



WissensWert

Aktuelles rund um die „Wissensbilanz – Made in Germany“



Überblick

Die Wissensbilanz bei der Bundeswehr

Einsatz beim Zentrum für Transformation der Bundeswehr

► Seite 2

Neue Wissensbilanz-Broschüre

Jetzt bestellen!

► Seite 2

Wissensbilanz „Inside“

ProWis-Expedition
Wissensmanagement

► Seite 3

Veranstaltungen des AK-WB

Die Wissensbilanz-Roadshow
2008/09

► Seite 3

Bericht aus der Praxis

Der Wissensbilanz auf den
Zahn gefühlt

► Seite 4

Stimmen von Pilotunternehmen

Sana Herzchirurgische Klinik
Stuttgart GmbH

► Seite 4

Impressum

► Seite 4

Wissensbilanz-Zertifizierung kommt

Das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) läuft mittlerweile seit über vier Jahren sehr erfolgreich. Das Interesse an dem Instrument ist seither rapide gestiegen: Mehr als 50 Pilotanwender haben eine Wissensbilanz erstellt, der Leitfaden wurde über 40.000 Mal abgerufen und die „Wissensbilanz-Toolbox“ wurde 20.000 Mal bestellt. Wie eine repräsentative Umfrage des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) ergab, haben in Baden-Württemberg bereits 4% der dort ansässigen Unternehmen eine Wissensbilanz eingeführt und weitere 5% arbeiten aktuell daran.

Zertifizierung von Wissensbilanzen

Um Unternehmen auch weiterhin von der Wissensbilanz zu überzeugen und für die Methode zu gewinnen, ist eine langfristige Qualitätssicherung für das externe Berichtswesen notwendig. Deshalb erarbeitet der Arbeitskreis Wissensbilanz momentan ein Konzept zur Auditierung und Zertifizierung von Wissensbilanzen. „Die Methodik des Audits wird auf bereits anerkannten Prinzipien der Qualitätsmanagement-Zertifizierung,

der Finanzrevision und dem European Excellence Award basieren“, so der verantwortliche Projektleiter Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins vom Fraunhofer IPK.

Durch das Audit bekommen Unternehmen eine Wissensbilanz-Zertifizierung nach Qualitätskriterien einer neutralen Instanz. Diese garantiert, dass die geprüften Wissensbilanzen glaubwürdig, vollständig, nachweisbar und nachhaltig sind. Dadurch erhalten externe Bezugsgruppen eine Gewährleistung, dass die Wissensbilanz den hohen Standards des Arbeitskreises Wissensbilanz entspricht. „Wir haben die ersten Tests zur Wissensbilanz-Auditierung erfolgreich durchgeführt“, so Mertins. Die Entwicklung eines umfassenden Zertifizierungskonzepts ist dabei Teil der nächsten Phase des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“.

Die Wissensbilanz geht in die nächste Runde

Ziel der nächsten Stufe des Projekts ist es, die Wissensbilanz endgültig als nachhaltiges Managementinstrument im deutschen Mittelstand zu verankern. Dazu hat sich das Projekt für die kommenden zwei Jahre verschiedene Schwerpunkte gesetzt wie Prof. Dr.-Ing. Kai Mertins zu berichten weiß: „Um die Wissensbilanz endgültig zum Selbstläufer zu machen, wollen wir den Einstieg in die Methode erleichtern, deren Verbreitung vorantreiben und gleichzeitig eine nachhaltige Verankerung gewährleisten.“ Laut Mertins werden dazu in den nächsten Monaten zielgruppenorientierte Einstiegshilfen wie ein Wissensbilanz-Schnelltest entwickelt und der Transfer in die Lehre forciert. Neben dem Wissensbilanz-Audit überarbeitet das Projekt unter anderem auch die Wissensbilanz-Toolbox, entwickelt ein Benchmarkingsystem und führt eine Reihe von Folgebilanzen durch.

Im Blickpunkt: Die Wissensbilanz in einer Dienststelle der Bundeswehr



Das Zentrum für Transformation der Bundeswehr in Stausberg



Hauptmann Dr. Christoph Hartl

Das Zentrum für Transformation der Bundeswehr unterstützt das Bundesministerium für Verteidigung bei Aufgaben der zentralen Steuerung von Transformationsprozessen sowie bei militärpolitischen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Nun wurde innerhalb des Zentrums erstmals eine Wissensbilanz erstellt.

Anwendbarkeit erfolgreich getestet

„Vornehmliches Ziel war es, die Methode ‘Wissensbilanz – Made in Germany’ auf ihre Anwendbarkeit für Dienststellen der Bundeswehr zu testen“, berichtet der Projektleiter Hauptmann Dr. Christoph Hartl. Die Wissensbilanz wurde dazu in verschiedenen Bereichen und Dezernaten des Zentrums für Transformation der Bundeswehr am Standort Strausberg eingesetzt. „Derzeit ist das Controlling der Bundeswehr stark auf die monetären Größen ausgerichtet. Die Budgethoheit liegt jedoch nicht beim militärischen Verantwortlichen, weswegen Informationen hierzu nur sehr bedingt zur strategischen und operativen Planung im Grundbetrieb taugen. Durch die Wissensbilanz gelingt es, den Fokus auf tatsächlich beeinflussbare Steuergrößen zu legen“, so Dr. Hartl.

Im Rahmen von drei eintägigen Workshops wurde die Wissensbilanz von Mitgliedern der Steuergruppe Information und Kommunikation erstellt und die Methode getestet – mit positivem Ergebnis. Wie der Hauptmann berichtet, war die

Skepsis innerhalb der Dienststelle zunächst sehr groß. Das habe daran gelegen, dass das Vorgehen zur Erstellung der Wissensbilanz nicht zu den über Jahrzehnte gewachsenen militärischen Führungs- und Verwaltungsprozesse passe.

Erkenntnisgewinn sehr hoch

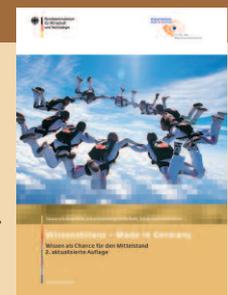
„Die Diskussionen während der Workshops waren überraschend konstruktiv und von extrem hohem Erkenntnisgewinn“, berichtet Dr. Hartl. „Das Verständnis für andere Organisationseinheiten wurde geweckt und letztlich stellte sich heraus, dass die Problemwahrnehmung der Beteiligten überraschend ähnlich war. Das war schon ein integrierender und so nicht erwarteter Faktor.“ Der Führung eröffnet sich durch die Ergebnisse der Wissensbilanz nun nicht nur die Möglichkeit, wichtige Einflussfaktoren gezielt steuern zu können, sondern sie verfügt damit auch über ein klareres Bild darüber, was im eigenen Bereich getan werden kann.

Ob die „Wissensbilanz – Made in Germany“ in Zukunft auch in anderen Bereichen der Bundeswehr eingesetzt wird, konnte Dr. Hartl noch nicht sagen. Für das Zentrum für Transformation der Bundeswehr ist allerdings vorgesehen, die Wissensbilanz und die Balanced Score Card zu verknüpfen und somit sukzessive Schwächen bereits eingeführter Instrumente zu beseitigen. Bei positiven Ergebnissen wird die Wissensbilanz anderen Dienststellen, insbesondere auf Ämterebene, empfohlen.

Die neue Wissensbilanz-Broschüre ist da!

Die Informationsbroschüre „Wissensbilanz – Made in Germany. Wissen als Chance für den Mittelstand“ ist in einer zweiten aktualisierten Auflage erschienen, um der großen Nachfrage und den Weiterentwicklungen des BMWi-Projekts gerecht zu werden. Neben hilfreichen Tipps und Hintergrundinformationen, stehen in dieser Neuauflage die Nutzenargumente der Wissensbilanz als Managementinstrument im Fokus. Die Broschüre gibt Einblicke in die Einsatzmöglichkeiten der Wissensbilanz bei verschiedenen Pilotanwendern: So hat die M&M Software GmbH die Wissensbilanz u.a. zur externen Kommunikation verwendet, die ZF Sachs AG hat mit ihrer Hilfe die Geschäftsprozesse optimiert und die Fachkliniken

Heiligenfeld haben ihr Risikomanagement überprüft. Darüber hinaus wird die Wissensbilanz-Toolbox im Detail vorgestellt und auch die Ausbildung zum Wissensbilanz-Moderator genauer beleuchtet.



Die Broschüre ist ab sofort kostenlos beim Bestellservice im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie erhältlich: Referat Öffentlichkeitsarbeit, Postfach 30 02 65, 53182 Bonn, Tel: 01888-615-4171, Fax: 0228-4223462, E-Mail: bmwi@gvp-bonn.de.

Wissensbilanz „Inside“: ProWis-Expedition Wissensmanagement

Die Vielzahl bekannter Wissensmanagement-Methoden und Tools stellt insbesondere für Mittelständler oftmals einen undurchdringlichen Dschungel dar. Um hier Abhilfe zu schaffen, fand am 3. Juni vor 120 Gästen im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die „ProWis-Expedition Wissensmanagement“ statt. Die Tagung ist Teil des Projekts „ProWis – Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)“, das wie die „Wissensbilanz – Made in Germany“ der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entspringen ist.

Wie Detlef Hauke, Ministerialdirektor und Leiter der Abteilung Technologiepolitik im BMWi, bereits in seinen Begrüßungsworten sagte, ist das Ziel von ProWis, „einfache, mittelstandstaugliche Methoden und Werkzeuge für ein effizientes Wissensmanagement zu kombinieren und mit vertretbarem Aufwand in die Geschäftsprozesse von KMU einzuführen.“ Auf der ProWis-Tagung kamen die Projektpartner, die 15 beteiligten Unternehmen und 80 weitere Gäste nun erstmals in Berlin zusammen, um ihre Ergebnisse zu präsentieren, Erfahrungen auszutauschen und Impulse für die Zukunft mitzunehmen.

Wissen speichern, teilen, sichern und bewerten

Nach der Begrüßung gingen die Teilnehmer in verschiedenen Foren den Fragen nach, wie Wissen gespeichert, geteilt, gesichert und bewertet wird. Unter den Referenten waren auch zwei Pilotunternehmen der „Wissensbilanz – Made in Germany“, die über ihre Erfahrungen berichteten. Dr. Olaf Leitzbach veranschaulichte in seinem Vortrag den Einsatz des Instruments in seinem Unternehmen und wie die MEVA

Schalungs-Systeme GmbH davon profitiert hat: „Die Ergebnisse der ersten Wissensbilanz in unserem Haus haben bereits vorher begonnene Maßnahmen bestätigt und neue initiiert, wie die aktive Nutzung des Customer Relationship Management, der Aufbau eines Key-Account-Systems und die Personalentwicklung im Hinblick auf Nachfolgeregelungen.“ Hartmut Stolte von der BMA AG schilderte den Teilnehmern der Veranstaltungen, wo die Wissensbilanz und ProWis Anknüpfungspunkte haben und voneinander profitieren können. Wie Hartmut Stolte betonte, war eine der aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen die Teilnahme an ProWis.

ProWis-Shop als kostenloses Hilfsmittel

Parallel zu den Foren stellte Ronald Orth vom Competence Center Wissensmanagement des Fraunhofer IPK den Teilnehmern der Tagung den ProWis-Shop vor: „Die Online-Plattform bietet Lösungen für die Optimierung des Umgangs mit Wissen im Unternehmen. Sie enthält die Aufbereitung bewährter Wissensmanagement-Instrumente in einem einfach zu handhabenden Methodenbaukasten. Momentan umfasst der ProWis-Shop etwa 60 Methoden des Wissensmanagements.“ Laut Orth können Interessenten den ProWis-Shop unter <http://shop.prowis.net> kostenlos nutzen.

Wie eine Befragung der Teilnehmer gezeigt hat, wurde die ProWis-Expedition als sehr positiv und überaus „mittelstandstauglich“ bewertet. Der Evaluation zufolge hätten die Praxisbeispiele gezeigt, dass eine Umsetzung von Wissensmanagement-Lösungen auch im kleinen Rahmen möglich sei. Alle Tagungsbeiträge stehen unter www.prowis.net zum Download zur Verfügung.

Veranstaltungen des Arbeitskreis Wissensbilanz 2008/09

Seminare

20. November 2008	Einführungsseminar für Geschäftsführer, Führungskräfte und Projektleiter BWH GmbH, Hannover
01./02. Dezember 2008	Abschlussseminar und -prüfung (Stufe 3), Berlin
21. Januar 2009	Wissensbilanz-Einführungsseminar für Manager, Berlin
22./23. Januar 2009	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Berlin
22. April 2009	Wissensbilanz-Einführungsseminar für Manager, Frankfurt a. M.
23./24. April 2009	Wissensbilanz-Intensivseminar (Stufe 1), Frankfurt a. M.

Wissensbilanz-Roadshow

30. Oktober 2008	IHK Lübeck, Ahrensburg
15. November 2008	FH Stralsund
28. November 2008	Wirtschaftsförderungsgesellschaft Vulkaneifel, Daun
04. Dezember 2008	Wirtschaftsregion Südwest GmbH, Waldshut-Tiengen
11. Dezember 2008	IHK Südlicher Oberrhein, Lahr
29. Januar 2009	Commerzbank AG, Bielefeld
Konferenzen	
13. November 2008	InCaS – European Multiplier Conference, Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU, Brüssel
18./19. November 2008	4. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage, Liederhalle in Stuttgart



Aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, Projekten, den Pilotunternehmen und dem Arbeitskreis Wissensbilanz finden Sie unter www.akwissensbilanz.org und Informationen zur Ausbildung zum geprüften Wissensbilanz-Moderator unter www.technology-academy.fraunhofer.de. Für nähere Informationen zur Wissensbilanz-Roadshow wenden Sie sich an Gottfried Glöckner, AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Düsseldorfer Straße 40, 65 760 Eschborn, Tel.: 06196/495-385, E-Mail: gloeckner@awv-net.de).

Der Wissensbilanz auf den Zahn geföhlt

Die gesamte Gesundheitsbranche befindet sich in einer Umbruchphase: 2009 kommt der Gesundheitsfonds und auch Ärzte müssen immer effizienter wirtschaften. Gleichzeitig wird in kaum einem Berufszweig so eng mit den „Kunden“ zusammengearbeitet wie bei den Ärzten. Deshalb kommt gerade dem intellektuellen Kapital im Gesundheitswesen eine besondere Bedeutung zu. Nachdem sich bereits mehrere Kliniken und Pflegeeinrichtungen der Wissensbilanz zur Verbesserung der immateriellen Vermögenswerte bedient haben, hat nun auch erstmals eine Zahnarztpraxis ihr „Wissen“ bilanziert.

Zahnarztpraxis erstellt Wissensbilanz

Erklärtes Ziel der zahnärztlichen Praxis Dr. Feige aus Kaisersesch in der Eifel war es, ein Stärken- und Schwächenprofil der einzelnen, bedeutsamen Einflussfaktoren herauszuarbeiten. So sollte mit einem konkreten Handlungsplan vor allem die Patientenzufriedenheit positiv weiter entwickelt werden: „Uns ist bewusst, dass viele Patienten die Entscheidung, welchem Arzt sie sich anvertrauen, von einer Reihe von Faktoren abhängig machen: Behandlungsmethoden, Qualifikation und Betreuung durch die Mitarbeiter oder auch das allgemeine Wohlbefinden in einer Praxis“, sagt Dr. Gerhard Feige. Um einen genaueren Einblick zu bekommen, wo die Praxis eigent-



Carsten und Günter Thönnies von thoennes-business überreichen Dr. Gerhard Feige in Anwesenheit des Praxisteam die Wissensbilanz

lich steht, veranlasste der Zahnarzt die Analyse des intellektuellen Kapitals seiner Praxis.

Unterstützt wurde das fünfköpfige Praxisteam von externen Beratern: „Speziell interessierte Herrn Dr. Feige, ob seine bisherige Einschätzung des intellektuellen Kapitals auch der Realität entspricht und welche Optimierungsfelder sich hierdurch ergeben“, erklärt Günter Thönnies, der die Wissensbilanzbegleitet hat. Die Besonderheit, die die Erstellung einer Wissensbilanz für eine Zahnarztpraxis aufwirft sieht Thönnies darin, dass Arztpraxen durch gesetzliche Vorgaben in ihrem Wirken und Tun stärker eingeschränkt sind als andere Wirtschaftsunternehmen. „Dieser Aspekt ist bei der Betrachtung des intellektuellen Kapitals und dessen Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse zu berücksichtigen.“

Zum Wohle der Patienten

Laut Dr. Feige hat bereits der Erstellungsprozess der Wissensbilanz bei den Mitarbeitern in ihrer Denkhaltung und Einstellung gegenüber der Praxis als „Dienstleistungsunternehmen“ eine positive Wirkung erzeugt: „Allein die Tatsache, dass wir uns mit uns selbst auseinandergesetzt haben, hat einen enormen Motivationsschub ausgelöst. Ganz entscheidend ist aber, dass mit Hilfe der Wissensbilanz Schwachstellen schneller erkannt und gezielte Maßnahmen eingeleitet werden konnten.“ So hat die Zahnarztpraxis zu einer weiteren Optimierung der Mitarbeiter-Patienten-Beziehung ein Coaching der Mitarbeiter durchgeführt. Regelmäßige Feedbackgespräche sollen darüber hinaus eine bewusstere Wahrnehmung bei den Mitarbeitern für die Bedürfnisse der Patienten erzeugen.

Letztlich dienen alle strukturellen, organisatorischen und kommunikativen Optimierungsprozesse dem Ziel: zufriedene Patienten zu haben. Das Credo der Zahnarztpraxis Dr. Feige lautet: „Das Wohl des Patienten steht bei allem Handeln im Mittelpunkt.“

Stimmen von Pilotanwendern



Volker Ernst,
kaufmännischer Leiter
Sana Herzchirurgische Klinik
Stuttgart GmbH

„Mit Hilfe der Wissensbilanz konnten wir bei den Faktoren, die den Geschäftserfolg beeinflussen, eine klare Differenzierung treffen und Handlungsfelder abstecken. Zudem wurde unser Bauchgefühl bestätigt, dass wir in den Bereichen Qualitäts- und Personalmanagement sehr gut aufgestellt sind. Die Mitarbeiter verfügen aufgrund familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle oder leistungsorientierter Vergütungskomponenten über eine sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen und über eine vorbildliche Motivation.“

Handlungsbedarf hat die Wissensbilanz aber für die Information und Kommunikation zwischen der Leitungsebene und den Mitarbeitern festgestellt, wo wir mittlerweile noch mehr Ressourcen aufwenden. So haben wir als eine der konkreten Maßnahmen aus der Wissensbilanz das bestehende Kommunikations- und Abstimmungsnetzwerk ausgebaut. Davon profitieren sowohl die Unternehmensführung, als auch die Mitarbeiter.“

Volker Ernst

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