

Bild 1. Der Wissensbilanzierungsprozess und die Folgeaktivitäten

Die Friedr. Lohmann GmbH in Witten, traditionsreiches Familienunternehmen der Stahlproduktion mit 300 Mitarbeitern, befand sich 2006 in einem Generationswechsel. Es stand die Frage im Raum, ob und wie das vorhandene Wissen an die nachfolgende Generation weitergereicht werden kann. Auf der Suche nach einem methodischen Instrument beteiligte sich das Unternehmen an dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BWi).

Gesucht: ein Instrument für Wissensmanagement

Im Rahmen der Wissensbilanzierung wurde ein Wissensbilanzteam aus Mitarbeitern und Führungskräften aller Unternehmensbereiche gebildet. Ziel war es, durch Diskussionen und Konsensfindung ein Bild des Unternehmens zu entwerfen, das alle wesentlichen Einflussfaktoren der immateriellen Ressourcen aufzeigt (Bild 1). Ausgehend von Vision und Strategie des Unternehmens und unter Berücksichtigung der Unternehmensumwelt wurden diese Faktoren erfasst und bewertet. So wurden beispielsweise für das Humankapital die Faktoren Mitarbeitermotivation und Fachkompetenz, für das Strukturkapital die Faktoren Kooperation/Wissenstransfer und Unternehmenskultur sowie für das Beziehungskapital die Faktoren Kundenbeziehung und Beziehungen zu Kapitalgebern genauer betrachtet (Bild 2). Im Ergebnis wurden Maßnahmen für die einzelnen Einflussfaktoren abgeleitet, um entweder bestehende Potenziale auszubauen oder Schwachstellen zu beheben.

In strukturierten Workshops wurde das, was vorher nur ein eher gefühltes Defizit war, dingfest gemacht und in einem Dokument festgehalten. Die Ein-

flussfaktoren des intellektuellen Kapitals des Unternehmens konnten genau definiert, gemessen und gemanagt werden. Beispielsweise zeigte sich, dass im Rahmen des Einflussfaktors „Kooperation und Wissenstransfer“ künftig ein einheitlicher Besprechungsprozess festgelegt werden muss. Maßnahmen, die in einem der Workshops herausgearbeitet

wurden, umfassten unter anderem das Aufstellen von Kommunikationsregeln, das Anlegen von Protokollen und Bestimmungen zur Vor- und Nachbereitung der Besprechungen. Zweck der Maßnahme war es, kürzere und effektivere Besprechungen zu ermöglichen.

Das Ziel, im Unternehmen ein Instrument für einen kontinuierlichen und »

► DAS KONZEPT

Wissen bilanzieren, Wissensbilanz auditieren

Mit einer Wissensbilanz können Organisationen ihr Intellektuelles Kapital rasch erfassen, zielgruppengerecht kommunizieren und Veränderungen einleiten. Verwenden lässt sie sich als Entscheidungsgrundlage für das Management und auch zur Darstellung der Leistungsfähigkeit. Die Auditierung von Wissensbilanzen soll Unternehmen dabei unterstützen, eine Wissensbilanz methodenkonform zu erstellen und sie nachhaltig zu nutzen. Ziel ist es, die Glaubwürdigkeit der Wissensbilanz zu gewährleisten und sie sowohl extern zur Außendarstellung als auch intern zum Aufdecken von Schwachstellen und Potenzialen im Unternehmen einzusetzen. Nach einem erfolgreichen Audit erhält das Unternehmen ein Zertifikat, das die Einhaltung der Qualitätsanforderungen an „Wissensbilanzen – Made in Germany“ bestätigt. Die Anforderungen betreffen Vollständigkeit, Plausibilität, Repräsentativität, Nachweisbarkeit und eine nachhaltige Wirkung auf das Management des intellektuellen Kapitals. Das Auditverfahren ist in fünf Phasen gegliedert (Bild 2). Neben der Wissensbilanz selbst wird auch ihr Erstellungsprozess geprüft. Im Vor-Ort-Audit sammelt der Auditor im Unternehmen – mittels In-

terviews, Beobachtungen und Einsicht in die Unterlagen – Nachweise zur Einhaltung der Qualitätsanforderungen. Interviewt werden Mitarbeiter, die nicht dem Wissensbilanzteam angehören. Kritisch dabei sind ausschließlich solche Unrichtigkeiten und Nichtkonformitäten gegenüber den Qualitätsanforderungen, die sich wesentlich auf die Darstellung des intellektuellen Kapitals auswirken und sich im Nachhinein nicht mehr revidieren lassen.

► www.akwissensbilanz.org



Literatur

1 Will, M.; Wuscher, S.: Wissen, was das Unternehmen weiß – Nutzung des intellektuellen Kapitals mit der Wissensbilanz. QZ 7/2010, S. 56–57

Autoren

Dipl.-Kfm. Gunnar Lohmann-Hütte, geb. 1978, ist Geschäftsführer der Friedr. Lohmann GmbH Werk für Spezial- und Edelmehle in Witten.

Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins, geb. 1947, ist Direktor des Bereichs Unternehmensmanagement am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin. Er ist Honorarprofessor an der TU Berlin und Gründungsmitglied des Arbeitskreises Wissensbilanz.

Dipl.-Ing. Wen-Huan Wang, geb. 1973, ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer IPK verantwortlich für die Entwicklung der Methode zur Auditierung von Wissensbilanzen. Sie ist QM-Beauftragte am Fraunhofer IPK.

Kontakt

Wen-Huan Wang
T 030 39006-371
wen-huan.wang@ipk.fraunhofer.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **108225**

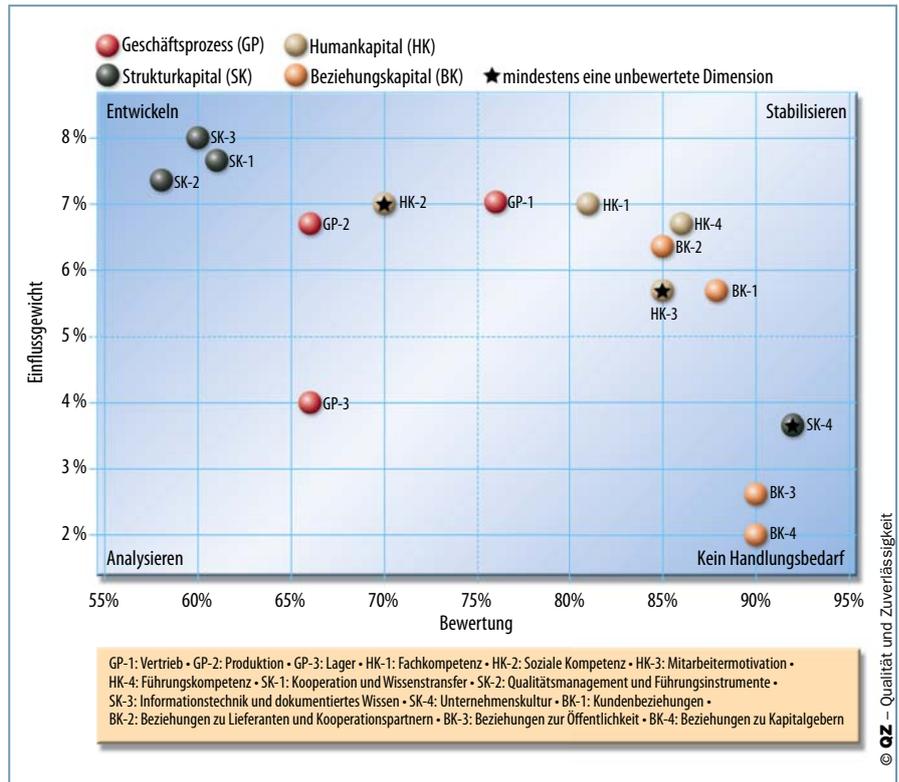


Bild 2. Potenzialportfolio, abgeleitet aus den Bewertungen des Intellektuellen Kapitals und deren Wirkungszusammenhängen

strukturierten Umgang mit den weichen Faktoren einzuführen, wurde zwar erreicht. Allerdings stellte sich der erwartete Nutzen in den Nachfolgeregelungen nicht ein, da der laufende Generationswechsel zu diesem Zeitpunkt bereits fast abgeschlossen war. Dafür konnte mithilfe der Wissensbilanz und besonders mit den damit verbundenen Workshops den Mitarbeitern gezeigt werden, dass die neue Führungsgeneration eine ähnliche Philosophie wie die vorangegangene vertritt, was das Vertrauen in die Geschäftsführung stärkte.

Die zweite Wissensbilanz wurde dann 2009/2010 erstellt. Es war klar, dass erst damit deutlich werden würde, ob die Methode dem Unternehmen von Nutzen ist: Jetzt würde der Erfolg der Maßnahmen aus der ersten Wissensbilanz überprüft, und es würde sich zeigen, wie darauf aufgebaut werden kann. Im genannten Fallbeispiel trat ein erster Erfolg ein: Der Ablauf von Besprechungen wurde als „besser, aber noch nicht optimal“ bewertet. Gelobt wurde, dass Besprechungen regelmäßiger und bei Problemen auch zeitnah stattfinden. Kritik hingegen wurde an der Schnittstellenkommunikation zwischen den Abteilungen Produktion und Vertrieb geübt.

Der Aufwand für die Erstellung einer Wissensbilanz war deutlich geringer als zuvor von der Unternehmensleitung angenommen; denn schließlich würden die Gespräche zu den in der Wissensbilanz aufgeführten Schwachstellen ohnehin stattfinden – zwar nicht derart ausführlich, aber auch nicht derart konstruktiv. Die Wissensbilanz förderte eine offene Unternehmenskultur, in der jeder Beteiligte Mängel und Probleme ansprechen kann.

Erlebt: Audit schafft Vertrauen

Als unverzichtbar erwies sich eine externe Betreuung von ausgebildeten Wissensbilanzmoderatoren. Sowohl für die Wissensbilanz 2006 als auch für die von 2009 ließ sich das Unternehmen vom Arbeitskreis Wissensbilanz in der Moderation der Workshops, beim Protokollieren von Begründungen sowie beim Verfassen der beiden Dokumente unterstützen. Denn um die Qualität der Wissensbilanz auf diesem Niveau zu halten und noch zu steigern, hätten die Kosten einer Selbsterstellung die der externen Moderation bei Weitem überstiegen.

Diese zweite Wissensbilanz wurde dann auch auditert (Bild 3). Grund dafür

© 2011 Carl Hanser Verlag, München www.qm-infocenter.de/QZ-Archiv Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

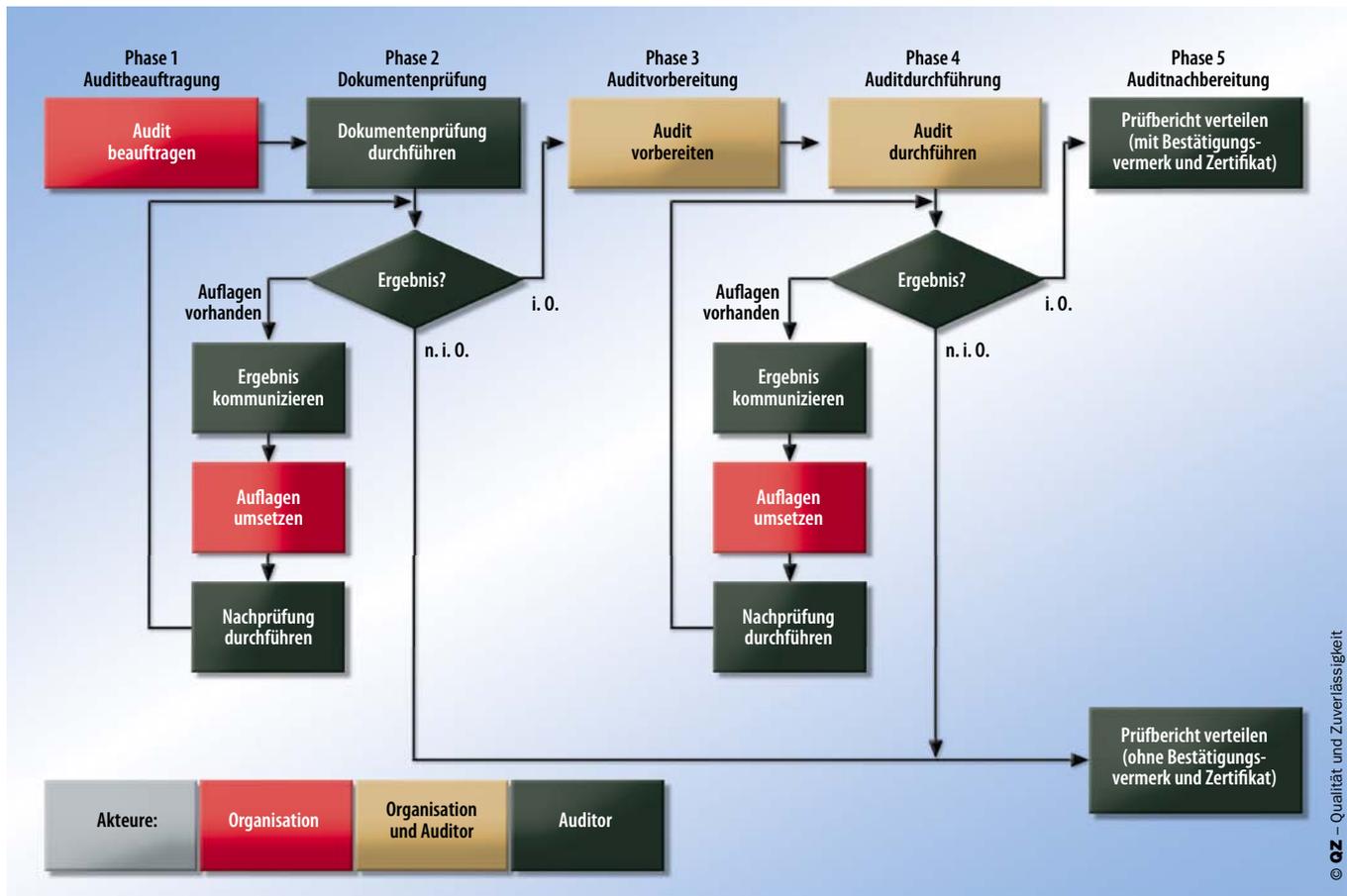


Bild 3. Zertifizierungsprozess einer Wissensbilanz

war das angestrebte Zertifikat, das die Glaubwürdigkeit und Konformität mit den Qualitätsanforderungen der Wissensbilanz 2009 bescheinigen sollte. Sein Erwerb dient dem Unternehmen seither zur Außendarstellung und wird über Presse und Homepage verbreitet. Neben den wichtigsten Auszügen aus der Wissensbilanz wird das Zertifikat auch dem Quartalsbericht angehängt und den Banken überreicht, nachdem diese verstärkt nach einem Management weicher Faktoren fragen. Zwar war für die Banken die Wissensbilanz eine noch unbekannt Methode, doch sie belegte zumindest, dass man sich mit dem Management von Wissen gezielt beschäftigt. Darüber hinaus verhält es sich nach Meinung der Geschäftsführung mit einem Wissensbilanzaudit nicht anders als mit einem externen QM-Audit: Es handelt sich um eine anerkannte, strukturierte Methode, die Prozesssicherheit schafft. So trug die Teilnahme am Wissensbilanzaudit auch dazu bei, dass die Methodik der Wissensbilanzierung im Unternehmen verinnerlicht wurde und heute geradezu gelebt wird.

Im Vorfeld des Audits hatte das Unternehmen noch Bedenken. So arbeitet eine Vielzahl der Mitarbeiter aus der Produktion im Schichtbetrieb an Gruppenarbeitsplätzen, sodass die Durchführung von Einzelinterviews schwierig erschien. Um die Mitarbeiter nur kurz von ihrer Arbeit fernzuhalten, fanden die Interviews in einem freien Raum in der Nähe der Arbeitsplätze statt und der Produktionsablauf wurde kaum gestört.

Etabliert: Wissensbilanz bringt Nutzen

Zum anderen herrschte während des Audits Kurzarbeit im Unternehmen. Es wurde befürchtet, dass die Ergebnisse des Audits nicht repräsentativ sein würden, da die Unsicherheit, die im Betrieb während der Konjunkturkrise herrschte, durch solche Interviews noch verstärkt wird. Tatsächlich aber zeigten sich die Mitarbeiter begeistert vom Audit und bekundeten ihr Interesse an der Wissensbilanz; es gefiel ihnen, auf diese Weise ihre Meinung zum Unternehmen äußern und Maßnahmen zur weiteren Unterneh-

menführung entwickeln zu können. Nebenbei setzten sich die Mitarbeiter verstärkt mit den Zielen des Unternehmens auseinander.

Zum Schluss gaben die Auditoren noch Empfehlungen und Auflagen zur Verbesserung: Beispielsweise wurde bemängelt, dass die Kommunikation der Wissensbilanz nur innerhalb des Wissensbilanzteams stattfand. Doch mittlerweile ist die Wissensbilanz im Unternehmen vollständig implementiert, und das Unternehmen erfreut sich der erfolgreichen Auditierung. Im Rahmen des Workshop-Managements werden unter der Führung eines Projektleiters die Umsetzung aller Maßnahmen, darunter nun auch die aus der Wissensbilanz, verfolgt und Meilensteine gesetzt. Ein Maßnahmenbeauftragter prüft zusammen mit der Geschäftsleitung die Zielerreichung anhand der Meilensteinpläne. Halbjährlich findet auf Führungsebene dann eine Überprüfung und Besprechung aller Maßnahmen der Friedr. Lohmann GmbH statt. Inzwischen ist die Wissensbilanz fester Bestandteil des Unternehmensmanagements geworden. □