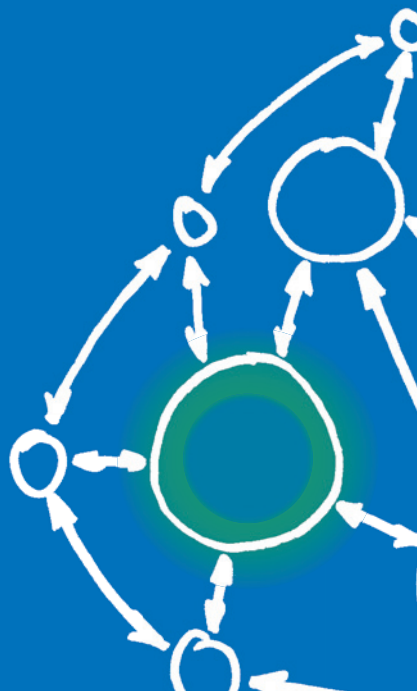
Ein Leitfaden Wissensmanagement

En guide vidensledelse

Wissen nutzen Im Norden Videnudnyttelse I Norden



WIN–VIN

Wissen nutzen im Norden Videnudnyttelse i Norden

Herausgeber: Knowledge Office der Wissenschaftszentrum Kiel GmbH
Autoren: Stefan Rehm, Karen Rinke, Inge Schröder
Fachautoren der Wissenschaftsboxen:
Per Vagn Freytag, Dennis van Liempd, Annelie Tallig, Ute Vanini, Doris Weßels
Übersetzung: Jette Hilger, Business Kolding

Inhalt / Indhold

1. Wissen, die etwas andere Ressource / Viden, den lidt forskelligartede resource 4 / 5
2. Wissensmanagement etablieren –
in sechs Schritten von der Erkenntnis zur nachhaltigen Wirkung /
Etablering af vidensledelse - 6 trin fra erkendelse til bæredygtighed 6 / 9

Der erste Schritt: Erkennen 6
Der zweite Schritt: Benennen 7
Der dritte Schritt: Verantwortung festlegen 7
Der vierte Schritt: Den „Wissensmanager“ qualifizieren 7
Der fünfte Schritt: Die ersten Maßnahmen im eigenen Unternehmen 8
Der sechste Schritt: Den Prozess systematisieren 8
Første skridt: Erkendelse 9
Andet skridt: Navngive 10
Tredje skridt: Fastlægge ansvar 10
Fjerde skridt: Kvalificere „Vidensledelse“ 10
Femte skridt: Omsætte de første foranstaltninger 10
Sjette skridt: Systematisere processen 11

3. Die Bausteine – sechs Chancen mit Wissen umzugehen / Byggestenene –
seks muligheder for at håndtere viden 12 / 14
4. Wissenskultur / Videnskultur 16 / 18
5. Kosten-Nutzen-Betrachtung / Overvejelse af cost-benefit 20 / 21
6. Eine andere Dimension – Wissensbewertung und Unternehmensfinanzierung /
En anden dimension – vidensvurdering og virksomhedsfinansiering 22 / 23
7. Wissen in Netzwerken / Viden fra netværk 30 / 31
8. Wissen in der Region: Projekteindrücke / Viden fra regionen Projektindtryk 36 / 37
9. Begrifflichkeiten und Definitionen / Terminologi og definitioner 38 / 40
10. Gewusst wo – Kontakte, Links, Literatur / At vide hvor - Kontakter, Links, Literatur 42 / 42

1. Wissen, die etwas andere Ressource

Fachleute schätzen, dass der Unternehmenserfolg heute bereits zu 50 % vom Faktor Wissen abhängt. Es ist also naheliegend, wenn die Führung eines Unternehmens Wege sucht, den Umgang mit dieser Ressource so zu gestalten, dass die Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflusst wird.

Ein gutes Management weiß, wie wichtig es ist, dass die Prozesse im Unternehmen bzw. in der Organisation geplant, kontrolliert und gesteuert werden. Personalentwicklungskonzepte, Businesspläne, Finanzcontrolling sind vertraute Instrumente der Unternehmensführung. Doch diese Methoden und die damit verbundenen Erfahrungen können nicht eins zu eins auf das Management von Wissen übertragen werden. Was für klassische Unternehmensressourcen gilt, trifft auf die Ressource Wissen nicht zu. Wissen lässt sich nur begrenzt planen und kontrollieren; aber es lässt sich – im Gegensatz zu allen anderen Ressourcen – durch Teilen vermehren.

Um den Umgang mit dieser Ressource zu professionalisieren, muss man akzeptieren, dass sie sich nur indirekt beeinflussen lässt. Die Steuerung beschränkt sich darauf, die Umgebungsbedingungen, in denen Wissen gedeiht, zu optimieren. Zu den Schlüsselinstrumenten gehören daher Mitarbeitermotivation, kreative Freiräume oder die Identifikation und der gezielte Einsatz besonderer Fähigkeiten.

Bezüglich der Dokumentation von Wissen ist weniger Umdenken erforderlich. Die meisten Unternehmen greifen heute schon auf IT-Lösungen zurück, um ihr Wissen zu bewahren und innerhalb der Organisation jederzeit verfügbar zu machen. Das kann eine einfache Excel-Tabelle oder eine komplexe Datenbank sein. Egal für welche Form man sich entscheidet, es ist wichtig, das Wissen so vollständig wie möglich zu dokumentieren und es nicht auf bloße Informationen zu reduzieren. Aus Information wird Wissen, wenn sie in einen speziellen Kontext gestellt wird. Wenn dieser Kontext in einer Datenbank nicht dokumentiert wird, verlieren die gespeicherten Informationen erheblich an Wert. Ein Feld, das Bemerkungen oder Randnotizen gestattet, kann hier schnelle Abhilfe schaffen.

1. Viden, den lidt forskelligartede resource

Eksperter vurderer, at virksomhedens succes i dag afhænger af 50% viden som den allerede kender til. Det er så tydeligt, at du ved drift af en virksomhed leder efter måder at gøre brug af denne vidensressource, således at virksomhedens udvikling påvirkes positivt.

En god leder ved, hvor vigtigt det er, at processerne i virksomheden eller organisationen planlægges, overvåges og kontrolleres. Personaleudvikling og forretningsplaner samt økonomisk kontrol er velkendte værktøjer for virksomhedens ledelse. Metoder og erfaringer kan ikke overføres direkte én til én indenfor vidensledelse. Det der gør sig gældende for den traditionelle virksomhedsviden, gælder ikke for ressourceviden. Viden kan kun planlægges og kontrolleres begrænset, men det kan også - i modsætning til alle andre ressourcer – formere sig ved deling.

For at professionalisere forvaltningen af denne ressource, må man acceptere, at de kun kan påvirkes indirekte. Kontrollen er begrænset til at optimere forholdende i de omgivelser hvori viden vokser. Af de vigtigste værktøjer er derfor medarbejdernes motivation, kreative rum eller identificering og målrettet anvendelse af særlige færdigheder.

For så vidt angår dokumentation af viden er der mindre behov for nytænkning. De fleste organisationer i dag er vendt tilbage til IT-løsninger for at bevare deres viden og gøre den let tilgængelig i organisationen. Dette kan være et simpelt Excel-regneark eller en kompleks database. Uanset hvilken form der vælges, er det vigtigt at dokumentere den viden, så fuldstændig som muligt og det bør ikke reduceres til ren information. Udfra information skabes viden, når det er placeret i en konkret sammenhæng. Hvis denne sammenhæng ikke er dokumenteret i en database, der lagrer information taber det betydelig i værdi. Et felt, der tillader kommentarer eller margin kan hurtig give en afhjælpende effekt her.

2. Wissensmanagment etablieren – in sechs Schritten von der Erkenntnis zur nachhaltigen Wirkung

Ausgangslage Ein Unternehmen, das seinen zukünftigen Erfolg sicherstellen will, geht mit seinem Unternehmenswissen achtsam um. Dennoch kommt es in fast jedem Unternehmen vor, dass bedeutsames Wissen nicht erkannt wird oder verloren geht. Oder nicht diejenigen Mitarbeiter erreicht, die es benötigen. Die Anforderungen, das Unternehmenswissen zu sichern und optimal zu nutzen, steigen stetig: Langjährige erfahrene Mitarbeiter scheiden aus und reißen eine Lücke; oder es ist eine Reorganisation zentraler Unternehmensprozesse erforderlich, und die Informations- und Wissensflüsse müssen darauf abgestimmt werden, oder das neue Qualitätsmanagementsystem stellt höhere Anforderungen an die Dokumentation. Und wie soll man eigentlich noch der durch Internet und Email in die Höhe katapultierten Informationsflut Herr werden?

Der erste Schritt: Erkennen Die meisten Unternehmen und Organisationen haben den Handlungsbedarf grundsätzlich erkannt; es gibt vielfältige Bemühungen, den Anforderungen gerecht zu werden. Regelmäßige abteilungsinterne oder abteilungsübergreifende Besprechungen, Protokolle der Inhalte mit integrierter To-do-Liste oder die Einführung eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM), das die gemeinschaftliche Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten ermöglicht, sind nur einige Beispiele für Maßnahmen. Dennoch bleiben die Ergebnisse oft hinter den Erwartungen zurück. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Die Euphorie, mit dem neuen CRM werde alles besser, weicht schnell der Ernüchterung, dass die Mitwirkung einiger Kolleginnen und Kollegen gen Null strebt und die Pflege viel aufwändiger ist als angenommen.
- Die von allen befürwortete Wochenbesprechung degeneriert nach einigen Monaten zur Quasselbude.
- Der Jour fixe fällt ständig aus, weil zu viele Mitarbeiter andere Termine haben.
- Und die sorgsam strukturierten Protokolle werden doch erst zehn Minuten vor der nächsten Besprechung gelesen.

Für die Initiatoren im Unternehmen ist das meist nicht nur frustrierend, sondern produziert oft auch eine gewisse Ratlosigkeit. Man weiß, dass es notwendig ist, etwas zu unternehmen, aber die Maßnahmen versagen ihren Dienst. Also, was tun?

Der zweite Schritt: Benennen Die Professionalisierung beginnt damit, der grundlegenden Anforderung einen Namen zu geben: Wissensmanagement. In den meisten Unternehmen ist es selbstverständlich, dass der Vertrieb gemanagt wird und die Finanzen oder die Projekte. Nur für die Steuerung und Lenkung der wichtigsten Ressource, dem intellektuellen Kapital, wird oft noch nicht einmal ein eigenständiger Begriff benutzt. Eine einfache Definition beschreibt das Handlungsfeld: „Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.“ Und der Wortteil „Management“ zeigt, dass es sich nicht um einen zufälligen, ungerichteten Prozess handelt, sondern um bewusstes, zielgerichtetes Handeln.

Der dritte Schritt: Verantwortung festlegen
Hat man den möglichen Handlungsbedarf erkannt, ist es sinnvoll, einen Mitarbeiter zu beauftragen, sich des Themas anzunehmen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen haben jedoch meist gar nicht die Ressourcen, einen Wissensmanager zu beschäftigen. Natürlich sollte das ein Mitarbeiter sein, der sich für den Umgang mit dem Unternehmenswissen interessiert, doch feste Regeln, in welches Ressort das Wissensmanagement fällt, gibt es nicht. Wissensmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, die man daher in unterschiedlichen Ressorts verankern kann.

Wenn ein Unternehmen über ein CRM-System verfügt, in dem viele wichtige Informationen gespeichert und bereit gehalten werden, kann der IT-ler, der das System betreut, der richtige Mitarbeiter sein. Ist ein Qualitätsmanagementsystem vorhanden, ist auch der Qualitätsmanager ein geeigneter Kandidat, weil er die Unternehmensprozesse aus der Vogelperspektive zu betrachten gelernt hat. Spielt das Erfahrungswissen der Mitarbeiter eine zentrale Rolle in den Unternehmensprozessen, ist möglicherweise die Person, die für das Personalmanagement verantwortlich ist, prädestiniert für das Wissensmanagement. Je nach Unternehmenszuschnitt kann die optimale Zuständigkeit für das Wissensmanagement aber auch ganz anders verortet sein. Oft sind es die Geschäftsführer, die sich – zumindest in der ersten Phase – dieser Aufgabe annehmen. Und wenn ein Unternehmen flache Hierarchien hat und ein Großteil der Arbeit ohnehin im Team erledigt wird, kann man das Wissensmanagement auch als Teamaufgabe definieren.

Der vierte Schritt: Den „Wissensmanager“ qualifizieren Es gibt selbstverständlich ausgebildete Wissensmanager; an der FH Hannover beispielsweise gibt es einen Studiengang „Wissensmanagement“ und erste IHKs bieten eine Weiterbildung zum zertifizierten Wissensmanager an. Doch es muss nicht gleich eine Aus- oder Weiterbildungsmaßnahme sein, durch die sich der Wissensmanager in Ihrem Unternehmen die notwendigen Kenntnisse verschaffen kann. Viele Organisationen bieten Informationsveranstaltungen an, die in das Thema einführen und gute Orientierungshilfen bieten. Im Rahmen unseres Projektes WIN-VIN | Wissen nutzen im Norden haben die Projektpartner zwei Knowledge Offices in Kiel und Kolding etabliert, die allen Interessierten

für ein Erstgespräch zur Verfügung stehen. Auch im Internet gibt es frei verfügbare Fragebögen, die ohne große Vorbildung beantwortet werden können und wichtige Anhaltspunkte liefern, wie der Umgang mit der Ressource Wissen weiter professionalisiert werden kann.

Der fünfte Schritt: Die ersten Maßnahmen im eigenen Unternehmen In unserem Projekt WIN-VIN | Wissen nutzen im Norden haben wir in zahlreichen Kooperationen mit Unternehmen und Organisationen die Erfahrung gemacht, dass ein „situativer" Einstieg besonders leicht fällt. Darunter verstehen wir den Ansatz, ein aktuelles Problem als Aufhänger für erste unternehmensspezifische Analysen und Maßnahmen zu nutzen. Was war der Anlass, sich überhaupt mit dem Thema auseinanderzusetzen? Wo drückt der Schuh?

Greift man ein akutes Problem auf, um es durch Wissensmanagements zu lösen, hat man zügig erste Ergebnisse, auf deren Grundlage man den Wert des Wissensmanagement für das eigene Unternehmen besser bewerten kann. Gleichzeitig ermöglicht ein solcher situativer Einstieg auch die frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so dass der Grundstein für eine Wissenskultur gelegt werden kann, die im Unternehmen für breite Akzeptanz neuer Maßnahmen und Prozesse sorgen kann.

Eine andere Einstiegsmöglichkeit basiert auf systematischen Ansätzen, wie beispielsweise die Erstellung einer Wissenslandkarte, eines Wissensaudits oder die Verwendung spezifischer Analyseleitfäden (u.a. „GPO-WM-Analyseleitfaden" oder „Wissensbilanz Made in Germany").

Der sechste Schritt: Den Prozess systematisieren Ist der „situative Einstieg" gelungen, ergeben sich meist automatisch weitere Handlungsfelder. Auch eine Wissenslandkarte oder ein Wissensaudit zeigen konkrete, unternehmensspezifische Optimierungschancen auf. Jetzt stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen intern die Kompetenz aufbaut, um den Prozess des Wissensmanagements systematisch umzusetzen, oder ob man professionelle Unterstützung durch externe Berater hinzuzieht. Es gibt speziell ausgebildete Experten, die gemeinsam mit Ihnen eine für das Unternehmen maßgeschneiderte Lösung erarbeiten. Ab jetzt heißt es allerdings auch, dass man die notwendigen Analysen und Handlungsempfehlungen nicht mehr zum Nulltarif bekommt. Die meisten Unternehmen allerdings, die sich mit externer Unterstützung auf den Weg gemacht haben, schätzen den Gewinn deutlich höher ein als die Investition, selbst wenn sich dieser Mehrwert nicht in jedem Detail quantifizieren lässt.

2. Etablering af vidensledelse – 6 trin fra erkendelse til bæredygtighed

Udgangspunkt: En virksomhed, der ønsker at sikre dens fremtidige succes går agtsomt omkring med virksomhedens viden. Ikke desto mindre forekommer det næsten i alle virksomheder, at meningsfyldt viden ikke er opdaget, går tabt, eller ikke kommer til kendskab hos de medarbejdere, der har brug for den. Kravene til at sikre virksomhedens viden og indflydelse stiger støt. Personale med flere års erfaring skiller sig ud og det giver et "gap" eller der er påkrævet en reorganisering af de vigtigste forretningsmæssige processer, og informations- og videnflow skal være afstemt, eller at det nye kvalitetsstyringssystem stiller øgede krav til dokumentation. Og hvordan skal man egentlig stadig være "egen herre" i den store mængde af informationsstrømme på internettet og e-mail?

Første skridt: Erkendelse De fleste virksomheder og organisationer har erkendt behovet for handling, og der er mange bestræbelser på at opfylde de krav der er. Regelmæssig afdelings- og tværgående møder, referater af indhold med integreret "to-do liste", eller indførelse af et Customer Relationship Management system (CRM), der tillader den kollaborativ oprettelse, redigering og organisering af indhold, er blot nogle eksempler på foranstaltninger. Alligevel lever resultaterne ofte ikke op til forventningerne. Årsagerne hertil er mangfoldige:

- Euforien med den nye CRM vil gøre alting bedre overgår hurtigt til skuffelse, idet deltagelse for nogle kollegers vedkommende ender med at stræbe mod nul og "plejer" er langt mere kompleks end antaget.
- Det ugentlige møde forfalder efter flere måneder til snakkeklub.
- Det ugentlige møde sander efter flere til og bliver en snakkeklub.
- Og de omhyggeligt strukturerede protokoller, bliver først læst blot ti minutter før det næste møde.

For initiativtagerne i virksomheden er det som regel ikke kun frustrerende, men ofte skabes der også en vis rådvildhed. Vi ved, at det er nødvendigt at gøre noget, men foranstaltningerne mislykkedes i brug. Så hvad skal man gøre?

Andet skridt: Navngive Professionaliseringen begynder med et grundlæggende krav om at navngive: Vidensledelse. I de fleste virksomheder er det indlysende, at distributionen bliver styret såvel økonomien som projekterne. Til kontrol og styring af den vigtigste ressource, nemlig den grundlæggende kapital, anvendes ikke engang et stand-alone koncept. En simpel definition beskriver den handling: "Vidensledelse beskæftiger sig med indkøb, udvikling, overførsel, opbevaring såvel som anvendelse af viden. Vidensledelse er langt mere end bare informationsledelse", og ordet "ledelse" viser, at det ikke handler om en tilfældig, ikke-orienteret proces, men en bevidst og målrettet handling.

Tredje skridt: Fastlægge ansvar Har man erkendt der er brug for handling, giver det da mening at ansætte en medarbejder til at tage spørgsmålet op. I særdeleshed har små og mellemstore virksomheder, normalt ikke ressourcer til at ansætte en vidensleder. Selvfølgelig burde dette være en medarbejder, der er interesseret i håndteringen af virksomhedens viden, der findes dog ikke faste regler for, i hvilken afdeling man finder vidensledelse. Vidensledelse er et tværgående problem, og kan derfor være forankret i forskellige afdelinger.

Hvis en virksomhed har et CRM-system, der gemmer en masse vigtige informationer, kan den person der fører tilsyn med systemet være den rigtige medarbejder. Er et kvalitetsstyringssystem til rådighed, kan kvalitetschefen også være en god kandidat, fordi han har lært at betragte forretningsprocesser fra et fugleperspektiv. Medarbejderviden spiller en central rolle i virksomhedsprocesser, og kan måske være den person der er ansvarlig for personaleledelse og dermed designet til vidensledelse. Afhængigt af virksomhedens sammensætning kan det optimale ansvar for vidensledelse også lokaliseres meget anderledes. Ofte er det lederen, der tager denne opgave, i hvert fald i første fase. Og hvis en virksomhed har et fladt hierarki og en stor del af arbejdet allerede er gjort i det team, kan du definere vidensledelse som en team opgave.

Fjerde skridt: Kvalificere "Vidensledelse" Der er selvfølgelig uddannede vidensledere, ved FH Hannover, for eksempel, er der en grad af "vidensledelse" og de første til at give yderligere uddannelse til certificeret videnleder. Men det behøver dog ikke være lig med en en uddannelse eller uddannelsesaktivitet, hvorigennem vidensledereren i virksomheden får den nødvendige viden. Mange organisationer tilbyder informationsmøder for at introducere emnet og give god vejledning. Som en del af vores projekt WIN-VIN | Vidensudnyttelse i Norden, har projektpartnerne etableret to videnskontorer i henholdsvis Kiel og Kolding, der er tilgængelig for et indledende møde for alle interesserede. På internettet er der frit tilgængelige spørgeskemaer, der kan besvares uden megen uddannelse og give vigtige beviser på hvordan anvendelsen af ressourceviden kan professionaliseres yderligere.

Femte skridt: Omsætte de første foranstaltninger I vores projekt, WIN-VIN | Vidensudnyttelse i Norden, har vi i samarbejde med mange virksomheder og organisationer erfaring med, at en "situationsbestemt" indgang er særlig let. Med dette mener vi at tilgangen til et aktuelt problem anvendes er den første virksomheds specifikke analyse og handling. Hvad er grunden til overhovedet at beskæftige sig med dette spørgsmål? Hvor trykker skoen?

Griber man et akut problem an, ved at løse det igennem vidensledelse, har man et hurtigt resultat på grundlag af hvilke værdier man vurderer kan gøres bedre via vidensledelse for virksomheden. På samme tid giver det i sådanne situationer mulighed for tidlig inddragelse af medarbejderne, således at grundlaget for videnskultur er lagt og kan være med til at give virksomhederne en bredere accept af nye politikker og processer.

En anden indgang er baseret på en mere systematisk tilgang, såsom oprettelse af et videnskort, en vidensrevision analyse eller brugen af specifikke retningslinjer (fx "GPO-WM-analyse guide" eller "Wissensbilanz Made in Tyskland").

Sjette skridt: Systematisere processen Hvis den "situationsbestemte indgang" er lykkedes, , opstår som oftest automatisk andre indsatsområder. Desuden vil et videnskort eller en vidensrevision vise dig konkrete, specifikke forretningsmuligheder for optimering. Nu er spørgsmålet om, hvorvidt en virksomhed internt gennem uddannelsesaktiviteter udbygger de kompetencer og færdigheder for at videns ledelsens proces bliver omsat systematisk eller om en professionel uddannelse giver kompetence til at gennemføre systematisk proces for vidensledelsen, eller om de kan tilkalde professionel bistand fra eksterne konsulenter. Der findes specialuddannede eksperter, der arbejder sammen med dig for at skræddersy en løsning for virksomheden. Fra nu af, hedder det sig også, at de nødvendige analyser og anbefalinger ikke mere fås gratis. De fleste virksomheder har dog, de af dem der med ekstern rådgivning undervejs, estimeret sit overskud betydelig højere end investeringen, selv om merværdien ikke i alle detaljer lader sig kvantificere.

3. Die Bausteine – sechs Chancen mit Wissen umzugehen

Wissensmanagement wird üblicherweise in sechs verschiedene operative Bausteine gegliedert, die eng miteinander verknüpft sind: Wissen identifizieren, Wissen erwerben, Wissen entwickeln, Wissen (ver)teilen, Wissen nutzen und Wissen bewahren. Aktionen auf einem Handlungsfeld haben stets auch Auswirkungen auf die anderen Bereiche. Die Komplexität der Zusammenhänge wird in Abbildung 1 deutlich. Sie spiegelt den Blickwinkel des Wissensmanagers wider, der auf operativer Ebene mit diesen Bausteinen umgeht und sie zur Lösung von Problemen heranzieht. Doch es lässt sich daraus nur schwer erschließen, wie ein guter Umgang mit Wissen in der Praxis aussieht. Lassen Sie uns also einmal die Perspektive wechseln und schauen, was mit einem Stückchen Wissen im Unternehmensalltag passiert kann.

Ich bin ein kleines Stück vom zukünftigen Unternehmenswissen der Firma Schlauberger. Noch befinde ich mich allerdings im Kopf von Bernd. Bernd Marquardt ist Projektmanager und schon seit zwanzig Jahren im Geschäft. Er sucht neue Herausforderungen und hat sich bei der Firma Schlauberger auf eine ausgeschriebene Senior-Projektmanagement Stelle beworben. Heute sitzen wir im Vorstellungsgespräch beim Geschäftsführer der Schlauberger GmbH, Herrn Wagner.
Er berichtet gerade von seiner Sorge, dass bei vielen Projekten irgendwann plötzlich Sand im Getriebe

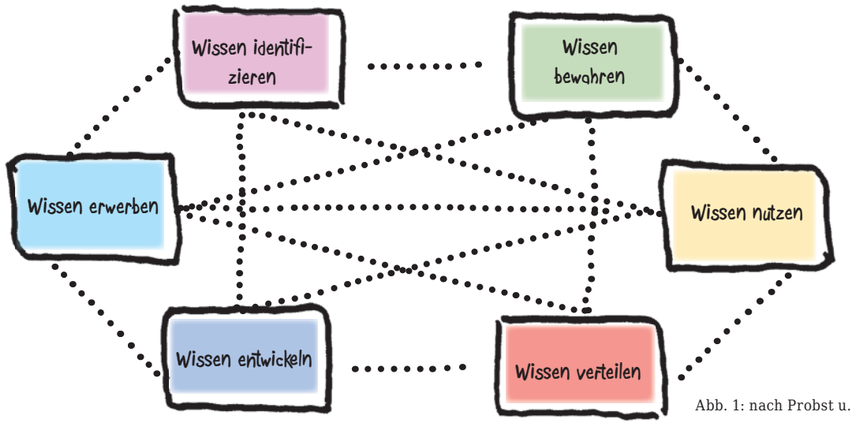


Abb. 1: nach Probst u.a., 2010

ist: „Die Teams kommen nicht mehr richtig voran und Zeitpläne drohen zu kippen.“ Herr Wagner sieht Bernd an und erwartet offenbar einen klugen Kommentar.

Jetzt komme ich ins Spiel. Bernd erzählt, wie ich entstanden bin: „Das kenne ich aus eigener Erfahrung“, sagt er. „Ein bunt zusammengewürfelter Haufen von Menschen muss in Windeseile zu einem funktionsfähigen Team geformt werden. Da kommt es über kurz oder lang zu Reibereien.“
Herr Wagner nickt zustimmend, und Bernd fährt fort: „Irgendwann habe ich festgestellt, dass es bei solchen Teamdifferenzen fast nie um fachliche Dinge geht; die werden ausdiskutiert und sachlich gelöst. Meistens geht es um menschliche Unstimmigkeiten. Wenn man die nicht in den Griff bekommt, leidet die Projektarbeit erheblich. Wenn man jedoch den Aufbau des Teams mit einem Abgleich der Einstellungen und Grundhaltungen beginnt, funktioniert das Team langfristig viel besser.“

Herr Wagner beugt sich interessiert nach vorn. „Wie machen Sie das genau?“

„Nun, ich habe eine ganz einfache, schnelle Methode entwickelt: Beim ersten Treffen bitte ich alle Teammitglieder, eine Reihe von klassischen Tugenden wie Ehrlichkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und so weiter individuell zu bewerten. Wenn nun zum Beispiel fast alle Pünktlichkeit für sehr wichtig erachten und nur einer Pünktlichkeit für eher unwichtig hält, dann sind Schwierigkeiten geradezu vorprogrammiert. Verschafft man sich hingegen gleich zu Beginn die Übersicht, kann man vorbeugen und das gemeinsame Arbeiten abstimmen. Das dauert kaum länger als zwei Stunden und kann am Ende viele Tage einsparen.“
Ich finde, Bernd hat mich gut erklärt. Herr Wagner scheint das auch zu finden. – Drei Tage später kommt die gute Nachricht: Bernd hat den Job. Herr Wagner hat Bernd als wertvollen Wissensträger erkannt. Bernd freut sich auf die Herausforderung und ich freue mich darauf, geteilt zu werden. Als Senior-Projektmanager wird er mich mit vielen anderen teilen.

Vier Wochen später sind wir in unserem ersten Team-Meeting bei der Firma Schlauberger. Bernd lernt seine neuen Kollegen kennen. Er fragt viel, möchte wissen, wie das Projektmanagement in der Firma organisiert ist. Rund um mich herum ist tüchtig was los: In Bernds Kopf arbeitet es. Er erfährt viel Nützliches, Gedanken flitzen hin und her, alte Erfahrungen werden hervorgeholt und abgeglichen. Neues Wissen zieht ein.

Als Bernd mich endlich mit den anderen teilt, werde ich sehr positiv aufgenommen. Michael, einer der neuen Kollegen, will mich gleich am nächsten Tag anwenden, denn er stellt ein Team für ein neues Projekt zusammen. Die erste praktische Anwendung verläuft gut. Michael identifiziert mit meiner Hilfe zwei mögliche Knackpunkte, die den zukünftigen Teamfrieden stören könnten und kann gemeinsam mit den Mitgliedern eine Lösungsmöglichkeit erarbeiten. Am nächsten Tag beschreibt Michael mich im Intranet der Firma Schlauberger: Ich bekomme ein eigenes Wiki! Ich bin zwar überzeugt, dass Bernd und Michael mich nicht vergessen werden, aber sicher ist sicher.

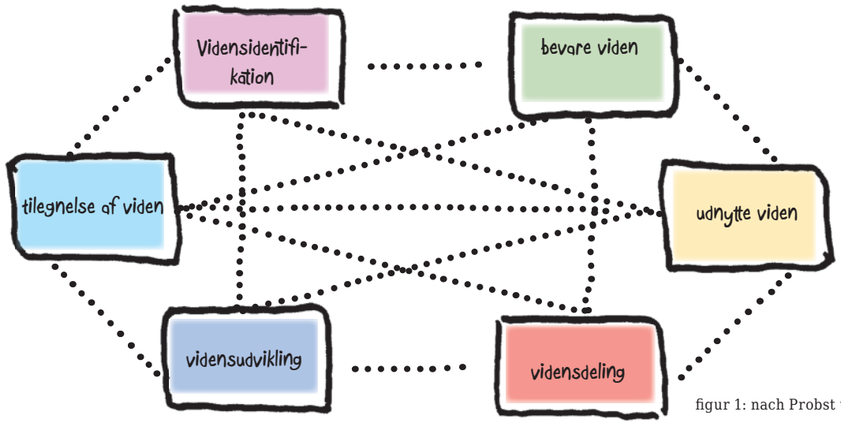
3. Byggestenene – seks muligheder for at håndtere viden

Vidensstyring er normalt opdelt i seks driftsenheder, som er nært forbundne: vidensidentifikation, tilegnelse af viden, vidensudvikling, vidensdeling (VER), udnytte viden, og bevare viden. Foranstaltninger på indsatsområde vil altid have en indvirkning på andre områder. Kompleksiteten af relationer er tydelige i figur 1.

Det afspejler sig også hos den vidensleder, der beskæftiger sig med disse komponenter på det operationelle niveau og anvender disse til at løse problemerne med. Det kan være vanskeligt at udnytte og se hvordan en god idé kan anvendes i praksis. Så lad os ændre perspektiv og se på, hvad der kan ske med et „stykke“ viden fra den daglige forretning.

Jeg er en lille bid af virksomhedernes fremtidige kendskab til Firma Schlauberger. Selv om jeg befinder mig i hovedet af Bernd. Bernd Marquardt er projektleder og har tyve års erhvervserfarring. Han er på udkig efter nye udfordringer og har ansøgt hos Firma Schlauberger. Behovet for en Senior Project Manager, som koordinerer de forskellige projekter og optimerer betingelserne. I dag sidder vi i et interview med lederen af Firma Schlauberger GmbH, Mr. Wagner.

Han har lige fortalt om sin bekymring om, at mange af projekterne på et tidspunkt pludselig giver “sand I maskinen”: „Holdene forløber ikke længere korrekt, og truer med at vælte tidsplanen.“ Mr.Wagner ser på



figur 1: nach Probst u.a., 2010

Bernd og forventer en intelligent kommentar.

Nu er jeg kommet i spil. Bernd fortæller, hvordan jeg blev til: „Jeg ved fra min egen erfaring,“ siger han. „En broget flok mennesker må på ingen tid formes t il et velfungerende team. Før eller senere kommer der friktioner. „
Mr. Wagner nikker bifaldende, og Bernd fortsætter: „På et tidspunkt har jeg konstateret, at sådanne forskellige hold næsten aldrig kommer til tekniske ting, de bliver drøftet og løses objektivt. Det drejer sig mest om menneskelige uoverensstemmelser. Hvis du ikke får styr på disse forhold lider projektet betydeligt. Hvis du starte med at drøfter værdier når holdet sammensættes, virker holdet meget bedre på lang sigt. „

Mr. Wagner er interesseret og læner sig frem. „Hvordan gør du det?“

„Ja, jeg har udviklet en enkel og hurtig metode. På det første møde, oplyser jeg alle teammedlemmer om en række klassiske dyder som ærlighed, punktlighed, renlighed, høflighed, og så videre, der skal vurderes individuelt. Hvis for eksempel næsten alle vurderer at præcision og punktlighed er overvejende vigtig og en enkelt I teamet ikke syntes punktlighed er vigtigt, er tvister næsten uundgåelig. Det tager lang tid, indtil du har identificeret årsagen. Giver du dig overblikket I begyndelsen, kan man forebygge konflikter og istedet sammen finde ud af hvordan forskellige værdier håndteres og konsekvenserne heraf. Det tager ikke mere end to timer og kan spare mange dage I træk med uoverensstemmelse.“

Jeg syntes Bernd har underrettet mig godt. Mr. Wagner syntes også at kunne se det. De to taler i et stykke tid på jobbet, og jeg har en god følelse. Tre dage senere, den gode nyhed: Bernd har fået jobbet. Mr.Wagner anerkendte Bernd som en værdifuld viden Vi er meget glade. Bernd ser frem til udfordringen, og jeg glæder mig på hans vegne. Som Senior Project Manager, deler han et med mig samt mange andre.

Fire uger senere, deltager vi i det første team møde på virksomheden Schlauberger. Bernd møder hans nye kolleger.Han stiller mange spørgsmål, han ønsker at vide, hvordan projektledelse er organiseret i virksomheden. Der foregår noget “klogt” omkring mig: I Bernds hoved arbejdes der. Han erfarer en masse og tænker nyttige tanker frem og tilbage, er tidligere erfaringer bragt ud og justeret. Ny viden trænger ind. Jeg kommer desværre først igen om et par uger.

Da Bernd præsenterer mig for de andre, bliver jeg positiv modtaget. Michael, en af de nye kolleger vil anvende mig allerede næste dag, da han har sammensætter et hold til et nyt projekt. Den første praktiske anvendelse går godt. Michael identificerede med min hjælp to potentielle ”knaster”, der kunne forstyrre freden I teamet og derfor kan vi I samarbejde finde en mulig løsning. Den næste dag beskriver Michael på intranet i virksomheden Schlauberger: Jeg får min egen wiki! Selv om jeg er overbevist om, at Bernd og Michael ikke vil glemme mig, er det bedre sent end aldrig.

4. Wissenskultur

Die Wissenskultur als zentraler Teil jeder Unternehmenskultur gilt heute in Wissenschaft und Praxis als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Konsultiert man die einschlägige Fachliteratur, stößt man auf den Stoff, aus dem die Wissenskultur entsteht: Kreativität, Fehlerkultur oder Lernbereitschaft gehören zu ihren Bausteinen. Weiche Faktoren, deren Einfluss jedoch harte Fakten schafft.

Wissenskultur ist das Ergebnis eines permanenten ganzheitlichen Wissensmanagementprozesses.

Im Fokus der Gestaltungsmöglichkeiten stehen neben Organisation und Technologie vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
In Anlehnung an die bildliche Darstellung des Wissensmanagements und seiner Handlungsfelder ist in Abbildung 2 die Wissenskultur mit ihren Bausteinen dargestellt.

Ein anschauliches praktisches Beispiel für die Bedeutung der Wissenskultur liefert die Schweizerische Post.

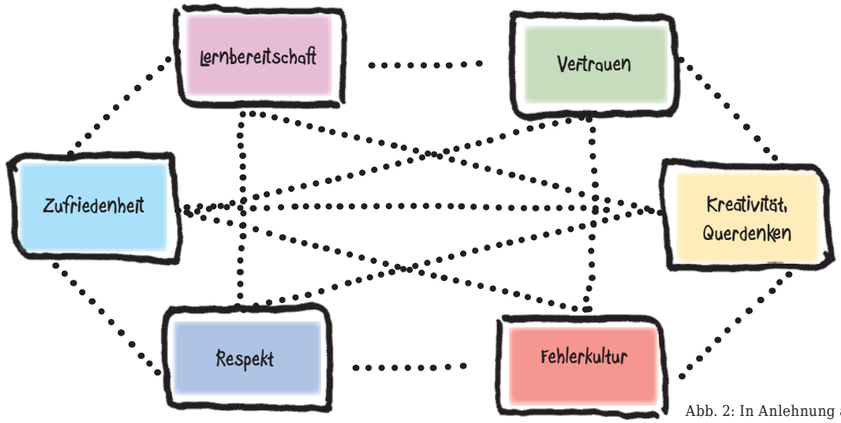
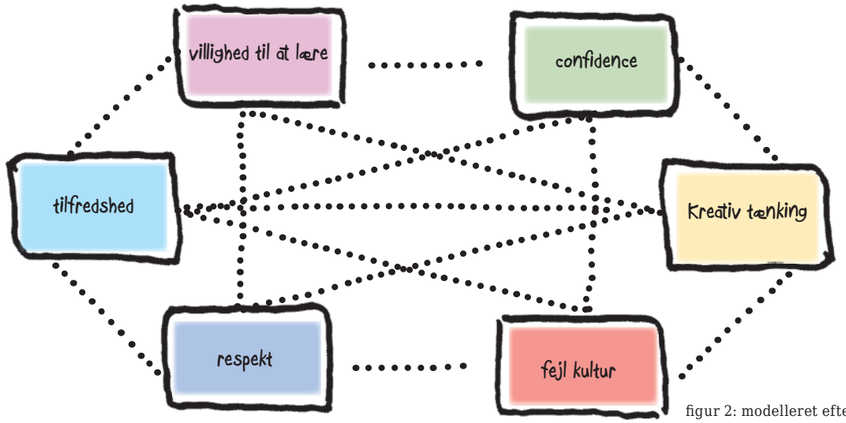


Abb. 2: In Anlehnung an Probst u.a., 2010

Und ab geht die Post! Wer erinnert sich noch an die gute alte Post? Ein traditionelles Monopolunternehmen mit starren Hierarchien, behäbigen Strukturen und einer eher langsamen Anpassungsfähigkeit. Um Schritt zu halten mit Innovation, Modernisierung, Wettbewerb, Effizienzsteigerung und anderen Anforderungen an ein zeitgemäßes logistisches Dienstleistungsunternehmen war ein tiefgreifender Strukturwandel erforderlich. Ein liberalisierter Markt fordert Wettbewerbsfähigkeit, Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit von dem öffentlich-rechtlichen Unternehmen. Bei der Schweizerischen Post haben Wissenschaftler der Universität Bern den Übergang unter die Lupe genommen und untersucht, wie es um die Wissenskultur des Unternehmens bestellt war. Und welche Bedeutung die Wissenskultur für die Produktivität des Unternehmens hat. In ihrer „Intensivfallstudie“ untersuchten Dr. Bettina Sollberger und Prof. Norbert Thom unter anderem die Paketzentren und konnten nachweisen, dass das Paketzentrum mit der höchsten Produktivität auch die am besten ausgeprägte Wissenskultur aufwies. Entscheidend für den Erfolg war nicht das Wissen Einzelner, sondern das Vorhandensein freiwilliger, informeller Netzwerke, die den Austausch und die Kombination individuellen Wissens ermöglichten. Als weiteren wichtigen Faktor identifizierten die Wissenschaftler das Führungsverhalten. Die regelmäßige Anwesenheit von Vorgesetzten am Ort der Leistungserbringung vermittelt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur die Wertschätzung ihrer Arbeit, sondern auch, dass ihre Probleme ernst genommen werden.

4. Videnskultur

Videnskultur er en central del af enhver videnskultur, såvel som forskning og praksis er en nøglefaktor for virksomhedernes succes. Læser man den relevante litteratur på området støder man på stof, hvorfra videnskulturen udspringer: Kreativitet, fejlkultur eller videnbegærlighed tilhører én af grundstenene. Bløde faktorer hvis indflydelse imidlertid giver håndfaste beviser.
Videnskultur er resultatet af en igangværende holistisk videnledelsesproces. I lyset af designmulighederne står alle medarbejderne, ved siden af organisationen og teknologien. Baseret på visuel repræsentation af vidensledelse og dens aktivitetsområder viser figur 2 kulturvidenen



figur 2: modelleret efter Probst u.a., 2010

Og så er du klar! Hvem husker stadig det gode gamle indlæg? En traditionel monopol-virksomheder med stive hierarkier, strukturer og en endnu langsommere evne til at tilpasse sig.

For at holde trit med innovation, modernisering, konkurrence, effektivitet og andre krav i et moderne logistik servicevirksomheder var en dybtgående strukturændring nødvendig. Et liberaliseret marked kræver konkurrenceevne, kundefokus og effektivitet af offentligt ejede virksomheder. Hos Swiss Post har forskere på University of Bern taget overgangen under lup og undersøgt, hvordan videnskulturen havde det i virksomheden. Og hvilken betydning videnskultur har for virksomhedens produktivitet. I forbindelse med Dr. Bettina Sollberger og professor Norbert Thom „intensiv case study“ undersøgte de pakkecenterets og kunne efterfølgende bevise, at pakkecentret havde den højeste produktivitet og den mest markante videnskultur. Afgørende for succesen var ikke den enkelte persons viden, men tilstedeværelsen af et frivilligt og uformelt netværk, der gjorde det muligt at kombinere og udveksle individuel viden. En anden vigtig faktor forskerne identificerede ledelsesadfærd. Den regelmæssige tilstedeværelse af supervisor på stedet, giver de ansatte ikke kun påskønnelse af deres arbejde, men også følelsen af at deres problemer bliver taget alvorligt.

5. Kosten–Nutzen–Betrachtung

Professionelles Wissensmanagement kostet Geld. Sobald ein Unternehmen oder eine Organisation sich entscheidet, das Thema aktiv anzugehen, wird Arbeitszeit von Mitarbeitern in die neue Aufgabe investiert, die für die Erledigung anderer Tätigkeiten nicht mehr zur Verfügung steht. Entscheidet man sich für eine Analyse der Prozesse, durch die unternehmensspezifische Optimierungspotenziale identifiziert werden, bedarf es im Regelfall der Unterstützung durch externe Experten, die für ihre Leistungen bezahlt werden. Die Umsetzung von Handlungsempfehlungen, die sich aus der Analyse ergeben, erfordert ggf. weitere Investitionen; vor allem im Bereich unterstützender IT-Systeme, z.B. in Form eines CRM-Systems, können größere Ausgaben notwendig werden.

Professionelles Wissensmanagement erhöht die Effizienz. Die Wirkungen sind ebenso vielfältig wie die Handlungsoptionen.

- Gutes Wissensmanagement erhöht die Motivation der Mitarbeiter
- Gutes Wissensmanagement erhöht die Kreativität der Mitarbeiter
- Gutes Wissensmanagement verbessert die Kommunikation – intern und extern
- Gutes Wissensmanagement ermöglicht es, neue Chancen zu erkennen
- Gutes Wissensmanagement ermöglicht es, Fehler frühzeitig zu erkennen und zu korrigieren
- Gutes Wissensmanagement macht es möglich, Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen
- Gutes Wissensmanagement dient dem Marketing
- Gutes Wissensmanagement schafft neue Wertschöpfung

Die Kosten-Nutzen-Bilanz muss für jedes Unternehmen individuell aufgestellt werden. Martin Kuni, Prokurist eines mittelständischen Familienunternehmens, das sich für die Einführung von systematischem Wissensmanagement entschieden hat und mit externer Unterstützung eine „Wissensbilanz - Made in Germany“ für seinen Betrieb durchgeführt hat, kommt zu einer positiven Einschätzung der Kosten-Nutzen-Relation: „Vorher habe ich durch Nichtwissen mit Sicherheit mehr Geld verloren als die Wissensbilanz gekostet hat.“

5. Overvejelse af cost–benefit

Professionel vidensledelse koster penge. Når en virksomhed eller en organisation aktivt beslutter sig for at tage fat på spørgsmålet bliver de ansattes tid investeret i den nye opgave og de vil derfor ikke længere være til rådighed for andre aktiviteter. Hvis man beslutter sig for at analysere de processer, identificeret via virksomhedsspecifikke optimeringspotentiale, kræver det som regel eksterne eksperter, der bliver betalt for deres tjenester. Gennemførelsen af anbefalingerne i forbindelse med analyse kræver yderligere investeringer, især i understøttende it-systemer, fx et CRM-system kan større udgifter blive nødvendige.

Professionel vidensledelse øger effektiviteten. Effekterne er lige så forskellige som handlemuligheder:

- Godt kendskab til ledelse øger medarbejdernes motivation
- Godt kendskab til ledelse øger kreativiteten af medarbejdere
- Godt kendskab til ledelse forbedrer kommunikationen - internt og eksternt
- Godt kendskab til styring gør det muligt at identificere nye muligheder
- Godt kendskab til styring gør det muligt at opdage fejl tidligt og korrekt
- Godt kendskab til styring gør det muligt at detektere svage punkter i tid
- Godt kendskab til ledelse er markedsføring
- Godt kendskab til ledelse skaber ny værdi

Cost-benefit-forholdet skal sættes individuelt op for hvert enkelt selskab. Martin Kuni, bemyndiget repræsentant for et mellemstort familieforetagende, der har besluttet sig for at indføre systematisk vidensledelse og med ekstern støtte, ”et videnregnskab - Made in Germany“ har vist en positiv estimering af cost-benefit-forholdet, „Før tabte jeg flere pege på ”ikke-viden”, end hvad ”Vidensregnskabet” kostede at gennemføre.”

6. Eine andere Dimension – Wissensbewertung und Unternehmensfinanzierung

Wissen ist immaterielles Kapital. Das gilt insbesondere in der Wissensgesellschaft. Kluge Unternehmer betrachten ihre Mitarbeiter, deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten als das zentrale Fundament für den geschäftlichen Erfolg. Dieser erfreulichen Wertschätzung steht die Tatsache gegenüber, dass „Brainware“ nur eine untergeordnete Rolle spielt, wenn man mit Banken über eine Finanzierung verhandelt. Dieses Missverhältnis ist bemerkenswert. Im Rahmen unseres Projektes WIN-VIN wurde dieses Spannungsfeld von der Fachhochschule Kiel und der Syddansk Universitet untersucht. Lässt sich das Unternehmenswissen, das Intellektuelle Kapital, überhaupt quantitativ bewerten? Eine kurze Zusammenfassung der methodischen Ansätze bietet die WISSENSCHAFTSBOX 1.

Und welche Bedeutung hat das Intellektuelle Kapital in der Praxis? Was erwarten Unternehmer von den Banken? Was erwarten die Banken von den Unternehmen? Wie kann ein Unternehmen sein immaterielles Kapital darstellen, damit es bei der Kreditvergabe berücksichtigt wird? Ute Vanini, Professorin für Controlling und Innovationsmanagement an der Fachhochschule Kiel und Annelie Tallig, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Kiel, haben gemeinsam mit Per Vagn Freytag und Dennis van Liempd, Professoren am Institut für Beziehungsmanagement an der Syddansk Universitet, diese Fragen bei deutschen und dänischen Unternehmen und Banken in der Region untersucht. Einen Überblick über die spannenden Ergebnisse ist in der WISSENSCHAFTSBOX 2 zusammengestellt.

6. En anden dimension – vidensvurdering og virksomhedsfinansiering

Viden er immateriel kapital. Dette gælder især i vidensamfundet. Smarte iværksættere iagttager deres ansatte, deres viden, færdigheder og evner som det centrale grundlag for virksomhedens succes. Denne positive vurdering er opvejet af det faktum, at „Brainware“ kun spiller en mindre rolle, hvis man forhandler med bankerne om finansiering. Denne forskel er bemærkelsesværdig. Som en del af vort projekt WIN-VIN er denne spænding blevet undersøgt ved universitetet i Kiel og Syddansk Universitet. Er det overhovedet muligt at vurdere al viden i virksomheden, udfra en kvantitativ tilgang? VIDENSKABBOX 1 indeholder et Kort resumé.

Hvad kan virksomhederne forvente af bankerne? Hvad forventer bankerne af virksomhederne? Hvordan kan en virksomhed repræsenteret immateriel kapital, så det vil blive betragtet i forbindelse med udlån?

Ute Vanini, Professor of Management Control og Innovation Management og hendes assistent Annelie Tallig på University of Applied Sciences Kiel, og Professor Per Vagn Freytag og adjunkt Dennis van Liempd, Institut for Relationship Management på Syddansk Universitet, har stillet disse spørgsmål i tyske og danske virksomheder og banker og undersøgt regionen. En oversigt over de spændende resultater er sammenfattet i VIDENSKABBOX 2.

WISSENSCHAFTSBOX 1

Methoden der Wissensbewertung
Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel,
Institut für Controlling

Methoden der Wissensbewertung Es stellt sich die Frage, wie wir die doch sehr unterschiedlichen Bestandteile des Intellektuellen Kapitals (IK) bewerten können? Dabei muss zunächst die Bedeutung des Begriffs Bewertung geklärt werden. Unter Bewertung verstehen wir sowohl eine monetäre Bewertung („Wie hoch ist der Wert meines Humankapitals in Euro?“) als auch eine qualitative Bewertung, z.B. in Form einer Kennzahl („Wie hoch ist der Anteil meiner Mitarbeiter mit Hochschulabschluss?“). Der folgenden Abbildung ist eine Übersicht über mögliche Bewertungsansätze zu entnehmen.

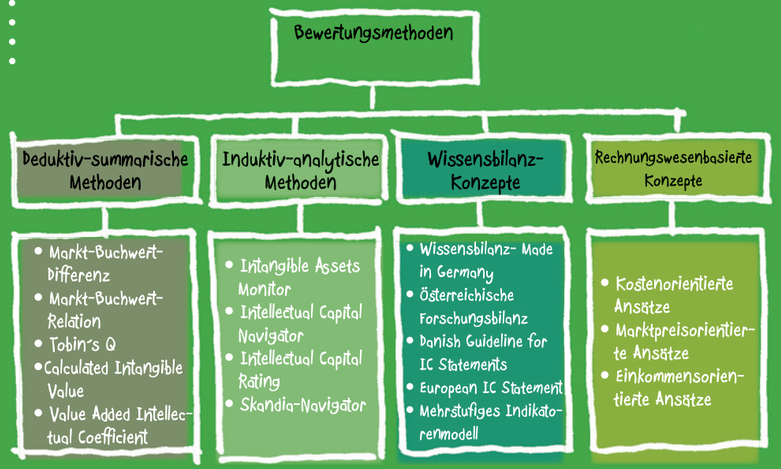


Abb. I: Ansätze zur Bewertung des IK

Deduktiv-summarische Methoden versuchen den Wert des IK aus der Differenz zwischen dem an der Börse gemessenen Marktwert eines Unternehmens und dem in seiner Bilanz abgebildeten Buchwert zu bestimmen, da das IK zwar nicht in der Bilanz erfasst, wohl aber von der Börse bei der Bewertung von Unternehmen berücksichtigt wird. So übersteigt der Marktwert von Coca Cola seinen Buchwert um ein Vielfaches. Deduktiv-summarische Methoden sind für KMUs nicht geeignet, da diese nicht an der Börse gehandelt werden.

Induktiv-analytische Methoden verzichten auf eine monetäre Bewertung des IK sondern versuchen einzelne Aspekte anhand von Kennzahlen zu messen. So wird z.B. die Qualität des Humankapitals durch den Anteil der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss oder die Betriebszugehörigkeit gemessen. Induktiv-analytische Methoden erlauben die Ableitung von Steuerungsmaßnahmen für einzelne Teile des IK, verzichten jedoch auf die Bestimmung eines konkreten monetären Werts.

Wissensbilanzkonzepte verwenden ebenfalls Kennzahlen zur Bewertung des IK, verfolgen dabei jedoch eine standardisierte, durch bestimmte Träger vorgegebene Vorgehensweise.

Rechnungswesenbasierte Konzepte versuchen einen monetären Wert einzelner IK-Bestandteile, z.B. der von einem Unternehmen entwickelten Innovationen, anhand ihrer Kosten oder ihrer zukünftigen Erträge zu bestimmen.

WISSENSCHAFTSBOX 2

Aus der Praxis: Wissensbewertung in Unternehmen und Banken
Ute Vanini, Annelie Tallig, Per Vagn Freytag und Dennis van Liempd

Bedeutung des Intellektuellen Kapitals in deutschen und dänischen KMU Welche Bedeutung hat das IK in deutschen und dänischen Unternehmen? Zur Beantwortung dieser Frage wurde von der Fachhochschule Kiel und der Syddansk Universitet eine online-Befragung von KMUs aus Schleswig-Holstein und Süddänemark durchgeführt. Insgesamt wurden 455 deutsche und 278 dänische Unternehmen befragt. Die Rücklaufquoten von 20% (deutsche Unternehmen) bzw. 40% (dänische Unternehmen) signalisieren das hohe Interesse der KMUs an dieser Thematik.

Gefragt nach der Bedeutung der einzelnen Komponenten des IK ergab sich ein überraschend einheitliches Bild zwischen deutschen und dänischen Unternehmen. Von größter Bedeutung waren beiderseits der Grenze das Humankapital (und hier vor allem die Motivation und die Qualifikation der Mitarbeiter), gute Beziehungen zu Kunden und Kooperationspartnern sowie interne Prozesse und Strukturen und die Unternehmenskultur. Die deutschen Unternehmen wurden zudem nach dem Einfluss des IK auf den derzeitigen und zukünftigen Unternehmenserfolg in Relation zu den klassischen

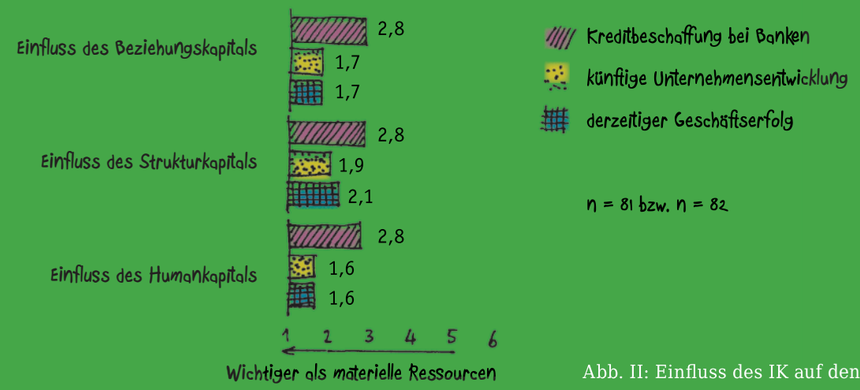


Abb. II: Einfluss des IK auf den Unternehmenserfolg

materiellen Ressourcen, wie z.B. Maschinen und Anlagen, gefragt (vgl. Abb. II). Der Abbildung lässt sich die herausragende Bedeutung des IK für den derzeitigen und zukünftigen Geschäftserfolg der Unternehmen entnehmen. Lediglich bei der Kreditbeschaffung bei Banken scheint das IK – möglicherweise aufgrund seiner fehlenden Bewertung in der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung – eine untergeordnete Bedeutung zu spielen.

Bewertung des IK in deutschen und dänischen Unternehmen Aufgrund der überragenden Bedeutung des IK für den derzeitigen und den zukünftigen Unternehmenserfolg stellt sich die Frage,welche Methoden deutsche und dänische Unternehmen zu dessen Bewertung einsetzen (vgl. Abb. III und Abb. IV).

Beiden Abbildungen lässt sich entnehmen, dass die meisten Methoden sowohl den deutschen wie auch den dänischen KMUs unbekannt sind. Erstaunlich ist, dass ein großer Teil der deutschen KMUs die Wissensbilanz – Made in Germany und der dänischen Unternehmen die Danish Guideline for IC-Statements nicht kennt. Genutzt werden lediglich einzelne Kennzahlen zur Bewertung des IK (23% der deutschen und 24% der dänischen Unternehmen) sowie rechnungswesenbasierte Ansätze (13% der deutschen und 14% der dänischen Unternehmen).

Gefragt nach den Gründen für eine Nicht-Nutzung der Methoden geben 51% der deutschen Unternehmen eine fehlende Notwendigkeit an. Diese Aussage erstaunt angesichts der großen Bedeutung des IK

Bewertungsmethoden	Unbekannt	Bekannt	Genutzt	Nutzung geplant
Einzelne Kennzahlen, z.B. FuE-Intensität	24 (31%)	30 (39%)	18 (23%)	5 (7%)
Monetäre Bewertung (Markt-Buchwert-Relation, Tobin's Q, CIV)	47 (63%)	22 (29%)	4 (5%)	2 (3%)
Kennzahlensysteme (Intangible Assets Monitor, Skandia-Navigator etc.)	53 (69%)	17 (22%)	5 (7%)	2 (3%)
Wissensbilanz - Made in Germany	49 (64%)	19 (25%)	2 (3%)	7 (9%)
Danish Guideline for IC Statements	72 (95%)	1 (1%)	3 (4%)	0 (0%)
European IC! Statement	68 (90%)	4 (5%)	3 (4%)	1 (1%)
Bewertung selbst geschaffener VMG zu angefallenen Kosten (BilMoG)	41 (55%)	22 (29%)	10 (13%)	2 (3%)

Abb. III: Kenntnis und Nutzung von Bewertungsmethoden in deutschen Unternehmen

für den derzeitigen und zukünftigen Unternehmenserfolg. Weitere Gründe sind eine fehlende Berücksichtigung des IK bei Kreditentscheidungen von Banken (51%), fehlendes Know-how (47%) und eine fehlende IT-Unterstützung (47%).
Als Fazit bleibt festzuhalten, dass das IK trotz seiner Bedeutung kaum in den KMUs bewertet wird. Hier gibt es sowohl Aufklärungsbedarf hinsichtlich der Notwendigkeit und der Möglichkeiten einer Bewertung.

Bewertung des IK in Kreditinstituten Abschließend wurde die Berücksichtigung des IK beim Kreditvergabeprozess in deutschen und dänischen Banken auf der Grundlage von Interviews untersucht. In Schleswig-Holstein wurden 10 Interviews mit Kreditinstituten und Beteiligungsgesellschaften aus allen Sektoren der Kreditwirtschaft geführt. Die Interviews mit den dänischen Banken waren zum Zeitpunkt der Erstellung des Leitfadens noch nicht vollständig ausgewertet.

In den deutschen Banken waren die meisten Bewertungsmethoden des IK unbekannt und die bekannten Methoden wurden nicht eingesetzt. Eine Ausnahme bildet hier lediglich die Bewertung des IK durch einzelne Kennzahlen.
Allerdings berücksichtigten alle deutschen Banken wesentliche Teile des IK in ihrem Rating (100%), in Fragenkatalogen (63%), im Rahmen einer Checkliste (50%) und bei der Analyse des Lageberichts (63%). Zudem fließen Teile des IK bei allen Banken in die subjektive Bewertung des Kreditnehmers ein. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die wichtigsten Bestandteile des IK aus Sicht der Banken, da diese Bestandteile explizit bei der Kreditvergabe berücksichtigt werden.

Handlungsempfehlungen Auf der Grundlage der durchgeführten Studien können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

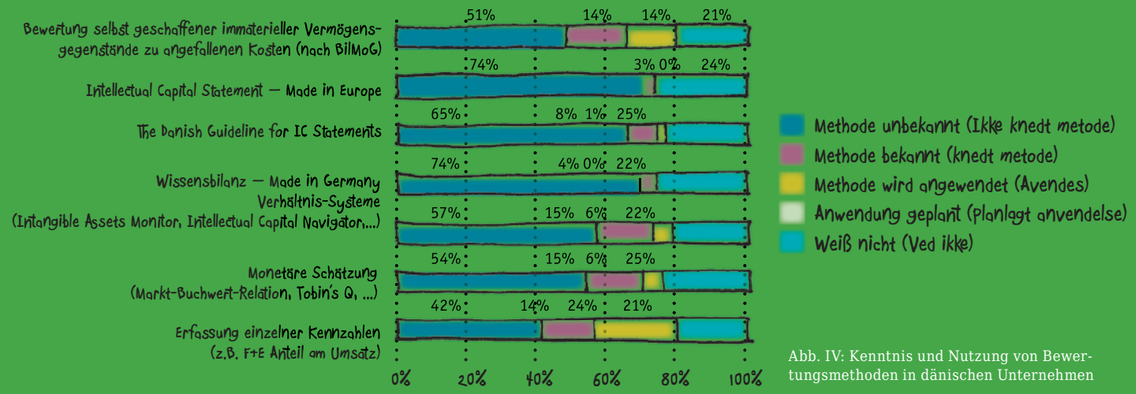


Abb. IV: Kenntnis und Nutzung von Bewertungsmethoden in dänischen Unternehmen

- Insgesamt ist bei KMUs und Kreditinstituten ein Know how-Defizit über die Möglichkeiten der Bewertung des IK festzustellen. Hier besteht dringender Aufklärungs- und Informationsbedarf.
- Alle Bewertungsansätze weisen Stärken und Schwächen auf, d.h. je nach Unternehmenssituation müssen KMUs situativ einen Ansatz auswählen.
- Es werden unterschiedliche Begrifflichkeiten in Bezug auf die Ressource Wissen in Theorie und Praxis sowie in Unternehmen und Kreditinstituten verwendet. Eine Vereinheitlichung der Begriffe bzw. mehr Transparenz wären sinnvoll.
- Kreditinstitute sollten ihre Anforderungen zur Abbildung immaterieller Werte in ihrem Rating besser kommunizieren und für mehr Transparenz bei den KMUs z.B. durch die Bereitstellung einer Checkliste sorgen.
- Ggf. sind die Ratings bzw. qualitativen Risikoeinschätzungen der Kreditinstitute um Aspekte des Humankapitals (Fachkräftemangel!) sowie Teile des Beziehungskapitals (insbesondere zu Kunden und Kooperationspartnern) zu ergänzen.
- KMUs müssen ihr IK professioneller aufbereiten und Informationen über ihr IK den Banken schneller zur Verfügung stellen.

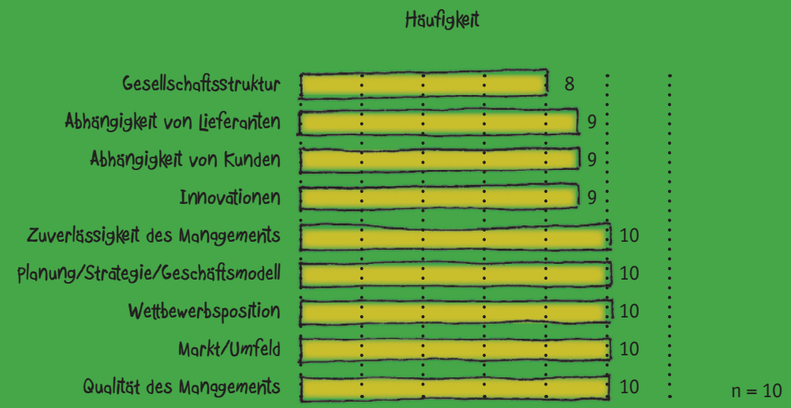


Abb. V: Bei der Kreditvergabe berücksichtigte Bestandteile des IK

7. Wissen in Netzwerken

Die stürmische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie hat in Verbindung mit der Globalisierung zu überaus komplexen und dynamischen Strukturen der Zusammenarbeit geführt, die den Umgang mit Wissen tiefgreifend verändern. Dieser Strukturwandel stellt für Unternehmen und Organisationen eine besondere Herausforderung dar, zumal es keine Patentrezepte gibt, wie diese Herausforderung zu meistern ist. „Die Handlungskompetenz in diesen projektorientierten Wissensnetzwerken“, meint Doris Weßels, Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Kiel, „wird zur entscheidenden Erfolgskomponente.“ In unserem Interreg-4A-Projekt WIN-VIN hat sie sich insbesondere mit Wissensnetzwerken auseinandergesetzt. Einige zentrale Aussagen und Ausblicke zu dieser Thematik sind in der WISSENSCHAFTSBOX 3 zusammengefasst. Wichtigstes Fazit ist die Erkenntnis, dass die Qualifizierung von Mitarbeitern in diesem Bereich dem tatsächlichen Bedarf beträchtlich hinterher hinkt.

7. Viden fra netværk

Den hurtige udvikling af informations- og kommunikationsteknologi har i forbindelse med globalisering med de meget komplekse og dynamiske strukturer for samarbejde medført, en dybdegående ændringen til håndteringen af viden. Denne strukturelle ændring præsenterer virksomheder og organisationer for en særlig udfordring, især fordi der ikke er nogen lette svar, da denne udfordring er overvundet. „Evnen til at handle i dette projektbaserede vidensnetværk,“ siger Doris Wessels, professor i business datalogi ved University of Applied Sciences Kiel, „er ved at blive en afgørende del af succes.“ I vores Interreg 4A projekt WIN-VIN, har hun særligtbeskæftiget sig med vidensnetværk. Nogle af de vigtigste udsagn og synspunkter om dette emne er sammenfattet i VIDENSKABBOX 3. Den vigtigste konklusion er konstateringen af, at kvalificering af disse medarbejdere til dette område halter betydeligt bagefter.

WISSENSCHAFTSBOX 3

Wissen in Netzwerken

Prof. Dr. Doris Weßels, Fachhochschule Kiel, Institut für Wirtschaftsinformatik

„Wissensnetzwerke“: Entstehung und Bedeutung Wie verstehen wir das Themenfeld „Wissen“ heute und welche Ausprägungen sind bereits heute für uns als Privatpersonen, für Organisationen und für die Gesellschaft absehbar?

Bei der Suche nach einer Antwort auf diese Fragestellung zeigen sich drei Merkmale von hoher Relevanz, die in ihrem Zusammentreffen einen besonderen Bezug zur Bedeutung der „Vernetzung“ aufweisen (siehe hierzu die Darstellung in Abbildung VI):

1. **Kombination**
2. **Individuen**
3. **Interaktion**

Während in der Vergangenheit dieser Prozess der Wissensentstehung vorrangig in den Grenzen des Unternehmens stattfand und dort klaren Rollen und Kommunikationsmustern zuzuordnen war, haben die Globalisierung und die Ära des Web 2.0 (gerne auch als „Mitmach-Web“ bezeichnet) zu komplexen, vernetzten und hochgradig dynamischen Strukturen der Zusammenarbeit geführt, wie nachfolgend in Abbildung VII dargestellt.

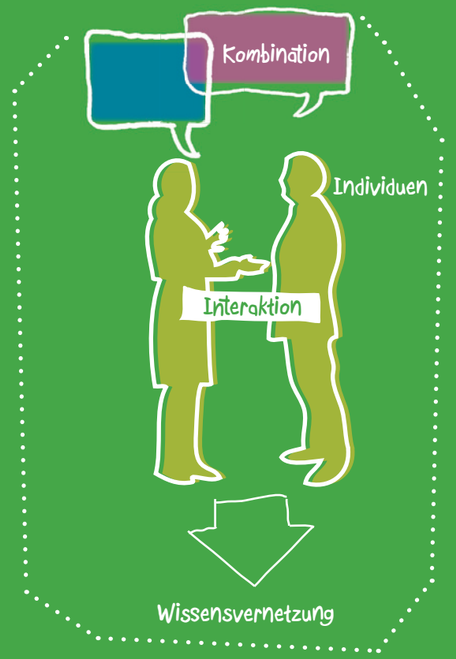


Abb. VI: Prozess der Wissensentstehung durch Wissensvernetzung

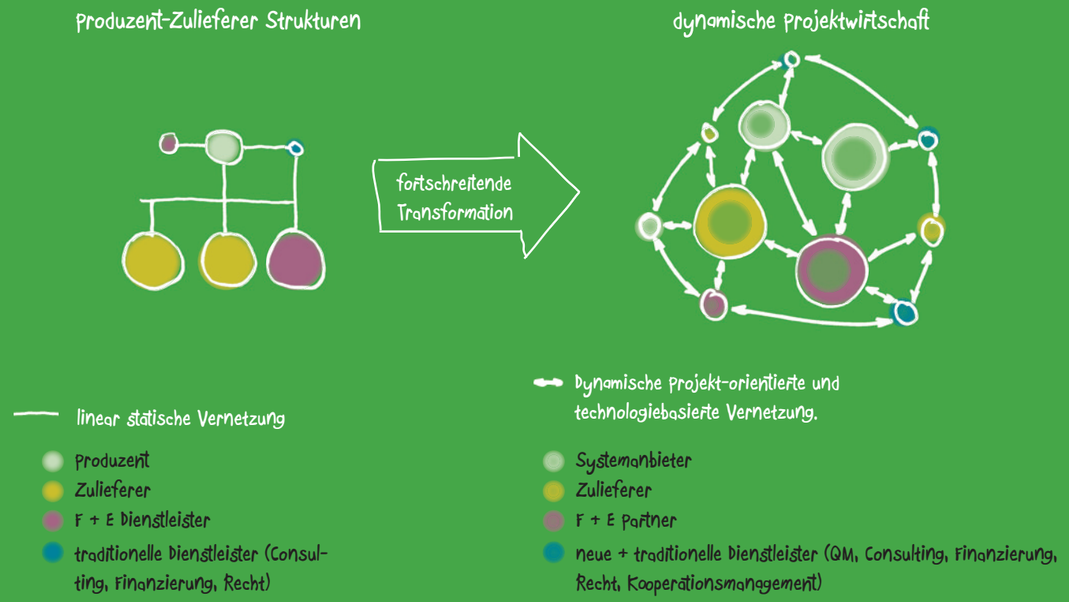


Abb. VII: Dynamische Projektwirtschaft (mit freundlicher Genehmigung © dsn, Kiel)

Die Handlungskompetenz in diesen projektorientierten Netzwerken wird zu einer entscheidenden Erfolgskomponente in unserem (Projekt-)Leben. Netzwerke sind der folgerichtige nächste Schritt vom Einzelprojekt über das Projektportfolio- oder Programmmanagement hin zu einer Projektstruktur in offenen (Wissens-)Netzwerken.

Diese Bedeutung für den Strukturwandel und für neue Wertschöpfungsmuster, die flexible Kooperationen (im Sinne von Kombinationen und Interaktionen) von Spezialisten (im Sinne von Individuen als Experten) in einer Projektwirtschaft erfordern, belegt die Studie „Deutschland im Jahr 2020“, die von dem Think Tank der Deutsche Bank Research im Jahr 2007 (Deutsche Bank Research, 2007) veröffentlicht wurde.
Auch unter Berücksichtigung der dort skizzierten

weiteren Zunahme der Digitalisierung und der wachsenden Bedeutung des intellektuellen Kapitels kann folgende These formuliert werden: Kooperative Netzwerkstrukturen (in und zwischen Organisationen) führen zu neuen organisatorischen Ausprägungen, den sogenannten Wissensnetzwerken, die innovative Formen des Wissens- und Projektmanagements erfordern.

„Unternehmensnetzwerke“: Charakteristika und Erfolgsmerkmale Ausgehend von den spezifischen Merkmalen der Wissensnetzwerke:

1. Kommunikation/ Lernen durch Vernetzung über den gesamten Lebenszyklus von Wissen
2. unabhängig von Organisationsgrenzen
3. hohe Dynamik
4. komplexe und teilweise intransparente Kommunikations- und Entscheidungsprozesse

lässt sich der Bezug zu den übergreifenden, d.h. auf Kooperation abzielenden Unternehmensnetzwerken unmittelbar ableiten. Diese stellen aus struktureller Sicht interorganisatorische Wissensnetzwerke dar und weisen folgende Charakteristika auf:

Zielsetzung: Ausrichtung auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen
Entstehung: Komplexität der Anforderungen überfordert das einzelne Unternehmen, daher wird im Netzwerk mit Partnern an einer Lösung gleichartiger oder ähnlicher Problemstellungen gearbeitet
Struktur: relativ stabil im Vergleich zu privaten Wissensnetzwerken oder Communities
Beteiligte: Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentliche Einrichtungen, Hochschulen

Die Suche nach den Erfolgsfaktoren, die als Schlüsselgrößen für die Zielerreichung von Unternehmensnetzwerken von zentraler Bedeutung sind, deutet auf die besondere Erfolgsrelevanz der Persönlichkeit und des Management-Know-Hows des „Community-Leaders“ als Netzwerkmanager/-in hin.

Diese Erkenntnis führt zu der Frage des heutigen Ausbildungsstands von Managern oder Managerinnen in inter- oder intraorganisatorischen Netzwerken, die in der Regel in der Organisationsform „Projekt“ durchgeführt werden. Die Antwort hierzu ist eindeutig: Die Qualifizierung im Bereich Projektmanagement hinkt leider dem Bedarf der Wirtschaft immer weiter hinterher.

Herausforderungen für die Zukunft: Projektwirtschaft und Wissensnetzwerk–Management Dass die Bedeutung der Projektwirtschaft drastisch zunimmt, ist keine neue Erkenntnis – der Think Tank der Deutsche Bank Gruppe hat es uns in der zuvor erwähnten Studie bereits im Frühjahr 2007 klar aufgezeigt:

1. Der Anteil der “Projektwirtschaft” an der Wertschöpfung wird gemäß dieser Studie von 2% im Jahr 2007 bis auf 15% im Jahre 2020 steigen.
2. Innovationsfähigkeit wird demzufolge künftig immer stärker mit Kompetenzen im Projektmanagement verknüpft sein und auf diesen beruhen.

Wenn diese Erkenntnis noch in der Ära des klassischen Projektmanagements anzusiedeln war, stehen wir nun bereits auf der Stufe zu einer neuen Ära der “Interorganisatorischen, wissensorientierten Projektnetzwerke”. Diese Ausprägungen der Unternehmensnetzwerke werden von Experten zweifelsfrei als Organisationsform der Zukunft bewertet. Sind wir aber in der Lage, hierfür qualifizierte Projektmanager-/innen in ausreichender Anzahl bereitzustellen? Wohl eher nicht – Zweifel sind zumindest angebracht.

Für das Management dieser Organisationsform müssen Projektmanager/-innen als “Community-Leader” eine Fülle anspruchsvoller Aufgabenbereiche und Fähigkeiten abdecken:

1. Auswahl und Gewinnung der richtigen Netzwerkteilnehmer – verstanden als kontinuierlichen Prozess
2. kontinuierliche und serviceorientierte Betreuung der Netzwerkteilnehmer inklusive der Fähigkeit zur zielorientierten “Verlinkung” untereinander
3. ausgeprägte kommunikative Kompetenzen und Moderations- sowie Mediationsfähigkeiten
4. hervorragende Kenntnisse von Kommunikationsplattformen und Tools für die vernetzte Projektarbeit im internationalen Umfeld
5. starke Fokussierung auf Synergien und Potenziale im Sinne eines professionellen Ressourcenmanagements mit klarer Zielorientierung
6. hohe Affinität und intensives Gespür für Innovationen im Themenumfeld
7. Begeisterungsfähigkeit im Sinne des “Motors” dieser Organisationsform, um die Netzwerkteilnehmer auch in schwierigen Projektphasen motivieren zu können

Abschließend bleibt festzuhalten: Der Transformationsprozess hin zu vernetzten (wissensbasierten) Projektstrukturen beschert uns neue Management-Herausforderungen, die durch adäquate Qualifizierungsangebote an Hochschulen abgedeckt werden müssen.

8. Wissen in der Region: Projekteindrücke

Der Anstoß zum Projekt kam von den deutschen Projektpartnern und beruhte auf der Beobachtung, dass Wissensmanagement bei Unternehmen im Norden Deutschlands – verglichen mit dem Süden der Republik – nur eine nachrangige Rolle spielt. Könnte man in Zusammenarbeit mit dänischen Kooperationspartnern in unserer gemeinsamen deutsch-dänischen Region etwas bewegen? Zu Beginn des Projektes war Tove Lykke Gemælke, Projektleiterin bei Business Kolding, noch skeptisch. Die dänischen Unternehmen seien darauf konzentriert, einen Weg aus der Rezession heraus zu finden. Wissensmanagement stünde trotz seiner Bedeutung nicht im Fokus des Unternehmensinteresses. Diese Einschätzung hat sich im Laufe des Projektes geändert, denn lokale Projektveranstaltungen sind auch bei dänischen Unternehmerinnen und Unternehmern auf große Resonanz gestoßen. Bestätigt wird dieser Eindruck durch Ergebnisse der Unternehmensbefragung auf beiden Seiten der Grenze. Trotz solcher Einhelligkeit sind aber auch einige deutsch-dänische Unterschiede aufgefallen. Während die Banken im Norden Deutschlands dem Thema Wissensbewertung im Kontext der Unternehmensfinanzierung offen gegenüberstehen und selbstkritisch Handlungsbedarf einräumen, sind die dänischen Banken skeptisch. „Wenn ein dänisches Unternehmen bei der Verhandlung mit seiner Bank eine Wissensbilanz vorlegen würde, so hätte die Bank spontan den Verdacht, dass es sich dabei um ein Ablenkungsmanöver handelt“, charakterisiert Dennis van Liempd seinen Eindruck. Auf der anderen Seite haben die dänischen Partner eine großartige Veranstaltung mit etwa 500 Teilnehmern durchgeführt, die als „Talent Conference“ insbesondere das Problem von Firmen adressierte, in Zeiten des demografischen Wandels gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren. Das zu Grunde liegende Problem ist ein Problem der ganzen Region, doch während man auf deutscher Seite den Fachkräftemangel beklagt und die formale Qualifikation von potenziellen Mitarbeitern in den Mittelpunkt stellt, suchen die Dänen Talente und versuchen das zukünftige Potenzial auszuloten. „Die dänische Herangehensweise scheint etwas lockerer und ganzheitlicher zu sein“ meint Inge Schröder, die Projektleiterin aus dem Wissenschaftszentrum Kiel. „Neben starken Gemeinsamkeiten haben wir also zwei Handlungsfelder identifiziert, auf denen wir noch voneinander lernen können.“

8. Viden fra regionen: Projektindtryk

Incitamentet til projektet kom fra de tyske projektpartnere og er baseret på den observation, at vidensledelse i virksomheder i Nordtyskland - sammenlignet med den sydlige del af landet - kun spiller en underordnet rolle. Kan det i samarbejde med danske partnere I vores fælles tysk-dansk region lade sig gøre at sætte bevægelse i tingene? I begyndelsen af projektet var Tove Lykke Gemælke, projektleder hos Business Kolding, stadig skeptisk. Danske virksomheder er fokuseret på at t finde en vej ud af recessionen. Vidensledelse, ville trods dens betydning ikke være I focus for virksomhedernes interesse. Dette synspunkt har ændret sig I løbet af projektet, fordi de lokale projekter og arrangementer også er stødt på stor respons fra de danske iværksættere. Dette indtryk bekræftes af resultaterne af en undersøgelse af virksomheder på begge sider af grænsen. På trods af en sådan enighed, På trods af ligheden, er der dog nogle dansk-tyske forskelle at bemærke. Mens banker I den nordlige del af Tyskland ofte står overfor spørgsmålet om vidensevaluering i forhold til selskabsfinansiering og må give sig selvkritik, er de danske banker mere skeptiske. “Hvis en dansk virksomhed forelægger en vidensbalance overfor sin bank, vil banken straks få en spontan mistanke om, at dette er en afledningsmanøvre,” er Dennis van Liempd’s indtryk. På den anden side har den danske partner gennemført et stort arrangement “Talent conference” med ca. 500 deltagere der specielt henvender sig til de virksomheder der i særdeleshed har problemet med at rekruttere gode medarbejdere I en tid med demografiske ændringer. Det grundliggende problem gør sig gældende I hele regionen, mens man på den tyske side mangler kvalificeret arbejdskraft og stiller de formelle kvalifikationer fra potentielle medarbejdere I centrum, forsøger danskerne på udkig efter talent at udforske fremtidige potentialer. “Den danske tilgang virker mere afslappet og holistisk,” siger Inge Schrøder, Projekt director for Research Center I Kiel. “Ud over stærke ligheder, har vi identificeret to indsatsområder, hvorvi stadig kan lære af hinanden.”

9. Begrifflichkeiten und Definitionen

Daten Daten sind codierte Zeichen ohne die Interpretation ihrer Bedeutung. Erst wenn sie in einen Sinnzusammenhang gestellt und in diesem gelesen werden, entstehen aus ihnen Informationen (North 2011; Caspers/ Kreis-Hoyer 2004).

Informationen Informationen setzen sich aus Daten zusammen, die in einem Bedeutungskontext stehen. Sie können als Bausteine des Wissens verstanden und im Gegensatz zu Wissen durch Sammlungsprozesse zusammen gestellt werden (Caspers/ Kreis-Hoyer 2004; Koschatzky 2001).

Wissen Wissen ist das Ergebnis der Verknüpfung neuer Informationen mit bestehendem Vorwissen. Dieser Verknüpfungsprozess umfasst eine Interpretation der Information mit Hilfe eigener Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, die wesentliche Bestandteile des Vorwissens sind. Das so entstandene Wissen erweitert das Vorwissen der Wissensträger und wird in die persönlich verfügbaren Handlungsschemata integriert (Gabler Wirtschaftslexikon 2012; Caspers/ Kreis-Hoyer 2004).

Das kollektive Wissen eines Unternehmens oder einer Organisation hängt daher maßgeblich davon ab, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mittels ihres Vorwissens Informationen in neues Wissen transformieren, dieses Wissen innerhalb der Organisation teilen, nutzen und bewahren (Gabler Wirtschaftslexikon 2012).

Explizites Wissen Explizites Wissen ist seinem Träger bewusst. Ist es erst einmal kodifiziert, kann es z.B. in Form von Publikationen oder Datenbanken nieder gelegt werden. Damit ist es leicht weiterzugegeben und zu speichern (Koschatzky 2001; Willke 2001). Explizites Wissen kann sowohl individuell als auch kollektiv sein.

implizites Wissen Im Gegensatz zum expliziten Wissen kann implizites Wissen nicht ohne weiteres formuliert und transferiert werden. Als persönliches Wissen beruht es auf Idealen, Werten und Gefühlen und ist an den Erfahrungshintergrund, die Fähigkeiten und Interpretationen des Einzelnen gebunden. Dementsprechend ist es nur vom Wissensträger selbst vollständig nutzbar. Eine Übertragung kann häufig nur im Rahmen persönlicher Kontakte, durch Beobachtung, verbale und nonverbale Kommunikation erfolgen.
Eine Teilmenge des impliziten Wissens bleibt sogar stets verborgen (Tacit Knowledge), da es nicht artikulierbar ist oder weil die Problemrelevanz der Wissenskomponenten nicht bewusst ist (Rüdiger/ Vanini 1998; North 2011).

Intellktuelles Kapital Unter Intellektuellem Kapital (IK) verstehen wir alle nicht-materiellen und nicht-finanziellen Ressourcen eines Unternehmens, die einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg und zur Wertschöpfung eines Unternehmens leisten. Das IK lässt sich in die Bereiche Humankapital (Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter), Strukturkapital (Vorteile aus der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens und aus seinen Technologien) und Beziehungskapital (Vorteile aus dem Management des eigenen Netzwerkes zu Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern etc.) unterteilen (vgl. Abb. 3).

Wissensmanagement Wissensmanagement umfasst alle Maßnahmen des Erwerbs, Transfers sowie der Nutzung und Speicherung von Wissen, um Wissenspotenziale zu erschließen und Geschäftsprozesse zu unterstützen. Im Vordergrund steht Wissen zielgerichtet und systematisch weiter zu entwickeln und so anzuwenden, dass es in Form neuer Produkte, Prozesse oder Geschäftsfelder umgesetzt werden kann (Bodrow/ Bergmann 2003).

Wissenskultur Wissenskultur als Teil der Unternehmenskultur umfasst die Gesamtheit der Normen und Werte in einer Unternehmung, die die Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen prägen. Werte der Wissenskultur sind Vertrauen, Zusammenarbeit, Offenheit, wahrgenommene Autonomie, Lernbereitschaft und Fürsorge (Sollberger 2005).

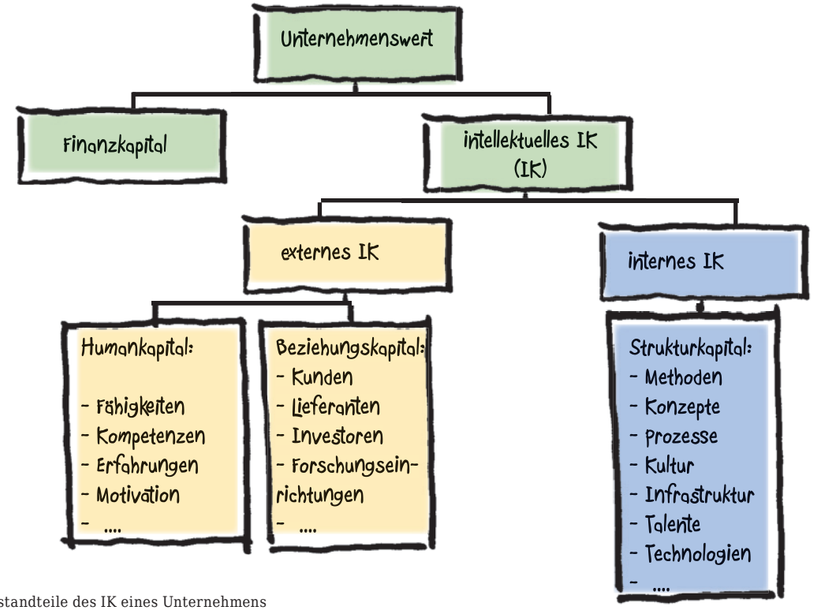


Abb. 3: Bestandteile des IK eines Unternehmens

9. Terminologi og definitioner

Data Data er kodet tegndata uden at fortolke deres betydning. Først når de er placeret og bliver læst i en sammenhæng giver det mening (North 2011; Caspers/ Kreis-Hoyer 2004).

Information Information er sammensat af data, der er tilgængelig i en kontekst af betydning. Forskellen mellem data og information er så subjektiv: hvad en person opfatter som vigtige oplysninger, for en anden meningsløse data (Caspers/ Kreis-Hoyer 2004; Koschatzky 2001).

Viden Viden er resultatet af at kombinere nye oplysninger med eksisterende viden. Denne sammenkædnings proces indebærer en fortolkning af de pågældende oplysninger ved hjælp af din egen viden, færdigheder og erfaringer, de væsentlige elementer af forhåndskendskab. Den såkaldte resulterende viden udvider forudgående kendskab til den vidensindehaver og bliver integrert i den personlige handlingsskema (Gabler Wirtschaftslexikon 2012; Caspers/ Kreis-Hoyer 2004).

Den samlede viden om en virksomhed eller organisation afhænger derfor i høj grad af at de ansatte transformerer deres forudgående viden og omsætter information til ny viden og deler, anvender og opbevarer denne viden i organisationen (Gabler Wirtschaftslexikon 2012).

Eksplicit viden Eksplicit viden er kodificeret og dokumenteret bl.a. i publikationer, tegninger eller Datenbankenvor dette er ganske vist lettere og for at spare (Koschatzky 2001; Willke 2001). Eksplicit viden kan være både individuelt og kollektiv.

Implicit viden I modsætning til eksplicit viden kan implicit viden ikke uden videre formuleres og overføres. Personlig viden er baseret på idealer, værdier og følelser og baggrundserfaring indenfor færdigheder og fortolkninger og forbundet med det enkelte individ. Derfor er det kun anvendelig af den enkelte vidensindehaver. En overførsel kan ofte kun ske gennem personlige kontakter, gennem observation, verbale og nonverbale kommunikation.
En delmængde af implicit viden forbliver altid skjult (tavs viden), fordi det ikke formulerer problemet eller fordi problemrelevansen af videnskomponenter ikke er bevidste (Rüdiger/ Vanini 1998; North 2011).

Intellektuelle kapitalen I intellektuelle kapitalen (IK) vi forstår alle de ikke-materielle og ikke-finansielle ressourcer af et selskab, som gør et væsentligt bidrag bidrag til virksomhedens succes og value. Den intellektuelle kapital kan opdeles i de områder af menneskelig kapital, strukturelle kapital og relationel kapital (se figure 3).

Vidensledelse Vidensledelse omfatter alle aktiviteter med erhvervelse, overførsel og anvendelse og opbevaring af viden med henblik på at udvikle viden og potentiale til at understøtte forretningsprocesser. I forgrunden står målrettet og systematisk anvendelse af videreudviking af viden, at det kan gennemføres i form af nye produkter, processer eller business (efter Bodrow/ Bergmann 2003).

Videnskultur: Videnskultur som en del af virksomhedernes kultur er helheden af normer og værdier i en virksomhed, der vil forme tænkning og adfærd af virksomhedernes medlemmer i den daglige ledelse af viden. Værdier af den viden, kultur præget af tillid, samarbejde, åbenhed, opfattede autonomi, villighed til at lære og pleje (Sollberger 2005).

10. Gewusst wo – Kontakte, Links, Literatur At vide hvor – Kontakter, Links, Literatur

Knowledge Office Kiel
Wissenschaftszentrum Kiel GmbH
Karen Rinke
Fraunhoferstr. 13
D - 24118 Kiel
krinke@wissenschaftszentrumkiel.de

Knowledge Office Kolding
Business Kolding
Brian Rosenhøj Jørgensen
Akseltorv 8
DK - 6000 Kolding
brj@businesskolding.dk

Fachhochschule Kiel
Fachbereich Wirtschaft
Prof. Dr. Ute Vanini und Prof. Dr. Doris Weßels
Sokratesplatz 2
D - 24149 Kiel
ute.vanini@fh-kiel.de und doris.wessels@fh-kiel.de

Syddansk Universitet
Institut for Entreprørskab og Relationsledelse
Professor Per Vagn Freytag , PhD og
adjunkt Dennis van Liempd, PhD
Engstien 1
DK - 6000 Kolding
pvf@sam.sdu.dk und dvl@sam.sdu.dk

Dr. Werner Jackstädt–Kompetenzzentrum für Unternehmertum und Mittelstand Flensburg
Fachhochschule Flensburg - Fachbereich Wirtschaft
Prof. Dr. Susann Pochop
Kanzleistraße 91-93 - Büro D329
D - 24943 Flensburg
susann.pochop@fh-flensburg.de

IHK Kiel
Dr. Klaus Thoms
Bergstraße 2
D - 24103 Kiel
thoms@kiel.ihk.de

WTSH – Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig–Holstein GmbH
Innovationsberatung
Holger Pohl
Lorentzendamm 24
D – 24103 Kiel
pohl@wtsh.de

GfWM – Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.
GfWM regional – Kiel
Dr. Stefan Rehm
Großer Kamp 11
D - 24147 Kiel
sr@pmb-rehm.de

1 **www.wissensmanagement.net**
Zeitschrift Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte

2 **www.community–of–knowledge.de**
Wissensmanagement-Informationsplattform

3 **www.wissenmanagen.net**
BMWI Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“

4 **www.wissensmanagement–gesellschaft.de**
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. / Deutschland

5 **www.win–vin.de/office**
Knowledge Office Kiel / Kolding

6 **www.immo.bfz.de**
Wissensmanagement-Portal der bfz Bildungsforschung

7 **www.know–center.tugraz.at**
Know-Center Graz / Österreich

8 **www.rolotec.ch/wissenswiki**
WM 2.0 Wissensmanagement Wiki

9 **www.prowis.net**
Wissensmanagement-Werkzeugkasten

10 **www.methodenfinder.de**
Methoden und Werkzeuge für den Umgang mit Wissen

11 **www.wissensexzellenz.de**
Projekt - Exzellente Wissensorganisation

12 **www.robertfreund.de**
Blog zu Wissensmanagement, Innovation und Lernen

13 **www.fivu.dk/publikationer/2002/videnregnskaber–den–nye–guideline**
Videnregnskaber – den nye guideline, Ministry of Science, Innovation and Higher Education

14 **www.knowledge–management–tools.net/**
A Knowledge Management Resource Site

Literatur zum Weiterlesen

Al-Laham, A. (2003). Organisationales Wissensmanagement. Vahlen Verlag. München.

Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M. (2008). Wissensbilanz - Made in Germany; Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.).

Bendix, H.W.; Harbo, A. (2004): Videnledelse i praksis. DJØF Forlag. Købnhavn.

Blachman, T. (2008): Det Kolossale Menneske – Thomas Blachmann. Politikens Forlag. Købnhavn.

Bukh, P.N., Mouritsen J., Rosenkrands Johansen, M. og Larsen, H.T. (2001): Videnregnskaber: rapportering og styring af virksomhedens videnresourcer. Børsens Forlag. Købnhavn.

Bukh, P.N., Skovvang Christensen, K.; Mouritsen, J. (2005): Knowledge Management: Establishing a field of Practice. Palgrave Macmillan. Houndsmill.

Edvinsson, L.; Malone, M.S. (2001): Videnkapital. Sådan måles og udvikles viden og kompetence i virksomheden. Lindhardt og Ringhof / L&R Business. Købnhavn.

Frederiksen, J.; Honore, C. (2004): Videnregnskaber. Thomson Reuters. Købnhavn.

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissen, online im Internet: www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75634/wissen-v3.html (Stand 08.03.2011).

Lehner, F. (2009) Wissensmanagement; Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. Carl Hanser Verlag. München.

Mertins K., Heisig, P.; Vorbeck, J. (2003). Knowledge Management; Concepts and Best Practices. Springer Verlag. Berlin.

Mertins K., Alwert, K.; Heisig, P. (2005). Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin.

North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Scharmer, C.O. (2007): Theory U - Leading From the Future as It Emerges. The social technology of presencing. In: Society for Organizational Learning (SOL). Cambridge, Massachusetts.

Zusätzliche Quellenangaben

Bodrow, W.; Bergmann, P. (2003). Wissensbewertung in Unternehmen. Bilanzieren von intellektuellem Kapital. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Caspers, R.; Kreis-Hoyer, P. (2004): Konzeptionelle Grundlagen der Produktion, Verbreitung und Nutzung von Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Caspers, R.; Bickhoff, N.; Bieger, T. (Hrsg.): Interorganisatorische Wissensnetzwerke. Mit Kooperationen zum Erfolg. Berlin. S. 17-58.

Koschatzky, K. (2001): Räumliche Aspekte im Innovationsprozess. Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung. LIT Verlag Münster.

Probst, G., Raub, S. und K. Romhardt (2010). Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler | GEW Fachverlage. Wiesbaden.

Rüdiger, M. und Vanini, S. (1998). Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Heft 4, S. 467-480.

Sollberger, B. A. (2005): Wissenskultur als Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Empirische Untersuchungen und Ergebnisse. IOP-Verlag. Bern.

Sollberger, B. A.; Thom, N. (2006): Wissenskultur als Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. In: ZögU, Band 29, Heft 4. S. 425-441.

Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius. Stuttgart.

Wissen nutzen Im Norden Videnudnyttelse I Norden

INTERREG4A
SYDDANMARK-SCHLESWIG-K.E.R.N.

Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
Europäische Union · Investition in Ihre Zukunft