

# WissensWert

AKTUELLES RUND UM DIE „WISSENSBILANZ – MADE IN GERMANY“

[AK-WB]



## Überblick

- 1 Standortvorteil Wissen**  
Wissensbilanz-Kongress  
am 19./20. Mai in Berlin
- 2 Im Blickpunkt**  
Helmut Beyers GmbH
- 3 Im Gespräch**  
Rolf Negele, Diakonisches  
Werk Rosenheim
- 4 Eigner- vs. managerge-  
führte Unternehmen**  
Studienergebnisse „Wissens-  
standort Deutschland“
- 4 Wissensbilanz in  
Netzwerken**
- 5 Außenansicht**  
„Zukunft Wissen“: Experten-  
hilfe für Wissensmanagement
- 6 Kolumne**  
Das etwas andere Para-  
digma der Wissensbilanz
- 7 Veranstaltungen und  
Termine**
- 7 Impressum**

## Standortvorteil Wissen

Wissensbilanz-Kongress am  
19./20. Mai in Berlin

Die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland hängt maßgeblich vom verfügbaren Wissen und der darauf basierenden Fähigkeit zu durchschlagenden Innovationen ab. Darin sind sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft einig. Die viel beschworene Wissensgesellschaft ist längst kein abstraktes Wortspiel mehr: Globale Wertschöpfungsketten, offene Innovationsprozesse und fast grenzenloser Zugang zu Informationen in einer digital vernetzten Welt bedeuten für viele Unternehmen schon heute, dass der richtige Umgang mit Wissen oft ihr einziger Wettbewerbsvorteil ist.

„Gerade für den Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, ist die wissensorientierte Unternehmensführung eine wichtige Grundlage für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit“, so Prof. Dr. Kai Mertins, Direktor Unternehmensmanagement am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. „Deshalb hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie bereits im Jahr 2004 die Initiative ‚Fit für den Wissenswettbewerb‘ gestartet, um Unternehmen auf dem Weg in die Wissensgesellschaft zu unterstützen.“ Der Arbeitskreis Wissensbilanz setzt die Projektreihe „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Rahmen der Initiative um und begleitet sie wissenschaftlich.

Im Rahmen des Kongresses „**Standortvorteil Wissen**“ am 19. und 20. Mai 2011 in Berlin wollen die Verantwortlichen der Initiative Bilanz ziehen und aktuelle Themen der Wissensgesellschaft diskutieren.

Der erste Tag findet im Konferenzzentrum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie statt. Es werden Praktiker und Experten aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft zu Wort kommen, um über den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Rolle, die das Wissen für deutsche Unternehmen spielt, zu sprechen. Zusätzlich werden Firmen über ihre praktischen Erfahrungen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft berichten.

Der zweite Tag findet im Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik statt. Er steht im Zeichen der ergebnisorientierten, inhaltlichen Auseinandersetzung mit spezifischen Fragestellungen zum Wissen in Unternehmen. In drei parallelen Themensessions werden Best-Practice-Lösungen vorgestellt, tauschen sich Netzwerke und Multiplikatoren aus und tritt die Politik in einen Dialog mit der Wissenschaft.

Unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) können sich Interessenten bereits heute für den Kongress anmelden. Die Teilnehmeranzahl ist begrenzt, deshalb wird um eine frühzeitige und verbindliche Anmeldung gebeten.

## Im Blickpunkt: Wissensbilanzierung in der Helmut Beyers GmbH

Die Helmut Beyers GmbH ist ein 1985 gegründetes eigengeführtes Unternehmen im elektronischen Dienstleistungssektor. Das mittelständische Unternehmen beschäftigt derzeit etwa 140 Mitarbeiter an seinem Standort in Mönchengladbach. Als „Manufaktur“, wie sich das Unternehmen selbst bezeichnet, produziert die Helmut Beyers GmbH elektronische Produkte unter anderem für Industrie, Telekommunikation, Automobilbranche und Medizintechnik und unterstützt seine Kunden von der Entwicklung bis zum Endkundenservice.

Beyers erhebt den Anspruch höchster Standards bei der Beratung, Abwicklung und Logistik. Ein transparentes Qualitätsmanagement ist für das Unternehmen wichtig, um eine dauerhaft gute Zusammenarbeit mit den Kunden zu gewährleisten. Beyers setzt seit vier Jahren auf die Wissensbilanz, die dem Unternehmen nicht nur dabei half, die Wirtschaftskrise zu überstehen, sondern darüber hinaus ein verlässlicher Garant für den Geschäftserfolg ist. Momentan werden die Maßnahmen, die das Unternehmen aus den ersten beiden Wissensbilanzen 2007 und 2008 abgeleitet hat, umgesetzt.

### Die Wissensbilanz als Erfolgstreiber

„Als Dienstleistungsunternehmen müssen wir dem Wettbewerbsdruck durch Leistung standhalten“, sagt Wolfgang Beyers, Geschäftsführer der Helmut Beyers GmbH. „Deshalb müssen wir uns auf unsere Stärken besinnen: Hohe Flexibilität, gute Logistik, guter After Sales Service und überdurchschnittliches Leistungsvermögen.“ Mit Hilfe der Wissensbilanz möchte das Unternehmen sein Intellektuelles Kapital ermitteln und anschließend seine eigenen Kunden über die Stärken informieren. „Unsere Kunden erwarten Flexibilität und Unterstützung von uns“, sagt Wolfgang Beyers. „Nur wenn wir die Kundenwünsche erfüllen und besser sind als andere Wettbewerber, können wir unsere z. T. höheren Kosten rechtfertigen.“ Die Wissensbilanz bietet den Kunden einen Mehrwert, da Informationen über das Unternehmen zur Verfügung stehen – das schafft Vertrauen.

### Die Wissensbilanz als strategisches Managementtool

„Wir sehen die Wissensbilanz als ein wesentliches Element des Wissensmanagements für den Mittelstand und somit auch für unser Unternehmen an“, sagt Wolfgang Beyers. „Innovationen



Wolfgang Beyers, Geschäftsführer der Helmut Beyers GmbH, setzt seit 2007 auf die Wissensbilanz.

müssen nicht immer mit neuer Technik verbunden sein.“ So setzt die Geschäftsführung darauf, das vorhandene Wissen im Unternehmen zu fördern und dafür in einem ersten Schritt allgemein verfügbar zu machen. Die Wissensbilanz dient in diesem Zusammenhang dazu, den Mitarbeitern ihren persönlichen und konkreten Einfluss zu vermitteln, der schließlich in das allgemeine Qualitätswesen im Unternehmen einfließen soll. Flache Hierarchien bei Beyers, gekennzeichnet durch eine durchgängig offene Kommunikation gegenüber allen Mitarbeitern, sind Grundvoraussetzung für den Wissensaustausch. Wissensmanagement ist demnach für das Unternehmen nicht nur prozessbezogen, sondern greift auch an „kleineren“ Punkten aus den Bereichen Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Im Fokus steht dabei eine strukturierte und nachhaltige Entwicklung des Unternehmens getreu dem Firmenmotto: „Auf Dauer besser!“.

### Strukturierte Maßnahmenumsetzung bei Beyers

Insgesamt konnte die Geschäftsleitung aus den ersten beiden Wissensbilanzen drei konkrete Maßnahmen ermitteln, die sich auf unterschiedliche Ebenen des Intellektuellen Kapitals des Unternehmens beziehen. Zum Einen wurde erkannt, dass Verbesserungspotential in den Bereichen Fachkompetenz und Mitarbeitermotivation besteht und Defizite durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen nachhaltig verringert werden können. Beyers führt seit Erstellung der ersten Wissensbilanz alle drei Jahre Mitarbeiterbefragungen durch, die als Instrument dienen, die interne Stimmung auch im Hinblick auf die Wissensbilanz zu erfassen. Danach haben sich die ersten Maßnahmen, gemessen an der Teilnahme der Mitarbeiter sowie den Aussagen über die allgemeine Zufriedenheit im Umgang mit der Wissensbilanz, bereits bewährt.

Eine zweite Maßnahme, die aus den Ergebnissen der ersten Wissensbilanz abgeleitet wurde, ist die Neuauflage der Unternehmensleitlinien. Ziel dabei ist es, das Humankapital und speziell die soziale Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern. Als drittes zeigten die Ergebnisse der Wissensbilanz Potentiale beim Strukturkapital auf. Hier hat Beyers angeknüpft und mit der Planung eines Intranets begonnen. In Zukunft wird die Helmut Beyers GmbH weiter an der Wissensbilanz als Managementinstrument festhalten, um so seinen Geschäftserfolg zu sichern.



Geschäftserfolg: Beyers setzt auf das Know-How seiner Mitarbeiter.

## Im Gespräch: Rolf Negele

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

### **Warum haben Sie für das Diakonische Werk Rosenheim erneut eine Wissensbilanz erstellt und mit welchem Ziel?**

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

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

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

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

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



Rolf Negele, Personalvorstand der Diakonie Rosenheim, erstellte 2010 für das soziale Dienstleistungsunternehmen bereits die zweite Wissensbilanz.

### **Welche Einflussfaktoren sind entscheidend für den Geschäftserfolg der Diakonie Rosenheim?**

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

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

Seit der ersten Wissensbilanz 2009 konnten wir insbesondere unser Strukturkapital und speziell die Aspekte „Zusammenarbeit“ und „Informationsfluss“ verbessern.

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

## Eigenergeführte Unternehmen besser als managergeführte

### Studie zum Wissensstandort Deutschland

Motivierte Mitarbeiter, starke Führungskräfte, gute Mitarbeiterbeziehungen und kontinuierlich wachsende Unternehmensstrukturen sind Charakteristiken von eigenergeführten Unternehmen in Deutschland. Das ergab die Ende 2010 erschienene Studie des Fraunhofer Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Wissensbilanz. Das Intellektuelle Kapital deutscher Unternehmen ist mittlerweile entscheidender für den Unternehmenserfolg als materielle Ressourcen, das ist an sich kein Geheimnis. Wie diese Tendenz zu erklären ist und welche Punkte dabei im Vordergrund stehen, zeigt nun die Studie. „Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung, die im Rahmen des Pilotprojekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchgeführt wurde, ist, dass eigenergeführte Unternehmen im Vergleich zu managementgeführten Unternehmen in vielen Punkten besser abschneiden“, so Markus Will vom Arbeitskreis Wissensbilanz. „Das betrifft alle drei analysierten Kapitalarten – Human-, Struktur- und Beziehungskapital.“

Die Auswertung der Studie, an der mehr als 900 deutsche Unternehmen im Zeitraum von Juli 2009 bis August 2010 teilnahmen, hat ergeben, dass eigenergeführte Unternehmen in Bezug auf Ihr Humankapital über eine signifikant höhere Mitarbeiter-



motivation, bessere Fachkompetenzen, höhere soziale Kompetenzen sowie über bessere Führungskompetenzen verfügen. Auch im Strukturkapital sind eigenergeführte Unternehmen gegenüber managergeführten Unternehmen im Vorteil: Bessere Unternehmenskultur, Führungsinstrumente sowie Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sind hierbei die ausschlaggebenden Kriterien. „Ein Grund ist sicherlich die direkte und vergleichsweise lange Einbindung der Eigentümer in die Geschäftsprozesse und deren Engagement für das eigenen Unternehmen“, so Will. „Das ermöglicht einen besseren Zugang zu den Mitarbeitern und eine gewachsene Unternehmensstruktur. Das festigt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und steigert deren Motivation.“ Die aktuelle Studie zum Wissensstandort Deutschland wird im Rahmen des Wissensbilanz-Kongresses „Standortvorteil Wissen“ vorgestellt. Sie können sich ab sofort unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) zum Kongress anmelden.

## Die Wissensbilanz in Netzwerken

Es herrscht weitgehend Konsens darüber, dass Unternehmensnetzwerke und regionale Cluster entscheidend zu Innovationen und wirtschaftlichem Erfolg einzelner Unternehmen und ganzer Regionen beitragen. Gerade innovationsförderliche Cluster bilden den Kern zukünftiger Wachstumsregionen. Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik setzen deshalb auf die Entwicklung solcher wirtschaftlichen Cluster mit spezifischem Fokus.

„Die Wissensbilanz ist ein Instrument, das strategische Managementaufgaben innerhalb eines Clusters unterstützt“, so Dr. Manfred Bornemann vom Arbeitskreis Wissensbilanz, der die Umsetzung der Studie geleitet hat. „Die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens ist nämlich zunehmend auch durch die



Dr. Manfred Bornemann, Geschäftsführer Intangible Assets Management Consulting GmbH, Graz und Mitglied des Arbeitskreises Wissensbilanz.

Fähigkeit bestimmt, in Netzwerken zu agieren und erforderliches Wissen über Partnerunternehmen in die eigene bzw. gemeinsame Wertschöpfung zu integrieren.“ Diese Netzwerkcluster bestehen meist aus Zulieferern, Produzenten, Forschungseinrichtungen und Dienstleistern und werden als eine der Hauptantriebskräfte erfolgreicher regionaler, aber auch individueller Entwicklungen angesehen.

### Studie zur Wissensbilanz in regionalen Wirtschaftsclustern

In einer Studie hat der Arbeitskreis Wissensbilanz nun ein Unternehmenscluster aus der Automobilbranche in Baden-Württemberg genauer untersucht, um den Entwicklungsstand des Intellektuellen Kapitals auf der Mikroebene, also aus Sicht der Unternehmen, zu bewerten. Zur Beantwortung wurden insgesamt über 120 Manager und Entscheidungsträger aus Unternehmen mittels einer Online-Studie befragt. „Eine wichtige Frage bei der Untersuchung war, wie Unternehmen innerhalb von Netzwerken mit dem Intellektuellen Kapital im Vergleich mit anderen Unternehmen umgehen“, so Bornemann.

„Ein zentrales Ergebnis ist, dass einige Schlüsselakteure den Erfolg eines Netzwerks wesentlich beeinflussen“, so Dr. Manfred Bornemann. „Es sind also einzelne herausragende Persön-

*Die Wissensbilanz in Netzwerken (Fortsetzung)*

lichkeiten, die durch ihre Beziehungen und ihre individuelle Agenda die unzähligen Widerstände überwinden, neue Lösungen entwickeln und damit insgesamt zur Entwicklung beitragen. Wenn es gelingt, diese speziellen ‚Macher‘ zu identifizieren und diese für ein Thema zu begeistern, dann erhöht sich

die Wahrscheinlichkeit auf erfolgreichen wirtschaftlichen Wachstum in der Region.“

Weitere Ergebnisse der Studie werden auf dem Wissensbilanz-Kongress am 19./20. Mai in Berlin vorgestellt. Interessierte können sich unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org) anmelden.

## Außenansicht: Mit Wissen in die Zukunft – „Zukunft Wissen“

Das Projekt „Zukunft Wissen“ ist seit 2009 Teil der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie geförderten Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“. Im Rahmen der Initiative wurden in den letzten Jahren Werkzeuge entwickelt, die kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beim betrieblichen Wissensmanagement unterstützen. Auch das Projekt „Zukunft Wissen“ entwickelt Strategien für Unternehmen zum besseren Umgang mit der Ressource Wissen. Ein zentrales Tool ist das Vorgehensmodell „Easy Knowledge“. „Zukunft Wissen“ berät KMU bei der effizienten Nutzung ihrer Wertschöpfungsprozesse. Bis zum Ende der Projektlaufzeit am 30. April 2011 umfasst der betriebliche Wissensraum etwa 60 Themenblöcke, die bei mehreren Unternehmen im Praxistest sind.

### Humankapital wird groß geschrieben

„Das Wissen der Mitarbeiter wird zunehmend zu einem Gut, das die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst“, sagt Dr. Thomas Mühlbradt, Projektleiter von „Zukunft Wissen“ und Geschäftsführer der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH (GOM), die das Projekt betreut. Das Projekt setzt darauf, Wissen über Technologien, Wettbewerber, Kundenwünsche oder zurückliegende Erfahrungen als betriebliche Ressource verfügbar zu machen und einzusetzen. Dies ermöglicht eine effizientere und vertrauensvollere Zusammenarbeit im Unternehmen und eine zielgerichtete, fehlerarme und zeitoptimierte Kommunikation mit Kunden und Lieferanten. „Kompetente und motivierte Mitarbeiter sind maßgebliche Voraussetzung für den Wissensvorsprung in einer mehr und mehr wissensbasierten Wirtschaft“, sagt Dr. Mühlbradt. Das Projekt „Zukunft Wissen“ bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihr Wissensmanagement mit Unterstützung von Experten zu entwickeln.

### Das Management-Tool Easy Knowledge

Das Projekt entwickelt praktikable Umsetzungsmodelle für KMU unter Berücksichtigung der im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dies geschieht mit Hilfe des Wissensmanagement-Tools Easy Knowledge – einem Konzept, basierend auf einer Softwarelösung zum Einstieg in die Wissensnutzung, das explizites Wissen bedarfsorientiert und computer-gesteuert findet, aufbereitet und bereit stellt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen scheuen noch die hohen Kosten in Verbindung mit dem Wissensmanagement. Das Projekt entwickelt und erprobt nun mit dem Easy Knowledge ein Konzept, das Unternehmen den Einstieg in das betriebliche Wissensmanagement erleichtert.



Dr. Thomas Mühlbradt, Geschäftsführer der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH (GOM) und Projektleiter „Zukunft Wissen“.

### Fallstudie: Lebenshilfe Gelderland gemeinnützige GmbH

Ein Unternehmen, das im Rahmen von „Zukunft Wissen“ sein Wissensmanagement untersucht hat, ist die Lebenshilfe Gelderland GmbH in Geldern. Mit rund 210 Mitarbeitern bietet das Unternehmen Unterstützung für behinderte Menschen in den Bereichen Wohnen, Familie, Pflegedienste und Tagesbetreuung. „Dienstleister im sozialen Bereich wie die Lebenshilfe Gelderland sind heutzutage einem enormen Professionalisierungsdruck ausgesetzt, der auf steigende gesetzliche Anforderungen sowie zunehmenden Wettbewerb privater Anbieter zurückzuführen ist“, sagt Dr. Mühlbradt. Das Unternehmen hat sehr dezentralisierte Geschäftsstrukturen. Das Wissensmanagement extern zu unterstützen und zu verbessern ist deshalb schwierig.

Mit Hilfe einer Wissensbilanz wurden unter Beteiligung von Mitarbeitern Stärken, Schwächen und der Handlungsbedarf des Unternehmens herausgearbeitet. „Ein wesentlicher Mangel wurde dabei im Bereich interne Kooperation und Wissenstransfer identifiziert“, sagt Dr. Mühlbradt. Anschließend erfolgte der Aufbau eines betrieblichen Wissensraumes nach dem Easy Knowledge-Konzept der GOM. Erwartungen an diesen Wissensraum aus Sicht des Unternehmens sind neben dem Wissenszugang für alle Mitarbeiter durch archivierte Daten auf einer Wissensdatenbank, die Erstellung eines Qualitätshandbuchs sowie eine verbesserte innerbetrieblichen Kommunikation.

Für Unternehmen wie die Lebenshilfe Gelderland hat sich die Wissensbilanz bereits bewährt. So konnte das vorhandene Wissen durch Transparenz, die Einbeziehung der Mitarbeiter in das Wissensmanagement und durch die Verteilung des Wissens über alle Geschäftsstellen hinweg besser zugänglich gemacht werden.

## Kolumne: Das etwas andere Paradigma der Wissensbilanz



Die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ hat sich als Managementinstrument für immaterielle Werte, dem so genannten „Intellektuellen Kapital“, mittlerweile in der Praxis bewährt und eine hohe Verbreitung erreicht. Seit der ersten Veröffentlichung im Jahr 2004 wurden die Leitfäden zur Erstellung einer Wissensbilanz mehr als 30.000 mal abgerufen, die kostenfrei erhältliche Wissensbilanz-Toolbox mehr als 50.000 mal und die Infobroschüren mehr als 20.000 mal. Viele prominente Wirtschaftsmedien haben im Laufe der Zeit über das Instrument berichtet. Mehr als 200 Wissensbilanz-Moderatoren und Anwender wurden ausgebildet und unterschiedliche Studienergebnisse u. a. des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. sowie des Fraunhofer IPK lassen darauf schließen, dass es Ende 2010 bereits mehrere tausend Anwender der Wissensbilanz in Deutschland gibt.

### Von objektiven und relativen Wahrheiten

Besonders Bemerkenswert ist, dass sich die Methode trotz – oder vielleicht auch gerade wegen – einiger methodischer Unterschiede zu anderen Managementinstrumenten durchzusetzen scheint. Zwar setzt sie auch auf eine ökonomische Perspektive, jedoch lässt sie sich nicht auf einen zahlenverliebten Objektivismus ein. Statt sich auf das Erfassen von Kennzahlen zu konzentrieren, setzt die Wissensbilanz – Made in Germany vorwiegend auf die fachlich fundierte und ausgehandelte Bewertung von Führungskräften, Experten und Mitarbeitern der Organisation. Diese intersubjektive Sicht auf das Intellektuelle Kapital ist dabei nicht nur interessantes Beiwerk, sondern zentraler Bestandteil der Methode.

Dieses etwas andere Paradigma, das sich in den letzten Jahren in vielen wissenschaftlichen Disziplinen ausbreitet, basiert maßgeblich auf systemtheoretischen Überlegungen. Der Organisationstheoretiker Karl Weick drückt dies folgendermaßen aus: „Organisationen haben einen wesentlichen Anteil an der Schaffung der Realitäten, die sie dann als »Fakten« sehen, denen sie sich anpassen müssen.“ Management dieser maßgeblich selbst geschaffenen Realitäten ist nur sinnvoll möglich, wenn die strukturbildenden Sichtweisen transparent gemacht werden. So geht es in der Managementpraxis weniger um vermeintlich „objektive“ Zahlen und Wahrheiten, als vielmehr um die subjektiven Sichtweisen der am Organisationsalltag Beteiligten und den daraus resultierenden individuellen und kollektiven Handlungen.

### Führung und Partizipation

Dass die Umstellung auf diese partizipative Denkweise maßgeblich von den Interessen und Fähigkeiten der Führung abhängt, ist offensichtlich, jedoch mit einem grundsätzlichen Dilemma verbunden. Am Beispiel der Wissensbilanzierung lässt sich das anschaulich zeigen. Eines ihrer Ziele ist es, Entscheidungen unter Einbeziehung des in der Organisation verfügbaren Wissens zu unterstützen. Besonders in wissensintensiven Organisationen ist dieses Wissen jedoch auf viele Mitarbeiter verteilt und konzentriert sich immer weniger in der Führung. Diese Mitarbeiter müssen bei der Entscheidungsbildung daher einbezogen werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sich die Führung darauf einlässt. Denn indem sie diesen Prozess akzeptiert, gibt sie einen Teil ihrer ureigenen Macht, nämlich die Macht auf Entscheidungsfreiheit zumindest teilweise ab.

*Das etwas andere Paradigma der Wissensbilanz (Fortsetzung)*

Im Extrem eines sich vollständig kollektiv steuernden Teams, wie es manchmal in Hochleistungsorganisationen zu finden ist, kann das dazu führen, dass Führung „nur“ noch eine Rolle ist, die je nach Situation von unterschiedlichen Mitgliedern eingenommen wird. Im anderen Extrem, ist alle Macht an eine einzelne Person fix gebunden. Der Großteil der derzeitigen Unternehmen bewegt sich irgendwo dazwischen, aber sicher näher am zweiten Extrem. Wenn man davon ausgeht, dass die Einbeziehung des Wissens der Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor in der wissensbasierten Unternehmensführung ist, dann haben die meisten Organisationen noch einen weiten Weg in die Wissensgesellschaft vor sich. Insbesondere weil scheinbar die komplette Macht über die Entscheidung der Einbeziehung bei den Führungskräften selbst liegt. Sind diese nicht dazu bereit ihre Entscheidungs-Macht zu teilen, wird weder das Potenzial der Wissensbilanzierung noch das einer wissensbasierten Unternehmensführung ausgeschöpft.

Dass dennoch viele Organisationen die Wissensbilanzierung als Managementinstrument nutzen zeigt, dass das Bild des allwissenden, absoluten Unternehmensherrschers auch in den Führungsetagen Risse bekommen hat. Dass die klassische, hierarchische Organisationsform in der Wissensgesellschaft nicht mehr das Maß aller Dinge ist, zeigt sich auch daran, dass

sich andere Organisationsformen, wie beispielsweise Kooperationsnetzwerke aus Mikroorganisationen, ausgehend von der Kreativwirtschaft in alle Wirtschaftszweige ausbreiten. Diese andere Arbeitsform scheint insbesondere Kreative und Wissensarbeiter in hohem Maße anzusprechen. Denn sie können sich darüber bei scheinbar hoher Autonomie, dem Diktat bürokratischer und hierarchischer Strukturen zumindest teilweise entziehen, ohne auf die kreativen Potenziale aus Kooperation und den damit verbundenen Zugang zu Kunden völlig verzichten zu müssen. Die Frage ist nun, wie die hierarchisch und bürokratisch geführten Organisationen mit diesem Trend umgehen. Werden sie geeignete, hierarchisch funktionierende Wirtschaftsnischen organisieren, werden sie sich so reformieren, dass sie im Wis-

senswettbewerb bestehen oder werden sie früher oder später durch andere Organisationsformen ersetzt, welche es besser verstehen mit den neuen Rahmenbedingungen umzugehen?



Kay Alwert: Dr.-Ing., Geschäftsführer und Eigentümer der alwert GmbH & Co. KG und Mitglied des Arbeitskreises Wissensbilanz.

## Veranstaltungen und Termine

### Wissensbilanz-Roadshow

22. Februar 2011	Hagen
3. März 2011	Bremen
10. März 2011	Bremerhaven
15. März 2011	Osnabrück
17. März 2011	Oldenburg
31. März 2011	Hamburg
12. April 2011	Berlin
24. Mai 2011	Erfurt
25. Mai 2011	Köln
26. Mai 2011	Berlin Schönefeld

### Weitere Termine

5. April 2011	Wissensbilanz-Roadshow für Wissensbilanz-Moderatoren, Eschborn
11. April 2011	Weiterbildung 2011: Strategisches und operatives Wissensmanagement, Fraunhofer IPK, Berlin
18./19. Mai 2011	Wissensbilanz-Kongress „Standortvorteil Wissen“, Berlin
20./21. Juni 2011	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1) für Moderatoren, München
8. August 2011	Weiterbildung 2011: Strategisches und operatives Wissensmanagement, Fraunhofer IPK, Berlin



Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem **Arbeitskreis Wissensbilanz** finden Sie unter [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org). Für nähere Informationen zur **Wissensbilanz-Roadshow** wenden Sie sich bitte an Gottfried Glöckner, AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/77726-21, E-Mail: [gloeckner@awv-net.de](mailto:gloeckner@awv-net.de)). Informationen zur Ausbildung zum geprüften **Wissensbilanz-Moderator** unter [www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de).

## Impressum

### Herausgeber:

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

### Redaktion & Gestaltung:

LoeschHundLiepold Kommunikation  
Lindwurmstraße 124  
80337 München  
Tel.: 089-72 01 87 0  
Fax: 089-72 01 87 20  
Email: [kommunikation@lhk.de](mailto:kommunikation@lhk.de)  
[www.lhk.de](http://www.lhk.de)

### Bildrechte:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (S. 1), Helmut Beyers GmbH (S. 2), Diakonie Rosenheim (S. 3), Fraunhofer IPK (S. 4), Zukunft Wissen: GOM (S. 5), styf – fotolia (S. 6), Kay Alwert, Fraunhofer IPK (S. 7)