



INNOVATIONSTREIBER INTELLEKTUELLES KAPITAL

DIE METHODE „WISSENSBILANZ - MADE IN GERMANY“

VORWORT



Wissens- und Innovationsvorsprünge sowie ein effizienter Umgang mit dem „Intellektuellen Kapital“ sind heute entscheidende Wettbewerbsvorteile für alle Organisationen. Darüber hinaus ist die Kommunikation dieser immateriellen Unternehmenswerte gegenüber Kunden, Partnern und Kapitalgebern zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden.

Die Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals, wie beispielsweise das erfolgskritische Wissen, die internen Prozesse und Strukturen sowie wichtige Beziehungen zu Kunden und Partnern, bleiben in üblichen Bilanzen und Controlling-Instrumenten meist unberücksichtigt.

Die Wissensbilanz hingegen ist ein Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens und zeigt die Zusammenhänge zwischen Zielen, Geschäftsprozessen, Intellektuellem Kapital und Geschäftserfolg einer Organisation auf.

Seit Frühjahr 2012 unterstützt der Bundesverband Wissensbilanzierung e.V. (BVWB) Anwender und Interessierte bei der qualitätsgetreuen Anwendung der Wissensbilanz-Methode. Ziel des Bundesverbandes Wissensbilanzierung ist es, die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch der Mitglieder zu fördern sowie praxisnah über die Wissensbilanz zu informieren und zu beraten.

Die vorliegende Broschüre stellt einige erfolgreiche Beispiele für den Nutzen einer Wissensbilanz vor. Zielgruppe sind alle Organisationen, deren Erfolg maßgeblich vom richtigen Einsatz des Intellektuellen Kapitals abhängt. Sie spricht alle Verantwortlichen einer Organisation an, vom Geschäftsführer über den Controller und Personalverantwortlichen hin zum QM-Beauftragten, zum Produktions- und Entwicklungsleiter, zum Wissensmanager sowie Vertriebs- und Marketingleiter. Praxisbeispiele machen deutlich, dass die Wissensbilanz Lernprozesse in Gang setzt, die über die Grenzen der reinen Betriebswirtschaftslehre hinausgehen.

„Als ich anfing, mich mit dem Thema zu beschäftigen, wurde hauptsächlich in Hardware wie Fabriken und Maschinen investiert. Heute legen Unternehmen einen viel größeren Wert auf Kunden, IT-Systeme, Forschung und Entwicklung, Ausbildung und Kompetenzentwicklung. Die Buchhaltung spiegelt diese Faktoren aber nicht wider. Wir müssen diese Vorstellung erweitern, um zu verstehen, wie die Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann.“

Prof. Leif Edvinsson, Wissensmanagement-Pionier und Ehrenmitglied des BVWB e.V.

KURZPORTRÄT „WISSENSBILANZ - MADE IN GERMANY“

Was ist eine Wissensbilanz?

Eine Wissensbilanz erfasst und bewertet die immateriellen Vermögenswerte einer Firma und weist diese in strukturierter Form aus. Diese immateriellen Vermögenswerte sind nicht greifbar, aber für den Unternehmenserfolg bedeutende Faktoren, wie der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Beziehungen zu Kunden. Eine Wissensbilanz ergänzt daher die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um bisher vernachlässigte weiche Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere, zukunftsorientierte Ansicht und Bewertung des Unternehmens.

Was ist das Intellektuelle Kapital?

Die Bewertung des Intellektuellen Kapitals erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden.

- **Humankapital:** Das Humankapital umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten, die die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation einbringen, wie z.B. Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Mitarbeitermotivation, Führungskompetenz.
- **Strukturkapital:** Das Strukturkapital ist der Oberbegriff für alle Strukturen, die die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen, wie z.B. Kooperation und Wissenstransfer, Führungsinstrumente, IT und explizites Wissen, Produktinnovation, Prozess- und Verfahrensinnovation, Unternehmenskultur.
- **Beziehungskapital:** Das Beziehungskapital ist der Oberbegriff für alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen, wie z.B. Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen, Beziehungen zur Öffentlichkeit, Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren und Eignern, Beziehungen zu Kooperationspartnern.



Hintergrund

In einem Umfeld, das durch Globalisierung, Technologisierung und zunehmend kürzer werdende Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist, sind Wissensvorsprünge in vielen Bereichen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Um auf diese Herausforderung zu reagieren, haben innovative Firmen damit begonnen, sich mit Wissensbilanzen zu befassen und ihr erfolgskritisches Intellektuelles Kapital zu identifizieren, zu entwickeln und schließlich nutzbringend einzusetzen. Die Pioniere der Wissensbilanzierung haben bereits in den 90ern gezeigt, dass die gezielte Erfassung des Intellektuellen Kapitals zusätzliches Erfolgspotenzial erschließt. Übliche Bilanzen reichen als Instrument hierzu nicht aus, da diese lediglich die finanzielle und materielle Vergangenheit der Organisation widerspiegeln. Das Intellektuelle Kapital, wie beispielsweise das Fachwissen, die Erfahrung und Kreativität der Mitarbeiter, effiziente Prozesse, geistiges Eigentum oder wichtige Beziehungen zu Kunden und Partnern, finden kaum Berücksichtigung. Gerade in diesen Elementen liegen jedoch die zukünftigen Potenziale und Entwicklungschancen am Innovationsstandort Deutschland.

DER NUTZEN DER WISSENSBILANZ



Das strategische Instrument der Wissensbilanz ermöglicht das messbare, systematische Management der wichtigsten weichen Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Das Einsatzgebiet reicht von der Erfassung der immateriellen Vermögenswerte über deren Priorisierung bis zum Controlling von Veränderungsmaßnahmen.

Der Bewertungsmaßstab der Wissensbilanz ist dabei immer die Unternehmensstrategie. Das Instrumentarium der Wissensbilanz hilft dabei, eine klare strategische Ausrichtung des Unternehmens zu gewährleisten. Sie erhöht das gemeinsame Verständnis für die Zielvorstellungen der Geschäftsführung und kann dabei helfen, notwendige Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen. Auch bei der Weitergabe von implizitem Wissen, beispielsweise beim Ausscheiden von Entscheidungsträgern oder bei personellem Wechsel in der Unternehmensführung, hat sich die Wissensbilanz als hilfreiches Tool bewährt.

Darüber hinaus kann die bessere Nutzung der immateriellen Vermögenswerte im Unternehmen auch in der Optimierung von Geschäftsprozessen oder in der Allokation von Ressourcen auf bestimmte Maßnahmen münden. Durch die erhöhte Transparenz wird generell das Risiko von Fehleinschätzungen gesenkt. Demzufolge kann so die Darstellung der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens durch die Ergebnisse der Wissensbilanz ein wichtiges Argument gegenüber Analysten und Investoren sein.

Nutzen der Wissensbilanz aus Anwendersicht

Die Unternehmen, die bereits eine Wissensbilanz erstellt haben, berichten von einer Reihe von zusätzlichen Nutzenaspekten:

- Eine ganzheitliche Perspektive auf die Organisation sowie zusätzliche Transparenz über die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens. Dadurch wird der Stellenwert von Intellektuellem Kapital deutlich und eine Priorisierung von erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen möglich.
- Die Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Erstellung der Wissensbilanz erhöht auf beiden Seiten die Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen.
- Die Erfassung und Definition des Intellektuellen Kapitals ermöglicht eine gemeinsame Sprachfindung, die Missverständnisse vermeidet und konstruktive Diskussionen fördert.
- Eine offene und aufrichtige Diskussion über Stärken und Schwächen sowie eine ehrliche Bewertung des Intellektuellen Kapitals schafft Transparenz und Vertrauen sowie ein innovationsförderliches Klima zwischen den Mitarbeitern, Organisationseinheiten und -funktionen.
- Die Wissensbilanz ist mit anderen, schon bestehenden Managementinstrumenten kompatibel, baut aber nicht explizit darauf auf. Sie kann daher als integriertes und als selbständiges Managementinstrument verwendet werden.

DIE WISSENSBILANZ ALS MANAGEMENT-INSTRUMENT ZUR INTERNEN STEUERUNG



Das zentrale Anliegen der Wissensbilanz aus Managementperspektive ist es, Schwachstellen und Potenziale aufzudecken, um den Geschäftserfolg zu maximieren. Hierfür werden die erfolgskritischen immateriellen Einflussfaktoren, die vorhandenen Stärken und Schwächen sowie deren Zusammenhänge untereinander und mit dem Geschäftserfolg erfasst. Dies ist besonders wichtig, da das Management von Intellektuellem Kapital oft mit erheblichem Aufwand verbunden ist, der sich nur rechnet, wenn der Nutzen nachweisbar ist. Durch die Erfassung und Bewertung der wichtigsten Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals wird transparent, wie wichtig eine Ressource für die Organisation ist, mit welchen Unwägbarkeiten bei deren Entwicklung zu rechnen ist, in welchen Zeithorizonten Veränderungen eintreten können und welche Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden können.

Management- und Sozialkompetenz entwickeln

Ein Beispiel für ein renommiertes Unternehmen, das die Wissensbilanz konsequent als Managementinstrument einsetzt, ist die EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Mit rund sechs Millionen Kunden und über 20.000 Mitarbeitern ist EnBW das drittgrößte deutsche Energieversorgungsunternehmen und hat für den Geschäftsbereich Strom bereits 2005 die erste Wissensbilanz erstellt und in den Folgejahren durch Wissensbilanzen in den Geschäftsfeldern Gas sowie Energie- und Umweltdienstleistungen ergänzt.

Dabei wurde deutlich, dass erste eingeleitete Maßnahmen bereits die gewünschte positive Wirkung erzielten. Ulrich Schmidt, Projektleiter Organisations- und Wissensmanagement bei der EnBW ist daher überzeugt, dass „die Wissensbilanz die entscheidenden Stellhebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg identifizieren kann und der kontinuierliche Einsatz dieses Managementinstruments das Controlling der getroffenen Maßnahmen ermöglicht.“

Wissensbilanz versus Finanzbilanz

Obwohl auch bei der Wissensbilanz von einer „Bilanz“ die Rede ist, unterscheidet sie sich fundamental von der Finanzbilanz – ergänzt diese aber an wichtigen Punkten. Während die Finanzbilanz die wesentlichen Positionen bei Vermögensherkunft und -verwendung eines Unternehmens bilanziert, wird in der Wissensbilanz das nur schwer messbare intellektuelle Kapital systematisch evaluiert. Daraus ergibt sich auch ein unterschiedlicher Zeitfokus beider Instrumente: Während die Finanzbilanz primär die Vergangenheit bewertet, um getroffene Entscheidungen zu legitimieren, richtet die Wissensbilanz ihren Blick auf die Zukunft und das Entwicklungspotenzial einer Organisation.

DIE WISSENSBILANZ EXTERN KOMMUNIZIEREN



Weiterhin zielt die Wissensbilanzierung darauf ab, die Kommunikation von Organisationen mit ihrem Geschäftsumfeld zu verbessern, indem gezielt versucht wird, Informationsdefizite zwischen den Organisationen und externen Zielgruppen wie Kunden, Kapitalgebern oder Partnern abzubauen. So kann die Wissensbilanz z. B. in einem Bankengespräch genutzt werden, um den Firmenkundenberater der Bank über die zukünftigen Potenziale der Organisation aktiv zu informieren. Ergebnisse einer Wissensbilanz können zudem in bestehende externe Berichtsformen wie in die Lageberichterstattung oder in den

Nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik ist das Intellektuelle Kapital in vielen Unternehmen bereits heute für die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit wichtiger als die klassischen Produktionsfaktoren wie Maschinen, Gebäude und Betriebsausstattung. Diese Unternehmenswerte gezielt an externe Stakeholder zu kommunizieren ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ein wichtiger Mehrwert der Wissensbilanz.

Geschäftsbericht integriert werden. Das Ziel ist, mehr und qualitativ bessere Aussagen über die Zukunftsfähigkeit und das Innovationspotenzial eines Unternehmens zu machen. Dies soll letztlich die Zusammenarbeit verbessern und den jeweiligen Partnern ermöglichen, das Unternehmen richtig einzuschätzen.

Vier von fünf Pilotunternehmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“ nutzen die Wissensbilanz neben der internen Steuerung auch zur externen Kommunikation. Damit stellen die Unternehmen den externen Bezugsgruppen wie Investoren, Lieferanten, Kunden oder möglichen Mitarbeitern strategische Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar dar.

Bewusster Umgang mit den Ergebnissen

Da eine Wissensbilanz – auch für die Wettbewerber – sehr tiefe Einblicke in ein Unternehmen geben kann, sollte mit den Ergebnissen der Wissensbilanz in der externen Kommunikation sehr sorgsam umgegangen werden und diese sollten nur an ausgewählte Zielgruppen weitergereicht werden. Mit Bedacht eingesetzt ist die Wissensbilanz allerdings ein starkes Argument für alle internen und externen Stakeholder.

ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN DER WISSENSBILANZ

Mit der Wissensbilanz Prozesse optimieren

In jedem Unternehmen läuft eine Vielzahl von Geschäftsprozessen parallel und im besten Fall synchron ab. Dabei gilt: je größer das Unternehmen, umso komplexer sind die zu steuernden Prozesse. Gute Unternehmen arbeiten konsequent und kontinuierlich an deren Optimierung und vermeiden so hohe Fehlerquoten und Prozesskosten, zu lange Durchlaufzeiten sowie geringe Produktivität. Die Wissensbilanz hat sich als ergänzendes Screeninginstrument zu den klassischen GPO-Ansätzen wie dem Kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder dem Business Process Reengineering etabliert, um Optimierungsbedarf festzustellen und anschließend die richtigen Stellhebel zu betätigen.

Wo lohnt es sich zu investieren?

Die Wissensbilanz liefert Unternehmen eine aufschlussreiche Diagnose darüber, wo im Unternehmen bisher ungenutztes Verbesserungspotenzial schlummert und wo Ressourcen wie finanzielles Kapital, Arbeitskraft und eben auch Know-how den bestmöglichen Ertrag liefern. Gerade wenn es darum geht, die immer teurer und knapper werdenden Zeit- und Know-how-Ressourcen der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens effizient einzusetzen, kann die Wissensbilanz helfen, die richtigen Prioritäten zu setzen.

Welche Stellschrauben bringen wo und wann welche Effekte? Wo besteht in unserem Unternehmen bei der Ressourcenauslastung tatsächlicher Änderungsbedarf? Diesen zentralen, strategischen Managementfragen setzt die Wissensbilanz ein internes Steuerungsinstrument entgegen, ermöglicht so eine ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient somit als strategisches Frühwarnsystem.

Risikomanagement mit Hilfe der Wissensbilanz

Die Erstellung einer Wissensbilanz ermöglicht eine ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen und erhöht die Transparenz hinsichtlich der Stärken und Schwächen der Organisation. Darüber hinaus werden auch die Wirkungszusammenhänge einzelner Faktoren aufgedeckt und somit steuerbar. Durch die Offenlegung der Wechselwirkungen zwischen Geschäftsprozessen, intellektuellem Kapital und den Geschäftsergebnissen lässt sich aber auch das Risiko bei der Unternehmensführung reduzieren.



Mit der Wissensbilanz gezielt wachsen

Die Globalisierung der Märkte und fundamentale technologische Veränderungen sind externe Faktoren, denen auch kleine und mittlere Unternehmen zunehmend ausgesetzt sind. Wer in einer solchen Situation dennoch wachsen will, muss sich seiner Stärken bewusst sein, diese gezielt einsetzen und an seinen Schwächen arbeiten: Die Wissensbilanz kann dabei helfen, Wachstumsziele zu realisieren.

Die Wissensbilanz bei der Kreditvergabe

Gerade für den personalintensiven Mittelstand ist es häufig schwierig, Geldgeber und Investoren von der Sicherheit ihrer Investition zu überzeugen. Bei der Unternehmensbewertung im Zuge einer Kreditvergabe kann ein Unternehmen sehr viel präziser eingeschätzt werden, wenn zu den herkömmlichen Berichtsinstrumenten noch ein Wissensbilanzbericht zu Rate gezogen wird.

DIE WISSENSBILANZ-TOOLBOX

IN ACHT SCHRITTEN ZUR FERTIGEN WISSENSBILANZ



Um die Anwendung der Wissensbilanz zu vereinfachen, hat der Arbeitskreis Wissensbilanz unter fachlicher Leitung des Fraunhofer IPK und in Zusammenarbeit mit der incowia GmbH die Microsoft Windows-basierte Softwareanwendung „Wissensbilanz-Toolbox“ entwickelt. Die Software wird durch die Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie für die Nutzung in kleinen und mittelständischen Unternehmen kostenlos angeboten und kombiniert die strukturierte Dateneingabe mit kontextsensitiven Lerninhalten. Aufgrund der hohen Nachfrage ist die Toolbox 2013 in einer überarbeiteten Version 2.0 erschienen.

IN ACHT SCHRITTEN ZUR FERTIGEN WISSENSBILANZ

Die Wissensbilanz-Toolbox untergliedert die Wissensbilanzierung in acht einfache Arbeitsschritte. Dabei liefert jeder dieser Arbeitsschritte bereits ein in sich schlüssiges Ergebnis. Der Anwender hat damit die Wahl, die Wissensbilanzierung bis zum fertigen Wissensbilanzdokument durchzuführen oder lediglich einige Teilergebnisse davon.

Schritt 1: Geschäftsmodell beschreiben

Zu Beginn wird mit Hilfe der Toolbox das Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens evaluiert. Dabei werden

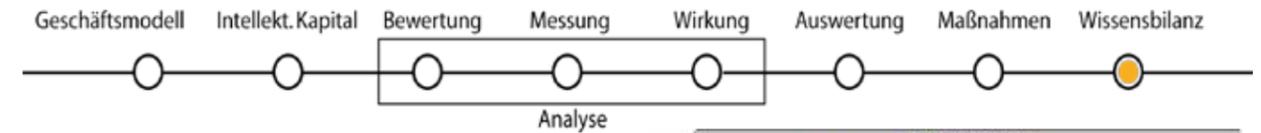
Informationen zum Geschäftsumfeld, den Chancen und den Risiken sowie zu den strategischen Zielen gesammelt, wie beispielsweise Wachstum, Technologie- oder Kostenführerschaft. Das Geschäftsmodell mit den strategischen Zielen bildet bei allen weiteren Schritten die Basis für die Bewertung des intellektuellen Kapitals.

Schritt 2: Intellektuelles Kapital definieren

Vor dem Hintergrund der strategischen Ziele werden die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden Leistungsprozesse und Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals identifiziert, das aus der Summe von Human-, Struktur- und Beziehungskapital besteht. Die verschiedenen Faktoren des Intellektuellen Kapitals können für jedes Unternehmen individuell definiert werden. Der Software kann allerdings auch eine Datei mit Standardeinflussfaktoren hinzugefügt werden, die auf Basis der Erfahrungen mit den Pilotanwendern erarbeitet wurde.

Schritt 3: Intellektuelles Kapital bewerten

Die Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt hinsichtlich der Kriterien Qualität, Quantität und Systematik. Dabei ist der Bewertungsmaßstab für die Wissensbilanz die Strategie der Organisation. Ziel dieser Bewertung ist es, zwischen jenen Faktoren zu unterscheiden, die die strategischen Ziele sehr gut unterstützen und jenen, die noch verbesserungswürdig sind.



Schritt 4: Intellektuelles Kapital messen

Diese Selbsteinschätzung durch das Wissensbilanz-Team wird im nächsten Schritt durch die Bestimmung von Indikatoren zur Messung des Intellektuellen Kapitals in Form von Zahlen und Fakten untermauert. Für die Wissensbilanz unterlegen die Kennzahlen in erster Linie die Wertungen des Intellektuellen Kapitals und dienen der Plausibilitätskontrolle.

Schritt 5: Wirkungszusammenhänge erfassen

Im nächsten Schritt werden die Wirkungszusammenhänge zwischen Intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen eingeschätzt, um Aussagen zur Steuerbarkeit einzelner Faktoren und zu zeitlichen Verzögerungen bei der Wirkung von Maßnahmen zu machen. Die Wissensbilanz-Toolbox ermöglicht die strukturierte Erfassung der erhobenen Daten und visualisiert die Ergebnisse. Das erleichtert sowohl das Verständnis als auch die Diskussion im Workshop.

Schritt 6: Analyseergebnisse auswerten und interpretieren

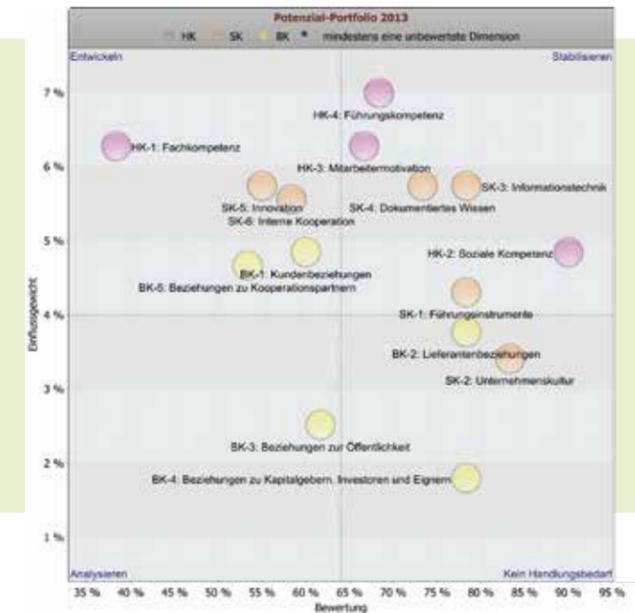
Zentrales Ergebnis der Auswertung ist das Potenzial-Portfolio, in dem die Bewertung der Faktoren für das Unternehmen zusammen mit ihrem Einflussgewicht dargestellt werden. Somit ist auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren auf Grund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden müssen. Es werden dringende Handlungsfelder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert.

Schritt 7: Maßnahmen ableiten

Anhand dieser Handlungsfelder können entsprechende Maßnahmen definiert werden. Durch die vorangehenden Schritte ist gewährleistet, dass diese Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten.

Schritt 8: Wissensbilanz erstellen und kommunizieren

Schließlich ermöglicht die Wissensbilanz-Toolbox die Erstellung des fertigen Wissensbilanzdokuments auf Knopfdruck. Für die Kommunikation an ausgewählte Stakeholder wie zum Beispiel



Mitarbeiter, Kunden und Kreditgeber können die Inhalte ausgewählt werden und in einem Dokument zusammengeführt sowie weiterverarbeitet werden.

Die „Wissensbilanz-Toolbox“ dient als zuverlässiger Begleiter im Wissensbilanzprozess bis hin zum vollständigen Wissensbilanzbericht. Sie gewährleistet nicht nur eine größtmögliche Effizienz des Verfahrens, sondern auch einheitliche Ergebnisse zum Status Quo des Intellektuellen Kapitals in einem Unternehmen. Das finale Dokument kann in verschiedenen Dateiformaten ausgegeben und in gängigen Programmen weiterverarbeitet werden. Zusätzlich beinhaltet die Wissensbilanz einen Soll-Ist-Vergleich von relevanten Messgrößen zur Verfolgung des Maßnahmenfortschritts.

Wichtig: Die Software ersetzt keineswegs den für eine valide Wissensbilanz nötigen Kommunikationsprozess in Unternehmen. Sie macht ihn aber einfacher und schneller. Außerdem werden Diskussionsergebnisse und die erhobenen Daten in strukturierter Form dokumentiert.

DIE AUSBILDUNG ZUM WISSENSBILANZ-MODERATOR

DAS DREISTUFIGE AUSBILDUNGSPROGRAMM DER FRAUNHOFER ACADEMY

In drei Stufen zum Wissensbilanz-Moderator

Die Methode der „Wissensbilanz – Made in Germany“ findet in immer mehr Unternehmen Anwendung. Um die Nachhaltigkeit zu fördern, die Qualität zu sichern und Interessenten die Möglichkeit zu geben, auch selbst Wissensbilanzen zu erstellen, bietet die Fraunhofer Academy ein Ausbildungsprogramm zum geprüften Wissensbilanz-Moderator an.

Die umfassende Ausbildung vermittelt ein einheitliches anerkanntes Vorgehen zur systematischen Steuerung und Kommunikation der weichen Erfolgsfaktoren. Hier erlernen angehende Moderatoren in drei Stufen die Methode und den Moderationsprozess zur Durchführung von Wissensbilanzen.



Stufe I: Im Intensivseminar die theoretischen Grundlagen lernen

In einem ersten, zweitägigen Intensivseminar lernen die angehenden Wissensbilanz-Moderatoren die Theorie der Wissensbilanzierung: Wie erstellt man selbst eine Wissensbilanz, welche Methode steckt dahinter und wie wird der Wissensbilanz-Workshop erfolgreich gestaltet und moderiert? Anhand eines konkreten Beispiels wird der Erstellungsprozess simuliert und durchgespielt. Lösungen werden diskutiert und praktische Tipps zur Umsetzung und Moderation gegeben.

Stufe II: In der Praxisphase die Theorie anwenden

Nach den theoretischen Grundlagen durchlaufen die Teilnehmer eine praxisorientierte Ausbildungsstufe. Ziel ist es, die Auszubildenden durch den erfolgreichen Abschluss einer ersten Praxisphase als Wissensbilanz-Moderator zu approbieren. Dazu muss der angehende Moderator den Nachweis über die Erstellung von zwei Wissensbilanzen bei externen Unternehmen liefern. Außerdem muss eine positive Begutachtung durch Ausbildungsträger erfolgen.

Stufe III: Abschluss zum geprüften Wissensbilanz-Moderator

In der finalen Stufe durchlaufen die Auszubildenden eine zweite Praxisphase, um die Erfahrung bei der Einführung einer Wissensbilanz in Unternehmen weiter zu vertiefen und zu

professionalisieren. Dazu muss der angehende Moderator zwei weitere Wissensbilanzen erstellen und begutachten lassen. Eine der beiden in dieser Phase zu erstellenden Wissensbilanzen kann gleichzeitig als Abschlussarbeit eingereicht werden. Um den Titel „Geprüfter Wissensbilanz-Moderator“ zu erreichen, müssen die Teilnehmer noch die zweitägige Abschlussveranstaltung erfolgreich bestehen, bei der neben einer schriftlichen und mündlichen Prüfung auch eine Präsentation auf dem Programm steht.

Mit dem Titel „Geprüfter Wissensbilanz-Moderator“ bezeugt der Absolvent, dass er die theoretischen und praktischen Herausforderungen im Themenfeld meistern und die Erstellung von Wissensbilanzen auf hohem Niveau moderieren kann.

Neben der qualifizierenden Ausbildung der Fraunhofer Academy hat sich im Bundesverband Wissensbilanzierung e.V. ein Netzwerk von Praktikern zusammengefunden, das durch kontinuierlichen Erfahrungsaustausch den Qualitätsstandard in der Wissensbilanzierung manifestieren möchte.

 **Fraunhofer**
ACADEMY

Mehr Informationen finden Sie unter: www.academy.fraunhofer.de

HINTERGRUND



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) startete zur Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) die Initiativen „WissensMedia – Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“. Letztere wollte vorhandene Konzepte und Methoden des Wissensmanagement in die Praxis transferieren, um für dieses Thema im Mittelstand Nachhaltigkeit zu erzeugen.

„Wissensbilanz - Made in Germany“ war ein Projekt im Rahmen dieser Initiative. Die Motivation dahinter war die zunehmende Bedeutung des intellektuellen Kapitals und immaterieller Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft – wie sie innerhalb Europas weiterhin blüht. Das Projekt konzentrierte sich vor allem auf den deutschen Mittelstand. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, sind mittelständische Unternehmen darauf angewiesen, interne Führungsstrukturen und externe Beziehungen, aber vor allem auch das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu managen.

Die Wissensbilanz setzt hier an, um diese immer wichtiger werdenden weichen Erfolgsfaktoren messbar zu machen und daraus Maßnahmen zu ihrer gezielten Entwicklung abzuleiten. Sie ergänzt daher die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um diese bisher vernachlässigten Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere, zukunftsorientiertere Ansicht und Bewertung des Unternehmens.

Am 30.06.2011 lief das Förderprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ aus. Bis dahin wurden über 1000 Wissensbilanzen erstellt, 275 Wissensbilanz-Moderatoren ausgebildet, 140.000 Hilfsmittel abgerufen und über 450 Artikel erstellt. Die Brisanz der Thematik motivierte über 2500 Interessierte, an den Informationsveranstaltungen teilzunehmen. Angesichts der Tatsache, dass mit Beendigung des Förderprojekts keine einheitliche und koordinierte Öffentlichkeitsarbeit für Moderatoren und Anwender mehr vorhanden sein würde, die hinzugehörigen Leistungen aber bereits innerhalb der Wissensbilanz-Community geschätzt und benötigt wurden, wurde am 11.05.2012 der Bundesverband Wissensbilanzierung (BVWB) in Berlin gegründet.

Ziel des BVWB ist es, die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern und Interessierten zu fördern sowie praxisnah über die Wissensbilanz zu informieren und zu beraten. Neben der Zusammenarbeit mit Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen werden die Interessen der Wissensbilanz Community gegenüber der Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit vertreten.

Neben den Weiterbildungs- und Schulungsprogrammen werden die Mitglieder bei der Durchführung der Methode unterstützt. Es gibt Fachansprechpartner für alle Themen rund um die Wissensbilanzierung, die für Fragen der Mitglieder zur Verfügung stehen. Der Verband unterstützt die Mitglieder daneben auch bei der Akquise potenzieller Kunden durch eine einheitliche Öffentlichkeitsarbeit. Gleichzeitig haben die Mitglieder jederzeit Zugriff auf alle aktuellen Informationen und Materialien.

Der Verband besteht aus dem Vorstand, der Mitgliederversammlung und einem Beirat. Der Vorstand besteht aus sieben Mitgliedern, u. a. dem Vorsitzenden, dem stellvertretenden Vorsitzenden und dem Finanzvorstand, und wird für die Dauer von drei Jahren gewählt. Der Beirat berät und unterstützt den Verband im Rahmen seines Satzungszwecks. Alle Unternehmen, Wissenschaftler, Wissensbilanz-Anwender und Moderatoren sind herzlich eingeladen, sich im BVWB einzubringen. Aufnahmeanträge für Mitglieder oder Fördermitglieder befinden sich auf der Webseite www.bvwb.org.

BVWB FÖRDERMITGLIEDER



Intangible Assets
Consulting GmbH



C&Q Bildungszentrum
Haberhauffe GmbH

LoeschHundLiepold



AREOPA
Provoking Innovative Intelligence