

WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“



Die Teilnehmer der Wissensbilanz-Roadshow in Lindau

Überblick

Die Wissensbilanz aus Expertensicht

Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt über die Wissensbilanz

► Seite 2

Buchvorstellung

„Handbuch Wissensbilanz – Umsetzung und Fallstudien“

► Seite 2

Wissensbilanz „Inside“

Die Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator

► Seite 3

Veranstaltungen des AK-WB

Die Wissensbilanz-Roadshow 2008

► Seite 3

Bericht aus der Praxis

M&M Software GmbH erstellt eine Wissensbilanz

► Seite 4

Stimmen von Pilotunternehmen

Die Wissensbilanz bei den Fachkliniken Heiligenfeld

► Seite 4

Impressum

► Seite 4

Die Wissensbilanz extern kommunizieren

Je nach Ausgangssituation oder strategischer Zielsetzung eines Unternehmens kann die Wissensbilanz neben der internen Steuerung auch der externen Kommunikation dienen. So hat die M&M Software GmbH, ein Pilotunternehmen des Projektes „Wissensbilanz – Made in Germany“, die Erstellung der Wissensbilanz zum Anlass genommen gezielt Medien anzusprechen, den Bericht vorzustellen und damit das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu positionieren: „Wir haben die Ergebnisse der Wissensbilanz auf einer kleinen Pressekonferenz vorgestellt und sind damit auf großes Interesse bei den lokalen Medien gestoßen. Die Reaktionen waren dabei durchweg positiv, sowohl bei den Mitarbeiter, als auch bei unseren Geschäftspartnern“, berichtet Erwin Müller, Geschäftsführer der M&M Software GmbH.

Jedes vierte Unternehmen plant die Ergebnisse nach außen zu kommunizieren

Eine Befragung unter den Pilotunternehmen hat gezeigt, dass bisher nur ein sehr geringer Anteil der Pilotunternehmen die Wissensbilanz an externe Zielgruppen kommuniziert hat (4% bis 7%). Die Befragten sehen den

Schwerpunkt zwar klar auf der internen Kommunikation und Steuerung, jedoch plant fast jedes vierte Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt die Wissensbilanz an Externe zu kommunizieren. Und das zu Recht, denn die Wissensbilanz kann helfen das eigenen Unternehmen nach außen besser darzustellen.

Externe Kommunikation

Wie im Fall der M&M Software GmbH kann die externe Kommunikation von Wissensbilanzinhalten der Kundenakquisition und -bindung oder auch der Beschaffung von neuem Kapital dienen. Je transparenter eine Organisation ist, desto leichter können Kapitalgeber die zukünftige Ertragskraft eines Unternehmens einschätzen. Damit sinkt ihr Investitionsrisiko. „Gerade in der Publikation und der Kommunikation an Kunden, Lieferanten und Kreditgeber sehen wir noch sehr großes Potential bei der Wissensbilanz. Hier schöpfen die Anwender der Wissensbilanz bei weitem noch nicht alle Möglichkeiten aus, die ihnen das Instrument bietet“, so Dr. Manfred Bornemann, Experte des Arbeitskreis Wissensbilanz.

Wissensbilanz und Change-Kommunikation

Die Kommunikation der Wissensbilanz kann bereits vor und während des Prozesses der Wissensbilanzierung erfolgen. Sie wird in diesem Zusammenhang als mehrstufiger Veränderungsprozess verstanden und die Kommunikation nach außen als externe Change-Kommunikation. Im Laufe der Erarbeitung der Wissensbilanz durch das Team entstehen zahlreiche Zwischenergebnisse, die interessante Einblicke erlauben und bereits wirkungsvoll zur Kommunikation eingesetzt werden können, wie z. B. die Definition und Clusterung der Einflussfaktoren, die Wirkungsnetze oder die Interpretation von Teilergebnissen.

Wissensbilanz aus Expertensicht



Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt,
Professor für BWL und Human Resource
Management und Leiter des
Studiengangs Wirtschaftspsychologie an
der Fern-Hochschule Riedlingen

Prof. Dr. Rüdiger Reinhardt ist Professor für BWL und Human Resource Management und Leiter des Studiengangs Wirtschaftspsychologie an der Fern-Hochschule Riedlingen. Er forscht seit über zehn Jahren an den Themen Wissensmanagement sowie Wissensbilanzierung und setzt solche Projekte in der Praxis um. Zusammen mit Dr. Manfred Bornemann hat er 2008 das „Handbuch Wissensbilanz – Umsetzung und Fallstudien“ herausgegeben.

Herr Reinhardt, warum haben Sie zusammen mit Herrn Bornemann ein Handbuch zur Wissensbilanz verfasst?

Herr Reinhardt: Es ist so, dass der Begriff Wissensbilanz seit etwa zehn Jahren existiert und unterschiedliche Erwartungshaltungen weckt. Vieles wurde dazu geschrieben, manches auch umgesetzt, doch bleiben nach wie vor viele Fragen offen. Mit diesem Buch wollen wir einerseits einen Einblick in dieses noch junge Management-Tool geben und andererseits möglichst viele Fragen zur praktischen Erstellung einer Wissensbilanz in einer Organisation klären.

Handelt es sich bei dem Buch um eine theoretische Arbeit oder hat es auch für die Praxis Relevanz?

Herr Reinhardt: Natürlich basiert das Buch auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen unserer Arbeit. Es richtet sich jedoch explizit an Praktiker, die eine Wissensbilanz umsetzen wollen. Das „Handbuch Wissensbilanz“ kann als „Bedienungsanleitung“ für den Erstellungsprozess verstanden werden.

An wen richtet sich das Buch darüber hinaus?

Herr Reinhardt: Zielgruppen sind natürlich auch andere Entscheidungsträger und Berater, die sich einen schnellen Überblick über das Thema verschaffen wollen und die die Leistungsfähigkeit der Wissensbilanz als Instrument zur strategischen Organisationsentwicklung und zur internen sowie externen Kommunikation einschätzen wollen. Damit gibt es keinerlei funktionale Einschränkung: Controller, Personaler, Qualitätsmanager und Organisationsentwickler sind gleichermaßen angesprochen.

Was ist in Ihren Augen der wichtigste Beitrag der Wissensbilanz in einer Organisation?

Herr Reinhardt: Der wichtigste Beitrag einer Wissensbilanz ist die Steigerung von Transparenz in Bezug auf die immateriellen Erfolgsfaktoren innerhalb einer Organisation. Dieses Instrument hilft darzustellen, wie und wo in der Organisation Wertschöpfung genau realisiert wird. Es werden wichtige Zusammenhänge und bisher unbearbeitete Wertpotenziale identifiziert. Außerdem kann eine Wissensbilanz mögliche Interventionspunkte zur besseren Erreichung der strategischen Ziele aufzeigen. Da die Wissensbilanz in Teamarbeit erstellt wird liefert sie einen Konsens über Prioritäten zur Verbesserung und Entwicklung.

Wie setzen sich diese Wissensbilanz-Teams zusammen und gibt es eine maximale Größe?

Herr Reinhardt: Das Team zur Erstellung der Wissensbilanz sollte sich aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche und Hierarchieebenen zusammen setzen, um einen möglichst umfassenden Blick auf das Unternehmen und eine Repräsentativität für die gesamte Organisation zu erreichen. Die Organisationsgröße wirkt sich dabei deutlich auf den Projektplan und die Teamgröße aus. Als sinnvolle Arbeitsgröße für ein Wissensbilanzteam hat sich eine Mitgliederanzahl von nicht mehr als zehn, inklusive Projektleiter möglicherweise 12 Personen herausgestellt.

Buchvorstellung: „Handbuch Wissensbilanz“, Manfred Bornemann & Rüdiger Reinhardt

Manfred Bornemann, Experte des Arbeitskreis Wissensbilanz, und Rüdiger Reinhardt, Leiter des Studiengangs Wirtschaftspsychologie an der Fern-Hochschule Riedlingen, zeigen im „Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien“ auf, wie das Wissen in Organisationen durch eine Wissensbilanz gezielt erfasst, bewertet und gesteuert werden kann.

In dem Buch werden die Grundlagen und die Methodik der Wissensbilanz erklärt, Lösungswege zur Erstellung einer Wissensbilanz in der Praxis vorgestellt, die Bedeutung des Intellektuellen Kapitals und der Organisationsentwicklung erörtert sowie Schnittstellen zu weiteren Managementinstrumenten aufgezeigt. Es werden die acht Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz anschaulich erläutert und mit

Fallbeispielen veranschaulicht. Damit ist das Handbuch sowohl für Praktiker als auch Theoretiker sehr gut geeignet. Die vielen Checklisten und Praxistipps machen das komplexe Thema darüber hinaus greifbar und sowohl für Einsteiger und als auch für Fortgeschrittene zur Pflichtlektüre.

Das „Handbuch Wissensbilanz“ erscheint im Mai 2008 im Erich Schmidt Verlag, Berlin (ISBN 3-503-10652-9) und gibt auf 300 Seiten hilfreiche Tipps und Hilfestellungen, um das Wissen in Unternehmen und Organisationen bewusst als innovative Kraft einzusetzen.



Wissensbilanz „Inside“: Die Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator

Im Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ haben bereits mehr als 80 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Regionen eine Wissensbilanz eingeführt. Um Interessenten die Möglichkeit zu geben auch selbst Wissensbilanzen zu erstellen, bietet das Ausbildungsprogramm der Fraunhofer Technology Academy nun eine Ausbildung zum geprüften Wissensbilanz-Moderator an. Hier erlernen angehende Moderatoren in drei Stufen die Methode und den Moderationsprozess zur Durchführung von Wissensbilanzen.

Stufe I: In einem ersten, zweitägigen Intensivseminar lernen die angehenden Wissensbilanz-Moderatoren direkt von den Experten des AK-WB, die Theorie der Wissensbilanzierung, d. h. wie sie selbst eine Wissensbilanz erstellen und insbesondere wie sie die Wissensbilanz-Workshops erfolgreich moderieren und gestalten. Anhand eines konkreten Beispiels wird der Erstellungsprozess simuliert und durchgespielt. Lösungen werden diskutiert und praktische Tipps zur Umsetzung und Moderation gegeben.

Stufe II: Nach den theoretischen Grundlagen durchlaufen die Interessenten eine zweite praxisorientierten Ausbildungsstufe. Ziel ist es hierbei, die Auszubildenden durch den erfolgreichen Abschluss einer ersten Praxisphase als Wissensbilanz-Moderator zu approbieren. Dazu muss ein Nachweis über die Erstellung zweier Wissensbilanzen bei externen Unternehmen geliefert werden, wobei eine positive Begutachtung durch den Ausbildungsträger erfolgen muss.

Mit dem Erreichen dieser Stufe werden die Auszubildenden öffentlich mit dieser Qualifizierung kenntlich gemacht.

Stufe III: 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 müssen zwei weitere Wissensbilanzen erstellt und begutachtet werden. Eine der beiden in dieser Phase zu erstellenden Wissensbilanzen kann als Abschlussarbeit eingereicht werden. Um den Titel „Geprüfter WB-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.

Der Titel „Geprüfter Wissensbilanz-Moderator“ bezeugt, dass die Auszubildenden theoretische und praktische Herausforderungen im Themenfeld meistern und die Erstellung von Wissensbilanzen auf hohem Niveau moderieren können. „Der geprüfte Wissensbilanz-Moderator ist in der Lage, effizient und praxisnah den individuellen Nutzen für die Unternehmensführung zu gewährleisten – sei es für das eigene Unternehmen oder den Beratungskunden,“ so Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz, einer der Ausbilder der Fraunhofer Technology Academy. „Durch diese dreistufige Ausbildung wird ein hohes Qualitätsniveau mit solider methodischer Fundierung für alle geprüften Wissensbilanz-Moderatoren sicher gestellt.“

Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz

Der Arbeitskreis Wissensbilanz ist verantwortlich für die wissenschaftliche Methodenentwicklung und die praktische Durchführung von Wissensbilanz-Projekten.

Er setzt sich zusammen aus einem Kernteam, einer Experten-Gruppe und einem Moderatorennetzwerk.

Veranstaltungen 2008

Seminare / Tagungen

02. Juni 2008	Wissensbilanz-Einführungseminar für Manager und Führungskräfte, Frankfurt a. M.
03. Juni 2008	ProWis-Expedition Wissensmanagement, BMWi Berlin
19./20. Juni 2008	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Berlin
24./25. September 2008	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Frankfurt a. M.
29./30. September 2008	Theorie-Vertiefungsseminar (Stufe 3), Berlin
01./02. Dezember 2008	Abschlussseminar und -prüfung (Stufe 3), Berlin

Wissensbilanz Roadshow

06. Mai 2008	Detmold
07. Mai 2008	BAW Berufsakademie Weserbergland e.V., Hameln
08. Mai 2008	Augsburg
26. Mai 2008	IHK Stuttgart
08. Mai 2008	Leipzig
09. Oktober 2008	ZENTEC GmbH, Aschaffenburg
16. Oktober 2008	Magdeburg

Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem Arbeitskreis Wissensbilanz finden sie unter www.akwissensbilanz.org.



Haben Sie Fragen zur Wissensbilanz Roadshow oder Interesse an einem dieser Termine teilzunehmen? Dann wenden Sie sich doch an Gottfried Glöckner, AWV - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, Tel.: 06196/495-385, E-Mail: gloeckner@awv-net.de).

Im Blickpunkt: M&M Software GmbH

Ein Softwareunternehmen berichtet über seine Erfahrungen mit der Wissensbilanz

Die M&M Software GmbH ist ein Unternehmen für Informationstechnologie in der industriellen Automation. Auf der Basis langjähriger Projekterfahrung und der ständigen technologischen Weiterentwicklung implementiert M&M Spitztechnologien, konzipiert komplexe Architekturen oder leistet technische Beratung vor Beginn eines Entwicklungsprojektes. Die Rohstruktur der Wissensbilanz wurde bei der M&M Software GmbH von einem Team aus sechs Mitarbeitern in der Zeit zwischen Juni und September 2006 erarbeitet und aufgrund betrieblicher Umstrukturierungen Anfang 2007 aktualisiert.

Wissensbilanz ergänzt andere Instrumente

Die M&M Software GmbH hatte es sich zum Ziel gesetzt, mit Hilfe der Wissensbilanz die erfolgskritischen immateriellen Faktoren im Unternehmen zu erkennen. Erwin Müller, Geschäftsführer bei der M&M Software GmbH: „Nur wer weiß, welche Faktoren den Unternehmenserfolg treiben, kann diese gezielt verbessern und langfristig sichern. Die Wissensbilanz ist ein Instrument, das sich hervorragend für diese Analyse eignet.“ Dabei ist die Wissensbilanz nicht das einzige Tool. Auch andere Instrumente wie die Balanced-Scorecard geben Anstoß für richtungweisende Entscheidungen. „Mit der Wissensbilanz punkten wir vor allem bei den immateriellen Erfolgsfaktoren.“



Die Geschäftsführung der M&M Software GmbH (v. l. n. r.): Martin Zähringer, Klaus Hübschle, Erwin Müller und Andreas Börngen

Die Ergebnisse fließen nicht nur in die Balanced-Scorecard Bewertung ein, wir entwickeln diese auch durch gezielte Maßnahmen weiter,“ so Erwin Müller.

Intellektuelles Kapital im IT-Bereich

Gerade Unternehmen der IT-Branche müssen ihre Aufmerksamkeit auf die „weichen Erfolgsfaktoren“ richten. Denn die Weiterentwicklung der immateriellen Vermögenswerte wie Mitarbeiterqualifikation, Kompetenzen und Strukturen ist für ein wissensbasiert arbeitendes Unternehmen ungleich wichtiger als materielle Werte und Investitionsgüter. Die M&M Software GmbH erkannte vor allem die Mitarbeiter als bestimmende Erfolgsfaktoren. „In unseren konstruktiven Gesprächen während der Workshops stellten wir fest, dass die Mitarbeitermotivation den stärksten Einfluss im gesamten Wirkungsgefüge hat. Weiterhin sind Technologie-, Branchen- und Führungskompetenz von großer Bedeutung und stehen in direktem Wirkungszusammenhang zueinander“, so Geschäftsführer Erwin Müller. Bei den strukturellen Faktoren sind es vor allem das Wissens-, das Qualitäts- und das Innovationsmanagement, die den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg der M&M Software GmbH haben.

Abstrakte Werte, konkrete Verbesserungen

Auf Grund der Ergebnisse der ersten Wissensbilanz optimierte das Unternehmen die Mitarbeiterbefragung, ergänzte die Instrumente zur Mitarbeiterführung und erhöhte die Technologie-, Branchen- und Führungskompetenzen der Mitarbeiter durch ein verbessertes Wissensmanagement sowie zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen. Bedeutende IT-Infrastrukturmaßnahmen, die umgesetzt wurden, sind eine unternehmensweite Teamplattform sowie ein Wiki mit leistungsfähigen Strukturen und Suchfunktionen, in dem viele Aspekte des intellektuellen Kapitals des Unternehmens bereits hinterlegt sind. Darüber hinaus wurde im Laufe des Jahres 2007 mit der Erstellung einer Technologie-Roadmap begonnen. Davon erwartet sich das Unternehmen weitere Impulse für das Innovationsmanagement.

Stimmen von Pilotanwendern



Albert Pietzko,
Projektleiter Wissensbilanz,
Fachkliniken Heiligenfeld GmbH

„Für die Fachkliniken Heiligenfeld waren bei der Erstellung der Wissensbilanz drei Punkte besonders wichtig: Erstens bietet die Wissensbilanz oft eine Bestätigung des Bauchgefühls bei den Wirkungszusammenhängen immaterieller Erfolgsfaktoren wie der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterqualifikation oder der Beziehung zu den Patienten. Das führt zu mehr Sicherheit bei der Entscheidungsfindung. Zweitens gibt das Instrumentarium einen sehr strukturierten und differenzierten Metablick auf das komplexe und mehrdimensionale Geschehen innerhalb des Unternehmens. Und drittens werden durch die Wissensbilanz Differenzen und Gemeinsamkeiten bei der Betrachtung des Unternehmens bei den Mitarbeitern deutlich.“

Albert Pietzko

Impressum

Herausgeber:

Arbeitskreis Wissensbilanz
c/o Fraunhofer-Institut für
Produktionsanlagen und
Konstruktionstechnik (IPK)
Bereich Unternehmensmanagement
Pascalstraße 8–9 | 10587 Berlin
www.ipk.fraunhofer.de

Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation
Lindwurmstraße 124
80337 München
Tel.: 089-72 01 87 10
Fax: 089-72 01 87 20
Email: kommunikation@lhlk.de
www.lhlk.de