



Liebe Leserin, lieber Leser, sicherlich kennen Sie den Ausspruch „Wissen ist Macht!“. Dieser Satz erscheint mir in Zeiten des Internet wenig zeitgemäß und schränkt zudem viele Möglichkeiten ein. Ich meine, wir müssen heute in eine andere Richtung denken und sollten als zukunftsfähigen Leitsatz besser formulieren: „Nur das Wissen macht es!“

In dieser Form wird unmittelbar deutlich, dass es nicht um die Begrenzung von Wissen, sondern um die Nutzung von vorhandenem Wissen gehen muss und die Frage, warum das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein Unternehmen heute so überlebensnotwendig ist.

Nur mit fundiertem Wissen können wir die bevorstehenden Aufgaben in der Entwicklung der neuen Produkte und in der Veränderung der Prozesse hinreichend erledigen. Dass dabei das Wissen der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter eine besondere Rolle spielt, steht außer Frage. Es wird für die Unternehmen gerade in dieser Zeit immer wichtiger, dieses vorhandene Wissen systematisch zu erschließen und für das Unternehmen zu sichern. Dieses Vorgehen ist sicherlich nicht neu, aber es gibt viele neue Ansätze, die einen besseren Erfolg in Aussicht stellen. Gerade dem Mittelstand war es bisher nicht immer möglich, von den existierenden Modellen und Konzepten in ausreichendem Maße zu profitieren. Gerade deshalb beschäftigt sich die Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen seit einigen Jahren verstärkt mit der Entwicklung von neuen Wissensmanagementkonzepten.

Lassen Sie sich von der aktuellen Ausgabe des Newsletters inspirieren und betrachten Sie ihn als eine Einladung, mit uns über dieses Thema in Kontakt zu treten.

Ihr Hans-Peter Rapp-Frick
Hauptgeschäftsführer der SIHK

Erfahrungsbericht eines Absolventen des Lehrgangs „Wissensmanager“ Wissen, wie man Wissen managt

Mit dem Thema ‚Wissen als unternehmerische Ressource‘ beschäftige ich mich ungefähr seit 1998“, berichtet Jörg Michael. „Als ich den Zertifikatslehrgang Wissensmanager im SIHK-Katalog sah, wusste ich sofort: Das ist mein Kurs.“ Der gelernte Diplom-Kaufmann, Verlagskaufmann und Fachjournalist gehört zu den Absolventen des IHK-Zertifikatslehrgangs.

„Das Wissen der Mitarbeiter eines Unternehmens zu managen gehört zu den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Weil dieses Wissen jedoch von jedem Mitarbeiter individuell konstruiert wird und an die Person gebunden ist und bleibt, kann es nicht in der gleichen Weise gemanagt werden wie die klassischen Produktionsfaktoren“, fügt der 42-Jährige hinzu. „Es geht darum, das in den Köpfen verteilte explizite Wissen – und besonders das implizite Wissen – über die Geschäftsprozesse in tatsächlichen Kundennutzen zu verwandeln.“ Wichtig! Um meine Kompetenzen in diesem Bereich zu aktualisieren, habe ich 2008 den Blended-Learning-Lehrgang bei der SIHK Hagen belegt. Gerade das Zusammenspiel von Präsenztagen und Online-Vertiefung war uns als Lerngruppe sehr wichtig“, zieht Jörg Michael ein positives

Fazit. „Insbesondere die vielfältigen Verknüpfungen zwischen der Wissensthematik und dem strategischen Managementinstrument der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ waren für mich neu. Unser Dozent, Robert Freund, hat uns dieses Neuland äußerst kompetent, humorvoll und mit zahlreichen thematischen Querverweisen nahe gebracht“, beschreibt Jörg Michael seine persönliche Lehrgangssicht.

Herausforderungen die Stirn bieten

Dabei blieb er nicht stehen: „Weil die Wissensstrategie eines Unternehmens und auch die Erkenntnisse aus einer ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ heute stärker denn je in Form von Projekten durchgeführt werden, habe ich anschließend bei Robert Freund noch den weiteren Blended-Learning-Lehrgang ‚Projektmanager (IHK)‘ belegt, um mich auch in diesem Kompetenzbereich weiterzuentwickeln. Das ist doch eines der besten Komplimente für einen Dozenten“, fasst er seine gewonnenen Anregungen zusammen und resümiert: „Ich empfehle beide Lehrgänge letztlich jeder Führungskraft, jedem Geschäftsführer oder Projektmanager, um auf die komplexen Herausforderungen der zunehmend projektbasierten ‚Wissensgesellschaft‘ besser eingestellt zu sein.“

Termine erfragen!!!

Inhalt

Wissen als treibende Kraft	2
Wissensbilanz – Made in Germany	3

Impressum
Herausgeber: SIHK – Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen, Bahnhofstraße 18, 58095 Hagen, Telefon (0 23 31) 3 90-3 85, E-Mail vogel@hagen.ihk.de
Redaktion & Gestaltung: Horschler Kommunikation GmbH, Unna www.horschler.eu
Fotos: www.fotolia.de

Glossar „Wissen“

Beziehungskapital setzt sich aus der Beziehung zu Geschäftspartnern, Investoren, Kunden, Lieferanten und weiteren Partnern einer Organisation sowie der Öffentlichkeit zusammen.

Humankapital beschreibt die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter sowie ihre Fertigkeiten und Motivation. Es ist im Besitz der Mitarbeiter, das sie auch mit nach Hause oder auch zum nächsten Arbeitgeber nehmen.

Intellektuelles Kapital beschreibt den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Teamgeist, sowie Ideen und Kreativität. Es wird oft in Human-, Struktur- und Beziehungskapital strukturiert.

Strukturkapital umfasst die Strukturen und Prozesse, die Mitarbeiter benötigen, um produktiv und innovativ zu sein. Das sind z.B. Unternehmenskultur, Kommunikation und Organisation.

Organisationskultur beschreibt die erlernte Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens, die die Organisationsmitglieder teilen und untereinander weitergeben.

Wissen vereint Daten und Informationen unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrungen mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung.

Wissensarbeiter sind jene Arbeiter, die nicht für ihre körperliche Arbeit und manuellen Fähigkeiten entlohnt werden, sondern für die Anwendung ihres erworbenen Wissens.

Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie deckt die Zusammenhänge zwischen den Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf.

Wissensmanagement ist das Management der Aktivitäten und Prozesse, die die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von Wissensressourcen verbessern.

Wie gehe ich mit meinem Wissen um?

Know-how als treibende Kraft im Unternehmen

Aus welchen Gründen sollte man sich mit dem Thema Wissen und seiner produktiven Anwendung im Unternehmensalltag beschäftigen? Die Antwort liegt klar auf der Hand: Der Wissensanteil an der Wertschöpfung eines Unternehmens wird zunehmend zu einem ausschlaggebenden Faktor – nicht nur in akademischen Berufen. „Bereits heute sind 30 Prozent aller Beschäftigten im Unternehmen Wissensarbeiter“, erläutert Klaus Panic, Wissensmanagement-Experte bei der SIHK. Also: Know-how und Innovation sind für mittelständische Unternehmen das A und O.

Wenn doch erwiesenermaßen dem Wissen eine so zentrale Bedeutung zukommt, stellt sich die Frage, wie sehen die **Strategien und Methoden** des persönlichen Informations- und Wissensmanagements bei jedem einzelnen Mitarbeiter aus? „Aus Erfahrung und Gesprächen wissen wir, dass Mitarbeiter auf diese neue Situation eher schlecht vorbereitet sind. In der Konsequenz können sie nicht die Effektivität und Produktivität an den Tag legen, die notwendig wären, um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens und ihres Arbeitsplatzes weiterhin abzusichern“, erläutert Klaus Panic.

Keine Handlung ohne Wissen

Keine Tätigkeit im Unternehmen kann ohne Wissen ausgeführt werden. Selbst bei den einfachsten Tätigkeiten wird ein Mindestmaß an Wissen vorausgesetzt. Je höher der Beitrag des Wissens zur Wertschöpfung des Unternehmens ist, umso dringender empfiehlt sich die Beschäftigung mit den Methoden und Werkzeugen des persönlichen Wissensmanagements. „Der **Umgang mit Wissen verlangt Kompetenzen**, deren Aneignung man nicht einfach nur dem Zufall überlassen sollte“, betont Klaus Panic. Wenn der Wissensanteil

der eigenen Arbeit in den vergangenen Jahren gestiegen ist, so folgt daraus oft, dass wir der eigenen Entwicklung hinterher hinken. Denn für Wissensarbeiter ist neben der individuellen Arbeitsmethodik auch noch das Umfeld und die Unternehmenskultur maßgeblich entscheidend für Produktivität und Effektivität. In einem wissensintensiven Umfeld stellt sich besonders für Wissensarbeiter täglich aufs Neue die Frage, nach ihrem Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Im Vergleich zu jemandem, der vorwiegend mit manuellen Tätigkeiten betraut ist, lässt sich diese Frage für Wissensarbeiter nicht so einfach beantworten. „Dabei kommt es gerade bei ihnen **darauf an, Möglichkeiten einer Optimierung und Steigerung der Produktivität kennen zu lernen**“, bekräftigt Klaus Panic. *Guter Gedanke!!*

Interessiert?

Die SIHK-Weiterbildung hat einen Lehrgang zum persönlichen Wissensmanagement entwickelt, in dem die Teilnehmer die Anwendung digitaler und analoger Werkzeuge und Methoden kennen lernen und üben. Ihr Ansprechpartner für weitere Informationen ist Klaus Panic, Tel. (0 23 31) 9 22 67-1 21 oder E-Mail: panic@hagen.ihk.de.

Wissensbilanz – Made in Germany

Appell für das unentdeckte Kapital

„Im Gespräch mit mittelständischen Unternehmern höre ich immer wieder, dass der Erfolg heute mehr und mehr von immateriellen Faktoren abhängt“, erläutert Robert Freund. „Dazu zählen beispielsweise das Wissen der Belegschaft, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, der Transfer von Wissen, Produktinnovationen sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen“, führt der Dozent und Wissensmanager fort. Diese Größen stellen also das immaterielle Vermögen – das intellektuelle Kapital – einer Organisation dar.

Doch wie geht man mit diesen Erfolgsfaktoren um? Wo setzt man an? Wie hängen die einzelnen Erfolgsfaktoren zusammen? Oft verlassen sich die Unternehmen dabei auf ihr „Bauchgefühl“, weil die klassischen Instrumente der Unternehmenssteuerung keine angemessenen Antworten geben können. Seit 2004 können kleine und mittelständische Unternehmen das intellektuelle Kapital mit Hilfe der Wissensbilanz – Made in Germany darstellen.



Wissen entscheidet über Erfolg

Denn: **Wissen** entscheidet immer mehr über den **wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen**. Die Wissensbilanz ist das Instrument, um dieses Vermögen eines Unternehmens zu messen, aufzuarbeiten und gegenüber Entscheidungsträgern zu kommunizieren. „Eine Wissensbilanz ergänzt also die **Geschäftsberichte** und ermöglicht eine **umfassende und zukunftsorientierte Bewertung** des Unternehmens“, erläutert Robert Freund. Das Verfahren und die Tools zur Erarbeitung der Wissensbilanz – Made in Germany wurden vom Fraunhofer Institut im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums entwickelt. Bis heute haben schon viele Unternehmen eine

Wissensbilanz erstellt – der kleine Handwerksbetrieb ebenso wie global agierende Firmen. Um die Qualität der Ergebnisse zu sichern, können Unternehmen auf ausgebildete Moderatoren zurückgreifen. **„Im Vorgespräch kläre ich ^{auch für uns interessant} als Moderator mit dem Unternehmen zunächst ab, ob die Wissensbilanz – Made in Germany für das gesamte Unternehmen oder nur für einen Teil erarbeitet werden soll“**, beschreibt Robert Freund. „Anschließend stellen wir ein Projektteam zusammen, das sich aus etwa sieben Personen **verschiedener Ebenen** des Unternehmens zusammensetzt.“

Resultate sammeln und bewerten

Vor den drei Workshops erläutert Robert Freund seine Funktion als Moderator, stellt den Ablauf vor und klärt allgemeine Fragen zum Unternehmen.

Die Antworten werden in eine Toolbox – eine Software, die den Prozess zur Erarbeitung der Wissensbilanz – Made in Germany eingetragen. Während des **Workshops werden die Erfolgsfaktoren bestimmt und bewertet, Indikatoren analysiert, das Wirkungsnetz erarbeitet und Maßnahmen abgeleitet.**



Als Moderator begleitet Robert Freund den Prozess, während der Co-Moderator parallel die vom Projektteam erarbeiteten Ergebnisse in die Toolbox eingibt. Nach Abschluss der drei Workshops interpretiert Robert Freund die Resultate gemeinsam mit dem Projektteam. Das Unternehmen kann herausfinden, **welche ihre wichtigsten immateriellen Werte sind, wo Stärken und Schwächen liegen und welche Strategien den Erfolg des Unternehmens steigern.** „Es geht im Kern der Wissensbilanz um die Bewusstmachung des bereits oben beschriebenen Bauchgefühls“, beschreibt Robert Freund. Mit Hilfe der Toolbox kann die Unternehmensführung verschiedene Versionen der Wissensbilanz – Made in Germany erstellen, eine für die Mitarbeiter, eine für die Hausbank usw.

Maßnahmen einleiten und prüfen

„Ich halte es für sinnvoll, zunächst die Wissensbilanz – Made in Germany zu erarbeiten, um anschließend die notwendigen Maßnahmen gezielt abzuleiten“, empfiehlt Robert Freund. „Dadurch setzt das Unternehmen seine **Ressourcen gezielt und schonend ein.**“ Nach zwei bis drei Jahren kann das Unternehmen die Wissensbilanz – Made in Germany **erneut durchführen,** um zu prüfen, ob und wie sich die eingeleiteten Maßnahmen ausgewirkt haben.

Interessiert?

Unter www.akwissensbilanz.org und www.sihk-wissensbilanz.de finden Sie weitere Informationen. Sie können auch ein unverbindliches und kostenfreies Vorgespräch vereinbaren. Ansprechpartner ist Klaus Panic von der SIHK Hagen, Telefon: **(0 23 31) 9 22 67-1 21**, E-Mail: panic@sihk.i-s-o.net.

Unbedingt Kontakt aufnehmen!!

Konflikt als Entwicklungschance sehen Gewinnen oder verlieren – ist hier die Frage

www.foto.lia.de/MichaelSjrek

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“ sagte schon Paul Watzlawick. Kommunikation ist eines der fundamentalsten Elemente unseres Lebens und damit auch unseres Berufslebens. „Kommunikation nicht zum Selbstzweck, sondern zielgerichtet, steht im Vordergrund“, konstatiert Sabine Runge, Bildungswissenschaftlerin und Geschäftsführerin der Coaching- und Beratungsagentur SR-Trainings in Herdecke.



Firmenstrukturen unterliegen ebenso einem Wandel wie eine Weiterentwicklung und ein Wachstum der Persönlichkeit stattfinden. *Richtig!* Autoritärer Führungsstil ist passe: „Der Kollege von gestern kann durchaus morgen der neue Vorgesetzte sein“, erzählt Sabine Runge aus Erfahrung. Und: **Konflikte entstehen meistens**, wenn Menschen das Gefühl haben, etwas gefährdet zu sehen oder gar zu verlieren, was ihnen wichtig ist. Abgesehen vom materiellen Besitz legen **Menschen großen Wert** auf ihre **Ideale, Maßstäbe, Hoffnungen, Selbstachtung, ihren Ruf und Status**.

Gefühle spielen immer mit

Konflikte werden als Erscheinungsbild einer Gesellschaft gesehen. Es wird unterstellt, dass Gegensätzlichkeiten – letztendlich unvermeidbar und sogar bedeutsam – immer Konfliktpotential in sich bergen. Das heißt: Wenn zwei Gesprächspartner unterschiedliche Ziele äußern, so ist eine **häufige Reaktion** innerhalb eines Teams zu fragen: „Welches soll ausgewählt und festgelegt werden?“ Das bedeutet jedoch, dass die Idee des Einen bevorzugt wird, während der Andere das Nachsehen hat – zumindest für diesen Zusammenhang. Also: Gewinnen und Verlieren ist die Ausgangslage jeder Konfliktsituation. „Gefühle spielen bei Konflikten eine nicht unerhebliche Rolle“, erläutert Sabine Runge. Auseinandersetzungen, die mit verschiedenen gegensätzlichen Meinungen ihren Anfang nehmen, entwickeln sich meist lawinenartig. Beide Seiten beziehen immer extremere Po-

sitionen, in Abhängigkeit der Intensität der Emotionen. „Das Interesse zielt auf Besiegen des Gegenübers, unabhängig davon, was dadurch gewonnen oder sogar verloren geht“, beschreibt die Expertin. *Kenne ich leider*

Konflikte produktiv lösen

Es stellt sich die Frage, wie man bestenfalls mit dieser Situation umgeht. Hilfreich ist es, nicht nur die Lösung des Konflikts ins Auge zu fassen, sondern den Fokus auf die Funktion einer nützlichen Zusammenarbeit zu richten. Dieses verlangt stetes Bestreben und setzt erlernte Konfliktlösungsstrategien voraus. Fertigkeiten und Gruppenklima, im ständigen Bemühen um verbesserte Zusammenarbeit entwickelt, mindern nicht nur die Gefahr von Konflikten, beides zusammen liefert auch Praktiken, die sich in Konfliktsituationen als hilfreich erweisen. So **sind Verstehen und Respekt für andere** hierfür **Grundvoraussetzungen, wie** sie sich in **folgenden Handlungsweisen** manifestieren:

- Anderen aktiv zuhören, ihr Anliegen verstehen wollen, um schließlich gegenseitiges Verstehen sicherzustellen.
- Die Ideen anderer unterstützen, Wege finden, andere Vorschläge einzubauen, behilflich sein, fremde Ideen in die Tat umzusetzen.
- Die Ziele anderer Menschen beachten, in dem Bewusstsein, dass ihnen diese Ziele wichtig und wert sind, eher Ziele bevorzugen, die gemeinsam akzeptiert und verfolgt werden können.

- Sich vorstellen, dass andere Menschen anders „ticken“ und dieses als Bereicherung betrachten und ihnen helfen, ihre Stärken zur richtigen Zeit einzusetzen.
- Sich über seine eigenen Stärken klar sein und wissen, wann sie eingesetzt werden können. Gegensätzliche Stärken können irritieren (Denker/Aktivist), gleichartige Stärken können Konkurrenzgefühle auslösen (Planer/Planer).
- „General Overlook“ zu den eigenen Werten und Glaubenssätzen schaffen, um sich von hinderlichen Auffassungen trennen zu können.
- Deutlich unterscheiden zwischen Fakten und eigener Meinung, sowie klar und eindeutig kommunizieren.
- Natürlich geht der Good Will über diese Erkenntnisse hinaus, Konflikte können nicht vermieden und nicht aufgelöst werden, solange der Wunsch nach deren Fortbestehen besteht. *Unbedingt merken!!!*



Denken umwandeln

Obwohl – wie oben erwähnt – Kommunikation eine der fundamentalsten Elemente in unserem Berufsleben ist, ergab eine von SR-Trainings durchgeführte Evaluation: Zu diesen Themen lassen einzelne Unternehmen eine geringere Fortbildungsbereitschaft erkennen. So setzten Firmen ihr Weiterbildungs-Budget eher für fachspezifische Inhalte ein. Diese wie *Unser Budget prüfen* derum zeigen allerdings wenig nachhaltigen Einfluss auf das Miteinander im Unternehmen. „Dabei kann in Zeiten des Wandels Umdenken als Ressource neue Wege und Lösungen aufzeichnen“, meint Sabine Runge. Weitere **Informationen gibt es unter** www.sr-trainings.de.