

Gottfried Glöckner, AWV e.V.

## Roadshow Wissensbilanz – eine Erfolgsstory

### Veranstaltungsreihe besuchte seit 2006 rund 100 Städte und erreichte über 4.000 Interessenten

Was macht den Geschäftserfolg eines Unternehmens eigentlich aus? Sind es die Kunden, die Marke, das Image, ist es das Know-



*Wissensbilanz Pforzheim: 60 Teilnehmer informierten sich über den Nutzen, das Vorgehen und die Erfahrungen mit der Wissensbilanz.*

how der Mitarbeiter, die Führungskompetenz, oder sind es die materiellen Ressourcen wie Maschinen, Anlagen und Gebäude? Dass letztere im Zeichen des Wandels von der industriellen Wirtschaft zur wissensbasierten Ökonomie nicht mehr die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, ist unter Managern und Entscheidungsträgern aus Unternehmen in ganz Deutschland mittlerweile unumstritten. Nach einer Studie des Fraunhofer Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK zum „Wissensstandort Deutschland“ haben bereits heute die immateriellen Ressourcen wie Führungs- und Fachkompetenz einen signifikant höheren Einfluss auf den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als die materiellen Ressourcen. In der Praxis unterstützt wird die wachsende Bedeutung der immateriellen Fak-

toren durch die in den vergangenen Jahren erfolgte Verbreitung des Diagnose- und Strategiewerkzeuges „Wissensbilanz – Made in

Germany“. Ein Instrument, das Antworten bietet auf die zentralen Fragen, die sich heute besonders kleine und mittlere Unternehmen stellen: Wo befindet sich das Wissen? Wie wird es von älteren Mitarbeitern auf jüngere Kollegen weitergegeben? Wie können verschiedene, im Unternehmen verbreitete Wissensstränge zu einem Ganzen zusammengeführt werden?

Das gemeinsam vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und dem Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelte Tool „Wissensbilanz – Made in Germany“ soll den Unternehmen helfen, das im Unternehmen vorhandene Wissen besser aufzubereiten, an die Mitarbeiter weiterzugeben

und es optimal an den Unternehmenszielen auszurichten. Wie Unternehmen die sogenannten „weichen“ oder qualitativen Faktoren bewerten und systematisch entwickeln können, dies wurde in den vergangenen sechs Jahren im Rahmen einer Informationsreihe bundesweit in rund 100 Städten nachhaltig kommuniziert.

Dabei haben von Stralsund bis Lindau und von Leer bis Cottbus über 4.000 Unternehmensvertreter an Informationsveranstaltungen teilgenommen. Insgesamt 115.000 Einladungsflyer wurden in den vergangenen sechs Jahren versandt und verteilt. Über 1.000 kleine und mittelständische Unternehmen hat das Instrument inzwischen soweit überzeugt, dass sie mit Unterstützung der Moderatoren des Arbeitskreises Wissensbilanz eine Wissensbilanz in ihrem Unternehmen durchgeführt haben. Und es werden in Zukunft



*Wissensbilanz Stuttgart: Über 90 Besucher informierten sich über Theorie und Praxis des Instruments „Wissensbilanz – Made in Germany“.*

immer mehr: So haben Befragungen der Roadshow-Teilnehmer im Jahr 2012 ergeben, dass rund 50

Prozent vom Instrument überzeugt sind und die Absicht haben, eine Wissensbilanz in ihrer Firma zu implementieren.



*Wissensbilanz Dortmund: Rund 40 Teilnehmer konnten sich an der Universität Dortmund davon überzeugen, dass die Wissensbilanz auch in Universitäten einsetzbar ist.*

Wie wichtig deutsche Unternehmen mittlerweile die Ressource Wissen nehmen, dies belegen auch die Besucherzahlen der im Jahr 2012 durchgeführten Veranstaltungen: Waren es in den Jahren zuvor im Schnitt 33 Interessenten, die an den Roadshowterminen teilnahmen, so stieg die Zahl im Jahr 2012 auf 36 Teilnehmer. Mit über 90 Besuchern schoss dabei Stutt-



*Diskussionsfreudige Teilnehmer in Pforzheim.*

gart den Vogel der meistbesuchten Veranstaltung ab. „Ein deutliches Indiz“, so Wissensbilanz-Moderator Dr. Robert Freund, „dass die Unternehmen die Bedeutung des Themas Wissensbilanz inzwischen erkannt haben und wissen, was sie tun müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.“

Beispielhaft für diese Erkenntnis steht domino-world, ein Unternehmen aus dem Pflegedienstbereich, das im Jahr 2004 zum ersten Mal eine Wissensbilanz durchgeführt hat. Für Lutz Karnachow, Gründer und Vorstand von domino-world, brachte die Wissensbilanz nachhaltige und messbare Ergebnisse für die Unternehmensentwicklung. „Anhand unserer Wissensbilanz konnten wir“, so Karnachow, „die Erfolgstreiber innerhalb des intellektuellen Kapitals identifizieren und visualisieren.“

Für domino-world besteht der Erfolgstreiber in einer ausgeprägten Kundenorientierung. Kein Zufall daher, dass die Motivation und Fachkompetenz der Mitarbeiter, aber auch der Führungsprozess eine wichtige Grundlage auf dem Weg der angestrebten Prozessverbesserung des Unternehmens bildet. „Inzwischen haben wir die 5. Wissensbilanz erstellt“, so Karnachow, „und alle zeigen uns ungeschminkt unsere Stärken und Schwächen auf und was genau wir tun müssen, um künftig noch erfolgreicher zu werden.“

Aber auch in anderen Unternehmen, die ihre Ergebnisse im Rahmen der Veranstaltungsreihe präsentiert haben, förderte die Wissensbilanz zum Teil überraschende Ergebnisse zu Tage. So berichtete Dr. Robert Freund über die Ergebnisse der Wissensbilanz - Made in Germany bei der SRH Berufliche Rehabilitation gGmbH aus Karlsbad, eine Einrichtung, die seit beinahe 40 Jahren am Markt ist und sich

besonders auf dem Gebiet der beruflichen Rehabilitation einen Namen gemacht hat. Einer der wichtigsten Einflussfaktoren ist das über Jahre angesammelte Wissen der Mitarbeiter. Dabei erkannte man beinahe zu spät, dass mittelfristig wichtige Mitarbeiter aus Altersgründen das Unternehmen verlassen, ohne dass erforderliche Maßnahmen eingeleitet wurden.

Erst durch den Einsatz der Wissensbilanz gerieten wichtige Fragen in den Fokus der Betrachtung, so zum Beispiel: Welche Stellen werden wie ersetzt, wie wird der alte Wissensbestand sichergestellt und wie kann das Unternehmen seine Wissensressourcen in Zukunft stärken? Als Resultat der durchgeführten Wissensbilanz - Made in Germany wurden zum Beispiel Interviews mit den ausscheidenden Mitarbeitern geführt, Informationen an neue Kollegen weitergegeben, eine standardisierte Einarbeitung ermöglicht und



*Wissensbilanz Köln: Rund 35 Teilnehmer erfuhren von Moderator Dr. Robert Freund, wie der Weg zu einer wissensorientierten Unternehmensführung in der Praxis aussehen muss.*

Fortbildungen durchgeführt. Darüber hinaus wurde als Konsequenz eine organisatorische Optimierung durchgeführt, 25 Prozent der „alten“ Stellen zielgerichtet neu besetzt und die Kommunikation zwischen den Kollegen in der Form verbessert, dass die Basis für eine konstruktive Zusammenarbeit auch in Zukunft erhalten bleibt. „Das Beispiel zeigt“, so Robert

Freund, „wie die Ergebnisse der Wissensbilanz - Made in Germany positiv und nachhaltig in Organisationen wirken können.“ Diese Erkenntnis gilt auch für Hans Schmidt, Geschäftsführer der Verlagsdruckerei Schmidt aus Neustadt an der Aisch, der gemeinsam

ist, und die Ergebnisse den personellen und zeitlichen Einsatz voll und ganz rechtfertigen. Mit gutem Grund. In den vergangenen Jahren hat sich das Unternehmen stabilisieren können, ein Datenbanksystem, das die Auftragsabwicklungsprozesse optimiert, wurde eingeführt, kurzum: die Verlagsdruckerei Schmidt ist inzwischen mit der dritten Wissensbilanz befasst und es wird, nach Auskunft von Hans Schmidt, „nicht unsere letzte gewesen sein.“

derholung der Wissensbilanz und vor allem auch der Reaktion von Mitarbeitern und Projektteilnehmern in den jeweiligen Firmen. Die äußerst professionellen und der Reihe seit Jahren verbundenen Moderatoren Ulrike Baucke, Dr. Robert Freund, Elmar Friedrich, André Gentz, Günter Hartmann, Dr. Peter Heisig, Detlef Kahrs, Mart Kivikas, Mechthild Müller und Rolf Müller standen den 4.000 Teilnehmern jederzeit Rede und Antwort. Auch für kritische Fragen hatten sowohl Moderatoren wie Referenten stets die passende Antwort parat.



Rund 60 Teilnehmer besuchten die Wissensbilanz-Veranstaltung in Baden-Baden: Gastgeber war die Volksbank Baden-Baden. Links: Moderator Günter Hartmann.

Die Reihe der erfolgreichen Wissensbilanz-Anwendungen in deutschen Unternehmen ließe sich noch weiter fortführen und ergänzen um Firmen wie M&M Software

Für Elmar Friedrich, Wissensbilanz-Moderator aus Friedrichshafen, steht fest, dass die Breitenwirkung der Reihe und der Nutzen des Lösungsansatzes durch die Resultate der Roadshow belegt sind. Damit, so Friedrich, dürfte sie im Rahmen der vom BMWi durchgeführten Transfermaßnahmen eine herausragende Stellung einnehmen. Gleichzeitig ist Friedrich überzeugt, dass die Veranstaltungsreihe in hohem Maße dazu beigetragen hat, die Wissensbilanz-Implementierung in Deutschland auf ein zahlenmäßig höheres Niveau zu bringen. Kurzum:

mit dem Friedrichshafener Wissensbilanzmoderator Elmar Friedrich die Wissensbilanz in seinem Unternehmen durchgeführt hat. „Da Dienstleistung, Kundenorientierung und vor allem Auftragsabwicklung für eine Druckerei selbstverständlich im Zentrum der Unternehmensphilosophie stehen“, so Schmidt, „war es für uns überraschend, dass wir gerade bei den internen Abläufen der Auftragsabwicklung Defizite hatten.“ Gerade die Gestaltung dieser Prozesskette, so Moderator Friedrich, sei besonders für Unternehmen mit kundenspezifischem Produktspektrum von besonderer Bedeutung. Die Maxime hier laute: Aufträge schnell, sicher und kostengünstig zu bearbeiten. Als Stolperstein entpuppte sich ein mangelhafter Informationsfluss, angefangen von der Anfrage bis zum vollständigen Auftrag. Entsprechend eingeleitete Maßnahmen sorgten hier für rasche Abhilfe. Für Schmidt steht als Fazit der ersten, 2006 durchgeführten Wissensbilanz fest, dass das Instrument gut handhabbar

GmbH, araneaNET GmbH, EnBW Energie Baden-Württemberg AG, Hans Sack GmbH, VR Bank Südpfalz eG oder Albrecht Maschinenbau GmbH - allesamt exzellente Beispiele, die von den Firmenvertretern im Rahmen der Roadshow präsentiert wurden und signifikant dafür sind, wie Unternehmen durch eine zielgerichtete Nutzung der Wissensbilanz ihre zukünftige Leistungsfähigkeit sichern konnten.

Welches Fazit kann nach sechs Jahren Roadshow Wissensbilanz gezogen werden? Im Vordergrund der Veranstaltungsreihe standen immer wieder Teilnehmerfragen nach dem Nutzen des Instruments, der Motivation der Firmen, eine Wissensbilanz zu erstellen, dem unternehmerischen und finanziellen Aufwand, dem angemessenen Intervall für eine Wie-



Wissensbilanz Nürnberg: Schlussakkord der Roadshow am 15.11.2012 bei der IHK Nürnberg für Mittelfranken.

Der Siegeszug der Wissensbilanz – Made in Germany ist nicht mehr aufzuhalten.

**Gottfried Glöckner, M.A. ist bei der AWW als Leiter Öffentlichkeitsarbeit tätig.**