

Wissensbilanz/Wissenssicherung – Wissen prozessbezogen analysieren und in Strategien umwandeln



Bedarf

Besonders bei kleinen Unternehmen ist bekannt, dass der Erfolg des Unternehmens vom Wissen und Können der Mitarbeiter und des Chefs abhängen. Ein guter Chef achtet darauf, dass seine Mitarbeiter durch Weiterbildung ihr Wissen auffrischen und weitergeben. Dennoch sind fast alle kleinen Unternehmen hilflos, wenn es um eine methodische Analyse und Weiterentwicklung oder Sicherung des Wissens geht. Sie sind froh, wenn sie die Flut von Daten und Informationen bewältigen, von Management des Wissens, des Könnens und von Erfahrung ganz zu schweigen.

Bei Banken verbreitet sich die Einsicht, dass etliche kleine Unternehmen zwar wenig materielles Eigenkapital aufweisen, aber großes vermarktbare geistiges Potential, falls sie gut geführt werden. Die Bewertung dieses immateriellen Kapitals für den Fall einer Kreditvergabe war früher nicht in banküblichen Kategorien möglich. Erst die standardisierte Wissensbilanz-Methode (Intellectual capital statement) hat das erreichen können.

Lösung

Noch immer gilt für die Industrie insgesamt der alte Satz: Wenn Siemens wüsste was Siemens weis, könnte Siemens ganz anders dastehen“. Das Wort

Wissensbilanz suggeriert vielleicht, dass es sich um eine momentane statische IST Analyse des Wissens der Mitarbeiter handele. Dem ist nicht so.

Die wesentlichen Betrachtungspunkte sind prozess- und erfolgsorientiert: Wo wird durch wen welches Wissen eingesetzt, um das Unternehmen erfolgreich zu machen? (Wirkzusammenhänge) Wo müsste von wem welches Wissen wie eingesetzt werden, um als Unternehmen erfolgreicher zu sein? (Strategieperspektive) Wie wird durch die Führungskräfte der Aufbau und die Nutzung von Wissen unterstützt? (Strategie, Kultur, Struktur, Führung)

Das **methodische Vorgehen** der Herstellung und Gewichtung von **Wirkzusammenhängen** unterscheidet sich deutlich von einer bloßen Aufzählung von Wissensbeständen. Der Zyklus Wissen erzeugen → speichern → verteilen → anwenden wird für die Wissensketten auf Verbesserungspotentiale hin untersucht.

Weiterhin ist die methodische Unterscheidung in:

- **Humankapital** (Wissen gebunden an eine Person)
- **Strukturkapital** (Wissen implementiert in der Organisation, institutionalisierte Prozessabläufe zu Aufbau und Nutzung von Wissen)
- **Beziehungskapital** (Zugang zu externem Wissen und Kooperationsbereitschaft)
- von großer Bedeutung, um Strategien zur Unternehmensentwicklung abzuleiten

Wissen ist ein „lebendiger Rohstoff“, der nicht nur auszubauen, sondern auch zu verändern ist. In einem Fertigungsbetrieb kann die Anpassung der Wissensstruktur an veränderte Randbedingungen etwa so erforderlich werden:

- Produkte: Von Metallkonstruktionen zu Kunststoffkonstruktionen
- Prozesse: Vom Nieten und Schweißen zum Kleben und Pfalzen von Verbundwerkstoffen
- Produktionsprinzipien: Von der Auslastungsorientierung und schiebenden Steuerung zur Durchlauforientierung und ziehenden Steuerung.

Manch ein Fertigungsleiter möchte da vielleicht einige Mitarbeiter gegen andere mit fertigem neuen Wissen

austauschen. Das ist kaum möglich und es gilt, durch Coaching auch ein **Entlernen** zu unterstützen und ein Lernen in verschiedenen Geschwindigkeiten durch **e-learning** anzubieten.

Schwieriger kann sich die Umstellung zu neuem Verhalten im Umgang mit Wissen darstellen. Dazu besteht ein Wissensmanagement Einführungskonzept, das auf Veränderungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit und Motivation orientiert ist.

Ergebnis und Nutzen

Unternehmen erreichen:

- Bewusstsein über den Produktionsfaktor Wissen
- Übersicht über die vorhandenen Wissensfelder bezogen auf Humankapital (HK), Strukturkapital (SK) und Beziehungskapital (BK)
- Gewichteten Wirkzusammenhang zwischen Geschäftserfolg und prozessual eingesetztem Wissen
- Defizite und Maßnahmen zum Ausgleich
- Überprüfung der Führungskultur
- Darstellung des Intellektuellen Kapitals im Aussenraum (stakeholder, banken)

Der Umgang mit Wissen in einem Unternehmen ist durch unausgesprochene Glaubenssätze geprägt, die negativ (z. B. „Wer sich weiterbildet, weiß zu wenig und ist hier falsch oder ist zu faul zum Arbeiten“) oder positiv verstärkend wirken können (z. B. „Wer sich weiterbildet arbeitet an der Zukunftssicherung des Unternehmens“).

Kontakt

ME-Netzwerk

Am Schillertheater 2 · 10625 Berlin

Uwe Radloff

Telefon: 0 30/310 05 -142 (Fax: -240)

E-Mail: uwe.radloff@me-netzwerk.de

Internet: www.me-netzwerk.de

Erfahrungen

Die Erfahrungen der ersten 14 kleinen Unternehmen bei der Durchführung von Wissensbilanzen waren so positiv, dass sich gleich eine zweite Gruppe von KMU fand und mittlerweile im Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB) mehr als 100 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, Betriebsgrößen und Regionen eine Wissensbilanz eingeführt haben.

Literaturhinweise:

Broschüre: Wissensbilanz Made in Germany
Mertins, K.; Heisig, P.; Alwert, K.:
„Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital nutzen und entwickeln“, Springer, Berlin 2005
www.akwissensbilanz.org
www.wissensmanagement.fhg.de

Angebote für KMU

Das IPK führt mit Partnern eintägige Einführungsseminare zur Wissensbilanzmethode durch, bei der auch Praxisbeispiele dargestellt werden.

Wissensbilanzen gehört wie die Unternehmenskultur zu den Bereichen, in denen ein Unternehmen nicht allein vorgehen sollte, sondern sich der Unterstützung durch externe Berater mit neutraler Stellung, frischem Blick und bewährten Instrumenten bedienen sollte.

Eine ausführlichere Darstellung finden Sie in der „**Trendstudie Prozessinnovation**“, die über das ME-Netzwerk bezogen werden kann.

In Zusammenarbeit mit



INSTITUT
PRODUKTIONSANLAGEN UND
KONSTRUKTIONSTECHNIK

M.A. Markus Will

Unternehmensmanagement

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins

Bereichsleiter Unternehmensmanagement