

Kapital steckt in den Köpfen

Wovon hängt der Erfolg eines Unternehmens ab? Entscheidende Faktoren können Sie mit Hilfe einer Wissensbilanz identifizieren. Ein Frisörmeister hat es ausprobiert.

Jörg Wiebking

webking@handwerk.com

Das Sprichwort sagt „Wissen ist Macht“. Ob das wirklich stimmt? Zumindest entscheidet Wissen über den Erfolg eines Unternehmens, meint Walter Pirk vom Heinz-Piast-Institut (HPI) für Handwerks-technik in Hannover: „Finanzielle Faktoren genügen nicht, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen brauchen andere Faktoren wie Kundenbeziehungen, Kommunikation, Motivation und soziale Kompetenzen.“ So genannte Wissensbilanzen seien ein Instrument, um diese Faktoren und Prozesse systematisch zu identifizieren und zu stärken, berichtet Pirk. In einem vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Projekt hat das HPI Erfahrungen mit Wissensbilanzen gesammelt. „Wir wollten zeigen, dass sich dieses Instrument für das Handwerk eignet. Das ist gut gelungen“, berichtet Pirk.

Eines der an diesem Projekt beteiligten Unternehmen ist „Trio hair & Company“ in Hannover. „Fürmlichwichtig festzustellen, ob wir uns irgendwo verbessern können“, berichtet der Frisörmeister Jochen Carls. In seiner Branche geht es hart zur Sache: Filialisten treten mit Niedrigpreisen an, immer mehr Kunden bleiben gleich ganz zu Hause. Doch während manchen Unternehmen der Atem ausgeht, wächst „Trio hair“ stetig. 1995 gegründet, zählt es heute in acht Salons und zwei eigenen Frisörschulen mehr als 90 Mitarbeiter.

Um die Wissensbilanz zu erstellen, diskutierten Carls und mehrere Mitarbeiter in einem dreitägigen Workshop über Führungsstil und Motivation, über Teamwork und Kompetenz, über Informationsflüsse und Kreativität. „Es ging darum, wovon unser Erfolg abhängt und was wir verbessern können.“ Eine Erkenntnis der Wissensbilanz war für Carls keine Überras-

chung: „Wir wurden auf unserem Weg bestätigt, das war eine wichtige Anerkennung für uns.“ Spürlos sei der Workshop am Unternehmen jedoch nicht vorbeigegangen. Ihm selbst sei klar geworden, warum es manchmal nicht richtig rund läuft, berichtet Carls: Nicht jedem seien alle Zusammenhänge klar. Die Folge: „Wir haben die Informationsflüsse verbessert.“ Das wichtigste Ergebnis war es jedoch, dass die Teilnehmer des Workshops „jetzt viel mehr Verständnis für die Abläufe im Unternehmen“ hätten. Das stärke die Eigenverantwortung und das Mitdenken zum Wohl des Unternehmens.

Doch nicht für jeden Betrieb sei die Wissensbilanz ein geeignetes Instrument, warnt Mart Kivikas vom Arbeitskreis Wissensbilanz. „Eine schlechte Firma wird dadurch nicht unbedingt besser“, meint der Unternehmensberater aus Oberreichenbach. „Führungskräfte müssen verstehen, dass die Firma nicht ohne Mitarbeiter funktioniert. Wer glaubt, dass er alle Probleme alleine lösen kann, dem wird eine Wissensbilanz nichts bringen.“ Ganz im Gegenteil: „Ein Unternehmer, der sich für Gott hält, sollte davon lieber die Finger lassen“, warnt Kivikas. Denn eine „schlechte Führung werde durch die Wissensbilanz transparenter“.

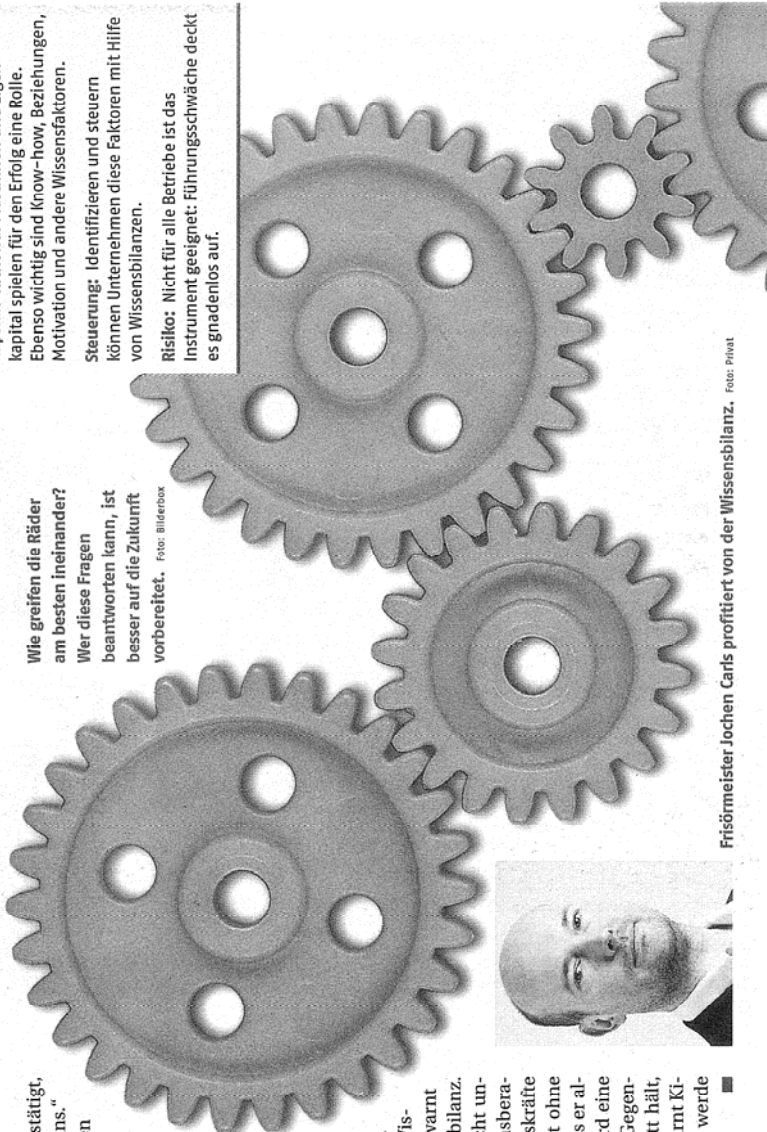
Wie greifen die Räder am besten ineinander? Wer diese Fragen beantworten kann, ist besser auf die Zukunft vorbereitet. Foto: Bilderbox

Kompakt:

Kapital: Nicht nur Maschinen und Eigenkapital spielen für den Erfolg eine Rolle. Ebenso wichtig sind Know-how, Beziehungen, Motivation und andere Wissensfaktoren.

Steuerung: Identifizieren und steuern können Unternehmen diese Faktoren mit Hilfe von Wissensbilanzen.

Risiko: Nicht für alle Betriebe ist das Instrument geeignet: Führungsschwäche deckt es gnadenlos auf.



Frisörmeister Jochen Carls profitiert von der Wissensbilanz. Foto: Privat

Know-how erfassen

So kommen Sie zur eigenen Wissensbilanz für Ihren Betrieb.

Zielgruppe: Grundsätzlich sei die Wissensbilanz zwar für jede Branche geeignet, sagt Walter Pirk vom Heinz-Piest-Institut in Hannover. „Allerdings wird es bei Betrieben mit nur wenigen Mitarbeitern schwierig.“ Doch gebe es auch Angebote, die sich gezielt an Kleinbetriebe wenden, zum Beispiel Gruppenworkshops, die auch finanziell gefördert werden. Wer sich dafür interessiere, könne kostenlos Informationen und Software aus dem Internet herunterladen unter www.akwissensbilanz.org.

Teilnehmer: In größeren Unternehmen sollten Mitarbeiter aus verschiedenen Verantwortungsbereichen an dem Projekt beteiligt werden, zum Bei-

spiel aus der Geschäftsführung, der Buchhaltung, aus der Produktion und aus dem Dienstleistungsbereich.

Ablauf: In einem Workshop identifiziert das Projektteam selbstständig die Erfolgsfaktoren des Wissenskapsitals. Dazu zählen das Humankapital (u.a. Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter), das Beziehungskapital (die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Partnern) sowie das Strukturkapital (Strukturen und Prozesse, die Mitarbeiter benötigen, um erfolgreich tätig zu sein). Dann werden die Daten unter Software-Einsatz analysiert und bewertet, um schließlich daraus Maßnahmen abzuleiten.

Informationen: Heinz-Piest-Institut in Hannover, Walter Pirk, Tel. (0511) 7015519, pirk@hpi-hannover.de

Buchtipps

■ Mitarbeitergespräche

Worauf es bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern ankommt? Viele Antworten auf diese Frage bietet der Ratgeber „Mitarbeiterführung“. Anhand 17 konkreter Gesprächsmuster für Themen wie Fehlzeiten, Gehalt oder Abmahnung helfen die Autoren dabei, die richtigen Worte zu finden. Auch auf die Reaktionen ihrer Mitarbeiter werden die Leser vorbereitet. Hilfreich für die Orientierung und beim späteren Nachschlagen: Die Kernaussagen jedes Kapitels werden gleich zu Anfang hervorgehoben. Ein praktisches Handbuch für den Alltag, allerdings auch mit Schwächen: Wer sich nur mit diesem Leitfaden zum Beispiel an Jahresgespräche oder Kündigungsgespräche heranwagt, der wird vielleicht im Moment gekonnt argumentieren – doch ein dauerhafter Erfolg ist nicht garantiert. Fazit: Geeignet für alle, die theoretisch wissen, worauf es ankommt, aber noch Probleme mit der Umsetzung haben. (jw)



Wilfried Braig / Roland Wille: Mitarbeitergespräche. Gesprächsführung aus der Praxis für die Praxis. Orell Füssli Verlag, Zürich 2006, 176 Seiten, 26,50 Euro, ISBN: 3-280-05206-8.