unserer Leistungen zu dokumentieren.

Die Wissensbilanz ermöglicht die Bewertung dreier Perspektiven:

- die Perspektive des eigenen Unternehmens in Form von Kernkompetenzen
- die Perspektive der KundInnen in Form von KundInnenzuschreibungen und KundInnenenerfolg
- die Perspektive der Branche in Form der Mitgestaltung der Branchenentwicklung

Diese Bewertung ermöglicht dem Unternehmen eine klarere Positionierung am Markt und in der Branche und ermöglicht den AkteurInnen der Branche, ein klares Profil von equalizent zu gewinnen und zu halten.

Das Unternehmen gewinnt durch die Wissensbilanz:

- eine höhere Sensibilität in Bezug auf die jeweils künftigen Erfolgsmerkmale hinsichtlich des Erfolgsfaktors Wissen, bei den Mitarbeitenden und den SchlüsselpartnerInnen des Unternehmens
- die Absicherung als starke WissenspartnerInnen in der Bildungsbranche
- die Stärkung und Sicherung der Innovationsfähigkeit

Darüber hinaus hofft das Unternehmen mit der Wissensbilanz auf die Bewältigung einer klassischen Unternehmens-Paradoxie: Erst ein gewisses Maß an Wissen über das eigene Wissen ermöglicht es den Mitarbeitenden und dem Unternehmen, eine innovative Haltung einzunehmen, nämlich die Bereitschaft, das jeweilige „Nicht-Wissen“ leichter zu akzeptieren und eben dieses Nicht-Wissen als Ressource für innovative Ideen zu nutzen. Dies hat wiederum die Auswirkung, so die Hypothese, dass eine Kultur der Entwicklung und Innovation gestärkt wird.

Die Prinzipien der Kapitalisierung

Während das Bilanzwesen auf eine lange Tradition zurückblicken kann und klare Regeln kennt, steckt die Methodik zur Ermittlung des intellektuellen Kapitals noch in den Kinderschuhen. Obwohl bereits einige gute Vorbilder für die Wissensbilanzierung von Unternehmen, Universitäten und Clustern existieren, haben wir kein Modell gefunden, das für equalizent als wirkungsorientiertes Unternehmen passen würde. Gleichwohl haben wir von den existierenden Wissensbilanzen oder Wissensbilanz-Handbüchern³ wertvolle Anregungen ableiten können. Wir haben ein eigenes Modell entwickelt, das speziell für wirkungsorientierte Unternehmen geeignet ist.

Spätestens seit der Jahrtausendwende wird unter ÖkonomInnen die Ökonomie unter dem Einfluss der Globalisierung, der rasanten technologischen Entwicklungen und der zunehmenden Wissensbasierung von Produkten und Dienstleistungen neu reflektiert. Der Kern dieser Reflexion ist die Tatsache, dass der nachhaltige Erfolg der Unternehmen nicht bloß hinsichtlich monetärer Aspekte beobachtet und abgedeckt werden kann. Vielmehr wurden organisatorische Fähigkeiten, sich dem schneller werdenden Wandel anpassen zu können, wie auch die Kompetenzen der Mitarbeitenden und die Bindung an KundInnen und PartnerInnen als wichtige Kapitalarten identifiziert. Diese sozialen Vermögenswerte können in herkömmlichen Bilanzen nicht abgebildet werden.

³ **Wissensbilanz** – Made in Germany, Dokumentation Nr. 574; Wissensbilanzen für regionale Cluster- und Netzwerkiniciativen, Leitfaden zur Ricarda-Methode; Wissensmanagement für KMU, WIFI Unternehmerservice WKO.

Die Wissensbilanz ist eine Möglichkeit, diese Vermögenswerte als Kapital abzubilden, welches das Potenzial des Unternehmens in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt. Gemeint ist das Potenzial, mit dem das Unternehmen in der Lage ist,

- neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln,
- diese eventuell gemeinsam mit PartnerInnen auf den Markt zu bringen,
- KundInnen zu binden,
- strategisch vorausschauend zu agieren,
- vorausschauende Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprogramme zu inszenieren sowie
- Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, die sich selbst zu Höchstleistungen motivieren.

Wie können nun soziale Vermögenswerte so kapitalisiert werden, dass sie in einer Bilanz, nämlich der Wissensbilanz, abgebildet werden können?

Worin bestand die Herausforderung?

Bei vielen bekannten Wissensbilanzen werden z. B. Zahlen angeführt, ohne eine Referenz anzugeben, ob diese Zahl einem Vermögenswert entspricht. Einige Beispiele: die Anzahl der Weiterbildungstage, die Anzahl der akademisch ausgebildeten Mitarbeitenden, die Anzahl der Kooperationsprojekte, die Anzahl der Computerarbeitsplätze usw. Die Leserin bzw. der Leser muss dann selbst einen Referenzrahmen vor Augen haben, um zu beurteilen, ob die jeweilige Zahl für das jeweilige Unternehmen in der jeweiligen Branche einen Vermögenswert darstellt. So wird die Wissensbilanz zu einer Leistungsschau, die aber nur bedingt relevante Bewertungen liefert, die sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Branche vergleichbare Qualitäten anspricht. Beispielsweise macht es vordergründig ein schönes Bild, wenn möglichst viele Mitarbeitende eine hohe Ausbildung haben, aber wird sie auch zur Personalstabilität im Unternehmen beitragen? Nicht immer ist die mögliche Höchstzahl die optimale Konfiguration für das Zusammenspiel des Systems.

Prinzip: Einheitlicher Referenzrahmen

Daher haben wir jeden Indikator mit seiner Funktion im Zusammenspiel mit dem gesamten System beurteilt und so einen zusammenhängenden Referenzrahmen geschaffen, der dann (mit einigen Ausnahmen) jeden Indikator auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent bewertbar macht.

In der Finanzbilanz werden Kennzahlen herangezogen, um die wirtschaftliche Lage des Betriebes zu beurteilen. Ähnliche Verhältnisse haben wir auch in unserer Wissensbilanz verdeutlicht. Es wird vielleicht verwundern, warum in der vorliegenden Wissensbilanz auch Werte dargestellt werden, die nicht die optimal denkbare Zahl enthalten. Das spiegelt die Realität einer Bilanz wider! Auch monetäre Bilanzen können nicht um „unattraktive“ Kennzahlen herumkommen. Ein Weglassen von nicht so guten Werten würde Fantasien nähren, man wolle was Unangenehmes verbergen.

Prinzip: Transparenz für alle relevanten Indikatoren

So stellen wir uns auch mit der Wissensbilanz den Anforderungen einer monetären Bilanz, damit sie von eventuellen externen BeobachterInnen als gleichberechtigte Säule in der Unternehmensbewertung bestehen kann. Andernfalls wäre sie ein prosaisches Anhängsel für die Finanzbilanz und nicht wirklich von Bedeutung.

2. Die Bausteine der Wissensbilanz

Unsere Wissensbilanz besteht aus Bausteinen, die generell für Wissensbilanzen zum Standard geworden sind, aber es werden auch einige Bausteine eingefügt, die in herkömmlichen Wissensbilanzen (noch) nicht angewendet werden, aber aus unserer Sicht für wirkungsorientierte Unternehmen wichtig sind.

Das Geschäftsmodell

Im Geschäftsmodell wird der Nutzen beschrieben, den das Unternehmen für seine KundInnen und sein Umfeld stiften möchte. Es wird das Grundmuster der Wertschöpfung und das Ertragsmodell skizziert, damit sich Beobachtende rasch ein Bild über das Unternehmen und seine Erfolgswahrscheinlichkeit machen können.

Die Wirkungskette

Mit der Wirkungskette wird ein neues Instrument eingeführt, weil sie die Wirkung des Unternehmens besser beschreiben hilft. Der direkte Nutzen, der in der Wirkungskette identifiziert wird, spielt in der Faktor-Beitrag-Matrix eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Schlüsselindikatoren.



Grafik nach Leo Baumfeld

Mit der Wirkungskette wollen wir den Output und das Outcome etwas differenzierter betrachten. Dabei sollen zwei Grenzen beachtet werden: die Banalitätsgrenze und die Komplexitätsgrenze.

In unserer Wirkungskette reihen wir 4 „Glieder“ aneinander:

Leistungen	Nutzung	Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen
Hier werden einfach die in der Regel bereits beschriebenen Leistungen übertragen. Z. B. Horizonte (Berufsorientierung in Gebärdensprache) Integrations-Selbst-Check	Hier wird beschrieben in welchem Ausmaß diese Leistungen genutzt werden. Z. B. 1.440 Maßnahmenstunden und jeweils 181 Praktikumstage für 9 Teilnehmende mit 3 Zertifikaten, 3 Staplerführerscheine	<ul style="list-style-type: none"> • Hier wird beschrieben, welchen direkten Nutzen die Nutzung bei den NutzerInnen erzeugt. • Z. B. • 4 Vermittlungen in den 1. Arbeitsmarkt, • 3 Vermittlungen in den 2. Arbeitsmarkt, • 1 Vermittlung in weiterführende Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hier wird beschrieben, wofür die Leistungen und die Nutzung einen Beitrag leisten, aber man kann dies nicht nachweisen. • Z. B. • Beitrag zur Minderung des Fachkräftemangels • Beitrag zur erhöhten Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit
		Banalitätsgrenze	Komplexitätsgrenze

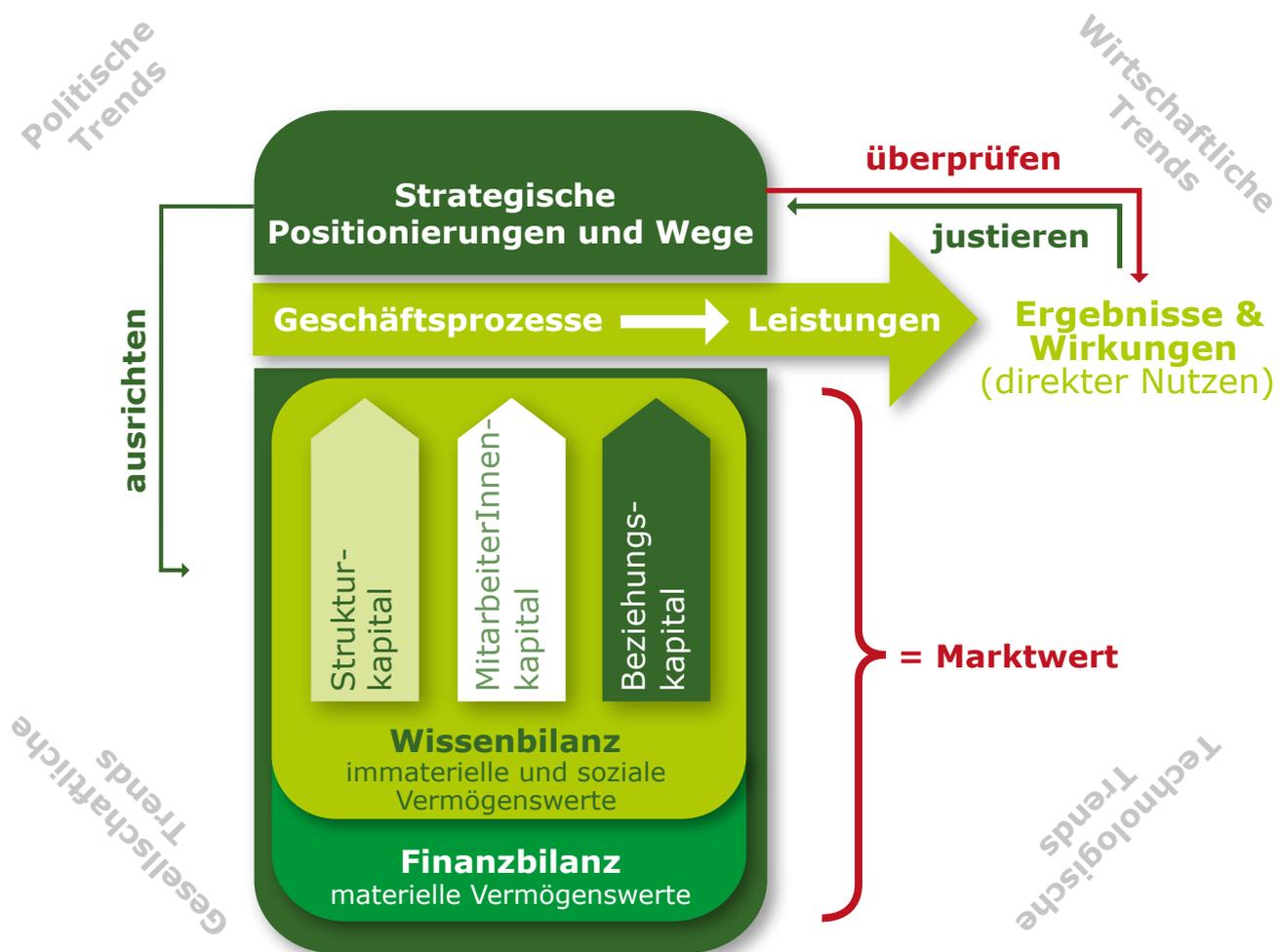
Zwischen der Banalitäts- und der Komplexitätsgrenze liegt die fokussierte Wirkung, die nachgewiesen werden kann. Alles, was unterhalb der Banalitätsgrenze liegt, kann natürlich erst recht nachgewiesen werden, aber es ist in Bezug auf die Wirkung zu banal. Die Tatsache, dass eine bestimmte Anzahl von Personen an einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen hat, sagt noch nichts über den eigentlich erwünschten Erfolg aus. Die Tatsache, dass man zu einem ehrgeizigen Ziel einen Beitrag leistet, ist zwar anerkennenswert, aber

es ist nicht klar abgrenzbar, ob man zur erwünschten Wirkung alleine beigetragen hat. Meist sind andere Faktoren auch im Spiel, die einen Beitrag leisten, sodass der Eigenbeitrag oft schwer abgrenzbar ist. Würde man den Schwerpunkt der Wirkungsbeobachtung hier fokussieren, könnte das entweder in eine prächtige Prosa münden, oder der Untersuchungsaufwand zum Nachweis der tatsächlichen Wirkung wäre so hoch, dass die Messung nicht mehr im Verhältnis zu den Kosten der Leistung stehen würde.

Die Wirkungskette hat neben der angemessenen Wirkungsbeobachtung auch den Effekt, dass sie dazu beiträgt, dass die AkteurInnen zunächst eine höhere Sensibilität zur Wirkungsbezeichnung gewinnen und sich mit der Zeit eine höhere Kompetenz im Wirkungsmanagement insgesamt aneignen.

Das Wissenskapital

Dieses Modell der Wissensbilanzierung stellt Geschäfts- bzw. Leistungsprozesse und Ergebnisse sowie die Wirkung in den Mittelpunkt. Die drei für eine Wissensbilanz relevanten Kapitalformen unterstützen die Prozesse der Leistungserstellung. Mittels Beobachtung von Wirkungen, im Speziellen des „direkten Nutzens“, gewinnt das Unternehmen strategische Einsichten, die mit der Beobachtung des KundInnenfeldes, des AuftraggeberInnenfeldes und der Branchenentwicklung (PartnerInnen, MitbewerberInnen und die vier dargestellten Trendfelder) gewonnen werden können.



Grafik nach Leo Baumfeld

Die Finanzbilanz UND die Wissensbilanz bilden gemeinsam den Marktwert unseres Unternehmens ab.

Die drei Kapitalformen der Wissensbilanz

- **Das MitarbeiterInnenkapital** (meist Humankapital genannt)
Das ist jenes Wissen, welches die Mitarbeitenden explizit, vor allem aber implizit durch ihre Erfahrung mitbringen bzw. im Unternehmen erarbeitet haben. Es beinhaltet die Fähigkeiten, Erfahrungen und Fertigkeiten der Mitarbeitenden, mit denen sie im Normalfall auch ihre persönliche Wettbewerbsposition im Unternehmen mehr oder weniger bewusst untermauern. Es wird davon ausgegangen, dass es nicht selbstverständlich ist, dass alle ihr Kapital unausgeglichen auf den Markt „werfen“. Daher braucht die Nutzung dieses Kapitals auch eine faire innere Ordnung als Voraussetzung. Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, nehmen sie ihr persönliches Wissenskapital mit. Daher ist es uns wichtig, dieses Wissen für beide Seiten attraktiv an das Unternehmen zu binden.

- **Das Strukturkapital**
meint die Strukturen und Prozesse, mittels derer die Mitarbeitenden ihre Leistungen erstellen. Es sind auch die Strukturen und Prozesse mit enthalten, die den Austausch von Daten, Information und Wissen ermöglichen. Dazu gehören auch die speziellen Formate und Instrumente, mittels derer dieser Austausch stattfindet. Weiters zählen die Regeln der Organisation dazu, wer, wann mit wem Daten, Information und Wissen austauscht. Das Strukturkapital bleibt auch dann im Unternehmen, wenn Mitarbeitende uns verlassen.

Mit der Aufmerksamkeit auf das MitarbeiterInnenkapital und das Strukturkapital wollen wir sicherstellen, dass unsere intelligenten Mitarbeitenden in einer intelligenten Organisation arbeiten können.

- **Das Beziehungskapital**
umfasst die Ressourcen, die Formate und die Fähigkeiten (und elaborierten Instrumente) zur Kommunikation mit externen Umwelten. Das sind:
 - unsere KundInnen bzw. Teilnehmenden unserer Qualifizierungsmaßnahmen
 - unsere AuftraggeberInnen und FördergeberInnen
 - unsere PartnerInnen und LieferantInnen
 - unsere BranchenpartnerInnen
 - die für uns relevante Öffentlichkeit und die in ihr und mit ihr wirkenden Medien
 - Im Fokus stehen die Pflege der Lernprozesse und die Gestaltung von Innovationspotenzialen mit diesen BeziehungspartnerInnen.

Seit über 30 Jahren galt als Maxime des strategischen Überlebens die Fähigkeit der Anpassung an die Umweltbedingungen. Biologisch gesehen, bedeutet das, sich im kulturellen Prozess der Mutation und Selektion zu behaupten. Neuere Forschungsergebnisse haben nun bestätigt, dass neben den beiden Prinzipien Mutation und Selektion ein drittes Prinzip, zumindest seit der Entstehung der Sprache, von Bedeutung ist, nämlich die Kooperation.⁴ Daher gehen wir davon aus, dass der Fähigkeit zur Kooperation zu Recht ein hoher immaterieller und sozialer Vermögenswert zugesprochen wird. Es ist die dritte wesentliche Grundlage zur Sicherung der Überlebensfähigkeit unseres Unternehmens.

- **Indikatoren**, die Kapitalisierung ermöglichen
Für die drei Kapitalarten haben wir jeweils Indikatoren entwickelt. Im Teil „Wissensbilanz“ ist jeder dieser Indikatoren kurz beschrieben. Bei den ausgewählten Schlüsselindikatoren ist auch die Bewertung angegeben und kommentiert. Es wurden insgesamt 29 Indikatoren ermittelt. Die Ermittlung der 29 Basisindikatoren erfolgte auf Basis dreier Quellen:

1. Mittels eines Workshops mit allen Mitarbeitenden wurden Wissensfaktoren herausgearbeitet. Dabei haben die Mitarbeitenden verschiedene Fragen eingeschätzt:

Zum Strukturkapital

- Welche Lernstrukturen und -prozesse praktizieren wir bereits?
 - Wie nützlich ist das für unser Geschäft in der täglichen Arbeit?
 - Wie nützlich ist das für unsere Strategie, d. h. längerfristige Lebensfähigkeit?

Zum MitarbeiterInnenkapital

- Schritt 1 (Vergangenheit bis heute)
 - Jede/Jeder listet auf: Welche Aus- und Weiterbildungen habe ich?
- Schritt 2 (Gegenwart)
 - Zuschreibungen:
Wie finde ich Lösungen für Probleme in meiner Funktion?
- Schritt 3 (Zukunft)
 - Gemeinsam sammeln: Welches Wissen ist für unsere Zukunft relevant?

4 **Martin Nowak, Roger Highfield** (2011): SuperCooperators. Altruism, Evolution and Why We Need Each Other to Succeed. Simon & Schuster, New York.

Zum Beziehungskapital

- Innen 1: Die inneren Lebenswelten (Projektteams, Büros ...)
 - Was brauchen wir, um eine gute Arbeitsatmosphäre und ein gutes Kooperationsklima zu schaffen und zu erhalten?
 - Welche Störungen erleben wir?
- Innen 2: Der innere Zusammenhalt zwischen den Hörenden und den Gehörlosen
 - Was brauchen wir, damit die beiden Kulturen gut miteinander arbeiten können?
 - Welche Störungen erleben wir?
- Außen: Die Beziehungsgestaltung nach außen
 - Was ist an Beziehungen mit den KundInnen und Stakeholdern (KundInnen, Vermittlungssysteme, Medien etc.) schon regelhaft gestaltet?
 - Wird dabei Wissen geteilt?
 - Wie ist die Qualität dieser Beziehungen?

Alle diese Fragen wurden durch verschiedene Formate wie Zuschreibungen, gegenseitige Interviews oder in Arbeitsgruppen beantwortet. Aus den Antworten wurden wichtige Hinweise für die Ermittlung der Basisindikatoren gewonnen.

2. Die zweite Quelle zur Ermittlung der Basisindikatoren waren bestehende Wissensbilanzen und verschiedene existierende Handbücher zur Erstellung von Wissensbilanzen, die wertvolle Anregungen boten.
3. Die dritte Quelle waren die Erfahrungen des Teams, welches die Wissensbilanz erstellte. Das Team selbst hatte eine Fülle von Erfahrungen aus Organisationsberatungen und Management von Organisationen und Projekten zur Verfügung
Der Mix dieser drei Quellen machte es möglich, eine Konfiguration von Basisindikatoren zu erstellen, wobei die erste Quelle die leitende Funktion hatte.

Die Basisindikatoren

Strukturkapital	Steuerungsstruktur
	Lernen
	Technische Wissenssicherung
	Kooperation innen
	Kooperation außen
	Ressourcen
	Prozesse
	Strategie
MitarbeiterInnenkapital	Höchste Ausbildung
	Aus- und Weiterbildung
	Bilingualität
	Trainings
	Organisation von Projekten
	Organisation von Trainings
	Beratung
	Kulturkompetenz Innovation
	Kulturkompetenz Vertrauen
	Kulturkompetenz attraktiver Tausch
	Führungskräftepotenzial
Beziehungskapital	AuftraggeberInnen
	Teilnehmende
	Kooperation
	Beirat
	EigentümerInnen
	Vermittlungssysteme
	SponsorInnen
	Öffentlichkeit
	Ehrungen
	Eigene Medien

Aus diesen Indikatoren wurden 16 Schlüsselindikatoren herausgefiltert, von denen die meisten so „kapitalisiert“ wurden, dass sie auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent darstellbar sind.
Zur Entwicklung unseres Unternehmens haben wir vier Interventionsrichtungen identifiziert:

Ergebnis	Level	Intervention
0–25 %	Basis Es wird Basisarbeit geleistet.	Das Unternehmen muss hier in den nächsten zwei Jahren Aufbauarbeit leisten.
25–50 %	Potenzial Potenzial ist sanft erschlossen.	Das Unternehmen muss in den nächsten zwei Jahren erhebliche Entwicklungsarbeit leisten.
50–75 %	Hoher Level Es ist ein hoher Level erreicht.	Das Unternehmen muss den hohen Level erhalten und weiter ausbauen.
75–100 %	Exzellenz Es ist ein exzellenter Level erreicht.	Das Unternehmen soll den exzellenten Level auch längerfristig halten und zur Unternehmensinnovation nutzen.

Der exzellente Level ist bewusst so definiert, dass er knapp unter 80 Prozent liegt. Damit ist noch Entwicklungspotenzial gegeben. Denn unter Umständen ist es nicht bei jedem Indikator notwendig, wirklich auf die 100 Prozent hinzuarbeiten, weil nach dem Pareto-Prinzip es womöglich viel Energie kostet, die absolute Obergrenze zu erreichen. Das kann unter Umständen teuer werden und der Preis dann in keinem sinnvollen Verhältnis zum Output und dem möglichen erreichbaren direkten Nutzen stehen.

Die Auswahl der Schlüsselindikatoren

Wie bereits oben angedeutet, gewinnt die Wissensbilanz nicht dadurch Qualität, möglichst viele Indikatoren zu ermitteln. Im Zentrum stehen vielmehr die passenden Schlüsselindikatoren, die sich am Unternehmen und dessen aktueller Entwicklungsbiografie wie auch an den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen orientieren. Dadurch gewinnen wir einen Fokus für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Zur Auswahl der Schlüsselindikatoren wurden zwei Instrumente angewendet: die „Einflussmatrix“ und die „Faktor-Beitrag-Matrix“.

Die Einflussmatrix

Hier ist ein Muster einer Einflussmatrix dargestellt. Jeder der 29 Indikatoren wird mit jedem anderen Indikator abgeglichen, und es wird eingeschätzt, in welchem Ausmaß er den anderen DIREKT beeinflusst. Wichtig ist der direkte Einfluss, Einflüsse über mehrere „Ecken“ sind hier nicht relevant.

Die Fragestellung lautet daher immer: Wenn ich Element A verändere, wie stark verändert sich dann – ganz gleich, in welche Richtung – durch direkte Einwirkung von A das Element B (und so weiter)?

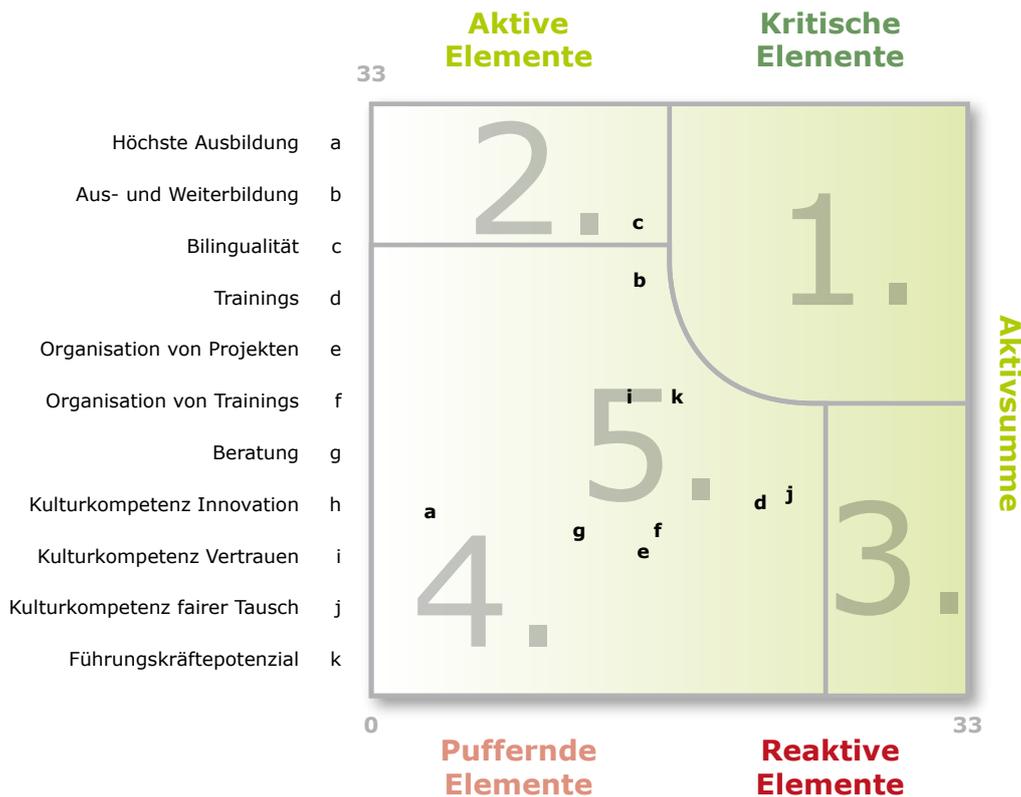
- Verändere ich A nur wenig und B verändert sich daraufhin stark, so ist eine 3 angebracht (starke, überproportionale Beziehung).
- Muss ich A stark verändern, um bei B eine etwa gleich große Veränderung auszulösen, dann kann eine 2 eingetragen werden (mittlere Beziehung).
- Ändert sich auf eine starke Veränderung von A das Element B nur schwach, dann gibt es eine 1 (sehr schwache Beziehung).
- Bei keiner, sehr schwacher oder mit großer Zeitverzögerung zu Stande kommender Wirkung wird eine 0 vergeben (keine Beziehung).

Die Bewertung geht immer von einem Indikator in der senkrechten Tabelle aus und bezieht sich auf die jeweiligen Indikatoren in der horizontalen Tabelle.

Die folgende Tabelle stellt beispielhaft eine Teilmenge der gesamten Tabelle dar, die im 2. Teil vollständig wiedergegeben ist.

Kapital			MitarbeiterInnen															
			Höchste Ausbildung	Aus- und Weiterbildung	Bilingualität	Trainings	Organisation von Projekten	Organisation von Trainings	Beratung	Kulturkompetenz Innovation	Kulturkompetenz Vertrauen	Kulturkompetenz fairer Tausch	Führungkräftepotenzial	0	0	0	0	Aktivsumme
Wirkung von unten			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	AS
1	A	Höchste Ausbildung		1	0	1	1	1	1	1	1	3	1	0	0	0	0	11
2	B	Aus- und Weiterbildung	1		3	3	3	3	3	1	1	3	2	0	0	0	0	23
3	C	Bilingualität	3	3		3	2	2	1	3	3	3	3	0	0	0	0	26
4	D	Trainings	0	1	1		1	2	0	1	1	2	0	0	0	0	0	9
5	E	Organisation von Projekten	0	1	1	0		0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	8
6	F	Organisation von Trainings	0	1	1	3	0		0	1	1	2	2	0	0	0	0	11
7	G	Beratung	0	2	1	1	1	1		1	1	2	1	0	0	0	0	11
8	H	Kulturkompetenz Innovation	0	1	2	3	1	1	1		3	2	3	0	0	0	0	17
9	I	Kulturkompetenz Vertrauen	0	1	2	3	1	1	2	2		2	3	0	0	0	0	17
10	J	Kulturkompetenz fairer Tausch	0	2	1	3	1	1	1	0	0		1	0	0	0	0	10
11	K	Führungkräftepotenzial	0	2	2	1	2	2	1	3	2	2		0	0	0	0	17
12	L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
13	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
14	N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
15	O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
	PS	Passivsumme	4	15	14	21	13	14	10	14	14	23	18	0	0	0	0	

In der Folge werden die Ergebnisse auf eine Portfoliomatrix übertragen, die die Prioritäten visualisieren.



Erläuterung zur Portfoliomatrix

Position	Elemente
1	Hier befinden sich die kritischen Elemente. Sie beeinflussen die übrigen Elemente stark und werden aber auch von diesen stark beeinflusst. Das sind die Beschleuniger und Katalysatoren und deshalb gut geeignet, Dinge in den Gang zu bringen. Aber Vorsicht ist auch angesagt, weil es zu unerwünschten Wirkungen kommen kann – wie Aufschaukeln und Kippen von Dynamiken. Daher soll man sich gut überlegen, wie man Nebenwirkungen vermindern kann.
2	Hier befinden sich die aktiven Elemente. Sie beeinflussen alle anderen stark, werden aber selbst schwach beeinflusst. Das sind die wirksamen Schaltebel, die ein System nach erfolgter Änderung stabilisieren. Sie sind also ideal für Lenkungseingriffe.
3	Das sind die reaktiven Elemente. Sie beeinflussen die übrigen Elemente schwach, werden aber von diesen stark beeinflusst. Sie sind wenig geeignet für Lenkungseingriffe. Diese hätten eher kosmetische Funktion. Aber weil sie von anderen stark beeinflusst werden, könnten sie als Indikatoren bei Monitoringsystemen gute Beobachtungsdienste leisten.
4	Hier sind die puffernden Elemente. Sie beeinflussen die anderen Faktoren schwach und werden von diesen auch schwach beeinflusst. Hier einzuwirken, bringt daher wenig, aber sie puffern ab. Sie können unter Umständen zum „Wolf im Schafspelz“ werden, wenn man Grenzwerte zu diesen Faktoren überschreitet. Daher durchaus im Auge behalten.
5	Das sind die Elemente, die im neutralen Feld liegen. Sie haben mäßigen Einfluss und werden mäßig beeinflusst. Das Thema und das stützende System dazu lassen sich mit diesen Elementen nicht besonders gut steuern, aber sie sind gut für die Selbstregulierung des Systems. Daher können sie für die balancierte Selbstregulierung herangezogen werden. Je nachdem, in welches „Eck“ sie tendieren, gelten dann tendenziell die Interventionsausagen für jene Elemente, wo sie hin tendieren.

Die Portfoliomatrix eröffnet zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten auch zu jenen Indikatoren, die nicht als Schlüsselindikator ausgewählt wurden.

Die Faktor-Beitrag-Matrix

Mit der Faktor-Beitrag-Matrix werden die Basisindikatoren danach eingeschätzt, welchen Beitrag sie zum „direkten Nutzen“ aus der Wirkungskette leisten.

Die folgende Tabelle stellt beispielhaft eine Teilmenge der gesamten Tabelle dar, die im 2. Teil vollständig wiedergegeben ist.

Die Wirkungskette hat zwei Teile:

Teil 1: Das sind der direkte Nutzen, den die GeldgeberInnen für die Teilnehmenden von Qualifizierungsmaßnahmen erwarten.

Teil 2: Das ist der direkte Nutzen, der durch die Leistungserstellenden gemeinsam mit den Teilnehmenden eingeschätzt wird. Dabei geht es um die Einschätzung des Kompetenzzuwachses im fachlichen Bereich und um die Einschätzung der Erhöhung der persönlichen Souveränität.

Zur Einschätzung dieser beiden direkten Nutzenfaktoren wird ein dreistufiges Modell für beide Nutzenfaktoren herangezogen.

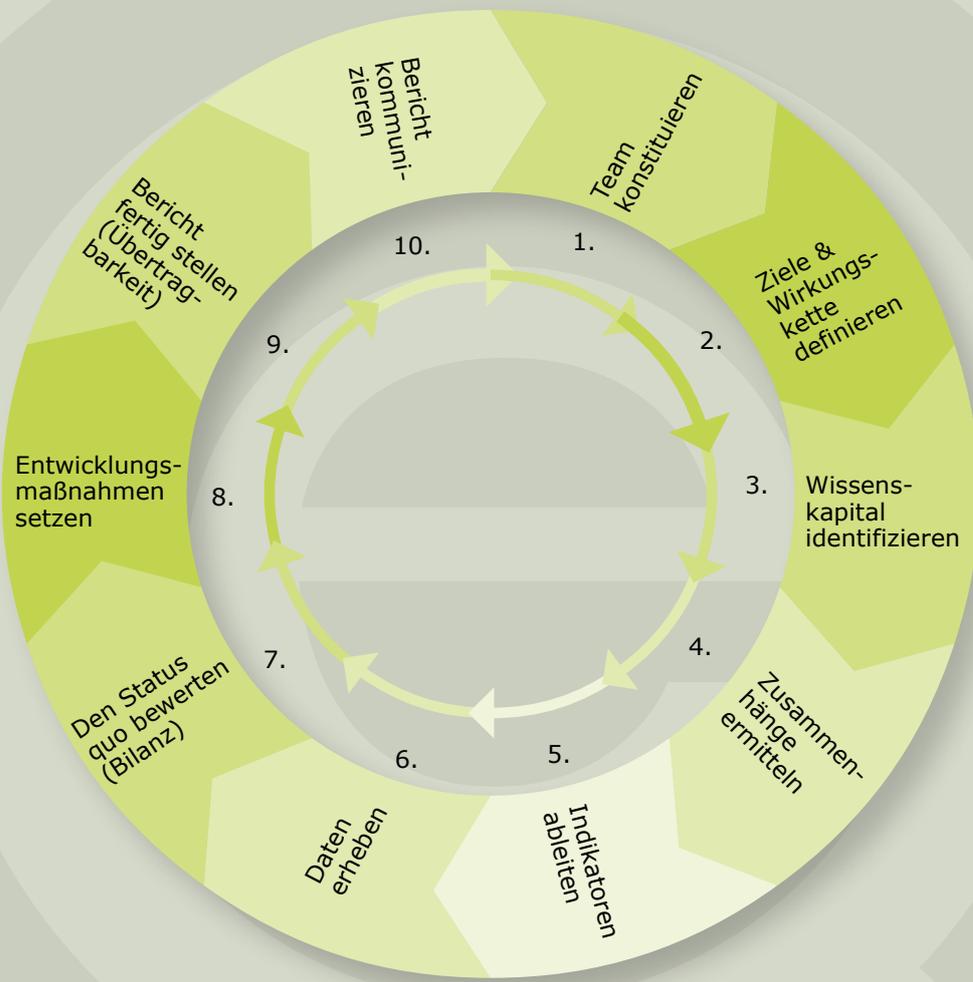
Faktor-Beitrag-Matrix		Direkter Nutzen					
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> kein Beitrag 0 geringer Beitrag 1 mittlerer Beitrag 2 hoher Beitrag 3 </div>	Job 1. Arbeitsmarkt	Job 2. Arbeitsmarkt	weiterführende Ausbildung	Kompetenzzuwachs Fachbereich	Kompetenzzuwachs Souveränität	Schlüsselindikatoren
MitarbeiterInnenkapital							
1	Höchste Ausbildung	0	0	0	1	1	2
2	Aus- und Weiterbildung	2	2	2	2	2	10
3	Bilingualität	2	2	2	3	3	12
4	Trainings	3	3	3	3	3	15
5	Organisation von Trainings	2	2	2	2	2	10
6	Organisation von Projekten	0	0	0	0	0	0
7	Beratung	3	3	3	2	2	13
8	Kulturkompetenz Innovation	2	2	2	2	2	10
9	Kulturkompetenz Vertrauen	3	3	2	3	3	14
10	Kulturkompetenz attraktiver Tausch	3	3	2	3	3	14
11	Führungskräftepotenzial	1	1	1	1	1	5
							0
	Zwischensumme	21	21	19	22	22	

Die Vermutung, dass sich die Ergebnisse der Einflussmatrix und der Faktor-Beitrag-Matrix teilweise überschneiden, hat sich bestätigt. Daher wurden aus der Summe der Gewichtungen aus beiden Matrizen die Schlüsselindikatoren ermittelt. Es wurden 16 Schlüsselindikatoren identifiziert.

Im Teil 2 der Wissensbilanz – „Das Ergebnis“ – werden die Details dazu dargestellt.

3. Das Vorgehen

Die Erstellung der Wissensbilanz erfolgte in 10 Schritten. Dabei wurden bei einzelnen Schritten Mitarbeitende oder Teile von ihnen als ExpertInnengruppen mit einbezogen. Darüber hinaus wurde das Geschäftsführungsteam zeitweise konsultiert. Auch der Beirat wurde einmal konsultiert, um bestimmte Aspekte zu besprechen.



Ein Wissensbilanz-Team etablieren

Zur Erstellung der Wissensbilanz (WB) wurde ein Wissensbilanz-Team (WBT) etabliert, welches den Prozess trägt und durchführt. Dieses Team war für den Prozess und das Ergebnis verantwortlich.

Das Kernteam bestand aus:

Mag. Christoph Salzmann, Mitglied in der Geschäftsführung und Controller in der Firma equalizent

Dr. Michael Tepser, Volkswirt und Mentor der Firma equalizent

Leo Baumfeld, ÖAR-Regionalberatung GmbH, Organisationsberater und langjähriger Begleiter der Firma equalizent

Zeitweise waren Assistenzkräfte in die operative Arbeit einbezogen.

Die Ziele und die Wirkungskette definieren

Bei diesem Schritt wurden die Kontextbedingungen der Wissensbilanz hergestellt. Das waren:

- Umfeldtrends
- strategische Positionierungen des Unternehmens
- strategische Wege des Unternehmens explizieren oder ermitteln
- Wirkungskette erstellen (die Wirkungskette unterscheidet 4 Kettenglieder: die Leistungen, die Nutzung der Leistung, der direkte Nutzen, der durch die Leistung für die NutzerInnen entsteht, und der indirekte Nutzen, zu dem das Unternehmen mit seinen Produkten einen Beitrag leistet)

Das Wissenskapital identifizieren

Die Ermittlung des Wissenskapitals erfolgte aus den weiter oben bereits erwähnten drei Quellen. Sehr wichtig war die 1. Quelle, nämlich die Mitarbeitenden. Diese wurden anhand eines Workshops mit den relevanten Fragen konfrontiert. Ihre Antworten bildeten eine wichtige Grundlage zur Ermittlung der Basisindikatoren.

Zusammenhänge ermitteln

Es werden zwei Instrumente angewendet, um die Schlüsselfaktoren zu ermitteln. In welchem Ausmaß beeinflussen sich die ermittelten Faktoren gegenseitig?

Instrument: Faktor-Einfluss-Matrix

In welchem Ausmaß tragen die ermittelten Faktoren zu den in der Wirkungskette definierten Indikatoren zum direkten Nutzen bei?

Instrument: Faktor-Beitrag-Matrix

Die Zusammenführung der Ergebnisse der beiden Instrumente ergab die Schlüsselfaktoren für die Wissensbilanz. Damit konnte eine Hierarchie der Bilanzindikatoren erstellt werden.

Indikatoren erarbeiten

Die einzelnen Indikatoren (nicht nur die Schlüsselindikatoren) wurden nun definiert. Zu den Schlüsselindikatoren wurden dann auch Bewertungsmethoden entwickelt, und zu den meisten Indikatoren wurde ein Bewertungssystem erarbeitet, welches den Indikatorwert in einer Skala von 0 bis 100 Prozent darzustellen erlaubt.

Somit kann das Ergebnis der Schlüsselindikatoren auch in einer Scorecard dargestellt werden. Diese Scorecard erlaubt es nun, die Wissensbilanz auf einer Seite darzustellen.

Daten erheben

Nun wurden zu den einzelnen Schlüsselindikatoren die Daten erhoben. Dabei wurde nochmals überprüft, wie die Daten gemessen werden können, und gegebenenfalls die Bewertungsmethode adaptiert.

Manche Daten können eindeutig und direkt gemessen werden. Andere können nur indirekt gemessen werden, und manche Daten müssen eingeschätzt werden. Für alle drei Kategorien wurden Instrumente entwickelt, damit eine eindeutige Datenermittlung möglich ist. Gerade jene Daten, die nur durch Einschätzung ermittelt werden können, bedürfen eines klaren und zweifelsfreien Formates, um auch darin Glaubwürdigkeit zu erzeugen.

Während dieses Schrittes wurde auch das Verfahren der Bilanzierung in den Folgejahren skizziert.

Daten bewerten

Die Datenbewertung stellte praktisch die „Eröffnungsbilanz“ dar. Dabei wird der Status quo bewertet. Dazu bedarf es eines Bewertungsinstrumentes, welches das „State of the Art“ für jeden Indikator definiert, damit eine Bewertung überhaupt erfolgen kann.

Die genaue Definition der Indikatoren, die Methoden der Bewertung und die Bewertung selbst wurden in einem mehrmonatigen Zeitraum durchgeführt. Zeitweise wurden dabei auch interne ExpertInnen bzw. ExpertInnenteams konsultiert.

Entwicklungsmaßnahmen setzen

In diesem Schritt werden die Entwicklungsziele und Entwicklungsmaßnahmen festgelegt. Dabei ist zu beachten, dass das Unternehmen realistisch bleibt. Beispielsweise ist es nicht realistisch, bei allen Indikatoren in einem Jahr von 40 Prozent Erfüllung auf 100 Prozent zu gelangen. Die Entwicklungsmaßnahmen werden in der Regel für ein bis zwei Jahre gesetzt.

Die Entwicklungsinterventionen wurden direkt nach der Bewertungsdarstellung der Indikatoren artikuliert und dokumentiert.

Berichte fertig stellen

Es hat sich herausgestellt, dass zur vertieften Kommunikation mit den Mitarbeitenden die Zahl der Indikatoren nochmals auf neun reduziert werden musste. Dabei wurden vor allem jene Indikatoren berücksichtigt, in denen die Mitarbeitenden Gestaltungsmöglichkeiten haben. Der vorliegende Bericht stellt die gesamte Wissensbilanz unseres Unternehmens dar.

Bericht kommunizieren

Der Bericht wird unseren wichtigsten Umfeldgruppen und PartnernInnen, insbesondere GeldgeberInnen zur Kenntnis gebracht.

4. Die Steuerung der Wissensbilanzierung

Die Wissensbilanz verstehen wir als ein Steuerungsinstrument des Managements und der weiteren Führungskräfte, das sind vorwiegend die ProjektleiterInnen.

Es wurde ein Wissensbilanz-Team ins Leben gerufen, welches die Aufmerksamkeit regelmäßig auf die Schlüsselindikatoren legt. Dieses Team hat auch die Aufgabe, die Bewertungsmethoden weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Dem Team obliegt es auch, alle zwei Jahre den Prozess der Bewertung durchzuführen. Zu seinen Aufgaben kann und soll sich das Team sowohl durch (temporäre) interne als auch durch externe Expertise unterstützen lassen.

Während des Bewertungsprozesses ist mindestens einmal der Einbezug aller Mitarbeitenden vorgesehen. Dies ist bevorzugt im Sommer des 2. Jahres beim Identitätsseminar der Fall.

Permanenter Prozess zur Erstellung der Wissensbilanz																								
	1. Jahr (und 3. Jahr)												2. Jahr											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
WB-Team	●								●	■			●				■		●				■	
Geschäftsführung										■						■	■							■
Projektleitungen																		■						
Interne & externe Expertise											■								■					
Alle Mitarbeitenden																			■					
Beirat																						●		
Bericht		■																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Die Wissensbilanz wird künftig alle zwei Jahre erstellt werden, weil sich herausgestellt hat, dass die Entwicklungsmaßnahmen zu den immateriellen und sozialen Vermögenswerten längerfristiger Natur sind. Darüber hinaus erstellt das Unternehmen jährlich eine Steuerungslandkarte, die zum Teil Aspekte der Wissensbilanz abdeckt.

Die Aufgaben der einzelnen AkteurInnen

Wissensbilanz-Team

Während dieses zweijährigen Intervalls hat das WB-Team folgende Aufgaben:

- das Monitoring zu den Schlüsselindikatoren durchführen, d. h. dafür Sorge tragen, dass die einzelnen Indikatoren von den vorgesehen AkteurInnen bewertet werden
- die Vorbereitungen jener Termine, an dem alle Mitarbeitenden bzw. der Beirat einbezogen sind
- die Instrumente der Bewertung ständig verbessern und für die BewertungsakteurInnen aufbereiten
- den Bericht der Wissensbilanz erstellen
- die regelmäßige Abstimmung mit dem Geschäftsführungsteam

Geschäftsführung

Die Geschäftsführung hat folgende Aufgaben:

- Bestellung des Wissensbilanz-Teams. Die einzelnen Personen sollten darin einen mehrjährigen Auftrag erhalten, damit Kontinuität gewahrt ist.
- Bewertung jener Indikatoren, für die sie zur Bewertung zuständig ist
- dafür sorgen, dass das WB-Team sowohl im Beirat als auch beim Workshop mit allen Mitarbeitenden den Auftrag zum Handeln erhält
- die Abstimmung des Prozesses und der Inhalte mit dem WB-Team
- Entscheiden der Wissensbilanz und Festlegen von Entwicklungsmaßnahmen
- Verknüpfung mit der Steuerungslandkarte herstellen

Projektleitungen

- Unterstützung bei der Erstellung der Wissensbilanz, insbesondere zur Ermittlung der Bewertungsgrundlagen (z. B. beim MitarbeiterInnengespräch und Aufbereitung statistischer Zahlen)
- Bewertung jener Indikatoren, für die sie zur Bewertung zuständig ist

Interne und externe Perspektive

Zur Überprüfung oder Weiterentwicklung von Indikatoren und Bewertungskonzepten kann das WB-Team interne ExpertInnen bzw. ExpertInnenteams ersuchen, sie zu unterstützen oder Resonanz zu geben. Darüber hinaus kann das Team in Absprache mit der Geschäftsführung extern ExpertInnen konsultieren.

Alle Mitarbeitenden

- Allen Mitarbeitenden wird mindestens einmal im Jahr das Ergebnis der Wissensbilanz zur Resonanz vorgelegt.
- Dort, wo eine Selbsteinschätzung (z. B. Bilingualität) vorgesehen ist, sind alle Mitarbeitenden aufgerufen, diese Selbsteinschätzung durchzuführen.

Beirat

- Der Beirat, zusammengesetzt aus SpezialistInnen und Stakeholdern, gibt Resonanz zu Konzeptfragen und Indikatoren, die speziell für den Beirat ausgewählt werden.

5. Unser Geschäftsmodell

Unser Marktkontext

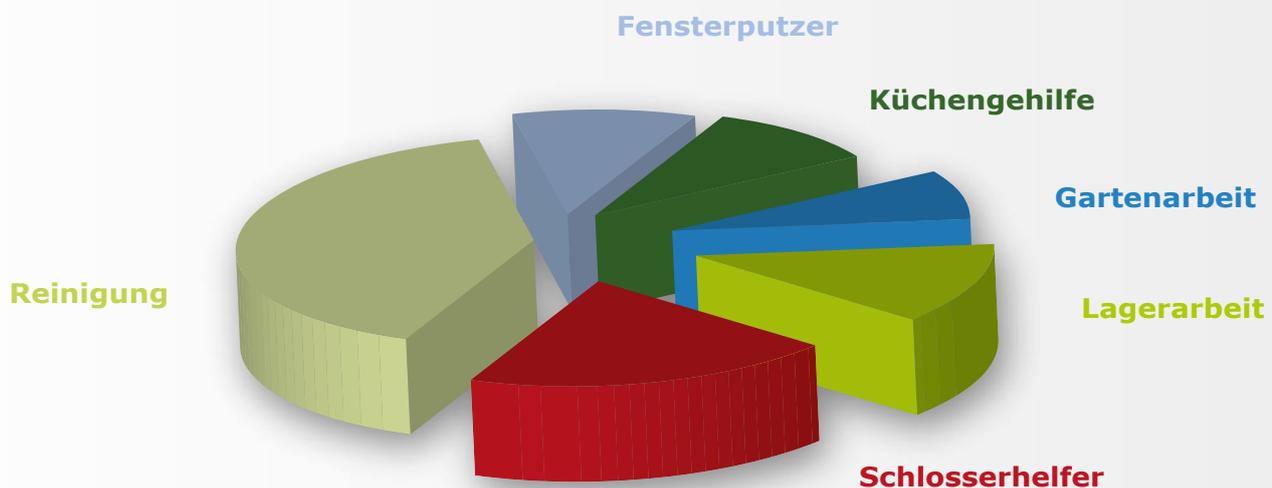
equalzent wurde 2004 als Spin-off aus einem Schulungsunternehmen gegründet. Das strategische Geschäftsfeld „Schulungen in Gebärdensprache“ wurde in ein eigenes Unternehmen eingebettet. Von dazumal 12 Angestellten wuchs die Anzahl der MitarbeiterInnen auf 32 gehörlose und hörende angestellte Personen.

equalzent ist ein preisgekröntes Unternehmen und wurde unter anderem mit dem „DiversCity“ – Preis der Wirtschaftskammer Wien (2010), „Taten statt Worte“-Preis für den frauen- und familienfreundlichsten Betrieb (2009), „meritus“-Award für Unternehmen, die in Diversity die Dimension Homosexualität mit einbeziehen, „Mercur“ (2008) für technische Innovationen und anderen ausgezeichnet.

Die Geschäftsidee

480.000 Menschen in Österreich haben eine Hörbehinderung. Davon benützen 8.000 bis 10.000 Menschen die Österreichische Gebärdensprache. Um gehörlosen Menschen einen gleichwertigen Zugang zu Bildung und Arbeit zu gewähren, wurde equalzent gegründet. Traditionelle Berufsbilder, in denen früher gehörlose Personen tätig waren, sterben immer mehr aus. Diese Berufsbilder führen somit schneller zu Arbeitslosigkeit und sind zudem schlecht bezahlt.

Berufsfelder von Gehörlosen ohne Berufsausbildung/AASS Wien 2006



Quelle: Witaf Arbeitsassistenten 2006

Rund 25 Prozent der gehörlosen Personen haben als höchsten Bildungsabschluss eine Hauptschule. 60 Prozent sogar geben in einer Umfrage an, die Berufswahl nicht eigenständig getroffen zu haben.

Darum ist es umso wichtiger, Aus- und Weiterbildungen in vielen verschiedenen Sparten anzubieten. Dazu zählen Weiterbildungskurse zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bzw. zur Förderung von Aufstiegschancen im Job sowie Berufsorientierungskurse für Jugendliche und Erwachsene oder Vorbereitungslehrgänge für Fachausbildungen im Pflegebereich. Wir begreifen uns als „das“ Qualifizierungsinstitut für Schulungen in Gebärdensprache schlechthin.

Unsere Kernkompetenzen

equalzent ist Marktführer für Qualifizierungen in Österreichischer Gebärdensprache und erwirtschaftet damit rund zwei Drittel des Umsatzes. Ein Drittel des Umsatzes wird mit Schulungen in gesprochenem Deutsch, Events („Diversityball“), Produktentwicklungen und Unternehmensberatungen erwirtschaftet.

Bereits bei der Gründung im Jahr 2004 implementierten wir als erster österreichischer Klein- und Mittelbetrieb Diversity in unsere Organisationsstruktur. Die Vorteile der Vielfalt spiegeln sich in unserer Belegschaft ebenso wie auch bei unseren Produkten wider. Wir haben uns einen Arbeitsraum geschaffen, in dem Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen willkommen sind und einander bereichern. Als bilinguales Unternehmen – Österreichische Gebärdensprache, gesprochenes Deutsch – verstehen wir den Markt und die Bedürfnisse für gehörlose KundInnen besonders gut und bieten passgenaue Angebote an.

Unsere Geschäftsfelder

Unser Hauptgeschäftsfeld sind Qualifizierungen in Österreichischer Gebärdensprache für gehörlose und hörende KundInnen. Daneben bieten wir Qualifizierungen für Menschen mit Behinderung an, veranstalten jährlich das Großevent „Diversityball“, arbeiten an Produktinnovationen und beraten Unternehmen im Bereich Beschäftigung von Menschen mit Behinderung

Unsere Leistungen

Qualifizierungen in Österreichischer Gebärdensprache (ÖGS)

- **Berufsbegleitende Weiterbildungskurse für gehörlose und schwerhörige Personen**
 - in Österreichischer Gebärdensprache oder Lautsprache
 - Fachkurse in EDV, Buchhaltung, Deutsch, Englisch, Türkisch, Lagertechnik, Web/Multimedia, Führerscheinvorbereitung, AutoCad, Soft-Skills-Training, Arbeits- und KonsumentInnenrecht u. a.
- **Horizonte Berufsorientierungslehrgang**
 - für gehörlose und schwerhörige Personen mit Pflichtschulabschluss zur beruflichen Neuorientierung
 - in Österreichischer Gebärdensprache
 - Kursinhalte: EDV, Deutsch, ÖGS neue Gebärden und Grammatik, Allgemeinbildung, Sozialkompetenztraining, Diversity Management, Praxiswochen, Berufsorientierung und Bewerbungstraining
- **First Step / Zone Jugendliche**
 - persönliche und berufliche Zukunftsplanung für gehörlose und schwerhörige Jugendliche und Berufsorientierungslehrgang
 - in Österreichischer Gebärdensprache
 - Kursinhalte: EDV, Deutsch, ÖGS neue Gebärden und Grammatik, Allgemeinbildung, Sozialkompetenztraining, Diversity Management, Praxiswochen, Berufsorientierung und Bewerbungstraining
- **Individualschulungen und Bildungsberatung**
 - Einzel- und Kleingruppentrainings für individuelle Bildungsbereiche in Gebärdensprache und Lautsprache
 - Basisbildung, Alphabetisierung, EDV, Einzelcoaching, Schulnachhilfe, Lernunterstützung am Arbeitsplatz u. Ä.
 - für gehörlose, schwerhörige und hörende Personen
- **Vorbereitungslehrgänge für Fachausbildungen**
 - Vorbereitung auf den Einstieg in Lehrgänge im Gesundheits- und Sozialbereich
 - in Österreichischer Gebärdensprache
 - für gehörlose und schwerhörige Personen
- **Diplomlehrgang Österreichische Gebärdensprache (abends und am Wochenende)**
 - 3-semesteriger Sprachlehrgang für fundierte Kenntnisse in Österreichischer Gebärdensprache in Kooperation mit dem WIFI Wien
 - Zielgruppe: hörende Personen
 - ermöglicht eine weiterführende Qualifizierung, die zu einer Dolmetschprüfung führen kann; fundierte Sprachqualifizierung für den Einsatz im Beruf
- **VIK – visuelle Kommunikation – Tageslehrgang für Sprachqualifizierung in Österreichischer Gebärdensprache**
 - mehrmonatiger Sprachlehrgang für fundierte Kenntnisse in Österreichischer Gebärdensprache in Kooperation mit dem AMS
 - Zielgruppe: hörende Personen
 - ermöglicht eine weiterführende Qualifizierung, die zu einer Dolmetschprüfung führen kann; fundierte Sprachqualifizierung für den Einsatz im Beruf
- **Gebärdensprachakademie: Kursangebote in Österreichischer Gebärdensprache für AnfängerInnen bis Fortgeschrittene**
 - Zielgruppe: hörende Personen
 - Einstiegsmöglichkeiten in den Kurs je nach Sprachniveau
 - ermöglicht das Erlernen und Vertiefen der Österreichischen Gebärdensprache

Qualifizierungen in Lautsprache

- **Assistenz im Rechnungswesen**
- Lehrgang für Grundlagen in Buchhaltung und Betriebswirtschaftslehre
- in Lautsprache (der Kursraum ist für schwerhörende Personen mit einer induktiven Höranlage ausgestattet)
- Kursinhalte: Grundlagen Buchhaltung und Betriebswirtschaftslehre, Excel Advanced, Sozialkompetenztraining, Bewerbungstraining, Praxiswochen
- **Brücken schlagen**
- Berufsorientierungslehrgang für Jugendliche mit Behinderung und/oder Lernschwierigkeiten
- in Lautsprache
- Kursinhalte: EDV, Zukunftsplanung und Berufsorientierung, Allgemeinbildung, Deutsch, Sozialkompetenztraining, Praxis (Schnuppertage, Praktika)

Unternehmensberatung und Diversity Management

- **Diversity-Seminare und -Beratung**
- Organisationsentwicklung: Diversity-Analysen im Betrieb, Diversity Chance Management – Schritte zur vielfältigen Unternehmenskultur, Teambuilding heterogener Teams
- Gender: Gender-Mainstreaming im Betrieb, „Queer“ in der Arbeitswelt
- Kommunikation: Diversity-sensible Sprache im Betrieb, Konfliktmanagement, Kommunikation am Arbeitsplatz
- **Sensibilisierungskoffer**
- Sprache und Kultur – interkulturelle Kompetenz und Zusammenarbeit
- Empowerment – Identität und Persönlichkeitsstärkung
- Gleichstellung und Antidiskriminierung – Rechte und Pflichten im Betrieb
- Gehörlosenkultur und Gebärdensprache im Betrieb
- **Service für Unternehmen**
- Beratung zur Beschäftigung Menschen mit Behinderung
- rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermittel
- Arbeitsfähigkeitsmanagement (Arbeitsbewältigungs-Coaching)
- **Beratung Erstellung Wissensbilanz**
- Wissensanalyse und Wissenssicherung im Rahmen einer Wissensbilanz
- transparent machen von „weichen“ Faktoren wie Wissensbestände und Wissensflüsse
- inkl. Förderberatung

Produkte/Produktentwicklungen

- **Sign Library**
- die erste europäische Online-Bibliothek mit Büchern in Gebärdensprache
- Service: Übersetzen von Literatur und Texten in Gebärdensprache in unserem Sign-Time-Studio
- www.signlibrary.eu
- **Sign Language Guide**
- barrierefreier Zugang ins Museum mit dem interaktiven Museumsführer in Gebärdensprache
- Service: Wir erstellen in unserem Sign-Time-Studio Gebärdenvideos für Museen und Ausstellungen
- www.sign-language-guide.at
- **Fachgebärdenlexikon**
- Fachgebärden für den Sozial- und Pflegebereich: www.equallizent-vol.info
- **SignTime TV – Schwesterunternehmen von equalizent**
- Synchronisierung von Spielfilmen in Gebärdensprache
- Nachrichten in Gebärdensprache auf www.signtime.tv
- **Suchtprävention**
- interaktive DVD und Broschüre zum Thema Suchtprävention in Kooperation mit der www.drogenhilfe.at

Event

- **Diversityball – Wir lassen Vielfalt hochleben**
- Der Diversityball verbindet Menschen unterschiedlicher Herkunft und Religion, mit oder ohne Behinderung, Frauen und Männer, hetero- oder homosexuell, alt und jung.
- 2012 findet der Ball bereits zum 5. Mal statt: www.diversityball.at

Der Markt, den wir bedienen wollen

Ein Großteil der GebärdensprachbenützerInnen lebt in Wien. equalizent ist erste Anlaufstelle für Aus- und Weiterbildungen für gehörlose und hörende GebärdensprachbenützerInnen. Aufgrund der Bilingualität – Österreichische Gebärdensprache und gesprochenes Deutsch – sind wir zudem attraktive Arbeitgeber für gehörlose InteressentInnen. Darüber hinaus sind wir Spezialist in Fragen der Qualifizierung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Alle unsere Produkte und Dienstleistungen stehen im Rahmen von Diversity.

Die MitbewerberInnen-Situation

Das equalizent-Bildungshaus in Wien in der Nähe des Augartens ist bisher einzigartig im deutschsprachigen Raum. Angebote für Hörende zum Erlernen der Gebärdensprache gibt es auch bei Gehörlosenvereinen in Wien (WITAF), aber auch auf der Universität Wien wie auch an Volkshochschulen. Aus- und Weiterbildungsangebote, welche speziell für Gehörlose passend entwickelt wurden, bietet derzeit nur equalizent an.

Der Markt für Diversity-Beratungen hat sich in den letzten Jahren stark diversifiziert. Daran haben wir erheblichen Anteil, da equalizent seit der Gründung des Unternehmens Diversity nach innen und außen lebt. Dieser Markt ist von starker Konkurrenz geprägt.

Im Bereich Videos in Gebärdensprache für Webportale, Unternehmen, Museen und Verlage sind wir technologisch an vorderster Front. Die speziell von uns entwickelten Guidelines für das Filmen in Gebärdensprache zeigen den außerordentlich hohen Qualitätsstandard. Dieses Geschäftsfeld wurde an unsere Schwesterfirma SignTime GmbH ausgegliedert.

Unsere Stakeholder

Zu unseren wichtigsten, externen Stakeholdern gehören unsere FördergeberInnen – allen voran das Bundessozialamt Wien wie auch das Arbeitsmarktservice Wien und der Fonds Soziales Wien sowie der Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds. Viele Innovationen konnten mit der Technologieagentur der Stadt Wien (ZIT), der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft FFG und einigen Förderungen aus dem EU-Bereich (LLL – Lebenslanges Lernen) umgesetzt werden.

Alle unsere TeilnehmerInnen, die unsere zentrale Kundengruppe ist, stellen eine wichtige Stakeholdergruppe dar. Weiters die Wiener Unternehmen, allen voran Klein- und Mittelbetriebe, die wir beraten und die auch zukünftige Arbeitsstätten für einen Großteil unserer TeilnehmerInnen darstellen.

Unsere PartnerInnen, mit denen wir Projekte einreichen, umsetzen oder strategische PartnerInnenschaften pflegen, sind auf nationaler Ebene die Arbeitsassistent Wien, die Clearingstellen, WIFI Wien, Deloitte, ÖSB-Consulting, agro / Queer Business Women, ÖAR-Regionalberatung, querraum, Manus Massageschule, das Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Wien, Kompetenzkreis, Pauser & Wondrak, Witaf, öglb, bizpes, Chancen Nutzen Büro des ÖGB, Fair & Sensibel Wiener Polizei, das Diversity-Referat der Wirtschaftskammer Wien und zahlreiche andere KooperationspartnerInnen. Auf EU-Ebene sind das Unternehmen in Ungarn, Tschechien, Slowenien, Italien, Deutschland und Bulgarien.

Zweimal jährlich treffen sich wichtige KompetenzträgerInnen der Branche als equalizent-Beirat. Dabei haben wir die Gelegenheit, unsere Geschäftsfelder und Pläne zu präsentieren und professionelles Beratungsfeedback einzuholen. Ebenfalls stehen uns verschiedenste Vereine und universitäre Institute rund um Schwerhörigkeit, Gehörlosigkeit und Gebärdensprache beratend zur Seite.

Darüber hinaus ist equalizent Erstunterzeichnerin der Charta der Vielfalt und Jurymitglied bei der Preisverleihung des meritus 2011. Alleine für das Einzelprojekt „Diversityball“ arbeitet equalizent mit 70 Organisationen zusammen. Für unsere umfassende Kooperationsarbeit wurden 2008 wir mit dem „Mercur“-Preis ausgezeichnet.

Die Distribution

equalizent profitiert besonders von strategischen PartnerInnenschaften mit den BeraterInnen des Arbeitsmarktservice Wien, der Arbeitsassistent, den Clearingstellen und anderen Beratungsstellen rund um Schwerhörigkeit, Gehörlosigkeit, Gebärdensprache, Behinderung, die potenzielle KundInnen (TeilnehmerInnen) auf unser Angebot aufmerksam machen.

Unser wichtigstes Aushängeschild im Bereich Diversity ist die Großveranstaltung „Diversityball“. Zu den wichtigsten Distributionsmedien zählen Website, Newsletter, Twitter und Facebook.

6. Die Umfeldtrends

Die Umfeldtrends wurden in vier Bereichen ermittelt. Dabei wurde auf jene Trends fokussiert, die eine hohe Relevanz zu unserem Kerngeschäft haben.

- Politik und Recht
- Wirtschaft allgemein und Branchenentwicklung
- Gesellschaft allgemein
- technologische Entwicklung

Die vier Umfeldthemen

1. Politik und Recht

1.1 Kündigungsschutz für Menschen mit Behinderung: In Arbeitsverhältnissen, die ab dem Jahr 2011 abgeschlossen werden, können begünstigt behinderte Personen auch ohne Zustimmung des Behindertenausschusses gekündigt werden. Der Kündigungsschutz ist bis zu vier Jahre ausgesetzt. Dies soll bewirken, dass Menschen mit Behinderung besser in den österreichischen Arbeitsmarkt integriert werden können. Dieser Trend kommt uns sehr entgegen, da eines unserer Kerngeschäfte die Vermittlung von begünstigt behinderten Personen in den Arbeitsmarkt ist. Dennoch ist nicht zu unterschätzen, dass die zukünftigen ArbeitgeberInnen entsprechend mit ausreichenden Informationen sensibilisiert werden müssen. Die ArbeitgeberInnen müssen überzeugt sein, dass gehörlose Personen vollwertige Arbeitskräfte sind, sofern diverse Rahmenbedingungen der Barrierefreiheit berücksichtigt werden. Eine weitere Herausforderung stellt die Qualifikation dar – es müssen genügend gut qualifizierte Personen mit Behinderung am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

1.2 Anerkannte Sprache: Am 9. August 2005 wurde die Österreichische Gebärdensprache verfassungsrechtlich anerkannt. Jedoch erst wenn die Finanzierung von Bund und Ländern gesichert ist und gehörlose Menschen die Auswirkungen dieses wichtigen Signals bemerken, können wir von einem Trend Richtung Gleichberechtigung sprechen. Grundsätzlich kommt uns aber dieser Trend, dass die Österreichische Gebärdensprache anerkannte Sprache ist, natürlich entgegen.

2. Wirtschaft und Branche

2.1 Österreichische Gebärdensprache: Es besteht ein reges Interesse an hörenden Personen, die Gebärdensprache zu erlernen. Dies zeigt das umfassende Angebot von ÖGS-Kursen in Wien. Auch das WIFI Wien ist an uns herantreten, im Rahmen einer strategischen Partnerschaft einen Diplomlehrgang in Österreichischer Gebärdensprache durchzuführen. Dieser Trend kommt uns entgegen, weil wir eine größere Nachfrage leicht bedienen können. Am Markt wird kommuniziert, dass die Gebärdensprache in der Öffentlichkeit existent ist, und somit wird Nachfrage geschaffen. Wir sehen eine Gratwanderung von der „Nische Gebärdensprache“ zum „allgemein bekannten Produkt“.

2.2 Erholung der Konjunktur: Die gesamtwirtschaftliche Prognose für Österreich sieht laut AnalystInnen der Österreichischen Nationalbank ein Wachstum von 3,2 Prozent vor.⁵ Dieser Trend kommt uns entgegen, da laut OENB der Bedarf an Beschäftigten allein im Jahr 2011 um 1,7 Prozent steigen wird – das sind rund 60.000 Personen. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass dieser Bedarf nicht mehr nur auf Personen auf nationaler Ebene beschränkt ist. Viele qualifizierte Arbeitskräfte kommen auch aus anderen EU-Staaten.



5 Quelle: http://www.oenb.at/de/geldp_volksw/prognosen/makroprognose/gesamtwirtschaftliche_prognose.jsp

- 2.3** Starker Bekanntheitsgrad von Diversity: equalizent war zur Gründung wohl eines der ersten österreichischen Klein- und Mittelbetriebe, die Diversity in ihre Betriebsstruktur integrierten. Die Wirtschaftskammer Wien lancierte 2010 erstmals einen DiversCity Preis, equalizent war neben IBM und Unitcargo die erste Preisträgerin. Dieser allgemeine Trend zu mehr Diversity kommt unserem Unternehmen sehr entgegen. Mit den Themen unseres Kerngeschäfts – Gehörlosigkeit, Gebärdensprache, Schwerhörigkeit, Menschen mit Behinderung – können wir aus der Perspektive von Diversity neues Potenzial für die Wirtschaft aufzeigen und auch dazu veranlassen, sozial im Sinne von CSR (Corporate Social Responsibility) zu handeln.
- 2.4** MitbewerberInnen: Es ist vermehrt zu beobachten, dass es bereits qualifizierte MitbewerberInnen am Markt rund um die Gebärdensprache gibt. Zusammenschlüsse von Kompetenzen z. B. von DolmetscherInnen oder AnbieterInnen großer Weiterbildungsinstitute wirken produktinnovativ auf den Markt ein. Dieser Trend kommt uns einerseits entgegen, da wir Marktführer im Bereich Qualifikation in Gebärdensprache sind und unser Bekanntheitsgrad gesteigert wird, andererseits ist auch mit starker Konkurrenz zu rechnen. Deshalb ist an einer Erweiterung der equalizent-Produkte zu arbeiten.

3. Gesellschaft

- 3.1** Österreichische Gebärdensprache: Der Trend zu „mehr“ Gebärdensprache ist nicht nur ein wichtiger wirtschaftlicher Trend, sondern auch ein gesellschaftlicher: Die Akzeptanz und das aktive Interesse vieler Menschen, Gebärdensprache zu erlernen, „erzeugt“ ein differenzierteres Bild von „Behinderung“. Gehörlose Menschen werden als „GebärdensprachbenutzerInnen“ wahrgenommen, die ihre eigene „natürliche Sprache“ besitzen. Ein vermeintliches „Stigma“ Behinderung tritt somit vermehrt in den Hintergrund. equalizent hat dafür bereits ein fertiges Produkt „in der Schublade“, das im Rahmen eines equal-Projektes produziert wurde: der Sensibilisierungskoffer. Dieser gibt neue und positive Bilder zu Sprache und Kultur, Gleichstellung, Diversity und Gebärdensprache.
- 3.2** Menschen sprechen Gebärdensprache: Immer mehr Menschen besitzen neben anderen „Fremdsprachenkenntnissen“ auch Gebärdensprachkenntnisse. Jedoch handelt es sich bei vielen Personen oft um ein Basiswissen aus AnfängerInnen- und Fortgeschrittenenkursen. Hier könnte equalizent ansetzen und Höherqualifizierungen anbieten.
- 3.3** Diversity ersetzt andere Begrifflichkeiten: Es ist zu beobachten, dass Diversity andere Begrifflichkeiten wie Migration, Behinderung etc. ersetzt bzw. neu definiert. Dieser Trend kommt uns besonders bei unserem zentralen Event – dem Diversityball – entgegen. Events wie ein Ball können genutzt werden, um auf neue gesellschaftliche Entwicklungen aufmerksam zu machen.

4. Technik

- 4.1** Apps: Smartphone und Tablet-PCs sind auch 2011 Verkaufsschlager. Alleine im ersten Quartal steigerte Apple seinen Gewinn um rund 78 Prozent. Über 16 Millionen iPhones und über 19 Millionen iPods wurden verkauft.⁶ Somit sind Apps für diese Technologien unverzichtbar geworden. Apps rund um Gebärdensprache wären ein interessanter Markt. equalizent käme dieser Trend grundsätzlich entgegen, jedoch können wir ihn nur erschwert bedienen, da uns die Kompetenzen fehlen.
- 4.2** Avatar-Technik: Avatare, die in Österreichischer Gebärdensprache funktionieren und für gehörlose Personen als Servicetechnik zur Verfügung stehen könnten, sind Technologien, die bereits im Kommen sind. ForscherInnen an den Science & Technology Research Laboratories (STRL) des japanischen Fernsehsenders NHK haben in Zusammenarbeit mit KollegInnen der Kogakuin-Universität in Tokio ein System entwickelt, das japanischen Text automatisch in Japanische Gebärdensprache umwandelt. Ein Avatar gibt die Übersetzung dann aus.⁷ Aufgrund der fehlenden technischen Kompetenzen ist auch dieser Trend schwer zu bedienen. Allerdings verfügt equalizent das Know-how rund um Gebärdensprache und wichtige Faktoren, wie Kommunikation in Gebärdensprache funktionieren kann.
- 4.3** Videotelefonie: Der Trend zum Videotelefonieren über VOIP kommt uns besonders entgegen. Videoschulungen und Webseminare, die in Österreichischer Gebärdensprache gehalten werden und visuell mit barrierefreien Schulungsunterlagen aufbereitet werden, helfen uns, den Markt auch außerhalb unseres Standortes in Wien zu bedienen. Somit können gehörlose Personen in ganz Österreich von unseren Qualifizierungen profitieren.
- 4.4** QR-Code-Technik (Quick-Response-Technik): Der Trend in Österreich ist schon angekommen. QR-Codes könnten die Verfügbarkeit von Medien, die bisher z. B. auf Schriftlichkeit beschränkt sind (Bücher), auf Gebärdensprache erweitert werden.
- 4.5** Soziale Netzwerke: Facebook, YouTube, Twitter und Co. sind Foren, die besonders visuell und informativ aufbereitet werden können. Deshalb sind diese Netzwerke für gehörlose Personen besonders interessant.

⁶ Quelle: <http://www.apple.com/at/pr/library/2011/01/18Apple-Reports-First-Quarter-Results.html>

⁷ Quelle: <http://www.golem.de/1106/83987.html>

Dieser Trend, der nach wie vor anhält, kommt uns entgegen, da wir unsere Zielgruppe besser erreichen und informieren können.

4.6 Wikipedia: Ein Wiki könnte eine Möglichkeit darstellen, die Standardisierung der Österreichischen Gebärdensprache zu festigen. Bereits jetzt stellt equalizent im Internet Wörterbücher in Gebärdensprache für Fachvokabular z. B. im medizinischen Bereich zur Verfügung. Eine Plattform, die diese Welt der Fachgebärden vereinen würde, käme uns sehr entgegen.

Die beiden folgenden Tabellen geben Aufschluss über die Interventionen, die in den nächsten Jahren gesetzt werden müssen.

Es zeigt sich jedoch, dass wir einerseits gut aufgestellt sind, andererseits liegen wir im Trend mit unserem Kerngeschäft. Wir brauchen jedoch Kapital oder FördergeberInnen bzw. SponsorInnen, die dieses Kapital zur Verfügung stellen, denn die meisten Trends im Quadranten C sind technologischer Natur, und diesen Trend zu bedienen, erfordert neben dem Wissenskapital erhebliches finanzielles Kapital.

Die möglichen Interventionen

Warum beschäftigen wir uns mit dem gesellschaftlichen Wandel mittels uns betreffender Trends? Nicht in erster Linie, um den gesellschaftlichen Wandel generell zu kommentieren, sondern um darin unsere eigene Positionierung als Unternehmen zu verorten. Diese aufmerksame Verortung erleichtert es uns herauszufinden, in welchen Feldern und in welchen Nischen wir selbst diese Trends mitgestalten können und wir somit einen Beitrag zur Mitgestaltung unseres Marktes leisten können.

Die folgende „Landkarte“ gibt uns Hinweise, welche Trends wir für uns nutzen können und welche Trends wir selbst mit beeinflussen können.

Ein Blick auf unsere Kernkompetenzen und Leistungen macht es uns möglich einzuschätzen, ob uns ein Trend entgegenkommt oder nicht. Durch denselben Blick können wir uns auch zumuten, diese Trends zu bedienen bzw. zu wissen, ob sie leicht oder schwer zu bedienen sind. Wir gewinnen Orientierung darin, wo sich indirekte Investitionen lohnen oder nicht. Das ist für uns als projektfinanziertes Unternehmen sehr wichtig, weil die nichtprojektfinanzierten Budgets naturgemäß sehr knapp sind.

	Trend ist nicht leicht zu bedienen	Trend ist leicht zu bedienen
Der Trend kommt uns entgegen	C = Starke Partner finden. Wir machen unsere Organisation dafür fit.	A = Wir schaffen uns die Nachfrage mit den PartnerInnen.
Der Trend kommt uns nicht entgegen	D = Finger weg! Dieser Markt ist für uns derzeit nicht interessant.	B = Es ist eine Herausforderung, aber wir nutzen die Gelegenheit, weil wir dazu gut aufgestellt sind.

Wir haben neben unseren bindungsstarken Beziehungen zu den meisten unserer GeldgeberInnen auch eine erhebliche Funktion in der Branchenöffentlichkeit durch den alljährlich von uns organisierten Diversityball errungen. Diese beiden Aspekte zusammen haben schon eine gewisse Kraft zur Beeinflussung von Stimmungsbildern und vor allem dekonstruierten Metaphern in Bezug auf Gehörlosigkeit und Gebärdensprache. Und dann kommt noch unser wichtigster Beitrag hinzu – unsere Leistungen mit ihren nachhaltig wirkenden „direkten Nutzen“ (siehe Wirkungskette).

In Bezug auf die Interventionsorientierung und damit Investitionsorientierung haben wir die Matrixfelder mit Prioritäten versehen:

- A =** Trend kommt uns entgegen und ist leicht zu bedienen
Hier kann es uns gelingen, den Markt mit unseren strategisch gebundenen PartnerInnen zu beeinflussen. Siehe dazu auch später die Aspekte des Beziehungskapitals.
- B =** Trend kommt uns nicht entgegen, ist aber leicht zu bedienen
Wenn etwas leicht zu bedienen ist, soll man es machen, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Wir sind dazu gut aufgestellt, und dieses Potenzial können wir nutzen, wenn es keinen großen Aufwand bedeutet. Allerdings dürfen wir dabei nicht den strategischen Fokus aus dem Auge verlieren, damit wir uns nicht verzetteln und damit unsere Kernkompetenzen schwächen. In einem gewissen Rahmen ist es aber sinnvoll, die Möglichkeiten des Marktes zu nutzen.
- C =** Trend kommt uns entgegen, ist aber nicht leicht zu bedienen
Zu diesen Marktmöglichkeiten bedürfen wir starke, vor allem finanzstarke PartnerInnen, denn für uns ist alles nicht leicht zu bedienen, worin Vorleistungen zu erbringen sind, also wo die Aufbereitung des

Marktes viel Geld kostet. Dies erfordert eine gezielte Kooperation mit finanzkräftigen PartnerInnen, die mit uns an einen Trend glauben. Gleichzeitig können wir dafür sorgen, unsere Organisation und Mitarbeitenden für jenen Zeitpunkt fit zu machen, an dem die PartnerInnen gefunden sind und sich die ersten Möglichkeiten der Nutzung des Trends ergeben.

- D =** Trend kommt uns nicht entgegen, er ist für uns auch nicht leicht zu bedienen
 Ganz klar keine Zeit verschwenden. Natürlich behalten wir diese Trends im Auge, um beobachten zu können, ob es „Trendmutationen“ hin zu einem anderen Quadranten gibt.

Die Ergebnisse

	Trend ist nicht leicht zu bedienen	Trend ist leicht zu bedienen
Der Trend kommt uns entgegen		
Der Trend kommt uns nicht entgegen		

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die ermittelten Trends in den Quadranten A und C liegen – d. h., es wurden ausschließlich Trends ermittelt, die uns entgegenkommen. Das ist gut, möglicherweise sind wir bei der Trendanalyse aber über unsere eigenen „blinden Flecken“ gestolpert, sodass die anderen Quadranten für uns derzeit keine große Rolle spielen. Aber wir werden hierzu unsere jeweils verfügbaren Wahrnehmungsorgane und Kommunikationskanäle offen halten.

7. Unsere strategischen Initiativen

Strategische Initiativen sind für uns mehrjährige Entwicklungsinitiativen, die wir durch einen Mix an Aufmerksamkeiten hervorbringen. Diese Aufmerksamkeiten betreffen

- den direkten Nutzen, den wir hervorbringen (siehe Wirkungskette)
- die Trends (siehe Trendeinschätzungen)
- die MitbewerberInnen- und PartnerInnenentwicklung (siehe Beziehungskapital)
- die Entwicklung der eigenen Kernkompetenzen (siehe Geschäftsmodell)
- die Fähigkeit (leicht oder schwer), jährlich eine positive Finanzbilanz zu erwirtschaften

Daraus konfigurieren wir alle drei bis fünf Jahre unsere strategische Positionierung und legen die strategischen Wege fest, durch deren Beschreiten wir die Positionierung zu erreichen versuchen.

Beispielsweise haben wir schon vor einigen Jahren den Diversity-Weg beschritten, um einerseits unsere eigene Kernkompetenz in diesem Bereich zu stärken und andererseits uns selbst am Markt als Diversity-Unternehmen zu positionieren. Die öffentliche Anerkennung diesbezüglich gab uns Recht. In der Zwischenzeit haben sich beispielsweise ehemalige Mitarbeitende, die damals in unserem Unternehmen die Verantwortung in der Entwicklung unserer Diversity-Kompetenz innehatten, als eigene Beratungsunternehmen etabliert. Dieses Phänomen ist für uns dreifach bedeutsam:

- Wir sind eine gute Entwicklungsschmiede für bedeutsamer werdende gesellschaftliche Trends.
- Wir tragen zur Belebung des Marktes bei und gewinnen darin neue PartnerInnen innerhalb des Marktes für diesen Trend.
- Wir gestalten dadurch den Markt mit, in dem wir uns selbst als bevorzugte Partnerin positionieren können.

So oder so ähnlich wollen wir es auch mit anderen strategischen Positionierungen und Wegen halten.

Strategische Positionierungen und Wege

Unsere generelle Marktpositionierung

equalizent ist ein bilinguales Unternehmen, in dem gesprochenes Deutsch und Österreichische Gebärdensprache gleichberechtigt benutzt werden. Wir sind Marktführer für Qualifizierungsmaßnahmen in Österreichischer Gebärdensprache. Damit werden zwei Drittel des Umsatzes von equalizent erwirtschaftet. Ein Drittel sind Schulungen in gesprochenem Deutsch, technologische Produktentwicklungen, Events (Diversityball) und Unternehmensberatungen. Die Berücksichtigung der Kerndimensionen von Diversity spiegelt sich in allen unseren Produkten wie auch in der Organisation wider. Personelle Unterschiede sind uns willkommen und werden als Bereicherung wahrgenommen! Im Jahr 2010 wurde das Unternehmen deshalb mit dem DiversCity – Preis der Wirtschaftskammer Wien ausgezeichnet.

Zirka die Hälfte der rund 8.000 österreichischen GebärdensprachbenutzerInnen lebt in Wien. Die zweite Hälfte verteilt sich auf die Bundesländer. Ziel ist es, unsere hochwertigen Seminare auch österreichweit wirtschaftlich anzubieten, und dies mit ortsunabhängiger, technologischer Innovation. Damit sorgen wir für Wachstum im Geschäftsfeld Schulungen und Seminare in Gebärdensprache.

Die Ziele und Wege

Die strategischen Positionierungsziele sind in unserer Steuerungslandkarte festgehalten. Die Steuerungslandkarte kennt 4 Perspektiven, zu denen Positionierungsziele festgelegt wurden:

Dazu wurden jeweils Ziele und Wege für die nächsten drei bis fünf Jahre festgelegt. In der Steuerungslandkarte sind die Ziele noch mit Subzielen präzisiert.

Perspektive	(Positionierungs-) Ziele	Wege
Externe bzw. KundInnenperspektive	Wir haben eine hohe Bekanntheit als anerkannter Player in der Branche zu den 4 Säulen: Gehörlosigkeit, Schwerhörigkeit, Österreichische Gebärdensprache und Diversity Management Wir sind DER unverzichtbare Partner zu den 4 Säulen bei den relevanten FördergeberInnen.	Wir betreiben eine offensive Medienarbeit. In der Beziehungsgestaltung zu unseren FördergeberInnen streben wir die Funktion des „Role-Model“ an, das betrifft die Innovation und die wirkungsorientierte „Abrechnung“ bei der AuftraggeberIn-AuftragnehmerIn-Beziehungsgestaltung.
Interne Perspektive	Unsere MitarbeiterInnen praktizieren eine hohe Bindung an unser Unternehmen. Sie attestieren sich selbst und dem Unternehmen ein hohes Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit.	Wir forcieren den Qualitätsweg in Bezug auf die Klarheit und Effizienz unserer Leistungserstellungsprozesse. Wir schenken der Zugehörigkeit zum Unternehmen durch attraktive Tauschverhältnisse eine hohe Aufmerksamkeit.
Perspektive zur Entwicklung und zum organisationalen Lernen	Wir praktizieren eine umfassende inklusive Kommunikation im Unternehmen und mit unseren PartnerInnen.	Wir gehen den Qualifizierungsweg zu den Diversity-Dimensionen weiter, insbesondere werden wir die Sprachkompetenz weiter entwickeln.
Finanzperspektive	Stabilisierung des Hauptfördergebers und Diversifizierung der AuftraggeberInnenlandschaft.	Wir setzen den Diversifizierungsweg fort.

8. Unsere Wirkungskette

Im Kapitel „Geschäftsmodell“ haben wir unsere Leistungen detailliert aufgelistet und geclustert. Bei der Wirkungskette haben wir uns auf das Kerngeschäft konzentriert und diese in zwei Felder gebündelt sowie darin die entsprechenden Schulungen und Projekte inkludiert.

- Schulung in Österreichischer Gebärdensprache
- Schulung in deutscher Lautsprache

Wie schon im Kapitel „Wirkungskette“ beschrieben, besteht diese aus 4 Aspekten:

- Leistungen und Zertifikate⁸
- Nutzung
- direkter Nutzen
- indirekter Nutzen

Auf den nun folgenden beiden Tabellen sind die ersten 4 Aspekte inkludiert, der indirekte Nutzen wird darunter beschrieben.

⁸ Der Indikator „**Zertifikate**“ wurde bei unseren „Leistungen“ hinzugefügt, da dieser für den Erfolg der Schulungen wichtig ist.

Schulung in Österreichischer Gebärdensprache

Wirkungskette: Schulungen in Österreichischer Gebärdensprache																					
Leistungen	Nutzung In welchem Ausmaß wird die Leistung genutzt		Zertifikate													Direkter Nutzen Quantifizierung und Qualitätsbewertung der Leistung					
	TeilnehmerInnen	Maßnahmenstunden	ECDL Core bis zu 7 Module	ECDL Core bis zu 4 Module	ECDL Core bis zu 2 Module	ECDL advanced bis zu 4 Module	ECDL advanced bis zu 2 Module	EBC*L	Train the Trainer	Gender und Diversity	Staplerführerschein	ÖGS-Sprache	Praktikumstage	Erste-Hilfe-Kurs	weitere	weitere	Dienstverhältnis 1. Arbeitsmarkt	Dienstverhältnis 2. Arbeitsmarkt	weiterführende Ausbildungen oder Maßnahmen	Kompetenzzuwachs Fachbereich	Kompetenzzuwachs Souveränität
Horizonte: Berufsorientierung, Dauer Jänner 2010 bis August 2010	6	1020	1	1					5	0		80					3	0			
Horizonte: Berufsorientierung, Dauer Jänner 2010 bis Dezember 2010	9	1440	1	1	1				9	3		181					4	2	1		
Horizonte: Berufsorientierung, September 2010 bis Dezember 2010	4	420							4	0		0					0	0			
Zone Jugendliche: Berufsorientierung, Jänner 2010 bis Dezember 2010	10	1440		2					10	1		45					4	2			
Visuelle Kommunikation: Lehrgang für Hörende, Dauer 6 Monate	10	1014							11	10		12	178				9		1		
Weiterbildungskurse: Abendkurse für Gehörlose, 1 Jahr	83	874		3	2		5			12	15										
Individualschulungen Gebärdensprache: Qualifizierung und Berufsorientierung, individuelle Dauer	58	3035		1		1		2	2		17						1	2	2		
ÖGS-Akademie: Gebärdensprache für Hörende, Dauer jeweils ein Semester	185	270									185										
First Step Vorbereitungslehrgang: Dauer 4 Monate	9	375							9		9						1		8		
Summen	374	9888	2	6	4	0	2	5	13	49	16	238	484	0	0	0	22	6	12		

Schulung in deutscher Lautsprache

Wirkungskette: Schulungen in deutscher Lautsprache																					
Leistungen	Nutzung In welchem Ausmaß wird die Leistung genutzt		Zertifikate														Direkter Nutzen Quantifizierung und Qualitätsbewertung der Leistung				
	TeilnehmerInnen	Maßnahmenstunden	ECDL Core bis zu 7 Module	ECDL Core bis zu 4 Module	ECDL Core bis zu 2 Module	ECDL advanced bis zu 4 Module	ECDL advanced bis zu 2 Module	EBC*L	Train the Trainer	Gender und Diversity	Staplerführerschein	ÖGS-Sprache	Praktikumstage	Erste-Hilfe-Kurs	weitere	weitere	Dienstverhältnis 1. Arbeitsmarkt	Dienstverhältnis 2. Arbeitsmarkt	weiterführende Ausbildungen oder Maßnahmen	Kompetenzzuwachs Fachbereich	Kompetenzzuwachs Souveränität
Assistenz im Rechnungswesen: Qualifikationskurs und Bewerbungstraining, Dauer 5 Monate	10	1030			2		5	2		5			112	8			3				
Brückenschlagen: Berufsorientierung und Qualifikation, Dauer 1 Jahr	12	1300	4	3	2					12			232	7			1		10		
Individualschulungen Lautsprache: Qualifizierung und Berufsorientierung, individuelle Dauer	25	1485	1	1						1							1	1			
Summen	47	3815	5	4	4	0	5	2	0	18	0	0	344	15	0	0	5	1	10		

Direkter Nutzen

Der direkte Nutzen besteht bei den Schulungen aus 5 Faktoren:

- Wie viele der KursteilnehmerInnen konnten in den 1. Arbeitsmarkt vermittelt werden?
Der 1. Arbeitsmarkt sind alle Arbeitsplätze in der normalen Wirtschaft.
- Wie viele der KursteilnehmerInnen konnten in den 2. Arbeitsmarkt vermittelt werden?
Der 2. Arbeitsmarkt sind vorwiegend öffentlich finanzierte Beschäftigungsmöglichkeiten (durch sogenannte soziale Integrationsunternehmen) mit dem Ziel, die Beschäftigten fit für den 1. Arbeitsmarkt zu machen und sie dorthin zu vermitteln. Diese bilden somit eine Überbrückungsmöglichkeit zwischen 1. und 2. Arbeitsmarkt.
- Wie viele der Teilnehmenden konnten in weiterführende Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden?
Dort werden die TeilnehmerInnen unterstützt, damit sie ihre Beschäftigungsfähigkeit für den 2. und den 1. Arbeitsmarkt erhöhen können.

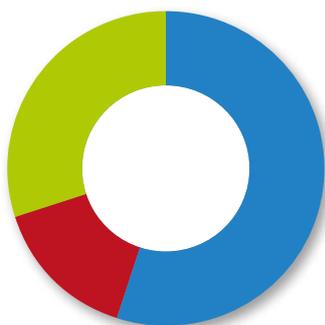
Ziel von allen Maßnahmen ist es, die TeilnehmerInnen mit klaren Perspektiven „zu entlassen“, sei es mit einem Arbeitsplatz, einer weiterführenden Ausbildung oder einem klar definierten Karriereplan. Die Vermittlungsquote in den 1. Arbeitsmarkt wird bei der jeweiligen Maßnahme mit unseren FördergeberInnen verhandelt und liegt zwischen 30 und 50 Prozent.

Zusammenfassung

Die beiden wichtigsten Leistungsbereiche werden auf dieser Tabelle noch einmal zusammengefasst:

Wirkungsketten				
Nutzung	Bereich: Schulungen in ÖGS		Bereich: Schulungen in Lautsprache	
TeilnehmerInnen	382		47	
Maßnahmenstunden	9888 h		3815 h	
Direkter Nutzen				
Zertifikate				
ECDL Core bis zu 7 Module	2		5	
ECDL Core bis zu 4 Module	6		4	
ECDL Core bis zu 2 Module	4		4	
ECDL advanced bis zu 4 Module	0		0	
ECDL advanced bis zu 2 Module	2		5	
EBC*L	5		2	
Train the Trainer	13		0	
Gender und Diversity	49		18	
Staplerführerschein	16		1	
ÖGS-Sprache	238		0	
Erste-Hilfe-Kurs	8		15	
Praktikumstage				
	484		344	
Vermittlungsquote				
Dienstverhältnis 1. Arbeitsmarkt	22	55%	5	31%
Dienstverhältnis 2. Arbeitsmarkt	6	15%	1	6%
weiterführende Ausbildungen oder Maßnahmen	12	30%	10	63%

Vermittlungsquote „Schulungen in Gebärdensprache“ 2010

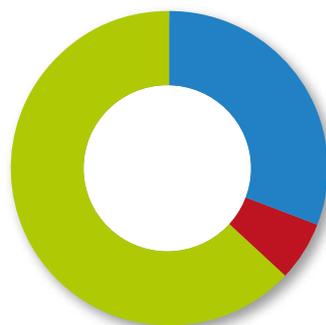


Dienstverhältnis 1. Arbeitsmarkt

Dienstverhältnis 2. Arbeitsmarkt

weiterführende Ausbildung oder Maßnahmen

Vermittlungsquote „Schulungen in deutscher Lautsprache“ 2010



Dienstverhältnis 1. Arbeitsmarkt

Dienstverhältnis 2. Arbeitsmarkt

weiterführende Ausbildung oder Maßnahmen

Social Skills

Kompetenzzuwachs Fachbereich	0	0
Kompetenzzuwachs Souveränität	0	0
weitere	0	0
weitere	0	0

Zu den einzelnen Aufträgen wurden mit den AuftraggeberInnen spezifische Vermittlungsquoten (in den 1. bzw. 2. Arbeitsmarkt) vereinbart. Sie liegen zwischen 30 und 50 Prozent. Diesbezüglich haben wir die jeweilige Anforderung erreicht.

Aber die Vermittlungsquote ist aus unserer Sicht nicht die einzige relevante Aussage zum direkten Nutzen. Sehr wichtig scheint für uns auch die Stärkung der Persönlichkeit zu sein, um den TeilnehmerInnen auch dann, wenn sie aus verschiedenen Gründen nicht vermittelt werden konnten, eine höhere Basiskompetenz mitzugeben. Aber wie können wir beobachten, dass die Basiskompetenz erhöht oder gestärkt werden konnte?

Kompetenzentwicklung

In beiden Wirkungsketten sind beim direkten Nutzen zwei Kompetenzbereiche angesprochen:

- Das Potenzial der TeilnehmerInnen soll in zwei Richtungen beobachtet und bewertet werden: fachliche Arbeitsfähigkeit und fachliche Kompetenzentwicklung in Bezug auf einen Arbeitsplatz
- Entwicklung der Person in Bezug auf ihre eigene Souveränität hinsichtlich der Lebensgestaltung, der kontextadäquaten Kommunikation am Arbeitsplatz und der autonomen Problemlösungsfähigkeit

Aus der Sicht der Arbeitsfähigkeit ist ein doppelter Zugang zu empfehlen:

Zugang 1: die Readyness für einen Arbeitsplatz

Zugang 2: die Souveränitätsentwicklung

Idealerweise sind beide Entwicklungsstufen gekoppelt. Diese Kopplung ist jedoch nicht immer der Fall.

Manchmal sind Personen Arbeitsplatz-ready, aber nicht Souveränitäts-ready, manchmal ist es umgekehrt.

Das fachliche Potenzial

Typ A	Der/Die Teilnehmende kann die erforderlichen Lern-Aufgabenstellungen selbstständig und ohne Aufsicht durchführen. Er/Sie löst die alltäglichen Herausforderungen der Aufgabengestaltung selbst.
Typ B	Der/Die Teilnehmende braucht für einfache Lern-Aufgabenstellungen Anleitung und Betreuung als vorbeugende Maßnahme gegen die Ablenkung und gegen die Belastung von sich und anderen.
Typ C	Der/Die Teilnehmende ist noch nicht in der Lage, selbstständige Lernschritte zu setzen. Sie beobachtet das Lernen anderer und braucht Aufsicht und Betreuung als vorbeugende Maßnahme gegen Ablenkung von sich und anderen sowie Belastung der anderen.

Das Souveränitäts-Potenzial

Typ 1	Der/Die Teilnehmende kann angemessen und kontextadäquat ⁹ über seine/ihre Bedürfnisse und Wünsche kommunizieren (Fähigkeit, diese zu erkennen und zu artikulieren). Er/Sie kann sein/ihr Leben am Arbeitsplatz und seine/ihre übrige Lebenswelten selbstständig gestalten. Er/Sie sorgt für körperliche Stabilität.
Typ 2	Der/Die Teilnehmende kann seine/ihre Wünsche und Bedürfnisse nur teilweise erkennen und artikulieren. Eine kontextadäquate Kommunikation ist teilweise möglich. Er/Sie kann sein/ihr Leben in seinen/ihren Lebenswelten teilweise autonom gestalten, braucht noch Unterstützung und Förderung, insbesondere in Stresssituationen. Er/Sie kann seine/ihre körperliche Stabilität nur teilweise oder für kürzere Zeiträume aufrechterhalten.
Typ 3	Der/Die Teilnehmende ist nicht in der Lage, seine/ihre Wünsche und Bedürfnisse zu erkennen und zu artikulieren. Er/Sie kann keine kontextadäquate ⁹ Kommunikation führen. Er/Sie kann sein/ihr Leben in seinen/ihren Lebenswelten nicht selbst gestalten. Die körperliche Stabilität ist nicht im Fokus seiner/ihrer Aufmerksamkeit und des Handelns.

Diese grobe Einteilung in drei Typen ist eine Hilfestellung, um eine Wirkung beobachten zu können, die über eine Vermittlung in den Arbeitsmarkt oder in eine andere Qualifizierungsmaßnahme hinausgeht. Das Modell wird in den nächsten Jahren weiterentwickelt, damit es als Verfahren routinemäßig eingeführt werden kann. Dazu wurde eine interne Arbeitsgruppe gebildet.

⁹ **Kontextadäquat** heißt, unterscheiden zu können, ob jemand mit FreundInnen, mit Vorgesetzten, ArbeitskollegInnen, Kindern, in einer Warteschlange, in der Oper, im Arbeitsamt und dergleichen kommuniziert, und verhält sich diesem Kontext entsprechend.

Indirekter Nutzen

Die Österreichische Gebärdensprache wurde 2005 in der Bundesverfassung als eigenständige Sprache anerkannt. equalizent leistet einen wesentlichen Beitrag dahingehend, dass Gebärdensprache im Alltag und in der Berufswelt zunehmend wahrgenommen und akzeptiert wird. Personen, die in Wiener sowie niederösterreichischen Betrieben arbeiten und Gebärdensprache sprechen, verändern das Bild von „Behinderung“ im positiven Sinn. Somit zeigen die Unternehmen verstärktes und tatsächliches Engagement rund um die Schlagworte Diversity Management und Corporate Social Responsibility. Das hat weiters zur Folge, dass viele Hörende Gebärdensprache lernen und somit „BotschafterInnen“ dieser Sprache werden.



9. Unser Wissenskapital

Unser Wissenskapital wird in 29 Merkmalen/Indikatoren abgebildet, wobei wir 16 Schlüsselindikatoren davon ermittelt haben. Die folgenden Tabellen zeigen den Überblick über alle 29 Indikatoren.

Die mit einem Rufzeichen (!) versehenen Indikatoren sind unsere Schlüsselindikatoren, zu denen auch der Kapitalisierungswert in der Wissensbilanz veröffentlicht wird.

Die Kurzbeschreibung gibt einen Hinweis darauf, worauf wir in der Kapitalisierung geachtet haben.

Strukturkapital

Nr.	Indikator	Kurzbeschreibung	Schlüssel-indikator
1	Steuerungsstruktur	Die Steuerungsstrukturen sind etablierte Kommunikationsforen, in denen reflektiert, koordiniert und entschieden wird. Das sind: Klausuren, Projektklausur, Identitätsseminar; Forum-Treffen, Jour fixe; Office-Team; div. Teambesprechungen; Wirkungskette und Steuerungslandkarte erstellen und dgl.	
2	Lernen	Lernen ist die Sicherung von personengebundenem Wissen und die Weitergabe/Weiterentwicklung dieses Wissens mittels Kommunikation.	!
3	Technische Wissenssicherung	Die technische Wissenssicherung ist jenes Wissen, das für alle zugänglich (und wieder auffindbar) abgespeichert wird, genutzt und weiterentwickelt werden kann.	!
4	Kooperation innen	Das sind Gespräche und Vereinbarungen zu Regeln, Aufgaben und Zielen. Das sind: MitarbeiterInnen-Gespräch; Funktionsbeschreibung Besprechung.	
5	Kooperation außen	Das sind jene Teams (Körperschaften), in denen die „Außenbeziehungen“ reflektiert und gestaltet werden. Das sind vor allem das Geschäftsführungs-Team und das Projektleitungs-Team.	
6	Ressourcen	Ressourcen sind Instrumente, die den AnwenderInnen die Arbeit erleichtern und beschleunigen helfen. Das sind: Nutzung neuer Technologien; schnelle Abrufbarkeit finanzieller Daten und Geld sowie überjährige Projekte und damit finanzielle Sicherheit.	
7	Prozesse	Prozesse sind leistungserstellende Routinen, die mehr oder weniger klar sind und die durch die handelnden Personen jederzeit verbessert werden können.	!
8	Strategie	Strategie gibt den MitarbeiterInnen Orientierung, wie wichtig ihr Beitrag zur Positionierung der Firma auf dem Markt ist. Die Kapitalisierung erfolgt durch strategische Reflexionsprozesse in regelmäßigen Abständen und „strategische Neuorientierungsprozesse“ in etwa 3 bis 5 Jahren.	!

MitarbeiterInnenkapital

Nr.	Indikator	Kurzbeschreibung	Schlüssel-indikator
1	Höchste Ausbildung	Das ist die passende Konfiguration der formalen Qualifikationen wie: Pflichtschule, Matura, HAK, Lehre, Fachschule, FH, Uni und ähnliche Ausbildungen.	
2	Aus- und Weiterbildung	Das ist die Anzahl der Weiterbildungsstunden der Mitarbeitenden im Jahr. Dabei wird zwischen funktionsrelevanter Weiterbildung (Arbeitszeit zumeist 50 %) und organisationsrelevanter Weiterbildung (Arbeitszeit 100 %) unterschieden.	!
3	Bilingualität	Die Bilingualität ist die für unser Kerngeschäft relevante Sprachkompetenz aller Mitarbeitenden nach dem Referenzrahmen für „Fremdsprachenerwerb für hörende MitarbeiterInnen“ und „Deutsche Schriftsprache für gehörlose MitarbeiterInnen“.	!
4	Trainings	Die Trainingskompetenz ist das ausgewogene Verhältnis von drei Kompetenzstufen zwischen guter, aber kurzer Erfahrung bis hin zur „Train the Trainer“-Kompetenz.	!
5	Organisation von Projekten	Das ist die Konfiguration jener Mitarbeitenden, die in der Lage sind, eines oder mehrere Projekte bis hin zu EU-Projekten selbstständig zu leiten. Weiters wird das Potenzial weiterer Mitarbeitenden eingeschätzt, die die Stabilität der Gesamtkompetenz sichern, falls jemand kurzfristig ausfällt.	
6	Organisation von Trainings	Das ist die passende Konfiguration von drei Kompetenzstufen zur Organisation und Leitung von Trainings. Weiters wird das Potenzial weiterer Mitarbeitenden eingeschätzt, die die Stabilität der Gesamtkompetenz sichern, falls jemand kurzfristig ausfällt.	!
7	Beratung	Das ist die angemessene Konfiguration von Mitarbeitenden, die Kompetenz in der Beratung in den Bereichen Integrationsbegleitung, Bildungsberatung, und Unternehmensberatung haben. Darüber hinaus wird das Potenzial weiterer Mitarbeitenden zur Sicherung der Stabilität zur Kapitalisierung herangezogen.	!
8	Kulturkompetenz Innovation	Die Kulturkompetenz Innovation umfasst drei Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die im Alltag für innovative Lösungen unmittelbarer oder nachhaltiger Probleme und strategischen Antworten wirksam werden. Diese drei Fähigkeiten sind: Kooperation, Reflexivität und Initiative bzw. schnelle Reaktion.	!
9	Kulturkompetenz Vertrauen	Die Kulturkompetenz Vertrauen umfasst vier Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die im Alltag für Bindung und gutes Arbeitsklima sorgen. Diese vier Fähigkeiten sind: Verlässlichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Auftreten bzw. Erscheinungsbild und Humor.	!
10	Kulturkompetenz attraktiver Tausch	Der „attraktive Tausch“ besteht aus sieben Tauschaspekten, die zwischen Mitarbeitenden und Organisation getauscht werden. Er ist dann gegeben, wenn ihm beide Seiten Attraktivität und Fairness zuschreiben.	!
11	Führungskräftepotenzial	Das Führungskräftepotenzial ist die Anzahl-Konfiguration jener Mitarbeitenden, die Führungsfunktionen innehaben und innehaben könnten, nämlich Leitung des Office, Projektleitungen und Geschäftsführung. Ob Führungskompetenz vorhanden ist, wird an drei Konzepten eingeschätzt.	!

Beziehungskapital

Nr.	Indikator	Kurzbeschreibung	Schlüssel-indikator
1	Auftraggeber/-Innen	Das Beziehungskapital AuftraggeberInnen wird durch deren Bindungsbereitschaft mit equalizent kapitalisiert. Dabei werden drei Qualitäten unterschieden: routinierte Auftragsabwicklung, regelmäßiger Austausch und strategische PartnerInnenschaft.	!
2	Teilnehmende	Das Beziehungskapital zu den Teilnehmenden wird durch deren Einschätzung der Qualität des Trainings ermittelt. Die Bewertungsskala reicht von 1 bis 4 mittels Feedback-Bögen.	!
3	Kooperation	Damit wird die Anzahl der Kooperation mit (Entwicklungs-)PartnerInnen kapitalisiert, indem 3 Qualitäten unterschieden werden: sporadische Kooperationen, mehrere gemeinsame Projekte, strategische PartnerInnenschaft.	
4	Beirat	Damit wird die Beziehung zum Beirat, in dem wichtige Stakeholder vertreten sind, kapitalisiert. Dabei werden 3 Qualitäten unterschieden: Pro-forma-Funktion, qualitatives Resonanzsystem, aktives Austauschforum.	
5	Eigentümer/-Innen	Damit wird die Beziehung zu den EigentümerInnen selbst kapitalisiert. Dabei werden 3 Qualitäten unterschieden: Pro-forma-Gesellschafterfunktion, aktive Reflexionspartnerschaft und er/sie kann selbst eine stabile Ordnung anbieten (wenn es im Unternehmen kriseln sollte).	
6	Vermittlungssysteme	Die VermittlerInnen sind die unmittelbaren AkteurInnen, die dafür sorgen, dass wir KundInnen (Teilnehmende) haben. Damit helfen sie, unsere Arbeit zu legitimieren. In der Beziehungsgestaltung werden 3 Qualitäten unterschieden: sporadische Vermittlungen, reflektierte und strategische Vermittlungsfunktion.	!
7	Sponsor/-Innen	SponsorInnen helfen uns, unsere finanzielle Basis zu verbreitern und unser Anliegen zu kommunizieren. Die Bindung zu SponsorInnen wird in 3 Qualitäten bewertet: wie häufig sie uns sponsern oder in den letzten 3 Jahren gesponsert haben: einmalig, zwei- bis dreimal, viermal und öfter.	
8	Öffentlichkeitsarbeit	Die Beziehung zur Öffentlichkeit kann nur über Medien laufen. Die Medien selbst werden in 3 Breiten- und Tiefen-Funktionen eingeteilt: Populärmedien, Expertenmedien und Charta-PartnerInnen. Die Bindung zu den Medien wird in 3 Qualitäten bewertet: hin und wieder einen Artikel platziert, regelmäßig Artikel publiziert, wir sind MedienpartnerInnen.	
9	Ehrungen	Preise und Ehrungen stärken den Selbstwert, und sie sind ein Medium der symbolischen Kommunikation. Wir unterscheiden 3 Tiefen: wir haben teilgenommen, wir haben einen Preis erhalten, wir haben den 1. Preis erhalten.	
10	Eigene Medien	Die eigene Medienarbeit wird durch die Qualität und Quantität von 3 Eigenmedien kapitalisiert: Website, Facebook, Newsletter. Dabei geht es um die Aktualität und die Anzahl der Abrufe (bzw. Versand) aktueller Daten.	

10. Die Auswahl der Schlüsselindikatoren

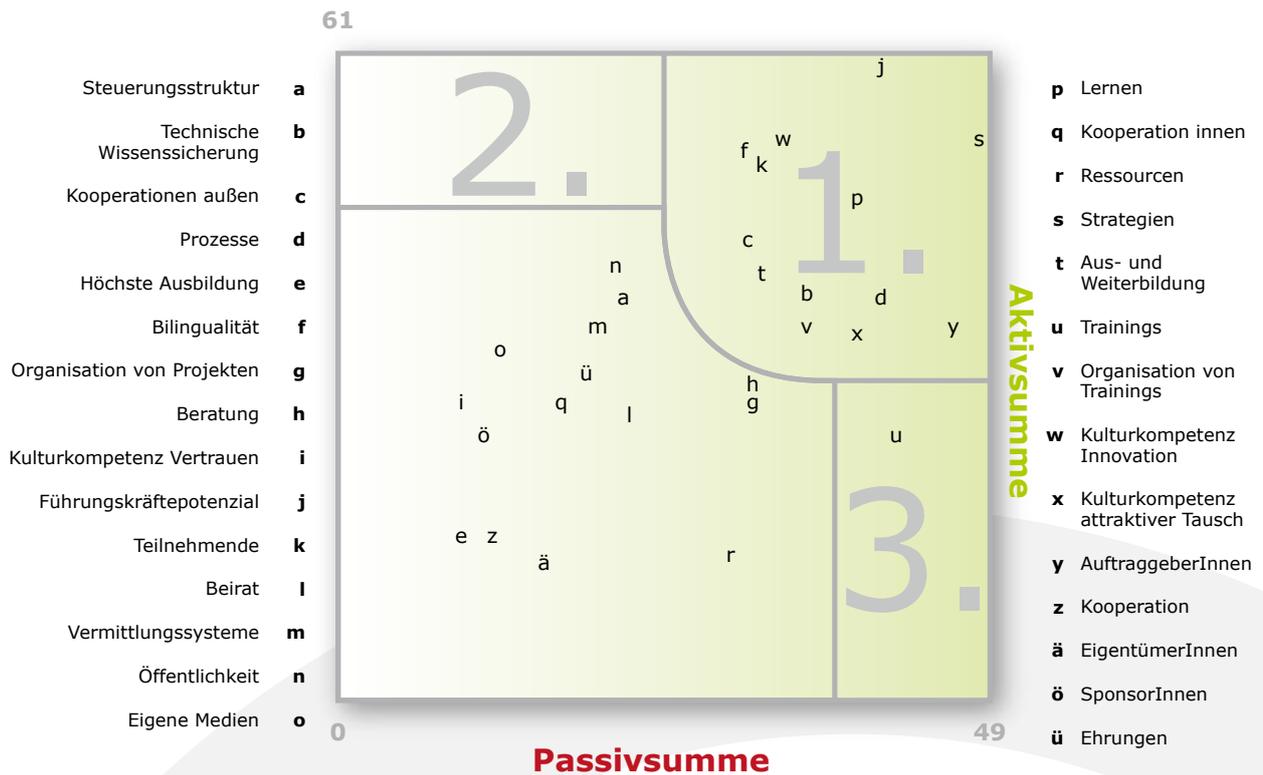
Mit der folgenden Einflussmatrix und der Faktor-Beitrag-Matrix, deren Funktionsweisen im Teil 1 bereits erläutert wurden, haben wir die Schlüsselindikatoren ermittelt.

Die Einflussmatrix

Nun wurde jeder Indikator mit jedem anderen verglichen und die Frage eingeschätzt, in welchem Ausmaß jeder Indikator jeden anderen Indikator beeinflusst. Das Ergebnis ist einerseits ganz rechts in der Spalte „Prioritäten“ durch Summenzahlen visualisiert. Andererseits wurden die Ergebnisse auch auf der folgenden Portfoliomatrix ausgewiesen.

Einflussmatrix		Wissensbilanz equalizent																													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AC	AS	
Steuerungsstruktur	3	1	0	1	1	3	3	0	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	0	1	0	1	0	1	1	37	814
Lernen	1	3	2	1	2	3	1	0	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	0	3	0	3	0	0	0	1	1	48	1872	3
Technische Wissenssicherung	2	3	1	1	1	3	2	0	3	2	1	2	3	3	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	0	1	1	42	1512	9
Kooperation innen	1	1	1	0	0	1	2	0	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	29	493
Kooperation außen	0	0	1	0	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	43	1333		
Ressourcen	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	448	
Prozesse	3	2	2	0	1	1	1	0	1	0	3	3	3	3	3	3	1	1	1	2	2	3	2	0	0	1	1	1	40	1640	7
Strategie	1	2	2	2	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	2	55	2695	1
Höchste Ausbildung	0	2	2	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	20	140	
Aus- und Weiterbildung	0	3	2	1	1	0	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	1	41	1353	
Bilingualität	2	2	2	0	0	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	1	2	54	1728	4
Trainings	0	1	1	0	0	2	2	0	1	1	1	1	2	0	1	2	0	1	2	0	3	3	0	0	1	0	0	0	24	984	
Organisation von Projekten	1	1	1	1	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	1	1	2	2	2	3	0	0	2	1	1	29	928	
Organisation von Trainings	1	2	2	0	0	2	3	2	0	1	3	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	3	0	0	0	2	1	1	36	1296	
Beratung	1	1	1	0	0	1	2	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	0	0	1	1	2	31	992	
Kulturkompetenz Innovation	2	3	2	2	2	1	3	2	0	1	3	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	1	3	2	1	2	2	52	1716	5	
Kulturkompetenz Vertrauen	1	3	2	2	2	2	1	2	0	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	51	1428	10	
Kulturkompetenz attraktiver Tausch	1	2	2	0	1	1	2	1	0	2	1	3	1	1	1	0	0	0	1	2	2	0	2	2	0	2	2	1	35	1400	
Führungskräftepotenzial	2	2	2	3	3	3	2	3	0	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	2	3	2	61	2379	2
AuftraggeberInnen	0	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	0	3	0	2	1	0	36	1656	6
Teilnehmende	1	2	1	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	0	0	0	3	0	1	32	1568	8	
Kooperation	0	0	1	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	9	180		
Beirat	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	2	3	1	0	0	0	2	1	21	504		
EigentümerInnen	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	3	0	0	0	0	16	272		
Vermittlungssysteme	1	1	1	0	2	0	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	2	3	0	2	0	0	0	0	20	720		
SponsorInnen	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	11	286		
Öffentlichkeit	1	0	1	1	2	1	0	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	0	1	3	0	22	880	
Ehrungen	0	1	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	3	2	20	620	
Eigene Medien	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	10	300		
Passivsumme	22	39	36	17	31	32	41	49	7	33	32	41	32	36	32	33	28	40	59	46	49	20	24	17	36	26	40	31	30		

Die Portfoliomatrix



Hier wird eindeutig sichtbar, dass die Einflussmatrix alleine nicht reichen würde, die Schlüsselindikatoren herauszufinden, wie das Ergebnis der Faktor-Beitrag-Matrix bestätigt.

Die Faktor-Beitrag-Matrix

In der Faktor-Beitrag-Matrix wird der Beitrag des Indikators zum „direkten Nutzen“ aus der Wirkungskette ermittelt. Dabei wurden 4 Stufen identifiziert, die für die Auswahl ausschlaggebend waren:

- 13–15 Punkte = ultimativer Beitrag
- 11–12 Punkte = sehr hoher Beitrag
- 09–10 Punkte = hoher Beitrag
- Unter 9 Punkte = mäßiger und geringer Beitrag

Beitrag zum direkten Nutzen

		kein Beitrag	geringer Beitrag	mittlerer Beitrag	hoher Beitrag						
		0	1	2	3						
Kapitaldimensionen		Job 1. Arbeitsmarkt	Job 2. Arbeitsmarkt	weiterführende Ausbildung	Kompetenzzuwachs Fachbereich	Kompetenzzuwachs Souveränität	Schlüsselindikatoren				
Strukturkapital											
1	Steuerungsstruktur	1	1	1	1	1	5				
2	Lernen	2	2	2	2	2	10				1
3	Technische Wissenssicherung	2	2	1	1	1	7				
4	Kooperation innen	0	0	0	0	0	0				
5	Kooperation außen	1	1	0	0	0	2				
6	Ressourcen	0	0	0	0	0	0				
7	Prozesse	3	3	3	3	3	15				3
8	Strategie	1	1	1	1	1	5				
							0				
	Zwischensumme	10	10	8	8	8					
MitarbeiterInnenkapital											
1	Höchste Ausbildung	0	0	0	1	1	2				
2	Aus- und Weiterbildung	2	2	2	2	2	10				1
3	Bilingualität	2	2	2	3	3	12				2
4	Trainings	3	3	3	3	3	15				3
5	Organisation von Trainings	2	2	2	2	2	10				1
6	Organisation von Projekten	0	0	0	0	0	0				
7	Beratung	3	3	3	2	2	13				2
8	Kulturkompetenz Innovation	2	2	2	2	2	10				1
9	Kulturkompetenz Vertrauen	3	3	2	3	3	14				3
10	Kulturkompetenz attrakt. Tausch	3	3	2	3	3	14				3
11	Führungskräftepotenzial	1	1	1	1	1	5				
							0				
	Zwischensumme	21	21	19	22	22					
Beziehungskapital											
1	AuftraggeberInnen	2	2	2	2	2	10				1
2	Teilnehmende	2	2	2	3	3	12				2
3	Kooperationen	0	0	0	0	0	0				
4	Beirat	0	0	0	0	0	0				
5	EigentümerInnen	0	0	0	0	0	0				
6	Vermittlungssysteme	3	3	3	3	3	15				3
7	SponsorInnen	0	0	0	0	0	0				
8	Öffentlichkeit	0	0	0	0	0	0				
9	Ehrungen	0	0	0	0	0	0				
10	Eigene Medien	0	0	0	0	0	0				
	Zwischensumme	7	7	7	8	8					
	Gesamtsumme	0	0	0	0	0					

Auf der nächsten Seite ist die Tabelle dargestellt, die die Prioritäten der Einflussmatrix und die Ergebnisse der Faktor-Beitrag-Matrix gegenüberstellt.

Übersichtstabelle zur Ermittlung der Schlüsselindikatoren

		Einflussmatrix	Priorität	Faktor-Beitrag-Matrix	Punkte
Strukturkapital	1	Technische Wissenssicherung	9	Technische Wissenssicherung	
	2	Lernen	3	Lernen	10
	3	Prozesse	7	Prozesse	15
	4	Strategie	1	Strategie	
MitarbeiterInnenkapital	1	Kulturkompetenz Vertrauen	10	Kulturkompetenz Vertrauen	14
	2	Aus- und Weiterbildung		Aus- und Weiterbildung	10
	3	Führungskräftepotenzial	2	Führungskräftepotenzial	
	4	Bilingualität	4	Bilingualität	12
	5	Kulturkompetenz attraktiver Tausch		Kulturkompetenz attraktiver Tausch	14
	6	Kulturkompetenz Innovation	5	Kulturkompetenz Innovation	10
	7	Beratung		Beratung	13
	8	Organisation von Trainings		Organisation von Trainings	10
	9	Trainings		Trainings	15
Beziehungskapital	1	Teilnehmende	8	Teilnehmende	12
	2	AuftraggeberInnen	6	AuftraggeberInnen	10
	3	Vermittlungssysteme		Vermittlungssysteme	15

Auf der linken Spalte sind die 10 priorisierten Indikatoren der Einflussmatrix dargestellt. Auf der rechten Spalte sind jene Indikatoren aufgelistet, die einen hohen bis ultimativen Beitrag zur Wirkungskette leisten. Die 7 blau markierten Indikatoren in der Faktor-Beitrag-Matrix sind jene, die sowohl zu den 10 priorisierten Indikatoren der Einflussmatrix gehören als auch einen hohen bis ultimativen Beitrag laut Faktor-Beitrag-Matrix zur Wirkung leisten.

6 Indikatoren kommen aufgrund der Faktor-Beitrag-Matrix zu den 10 priorisierten Indikatoren aus der Einflussmatrix hinzu.

Beide Matrizen erzeugen aus unserer Sicht eine hohe Zuverlässigkeit in Bezug auf ihre Wirksamkeit für das Gesamtsystem. Daher werden wir in Zukunft diesen 16 Indikatoren besondere Aufmerksamkeit schenken. Dort, wo das Unternehmen bereits gut unterwegs ist, sorgen wir dafür, dass wir auch künftig das Niveau halten können. Dort, wo das Unternehmen mäßig unterwegs ist, werden wir geeignete Entwicklungsschritte setzen, um der Bedeutung dieses Indikators Rechnung zu tragen. Die Entwicklung und die Fortschritte, die wir machen werden, werden unsere Auswahl bestätigen oder widerlegen.

11. Unser Schlüsselkapital

Nun wollen wir uns den 16 Schlüsselindikatoren zuwenden.

Strukturkapital

Die Schlüsselindikatoren des Strukturkapitals

Lernen

Lernen ist die Sicherung von personengebundenem Wissen und die Weitergabe/Weiterentwicklung dieses Wissens mittels Kommunikation.

Die Kapitalisierung erfolgte durch die Mitarbeitenden selbst. Die Nützlichkeit der kommunikativen Lernforen wurde auf einer Skala von 0 bis 10 eingeschätzt. 30 Mitarbeitende – das waren zum damaligen Erhebungszeitpunkt alle – haben an der Einschätzung teilgenommen.

Lernen	Gewichtung	Nützlichkeit	Höchstzahl	Wert
Methodik- und Didaktik-Seminare	3	8,5	30	25,5
Themenseminare zu Gender, Diversity	3	5	30	15
Gastvorträge	3	8,5	30	25,5
Austauschforen Projektleitung/TrainerInnen	3	7,5	30	22,5
Interkollegialer Austausch	2	9	20	18
Forum: Voneinander lernen	4	9	40	36
Hospitation	2	6	20	12
Supervisionen	3	10	30	30
			230	184,5
			100%	80,22%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: Identitätsseminar 2010

BewertungsakteurInnen: anwesende MitarbeiterInnen beim Identitätsseminar

Quelle: Übung mit Bewertungsskala

In einem Weiterbildungsforum wurde die Nützlichkeit und Qualität von Weiterbildungsangeboten beurteilt. Die Frage hierzu war: Wie nützlich sind diese Lernstrukturen für unsere tägliche Arbeit?

Nützlichkeit: Bewertungsskala von 1 bis 10

Gewichtung: nach Anzahl der TeilnehmerInnen, die einen Indikator bewertet haben

- 1 bis 4 TeilnehmerInnen Gewichtung 1
- 5 bis 9 TeilnehmerInnen Gewichtung 2
- 10 bis 15 TeilnehmerInnen Gewichtung 3
- 16 bis 21 TeilnehmerInnen Gewichtung 4 höchste TeilnehmerInnen-Anzahl

Ergebnis: Der Lernindikator wurde mit 80,22% kapitalisiert.

Das entspricht einer exzellenten Kapitalisierung. Wichtig ist es diese Kapitalisierung noch bei einzelnen Aspekten zu verbessern. Zum einen sind das die Themenseminare und zum andern die Hospitationen.

„Die einzige Form zu lernen, besteht in der Begegnung.“ (Martin Buber)

Technische Wissenssicherung

Bei dieser Bewertung wurde für 3 Subindikatoren eine Qualitätsskala von 0 bis 3 herangezogen, wobei der eingeschätzte Wert auch dazwischen liegen kann.

Technische Wissenssicherung

Elektronische Netzwerke zur Ablage und Nutzung sind vorhanden	nein	in Ansätzen	teilweise bzw. ausbaufähig	umfassend und einfach	Wert
	0	1	2	3	3
Personen stellen in diesen Netzwerken Informationen zur Verfügung	nie	teilweise	größtenteils	alles	
	0	1	2	3	2,5
Personen nutzen diese Informationen und entwickeln diese weiter	nie	zeitweise	häufig	regelmäßig	
	0	1	2	3	1
Summe (max. 9)					6,5
					72%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2. Halbjahr 2010

BewertungsakteurInnen: Controlling und WiBi Team

Quelle: Ordner equalizent von den Projekten; inhaltliche Daten

Ergebnis: Der Indikator „Technische Wissenssicherung“ ist mit 72 % kapitalisiert. Das entspricht einem annähernd sehr guten Niveau, das aber durchaus ausbaufähig ist. Größtes Verbesserungspotenzial liegt darin die vorhandenen Ablage-Strukturen zu optimieren und praxisorientiert auszurichten

Prozesse

Prozesse sind leistungserstellende Routinen, die mehr oder weniger klar sind und die durch die handelnden Personen jederzeit verbessert werden können.

Prozesse

Schlüsselprozesse sind beschrieben bzw. verfügbar?	nein	in Ansätzen	teilweise u. ausbaufähig	umfassend und einfach	Wert
	0	1	2	3	2
Beschreibung im Einklang mit der Praxis?	nein	in Ansätzen	größtenteils	ja	
	0	1	2	3	2,5
Werden Prozesse laufend reflektiert bzw. verbessert?	nein	in Ansätzen	größtenteils	ja	
	0	1	2	3	1,5
Summe (max. 9)					6
					67%

Zeitraum / Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2. Halbjahr 2010

BewertungsakteurInnen: Controlling und WiBi Team

Quelle: equalizent Qualitätsmanagement

Ergebnis: Der Indikator „Prozesse“ ist mit 67 % kapitalisiert. Das entspricht einem guten Niveau, das jedoch ausbaufähig ist. Größtes Verbesserungspotenzial besteht darin, Prozessbeschreibungen mit der Praxis laufend im Einklang zu halten.

Strategie gibt den MitarbeiterInnen Orientierung, wie wichtig ihr Beitrag zur Positionierung der Firma auf dem Markt ist. Die Kapitalisierung erfolgt durch strategische Reflexionsprozesse in regelmäßigen Abständen und „strategische Neuorientierungsprozesse“ in etwa 3 bis 5 Jahren.

Wir praktizieren in der Strategiefindung zwei Prinzipien:

- **Das Emergenzprinzip**

Dieses Prinzip besagt, dass Strategien weder linear entstehen noch linear umgesetzt werden. Daher sind uns regelmäßige Reflexionsprozesse, in der die Trends, der Markt, die MitbewerberInnen bzw. PartnerInnen und die eigenen Kernkompetenzen beobachtet und reflektiert werden, wichtig. Wir unterscheiden hier drei Zeittypen:

- Strategische Reflexionen in den Alltagsprozessen. Dabei werden keine umfassenden Reflexionen geführt, sondern Beobachtungen festgehalten, die strategisch relevant sind.
- Einjähriges Strategiereview (Basis Steuerungslandkarte), bei der beobachtet wird, ob das Unternehmen in der eingeschlagenen Richtung unterwegs ist.
- Strategische Auszeit, bei dem in einem intensiveren Prozess die oben erwähnten strategischen Aspekte vertieft reflektiert werden. Dabei werden gegebenenfalls auch interne ExpertInnenteams gebildet und externe Unterstützung herangezogen. Dieser Prozess kann je nach beobachteter Branchendynamik alle 3 bis 5 Jahre stattfinden.

- **Das zirkuläre Prinzip**

Meist wird zur Strategiefindung eine hierarchische Vorgehensweise gewählt, vereinfacht dargestellt, zuerst die Positionierung, dann die Wege und dann die Maßnahmen. Wir meinen, dass diese pyramidale Herangehensweise nicht der Realität entspricht und auch nicht sinnvoll erscheint.

Im Rahmen des Emergenzprinzips sind wir offen für unmittelbar erforderliche Maßnahmen, die in gebündelter Form einen neuen strategischen Weg ergeben können. Dieser Weg kann auch in eine strategische Positionierung münden. So gesehen schätzen wir sowohl den induktiven wie den deduktiven Zugang, je nachdem, wie es sich aus der Arbeitsdynamik ergibt. Wenn die kontinuierlichen Prozesse keine induktiven Ergebnisse hervorbringen, haben wir in 3 bis 5 Jahren den deduktiven Weg zur Verfügung.



Die Kapitalisierung

Die drei Subindikatoren wurden unter sich gewichtet, dabei wurden 100 Prozentpunkte verteilt. Dem Subindikator strategische Prozesse wurde die höchste Gewichtung, nämlich 60 Prozent zugeschrieben, weil man davon ausgeht, dass dann, wenn der Prozess stattgefunden hat, am Ende auch eine Zusammenfassung und Fokussierung auf die Positionierung und Wege vollzogen wird.

Strategie

Klarheit der Positionierung

Klarheit der Wege

Findet Reflexion statt (dokumentierte Ergebnisse) ja / nein
Positionierung und Wege beim ID-Seminar kommuniziert

		Wertkategorien			
1. Prozesse (regelmäßig u. 3- bis 5-jährig)	keine	0	Wert		2
Instrumente (Portfolio/Umfeldtrends)	sporadisch in GF	1	Gewichtung		60%
	sporadisch GF+PL	2			1,2
	regelmäßig GF+PL	3	Maximum		1,8
2. Positionierung	unklar GF/PL	0	Wert		2
Schlussfolgerung	nur klar GF	1	Gewichtung		20%
	klar GF/PL	2			0,4
	bekannt alle	3	Maximum		0,6
3. Wege	unklar GF/PL	0	Wert		1
Schlussfolgerung	nur klar GF	1	Gewichtung		20%
	klar GF/PL	2			0,2
	bekannt alle	3	Maximum		0,6
				Weiterentwickeln	60%
				Summe Maximum	300
				Summe Wert	180

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2011 im Rückblick der letzten 3 Jahre

BewertungsakteurInnen: Controlling und WiBi Team

Quelle: Einschätzung der BewertungsakteurInnen

Ergebnis: Der Indikator „Strategie“ ist mit 60 % kapitalisiert. Das entspricht einem hohen Level, der auch hoch ausbaufähig ist. Die größte Verbesserung liegt vor allem in der Klarheit der Wege.

MitarbeiterInnenkapital

Die Schlüsselindikatoren des MitarbeiterInnenkapitals

Aus- und Weiterbildung

Das ist die Anzahl der Weiterbildungsstunden der Mitarbeitenden im Jahr. Dabei wird zwischen funktionsrelevanter Weiterbildung (Arbeitszeit: zumeist 50 %) und organisationsrelevanter Weiterbildung (Arbeitszeit: 100 %) unterschieden.

Aus- u. Weiterbildung

in Stunden

1560 h	Weiterbildungsstunden MitarbeiterInnen 2010 gesamt
54 h	Weiterbildungsstunden pro MA pro Jahr wurden in Anspruch genommen
1,42 d	Weiterbildungstage pro MitarbeiterIn
29	MitarbeiterInnen (Durchschnitt - Pensionsantritte, Karenzzeiten berücksichtigt)

in EURO

28.981,94 €	Weiterbildungsausgaben 2010 (inkl. Dolmetschkosten)
21.060,00 €	Lohnausfallkosten für Weiterbildung 2010
50.041,94 €	Summe

1.725,58 € Kosten pro MitarbeiterIn / Durchschnitt

Lohnausfallkosten: Zirka die Hälfte der Weiterbildungsstunden sind Arbeitszeit; davon wurden die kalkulatorischen Lohnausfallkosten berechnet.

Im Vergleich

Laut der dritten Europäischen Erhebung über berufliche Bildung (CVTS3) verbrachten alle Personen, die an Weiterbildungen teilgenommen haben, 27 Stunden pro Jahr ihrer bezahlten Arbeitszeit in Kursen. Umgelegt auf die Beschäftigten aller Unternehmen, also auch jener Betriebe, die keine Weiterbildungen anbieten, sind das 9 Teilnahmestunden je beschäftigte Person.¹⁰ Bei equalizent nahmen die MitarbeiterInnen rund 54 Stunden an bezahlter Weiterbildung pro Jahr und pro MitarbeiterIn in Anspruch. Zirka die Hälfte dieser bezahlten Weiterbildungsstunden (27 Stunden) ist auch bezahlte Arbeitszeit. Dieser Wert ist relativ hoch, wenn man bedenkt, dass 37 Prozent der Betriebe, die zwischen zehn und 49 Personen beschäftigen, keine einzige Person weiterbilden.¹¹ Die Gesamtkosten an Weiterbildung pro MitarbeiterIn beträgt bei equalizent 1.725,58 Euro. Da alle Weiterbildungen für alle zugänglich sind, beinhalten diese Kosten auch die Dolmetschkosten für Lautsprache bzw. Österreichische Gebärdensprache.

Bilingualität

Die Bilingualität ist die für unser Kerngeschäft relevante Sprachenkompetenz aller Mitarbeitenden nach dem Referenzrahmen für

- „Fremdspracherwerb für hörende MitarbeiterInnen“ und
- „Deutsche Schriftsprache für gehörlose MitarbeiterInnen“

Zur Einschätzung der Bilingualität wurde jeweils ein Referenzrahmen herangezogen. Während es für die deutsche Schriftsprache für gehörlose Mitarbeitende möglich war, sich am europäischen Referenzrahmen zu orientieren, war dies für den Fremdspracherwerb für hörende Mitarbeitende noch nicht möglich. Daher wurde ein Referenzrahmen entwickelt, der sich an den europäischen Referenzrahmen anlehnt, jedoch handelt es sich dabei um einen ersten Entwurf. Hier wurde Pionierarbeit geleistet. Bis zur nächsten Wissensbilanz werden damit Erfahrungen gesammelt und darüber hinaus mit europäischen Institutionen zusammengearbeitet, um auch diesen Referenzrahmen europaweit anzugleichen und ein in Europa anerkanntes Instrument zu entwickeln

10 Quelle: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/erwachsenenbildung_weiterbildung_lebenslanges_lernen/betriebliche_weiterbildung/index.html.

11 Quelle: http://www.arbeit-wirtschaft.at/servlet/ContentServer?pagename=X03/Page/Index&n=X03_1.a_2011_02.a&c_id=1298369123389.

Die Bewertung

Die Bewertung der beiden Referenzrahmen erfolgte im Juli 2011. Es ist ausschließlich eine Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden.

Wir haben zur Bewertung drei Möglichkeiten ins Auge gefasst:

- Eine Bewertung durch externe ExpertInnen. Sie wurde verworfen, weil es zeitaufwändig ist und zu viel kostet.
- Eine Bewertung durch ein internes ExpertInnenteam. Auch das wurde verworfen, weil es intern zu Unstimmigkeiten in Bezug auf die Bewertung kommen könnte.
- Eine Selbstbewertung. Diese wurde gewählt, weil es die Nachteile der ersten beiden Möglichkeiten aufhebt. Jedoch hat auch dieses Vorgehen einen Nachteil. Die Mitarbeitenden neigen wahrscheinlich dazu, sich besser einzuschätzen, als sie wirklich sind.

Um die Nachteile des dritten Weges auf Dauer zu verringern, wurde ein internes ExpertInnenteam gebildet, welches paritätisch mit Gehörlosen und Hörenden besetzt ist und die Selbsteinschätzungen überprüft. Das Ergebnis dieser Überprüfung wird nicht veröffentlicht. Dieses Team hat folgende Aufgaben:

- Überprüfung der Selbsteinschätzungen und Empfehlungen an alle Mitarbeitenden geben, die als Vorgesetzte MitarbeiterInnengespräche führen
- den Referenzrahmen weiter präzisieren, damit er immer zuverlässigere Einschätzungen ermöglicht
- Empfehlungen an die Geschäftsführungen und Projektleitungen, um die bilinguale und interkulturelle Kompetenz zu stärken

Regel für die Selbsteinschätzung

Beide Referenzrahmen sind nach dem europäischen Referenzrahmen für den Spracherwerb angelehnt. Dieser kennt die Qualität A1, A2 sowie B1, B2 und C1, C2. Diese Qualität wird in 3 Kategorien eingeschätzt, nämlich zu verstehen, schreiben/benützen und verständigen. Es kann aber sein, dass jemand beim Verstehen bei A2 liegt, aber bei der Verständigung bei B1. Für diese Fälle haben wir folgende Regel für die Selbsteinschätzung entwickelt:

	A1	A2	B1	B2	C1	C2
VERSTEHEN					X	
SCHREIBEN BENÜTZEN					X	
VERSTÄNDI- GUNG					X	
	Beispiel 1: Selbsteinschätzung ist eindeutig, darum auf Kärtchen C1 schreiben					

	A1	A2	B1	B2	C1	C2
VERSTEHEN				X		
SCHREIBEN BENÜTZEN			X			
VERSTÄNDI- GUNG				X		
	Beispiel 2: Selbsteinschätzung ist mehrdeutig, darum auf Kärtchen B2- schreiben					

	A1	A2	B1	B2	C1	C2
VERSTEHEN		X				
SCHREIBEN BENÜTZEN		X				
VERSTÄNDI- GUNG			X			
	Beispiel 3: Selbsteinschätzung ist mehrdeutig, darum auf Kärtchen A2+ schreiben					

Bei der Auswertung werden die Plus- und Minusqualitäten mit berücksichtigt.

Der Referenzrahmen für den Fremdspracherwerb Österreichische Gebärdensprache für hörende Mitarbeitende

	A1	A2	B1	B2	C1	C2
	Elementare Sprachverwendung		Selbstständige Sprachverwendung		Kompetente Sprachverwendung	
Verstehen der ÖGS	Ich kann einfache und vertraute Gebärden verstehen, die sich auf sich selbst und das persönliche Umfeld beziehen. Voraussetzung dafür ist, dass langsam und deutlich gebärdet wird.	Ich kann vertraute, alltägliche Ausdrücke und ganz einfache Sätze verstehen, die auf die Befriedigung konkreter Bedürfnisse zielen. Ich verstehe das Wesentliche von kurzen, klaren und einfachen Mitteilungen.	Ich kann die Hauptpunkte einer Kommunikation in ÖGS verstehen, wenn klare Standardgebärden verwendet werden und wenn es sich um vertraute Dinge wie Arbeit und Freizeit handelt. Ich kann Videogebärden in Medien über aktuelle Ereignisse und Themen aus meinem Berufs- und Interessengebiet die Hauptinformation entnehmen, wenn langsam und deutlich gebärdet wird.	Ich kann längere Vorträge in ÖGS verstehen und komplexer Argumentation folgen, wenn mir das Thema vertraut ist. Ich kann Nachrichten in Videogebärden verstehen, sofern Standardgebärden benützt werden.	Ich kann längere Vorträge in ÖGS verstehen und komplexer Argumentation folgen, selbst wenn das Thema mir nicht vertraut ist. Ich kann Nachrichten in Videogebärden ohne allzu große Mühe verstehen.	Ich habe keinerlei Schwierigkeiten, die ÖGS auch dann zu verstehen, wenn schnell gebärdet wird. Ich brauche nur etwas Zeit, mich an Gebärden, die außerhalb des Standards liegen (z. B. Dialekte), zu gewöhnen.
Benutzung der ÖGS	Ich kann mich mit einfachen Gebärden verständlich machen, wenn mein/e Kommunikationspartner/in bereit ist, mich zu unterstützen und mir dabei hilft, zu gebärden, was ich zu sagen versuche. Ich kann einfache Fragen stellen und beantworten, sofern es sich um mir vertraute Themen handelt.	Ich kann mich in einfachen und routinemäßigen Situationen verständigen, in denen es um einen einfachen direkten Austausch von Informationen und um vertraute Themen und Tätigkeiten geht. Ich kann ein kurzes Kontaktgespräch führen, verstehe aber normalerweise nicht genug, um selbst die Kommunikation in Gang zu halten.	Ich kann mit einfachen, zusammenhängenden Standardgebärden Ereignisse und Erfahrungen beschreiben. Kann kurz Meinungen und Pläne einfach begründen.	Ich kann zu vielen Themen aus meinen Interessengebieten eine klare und detaillierte Darstellung geben. Ich kann einen Standpunkt zu einer aktuellen Frage erläutern und Vor- und Nachteile verschiedener Möglichkeiten angeben. Ich kann mich so spontan und fließend verständigen, dass ein normales Gespräch mit einer/einem Erstsprachler/in recht gut möglich ist.	Ich kann mich spontan und fließend in ÖGS ausdrücken, ohne öfters deutlich erkennbar nach Gebärden suchen zu müssen. Ich kann die Sprache im gesellschaftlichen und beruflichen Leben wirksam und flexibel gebrauchen. Ich kann komplexe Sachverhalte darstellen und Themenpunkte miteinander verbinden.	Ich kann fließend in ÖGS gebärden und auch feinere Bedeutungsnuancen genau ausdrücken. Ich kann Sachverhalte klar, flüssig und im Stil der jeweiligen Situation angemessen erörtern.
Verständigung in ÖGS	Ich beachte elementare Grundregeln der Kommunikation in Österreichischer Gebärdensprache.	Ich kenne die elementaren Grundregeln der Kommunikation in Österreichischer Gebärdensprache und kann einige routinemäßig anwenden.	Ich kenne die Grundregeln der Kommunikation in der ÖGS und kann diese normalerweise routiniert verwenden, brauche jedoch hin und wieder Hinweise und Unterstützung.	Ich kenne die Grundregeln der Kommunikation in der ÖGS und kann diese routiniert verwenden. Ich kenne auch Aspekte der ÖGS-Sprachkultur.	Über die Grundregeln der Kommunikation in der ÖGS hinaus kenne ich wesentliche Ansätze der ÖGS-Sprachkultur und kann diese auch verstehen.	Über die Grundregeln der Kommunikation in der ÖGS hinaus kenne ich wesentliche Ansätze der ÖGS-Sprachkultur und kann diese auch verstehen. Ich kann damit auch routiniert umgehen

Das Ergebnis

In der Bewertung wurde eine SOLL-Qualität berücksichtigt, weil wir glauben, dass es nicht erforderlich ist, dass sich alle Mitarbeitenden in der Kategorie C2 befinden müssen. Vielmehr wollen wir eine Konfiguration berücksichtigen, die sicherstellt, dass es etwas besser als ausreichend ist. „Überqualifizierte“ Mitarbeitende neigen auch dazu, sich weitere Herausforderungen zu sichern, und es bestünde die Gefahr, dass die Fluktuation steigt, was sich auf die Kontinuität der fachlichen Arbeit negativ auswirken würde. Aber wie die Tabelle zeigt, sind wir von einer Überqualifizierung noch relativ weit weg.

Erläuterung zur Tabelle

In der nachfolgenden Tabelle wird transparent gemacht, wie viele Mitarbeitenden sich wie eingestuft haben. Für ein Minus werden 0,3 Punkte vom Mittelwert abgezogen, für ein Plus werden 0,3 Punkte zum Mittelwert hinzugerechnet. Das ergibt eine absolute Punktzahl.

Der Prozentsatz wird von der Gesamtzahl der Personen und der Differenz vom Sollwert zum Ist-Wert jeweils in Prozent berechnet. Eine interessante Zahl ist auch der durchschnittliche Einstufungswert pro Stufe. In allen drei Stufen ist der „Durchschnitt/Stufe“-Wert über dem Durchschnitt.

Ergebnis Selbsteinschätzung							
Österreichische Gebärdensprache als Fremdsprachenerwerb für hörende MitarbeiterInnen							
Die Stufen	Personen	Wert	Summe	Soll-Basis	Durchschn/Stufe	Ist-Prozent in Stufe	Soll % in Stufe
A1-		0,70	0,00				
A1	1	1,00	1,00				
A1+		1,30	0,00				
	3	1,50	5,30	6,00	1,77	14,29	10,00
A2-		1,70	0,00				
A2	1	2,00	2,00				
A2+	1	2,30	2,30				
	10	3,50	37,3	40,00	3,73	47,62	30,00
B1-	1	2,70	2,70				
B1	1	3,00	3,00				
B1+	1	3,30	3,30				
B2-	1	3,70	3,70				
B2	4	4,00	16,00				
B2+	2	4,30	8,60				
	8	5,50	44,6	48,00	5,58	38,10	60,00
Summen	21		87,2	94,00	4,15	100,00	100,00
		in %	79,22	4,48			

Das Ergebnis zeigt mit insgesamt knapp 80 Prozent einen sehr hohen Level. Es zeigt, dass wir in der Stufe A etwas über dem Soll sind, das geht uns dann beim Soll in den höheren Stufen ab. In der Stufe B sind wir erheblich über dem Soll, d. h., wir sind stark in der mittleren Stufe, aber diese hohe Anzahl geht uns wiederum ab für das Soll in der Stufe C. Dort hinken wir mit 38 Prozent hinter dem Soll von 60 Prozent nach. Hier werden wir in den nächsten beiden Jahren Qualifizierungsmaßnahmen initiieren.

Der Referenzrahmen für die deutsche Schriftsprache für gehörlose Mitarbeitende.

	A1	A2	B1	B2	C1	C2
	Elementare Sprachverwendung		Selbstständige Sprachverwendung		Kompetente Sprachverwendung	
Verstehen der deutschen Schriftsprache	Ich kann einzelne vertraute Namen, Wörter und ganz einfache Sätze verstehen, z. B. auf Schildern, Plakaten oder in Katalogen.	Ich kann ganz kurze, einfache Texte lesen. Ich kann in einfachen Alltagstexten (z. B. Anzeigen, Prospekten, Speisekarten oder Fahrplänen) konkrete, vorhersehbare Informationen auffinden, und ich kann kurze, einfache persönliche Briefe verstehen.	Ich kann Texte verstehen, in denen vor allem eine sehr gebräuchliche Alltags- oder Berufssprache vorkommt. Ich kann private Briefe verstehen, in denen von Ereignissen, Gefühlen und Wünschen berichtet wird.	Ich kann Artikel und Berichte über Probleme der Gegenwart lesen und verstehen, in denen die Schreibenden eine bestimmte Haltung oder einen bestimmten Standpunkt vertreten. Ich kann zeitgenössische literarische Prosatexte verstehen.	Ich kann lange, komplexe Sachtexte und literarische Texte verstehen und Stilunterschiede wahrnehmen. Ich kann Fachartikel und längere technische Anleitungen verstehen, auch wenn sie nicht in meinem Fachgebiet liegen.	Ich kann praktisch jede Art von geschriebenen Texten mühelos lesen, auch wenn sie abstrakt oder inhaltlich und sprachlich komplex sind, z. B. Handbücher, Fachartikel und literarische Werke.
Schreiben in deutscher Schriftsprache	Ich kann eine kurze, einfache Postkarte schreiben, z. B. Feriengrüße. Ich kann auf Formularen, z. B. in Hotels, Namen, Adresse, Nationalität usw. eintragen.	Ich kann kurze, einfache Notizen und Mitteilungen schreiben. Ich kann einen ganz einfachen persönlichen Brief schreiben, z. B. um mich für etwas zu bedanken.	Ich kann über Themen, die mir vertraut sind oder mich persönlich interessieren, klare und detaillierte Texte schreiben. Ich kann persönliche Briefe schreiben und darin von Erfahrungen und Eindrücken berichten.	Ich kann über eine Vielzahl von Themen, die mich interessieren, klare und detaillierte Texte schreiben. Ich kann in einem Aufsatz oder Bericht Informationen wiedergeben oder Argumente und Gegenargumente für oder gegen einen bestimmten Standpunkt darlegen. Ich kann Briefe schreiben und darin die persönliche Bedeutung von Ereignissen und Erfahrungen deutlich machen.	Ich kann mich schriftlich klar und gut strukturiert ausdrücken und meine Ansicht ausführlich darstellen. Ich kann in Briefen, Aufsätzen oder Berichten über komplexe Sachverhalte schreiben und die für mich wesentlichen Aspekte hervorheben. Ich kann in meinen schriftlichen Texten den Stil wählen, der für die jeweiligen LeserInnen angemessen ist.	Ich kann klar, flüssig und stilistisch dem jeweiligen Zweck angemessen schreiben. Ich kann anspruchsvolle Briefe und komplexe Berichte oder Artikel verfassen, die einen Sachverhalt gut strukturiert darstellen, und so den LeserInnen helfen, wichtige Punkte zu erkennen und sich diese zu merken. Ich kann Fachtexte und literarische Werke schriftlich zusammenfassen und besprechen.
Spontane Verständigung in deutscher Schriftsprache	Ich kann mich auf einfache Art, z. B. in einem Chat, verständigen, wenn mein/-e PartnerIn bereit ist, einfach zu formulieren, und mir auch hilft. Ich kann einfache Fragen stellen und beantworten, sofern es sich um unmittelbar notwendige Dinge und um sehr vertraute Themen handelt. Ich kann einfache Wendungen und Sätze gebrauchen, um Leute, die ich kenne, zu beschreiben, und um zu beschreiben, wo ich wohne.	Ich kann mich in routinemäßigen Situationen austauschen, sofern es sich um vertraute Themen handelt. Ich kann mit einer Reihe von Sätzen und mit einfachen Mitteln z. B. meine Familie, andere Leute, meine Wohnsituation, meine Ausbildung und meine gegenwärtige oder letzte berufliche Tätigkeit beschreiben.	Ich kann viele Situationen auch via Chat-Kommunikation bewältigen. Ich kann ohne Vorbereitung über Themen des Alltags und über jene, die mich interessieren (Familie, Hobbys, Arbeit, aktuelle Ereignisse) Stellung beziehen. Ich schreibe im Chat in zusammenhängenden Sätzen. Ich kann kurz meine Meinungen und Pläne erklären und begründen. Ich kann eine Geschichte erzählen oder die Handlung eines Buches oder Films wiedergeben und meine Reaktionen beschreiben.	Ich kann mich so spontan und fließend verständigen, dass ein normal ablaufender Chat mit einem deutsch Erstsprachigen / einer deutsch Erstsprachigen recht gut möglich ist. Ich kann mich in vertrauten Situationen aktiv an einer Diskussion (Chat-Konferenz) beteiligen und meine Ansichten begründen und verteidigen. Ich kann zu vielen Themen aus meinen Interessengebieten eine klare und detaillierte Darstellung geben. Ich kann einen Standpunkt zu einer aktuellen Frage erläutern und Vor- und Nachteile verschiedener Möglichkeiten angeben.	Ich kann komplexe Sachverhalte ausführlich darstellen und dabei Themenpunkte miteinander verbinden, bestimmte Aspekte besonders ausführen und meinen Beitrag angemessen abschließen. Ich kann mich spontan und fließend ausdrücken, ohne öfter deutlich erkennbar nach Worten suchen zu müssen. Ich kann die deutsche Schriftsprache im beruflichen und privaten Leben wirksam und flexibel gebrauchen. Ich kann meine Gedanken und Meinungen präzise ausdrücken und meine eigenen Beiträge geschickt mit denen anderer verknüpfen.	Ich kann mich mühelos mit einer oder mehreren Personen (z. B. in einer Chat-Konferenz) beteiligen und bin auch mit Redewendungen und umgangssprachlichen Wendungen gut vertraut. Ich kann fließend im Chat schreiben und auch feinere Bedeutungsnuancen genau ausdrücken. Bei Ausdrucksschwierigkeiten kann ich so reibungslos wieder ansetzen und umformulieren, dass man es kaum merkt. Ich kann Sachverhalte klar, flüssig und im Stil der jeweiligen Situation angemessen darstellen und erörtern; ich kann meine Darstellung logisch aufbauen und es so den Chat-PartnerInnen erleichtern, wichtige Punkte zu erkennen und sich diese zu merken.

Das Ergebnis

Bei der Anzahl der Personen musste ein wenig „geschummelt“ werden; damit die Tabelle einen Wert hergibt, musste eine Zahl eingefügt werden.

Deutsche Schriftsprache als Fremdsprachenerwerb für gehörlose MitarbeiterInnen.

Die Stufen		Personen	Wert	Summe	Soll-Basis	Durchschnitt/ Stufe	Ist-Prozent in Stufe	Soll-Prozent in Stufe
Stufe A Elementare Sprachver- wendung	A1-		0,70	0,00				
	A1		1,00	0,00				
	A1+		1,30	0,00				
	A2-		1,70	0,00				
	A2	0,001	2,00	0,00				
	A2+		2,30	0,00				
	0,001	1,50	0,00	0,00	2,00	0,01	10,00	
Stufe B Selbständige Sprachver- wendung	B1-		2,70	0,00				
	B1	2	3,00	6,00				
	B1+	1	3,30	3,30				
	B2-		3,70	0,00				
	B2		4,00	0,00				
	B2+		4,30	0,00				
	3	3,50	9,3	12,00	3,10	37,50	30,00	
Stufe C Kompetente Sprachver- wendung	C1-	2	4,70	9,40				
	C1		5,00	0,00				
	C1+	1	5,30	5,30				
				0,00				
	C2-	1	5,70	5,70				
	C2	1	6,00	6,00				
	C2+		6,30	0,00				
	5	5,50	26,4	30,00	5,28	62,49	60,00	
Summen	8,001		35,702	42,00	4,46	100,00	100,00	
		in %	79,34	5,25				

Mit insgesamt 79 Prozent überschreiten wir auch hier den Exzellenz-Level. In der Stufe A unterschreiten wir den Soll-Wert, was gut ist. In der Stufe B überschreiten wir den Soll-Wert deutlich, und sogar in der Stufe C überschreiten wir den Soll-Wert. Der Durchschnittswert pro Stufe wird in der Stufe 2 und 3 geringfügig unterschritten. D. h. zunächst Qualifizierungen, um innerhalb der Stufe ein höheres Niveau zu erreichen, und dann vor allem in die Entwicklung der 3. Stufe investieren.

Das Gesetz der Stabilität

Für die drei folgenden Indikatoren wurde in der Einschätzung auch das Gesetz der Stabilität berücksichtigt. Dieses Gesetz besagt: Wenn für einzelne Aufgaben drei Personen zur Verfügung stehen, die diese Aufgaben durchführen können, und wenn jede Person drei unterschiedliche Aufgaben durchführen kann, ist die Stabilität der Leistungserstellung insgesamt sehr stabil, weil das Gesamtsystem weniger Ausfälle hat, wenn kurzfristig Mitarbeitende ausfallen.

Trainings

Die Trainingskompetenz ist das ausgewogene Verhältnis von drei Kompetenzstufen zwischen guter, aber kurzer Erfahrung bis hin zur „Train the Trainer“-Kompetenz.

Zur Trainingskompetenz ist uns ein ausgewogenes Verhältnis der drei Kompetenzstufen wichtig. Daher haben wir eine SOLL-Konfiguration ermittelt, von der wir annehmen, dass

- wir unser Kerngeschäft souverän durchführen und unsere Leistungen weiterentwickeln können,
- die Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten sehen und wir sie eine Weile binden können.
- Die aktuelle Konfiguration gilt für die nächsten zwei Jahre. Sie muss nach Ablauf der zwei Jahre wieder neu an das Leistungsportfolio und die strategischen Initiativen angepasst werden.

Trainingskompetenzen	A	B	C
	2 Jahre Trainingserfahrung oder „Train The Trainer“-Zertifikat (mind. 110 Stunden)	mehr als 2 Jahre Trainings-erfahrung inkl. „Train The Trainer“-Zertifikat (110 Stunden) oder mehr als 5 Jahre Trainingserfahrung (ohne Zertifikat)	darüberhinaus: „Train the Trainer“-Niveau
IST	11%	74%	16%
SOLL	10%	65%	25%
			82%
Differenz	1%	9%	-9%
	0,53	8,68	9,21
Soll	10	65	25
Abweichung	5%	13%	37%
100%	95%	87%	63%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2010

BewertungsakteurInnen: Controlling equalizent

Quelle: Personalakten 2010; Personen, die bei uns trainieren

Ergebnis: equalizent ist mit exzellenten Trainingskompetenzen ausgestattet. Mit dieser Ausgewogenheit der Trainingskompetenzen kann das Kerngeschäft sehr gut bedient werden. Ziel könnte sein, den Personenkreis mit „Train the Trainer“-Niveau noch leicht auszubauen.

Organisation von Trainings

Das ist die passende Konfiguration von drei Kompetenzstufen zur Organisation und Leitung von Trainings. Weiters wird das Potenzial weiterer Mitarbeitenden eingeschätzt, die die Stabilität der Gesamtkompetenz sichern, falls jemand kurzfristig ausfällt.

Die Organisation von Trainings ist der komplementäre Kompetenzpartner zur Trainingskompetenz. Zu diesem Indikator haben wir die Kapitalisierung durch das Verhältnis des zusätzlichen Bedarfs an Personen, die Trainings organisieren, zum Potenzial, welches wir im Unternehmen dazu haben, ermittelt. Dieses Potenzial ermöglicht uns eine hohe Stabilität gegenüber möglichen kurzfristigen Ausfällen von Projektleitungen – etwa wegen Krankenständen.

Organisation von Trainings	A	B	C
	AnfängerIn: leitet ein Trainingsprojekt und wächst derzeit in die Funktion hinein	Personen, die ein Trainingsprojekt selbstständig und routiniert abwickeln	Personen, die zwei oder mehrere Trainingsprojekte problemlos abwickeln
IST	2	3	3
zusätzlicher Bedarf	4	2	1
POTENZIAL in Verhältnis zum Bedarf	5	2	1
POTENZIAL im Verhältnis zum Bedarf, in %	125	100	100
			108%

Zeitraum / Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2010

BewertungsakteurInnen: Controlling und WiBi Team

Quelle: Personaldaten

Ergebnis: equalizent ist mit exzellenten Trainingskompetenzen ausgestattet. Mit 108 % können wir den zusätzlichen Bedarf leicht übererfüllen.

Beratung

Das ist die angemessene Konfiguration von Mitarbeitenden, die Kompetenz in der Beratung in den Bereichen Integrationsbegleitung, Bildungsberatung und Unternehmensberatung haben. Darüber hinaus wird das Potenzial weiterer Mitarbeitenden zur Sicherung der Stabilität zur Kapitalisierung herangezogen.

Ähnlich wie beim Indikator „Organisation von Trainings“ interessiert uns auch beim Indikator „Beratung“ das Verhältnis des zusätzlichen Bedarfs zum Potenzial, das wir im Unternehmen haben. Dieses Potenzial ermöglicht uns eine hohe Stabilität gegenüber möglichen kurzfristigen Ausfällen von Projektleitungen – etwa wegen Krankenständen.

Beratung	Integrationsberatung	Bildungsberatung	Unternehmensberatung
	Beratung im Bereich Arbeitsintegration, Begleitung von TeilnehmerInnen in Betriebe	Beratung für Aus- u. Weiterbildungen intern und extern	Beratung von Unternehmen über einen längeren Zeitraum
IST	11,00	8,00	1,00
Zusätzlicher Bedarf	2,00	2,00	2,00
POTENZIAL im Verhältnis zum Bedarf	4,00	7,00	2,00
POTENZIAL im Verhältnis zum Bedarf, in %	200	350	100
			217%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2010
BewertungsakteurInnen: Controlling und WiBi Team
Quelle: Personaldaten

Ergebnis: Wir wollen den Geschäftsbereich „Beratung“ ausbauen. In diesem Feld erfüllen wir das Potenzial zu 100 Prozent. In den Feldern Integrationsberatung und Bildungsberatung sind wir mit der Übererfüllung von 200 und 350 Prozent sehr gut aufgestellt.

Die drei Dimensionen der Kulturkompetenz

Kultur ist eine in der Regel schwer zu fassende Größe in Organisationen. Häufig ist es das, was schwer zu artikulieren ist, oder der Rest von dem, was noch nicht definiert oder benannt ist. Das löst aber das Problem nicht, wenn man eine Orientierung für Kulturinterventionen haben will. Hier wird der Versuch gemacht, die für Organisationen relevanten Aspekte der Kultur zu erfassen. Aus eigenen Erfahrungen und bezugnehmend auf Modelle zur Kulturdimension gehen wir den Weg der Fokussierung. D. h., wir selektieren von der unendlichen Fülle möglicher Kultur Aspekte jene heraus, die aus unserer Erfahrung die größte Wirkung haben, damit wir in der Lage sind, Entscheidungen hervorzubringen, die

- in angemessenen Zeiträumen zu Stande kommen,
- eine strategische Tiefe haben,
- innovative Lösungen ermöglichen,
- pragmatische Lösungen für Alltagsprobleme hervorbringen und
- die Zufriedenheit der Mitarbeitenden stärken.

Wir haben 3 Kulturdimensionen identifiziert, die wir in der Folge als Kulturkompetenz bezeichnen:

- Kulturkompetenz Innovation
- Kulturkompetenz Vertrauen
- Kulturkompetenz attraktiver Tausch

Jede dieser Kompetenzen bündelt mehrere Aspekte, die in unserem Modell der Kulturkompetenzen abgefragt oder eingeschätzt wurden.

Das folgende Bild zeigt, wie die Kulturkompetenz im Kontext des Managementmodells „Strategie – Struktur – Kultur“ eingebettet ist.



Grafik nach Leo Baumfeld

Zur Beobachtung der Kulturkompetenz begeben wir uns auf die „Wasserlinie“ des imaginären Eisberges, der als Metapher für das Bewusste und das Unbewusste in Organisationen steht. Es ist uns bewusst, dass auch an der Wasserlinie nicht alles beobachtbar ist, vor allem nicht immer der Blick frei ist, um eine angemessene Tiefe als Einsichtsraum zur Verfügung zu haben, aber wir versuchen es. Wir sind auch der Meinung, dass der Blick in die Tiefe auch seine Grenzen hat. Wir wollen die erforderliche Intimität unserer Organisation und die unserer Mitarbeitenden nicht verletzen. Auch bei der Erstellung dieser Wissensbilanz sind wir hin und wieder an dieser Grenze angekommen, und wir wollen dies auch respektieren. Deshalb ist die Beobachtung der Kulturkompetenz eine doppelte Grenzgängerschaft. Die eine Grenze ist die Wasserlinie, auf der wir uns kompetent bewegen wollen, und die andere Grenze liegt erheblich darunter, sie ist unschärfer und wird von den unterschiedlichen Personen unterschiedlich gedeutet. Sie ist die Intimitätsgrenze. Dazwischen liegt der Raum, den wir für die Kulturentwicklung in unserem Unternehmen mittels unserer Reflexions- und Lernforen explizit nutzen wollen.

Weil die Kulturkompetenz schwer zu fassen ist, soll sie hier auch etwas ausführlicher beschrieben sein, damit wir selber, aber auch die LeserInnen wissen, was WIR damit meinen.

Die Ermittlung der Ergebnisse

Beim Identitätsseminar 2010 wurden die Mitarbeitenden gebeten, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie finde ich Lösungen für Probleme in meiner Funktion?
- Was brauchen wir, um eine gute Arbeitsatmosphäre und ein gutes Kooperationsklima zu schaffen?
- Was brauchen wir, damit die beiden Kulturen (Gehörlose und Hörende) gut miteinander arbeiten können?

Diese drei Fragen wurden mit unterschiedlichen Methoden ermittelt: kleine Arbeitsgruppen, Paarinterviews, Kärtchen beschriften und ganz persönliche Zuschreibungen an KollegInnen, die sie jeweils auf deren Rücken angeheftet haben.

Die Ergebnisse wurden geclustert und in Form unserer Kulturkompetenzen zusammengefasst.

Kulturkompetenz Innovation

Die Kulturkompetenz Innovation umfasst drei Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die im Alltag für innovative Lösungen unmittelbarer oder nachhaltiger Probleme und strategische Antworten wirksam werden. Diese drei Fähigkeiten sind: Kooperation, Reflexivität und Initiative bzw. schnelle Reaktion.

Was meinen wir mit den drei Kulturmerkmalen zur Kulturkompetenz Innovation?

Kooperation

Wie ausgeprägt ist die unmittelbare Kooperationsbereitschaft zwischen Einzelnen und Teams (Bereichen, Abteilungen) zur Bewältigung von Herausforderungen?

Kooperationen gelingen dort, wo sich Personen, Teams, Arbeitsbereiche und dergleichen gegenseitig in ihren Kompetenzen ergänzen. Wobei dies für zwei Arten von Kompetenzen gilt: für das Können und für das Dürfen. Kooperation gelingt dort, wo die einzelnen KooperationspartnerInnen eine innere Stabilität mitbringen und wo diese die Gewissheit haben, dass durch die Kooperation diese innere Stabilität auch nicht angezweifelt wird. Diese innere Stabilität ist gewissermaßen die Identität, mit der KooperationspartnerInnen sich auf eine Kooperation einlassen. Kooperation bedarf eines flexiblen Zugangs zur Organisation.

Die Kooperationsfähigkeit wird durch drei Merkmale beschrieben: nämlich die Fähigkeit, immer wieder kooperative Verhaltensangebote zu machen, auch wenn das Gegenüber verschlossen ist; die Fähigkeit, nicht nachtragend zu sein, wenn bei Konflikten Lösungen gefunden wurden, und die Fähigkeit, neue Wege gemeinsam zu beschreiten.

42 Prozent der Mitarbeitenden wurde explizit eine kooperative Kompetenz zugeschrieben. Das ist ein relativ hoher Wert, und er kann in zwei Richtungen gedeutet werden:

- Den Mitarbeitenden, die die Zuschreibung gemacht haben, ist Kooperation wichtig, und deshalb wurde die Zuschreibung gemacht. In diesem Fall wäre die Kompetenz ausbaufähig.
- Den Mitarbeitenden ist die Kooperation nicht so wichtig, trotzdem wurde Kooperation aufgrund der Erfahrungen zugeschrieben. In diesem Fall könnte das Ergebnis als hohes Potenzial gesehen werden.

Insgesamt kann das Unternehmen auf dieses Potenzial aufbauen und es weiterentwickeln.

Reflexivität

Wie bewusst und ausgeprägt sind die Reflexionsbereitschaft und Fähigkeit bei der Beobachtung von Unterschieden und Irritationen?

Das Wesen der Reflexivität ist die Beobachtung der Kommunikation und Positionierung des eigenen Systems (Person, Abteilung, Organisation, Partnerschaft usw.) in Bezug auf sein Umfeld. Das Umfeld stellt die Bedingungen zur Verfügung, in dem ein System lebensfähig ist. Daher gehören zur Reflexivität einerseits die Anschlussfähigkeit zu diesem Umfeld UND die eigene Beeinflussbarkeit dieses Umfeldes, damit auch die eigene Lebensfähigkeit (positiv) beeinflusst ist.

Wichtig ist uns, dass es einen zeitlichen Rahmen für die Reflexion gibt. Siehe dazu den Indikator „Lernen“ im Kapitel „Strukturkapital“. Zur Reflexivität gehört unserer Meinung nach auch ein gesundes Verhältnis zwischen dem „first job“ (das sind die formalen Lernforen und die formalen Aufgaben) sowie dem „second job“ (das sind die Tür-und-Angel-Gespräche beim Kaffee, in der Teeküche, im Hof, im Stiegenhaus und eben zwischen Tür und Angel).

Die Reflexivität ist unter anderem dadurch erkennbar, dass jemand weiß, wann für Stabilität zu sorgen und Wandel angesagt bzw. wann Nähe und Distanz (reflektieren können, selbstkritisch sein) notwendig ist. Weiters bedeutet Reflexivität, die „geistigen Landkarten“, also unsere organisationsinternen und für unsere Interkulturalität passenden Metaphern, anzureichern.

Bespiel 1: Ein Trainer bzw. eine Trainerin hat eine bestimmte Rolle gegenüber den Teilnehmenden (→ geistige Landkarte zur Rolle); diese Rolle erfordert kontextadäquates Verhalten.

Bespiel 2: Ein Trainer bzw. eine Trainerin hat morgen Unterricht. Aufgrund der geistigen Landkarte zum Unterricht (inkl. Qualitätsanspruch) gehört es zur Reflexivität, sich im Vorhinein bei den KollegInnen über den Wissensstand der Teilnehmenden und die Dynamik in der Gruppe zu informieren. Dies gibt Gelegenheit, mit den KollegInnen Reflexionen anzustellen. Dadurch gewinnt der Trainer bzw. die Trainerin eine Vorstellung über die Auswahl des Inhalts und der Methode im folgenden Training.

88 Prozent der Mitarbeitenden wurde explizit ein hohes Reflexivitätsniveau zugeschrieben. Es scheint so zu sein, dass für unsere Mitarbeitenden Reflexivität eine hohe Bedeutung hat und sie daher eine hohe Aufmerksamkeit auf diese Kompetenz legen. Daher wird diese Kompetenz auch als wichtig bei den jeweiligen KollegInnen angesehen. Erfreulich ist, dass die Mitarbeitenden diese hohe Reflexivität bei anderen Mitarbeitenden tatsächlich erfahren.

Es sind durchaus Herausforderungen zu berücksichtigen, denn Reflexivität braucht Zeit. Hier kommt es auf eine gute Balance zwischen den Interaktionen, in denen Geschichten ausgetauscht werden, und den Reflexionsformaten, die in kurzer Zeit gute Ergebnisse hervorbringen, an.

Initiative von Einzelnen und Teams

Wie hoch ist die persönliche Bereitschaft der Einzelnen, Probleme auf Eigeninitiative zu lösen? Ob die Personen bereit sind, selbstinitiativ zu Problemlösungen beizutragen, hängt wahrscheinlich im hohen Maß von ihrer Tauschbalance (siehe Kulturkompetenz „attraktiver Tausch“) ab. Manche brauchen auch eine „Selbsterlaubnis“, um initiativ zu werden, oder aber sie brauchen die explizite Botschaft der Organisation, dass dies erwünscht ist (Empowerment). Die Organisation kann Hürden aufstellen. Eine Bestrafung von Fehlern aufgrund von Eigeninitiative, eine mangelnde Anerkennung oder bewusste Anerkennung von falschen Leuten beispielsweise sind Hürden, die es Personen schwer machen, selbstinitiativ zu sein. Wer will sich schon maßregeln lassen? Die Organisation kann auch prozessuale und strukturelle „Landeplätze“ vorsehen, damit Initiativen sich durchsetzen können (Strukturkapital).

Initiative bedeutet, auf Beobachtungen, die den Erfolg des Trainings, der Beratung oder der Organisation beeinträchtigen könnten, schnell zu reagieren, und nicht zu warten, bis das beobachtete Phänomen zu groß wird, um es lösen zu können. Obwohl wir in unserer Organisation Funktionsbeschreibungen haben, die gewissermaßen den „Dienst nach Vorschrift“ beschreiben, sind wir darauf angewiesen, dass unsere Mitarbeitenden über diese „Vorschriften“ hinaus einfach im Rahmen ihrer Aufgaben selbstständig und immer auf der Suche nach den besten Lösungen handeln. Nicht umsonst ist die Ankündigung des „Dienstes nach Vorschrift“ eine Drohung, weil in ihr nicht alles abgebildet werden kann, was sich im Alltag ereignet. Uns ist es deshalb auch wichtig, unseren Mitarbeitenden Gestaltungsraum zu geben, in dem sie eigeninitiativ handeln können.

88 Prozent der Mitarbeitenden wurde explizit ein hohes Initiativ- und Reaktionsvermögen zugeschrieben. Dies zeigt, dass Probleme in einem frühen Stadium erkannt und angepackt werden und vielen KollegInnen diese Kompetenz zugeschrieben wird.

Zusammenfassung

Kulturkompetenz Innovation		
Kooperation	Reflexivität	Initiative
42%	88%	88%
		73%

Kulturkompetenz Vertrauen

Die Kulturkompetenz Vertrauen umfasst vier Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die im Alltag für Bindung und gutes Arbeitsklima sorgen. Diese vier Fähigkeiten sind: Kommunikationsfähigkeit, Verlässlichkeit, Humor und Auftreten bzw. Erscheinungsbild.

Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit, Vertrauen herzustellen und zu halten, d. h. immer wieder herzustellen? Vertrauen kann bewusst hergestellt werden, indem einige wichtige Teilaspekte, welche die Grundlage für Vertrauen darstellen und Vertrauen fördern, bewusst gepflogen werden.

Kommunikationsfähigkeit

Die Fähigkeit zur Kommunikation bedeutet, Verständigung herstellen zu können und sich um diese Verständigung bewusst zu bemühen. In Organisationen sind aber auch verschiedene Kontexte der Kommunikation wichtig zu beachten (unter Gleichen, unter hierarchischen Bedingungen, unter verschiedenen FunktionsträgerInnen usw.). Kontextadäquat kommunizieren zu können, damit Entscheidungen in angemessenen Zeiträumen möglich sind, ist die Kernfunktion von Kommunikation in leistungserstellenden Organisationen. Dazu zählen auch der kreative Zugang und ein angemessener Mix von Beziehungs- und Sachebene in der Kommunikation.

Bezüglich der Kommunikationsfähigkeit orientieren wir uns an einem einfachen, aber wirkungsvollen Modell des griechischen Philosophen Aristoteles: Ethos – Pathos – Logos.

Ethos steht für die eigene Glaubwürdigkeit, die wir in der Kommunikation vermitteln wollen, und für die Eigenverantwortlichkeit, die Führungskräfte auszeichnet.

Pathos steht für die Einfühlsamkeit, die wir dem Gegenüber entgegenbringen wollen.

Logos steht für konzeptionelle Klarheit und klare Abstimmungs- und Entscheidungsverfahren.

In Organisationen kommunizieren die Mitarbeitenden nicht nur zu zweit, vielmehr braucht es Teambesprechungen und Versammlungen – sowohl intern als auch zu Projekten mit externen AkteurInnen. Auch hier, meinen wir, ist eine erhebliche Kompetenz an Kommunikationsinszenierung erforderlich, um in angemessenen Zeiträumen zu guten Ergebnissen zu kommen. Zur Inszenierung der Kommunikation mit mehr als drei Personen oder sogar Großgruppen sind die Aufmerksamkeit auf den Kontext der Veranstaltung, das Setting (Sitzordnung, Raumnutzung), die Kommunikationsformate (Open Space, World-Café, zirkuläre Dialoge usw.) sowie die Absichten und Interessen der Teilnehmenden von großer Bedeutung. Seit Jahren wird bei uns auch die technisch unterstützte Kommunikation genutzt. Sie darf aber den Bedarf an Nähe nicht untergraben. Darauf wollen wir Wert legen.

88 Prozent der Mitarbeitenden schreiben den KollegInnen Kommunikationsfähigkeit zu. Darauf sind wir stolz, denn in der Tat haben wir schon so manche interkulturelle Hürde nicht zuletzt wegen dieser Kulturkompetenz gemeistert.

Verlässlichkeit

Grundlage für Vertrauen ist Verlässlichkeit. Das betrifft sowohl die Verlässlichkeit im praktischen Verhalten wie pünktliche Lieferung von versprochenen Aufgaben oder Pünktlichkeit selbst. Zur Verlässlichkeit gehört auch die „Berechenbarkeit“ in Bezug auf Positionierungen und Vereinbarungen (Handschlagqualität), die getroffen werden. Das bedeutet nicht, dass man eine rigide Haltung einnehmen muss, denn der in der Kulturkompetenz Innovation erwähnte Aspekt der Reflexivität ermöglicht wiederum auch den Wandel von Meinungen. Wichtig dabei ist es, diesen Wandel transparent zu kontextualisieren. Dies erhöht dann wiederum Vertrauen, weil es dann Ausdruck dafür ist, dass man nicht beliebig von einer Meinung zur anderen schwankt, sondern verlässlich auch darüber reflektiert.

46 Prozent der Mitarbeitenden schreiben den KollegInnen Verlässlichkeit zu. Das ist angesichts der Tatsache, dass dieser Aspekt nicht explizit, sondern implizit angefragt wurde, ein hoher Wert. Es zeigt uns aber auch, dass wir künftig die Aufmerksamkeit auf diese Kulturkompetenz legen müssen.

Humor

Der Humor macht vieles leichter. Er symbolisiert wertschätzende Distanz UND Nähe zu sich selbst und zu den anderen KommunikationsteilnehmerInnen. Guter Humor lebt von der Komik, d. h. der Fähigkeit, bewusst Kontexte zu verbinden, die normalerweise nicht zusammengehören, ohne Personen, Gruppen oder Kulturen abzuwerten. Wir wollen den Humor in unserem Unternehmen pflegen – er fördert Bindung und Reflexivität.

29 Prozent der Mitarbeitenden schreiben den KollegInnen Humor zu. Auch hier wissen wir, dass bei uns mitunter viel gelacht wird, Witze erzählt werden, manchmal aber auch, interkulturell bedingt, eine große Vorsicht vor Verletzungen herrscht, weil die Routine im Umgang dessen, was in der jeweiligen Kultur als Komik oder als Verletzung gilt, noch nicht jene Stabilität hat, die wir uns wünschen. Auch diesbezüglich werden wir uns weiter bemühen, an der „kulturellen Sicherheit“ zu arbeiten.

Auftreten und Erscheinungsbild

Das Auftreten und das Erscheinungsbild sind oft für den ersten Eindruck wichtig. Dabei ist entscheidend, ob eine kontextadäquate Form gefunden wird und das Auftreten und Erscheinungsbild mit der Persönlichkeit selbst stimmig ist, also ein authentisches Bild der AkteurInnen ermöglicht wird. Denn das, was erscheint, beobachtet immer das Gegenüber. Vor allem jene, die an der Innen-außen-Schwelle unseres Unternehmens arbeiten, haben hier eine wichtige Imagefunktion.

25 Prozent der Mitarbeitenden schreiben den KollegInnen gutes Auftreten und gutes Erscheinungsbild zu. Auch mit diesem Kulturaspekt wird unserer Meinung nach vorsichtig umgegangen, was dem gegenseitigen Respekt geschuldet ist. Wir wünschen uns in Zukunft einen offeneren Umgang damit, weil wir glauben, dass es über diesen Kulturaspekt möglich ist, Leichtigkeit zu erzeugen bzw. aufrechtzuerhalten, womit wiederum andere Kulturaspekte gefördert werden.

Kulturkompetenz Vertrauen			
Kommunikation	Verlässlichkeit	Humor	Auftreten bzw. Erscheinungsbild
88%	46%	29%	25%
			47%

Kulturkompetenz attraktiver Tausch

Der „attraktive Tausch“ besteht aus sieben Tauschaspekten, die zwischen Mitarbeitenden und Organisation getauscht werden. Er ist dann gegeben, wenn ihm beide Seiten Attraktivität und Fairness zuschreiben.

Wie attraktiv ist der Tausch, den die Mitarbeitenden mit der Organisation unseres Unternehmens eingehen, und wie attraktiv ist dieser Tausch für die Organisation?

Es werden aus unserer Sicht Attraktoren getauscht. Ist dieser Tausch halbwegs zufriedenstellend? Ist er nicht zufriedenstellend, dann suchen sich die Personen Felder und Möglichkeiten, das Tauschdefizit auszugleichen. Dieser Ausgleichsversuch hat aber dann meist nichts mehr mit der Leistungserstellung zu tun. Die Organisation wird zu einer Arena für vieles, nur nicht für einen Ort, an dem es um KundInnenutzen geht. Personen tauschen mit der Organisation folgende 7 Aspekte, die sie gut beantwortet haben möchten:

- Wird das Gehalt im Vergleich zur Leistung als fair erachtet?
- Wird angemessene Anerkennung für Ideen, Lösungen und Initiativen gegeben?
- Gibt es angemessene symbolische Rituale und Beziehungsangebote dafür, dass sich eine Person als zugehörig empfinden kann?
- Verleiht der Zweck der Organisation und die konkrete Tätigkeit ausreichend Sinn?
- Gibt die Organisation ausreichend Sicherheit (Jobsicherheit), oder/und gibt die Organisation ausreichend Möglichkeit, Risiko zu erleben (kann man hier den Kick erleben)?
- Bieten die Organisation und die Stellung in der Organisation ausreichende Möglichkeiten, Macht und Einfluss auszuüben – oder wenigstens den autonomen Freiraum, den Menschen für ihre Arbeit zur Selbstgestaltung brauchen?
- Ermöglicht die Organisation ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten zur Leistungssteigerung, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern oder um besser zu werden als die KollegInnen?

Attraktive Tauschbeziehungen



Diese sieben Aspekte haben nicht alle die gleiche Gewichtung. Meist sind es 2 bis 3 Aspekte, die im aktuellen Zeitabschnitt besondere Bedeutung haben. Im Alter von 35, 45 und 55 Jahren ändern sich meist die Gewichtungen.

Ist dieser Tausch aus der Sicht der Person nicht attraktiv genug, dann kann davon ausgegangen werden, dass sich die Person Schauplätze sucht (oder sich von Schauplätzen zurückzieht), um sich diesen Ausgleich zu holen. Daher haben wir in unseren MitarbeiterInnengesprächen die Reflexion dieser sieben Tauschaspekte

inkludiert. Die Burnout-Forscherin Christina Maslach (Berkeley, USA) hat sechs von diesen sieben Aspekten (außer Sicherheit/Risiko) als Burnout-Gründe ermittelt. Auch daher ist es uns wichtig, diese sieben Aspekte zu beachten und dafür Sorge zu tragen, dass jeder und jede Mitarbeitende auf Dauer einen guten Ausgleich empfindet. Auch als Organisation ist es uns wichtig, den Tausch attraktiv zu erhalten. Wir sind sogar der Meinung, dass dieses Modell die Grundlage für gut motivierte Mitarbeitenden ist und darüber hinaus die Voraussetzung darstellt, dass wir und unsere Mitarbeitenden in der Arbeit auch eine hohe Sensibilität für den attraktiven Tausch mit den Teilnehmenden und mit den GeldgeberInnen entwickeln.

Zusammenfassung

Während der MitarbeiterInnengespräche im Jahr 2011 wurden die Tauschaspekte reflektiert und aus den Ergebnissen die aktuell wichtigsten Aspekte ermittelt. Dazu wurde auch die aktuelle Attraktivität errechnet. Sie liegt bei 73 Prozent.

Kulturkompetenz attraktiver Tausch

Von 7 Aspekten des fairen Tausches wurden die für unsere MitarbeiterInnen 3 wichtigsten ermittelt:

1. SINN
2. ANERKENNUNG
3. GELD

Die Tauschbeziehung zwischen MitarbeiterInnen und equalizent wurde auf einer Skala von 1 (unfaire Tauschbeziehung) bis 10 (optimal, besonders attraktive Tauschbeziehung) eingestuft:

Mittelwert: 7,30
Kapitalisierung: 73%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2011

BewertungsakteurInnen: MitarbeiterInnen im jährlichen Gespräch

Quelle: MitarbeiterInnen

Ergebnis: Der Indikator „fairer Tausch“ liegt bei 73%. Dies bedeutet, dass unsere MitarbeiterInnen die Tauschbeziehung bei uns sehr gut sehen! Dies lässt auf eine hohe Motivation schließen.

Führungskräftepotenzial

Das Führungskräftepotenzial ist die Anzahl-Konfiguration jener Mitarbeitenden, die Führungsfunktionen innehaben und innehaben könnten, nämlich die Leitung des Office, Projektleitungen und Geschäftsführung. Ob Führungskompetenz vorhanden ist, wird an drei Konzepten eingeschätzt.

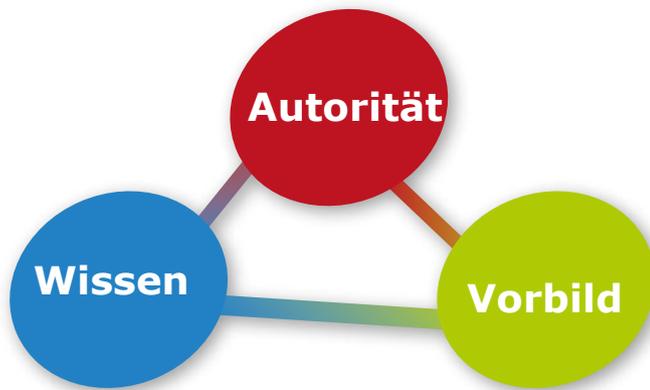
Führung bedeutet, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, ihre Arbeit mit Freude und Entschlusskraft auszuführen. Wenn wir nach dem Potenzial von Führungskräften Ausschau halten, was müssen wir beobachten, dass wir jemandem Potenzial zuschreiben?

Damit wir Führungspotenzial zuschreiben können, fokussieren wir unsere Beobachtungen und Reflexionen auf 3 Führungsfähigkeiten:

- „AuWiVor-Modell“
- „VorMiHi-Modell“
- „Führungsaufgaben-Modell“

Das „AuWiVor-Modell“¹²

Die Formel „AuWiVor“ steht für Autorität, Wissen und Vorbild. Wir meinen, dass Führungskräfte sich selbst führen können müssen, und dazu sind drei Aspekte von Bedeutung:



Autorität

Dieses AuWiVor-Modell geht davon aus, dass Führungskräfte zur stimmigen Ausübung ihrer Führungsaufgaben Autorität brauchen. Diese stützt sich einerseits auf die Stellung im System, andererseits ist Autorität aber auch etwas, was von den Mitarbeitenden einer Führungskraft zugesprochen wird. Deshalb bedarf es sowohl der formalen Autorität als auch der persönlichen Autorität und der Stimmigkeit dieser beiden Aspekte, die in der Regel die Definitionsmacht einer Führungskraft unterstützt. Definitionsmacht bedeutet, jemandem wird zur Deutung von Situationen viel Autorität zugesprochen, man vertraut auf dessen Kompetenz. Die Definitionsmacht hängt sehr eng mit den anderen Aspekten von Wissen und Vorbild zusammen.

Wissen

Weiters geht das AuWiVor-Modell davon aus, dass Führungskräfte zur Führung ein bestimmtes Wissen brauchen, wobei hier die Wissensdefinition von Willke herangezogen wird. Wissen hat demnach im Unterschied zu Daten (abgespeicherte Daten, stehen einfach zur Verfügung) und Informationen (Daten, die von den NutzerInnen in einen Bedeutungszusammenhang gebracht werden) etwas mit Erfahrung zu tun. Diese Erfahrungen werden in Bezug auf das relevante System, in dem die Führungskraft agiert, reflektiert.

Vorbild

Führungskräfte sind DIE Kulturträger eines Unternehmens. Mitarbeitende orientieren sich in der Regel nach den Führungskräften, sei es, dass sie sie nachahmen wollen oder sie genauso nicht agieren wollen. Führungskräfte sind demnach ein Modell oder ein Anti-Modell. In der Regel wird dies natürlich differenziert betrachtet. Wir beobachten daher, ob Führungskräfte ein Modell auch für ihre Mitarbeitenden abgeben und welche Interventionen auf der Verhaltensebene erforderlich sind, dies zu unterstützen. Das Vorbild bezieht sich in diesem Fall vor allem auf die Vorbildwirkung hinsichtlich der strategischen Prozesse und die Kulturkompetenzen insgesamt.

Kapitalisierung

Bei den MitarbeiterInnengesprächen mit den Führungskräften und jenen, denen das Potenzial zugesprochen wird, reflektieren wir mit den GesprächspartnerInnen diese Aspekte der Führungsfähigkeit.

Das „VorMiHi-Modell“

Die Formel „VorMiHi“ steht für vorne – mitten – hinten. Es bedeutet, dass ein soziales System mit räumlichen Metaphern verortet werden kann. Neben der eher bekannten Metapher von oben und unten, was auf ein hierarchisches Organisationsmodell hinweist, wollen wir ein eher laterales Modell anbieten, welches aber die Verantwortung für Führung klar verortet.

Vorne positionieren

Das bedeutet, eine Führungskraft braucht den Mut und die Fähigkeit, vorne zu stehen und voranzugehen. Sie soll die Mitarbeitenden auch dazu anregen, nach vorne und über den Tellerrand zu blicken, zumindest seine Beobachtungen dazu mit ihnen reflektieren. Vorne stehen kann auch bedeuten, sich mitunter schützend vor die Mitarbeitenden zu stellen, damit diese entlastet sind und ihren Job machen können.

¹² Dieses Modell orientiert sich nach **Joseph O'Connor** (1999): Führen mit NLP. Pfad-Finder im innovativen Unternehmen. Kirchzarten.

Mitten drinnen

Hin und wieder ist es erforderlich, selbst Hand anzulegen und in die Tiefen der operativen Detailarbeit einzusteigen, wenn Not an der Frau oder am Mann ist, etwa in der Urlaubszeit oder bei Projekteinreichungen und -abschlüssen. Aber dieser Platz darf keine Dauerposition sein, sonst geht die Zeit für die Führungsarbeit ab.

Hinten positionieren

Das bedeutet, hinter seinen Mitarbeitenden zu stehen, sie zu fördern und, wenn es sein muss, zu verteidigen. Von hinten den Überblick zu haben, ob alle Bedingungen für das Kerngeschäft der Mitarbeitenden vorhanden sind, das bedeutet das alltägliche Stehen hinter seinen Mitarbeitenden.

Kapitalisierung

Diese Aspekte des VorMiHi-Modells werden in der Geschäftsführung reflektiert, wenn das Potenzial und die Potenzialförderung das Thema sind. Sie werden auch bei den MitarbeiterInnengesprächen in Form von Geschichten zum Thema gemacht.

Das „Führungsaufgaben-Modell“

Unser Führungsaufgaben-Modell orientiert sich an Fredmund Malik¹³, der folgende Aufgaben vorschlägt:

- Für Ziele sorgen, d. h. selbst Ziele setzen, die Wirkungen (direkter Nutzen) beobachten und reflektieren, sowohl mit den Mitarbeitenden als auch mit den jeweiligen Vorgesetzten.
- Organisieren, d. h., immer dafür sorgen, dass die Organisation und die Teilorganisation „gut aufgestellt“ sind und die erforderlichen Ressourcen und Wissen zur Verfügung haben.
- Entscheiden, d. h. Partizipation sicherstellen UND klarstellen, dass Entscheidungen in angemessenen Zeiträumen zustande kommen müssen; mitunter auch in der Lage sein, eine „einsame Entscheidung“ zu treffen.
- Beurteilen, Messen, Kontrollieren, d. h. die in der Organisation erforderlichen Beobachtungsinstrumente mitgestalten (Steuerungslandkarte, Wissensbilanz, Projektziele) und weiterentwickeln.
- Fördern von Menschen, d. h. das Augenmerk darauf legen, dass die Mitarbeitenden auf Dauer einen attraktiven Tausch mit der Organisation pflegen können; weiters dafür sorgen, dass sie sich im Unternehmen und auch darüber hinaus weiterentwickeln können. Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen, können später wichtige PartnerInnen oder VermittlerInnen sein.

Kapitalisierung

Die Aspekte des Führungsaufgaben-Modells werden in der Geschäftsführung reflektiert, wenn das Potenzial und die Potenzialförderung das Thema sind. Sie werden auch bei den MitarbeiterInnengesprächen und in Projektleitungsteams, in denen von Führungserlebnissen berichtet wird, reflektiert. Darüber hinaus werden Führungserfahrungen mitunter in den jährlichen Identitätsseminaren zum Thema gemacht. Dieses Modell wurde anhand der Erstellung der Eröffnungsbilanz erstmals erarbeitet und wird in den nächsten Jahren vertieft und eingeführt.

Unser Führungskräftepotenzial

Diese drei Beobachtungsfokuse dienen dazu, das Führungskräftepotenzial zu ermitteln. Das Ergebnis der Einschätzung im Jahr 2011 ergibt:

Führungskräftepotenzial			
	Leitung Office	Projektleitung	Geschäftsführung
IST	1	7	3
Zusätzl. Bedarf	0,1	3,5	1
Potenzial im Verhältnis z. Bedarf	0,1	4	0
Potenzial im Verhältnis z. Bedarf in %	100,00	114,29	0,00
			71%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: 2011

BewertungsakteurInnen: Controlling und Geschäftsführung equalizent

Ergebnis: Mit 71 Prozent ist das Unternehmen recht gut im Rennen, allerdings wird zur Sicherung einer nachhaltigen Geschäftsführung in den nächsten Jahren einiges an Aufbauarbeit geleistet werden. Ob dazu ein Mentoringmodell zum Tragen kommt, wird erst noch entschieden.

13 **Fredmund Malik** (2000): Führen, Leisten, Leben. 7. Auflage. Düsseldorf.

Beziehungskapital

Die Schlüsselindikatoren des Beziehungskapitals

Die Beziehungsgestaltung wird bis auf einige Ausnahmen über 3 Kategorien bewertet:

- eine sporadische und/oder routinierte (operative Aktivitäten) Auftragsbeziehung
- eine Beziehung, die durch einen regelmäßigen Reflexionsprozess begleitet wird (neben den operativen Aktivitäten)
- eine strategische Bindung bis hin zu strategischen Partnerschaften; das bedeutet, wir entwickeln zukunftsorientierte oder pilothafte Projekte, die unsere PartnerInnen dann in ihrem Wirkungsfeld weiter umsetzen können

AuftraggeberInnen

Das Beziehungskapital AuftraggeberInnen wird durch deren Bindungsbereitschaft mit equalizent kapitalisiert. Dabei werden drei Qualitäten unterschieden: routinierte Auftragsabwicklung, regelmäßiger Austausch und strategische PartnerInnenschaft.

Der folgende Indikator bildet jene AuftraggeberInnen ab, mit denen wir unser Kerngeschäft abwickeln. Die Qualität der Bindung ist in der Landschaft der Auftraggebertabelle recht gut „verteilt“. Aber wir wissen, Beziehungskapital ist schneller verspielt, als es wieder aufgebaut ist. Daher bemühen wir uns um eine regelmäßig hohe Qualität der Beziehung. Dies betrifft eine partnerschaftliche und vertrauenswürdige (d. h. zuverlässige) Gestaltung der Beziehung vor allem auch in den Abrechnungen der Projekte. Wenn es uns gelingt, mit den AuftraggeberInnen eine gemeinsame Sensibilität über die in der Wirkungskette definierten „direkten Nutzen“ zu erzielen, dann haben wir eine gemeinsame Gesprächsbasis gefunden, die nachhaltig wirkt. Wie aus dem ermittelten Ergebnis hervorgeht, ist diese beschriebene Qualität bei einigen PartnerInnen erreicht, mit manchen kann die Bindung noch vertieft werden.

Es ist uns klar, dass es auch GeldgeberInnen gibt, die nach dem Distanzprinzip funktionieren. In diesen Fällen geht es um korrekte Abwicklung und Kommunikation der Wirkungen, damit diese die Ergebnisse auch in ihrer eigenen Medienarbeit nützen können.

AuftraggeberInnen	Fokus: routinierte Abwicklung von Aufträgen	Fokus: regelmäßige Kommunikation bzw. Austausch	Fokus: sind strategische PartnerInnen	
	1 bis 2	3 bis 4	5 bis 6	Wert
Bundessozialamt - Landesstelle Wien (BSB)			5	4,06
Arbeitsmarktservice Wien (AMS)		4		0,33
Fonds Soziales Wien (FSW)		3		0,14
Life-Long-Learning Programme der EU (Grundtvig, Comenius)	1			0,01
Zentrum für Innovation und Technologie (ZIT)	2			0,02
Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI Wien)			5	0,08
Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds (WAFF)	1			0,02
				4,66
				77,69%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: Geschäftsjahr 2011

BewertungsakteurInnen: Controlling

Quelle: Controlling; Gewichtung nach Umsatz FördergeberInnen (Förderverträge)

Ergebnis: Der Indikator AuftraggeberInnen wurde mit 77,69 % kapitalisiert. Dies ist ein ausgezeichnetes Ergebnis. Längerfristig sind mit möglichst vielen FördergeberInnen strategische Partnerschaften anzupeilen, um die Auftragslage zu sichern.

Teilnehmende

Das Beziehungskapital zu den Teilnehmenden wird durch deren Einschätzung der Qualität des Trainings ermittelt. Die Bewertungsskala reicht von 1 bis 4 mittels Feedback-Bögen.

Neben dem direkten Nutzen, den Teilnehmende haben, ist es uns wichtig, dass sie selbst auch mit unseren Leistungen zufrieden sind. Sie stellen auch eine wichtige VermittlerInnenrolle für uns dar. Das Ergebnis zeigt uns, dass wir noch stärker als bisher auf eine gute Kooperation mit den Teilnehmenden setzen müssen. Die Ergebnisse werden künftig sorgfältiger als bisher ausgewertet, um präzisere Hinweise zu erhalten, wo wir unsere Beziehung zu den Teilnehmenden verbessern und vertiefen können.

Teilnehmende (Zufriedenheit)	Maßnahmenstunden lt. Wirkungskette	Gewichtung nach MS	Auswertung vom	Feedback	Wert
Zone Jugendliche 2010	1440,00	19%	16.6.2010	2,59	0,50
First Step 2010	375,00	5%	15.12.2010	1,66	0,08
Weiterbildungskurse 2010	874,00	12%	31.12.2010	1,58	0,19
Brückenschlagen 2010	1238,38	17%	27.7.2010	1,48	0,25
Visuelle Kommunikation 2010	1013,00	14%	10.2.2011	1,46	0,20
Horizonte 2010	1440,00	19%	14.12.2010	1,7	0,33
Assistenz im Rechnungswesen 2010	1029,50	14%	28.3.2011	1,34	0,19
	7409,88			Durchschnittsnote	1,74
	MS gesamt				57%

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: Projekte Start 2010, Dauer bis zu einem Jahr (tlw. bis 2011)

BewertungsakteurInnen: TeilnehmerInnen

Quelle: Feedback-Bögen Notenskala 1 (sehr gut) bis 4 (unbefriedigend)

Anmerkungen: In den Weiterbildungskursen wurden 123 Kursplätze von 83 Teilnehmenden in Anspruch genommen.

Ergebnis: Der Indikator TeilnehmerInnen-Zufriedenheit wurde mit 57 % kapitalisiert. Das entspricht einer Kapitalisierung die ausbaufähig ist. Hierzu ist es wichtig, die Erkenntnisse der Feedbacks auszuwerten und abzuwägen sowie Verbesserungen einzuleiten.

Vermittlungssysteme

Die VermittlerInnen sind die unmittelbaren AkteurInnen, die dafür sorgen, dass wir KundInnen (Teilnehmende) haben. Damit helfen sie, unsere Arbeit zu legitimieren. In der Beziehungsgestaltung werden drei Qualitäten unterschieden: sporadische Vermittlungen, reflektierte und strategische Vermittlungsfunktion.

Vermittlungssysteme	Sporadische Vermittlungsfunktion	Reflektierte Vermittlungsfunktion	Strategische Vermittlungsfunktion	Wert
	1 bis 2	3 bis 4	5 bis 6	
Clearingstellen		4		67%
Arbeitsassistenten			5	83%
AMS-BeraterInnen		3		50%
				67%
				6 max. pro Vermittlungssystem

Distributionskanäle:

sporadisch: VermittlerInnen buchen uns TeilnehmerInnen zu

reflektiert: VermittlerInnen buchen uns Personen zu, da sie die equalizent-Kernkompetenzen kennen

strategisch: darüber hinaus findet mit den VermittlerInnen Kompetenzaustausch statt (gemeinsames Auftreten, gemeinsame Lösungssuche) bis hin zur strategischen Partnerschaft

Zeitraum/Zeitpunkt Ermittlung Indikator: Frühjahr 2011

BewertungsakteurInnen: Controlling und WiBi Team

Quelle: Befragungen

Ergebnis: Der Indikator Vermittlungssysteme wurde mit 67 % kapitalisiert. Das entspricht einem hohen Niveau. Ideal ist es, wenn equalizent für VermittlerInnen als strategische Partnerin gesehen und verstanden wird: Mit denen möchten wir etwas umsetzen.

In Bezug auf unsere Bindungsqualität mit den VermittlerInnen können wir einerseits die bestehenden Bindungen noch weiter ausbauen und andererseits neue VermittlerInnen gewinnen, mit denen wir in Partnerschaften oder Netzwerken komplementäre Aufgabenstellungen suchen.

12. Dank & Abschluss

Liebe Leserin, lieber Leser, wir danken Ihnen, dass Sie unserer Wissensbilanz so viel Aufmerksamkeit geschenkt haben. Dabei ist Ihnen wahrscheinlich nicht entgangen, dass wir durchaus mit Stolz auf die ermittelten Ergebnisse unserer Selbstbeobachtung blicken. Das Ergebnis ist nicht selbstverständlich, es ist mitunter durch harte, engagierte, kreative und humorvolle Arbeit aller unserer Mitarbeitenden hervorgebracht worden.

Als LeserIn haben Sie auch wahrgenommen, dass wir einiges in der Zukunft vorhaben. Dafür brauchen wir Sie als PartnerInnen. Egal, welche Funktion Sie in unserer Gesellschaft innehaben – seien Sie versichert, wir sind für jedes kooperative Angebot dankbar, welches uns dabei unterstützt, unsere Arbeit für eine chancengerechtere Welt, für die gesellschaftliche Anerkennung der Gebärdensprache und für die Verankerung des Vielfalt-Gedankens in der Gesellschaft zu verbreiten und zu vertiefen.

Abschließend möchten wir uns bei allen bedanken, die uns bisher begleitet, gefördert und mit spannenden Aufträgen bedacht haben.

Wir fühlen uns recht gut „aufgestellt“ für unsere künftigen Vorhaben, und Ihr Zuspruch wird uns ermutigen, einen erfolgreichen Weg fortzusetzen.

Das equalizent-Team 2010



equalizent Team



equalizent

Schulungs- und Beratungs GmbH
Qualifikationszentrum für Gehörlosigkeit, Gebärdensprache, Schwerhörigkeit und Diversity Management