

Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 344

WISSENSMANAGEMENT FÜR KMU



WIFI Unternehmensservice der WKÖ

Vorwort	3
1. Der Weg zur Wissensgesellschaft	5
2. Persönliches Wissensmanagement	9
2.1 Persönliche Wissensziele	12
2.2 Persönliches Fachwissen	13
2.3 Persönliche Netzwerke – persönliche Kontakte	14
2.4 Persönliches Informationsmanagement	18
2.5 Selbstmanagement	20
2.6 Persönliche emotionale und mentale Fitness	22
3. Wissensorganisation – Wissen bewahren und entwickeln	23
3.1 Ideen entwickeln	25
3.2 Wissen finden	27
3.3 Bestehendes Wissen bewahren	29
3.4 Wissen 2.0	31
4. Wissen schützen	37
4.1 Wissenstransfer als Mittel gegen Wissensverlust	37
4.2 Kritisches Wissen teilen	38
4.3 Wissen speichern: Datensicherung und Datensicherheit	39
4.4 Schutz geistigen Eigentums	40
5. Wissen erfassen und darstellen – das Wissensprofil	51
5.1 Was kann ein Wissensprofil	52
5.2 In fünf Schritten zu Ihrem Wissensprofil	53
Glossar	71
Literatur	80
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner	84

IMPRESSUM

Diese Broschüre wurde in Kooperation mit dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend im Rahmen des KMU-Aktionsprogrammes 2009/2010 erstellt.

Medieninhaber und Herausgeber: WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

Projektleitung: Mag. Claudia Scarimbolo, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich

Text: Mag. Claudia Scarimbolo, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Mag. (FH) Barbara Geyer-Hayden, howknow e.U.

Redaktion: Mag. Thomas Rubik, Mag. Claudia Scarimbolo, Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger, WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich

Layout: design.ag, Alice Gutleiderer, www.designag.at

Druck: Holzhausen Druck GmbH, 1140 Wien

Auflage: 8.000 Stück, **Stand:** Oktober 2010, **Verlags- und Herstellungsort:** Wien

Bestellservice und Download: T 05 90 900-4522 | E unternehmerservice@wko.at | W www.unternehmerservice.at/publikationen

Das WIFI Unternehmerservice

ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammer Österreich. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen und Publikationen angeboten. Im Mittelpunkt steht das Entwickeln und Koordinieren von geförderten Beratungsprogrammen mit Kofinanzierungspartnern auf österreichischer und europäischer Ebene. www.unternehmerservice.at

Gendering: Soweit in diesem Text personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und vorheriger Rücksprache.

Haftungsausschluss: Alle Angaben erfolgen, trotz sorgfältigster Bearbeitung, ohne Gewähr und Haftung des Medieninhabers.

Hinweis: Diese Broschüre wird allen Mitgliedern der Wirtschaftskammer Österreich kostenlos zur Verfügung gestellt.



Der Weg zur Wissens-Gesellschaft



„Wissen ist Macht“ – macht Wissen erfolgreich?

Der reichste Mann des 19. Jahrhunderts, John D. Rockefeller, machte sein Vermögen mit Öltraffinerien. Der bisher reichste Mann des 21. Jahrhunderts, Bill Gates, baute sein Imperium auf einer anderen Ressource auf: Wissen.

Wissen ist die strategische Ressource der Zukunft und immer mehr werden Wissensvorsprünge zu den eigentlichen Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen. Wissen gilt es zu beschaffen, zu strukturieren, zu kommunizieren, zu vernetzen, zu dokumentieren und einzusetzen.



Doch gerade kleine Unternehmen haben häufig nicht die Ressourcen, um sich näher mit Wissensmanagement auseinander zu setzen. Deshalb haben die Wirtschaftskammern Österreichs mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend im Herbst 2008 den Schwerpunkt „Erfolgsfaktor Wissen“ gestartet.

Mit den „Wissensg´schichten“ ist ein Buch entstanden, in dem 25 österreichische Unternehmerinnen und Unternehmer über neue Wege im Umgang mit Wissen berichten. Rund 13.000 Stück wurden verteilt und über 1.000 Unternehmerinnen und Unternehmer besuchten die österreichweit durchgeführten Veranstaltungen.

Auf vielfachen Wunsch erfolgt nun eine Fortsetzung des Erfolgsprogramms unter dem Motto „Erfolgsfaktor Wissen: erkennen, schützen, vermarkten“.

Dieser Leitfaden ist speziell für KMU erstellt und bietet Tipps, Checklisten und Fragebögen, die helfen:

- den persönlichen Umgang mit Wissen zu optimieren
- die Wissensorganisation im Unternehmen zu professionalisieren,
- Wissen zu transferieren, zu teilen und zu schützen.

Der Leitfaden liefert eine praktische Anleitung zur Erstellung eines Wissensprofils. Es dient dazu, die Ressourcen und Chancen des intellektuellen Kapitals im eigenen Unternehmen zu analysieren, weiterzuentwickeln und zielgruppengerecht darzustellen. Der Leitfaden soll eine Unterstützung sein, die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens zu erarbeiten und zu kommunizieren.

Viel Erfolg beim Managen Ihres Wissens!

Dr. Christoph Leitl
Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

Dr. Reinhold Mitterlehner
Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend



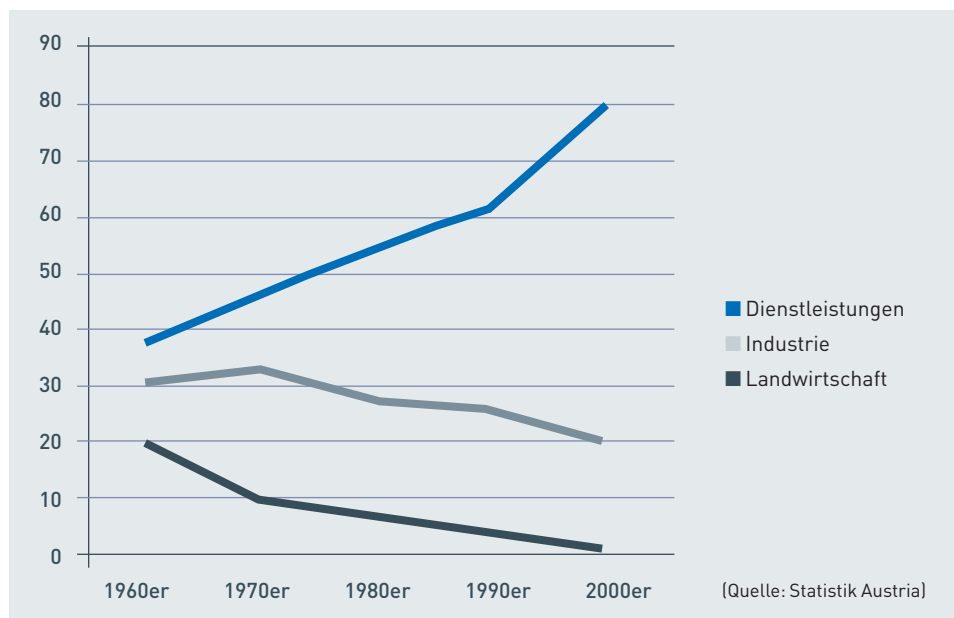
Der Weg zur Wissensgesellschaft

„Ich weiß, dass ich nicht weiß“, stellte der griechische Denker Sokrates bereits in der Antike fest. Heute beschäftigen sich mehr Menschen denn je mit dem Thema Wissen, denn wir entwickeln uns hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft.

Erwirtschafteten Ende des 19. Jahrhunderts noch die Bauern den größten Anteil am Bruttoinlandsprodukt (Agrargesellschaft), so stellten ab der industriellen Revolution die Arbeiter den größten Teil der Erwerbstätigen und trugen den größten Beitrag zum BIP bei (Industriegesellschaft).

Seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts hat der tertiäre Sektor (Dienstleistungen) die Sektoren Agrarwirtschaft und Industrie überholt. Heute sind in Europa weniger als 1% der Beschäftigten in der Landwirtschaft tätig, nur noch knapp 20% der Erwerbsbevölkerung arbeitet in der Industrie während bereits knapp 80% dem Dienstleistungsbereich zugehörig sind.

Verteilung der Erwerbstätigen in den drei Sektoren



Der Begriff „Wissensgesellschaft“, der in diesem Zusammenhang oft verwendet wird, ist an sich gar nicht so neu: Peter Drucker, der große Ökonom mit österreichischen Wurzeln, verwendete den Begriff der „Wissens- und Kopfarbeiter“ erstmals bereits 1960 und bewies damit einmal mehr visionären Vorausblick auf die Entwicklungen der kommenden Jahrzehnte.



Dies bringt neben der Erweiterung der klassischen Produktionsfaktoren Kapital, Maschine und Mensch um den wesentlichen Faktor Wissen eine Reihe von Veränderungen, die einem Paradigmenwechsel gleichkommen. **Wissen wird für Unternehmen immer mehr zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor, der dazu beiträgt, Alleinstellungsmerkmale zu schaffen.** Somit wird der Faktor Wissen zu einer zentralen strategischen Ressource in Produkten und Dienstleistungen.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird wesentlich dadurch beeinflusst, wie gut es gelingt, **Wissen besser zu nutzen, besser zu tauschen oder zu vernetzen und rascher als der Wettbewerb auszubauen.** Ebenso wichtig ist es, neue Wissensanforderungen schneller als der Wettbewerb zu erkennen und entsprechend in Produkte oder Dienstleistungen einfließen zu lassen. Das Wissen wird zu einem Gut, das bewertet und auf Ziele ausgerichtet gemanagt wird; in vielen Fällen wird Wissen zum veräußerlichen Gut.

Veränderungen in der Wissensgesellschaft

Die Digitalisierung der Welt, veränderte Konsumgewohnheiten, die immer stärker werdende Wissens-Basis der Konsumenten, technologische Neuerungen, neue Geschäftsmodelle, völlig neue Arten der Erlösbildung und -zahlung, sich verändernde Absatzkanäle, geografische Verschiebungen und Globalisierung, Konvergenzerscheinungen in Produkten, Dienstleistungen und Märkten, ...

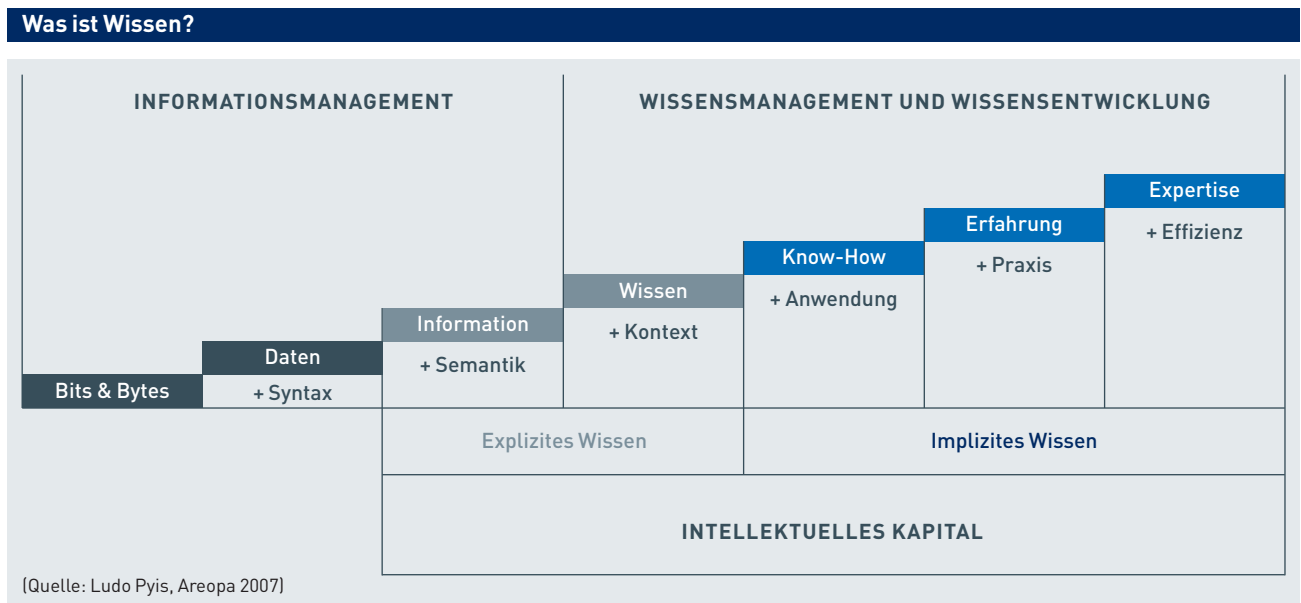
... all diese Elemente des Wandels bedeuten Herausforderungen, bringen aber gleichzeitig auch erhebliche Chancen mit sich:

- Die Komplexität nimmt zu, das führt teilweise zu einer gefühlten Überforderung.
- Die Geschwindigkeit des Wissenszuwachses, sowie die Veralterung von bestehendem Wissen nimmt derart zu, dass kaum mehr mit den Entwicklungen Schritt gehalten werden kann. „Ausgelernt“ das war einmal, gelernt wird heute lebenslang!
- Vieles kann nicht mehr alleine bewältigt werden, neue Arten des Wissens bilden sich heraus, z.B. „reines Anwenderwissen“ oder „Power-User-Wissen“. Netzwerke von Wissenden zur Lösung von Aufgabenstellungen werden wichtiger.
- Durch die zunehmende Spezialisierung eröffnen sich laufend neue Querschnittsmaterien, wie Marketing & Web 2.0, Wissensmanagement & Rechnungswesen, Wissensmanagement & IT, Wissensmanagement & Personalwesen. Mit der Spezialisierung entstehen neue Berufe, Geschäftsfelder und Möglichkeiten.
- Konvergenztendenzen finden sich nicht nur in Produkten, sondern auch in Dienstleistungen, ja sogar in Wissens-Gebieten.
- Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit, aber auch an die Teamfähigkeit.

Um Herausforderungen zu begegnen und Chancen zu nützen, bedarf es professionellen Umganges mit Wissen, d.h. Kenntnisse im Wissensmanagement werden immer wichtiger.

Was ist Wissen?

Die nachfolgende Grafik dient der schematischen Darstellung der einzelnen Bausteine im Bereich Informations- und Wissensmanagement sowie der Wissensentwicklung.



Wie aus der Grafik ersichtlich ist, stellen die Bereiche Know-How, Erfahrung und Expertise das Implizite Wissen dar. Somit ist das die höchste Stufe im Bereich des intellektuellen Kapitals.

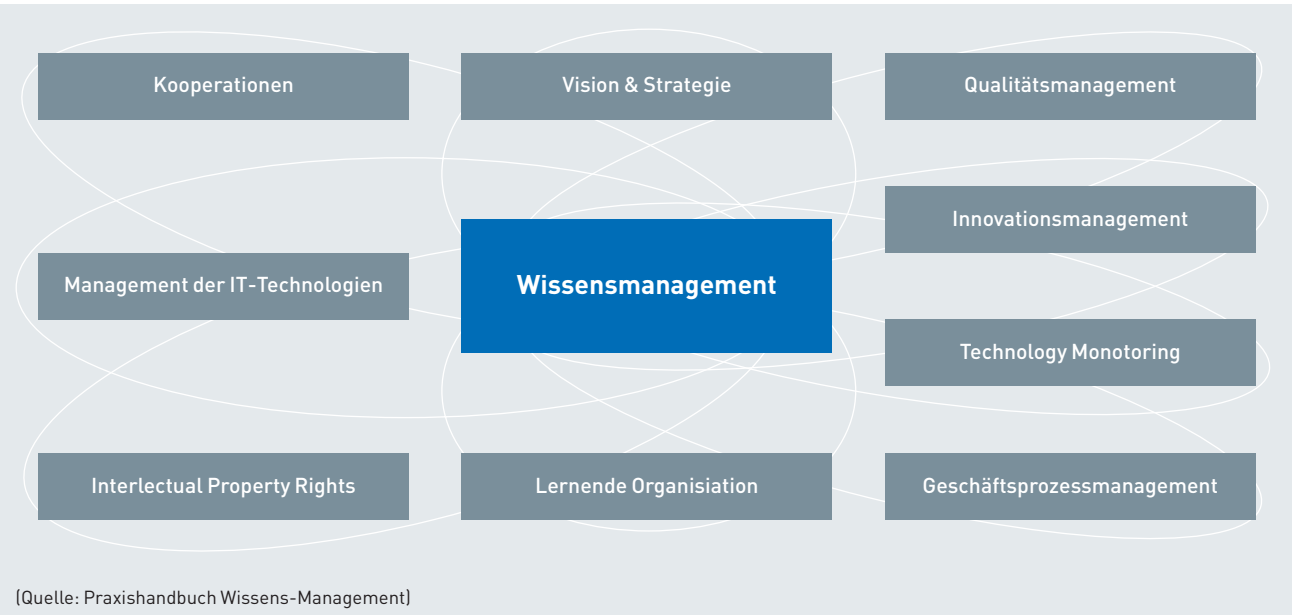
Diese gilt es, mit dem Expliziten Wissen im Rahmen eines Wissensprofils darzustellen, da es sich insgesamt um erfolgskritische Ressourcen für alle Unternehmen handelt. Schließlich ergibt sich erst aus der gemeinsamen Betrachtung der finanzwirtschaftlichen Daten in Verbindung mit der Bewertung des intellektuellen Kapitals, den daraus abgeleiteten Wettbewerbsvorteilen sowie den Chancen und Risiken ein zielführender Ansatz für eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmenswertes.

Was ist Wissensmanagement? Kann man Wissen managen?

Im Grunde kann man Wissen gar nicht managen, da das Wissen immer untrennbar mit Menschen und deren Gehirnen verbunden ist – was man aber sehr wohl managen kann, sind die entsprechenden Rahmenbedingungen, unter denen sich das Wissen besonders gut und erfolgreich entfalten und neues Wissen entstehen kann.

Die Ressource Wissen findet sich in allen Unternehmensbereichen und alle Bereiche stehen zueinander in Abhängigkeit. Daher ist eine vernetzte, ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens bei der Implementierung von Wissensmanagement wesentlich.

Integriertes Wissensmanagement



Wissensmanagement ist ein funktionsübergreifendes Führungsinstrument. Erst recht gilt dies für kleine Unternehmen, müssen doch – je kleiner ein Unternehmen – immer mehr Funktionen von einer einzigen Person wahrgenommen werden, bis schließlich beim Ein-Personen-Unternehmen alle unternehmerischen Funktionen in einer einzigen Person vereint sind.

Wissensmanagement zielt darauf ab, **bestehendes Wissen zu erkennen, zu erhalten, zu vernetzen** und **neues Wissen zu schaffen** und schließlich **zielorientiert einzusetzen**.

Wissensmanagement widmet sich **nicht nur den „harten Fakten“**, wie der Katalogisierung des bestehenden Wissens, der Wissens-Darstellung und -bewertung oder unterstützen den Dokumentations- und Informationsprozessen, sondern auch dem **Aufbau und Erhalt wissensfreundlicher Umgebungen und Unternehmenskulturen**. Wissensmanagement setzt sich auch mit dem im Unternehmen notwendigen Umdenken hinsichtlich der Neu-Gewichtung von Produktionsfaktoren („Weg von den Maschinen, hin zum Knowledge“) auseinander.

Persönliches Wissensmanagement

Wie sollte sich mein Fachwissen weiterentwickeln? Werden bestehende Netzwerke genutzt? Wie bewältige ich die Informationsflut? Wie kann ich mein persönliches Zeitmanagement optimieren? Welches Wissen benötige ich, um meine Ziele zu erreichen?

Persönliches Wissensmanagement orientiert sich an den Zielen der einzelnen Person und unterstützt die berufliche und persönliche Entwicklung.

Um Ihren persönlichen Umgang mit Wissen und Informationen zu erforschen, betrachten Sie die einzelnen Bereiche des persönlichen Wissensmanagements und beantworten Sie folgende Fragen:

- Wie schätzen Sie ihre aktuelle Situation (Ist) ein?
- Wohin möchten Sie sich entwickeln (Soll)?
- Was sind die nächsten 3 Schritte, die Sie tun können um Ihren Soll-Zustand in dem für Sie wichtigsten Thema zu erreichen?

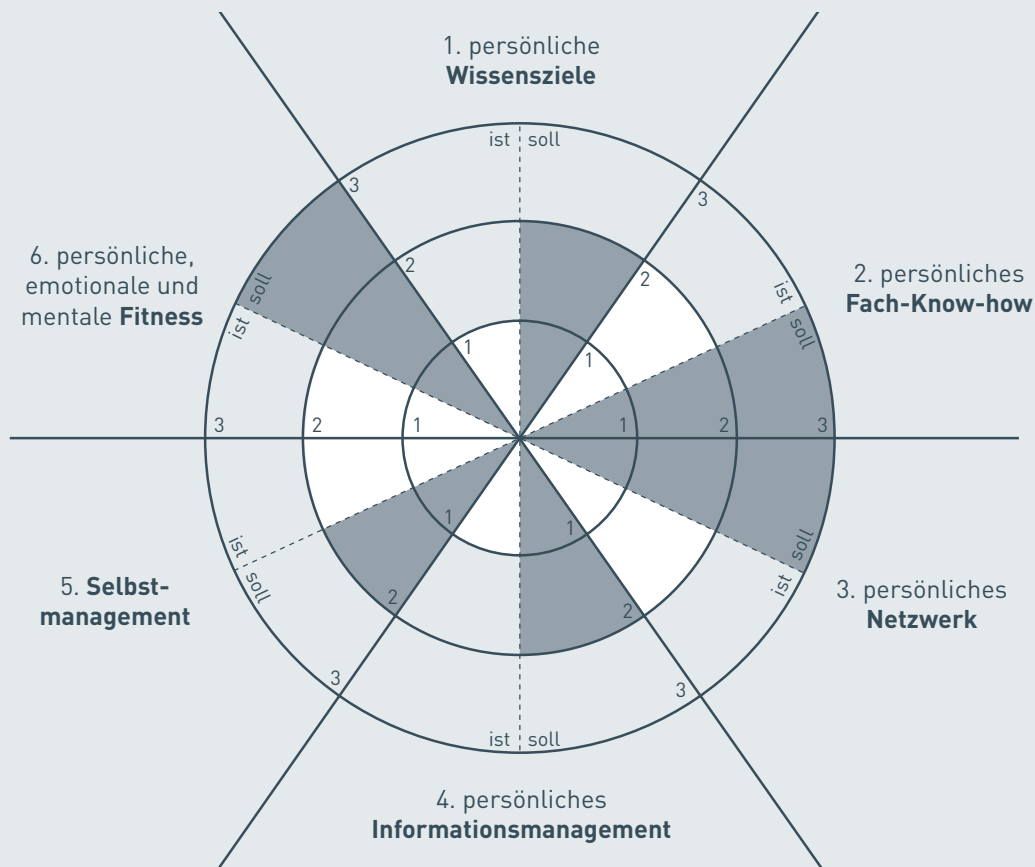


Praxisbeispiel

Monika Faber ist Wirtschaftscoach. Sie hat sich auf das Coaching von Führungskräften und Fachexperten in Unternehmen spezialisiert. Ihre Positionsbestimmung:

1. Persönliche Wissensziele: Ist 1 (weiß), Soll 2 (grau). Monika Faber möchte klarer als bisher definieren, was sie in Zukunft wissen und können möchte.
2. Persönliches Fach-Know-How: Ist (3), Soll (3). Mit der aktuellen Situation ihres Fachwissens ist sie sehr zufrieden, da sie den Lehrgang zum Businesscoach gerade abgeschlossen hat. Monika Faber möchte jedoch auch in Zukunft up to date bleiben.
3. Persönliches Netzwerk: Ist (2), Soll (3). Da sie ihre Aufträge primär aus ihrem persönlichen Netzwerk erhält, ist der maximale Ausbau und die Nutzung ihres Netzwerkes besonders wichtig.
4. Persönliches Informationsmanagement: Ist (1), Soll (2). Dieser Punkt ist für Frau Faber aus ihrer Sicht weniger wichtig. Sie möchte ihre Situation jedoch so weit verbessern, dass sie mit der täglichen Informationsflut besser umgehen kann.
5. Selbstmanagement: Ist (2), Soll (2). Als Coach ist Monika Faber der Meinung, dass sie den Bereich Selbstmanagement nicht nur an andere weitergeben kann sondern auch selbst beherrscht.
6. Persönliche emotionale und mentale Fitness: Ist (2), Soll (3). Im Prinzip ist sie mit diesem Punkt ganz zufrieden. Sie ist sich bewusst, dass nach Stresssituationen ausreichend Erholungsphasen notwendig sind.

Beispiel für eine Positionsbestimmung im persönlichen Wissensmanagement

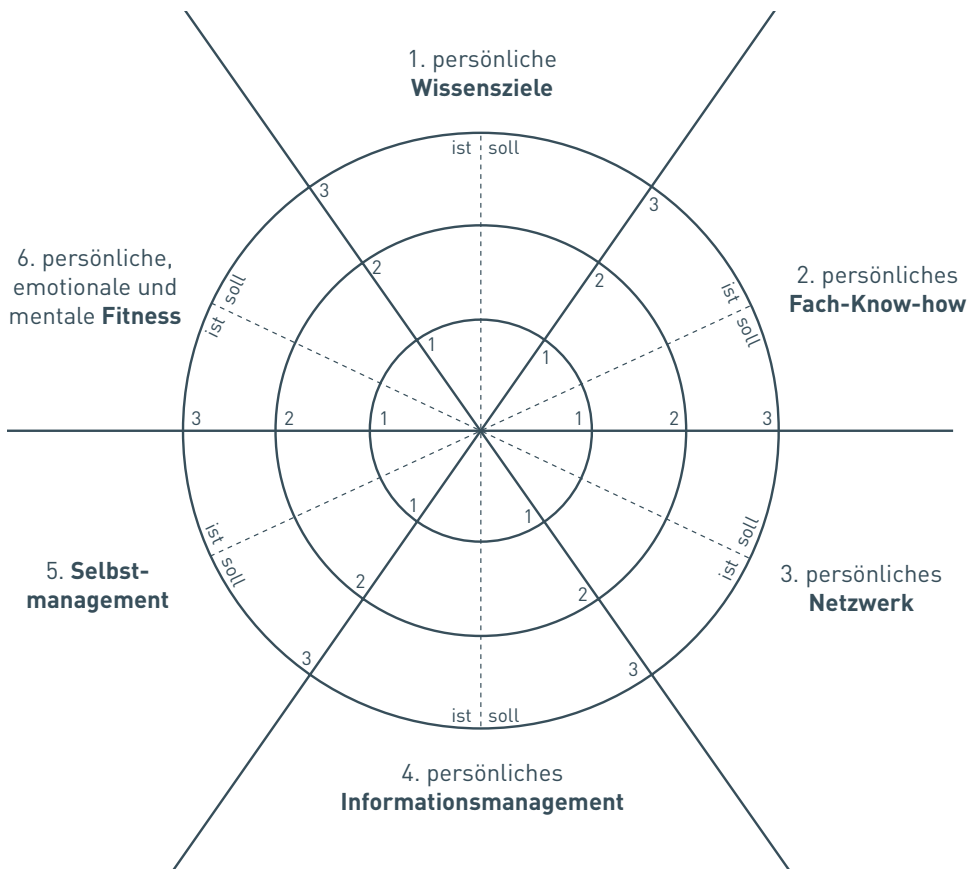


Die nächsten 3 Schritte um Ihren Soll-Zustand zu erreichen sind für Monika Faber:

- Persönliches Netzwerk in ihrer Zielgruppe ausbauen, d.h. 10 neue Kontakte pro Monat.
- Die eigene Informationsflut kanalisieren, d.h. Mails strukturiert bearbeiten und Abos kritisch auf ihre Qualität durchleuchten und eventuell (Newsletter, Zeitschriften) abbestellen.
- Definieren, was sie in Zukunft wissen möchte bzw. wohin sie sich entwickeln möchte, d.h. einen schriftlichen Plan mit 3 bis 5 Wissenszielen definieren.

Um Ihre persönliche Positionsbestimmung durchzuführen füllen Sie die einzelnen Bereiche in der folgenden Grafik aus.

Positionsbestimmung im persönlichen Wissensmanagement



Sie können die Positionsbestimmung auch mit einer anderen Person besprechen. Dazu eignet sich z.B. ein Co-Coaching Partner. Sie suchen sich eine Person von der Sie wissen, dass sie sich für Sie und Ihren unternehmerischen Alltag interessiert bzw. vice-versa. Dann vereinbaren Sie einen regelmäßigen Austausch, in dem Sie sich gegenseitig co-coachen.

TIPP



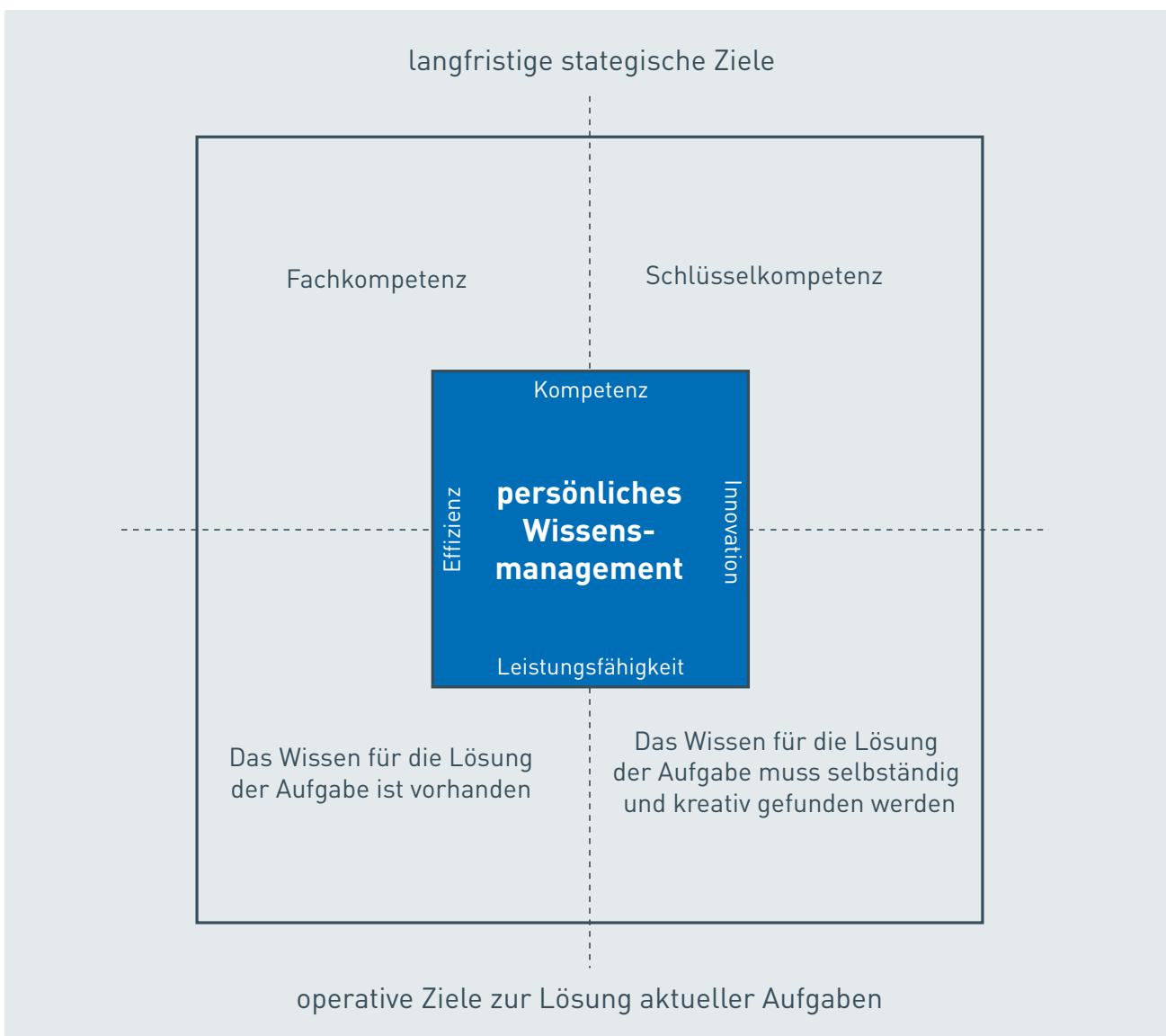
2.1 Persönliche Wissensziele

„Ich werde beruflich erfolgreich sein.“

Persönliche Wissensziele können zwar allgemein formuliert werden, eine Ableitung von konkreten, übergeordneten Zielen führt jedoch zu einer klareren Entwicklung eines Wissensfahrplanes, wie z.B. „Um die Probleme im Marketing in den Griff zu bekommen, werde/möchte ich im nächsten Jahr einen Lehrgang besuchen und sofort beginnen, Fachzeitschriften zu lesen. So erhalte ich auch besseren Überblick über Trends und Mitbewerber.“

Mit nachstehendem Anforderungsraster können persönliche Wissensziele genauer analysiert werden.

Anforderungsraster für das persönliche Wissensmanagement



(Quelle: Wissenswege, Methoden für das persönliche Wissensmanagement, Gabi Reinmann, Martin J. Eppler, 2008)

Langfristige, strategische Ziele werden durch den Aufbau von Kompetenz (Fach- und Schlüsselkompetenz) erreicht.

- Fachkompetenz bezieht sich auf konkretes Fachwissen und erhöht die Kompetenz zur Lösung bekannter Aufgaben.
- Schlüsselkompetenzen sind inhaltsunabhängig und helfen dabei, neue Aufgaben zu bewältigen, bei denen die Lösung kreativ gefunden werden muss.

Beide Kompetenzen sind wichtig, um die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern und aktuelle Aufgaben zu lösen. Mit der Beantwortung folgender Fragen definieren Sie Ihre persönlichen Wissensziele:

- Gibt es aktuell Problembereiche, für deren Lösung die notwendigen Kenntnisse oder Erfahrungen fehlen?
- Welches Wissen werde ich zur Zielerreichung brauchen?
- Wie sehen meine nächsten Schritte zur Zielerreichung aus?
- Wo liegen die persönlichen Stärken und Schwächen?
- Wie möchte ich in 5 Jahren leben und arbeiten?

Setzen Sie sich Ziele, die Sie auch erreichen können, die sie aber dennoch herausfordern. Eine oder mehrere dieser Ziele sollten auch in kurzer Zeit erreicht werden.

TIPP

Praxisbeispiel Wissensziele

Die persönlichen Wissensziele von Monika Faber:

- Fehlende Kenntnisse/Erfahrungen: Networking, Akquisition
- Stärken und Schwächen: direktes Zugehen auf andere, Networkingmethoden
- In 5 Jahren: Akquisition und Networking sollen geplant und regelmäßig durchgeführt werden
- Notwendiges Wissen: mögliche Akquisition und Networking Methoden
- Nächste Schritte: Artikel und Bücher zum Thema Akquisition lesen, Methoden ausprobieren, Akquisitionsplan erstellen

2.2 Persönliches Fachwissen

Ihr persönliches Fachwissen ist das Fundament Ihres Erfolges. Haben Sie daher ein Auge auf neue Trends und Entwicklungen in Ihrem Fachgebiet.

Mit der Beantwortung folgender Fragen definieren Sie Ihr persönliches Fachwissen:

- Welches Fachwissen habe ich bisher aufgebaut?
- In welchem Fachbereich habe ich mehr Know How als meine Konkurrenten aufgebaut?
- In welchen Fachbereichen will ich Meisterschaft anstreben?
- Werden Veränderungen (Trends, Marktentwicklungen, Technik, ...) meine Ziele beeinflussen?
- Was sind die nächsten Schritte, um Meisterschaft in meinen Fachgebieten zu erreichen?

TIPP

Wichtiges Fachwissen ist Wissen, das Sie von anderen Anbietern unterscheidet und einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Praxisbeispiel Fachkompetenz

Das Fach-Know-How des Wirtschaftskoach Monika Faber:

- Aktuelles Fachwissen: Businesscoaching, Training und Marketing
- Mehr Know-How als Konkurrenten: Methoden des Businesscoaching
- Unterscheidungsmerkmale aus Sicht der Kunden: soziale Kompetenz
- Meisterschaft anstreben bei: Meine soziale Kompetenz in Verbindung mit dazu passenden Coaching-Methoden
- Veränderungen: Neue Arbeitsformen, Trends im Coaching
- Nächste Schritte: Meine Methoden des Businesscoaching nach außen darstellen

2.3 Persönliche Netzwerke – persönliche Kontakte

Der Erfolg von Einzelpersonen soll zu 10 Prozent aus Wissen bzw. Können, zu 30 Prozent aus Selbstdarstellung und zu 60 Prozent aus Beziehungen bestehen. Networking, d.h. das Gewinnen und, vor allem die Pflege von Kontakten ist daher von besonderer Bedeutung.

Viele Bücher zum Thema Networking nennen diese angeblich wissenschaftliche Zahlen. Auch wenn diese Aussage das Fundament, unser Wissen, in den Hintergrund schiebt, zeigt es die Bedeutung von Networking deutlich auf. **Um erfolgreiches Networking zu betreiben, sind einige Regeln zu beachten**, denn schließlich funktionieren Netzwerke nur auf der Basis von Vertrauen oder „Geben und Nehmen“. Eine Einstellung, wie „Mein Beitrag ist zwar gering, aber dafür kommt meine Unterstützung von Herzen“ wird nicht zum gewünschten Erfolg führen.

TIPPS für erfolgreiches Networking:

- Geben Sie zuerst, bevor Sie nehmen!
- Denken Sie an den Nutzen des (der) Anderen!
- Bedanken Sie sich für Unterstützung!
- Beachten Sie die Grenzen des Networkings!
- Denken Sie an wichtige Netzwerkpartner!
- Seien Sie neugierig und interessiert!
- Vernetzen Sie bestehende Kontakte!

Wissensaustausch entsteht aus einem direkten Bedürfnis der Netzwerkmitglieder. Je besser sich die Kenntnisse bzw. Bedürfnisse innerhalb einer Gruppe ergänzen, desto wahrscheinlicher kommt es zum Wissensaustausch.

Angebot des Einzelnen an das Netzwerk

- Wissen in den folgenden Gebieten ...
- Erfahrungen aus folgenden Projekten/Tätigkeiten
- Kontakte zu folgenden Personen/Netzwerken/Firmen
- Persönliche Fähigkeiten in den Gebieten ...
- Praktische Unterstützung bei ...
- Zeiteinsatz möglich im Umfang von ...

Die Pflege von Netzwerken erfordert in den meisten Fällen viel Zeit. Daher sollten die aktiv genutzten Netzwerke bewusst ausgewählt und regelmäßig auf deren Nutzen überprüft werden.

Nutzen des Netzwerkes für den Einzelnen

- Gewonnene/Gegebene Kontakte
- Gewonnene/Gegebene Aufträge
- Erhaltene/Gegebene „Gefallen“
- Informationsgewinn
- Teilgenommene Veranstaltungen
- Zeiteinsatz
- Fühle ich mich im Netzwerk wohl?

Wenn Sie Networking betreiben, um primär neue Aufträge zu generieren, nutzen Sie Netzwerke, die sich aus potenziellen Kunden und nicht (nur) aus ähnlichen Anbietern zusammensetzen.



Praxisbeispiel Networking

Monika Faber war bisher vor allem auf Netzwerkveranstaltungen, bei denen sie andere Selbstständige getroffen hat. Die Gespräche mit anderen „Gleichgesinnten“ haben zu Beginn ihrer Selbstständigkeit geholfen, doch damit konnte sie keine neuen Kunden gewinnen. Daher wird Monika Faber in Zukunft primär auf Veranstaltungen gehen, bei denen sie potenzielle Kunden treffen und sich selbst vorstellen kann.

Kooperationen

Erfolgreiche Kooperationen bringen zusätzliche Aufträge und bieten, richtig angelegt, Mehrwert auf vielen Ebenen. Daher ist es notwendig, zu Beginn die Grundsteine für eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit zu legen.

Chancen einer Kooperation

- Aufträge & Marketing
 - Mundpropaganda/Empfehlungen bzw. Weiterreichung von Aufträgen
 - Transparenz für Leistungen und Produkte der Kooperationsmitglieder
- Wissensmanagement
 - Fehlendes Wissen, Kompetenzen, Informationen können ausgeglichen werden
 - Neues Wissen, Kompetenzen, Informationen werden erworben
- Persönliche Entwicklung
 - Kritikfähigkeit steigt
 - Stärken/Schwächen werden bewusster wahrgenommen, Feedback erfolgt regelmäßig
 - Einsamkeit wird verringert
 - Kosten (z.B. für Marketing, Website, etc.) werden aufgeteilt

Risiken einer Kooperation

- Abschöpfung von Wissen und/oder von Kunden
- Inhaltliche Unstimmigkeiten
- Unausgeglichenheit zwischen „Geben und Nehmen“
- Lange Planung ohne spätere Umsetzung

Kooperationsform	Beschreibung
Gegenseitige Empfehlung	Sich ergänzende Partner empfehlen einander gegenseitig.
Netzwerk	Zusammenschluss von Personen zum Austausch von Informationen und Kontakten.
Outsourcing/ Auslagerung	Leistungen werden an externe Partner ausgelagert.
Einzelkooperation	Die Zusammenarbeit besteht nur für ein Projekt oder eine bestimmte Aufgabe.
Subunternehmen	Ein Unternehmen erbringt im Auftrag eines anderen Unternehmens (Hauptunternehmer) die Leistung, wobei nur der Hauptunternehmer gegenüber dem Kunden vertraglich gebunden ist.
Strategische Allianz	Regelmäßige Zusammenarbeit als unabhängige Unternehmen mit gleich bleibenden Partnern.
Virtuelles Team bzw. Unternehmen	Personen an unterschiedlichen Orten arbeiten gemeinsam mit Informationstechnologie (z.B. online Plattformen, online Telefonie, E-Mail, Telefonkonferenzen, etc.) zusammen.
Joint Venture	Gemeinschaftsunternehmen mit zumeist einheitlichem Auftritt für ein gemeinsames Projekt.

TIPP

Klären Sie im Vorfeld einer Kooperation, ob für Sie die Chancen gegenüber den Risiken überwiegen. Stecken Sie außerdem die Rahmenbedingungen ab, indem Sie Antworten auf folgende grundlegende Fragen finden:

Wozu kooperieren?

- Was erwarte ich mir von einer Kooperation?
- Welche Bedingungen müssen aus meiner Sicht unbedingt erfüllt werden?
- Wie viel Zeit will ich in die Kooperation einbringen?
- Welchen immateriellen oder materiellen Nutzen kann ich aus der Kooperation ziehen?
- In wie weit kann und will ich „virtuell“ zusammenarbeiten?
- In welchen Punkten will ich von meinen Kooperationspartnern ergänzt werden?

Wie kooperieren?

- Soll die Zusammenarbeit einmalig sein oder öfter stattfinden?
- Sind alle Teilnehmer gleichberechtigt oder gibt es jemanden, über den die Aufträge abgewickelt werden, und der auch die Kommunikation zum Kunden übernimmt?
- Welche Kooperationsform möchte ich wählen?
- Treten wir gemeinsam unter einem Namen auf oder jeder unter seinem bisherigen (Firmen)Namen?
- Stimmen die Beteiligten bei Werten, Arbeits- und Lebenseinstellungen überein?

Idealerweise hat man vor einer umfangreichen Kooperation bereits „lose“ zusammengearbeitet. Das Prinzip der schriftlichen Vereinbarungen gilt auf jeden Fall für jede Form der Kooperation, denn je weniger man sich kennt, um so mehr Einzelheiten sollten schriftlich festgehalten und je intensiver die Zusammenarbeit, desto genauer sollten die Details festgelegt werden.



Punkte, die in eine schriftliche Kooperationsvereinbarung einfließen, sind:

Allgemein

- Ziele der Kooperation (z.B. Umsatzziele, Zielgruppen)
- Zeit, die in die Kooperation eingebracht wird

Verantwortlichkeiten für

- die Einhaltung von Terminen und Fristen
- die Zusammenarbeit/Kommunikation mit dem Kunden
- die Zusammenarbeit des Teams
- die Rechnungslegung und Buchführung
- Verhandlungen und Preisabsprachen mit dem Kunden
- die Vertragsvollmacht
- Vertretungen bei Urlaub/Krankheit

Entscheidungen

- Ablauf Entscheidungsfindung für strategische Entscheidungen
- Ablauf der Entscheidungsfindung für Entscheidungen, die Kosten für alle verursachen
- Vorgehensweise bei Auftreten von Problemen
- Vorgehensweise bei Aufnahme eines neuen Teammitglieds

Auftragsakquisition

- Vergütung für Auftragsakquisition (Provisionsregeln)
- „Zugehörigkeit“ des Kunden zu einzelnen Kooperationsmitgliedern
- Umgang mit gemeinsam aufgebauten Kundenkontakten

Honorar- bzw. Leistungsfragen

- Gesamtangebot oder Einzelangebote durch einzelne Mitglieder der Kooperation
- Gemeinsames Konto, Bankvollmacht
- Vorgehensweise bei säumigen Kunden (Verantwortlichkeit für die Mahnungen)
- Aufteilung des Ertrags aus der Kooperation nach Arbeitszeit (Stundenerfassung) oder Arbeitsleistung
- Stundensatz (gleicher oder unterschiedlicher Stundensatz für Personen/Tätigkeiten)
- Aufteilungsschlüssel für Einnahmen und Ausgaben aus dem gemeinsamen Projekt
- Vorgehensweise (Sanktionen) bei Nichterbringung vereinbarter Leistungen durch Mitglieder der Kooperation
- Umgang mit Mängeln (mangelbehaftete Leistungen) von Mitgliedern der Kooperation

Beendigung, Ausstieg

- Dauer der Kooperation (unbegrenzt, begrenzt, Mindestlaufzeit, ...)
- Kündigungsfristen
- Vorgehensweise bei Kündigung (Gespräch, Mediation, Schiedsgerichtsverfahren)
- Vorgehensweise bei Ausscheiden ohne eigenes Verschulden
- Szenarien für den Ausschluss eines Mitgliedes
- Suche eines Nachfolgers
- „Eintrittsgeld“ und Abfindungsregelungen
- „Mitnahme“ von Aufträgen und Kunden
- Regelung von gemeinsamen Urheber- und Nutzungsrechten
- Auflösung der Kooperation

Damit wurden die wesentlichen Punkte zur Kooperation erarbeitet. Der Wahl der optimalen Kooperationsform steht somit nichts mehr im Wege.

Praxisbeispiel Kooperationen

Bisher hat Monika Faber alleine gearbeitet. Sie möchte in Zukunft ein „Empfehlungsnetzwerk“ aufbauen. Bei einer Veranstaltung hat sie einen Berater kennengelernt, der ähnliche Kunden wie sie berät. Mit ihm wird sie eine schriftliche Kooperation zur gegenseitigen Empfehlung von Kunden vereinbaren. Eine Bedingung dabei ist eine festgelegte Provision für vermittelte Projekte.

2.4 Persönliches Informationsmanagement

Täglich sind wir gefordert, Unmengen an Informationen zu filtern, zu verarbeiten, weiterzuleiten und in unser „persönliches System“ zu integrieren. Wenn wir dafür eine Struktur entwickeln, wird unser Arbeit produktiver.

Als Voraussetzung dafür gilt es, die Informationsflut zu bewältigen bzw. zu verringern. Orientieren Sie sich an den folgenden Punkten:

Reduzieren:

- Legen Sie fest, welche Informationen tatsächlich für die eigenen Aufgaben in welcher Tiefe benötigt werden.
- Verringern Sie regelmäßig eintreffende Informationen (z.B. Newsletter, Verteiler, Zeitschriften, usw. abbestellen).
- Entwickeln Sie Mut zur „Wissenslücke“. Es ist nicht immer notwendig, alles (im Detail) zu wissen.

Bündeln:

- Sammeln Sie ähnliche Informationen an einer Stelle (z.B. durch automatische E-Mail-Zuordnung zu definierten Ordnern, Pressespiegel, RSS-Feeds, etc.).
- Teilen Sie Informationsgebiete mit anderen (z.B. wer liest was bzw. zu welchem Fachgebiet, etc.).

Suchen und Ablegen:

- Formulieren Sie vor dem Start einer Informationsrecherche die potentielle Antwort, um zielgerichtet recherchieren zu können (z.B. ich suche Informationen zu RSS-Feeds und zwar was das ist, d.h. eine Definition und wie ich das einsetzen kann, d.h. eine Erklärung und ein Toolvorschlag).
- Erlernen Sie (Schnell-)Lesetechniken.
- Legen Sie mehrmals benötigte Informationen strukturiert ab, um diese schnell wieder zu finden.

TIPPS um Up-to-date zu bleiben:

- Beobachten Sie gesellschaftliche und technologische Trends
- Dokumentieren Sie persönliche und berufliche Erfahrungen regelmäßig
- Organisieren Sie Links, Referenzen, wichtige Dokumente und Ideen

Lesetechniken ermöglichen uns, zusätzlich Informationen schneller zu erfassen und die Effizienz des Lesens zu steigern. Schnellessetechniken erhöhen die Lesegeschwindigkeit. Andere Techniken ermöglichen die strukturierte Auseinandersetzung mit den Inhalten.

Eine verbreitete Schrittfolge zum Lesen von Texten ist die von SQ3R Methode.

Die 5 Stufen bestehen aus:

- **S**urvey = Überblick verschaffen
- **Q**uestion = Fragen stellen
- **R**ead = Lesen
- **R**ecall = Wiederholen und
- **R**evue = Rückblick

Erlernen und nutzen Sie zumindest eine (Schnell)lesetechnik, um sich in Ihrer täglichen Arbeit Zeit zu sparen.

TIPP

Praxisbeispiel Persönliches Informationsmanagement

Monika Faber wird mit ihrem Kooperationspartner in Zukunft Literatur zum Fachgebiet ihrer Kunden austauschen. Als „Quick-Win“ wird sie einen großen Teil ihrer Emails über Filter (über diese Funktion verfügen nahezu alle Mailprogramme) automatisch zu definierten Ordnern zuordnen lassen und ein Drittel ihrer Newsletter abbestellen.

2.5 Selbstmanagement

Der stärkste Faktor zur Steigerung der persönlichen Produktivität ist man selbst. Ein gelungenes Selbstmanagement legt den Fokus auf mittel- und langfristige Ziele und reduziert den Stress in der täglichen Arbeit.

Ein unter Wissensarbeitern weit verbreitetes System zum Selbstmanagement stammt von David Allen, es handelt sich dabei um „GTD“ (Getting Things Done). Es zielt darauf ab, alle zu erledigenden Aufgaben aufzuschreiben, um sich im Kopf nicht mehr damit beschäftigen zu müssen. Wird eine Information das erste Mal bearbeitet, wird sofort entschieden, wie damit weiter umgegangen werden soll (z.B. gleich bearbeiten, zur Kenntnis nehmen/ablenken, delegieren/weiterleiten, etc.).



Ablauf der GTD (Getting Things Done) Methode

1. SAMMELN

- **Alles** was zu tun ist **sammeln**
- So wenige Systeme wie möglich zum Sammeln benutzen
- Ein System zum Sammeln (Eingangskorb) immer mitführen
- **Eingangskorb** täglich durcharbeiten

2. DURCHARBEITEN

Kann man gleich etwas unternehmen?

Ja?

- Was ist der nächste Schritt?
- Dauert der nächste Schritt **weniger als 2 Minuten (tun)**
- Dauert der nächste Schritt **mehr als 2 Minuten (delegieren oder organisieren/verschieben)**

Nein?

- dann organisieren

3. ORGANISIEREN

Kann man gleich etwas unternehmen?

Ja?

- Ist es eine einzelne Tätigkeit?
(„**nächste Schritte**“-Liste, nach Kontext z.B. Anrufe ordnen)
- Besteht es aus mehreren Tätigkeiten?
(**Projektliste** und „nächste Schritte“-Liste)
- Ist es ein Termin? (**Kalender**)
- Muss man darauf warten?
(„**warten auf**“-Liste)

Nein?

- Ist es **Müll?** (weg damit)
- Ist es **Informationsmaterial?** (ablegen)
- Kann man es vielleicht/irgendwann tun?
(„**irgendwann**“-Liste)

4. DURCHSEHEN

Listen

- „nächste Schritte“-Liste
- „warten auf“-Liste
- Projektliste
- „irgendwann“-Liste

Kalender

5. DURCHFÜHREN

Kriterien

- Kontext
- verfügbare Zeit
- verfügbare Kräfte
- Priorität

Arbeitsweisen (vorbestimmte Arbeit, gerade anfallende Arbeit, selbstbestimmte Arbeit)

persönliche Ziele (kurzfristig, mittelfristig, langfristig)

Diese Methode ist sowohl mit Papier als auch Softwareprogrammen umsetzbar. Letztlich werden jedoch die Meisten (in den überwiegenden Fällen durch Versuch und Irrtum) zu einem ganz persönlichen Stil finden.

TIPP

Erarbeiten Sie sich ein persönliches System das dazu führt, dass Sie jedes Dokument (z.B. Brief, Mails, etc.) nur einmal anfassen und es somit zu einer leeren, sprich bearbeiteten Mailbox kommt.

Praxisbeispiel Selbstmanagement

Die Mailbox von Monika Faber ist ihr größter „Eingangskorb“. Hier sammeln sich Unmengen an Emails, die eigentlich bearbeitet werden sollen. Frau Faber hat sich dafür jetzt folgendes System überlegt: Die E-Mails werden nicht mehr unsystematisch, sondern dreimal pro Tag in der Reihenfolge ihres Eintreffens bearbeitet. Wenn die Beantwortung einer E-Mail kürzer als 2 Minuten dauert, beantwortet sie die E-Mail. Dauert die Bearbeitung länger, schickt sie die E-Mail entweder an ihre ToDo-Liste, trägt einen Termin im Kalender ein oder legt das E-Mail unter „warten auf“ ab. Informationsmaterial sowie bearbeitete E-Mails werden gleich abgelegt. Mit diesem System ist die Mailbox (fast) immer leer und die ToDos können systematisch bearbeitet werden.

2.6 Persönliche emotionale und mentale Fitness

Stabile, persönliche Produktivität basiert auf der emotionalen und mentalen Ausgeglichenheit. Das Ziel ist ein ausgeglichenes Arbeiten und Leben (Work-life-balance).

Wer emotional und mental fit bleiben möchte, integriert einige der folgenden Strategien in seinen Alltag.

- Körperliche Aktivität
- Regelmäßiges Entspannungstraining
- Zeit für sich selbst
- Genügend Schlaf
- Ausgewogene Ernährung
- Kontakte zu Familie, Freunden, Arbeitskollegen

TIPP

Entspannungstechniken benötigen relativ wenig Zeit und führen mittelfristig dazu, auf körperlicher Ebene Energien zu entwickeln, die das Lernen und Durchführen von zielorientierten Tätigkeiten unterstützen.

Praxisbeispiel persönliche, emotionale und mentale Fitness

Monika Faber neigte dazu, an mehrere Projekte gleichzeitig zu denken, zu viel zu arbeiten und zu wenig ausgeglichen zu sein. Daher hat sie sich entschlossen, eine Entspannungsmethode auszuprobieren. Seit einem halben Jahr entspannt sie mit der „progressiven Muskelentspannung“, bei der jeder Körperteil, z.B. die Hände, angespannt und wieder entspannt wird, was zu einer Entspannung des gesamten Körpers führt. Nach einer kurzen Phase des Einübens trainiert sie jetzt täglich 10 Minuten. Frau Faber arbeitet zwar noch immer (fast) so viel wie vorher, hat aber durch die Entspannungsübungen eine gelassener Grundhaltung und eine nachhaltige Stressreduktion erreicht.

Wissensorganisation – Wissen bewahren und entwickeln

Das Erfolgsgeheimnis von so manchem aufstrebenden Unternehmen liegt in „durchdachter Organisation“. Die Schlüssel zum Erfolg sind die Vorgehensweisen, Methoden und Tools die eingesetzt werden, um Ideen zu entwickeln, neues Wissen zu finden und bestehendes Wissen zu bewahren bzw. weiterzuentwickeln.

Der Schwerpunkt der Wissensorganisation liegt auf dem Sammeln, Erschließen, Ordnen und Verfügbar machen von Informationen.

Um Ihre Wissensorganisation zu erforschen, betrachten Sie die einzelnen Bereiche des persönlichen Wissensmanagements und beantworten Sie folgende Fragen:

- Wie schätzen Sie ihre aktuelle Situation (Ist) ein?
- Wohin möchten Sie sich entwickeln (Soll)?
- Welche sind die nächsten 3 Schritte die Sie tun können, um Ihren Soll-Zustand in dem für Sie wichtigsten Thema zu erreichen?

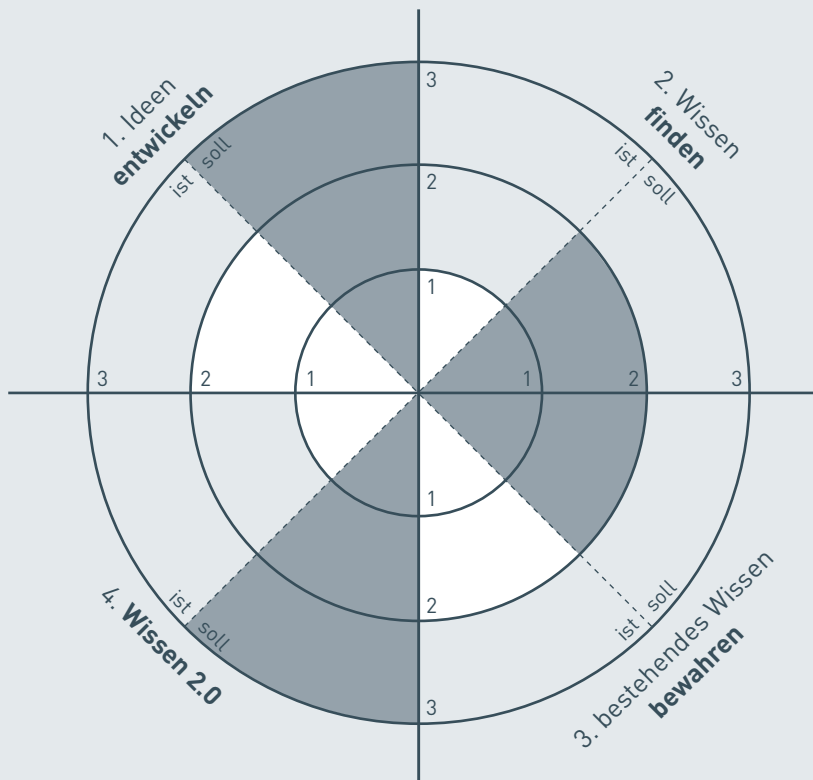


Praxisbeispiel

Die Positionsbestimmung des Wirtschaftscoaches Monika Faber:

1. Meine Ideen entwickeln: Ist 2 (weiß), Soll 3 (grau). Monika Faber möchte ihr Wissen systematischer entwickeln und ihre Ideen schriftlich festhalten.
2. Neues Wissen finden: Ist (1), Soll (2). Bisher hat sich Frau Faber noch wenig mit den Quellen Ihres Wissens beschäftigt. Daher möchte sie in Zukunft strukturierter festhalten, welche diese Wissensquellen sind bzw. sein könnten.
3. Bestehendes Wissen bewahren: Ist (2), Soll (2). Für Monika Faber ist es primär wichtig, die Dokumente rasch wieder zu finden, die sie bisher erstellt hat.
4. Wissen 2.0: Ist (1), Soll (3). Mit dem Thema Web 2.0 hat sich Frau Faber bisher nicht beschäftigt. Das scheint ihr jedoch ein interessantes Gebiet zu sein, über das sie mehr erfahren möchte.

Beispiel für eine Positionsbestimmung für Wissensorganisation

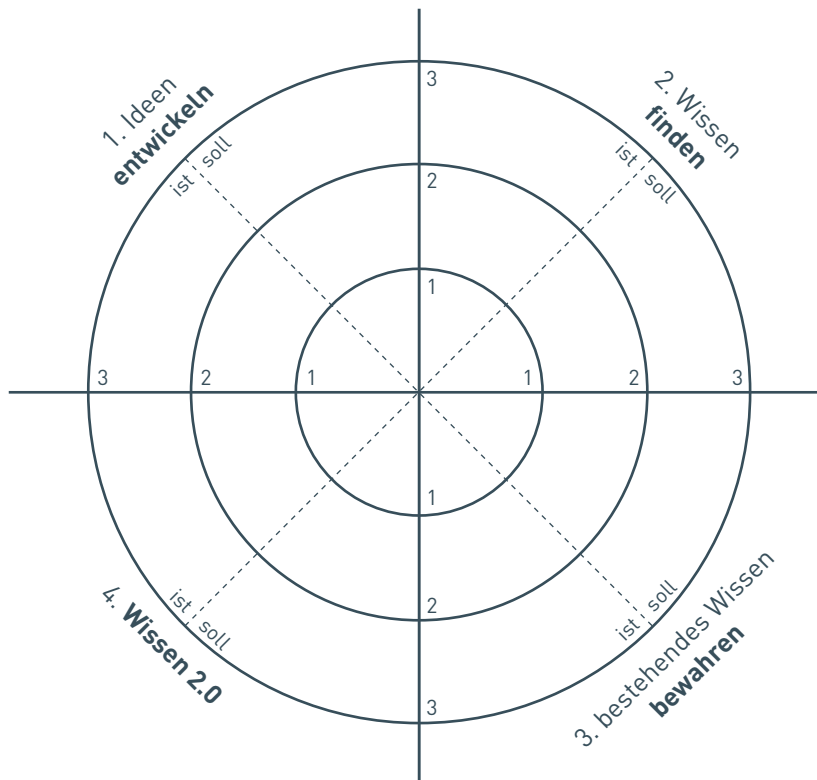


Die nächsten 3 Schritte um Ihren Soll-Zustand zu erreichen sind für Monika Faber:

- Schriftliche Methode zur Entwicklung und (schnellen) Dokumentation des eigenen Wissens finden und anwenden.
- Die 3 wichtigsten Wissensquellen identifizieren und neue Internet-Suchstrategien erlernen.
- Vier Web 2.0 Tools ausprobieren, die die Zusammenarbeit mit anderen erleichtern und ein Werkzeug für einen Testlauf auswählen.

Um Ihre persönliche Positionsbestimmung durchzuführen füllen Sie die einzelnen Bereiche in der folgenden Grafik aus.

Positionsbestimmung Wissensorganisation



3.1 Ideen entwickeln

Die Entwicklung neuer Ideen, Produkte und Lösungen ist für den langfristigen unternehmerischen Erfolg entscheidend.

Nutzen Sie gezielt Kreativitätstechniken, um neue Ideen zu generieren und spezifische Probleme zu lösen.



Brainstorming eignet sich besonders, um den schnellen Einstieg in komplexe Themen und Thematiken zu finden, d.h. „Ideen-Rohmaterial“ zu erstellen. Die unstrukturierte Ideensammlung erfolgt durch die Abfrage und Dokumentation von Zurufen, dabei werden die Beiträge nicht bewertet. Wenn Sie ein Ein-Personen-Unternehmen sind, können Sie Ideen zu Ihrem Vorhaben auch gemeinsam mit anderen Selbständigen, Freunden oder Kunden sammeln.

Eine andere bewährte Kreativitätstechnik, die Sie auch alleine durchführen können, sind die **„6 Denkhüte“**. Dabei beschreiben die Teilnehmer oder eine einzelne Person das Thema aus der Sichtweise der verschiedenen „Hüte“. Der weiße Hut (1) steht für das analytische Betrachten von Zahlen, Daten und Fakten, der schwarze Hut (2) für den Kritiker, der rote Hut (3) für Emotionen und Empfindungen, der gelbe Hut (4) für den Optimisten, der grüne Hut (5) für kreatives und assoziatives Denken und der blaue Hut (6) für den Moderator.

Die Methode führt zur Reduktion von Komplexität und der Betrachtung eines Themas unter verschiedenen Gesichtspunkten.

Mind Maps

Mapping-Techniken kombinieren Sprache und Bilder und stellen damit eine „gehirnrechte“ Methode dar, Wissen zu entwickeln und festzuhalten. Ideen und Gedanken zu einem Thema werden durch Verästelungen dargestellt und ermöglichen so die Dokumentation und Strukturierung komplexer Themen.

Mind Maps zeichnen

- Legen Sie ein leeres Papier vor sich hin (oder starten Sie ein Mind Map Tool)
- Schreiben Sie Ihr Thema in die Mitte
- Zeichnen Sie ausgehend von diesem Thema Hauptäste (z.B. für jedes Unter-Thema oder jeden Gedankengang einen)
- Schreiben Sie am Ende jedes Hauptastes einen Begriff
- Zeichnen Sie an die Hauptäste Nebenäste (z.B. was Ihnen zu diesem Unter-Thema oder Gedankengang einfällt)
- Beschriften Sie die Nebenäste



Nutzen Sie Mind Maps, um Ihre Gedanken zu einem Thema zu ordnen.

Praxisbeispiel Mein Wissen entwickeln

Frau Faber möchte eine von ihr genutzte Coaching Methode weiterentwickeln. Ihre Ideen dazu zeichnet sie in Form einer Mind Map auf Papier. Während sie ihre Gedanken um das Thema gruppiert, fallen ihr weitere Ideen ein, an die sie bisher noch nicht gedacht hatte. Sie nutzt diese Übersicht auch, um ihre Ideen in den nächsten Tagen zu verfeinern

Coaching Methoden (Monika Faber)

Methode & mich bekanntmachen

- Vorträge
- Artikel
- Veranstaltungen
- ➔ an Zielgruppe anpassen

Meine Themen

- Führungskompetenzen erweitern
- Effizienz und Leistungsvermögen steigern
- auf neue Aufgabengebiete professionell vorbereiten
- ➔ Themen im Detail beschreiben

Methode

- Systemisches Coaching
 - Fragetechniken
 - Inneres Team
 - Skalierungen
 - usw.
- ➔ Muss noch den Unterschied von meiner Methode zu anderen Coaches herausarbeiten!

Zielgruppen

- Führungskräfte
- Experten (die Führungsaufgaben übernehmen sollen)
- ➔ Recherche, was meine Zielgruppe liest und wo sie hinget

ÜBRIGENS: Statistisch betrachtet haben Ideen, mit deren Umsetzung nicht spätestens nach drei Tagen begonnen wird, kaum eine Chance je realisiert zu werden!

TOOL-BEISPIELE Mind Maps

■ **MindManager**, <http://www.mindjet.com>

Ist das unter den kommerziellen Produkten am meisten verbreitete Tool. MindManager bietet umfangreiche und benutzerfreundliche Funktionalitäten.

■ **FreeMind**, <http://freemind.sourceforge.net>

Ein weit verbreitetes Freeware-Programm zum Mindmapping, das alle Basisfunktionen umfasst, jedoch nicht ganz so benutzerfreundlich wie andere Systeme ist.

Anmerkung: Die in diesem Kapitel vorgestellten Tools können zumindest in der Basisversion kostenlos benutzt werden. Falls dies nicht der Fall ist (kommerziell), wird darauf hingewiesen.

3.2 Wissen finden

Um up-to-date zu bleiben, müssen wir uns regelmäßig neues Wissen aneignen. Das für uns relevante, neue Wissen müssen wir jedoch zuerst finden.

Eine einzelne Person verfügt selten über das gesamte Wissen einer Organisation zur Erreichung der Geschäftsziele.

Daher muss ausgewähltes Wissen extern erworben werden, z.B. durch:

- Kooperationen mit Lieferanten, Universitäten oder anderen Partnern
- Einsatz von Unternehmensberatern zur Unterstützung bei Projekten
- eigenen Wissenserwerb oder
- aktive oder potentielle Kunden.

Aktive oder potenzielle Kunden und Nutzer können wichtige externe Wissensquellen sein. Die Internet-Technologien bieten neue Möglichkeiten, das Wissen der Kunden zu erheben und systematisch in die eigene Wissensbasis zu integrieren. Das kann z.B. in Form von online Communities geschehen, in denen sich Konsumenten treffen, um ihre Erlebnisse und Sichtweisen auszutauschen.

Nutzen Sie die Erkenntnisse aus Reklamationen! Vermeintlich „lästige Kunden“ geben häufig die besten Anregungen für Verbesserungen.

TIPP

Eine weitere Form des Zugangs zu neuem Wissen sind Kundenbefragungen. Durch sie erhält man genauere Kenntnisse über Kundenwünsche und Kundenerwartungen. Die Befragung kann durch Kundengespräche (Fokusgruppen und Interviews), schriftliche Fragebögen oder online erfolgen.

Vergessen Sie beim Wissenserwerb nicht die bewährten Medien wie Fachbücher, Zeitschriften, Kataloge und Messen. In vielen Fällen sind sie noch immer die besten Informationsquellen.

TIPP

Seien Sie offen für das Wissen anderer und teilen Sie Ihr Wissen mit anderen. Das ist einer der effizientesten Wege, viel Wissen zurückzubekommen.

Den eigenen Wissenserwerb können Sie steigern, indem Sie die wichtigsten Quellen aus den folgenden Bereichen identifizieren und beobachten:

- Blogs, Foren und Wikis
- Marktdaten und Statistiken
- Internet-Portale für Spezialrecherchen
- Kommerzielle Datenbanksysteme
- Informationen über Wettbewerber

Effiziente Suchstrategien

Wenn Sie bei der Suche mit einer Internet-Suchmaschine nicht die gewünschten Ergebnisse gefunden haben, können Sie Ihre Treffer erhöhen, indem Sie folgende Punkte beachten:

Die Suche planen:

- Was soll gefunden werden?
 - Stellen Sie sich das Ergebnis Ihrer Recherche vor.
 - Praxisbeispiel: Ich suche einen Artikel zum Thema „Wissensmanagement Methoden“.
- Was soll gefunden werden?
 - Mit welchen Wörtern kann wahrscheinlich etwas gefunden werden?
 - je nach Fachgebiet: Übersetzung der Suchbegriffe
 - Praxisbeispiel: Wissensmanagement Methoden, knowledge management method

Die erste Suche auf ihre Qualität hin überprüfen und verfeinern:

- Wurden die gewünschten Inhalte gefunden? – Wenn nicht ...
 - Wahl neuer Stichwörter zur Suche z.B. mit ähnlichen Begriffen oder Abkürzungen
Praxisbeispiel: knowledge management auch nach km suchen
 - Verknüpfungsregeln (UND, ODER, NICHT) für die Stichwörter nutzen
Praxisbeispiel: knowledge management UND km (wird in vielen Suchmaschinen wie Google automatisch hinzugefügt)
 - Erweiterte Suche nutzen
Praxisbeispiel: Eingrenzung auf den Dokumententyp „pdf“
 - Zusätzliche Suchmaschinen zur Suche nutzen
Praxisbeispiel: Weitere Suche mit <http://scholar.google.com>
(Suchmaschine für Fachartikel und wissenschaftliche Publikationen)

Suchergebnisse bewerten und zur weiteren Suche nutzen:

- Quellen der Suchergebnisse auf ihre Seriosität und Verständlichkeit prüfen
Praxisbeispiel: Wer hat den Artikel geschrieben? Wo bzw. für wen arbeitet diese Person?
Ist der Artikel nachvollziehbar geschrieben?
- Links und Quellenangaben in den Suchergebnissen für die weitere Suche nutzen.
Praxisbeispiel: Welche Literatur steht im Inhaltsverzeichnis. Sind online-Quellen bzw. Artikel dabei, die ich mir gleich ansehen kann?
- Für einen selbst brauchbare Quellen mit Lesezeichen und Schlagwörtern (Tags) kennzeichnen, um in späterer Folge auch in den eigenen Lesezeichen und Schlagwörtern (Tags) suchen zu können.
Praxisbeispiel: Gefundene und brauchbare Artikel in mein Ablagesystem für Fachinformationen einpflegen.

Wenn Sie nach Fachinformationen suchen, werden Sie diese vor allem in Fachzeitschriften finden. Mit speziellen Datenbanken können Sie oft tausende Fachzeitschriften gemeinsam durchsuchen und die gefundenen Artikel in digitaler Form (als PDF) abspeichern. Diese Datenbanken sind kostenpflichtig. Universitätsbibliotheken sind gleichzeitig öffentliche Bibliotheken, d.h. für alle gegen eine meist geringe Gebühr nutzbar, und bieten diese speziellen Datenbanken an.

TIPP

Praxisbeispiel Wissen finden

Monika Faber hat sich bisher noch nicht systematisch damit beschäftigt, wo es überall Informationen gibt, die für sie nützlich sein könnten. Daher hat sie eine Liste mit möglichen Quellen für ihr Wissen erstellt. Das sind: Webseiten und Blogs von Mitbewerbern, Statistiken über die Nachfrage nach Coaching und Zeitschriften zu Coaching und Training.

3.3 Bestehendes Wissen bewahren

Wenn Sie immer wieder auf der Suche nach (digitalen) Dokumenten bzw. Inhalten sind, von denen Sie wissen, dass Sie diese erstellt haben, Sie aber dennoch nicht finden, dann sollten Sie die Strategien zur Bewahrung Ihres Wissens überdenken.

Die Anlage und ständige Aktualisierung Ihrer persönlichen Wissensbasis führt zu einem stetigen und zielgerichteten Kompetenzaufbau. Das fördert das Verständnis des eigenen Wissensprofils und ermöglicht die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten. Das sollte in strukturierter Form auf der eigenen Festplatte oder in speziellen Programmen erfolgen.

Schreiben Sie nicht nur Ihre fertigen Konzepte auf, sondern sammeln Sie auch Ihre Ideen, damit diese nicht verloren gehen, zum Beispiel in einem Notizbuch.

TIPP

Praxisbeispiel Wissen bewahren

Willibald Burger geht mit Jahresende in den wohlverdienten Ruhestand. Um sicherzustellen, dass sein Wissen und seine Kontakte an seinen Nachfolger übergehen, führt Willibald Burger seinen Nachfolger persönlich bei den Kunden ein und bespricht auf der Hin- und Rückfahrt jeweils die Besonderheiten, die es bei dem Kunden zu beachten gilt.

Der neue Mitarbeiter wird durch alle Abteilung geführt und verbringt dort einige Stunden, um kennen zu lernen welche Arbeitsschritte dort erledigt werden. In wenigen Monaten hat er ein Verständnis über den gesamten Ablauf im Unternehmen erhalten. Er weiß nun für den Fall des Falles an wen er sich mit Fragen, Wünschen, Anregungen und Beschwerden wenden kann.

Inhalte auf Festplatten (Laufwerken) strukturieren

Für die Inhalte auf der Festplatte oder dem Laufwerk sollte eine Struktur gewählt werden, die ein leichtes Wiederfinden der abgelegten Informationen ermöglicht. Bei der Erstellung dieser Struktur sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

- Auf der obersten Ebene befinden sich nur die wichtigsten Ordner.
- Unterordner werden nur dann angelegt, wenn ein großer Umfang von Informationen für diesen Ordner erwartet wird.
- Dabei sollen sinnvolle und kurze Ordnerbezeichnungen gewählt werden.

TIPP

Eine klare Ordnerstruktur erleichtert dabei die Ablage, Nutzung und Suche von Dokumenten innerhalb großer Dateibestände.

Die folgenden Elemente können für die Dateibenennung genutzt werden:

- **Datum:** Wenn Sie das Datum der Benennung voranstellen, können Sie diese auch zum Sortieren nutzen. Beispiel: 100314 (Jahr, Monat, Tag)
- **Projekt:** Neben dem Datum sollte im Dateinamen das Projekt oder das Ziel angegeben werden. Beispiel: 100314_leitfaden_wissensmanagement
- **Informationen zum Inhalt:** Zum Schluss folgen im Dateinamen die Wörter, die etwas über den Inhalt aussagen.
Beispiel: 100314_leitfaden_wissensmanagement_dateien_benennen

TIPP

Wenn Sie sich im Unternehmen für ein System zur Dateibenennung entscheiden, können alle Mitarbeiter die Dokumente leichter finden. Voraussetzung ist allerdings, dass man diese Systematik in ein Gesamtsystem einbettet und konsequent anwendet. So sollte auch die Ordnerstruktur diesem System entsprechen.

Folgende Elemente sollten nicht in Datei- oder Ordnernamen beinhaltet sein:

- Großbuchstaben (A-Z)
- Sprachenspezifische Umlaute und Sonderzeichen (wie z.B. ö, ä, ü, á, ù oder ß, etc.)
- Sonderzeichen (wie z.B. ~, ?, #, &, =, /, *, (, ., [oder %)
- Leerzeichen (wenn ein Dateiname aus mehreren Wörtern besteht, trennen Sie diese z.B. durch Binde- oder Unterstriche, jedoch nicht durch Leerzeichen)

Dateien (ohne System) nur auf eine Festplatte zu sichern ist für eine systematische Informationsorganisation unzureichend. Denn oft erweist sich in diesem Fall ein Objekt, das man vor ein paar Monaten gespeichert hat, als unauffindbar. Dann hilft nur noch die Suchfunktion des Betriebssystems oder ein spezielles Suchprogramm.

Ordnung bewahren

Eine einmal individuell erstellte (Ordner)Struktur bleibt während der Nutzung nicht automatisch sinnvoll. Eine ständige Wartung (Ergänzung, Überarbeitung, Löschung) der persönlichen Wissensbasis ist unbedingt erforderlich.

Zur Bewahrung der Ordnung ist eine kontinuierliche Pflege erforderlich:

- Informationen, die eingeordnet werden, sollten gut strukturiert und verlässlich sein.
- Ordnerstrukturen und -systematiken sollten regelmäßig überdacht und erweitert, ergänzt oder reduziert werden.
- Laufwerke, Festplatten, digitale und analoge Notizen, Lesezeichen für Webseiten und andere Inhalte sollten regelmäßig aufgeräumt und eingeordnet werden.

Praxisbeispiel Ordnung bewahren

Obwohl Monika Faber der Meinung war, dass ihre Ablage gut genug ist, hat sie heute ein versendetes Angebot nicht mehr gefunden. Damit ihr so etwas nicht noch einmal passiert, will sie ihre Ablage verbessern. Sie gibt den Dateiodnern eine klare Struktur und legt eine einheitliche Benennung aller Dateien fest. Außerdem will sie das System quartalsweise kontrollieren und anpassen.

3.4 Wissen 2.0

WIKI verbinden Sie mit starken Männern? Bei „Feeds“ denken Sie an Essen, bei „Blogs“ denken Sie an Sport/Musik und Sie haben noch nie jemanden „geadded“? Entdecken Sie die „Welt“ des Web 2.0 und nutzen Sie das (meist) kostenlose Angebot für Ihre Wissensorganisation.

Seit nahezu alle Unternehmer und die meisten Privatpersonen das Internet nutzen, hat sich der potenzielle Kundenkreis von Web-Anwendungen vervielfacht. Daher entstehen momentan ständig neue Anwendungen (z.B. Web-Plattformen oder „online“ Programme), von denen viele auch für Unternehmer nützlich sind.

Online Netzwerke

Hat Sie auch schon jemand gefragt, ob Sie in „Xing“ sind und wollte sie „add“?

In einem online Netzwerk präsentieren Sie sich mit einem persönlichen Profil und können anderen Personen, die ebenfalls Teil des Netzwerkes sind, als „Freunde“ hinzufügen (add). Diese Plattformen dienen (nicht) nur der Selbstdarstellung, sondern auch dem Recherchieren von beruflichen Kontakten und zum Austausch von Informationen.

Ist die Mitgliedschaft in einem online-Netzwerk für mich sinnvoll?

- Ist Ihre Zielgruppe im online-Netzwerk aktiv?
- Können Sie das online-Netzwerk nutzen, um für Sie wichtige Personen und/oder Firmen zu suchen?
- Wie viel Zeit würde Sie das online Netzwerk kosten?
- Was könnte Ihnen das online Netzwerk bringen?

Die Mitgliedschaft in einem online-Netzwerk kostet Zeit, z.B. für die Pflege Ihres Profils oder weil Sie die Statusmeldungen anderer Mitglieder beobachten. Entscheiden Sie sich daher nur für die Teilnahme an ausgewählten Netzwerken, für die Sie auch Zeit aufbringen wollen.

TIPP

WARNUNG:

Alle Informationen die sie in einem Online-Netzwerk hinterlassen (Profilinformationen, Fotos, Statusmeldungen, Kommentare usw.) sind dauerhaft im Internet wieder auffindbar. Ihre Daten können beispielsweise von den Betreibern der Online-Netzwerke zu kommerziellen Zwecken, von Außenstehenden, etwa Personalabteilungen, zur Bewertung beruflicher Qualifikationen oder von anderen Internet-Usern genutzt werden. Achten Sie daher sorgfältig auf die Informationen, die Sie online stellen.

TOOL-BEISPIELE online-Netzwerke■ **Xing, <https://www.xing.com>**

Ist das größte deutschsprachige Business-Netzwerk. Wie in anderen Kontakt-Plattformen können Personen ihre (geschäftlichen) Kontakte zu anderen verwalten. In unterschiedlichen (Fach)Gruppen findet auch ein reger Informationsaustausch statt.

■ **Facebook, <http://www.facebook.com>**

Facebook wurde zur Pflege von privaten Kontakten gegründet. Dennoch wird die Plattform inzwischen auch stark für berufliche Zwecke, insbesondere für den Austausch von Nachrichten, genutzt.

Wenn Sie sich bei einem Online-Netzwerk angemeldet haben, legen Sie zunächst ein Profil an. Dabei sollten Sie auf folgende Punkte achten:

- Aktuelles, professionelles Foto?
- Ist die Selbstbeschreibung auf dem neuesten Stand?
- Enthält die Selbstbeschreibung jene Stichwörter, mit denen Sie gefunden werden wollen?
- Schaffen Sie in Ihrer Selbstbeschreibung Anknüpfungspunkte auf mehreren Ebenen?
- Zeigt Ihr Profil Persönlichkeit und brechen Sie aus dem Raster des Üblichen hier und da aus?
- Entspricht das dem Image, das sie vermitteln wollen?
- Enthält Ihr Profil Tippfehler?
- Funktionieren die Links, die sie gesetzt haben?
- Sind die Kontaktdaten auf dem neuesten Stand?
- Wissen Sie, welche Inhalte Ihres Profils für alle sichtbar sind?
- Entsprechen die Freigaben Ihren Vorstellungen?
- Wird Ihr Profil im online-Netzwerk mit Google gefunden?

TIPP

Mit Profilen in Online-Netzwerken erhöhen Sie Ihre Sichtbarkeit im Internet d.h. Sie werden z.B. auch mit Ihrem Netzwerk-Profil von Google gefunden.

Nutzung der online-Netzwerke

- Nutzen Sie das online-Netzwerk zur Suche nach anderen Personen und Firmen?
- Sind Sie bei Interessensgruppen (Foren, Gruppen, Fanseiten) registriert?
- Nutzen Sie das interne Mailingsystem?
- Fügen Sie regelmäßig neue Kontakte („Freunde“) hinzu?

Praxisbeispiel online-Netzwerke

Monika Faber wurde schon öfter von Geschäftspartnern und einmal von einem potenziellen Kunden angesprochen, ob Sie in „Xing“ sei. Sie informierte sich über das Netzwerk und hat erfahren, dass es sich dabei um das größte deutschsprachige Online-Netzwerk für Geschäftskontakte handelt. Sie ist skeptisch, ob sich die (in der einfachsten Form kostenlose) Teilnahme für sie auszahlt und ob sie da nicht zu viele Informationen über sich preisgibt. Nachdem Sie mit einer Freundin gesprochen hat, die bereits Mitglied ist, hat sie sich doch für eine Mitgliedschaft entschieden und will das Netzwerk nun auch für Recherchen nach potenziellen Kunden nutzen.

IM WEB (2.0) ZUSAMMENARBEITEN

Wollten Sie schon einmal gleichzeitig gemeinsam an einem Dokument arbeiten, Ihren Kunden online den aktuellen Status Ihrer Projekte zeigen oder gratis mit mehreren Personen telefonieren?

Die Anzahl an Web 2.0 Anwendungen, die sich auch für den geschäftlichen Einsatz nutzen lassen, sind stark gestiegen. Einige von ihnen erleichtern die Zusammenarbeit von einzelnen Personen in einem Projekt, die sich aus örtlichen oder organisatorischen Gründen nicht regelmäßig an einem Ort treffen können oder wollen. Zur Unterstützung der Kommunikation von (virtuellen) Teams eignen sich die folgenden zumeist frei verfügbaren Lösungen:

Online Kalender

- ☺ Terminvereinbarungen werden einfacher, indem anderen Personen ein Link zum eigenen online verfügbaren Kalender gemailt wird
- ☺ Der Zugang zum Kalender bzw. die Informationen zu Terminen sind individuell einstellbar
- ☺ Durch das „Zusammenfügen“ von unterschiedlichen online-Kalendern entsteht ein gemeinsamer Kalender
- ☹ Die Sicherheit solcher Anwendungen ist nicht 100%ig

Internettelefonie und online-Konferenzlösungen

- ☺ kann Besprechungen ersetzen
- ☺ oft frei verfügbare Anwendungen (Kosten entstehen nur für die Internetverbindung)
- ☺ einige Anwendungen erlauben auch „auf den Bildschirm“ eines Teilnehmers zu sehen
- ☹ ersetzen nicht den Prozess der Terminvereinbarung (auch der online-Termin muss vereinbart werden)
- ☹ oft gibt es „Anlaufschwierigkeiten“ mit der Technik

TOOL-BEISPIEL Internettelefonie

■ Skype, <http://www.skype.com>

Mit Skype können sich eine oder mehrere Personen in Form von Textnachrichten oder über Internettelefonie miteinander austauschen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, den Bildschirm eines Teilnehmers (nach dessen Erlaubnis) zu betrachten.

Office Dokumente online gemeinsam bearbeiten

- ☺ mehrere Personen können gleichzeitig an einem Dokument arbeiten
- ☺ die Änderungen am Dokument sind für alle Beteiligten transparent
- ☹ sollte nicht mit sicherheitskritischen Dokumenten gemacht werden
- ☹ komplexe Formatierungen sind (noch) nicht möglich

TOOL-BEISPIEL online Dokumente gemeinsam bearbeiten

■ Google Docs, <http://docs.google.com>

Diese Text- und Tabellen-Anwendung ist nicht nur als Teil der Google Apps Plattform verfügbar, sondern auch als Einzellösung. Mit Google Docs kann ein Dokument von mehreren Benutzern gleichzeitig bearbeitet werden. Die Tabellenkalkulation zeigt beispielsweise die Mausbewegungen aller Personen, die gleichzeitig am Dokument arbeiten, an.



Inhalte mit Wikis gemeinsam erstellen

Ein Wiki ist ein webbasiertes System, in dem Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch bearbeitet werden können. Sie eignen sich vor allem für die gemeinsame Erarbeitung von Inhalten.

- ☺ Wikis eignen sich besonders dann, wenn mehrere Personen gemeinsam (umfangreiche) Inhalte erstellen wollen
- ☺ Der Prozess der Erarbeitung der Inhalte ist auch nach längerer Zeit verfügbar
- ☺ Wikis können auch selbständig betrieben werden
- ☺ Die Anzahl an verschiedenen Wikis für die unterschiedlichsten Zwecke ist enorm
- ☹ Die Benutzerfreundlichkeit ist nicht bei allen Wikis hoch
- ☹ In vielen Wikis ist kein Rechte-Management und nur eine begrenzte Änderung am Layout möglich

TOOL-BEISPIELE Wikis

■ MediaWiki, <http://www.mediawiki.org>

Das MediaWiki ist die bekannteste Wiki Lösung, da sie auch für Wikipedia eingesetzt wird. Die Webanwendung bietet alle Basisfunktionen und eine Reihe von Erweiterungen.

■ Confluence, <http://www.atlassian.com/software/confluence/>

Ein mächtiges, kommerzielles Wiki mit sehr vielen Funktionen und dennoch hoher Benutzerfreundlichkeit. Confluence ist für den Einsatz in Unternehmen optimiert.

Online Ordner

- ☺ Der Zugriff auf einen gemeinsamen online Ordner erleichtert die Projektverwaltung
- ☺ Aktualisierungen eines Dokumentes sind für alle ersichtlich
- ☹ Zusätzliche Installation eines Programmes auf dem PC

Online Plattformen für Projekte und Kooperationen

- ☺ Die Inhalte zu einem Projekt/Thema werden zentral gesammelt
- ☺ Neben der Dateiverwaltung können Nachrichten, Termine, ToDos usw. für alle Beteiligten transparent verwaltet werden
- ☺ Viele Anwendungen sind benutzerfreundlich und insbesondere für die Kommunikation mit Kunden optimiert
- ☹ Gute online-Plattformen erheben zumeist eine (geringe) monatliche Gebühr

TOOL-BEISPIELE online Plattformen

■ Basecamp, <http://www.basecamphq.com>

Das führende kommerzielle webbasierte Tool zur Zusammenarbeit und zum Informationsaustausch in Projekten. Es zeichnet sich vor allem durch die einfache Benutzbarkeit und Übersichtlichkeit aus. Basecamp lässt sich sehr gut für die Kommunikation mit Kunden nutzen.

Praxisbeispiele im Web 2.0 zusammenarbeiten

Bisher hat Monika Faber Ihre beruflichen Fragen und Anliegen bei Co-Coaching Terminen mit Ihrer Geschäftsfreundin Barbara Sibitz bei einem Cafe oder meist am Telefon besprochen. Das hat zu hohen Telefonrechnungen geführt. Außerdem hat sie mehrfach vergeblich versucht, Dokumente, die sie erstellt hat, zu beschreiben. Barbara Sibitz hat nun vorgeschlagen, statt dem Telefon Skype zu nutzen. Jetzt zahlen sie nur noch die Internetgebühren, wenn sie mit Skype telefonieren und Monika Faber kann Barbara Sibitz auch mit einer speziellen Funktion Teile ihres Bildschirms und ausgewählte Dokumente zeigen. Sie haben sich jedoch geeinigt, die Videoübertragung der Gesichter nicht zu aktivieren.

Die Netzwerkagentur Nigl (bestehend aus drei unabhängigen Partnern) und das IT Unternehmen ITS – IT Support arbeiten immer wieder gemeinsam an Kundenprojekten. In der Vergangenheit war die Terminkoordination oft schwierig und führte zu großem Koordinationsaufwand. Seit einiger Zeit verwenden sie einen gemeinsamen Internetkalender. Die Termine, die nicht alle betreffen, scheinen als „geblockte Zeit“ auf. Außerdem haben sie ein Werkzeug gefunden, bei dem sie ihre projektrelevanten Dateien auf einer eigenen online-Plattform zur Verfügung stellen. Die Plattform haben sie so eingestellt, dass sie eine E-Mail Benachrichtigung bekommen, falls jemand eine Datei verändert oder neu hochgeladen hat. Somit ist sichergestellt, dass jeder immer auf den aktuellen Stand zugreifen kann.

Feeds als Lieferanten von Nachrichten

Von wie vielen Webseiten und online-Zeitungen sollten Sie die neuen Beiträge „beobachten“? Wie viel Zeit würde es Sie kosten, wenn Sie das tatsächlich tun würden? Mit RSS-Feeds können Sie das schnell und kostenlos tun.

Immer wenn Sie ein orangenes Zeichen mit einem weißen Punkt und zwei Halbkreisen neben der Internetadresse (z.B. www.diepresse.at) sehen, können Sie sich die neuen Beiträge dieser Seite auch in anderen Programmen ansehen.



RSS-Feed Zeichen (meist im Browser neben der Internetadresse)

RSS-Feeds sind Nachrichtentickern ähnlich und beinhalten die Überschrift, einen Textteil und den Link zur Originalseite. Einmal abonniert liefert er dem Leser automatisch alle neuen Beiträge der Webseite. Inzwischen bieten die meisten online-Informationsanbieter RSS-Feeds an, die der Leser abonnieren kann. Um einen RSS-Feed zu abonnieren, muss die Adresse entweder manuell in einen Feed-Reader eingetragen werden oder sie wird per Click auf das RSS-Feed Zeichen übertragen.

TOOL-BEISPIELE RSS-Feeds

■ Outlook, <http://office.microsoft.com/de-at/outlook/>

Kommerzielles Emailprogramm von Microsoft. Pfad zum Abonnieren von RSS-Feeds: Menü → Extras → Optionen, Registerkarte „Weitere“ unter Allgemein → Erweiterte Optionen, Allgemeine Einstellungen → Kontrollkästchen „RSS Feeds mit der gemeinsamen Feedliste synchronisieren“ aktivieren.

Nutzen Sie RSS-Feeds um zu beobachten, welche Beiträge Ihre Kunden, Freunde und Konkurrenten online stellen. Daneben sind auch die Artikel von Zeitschriften, Interessensverbänden (z.B. WKO, Presseaussendungen der Länder) oder andere Internetportale interessant.



Praxisbeispiel Feeds

„Feeds“ – das hat für Monika Faber nach essen geklungen. Als sie erfahren hat, dass das etwas mit dem Internet zu tun hat, war sie der Meinung, dass das sicher sehr kompliziert wäre. Nachdem ihr jüngerer Bruder gezeigt hat, wie einfach und nicht-technisch die Vorgangsweise ist, hat sie es doch probiert. Jetzt kann sie die „Feeds“ und damit die neuen Beiträge auf den Webseiten ihrer Kunden, Freunde, Konkurrenten und dem Wirtschaftsteil der ausgewählten Tageszeitungen mit einem Blick durchschauen. Bei der letzten Besprechung mit einem Kunden konnte Sie dadurch in einem Gespräch über die aktuelle Entwicklung glänzen.

Blog (Weblog)

Ein Internet-Tagebuch (Blog oder auch Weblog genannt) ist nicht nur etwas für Privatpersonen, die Ihr Hobby oder sich selbst zur Schau stellen wollen. Auch Unternehmer können Blogs nutzen, um Ihr Wissen und damit Ihre Fachkompetenz zu zeigen.

Unternehmen unterscheiden sich hauptsächlich durch ihre Fachkompetenz und ihre Praxiserfahrung. Sie sind Spezialisten in ausgewählten Themen und/oder Branchen. Dieses Spezialwissen muss daher gepflegt und für den Verkauf kommuniziert werden. Ein Mittel dazu kann ein Blog, d.h. ein online Tagebuch mit chronologischen Einträgen, sein.

TOOL-BEISPIEL Blog

■ Wordpress, <http://wordpress-deutschland.org>

Ein Weblog-System zum Veröffentlichen persönlicher Beiträge. Mit dem Programm können Artikel einfach und schnell veröffentlicht werden. Das System ist so gestaltet, dass es mit Basis-IT-Wissen installiert werden kann und viele unterschiedliche „Oberflächengestaltungen“ anbietet.

Wenn Sie einen Blog betreiben, veröffentlichen („bloggen“) Sie regelmäßig (kurze) Artikel mit einer einfach zu bedienenden Blogsoftware im Internet. **Die Beiträge können und sollen Ihre Kompetenz hervorstreichen, dürfen aber keine platte Werbung sein.** Außerdem sollen Sie in den Artikeln auch auf andere Webseiten verweisen (verlinken). Mit der Zeit beginnen dann auch andere Personen auf Sie zu verlinken.

Vorteile eines Blogs

- Durch die regelmäßigen Beiträge erhöhen Sie Ihr Ranking (Reihung) in Google.
- Sie werden auch zu Fachthemen und nicht nur über Ihre Person gefunden.
- Indem Sie schreiben, entwickeln Sie Ihr persönliches Fach-Know-How weiter.
- Durch die Kommentare von anderen zu Ihren Beiträgen entsteht Kommunikation und Kontaktpflege.

TIPP

Das Betreiben eines Weblogs birgt zwar viele Möglichkeiten, sollte jedoch vor dem Start gründlich durchdacht werden. Blogs sind zeit- und arbeitsintensiv, müssen Teil eines Gesamtplans (Strategie) sein, sind Konversation mit den Lesern und fordern Transparenz und Authentizität.

Praxisbeispiel Weblog

Als Wirtschaftscoach befindet sich Monika Faber in Konkurrenz zu vielen anderen Anbietern mit einem ähnlichen Profil. Ihr Unterscheidungsmerkmal besteht darin, dass sie selbst viele Jahre als Führungskraft in einem internationalen Unternehmen gearbeitet hat und einen speziellen Mix von unterschiedlichen Methoden anwendet.

Außer im persönlichen Gespräch fällt es ihr jedoch schwer, diese Fachkompetenz zu transportieren. Andere Berater schreiben aus diesem Grund Bücher. Doch das ist für Monika Faber im Moment noch zu viel. Daher hat sie sich entschieden, auf ihrer Webseite regelmäßig Artikel zu veröffentlichen und daraus später vielleicht ein Buch zu machen. Das Programm, mit dem ihre Webseite erstellt wurde, unterstützt das „bloggen“ und daher können ihre Artikel mit einem RSS-Feed abonniert werden. Sie erhofft sich dadurch eine größere Bekanntheit als Fachexpertin und mehr Besucher auf ihrer Webseite.

Wissen schützen

Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt.

Marie von Ebner-Eschenbach

Der wirksamste Schutz vor Wissensverlust ist der Wissenstransfer, dem Schutz vor Wissensdiebstahl dienen die gewerblichen Schutzrechte.

4.1 Wissenstransfer als Mittel gegen Wissensverlust

Ein Mitarbeiter ist in Urlaub, sein Vertreter findet wichtige Informationen nicht und die Ausschreibefrist läuft aus! Eine Mitarbeiterin ist aus dem Unternehmen ausgeschieden, hat ihr Wissen mitgenommen und die Einarbeitung des Nachfolgers verschlingt kostbare Zeit!

Das sind nur zwei von vielen Gründen, die für die Einführung von Wissensmanagement sprechen. **Doch um Wissenstransfer erfolgreich durchführen zu können, bedarf es einer wissensmanagementfreundlichen Unternehmenskultur.**



Eine solche Kultur motiviert Mitarbeiter

- ihr eigenes Wissen weiterzugeben, ohne Angst davor, die Schlüsselrolle als Wissensträger zu verlieren und
- fremdes Wissen ohne Gesichtsverlust anzunehmen und anzuwenden.

Folgende Maßnahmen unterstützen wissensmanagementfreundliche Unternehmenskultur:

- **Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen** für die Entfaltung eines kreativen Arbeitsumfelds, wie innerbetriebliches Vorschlagswesen, Ideenwettbewerbe, Kreativzimmer, etc.
- Förderung von Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern der Organisation, z.B. durch **gezielten Wissenstransfer zwischen den Generationen** zur Sicherung des erfolgskritischen Wissens, z.B. generationengemischte Teams
- Förderung von Wissensbildung durch **Erleichterung der Kommunikation** zwischen den Mitgliedern der Organisation, z.B. Einrichtung einer Teeküche, regelmäßige Teambesprechungen, Jobrotation, Groupware (Gruppen-Software), etc.
- **Austrittsbarrieren** zur Reduktion des Verlustes von Wissen bei Abwanderung von Mitarbeitern, z.B. konsequente regelmäßige Dokumentation des Mitarbeiterwissens sowie periodische Kontrolle
- **Unersetzbarkeit** von Mitarbeitern **vermeiden**
- Starke **Mitarbeiterfluktuation analysieren** und vermeiden
- **Soziale Kompetenzen von Mitarbeitern fördern**, wie die Fähigkeiten mit anderen zu kommunizieren, Vertrauen herzustellen und zu verstärken, Führungsqualität, Lern- und Teamfähigkeit, etc.
- umfangreiche **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen**, z.B. individuelle Weiterbildungspläne, interne/externe Trainingsmaßnahmen, etc.
- **Anreizsysteme schaffen** – auf materieller Basis (z.B. Geld-, Sach- und Sonderprämien) und immaterielle Anreize (z.B. Lob und Anerkennung)

Praxisbeispiel Wissenstransfer

Die Schlosserei Johannes Pauli GmbH hat 25 Mitarbeiter, von denen einige seit vielen Jahren im Unternehmen sind. Um das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter an die Jüngeren sicherzustellen, gibt es einmal im Monat einen Erfahrungsaustausch in einem Buschenschank, wo in formloser Atmosphäre über Problemfälle diskutiert wird.

Für jeden Mitarbeiter gibt es einen Aus- und Weiterbildungsplan durch den sichergestellt wird, dass im Urlaubs- oder Krankheitsfall auch eine Stellvertreterregelung greifen kann.

4.2 Kritisches Wissen teilen

Kritisches Wissen, das sind all jene Daten und Informationen, die für den unmittelbaren Fortbestand des Unternehmens unerlässlich sind, wie **Computer- und Softwarepasswörter, Zugangsberechtigungen zu Gebäuden und Bankkonten, Schlüssel oder Systematik der Dateiablage**. Bei Mikrounternehmen und naturgemäß bei Ein-Personen-Unternehmen (EPU) ist kritisches Wissen sehr stark personengebunden.

Konzentriert sich kritisches Wissen auf eine einzelne Person, so sind im Falle einer längeren Erkrankung oder gar bei Ableben dieses Wissensträgers alle jene Personen, die ein unmittelbares sowie berechtigtes Interesse am Fortbestand des Unternehmens haben (z.B. Familienangehörige, Mitarbeiter, Kooperationspartner), **ohne Zugriff auf bzw. Kenntnis über diese Daten und Informationen und somit völlig handlungsunfähig**.

Teilen Sie Ihr kritisches Wissen mit einer Person Ihres Vertrauens! Sorgen Sie vor für den Fall der Fälle!

TIPP

Praxisbeispiel Dokumentation kritischer Daten und Informationen

Monika Faber hat sich über den Zugang zu ihren Daten Gedanken gemacht und bei einer Vertrauensperson Passwörter und Codes in einem verschlossenen Kuvert hinterlegt. Somit ist sichergestellt, dass bei einem Ausfall ihrer Person die Vertrauensperson Zugang erhalten und weiteren Schaden abwenden kann.

4.3 Wissen speichern: Datensicherung und Datensicherheit

Um ein minimales Maß an IT-Sicherheit zu erreichen, sollten zumindest folgende Punkte beachtet werden:

- Sicherung der Daten (doppeltes Backup in Form einer externen Festplatte plus ein externes Medium z.B. CDs, DVDs, das an einem anderem Ort aufbewahrt wird)
- Datensicherheit (Virenschutz, Firewalls, etc.)
- Langzeitarchivierung
- Persönlichkeitsschutz im Internet

Mit regelmäßigen Sicherungen, beispielsweise durch doppelte Speicherung der Daten auf PC bzw. Server und Laptop oder durch Brennen auf CDs, kann Datenverlust durch Hard- und Softwaredefekte vermieden werden. Ziel ist es, im Falle eines Ausfalls rasch auf einen möglichst aktuellen Datenbestand zugreifen zu können und den Ist-Zustand wieder herzustellen.

TIPP

Die Häufigkeit der **Datensicherung hängt stark von der Relevanz der Daten** sowie von der täglich generierten Datenmenge ab. Dabei sollte stets die Frage gestellt werden, **welche Konsequenzen ein Datenverlust für das Unternehmen haben würde**.

Viele Unternehmen führen aktuelle Sicherungen auf wieder beschreibbaren Medien (**externe Festplatten, Bänder, DVDs, wieder beschreibbare CDs**) durch, um Kosten zu sparen. In diesem Fall ist darauf zu achten, dass auch Langzeitsicherungen durchgeführt werden, da es durchaus vorkommt, dass beispielsweise Viren erst zu einem späteren Zeitpunkt aktiv werden oder nicht bemerkt wird, dass bereits seit Wochen beschädigte Dateien immer wieder gesichert werden. Gerade bei kleineren Datenmengen empfiehlt es sich, Datensicherungen mittels externer Festplatten durchzuführen.

TIPP

Nicht alle Sicherungen sollten im Unternehmen gelagert werden, da in Extremfällen (Einbruch, Feuer, Hochwasser etc.) neben dem originalen Datenbestand auch alle Sicherungen zerstört werden könnten. Darüber hinaus ist auch eine externe Lagerung der Sicherungsmedien zu empfehlen (Privatwohnung, bei anderen Familienangehörigen, Banksafe, etc.).

Oben genanntes gilt im übrigen ebenfalls für die Papierdokumentation eines Unternehmens (Korrespondenz, Buchhaltungsunterlagen, Verträge, Polizzen, etc.). In diesem Fall sollten für die wichtigsten Dokumente entsprechende Kopien „außer Haus“ gelagert werden.

Praxisbeispiel Datensicherung und Datensicherheit

Frau Faber hat schon einmal durch einen Hardwareschaden an ihrem Notebook wichtige Daten verloren. Seither speichert sie einmal pro Woche alle ihre Daten auf eine externe Festplatte. Da sie von einer Bekannten erfahren hat, dass bei einem Einbruch in deren Haus die externe Festplatte gestohlen wurde, macht sie nun monatlich eine zweite Sicherungskopie und bewahrt diese außer Haus auf. Ebenso hat sie eine Datei angelegt, in der die Registrierungs-codes aller ihrer Softwareprodukte gespeichert sind, damit sie im Schadensfall mit den Herstellern eine Wiederherstellung ihrer IT-Umgebung sicherstellen kann.

4.4 Schutz geistigen Eigentums

Wie kann geistiges Eigentum geschützt werden ...

- | | |
|--|-------------------|
| ■ ... wenn es eine Idee ist? | → gar nicht |
| ■ ... wenn es ein Werk ist? | → Urheberrecht |
| ■ ... wenn es sich um einen Namen oder ein Logo handelt? | → Marke |
| ■ ... wenn eine Form geschützt werden soll? | → Muster |
| ■ ... wenn es eine technische Erfindung ist? | → Patent |
| ■ ... und es außerdem schnell gehen soll? | → Gebrauchsmuster |



Übersicht der Schutzarten für geistiges Eigentum

SCHUTZGEGENSTAND	WERK	MARKE	DESIGN	ERFINDUNG	
SCHUTZART	Urheberschutz	Markenschutz	Geschmacksmusterschutz	Gebrauchsmusterschutz	Patent
SCHUTZANSPRUCH	automatisch	Österreichisches Patentamt ¹ Europäisches Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM) ² Europäisches Patentamt (EPO) ³ World Intellectual Property Organization (WIPO) ⁴			
SCHUTZGEBÜHR	nein	ja			
SCHUTZDAUER	70 Jahre post mortem	10 Jahre bzw. weitere Verlängerung um jeweils 10 Jahre möglich ohne Begrenzung	5 Jahre bzw. weitere Verlängerung um jeweils 5 Jahre bis max. 25 Jahren	10 Jahre max.	20 Jahre max.

1 Österreichisches Patentamt: www.patentamt.at

2 Europäisches Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt: www.oami.europa.eu

3 Europäisches Patentamt: www.epo.org/index_de.html

4 World Intellectual Property Organization: www.wipo.int

Eine Idee schützen?

Ideen, Geschäftsmethoden, Theorien und neue Dienstleistungen können grundsätzlich nicht geschützt werden.

Es besteht allerdings die Möglichkeit, über die Weitergabe von Wissen über praktische bzw. geschäftsbezogene Inhalte (Know-How) einen sog. „Know-How-Lizenzvertrag“ abzuschließen. Dieser Vertragstyp ist gesetzlich nicht geregelt⁵, basiert daher entsprechend dem Grundsatz der Vertragsfreiheit auf den allgemeinen Regeln über Vertragsschlüsse (§§ 861 ff ABGB) und ist auch in der Judikatur anerkannt.

4.4.1 DAS WERK – URHEBERRECHT UND COPYRIGHT

Im Zentrum des Urheberrechts steht das „Werk“. Darunter versteht man **persönliche geistige Schöpfungen in den Bereichen Literatur** (z.B. Sprachwerke, Computerprogramme, etc.), **Tonkunst, bildende Künste oder Filmkunst**.

Rein innere Vorgänge wie „Ideen“ erfüllen noch nicht den Werksbegriff. Die schöpferische Tätigkeit muss in einer äußeren Form Ausdruck finden. **Geschützt sind nur Werke, die etwas Neues und Originelles darstellen und Ausdruck der Individualität des Schöpfers sind.**

5 Gesetztes Recht bezüglich Know-How findet sich etwa auf Ebene des Gemeinschaftsrechts in der TT-V0 (Technologie-transfer-Verordnung)

Das Urheberrecht entsteht automatisch mit der Schaffung des Werkes und bedarf keiner Anmeldung oder Eintragung in ein Register.

Voraussetzung: eine klare Kennzeichnung, wie eigener Name oder Initialen, Jahreszahl, Copyrightzeichen oder Creative Commons Icon, oder einen Vermerk „urheberrechtlich geschützt“. Denn der Urheber muss den Nachweis erbringen können, das Werk auch tatsächlich als Erster geschaffen zu haben (Prioritätsnachweis).

Praxisbeispiel Urheberrecht

Monika Faber kennzeichnet alle ihre Werke in der Fußzeile

Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt

©MF2010

Die Nutzung von Werken steht anderen nur unter bestimmten Bedingungen zu. Diese Verwertungsrechte werden in **Lizenzvereinbarungen** festgehalten und untergliedern sich in

Werknutzungsbewilligungen = nicht exklusiv, zeitlich und/oder örtlich begrenzt und
Werknutzungsrecht = exklusiv

Das Urheberrecht gewährt dem Urheber folgende Verwertungsrechte:

- Bearbeitung (inkl. Übersetzung)
- Vervielfältigung
- Verbreitung
- Vermietung und Verleihung
- Sendung über Rundfunk oder ähnliche Art
- Vortrag, Aufführung und Vorführung sowie
- öffentliche Zurverfügungstellung (der Öffentlichkeit so zur Verfügung stellen, dass es ihr von Orten und zu Zeiten ihrer Wahl zugänglich ist).

Für bestimmte Fälle sieht das Urheberrecht Einschränkungen der Rechte vor, die es Dritten gestatten, das Werk dennoch zu nutzen – sog. „freie Werknutzung“. Es ist z.B. erlaubt, Werke im Interesse der Rechtspflege und der Verwaltung zu nutzen, ebenso ist die Vervielfältigung zum eigenen und privaten Gebrauch erlaubt. Auch im Interesse der Informations-, Vortrags-, und Zitatsfreiheit ist die Werknutzung gestattet, ohne dass daraus ein Vergütungsanspruch des Urhebers entsteht.

Im allgemeinen beträgt die Schutzfrist 70 Jahre ab dem Todesjahr des Urhebers, bei Werken ohne Urheberbezeichnung 70 Jahre nach ihrer Schaffung bzw. nach ihrer Erstveröffentlichung. Leistungsschutzrechte, wie bei einfachen Lichtbildern, erlöschen 50 Jahre nach der Erstveröffentlichung oder Darbietung, der Schutz von Datenbanken 15 Jahre nach der letzten Änderung.

Kreative Leistungen schützen und verwerten

Das **CreativDepot.at** ist ein Service der WKO und bietet Nutzern die Möglichkeit, ein Werk (z.B. Text, Grafik, Design, Bild, Video, Konzept) hochzuladen und mit einem digitalen Zeitstempel zu versehen. Dieser Nachweis ist vor allem im Fall von etwaigen späteren Rechtsstreitigkeiten über die Urheberschaft eines Werkes (die Feststellung des Prioritätszeitpunktes) wichtig.

Das CreativDepot bietet folgende Funktionen:

Öffentliche Werkbeschreibung, eindeutiger Werkcode, Standard-Lizenzen, permanenter Link zu Werk und Lizenz, digitaler Zeitstempel, Kommentarfunktionen, Verwertungsoptionen.

(CC-logo) Creativecommons ist eine gemeinnützige Gesellschaft, die Urheber unterstützt, mittels verschiedener Standard-Lizenzverträge, Nutzungsrechte an Werken auf unbürokratische Weise zu regeln. Hinter einfachen Lizenzsymbolen steht ein juristischer Lizenztext, der in viele Sprachen übersetzt ist. www.creativecommons.at

© Copyright ist nicht gleich Urheberrecht

Das Urheberrecht bietet dem Schöpfer des Werkes Schutz. Der aus dem Angelsächsischen stammende Begriff „**Copyright**“ hingegen **schützt denjenigen, der das Recht zur wirtschaftlichen Nutzung des Werkes hat** und der nicht mit dem Schöpfer identisch sein muss (z.B. auch Kapitalgesellschaften).

Bis 1989 musste ein Werk, das etwa in den USA Schutz genießen sollte, ebendort registriert werden, um das Copyright zu erlangen. Seit Abschluss der „Berner Übereinkunft“ (einem internationalen Urheberrechtsabkommen) besteht auch in den USA keine Registrierungspflicht mehr, eine freiwillige Registrierung bleibt jedoch auch weiterhin möglich und ist in vielen Fällen auch zielführend.

Auch weiterhin bestehen große Unterschiede zwischen dem kontinentaleuropäischen Urheberrechtssystem und dem angloamerikanischen Copyright. Da etwa die Voraussetzungen für den Schutz, der Schutzzumfang und das Schutzsubjekt bei Copyright und Urheberrechtsschutz nicht identisch sind ist es grundsätzlich ratsam, sowohl einen Copyright- als auch einen Urhebervermerk auf dem Werk anzubringen.

4.4.2 DIE MARKE

Als Marke, können grundsätzlich **alle Zeichen geschützt werden, die sich graphisch darstellen lassen** (§ 1 Markenschutzgesetz), insbesondere sind dies **Wörter** (einschließlich Personennamen), **Abbildungen, Buchstaben, Zahlen** und die Form oder **Aufmachung von Waren**.

Voraussetzung: die „Zeichen“ sind geeignet, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.

Marken können demnach unterteilt werden in:

- Wortmarken (Buchstaben, Zahlen oder Kombination beider)
- Bildmarken (rein grafische Information)
- Wort-Bild-Marken (Kombination aus den beiden vorher genannten)
- Marken, mit denen Farben/Farbkombinationen geschützt werden
- 3D-Marken
- Klangmarken (da der Klang in Form von Notenschrift grafisch darstellbar ist)

Um Markenschutz zu erlangen, **muss die Marke beim Österreichischen Patentamt angemeldet werden**, worauf ein Prüfungsverfahren hinsichtlich der Erfüllung der formalen Kriterien als auch hinsichtlich des Nicht-Vorliegens von absoluten Eintragungshindernissen (etwa mangelnde Unterscheidungskraft) folgt. Auch wird eine **Ähnlichkeitsprüfung** hinsichtlich älterer österreichischer Marken derselben Waren- und Dienstleistungsklassen durchgeführt, **wobei diese nur der Information des Anmelders dient** und das Patentamt sogar identische Marken bei Vorliegen der sonstigen Erfordernisse eintragen muss. Das Markenrecht entsteht mit der Eintragung ins Markenregister.

Schutzdauer: Der österreichische Markenschutz ist zeitlich nicht begrenzt und kann mittels Entrichtung von Verlängerungsgebühren jeweils in Abständen und für die Dauer von zehn Jahren verlängert werden.

Eine Marke kann nicht eingetragen werden (§ 4 Abs 1 Markenschutzgesetz), wenn sie

- keine Unterscheidungskraft besitzt,
- ausschließlich aus Staatswappen bzw. Staatsfahnen oder anderen staatlichen Hoheitszeichen oder aus Wappen inländischer Gebietskörperschaften besteht,
- ausschließlich beschreibt, dh nur aus Zeichen oder Angaben besteht, die zur Bezeichnung der Art, der Beschaffenheit, der Menge, der Bestimmung, des Wertes, der geographischen Herkunft oder der Zeit der Herstellung der Ware oder der Erbringung der Dienstleistung oder zur Bezeichnung sonstiger Merkmale der Ware oder Dienstleistung dienen kann,
- Täuschungen bewirken könnte, z.B. „Woll“ befinden für Produkte aus Kunstfasern
- im allgemeinen Sprachgebrauch oder in den redlichen und ständigen Verkehrsgewohnheiten üblich geworden ist,
- gegen die öffentliche Ordnung oder gegen die guten Sitten verstoßen.

In bestimmten Fällen kann eine Marke auch nachträglich Unterscheidungskraft aufgrund ihrer Benutzung erlangen, wodurch die Marke letztendlich doch noch dem Markenschutz zugänglich wird. Spätestens 5 Jahre nach der Registrierung sollte die Marke auch tatsächlich benutzt werden, da widrigenfalls Dritte die Löschung der Marke beantragen können.

Der Schutzzumfang

Der Markeninhaber hat das ausschließliche **Recht, Dritten zu untersagen, die Marke oder ähnliche Zeichen** im geschäftlichen Verkehr für Waren oder Dienstleistungen **zu benutzen**. Neben der Markeneintragung in Österreich ist hier insbesondere auch auf die Möglichkeit hinzuweisen, eine sog. „Gemeinschaftsmarke“ der Europäischen Union anzumelden.

Die Gemeinschaftsmarke

Die Anmeldung einer Gemeinschaftsmarke bietet den Vorteil, aufgrund eines einheitlichen Eintragungsverfahrens, **Markenschutz für die gesamte Europäische Union** zu erlangen, wobei es nicht möglich ist, den Schutz auf einzelne Mitgliedsstaaten zu beschränken.

Ist die Eintragung bloß in einzelnen europäischen Staaten gewünscht, so besteht die Möglichkeit, in diesen Staaten nationale Marken anzumelden. Da hinsichtlich der Gemeinschaftsmarke bereits das Vorliegen eines Eintragungshindernisses auch nur in einem Mitgliedsstaat die Eintragung der Gemeinschaftsmarke verhindert, ist auch für diesen Fall die Anmeldung nationaler Marken in ausgewählten Staaten zu überlegen.

Eine Kennzeichnung der Marke mittels des Symbols „®“ bzw. des Zusatzes „TM“ ist zulässig, jedoch nicht verpflichtend.

Praxisbeispiel Marke

Monika Faber hat für ihr Coachingunternehmen einen klingenden Namen gefunden und bemerkt, dass die Wortkreation bisher nicht bekannt war. Sie meldet daher eine Wortmarke an. Da es sich bei der Wortschöpfung um deutsche Wortteile handelt, lässt sie diese nur in Österreich und Deutschland schützen. Zusätzlich hat sie sich von einer Grafikerin ein Logo gestalten lassen. Dieses meldet sie beim Harmonisierungsamt als Bildmarke für ganz Europa an.

Schwierig ist es für sie, die von ihr entwickelte Coachingmethode schützen zu lassen. Die Rücksprache mit einem Spezialisten ergab, dass diese als Geschäftsmethode bzw. neue Dienstleistung grundsätzlich nicht geschützt werden kann. Sie entscheidet sich daher, die Methode in einem Buch zu beschreiben und über ein Schulungsprogramm weiter zu geben, da sie so zumindest durch das Copyright geschützt ist.

4.4.3 DAS GESCHMACKSMUSTER

Durch den Geschmacksmusterschutz⁶ wird die **äußere Erscheinungsform eines Erzeugnisses oder eines Teils davon**, die sich aus den Linien, Konturen, Farben, der Gestalt, Oberflächenstruktur, den Werkstoffen und/oder seiner Verzierung ergibt, geschützt. Erzeugnisse, deren Gestalt sich ausschließlich aus deren technischer Funktion ergibt, sind dem Schutz im Sinne eines Geschmacksmusters jedoch nicht zugänglich.

Voraussetzung für den Schutz:

- die Form ist **neu** und
- **kann nicht** mit bereits bestehenden, veröffentlichten Produkten **verwechselt werden**.

Der Schutzzumfang

Der **Inhaber des Musters** hat, unter anderem, das **ausschließliche Recht der Herstellung, des Anbietens sowie des Inverkehrbringens des Musters**. Sowohl das österreichische, als auch das Gemeinschaftsgeschmacksmuster können in Abständen von 5 Jahren auf eine maximale Schutzdauer von 25 Jahren verlängert werden.

Neben der Möglichkeit, ein Muster lediglich für Österreich anzumelden, können Muster auch EU-weit geschützt werden (Gemeinschaftsgeschmacksmuster). Ein österreichisches Muster ist beim Österreichischen Patentamt anzumelden, das Europäische Muster kann sowohl über das Österreichische Patentamt als auch beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM) in Alicante (Spanien) angemeldet werden. Darüber hinaus können Muster auch in Nicht-EU-Staaten angemeldet werden.

Was ist wenn das Muster bereits veröffentlicht wurde?

Eine vorhergehende Veröffentlichung nimmt dem Muster dann nicht die geforderte Neuheit, wenn das Geschmacksmuster binnen eines Jahres nach Veröffentlichung angemeldet wird (sog. Neuheitsschonfrist). Dies ermöglicht dem Anmelder, zuerst die Markttauglichkeit des Produktes zu evaluieren, bevor er in den Musterschutz investiert. Nicht vom Schutz umfasst sind die dahinterstehende Erfindung, die Idee sowie das Herstellungsverfahren.

Recherchieren Sie vor einer Musteranmeldung, ob verwechslungsfähige Produkte nicht bereits in der Öffentlichkeit bekannt sind!

TIPP

Musteranmeldungen werden von den zuständigen Ämtern lediglich in Hinblick auf die Erfüllung der formalen Kriterien geprüft, nicht aber hinsichtlich ihrer Neuheit.

⁶ Meist kurz „Muster“ genannt.

Es wurde kein Muster angemeldet?

Unter Umständen gilt für das Werk der Urheberrechtsschutz bzw. der Schutz durch das „Nicht eingetragene Gemeinschaftsgeschmacksmuster“.

Das nicht eingetragene Gemeinschaftsgeschmacksmuster gewährt Schutz vor Nachahmung. Kein Schutz besteht also, wenn das Erzeugnis das Ergebnis eines selbständigen Entwurfs ist, dh. ein anderer etwa die gleiche Idee hatte und diese entsprechend umgesetzt hat.

Die gewährte Schutzdauer beträgt nur 3 Jahre, beginnend mit dem Tag, an dem es der Öffentlichkeit innerhalb der Gemeinschaft erstmals zugänglich gemacht wurde.

Praxisbeispiel Muster

Der Weinbauer Hubert Wolfram hat gemeinsam mit der Firma Huber eine spezielle Flaschenform entwickelt, die besonders gut in der Hand liegt und das tropffreie Ausschlenken von Rotwein ermöglicht. Um sicherzustellen, dass Konkurrenzunternehmen diese Flasche nicht kopieren, reicht er ein Geschmacksmuster ein.

4.4.4 DAS PATENT

Das Patent ist ein **Schutzrecht**, das dem Inhaber nach einem Registrierungsverfahren das **ausschließliche und zeitlich begrenzte Recht einräumt, eine Erfindung gewerblich zu nutzen und andere von der Nutzung auszuschließen**. Dabei muss die Erfindung

- neu sein, d.h. sie darf nicht zum „Stand der Technik“ gehören („Stand der Technik“ umschreibt den gesamten Wissensstand, der der Öffentlichkeit vor dem Anmeldedatum des Patents zugänglich ist);
- eine gewisse Erfindungshöhe aufweisen, d.h. sie darf sich für den Fachmann nicht in naheliegender Weise aus dem Stand der Technik ergeben;
- sie muss gewerblich anwendbar sein, sie darf nicht gegen die öffentliche Ordnung oder die guten Sitten verstoßen und
- muss technisch möglich sein.

Nach Anmeldung eines Patents prüft das Patentamt den Stand der Technik in dem betreffenden Gebiet, die Neuheit der Erfindung und ob die nötige Erfindungshöhe gegeben ist. Auch wird geprüft, ob die Patentansprüche, die den Schutzzumfang des Patents bestimmen, ausreichend klar und genau abgefasst sind.

TIPP

Das Innovationservice der Wirtschaftskammern bietet regelmäßig Marken- und Patentsprechtag – mehr dazu unter www.unternehmerservice.at; in Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Patentamt, mehr zu Marken- und Patentrechten www.patentamt.at/Beratung/Recherche_und_Produkte/

Wozu berechtigt ein Patent?

Gemäß § 31/1 Patentgesetz kann der Patentinhaber die Erfindung ab dem Tag der Bekanntmachung der Erteilung des Patents in dem sich aus der Patentschrift ergebenden Schutzzumfang gewerbsmäßig ausüben. Er muss dazu keine Gewerbeberechtigung einholen. Seine Rechte umfassen die **Herstellung, das In-Verkehr-Bringen und Verkaufen des Gegenstandes der Erfindung**. Wenn es sich bei der Erfindung um ein Verfahren handelt, so berechtigt ihn dies zum Gebrauch des Verfahrens.

Patente gelten nur in jenen Staaten, für die sie erteilt wurden; das heißt, sie sind **territoriale, nationale Schutzrechte**. Es gibt kein in einem einzigen Verfahren erlangbares Weltpatent. Zur Vereinfachung des Anmeldevorgangs gibt es jedoch in der Europäischen Union die Möglichkeit, z.B. ein sog. PCT-Patent anzumelden, bei dem ein Patent mittels eines einzigen Anmeldevorgangs in mehreren europäischen Ländern erlangt werden kann. Aufgrund der Komplexität der Materie kann hier auf die unterschiedlichen Möglichkeiten zur Patentanmeldung in Europa nicht näher eingegangen werden, es wird jedenfalls die Konsultation eines Patentanwalts empfohlen.

Die maximale Schutzdauer eines Patents beträgt 20 Jahre, nach Ablauf dieser Schutzdauer kann jedermann das ausgelaufene Patent frei nutzen.

**Unterstützung bei der Vermarktung von Innovationen finden Sie bei den
Unternehmerservice-Einrichtungen der WKO – www.unternehmerservice.at**

**Das Enterprise Europe Network (EEN) unterstützt Firmen und Forschungseinrichtungen bei ihren Internationalisierungsaktivitäten auf dem Europäischen Markt;
www.EnterpriseEuropeNetwork.at
www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu**

TIPP

Förderprogramme:

- **TECMA:** Förderung der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in der Praxis durch Anmeldung von Patenten und deren Verwertung durch Auslizenzierung
Austria Wirtschaftsservice – www.awsg.at/tecma
- **IPP:** Unterstützung im Kampf gegen Produktfälschungen und Plagiate und Begleitung von Unternehmen bei der Durchsetzung des geistigen Eigentumsrechts in Schwellenländern bietet das Innovationsschutzprogramm IPP; mehr dazu www.awsg.at/ipp
- **Discover IP:** Das kostenlose Service vom Österreichischen Patentamt und AWSG mit Unterstützung des Europäischen Patentamtes liefert einen Überblick über die Möglichkeiten in Sachen Schutz Geistigen Eigentum für technologisch orientierte KMUs in Österreich;
www.patentamt.at/Beratung/Discover.IP/

4.4.5 DAS GEBRAUCHSMUSTER – DAS „KLEINE“ PATENT

Gemäß § 1/1 Gebrauchsmustergesetz können als Gebrauchsmuster grundsätzlich Erfindungen geschützt werden, die

- neu sind,
- auf einem erfinderischen Schritt beruhen und
- gewerblich anwendbar sind.

Im Unterschied zum Patent gilt, dass eine Veröffentlichung, die maximal 6 Monate vor der Anmeldung zum Gebrauchsmusterschutz erfolgt ist, der Neuheit des Gebrauchsmusters nicht schadet (sog. Neuheitsschonfrist).

Das Gebrauchsmuster ist ein gewerbliches Schutzrecht für technische Erfindungen, bei dem die **Anforderungen an die erfinderische Leistung geringer** sind als beim Patent. Im Unterschied zum Patent erfolgt bei einer Gebrauchsmusteranmeldung **keine Prüfung auf Neuheit, erfinderische Höhe und gewerbliche Anwendbarkeit**.

Zur Erhöhung der Rechtssicherheit wird **jedoch** für jede Gebrauchsmusteranmeldung **der relevante Stand der Technik recherchiert**. Der Recherchenbericht wird mit der Gebrauchsmusterschrift veröffentlicht. Die **Verfahrensdauer** bei einer Gebrauchsmusteranmeldung ist **wesentlich kürzer** als bei einer Patentanmeldung. Auch das Gebrauchsmuster gilt nur in jenen Ländern, für die es angemeldet und registriert wurde. Der Gebrauchsmusterschutz ist nicht in Rechtsordnungen verankert und bietet daher nur eingeschränkten Schutz.

Wann macht das „kleine Patent“ Sinn?

Vor allem dann an, wenn die Erfindungshöhe geringer ist als für ein Patent gefordert. Da die Einreichung eines Gebrauchsmusters einfacher ist als die eines Patents, und später auf ein Patent „upgegradet“ werden kann (es gilt für die spätere Patenterteilung der Einreichstichtag des Gebrauchsmusters), werden Gebrauchsmuster auch beispielsweise deshalb angemeldet, um sich rasch die Erfinderschaft zu einem bestimmten Tag zu sichern und erst nachfolgend eine detaillierte Patenteinreichung vorzunehmen. Die maximale Schutzdauer eines Gebrauchsmusters beträgt 10 Jahre.

4.4.6 SONDERFALL: DIENSTNEHMERERFINDUNGEN UND -ENTWICKLUNGEN

Grundsätzlich steht jedem Erfinder das Recht zu, seine Erfindung zum Patent anzumelden und die Früchte daraus zu ziehen. Das Patentgesetz bestimmt jedoch, dass unter gewissen Umständen dem Dienstgeber des Erfinders diese Rechte gegen angemessene Entschädigung des Dienstnehmers zustehen.

Diensterfindungen bei Patenten und Gebrauchsmustern⁷

Eine Diensterfindung liegt vor, wenn die Erfindung ins Arbeitsgebiet des Unternehmens fällt und entweder

- die Tätigkeit, die zu der Erfindung führt zu den dienstlichen Obliegenheiten des Dienstnehmers gehört, oder
- der Dienstnehmer die Anregung zu der Erfindung durch seine berufliche Tätigkeit bekommen hat, oder
- die Erfahrungen oder Hilfsmittel des Unternehmens die Entwicklung der Erfindung wesentlich erleichtert haben.

⁷ Da in § 7 Abs. 2 Gebrauchsmustergesetz die Regelungen des Patentgesetzes übernommen wurden, gilt das für die Diensterfindung im Patentrecht Gesagte ebenso für Gebrauchsmuster, die von Dienstnehmern im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit entwickelt werden.

In der Regel ist es dabei **gleichgültig, ob die Erfindung in der Freizeit oder Arbeitszeit zustande kam.**

Dienstnehmer haben Anspruch auf die Erteilung eines Patentes, wenn nicht durch Vertrag (Schriftform unbedingt erforderlich) bzw. Kollektivvertrag Anderes vereinbart ist. Dies gilt jedoch nicht für öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse: Bei diesen stehen Dienststerfindungen „ex lege“, also per Gesetz, dem Dienstgeber zu.

Liegt eine Dienststerfindung vor, so hat der **Dienstnehmer eine unverzügliche Anzeigepflicht gegenüber dem Dienstgeber**. Der Dienstgeber hat sodann vier Monate Zeit zu erklären, ob er die Erfindung als Dienststerfindung für sich in Anspruch nimmt.

Unterlässt der Dienstnehmer die Meldung, so kann es zu Schadenersatzansprüchen kommen, wobei der Dienstnehmer dem Dienstgeber auch für den entgangenen Gewinn haftet. Äußert sich hingegen der Dienstgeber nicht innerhalb der bereits genannten Frist von vier Monaten, so verbleibt die Erfindung beim Dienstnehmer. Dienstgeber und Dienstnehmer sind „ex lege“ zur Geheimhaltung über die gegenständliche Erfindung verpflichtet.

Der Dienstnehmer hat grundsätzlich ein Recht auf angemessene Vergütung für seine Dienststerfindung, außer er ist ausdrücklich zur Erfindertätigkeit angestellt. Auch nach Auflösung des Dienstverhältnisses bleiben die vorerwähnten Rechte und Pflichten aufrecht! Gemäß § 6 Abs 2 PatG sind unter Dienstnehmern Angestellte und Arbeiter jeder Art zu verstehen. Dies umfasst u.U. auch Werkvertragnehmer und freie Dienstnehmer (in diesem Bereich bestehen unterschiedliche Rechtsmeinungen). Daher sollte man etwa mit Werkvertragnehmern die Abtretung der Patentrechte schriftlich vereinbaren.

Praxisbeispiel Patent

Die Schlosserei Johannes Pauli GmbH ist schon öfter mit Anfragen konfrontiert gewesen, für die es derzeit keine technischen Lösungen gibt. Ein Team aus mehreren Mitarbeitern hat sich diesem ungelösten Kundenproblem angenommen und einen Lösungsvorschlag gefunden. Eine Patentrecherche, durchgeführt von einem Spezialisten ergab, dass eine solche Lösung bis dato nicht bekannt ist. Das Unternehmen beschließt, eine Patentanmeldung vorzunehmen und im Ausland nach Lizenzpartnern zu suchen. Für den Heimmarkt soll die Produktion und der Vertrieb selbst erfolgen. Da es sich für die Mitarbeiter um eine Dienststerfindung handelt, werden sie aus den künftigen Erträgen aus dem Patent beteiligt.

Dienststerfindung bei Geschmacksmustern

Der Anspruch auf Musterschutz steht grundsätzlich dem Schöpfer des Musters zu (§ 7 Abs. 1 Musterschutzgesetz). Im Falle von Arbeitnehmern trifft § 7 Abs 2 Musterschutzgesetz jedoch eine **Sonderregelung im Bereich Muster**.

Fällt nämlich das Muster in das Arbeitsgebiet des Unternehmens und hat die Tätigkeit, die zu dem Muster geführt hat, zu den dienstlichen Obliegenheiten des Arbeitnehmers gehört oder ist das Muster außerhalb eines Arbeitsverhältnisses im Auftrag geschaffen worden, so steht der **Anspruch auf Musterschutz**, wenn nichts anderes vereinbart worden ist, dem **Arbeitgeber** bzw. dem Auftraggeber oder seinem Rechtsnachfolger zu.



Wissen erfassen und darstellen – das Wissensprofil

„Zu wissen, was man weiß, und zu wissen, was man tut, das ist Wissen.“

Konfuzius

Viele Unternehmer sehen das ebenfalls so und stellen folgende Wissensfragen: Was weiß mein Unternehmen? Was sollte es wissen? Wer sind die Wissensträger? Wie kommuniziere ich dieses Wissen? Was ist dieses Wissen wert?

Der Wert von Wissen wird immer wichtiger. **In vielen Unternehmen übersteigt der Wert der immateriellen Güter und des intellektuellen Kapitals bereits den Wert aller anderen Ressourcen.** Die nachfolgende Tabelle zeigt den Unterschied zwischen Kapital und Wissen als erfolgskritische Unternehmensressource:

Kapital vs. Wissen

KAPITAL ...	WISSEN ...
<ul style="list-style-type: none"> ■ ist personenunabhängig ■ schwindet bei Verteilung ■ erleidet einen Wertverlust bei Nutzung ■ ist statisch bzw. objektbezogen ■ ist einfach zu messen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ist personengebunden ■ wächst bei Verteilung ■ erfährt eine Wertsteigerung bei Nutzung ■ ist dynamisch bzw. prozessorientiert ■ ist schwierig zu messen

(Quelle: Prof. Dr. Hans-Günter Lindner: Wissensbilanz 2.0)

Klassische Bilanzen betrachten, meist vergangenheitsorientiert, überwiegend materielle Vermögenswerte. **Für Unternehmer, Geldgeber und künftigen Partner liefern Bilanzen keine ausreichenden Informationen bei Investitions- oder Kooperationsentscheidungen oder über die Innovationskraft bzw. die Wissensressourcen eines Unternehmens.**

Bei der Darstellung bzw. Bewertung von Wissen geht es darum, aktuelles und künftiges erfolgsrelevantes Wissen entsprechend zu kommunizieren. Das bedeutet nicht unbedingt, Wissen zu quantifizieren, um einen geldwerten Betrag zu erhalten (Wissensbilanz). Die nachstehende Tabelle verdeutlicht den grundsätzlichen Unterschied zwischen den beiden Darstellungsmethoden:

Finanz- vs. Wissensdarstellung

FINANZ-DARSTELLUNG – BILANZ/GUV

Wie setzt sich das Kapital des Unternehmens zusammen und wofür wird es verwendet?

Woher kommen die Einkünfte des Unternehmens und wofür werden diese verwendet?

Wie haben sich die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (Cash-Flow, Umsatz, Gewinn, Liquidität, Kapitalrentabilität, etc.) entwickelt?

WISSENSDARSTELLUNG – WISSENSPROFIL

Welches ist das intellektuelle Kapital des Unternehmens und wie setzt sich dieses zusammen?
Welchen Beitrag liefert es zum Erfolg des Unternehmens?

Was hat das Unternehmen bisher unternommen, um das Wissenskapital zu erhalten bzw. zu vergrößern?
Welchen Nutzen haben diese Aktivitäten gebracht (für Kunden, das Unternehmen, für Interessensgruppen)?

Welchen Beitrag liefert intellektuelles Kapital zum Unternehmenserfolg? Für welchen Geschäftsbereich ist welches Wissen – heute und morgen – relevant?

5.1 Was kann ein Wissensprofil

Die Motive für die Erstellung eines Wissensprofils sind vielfältig und werden in der Regel vom wirtschaftlichen Umfeld, der Mitarbeiterzahl oder den strategischen Zielen des Unternehmens beeinflusst, wie zum Beispiel:

■ **Standortbestimmung**

Ein Wissensprofil ermöglicht den Überblick über die kritischen Erfolgsfaktoren im Wertschöpfungsprozess, die in der herkömmlichen finanziellen Bewertung nicht sichtbar sind.

■ **Zielbestimmung**

Etablierte Unternehmen, sowie auch Gründer können durch ein Wissensprofil ihren Kunden, Lieferanten, Kreditgebern, etc. kommunizieren, wie sich die Geschäftsprozesse, die Wertschöpfung und die immateriellen Ressourcen zusammensetzen bzw. in den Folgejahren verändern werden. Die Erstellung eines Wissensprofils ist damit eine wesentliche Ergänzung zum herkömmlichen Businessplan.

■ **Steuerung der Unternehmensorganisation**

Das Management von intellektuellem Kapital (z.B. Wissensentwicklung, Wissenstransfer, etc.) kann nur durch entsprechende Darstellung, Messung und Bewertung im Rahmen eines Wissensprofils erfolgen.

■ **Unternehmensfinanzierung**

Je transparenter ein Unternehmen, desto geringer das Risiko für Kapitalgeber und desto besser die Einschätzung der Bonität. Die Vorlage eines Wissensprofils an die Kapitalgeber ist besonders für wissensbasierte Unternehmen von Bedeutung, für die eine überwiegende Bewertung nach traditionell finanzbasierten Kennzahlenmethoden kaum möglich bzw. wenig sinnvoll ist.

■ Akquisition und Bindung von Kunden

Die transparente Darstellung der Produkt- und Leistungseigenschaften, aber vor allem von im Unternehmen vorhandenem Wissen und Kompetenzen im Rahmen eines kundenorientierten Wissensprofils ist ein wesentlicher Baustein für die Akquisition von Neukunden bzw. die Bindung von Stammkunden.

■ Akquisition und Bindung von Mitarbeitern

Neben finanziellen Aspekten spielen für Mitarbeiter bei der Wahl des Arbeitsplatzes und beim Verbleib im Unternehmen immaterielle Faktoren, wie Image des Unternehmens, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmenskultur und Arbeitsklima eine große Rolle. Für die erfolgreiche Akquisition geeigneter Mitarbeiter und deren Bindung ist die Erstellung eines Wissensprofils ein besonders geeignetes Instrument.

■ Kooperationen

Kooperationen können für Mikrounternehmen lebensnotwendig sein. Sie erfordern eine deutlich verbesserte Kommunikation insbesondere der immateriellen Werte des Unternehmens. Das Wissensprofil eignet sich in diesem Fall besonders gut, um die vorhandene Wissensbasis (Wissen, Know How, Erfahrung, Expertise, etc.) für potenzielle Kooperationspartner transparent darzustellen.

5.2 In fünf Schritten zu Ihrem Wissensprofil

Das Wissensprofil ist mehr als ein Instrument um Wissen darzustellen. **Es beschäftigt sich mit der strategischen Bedeutung von Wissen für die Wertschöpfung und der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.**

Vergleichbar mit einem Persönlichkeitsprofil, in dem die individuellen Merkmale eines Menschen beschrieben werden, bildet das Wissensprofil die wissensbezogenen Eigenschaften eines Unternehmens ab.

Ausgangspunkt für die Erstellung eines Wissensprofils ist die Erhebung von erfolgsrelevantem und berichtenswertem Wissen. Die Erstellung des Wissensprofils erfolgt in fünf Schritten an Hand der nachfolgenden Checklisten.

- **Schritt 1:** Definition der Zielgruppen
- **Schritt 2:** Wissenswertes über das Geschäftsumfeld
- **Schritt 3:** Intellektuelles Kapital erfassen
- **Schritt 4:** Vision, Geschäftsstrategie, Wissensziele
- **Schritt 5:** Kommunikation des Wissensprofils

Für die Verwendung der Checklisten ist Folgendes zu bemerken:

- Nicht alle Informationen, die erhoben werden, sind für alle Interessengruppen gedacht. Beachten Sie bei der Kommunikation nach außen (z.B. Kreditgeber, Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, etc.), dass sie die Ist-Situation darstellen. Umgekehrt sollte die Soll-Situation nach innen kommuniziert werden (z.B. Geschäftsführung, Mitarbeiter, Familie, etc.).
- Je nach individueller Situation des Unternehmens bzw. je nach geplantem Umfang, können die Checklisten entsprechend verändert bzw. ergänzt werden.
- Sämtliche Checklisten stehen unter <http://www.unternehmerservice.at> als kostenloses Download zur Verfügung.

1

Schritt 1: Definition der Zielgruppen

Alle für ein Unternehmen relevanten Interessengruppen können Zielgruppe eines Wissensprofils sein.

Zielgruppen des Wissensprofils

ZIELGRUPPE BZW. FOKUS DES WISSENSPROFILS	ZIELGRUPPE INTERN	ZIELGRUPPE EXTERN
<p>Wer sind die Zielgruppen? Was erwarten die Zielgruppen in erster Linie?</p>	<p>Eigentümer (Familie), Inhaber, Geschäftsführung, Mitarbeiter, Organisationseinheiten, Abteilungen, etc.</p> <p>Informationen über die Zukunft der Organisation, Stärken und Schwächen von Wissensgebieten, Wissensentwicklung.</p> <p>Orientierung, wie Wissen und Abläufe zur Erstellung der Unternehmensleistung optimal integriert werden können. Operative Motivation: wer weiß was und ist wofür „zuständig“ und: Wie geht es besser?</p>	<p>Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, potentielle Mitarbeiter, Kooperationspartner.</p> <p>Informationen über die Zukunft der Organisation, Stärken und Schwächen von Wissensgebieten, Wissensentwicklung.</p>
<p>Was wird berichtet?</p>	<p>Je detaillierter, desto besser, die Grenzen bilden datengeschützte, personenbezogene Daten.</p>	<p>Strategisch gefiltert – je nach Zielgruppe und Grad der Verbindlichkeit der Zielgruppe (Partner erfahren mehr als Konkurrenten).</p>
<p>Wie wird berichtet?</p>	<p>Präsentation, Bericht, Broschüre, Intranet, etc. Die interne Darstellung ist mit weniger Aufwand als die externe Kommunikation verbunden.</p>	<p>Klar strukturierte Darstellung von Informationen im Unternehmenskontext. Wesentlich ist die zusätzliche explizite Ergänzung um Interpretationen, da die externen Leser wenig oder keinen Einblick in die Organisation haben. Auf entsprechende Aufbereitung (Text, Grafik, Bilder) ist zu achten.</p>
<p>Nutzen aus Sicht des Unternehmens</p>	<p>Was sind unsere wichtigsten Ressourcen in Hinblick auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen? Wo sind wir gut, wo sind wir schlecht? Wo stehen wir im Vergleich zu anderen und zu den Besten? Was müssen und können wir tun? Welche Auswirkungen sind bei Veränderungen zu erwarten? Wie erfolgreich sind unsere dazu eingeleiteten Maßnahmen?</p>	<p>Wer sind wir? Was können wir und was haben wir zu bieten? Warum sind wir gut? Was sind wir wert?</p>

(Quelle: Leitfaden Wissensbilanz – Made in Germany; Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz – Bundesministerium für Wissenschaft und Technologie, Berlin, Oktober 2008)

Fallbeispiel: Express-Drucker GmbH & Co KG

Die Express-Drucker GmbH & Co KG wurde 1950 von Wilhelm Drucker gegründet und wird in zweiter Generation vom Sohn Paul geführt, der, wie sein Vater, eine Druckerlehre sowie die grafische Lehranstalt absolvierte.

Paul Drucker hat darüber hinaus Zusatzausbildungen im Bereich „Computer to Plate“ und Qualitätsmanagement absolviert, was 2008 zu einer Zertifizierung der Druckerei nach ISO 12647 (ProzessStandard Offsetdruck) geführt hat. Tochter Karin absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre und ist für die kaufmännische Leitung des Betriebes verantwortlich, während ihr Bruder Paul technischer Leiter ist. Vater Wilhelm ist bereits im Ruhestand, steht beiden Kindern aber einmal pro Woche mit seinem Erfahrungswissen im Betrieb zur Seite.

Karins Sohn Alexander besucht ebenfalls „die Grafische“ und absolviert seine Praktika im Familienbetrieb. Er interessiert sich besonders für neue Medien und digitale Druckverfahren. Regelmäßigen Erfahrungsaustausch pflegen die Drucker mit ehemaligen, bereits pensionierten Mitarbeitern im Rahmen der wöchentlichen Kegelrunden.

Die Express-Drucker GmbH & Co KG beschäftigt 7 Mitarbeiter und bietet folgende Leistungen an:

- Offsetdruck
- Digitaldruck
- Druckvorstufe und -gestaltung
- Weiterverarbeitung

Als ersten Schritt definiert Familie Drucker die Zielgruppen für ihr Wissensprofil:

- Mitarbeiter:** Sohn Alexander sieht ein mögliches Konfliktpotential und ev. mangelnden Wissenstransfer zwischen der Familie und den derzeitigen Mitarbeitern.
- Kunden:** Sohn Alexander, inspiriert durch die WIFI Initiative „Erfolgsfaktor Wissen“, möchte das vorhandene Wissen besser kommunizieren, da ohnehin ein Relaunch des aktuellen Werbematerials (Imagefolder, Webauftritt) der Druckerei geplant ist. Die wissensbasierten Kompetenzen des Unternehmens sollen darin besser kommuniziert werden.
- Kreditgeber:** Es sind Investitionen geplant. Die Hausbank soll mit zusätzlichen Informationen versorgt werden, um die speziellen Kompetenzen (intellektuelles Kapital), die in der Bilanz nicht ausgedrückt werden, darzustellen.
- Kooperationen:** Bei Endfertigung und im Verlagswesen sind Kooperationen geplant, dabei soll das Wissensprofil eine solide Basis für ein mögliches Matching darstellen.



2

Schritt 2: Wissenswertes über das Geschäftsumfeld und Kundengruppen

Schritt 2 setzt beim Unternehmen und dessen Umfeld (Rahmenbedingungen) an und behandelt folgende Fragen:

- Wie ist die aktuelle Situation?
- Was läuft besonders gut?
- In welchen Bereichen bestehen Probleme?
- Was ist das erfolgsrelevante Wissen?
- Was ist für die Interessengruppen wissenswert?
- In welchen Bereichen besteht Handlungsbedarf?

Unternehmen wissen viel darüber, was Kunden wollen; manches davon schlummert im Verborgenen. Beim Erheben der Potentiale behandelt die nachfolgende Checkliste folgende Fragen:

- Wer sind die wichtigsten Kunden?
- Warum kaufen sie gerade bei Ihnen ein?

Geschäftsumfeld und Kundengruppen

ANALYSE DES GESCHÄFTSUMFELDES	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Situation des/der Inhaber/s	Familienbetrieb, gegr. 1950	Tradition, Kontinuität, auch in der zweiten Generation	Besonderen Wert des Traditionsunternehmens kommunizieren
Finanzierungssituation (z.B. Eigenkapital, Fremdkapital)	Kontokorrentkredit, Informationsmangel, wie Kreditkonditionen verbessert werden könnten	—	Wissensprofil zusätzlich zu Bilanz und GuV an Bank, Akquisition von Wissen über die Gestaltung der Kreditkonditionen
Rechnungswesen (z.B. Buchhaltung, Fakturierung, Controlling)	Wird von Karin geführt, Daten sind für Paul einsehbar, Steuerberater führt nur Jahresabschluss durch	Die interne Buchhaltung ermöglicht eine laufende Kontrolle der wirtschaftlichen Entwicklung (z.B. Liquiditäts- und Kostenrechnung) sowie unterjährige Erfolgsanalyse	—
Wettbewerbssituation (z.B. Anzahl der Mitbewerber, Marktanteile, Entwicklung der Märkte, Bekanntheitsgrad, Abhängigkeiten, Eintrittsbarrieren)	Viele Mitbewerber, breites Leistungsspektrum, Abgrenzung problematisch	—	Erstellung eines klaren Profils, Alleinstellungsmerkmale ausarbeiten
Konjunktursituation (z.B. Abhängigkeiten)	Branche ist stark konjunkturabhängig, Auftragsrückgang im vergangenen Jahr	—	Stärkere Akquisition von Wissen im Bereich produkt- und leistungsspezifischer Nischen

ANALYSE DES GESCHÄFTSUMFELDES	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Entwicklung der Verkaufspreise	Preisanpassungen nach oben/unten finden zu langsam statt	—	Teilnahme am branchenspezifischen Konjunkturbarometer
Entwicklung der Einkaufspreise	Extreme Preisschwankungen am Papiermarkt, fließen zu langsam in die Kalkulation ein	—	Teilnahme am branchenspezifischen Konjunkturbarometer
Produkt- und Leistungsab-satz (z.B. Vertriebskanäle, Medien, Partner)	Folder, Website, Mundpropaganda, keine Werbewirkungskontrolle	—	Bessere Darstellung von Leistungen, mehr Aufmerksamkeit von potentiellen Kunden
Kundendienst (z.B. Beratung, Service, Wartung, Hotline, Produktgarantien)	Beratung im Bereich Press und Prepress ist integrierender Bestandteil des Leistungsangebotes	Hohe Fachkompetenz durch lange Erfahrung, Eingehen auf individuelle Bedürfnisse	—
Lieferanten (z.B. Abhängigkeit, Auswahlchancen, Durchsetzbarkeit von Preis-, Qualitäts- und Logistikansprüchen)	Traditionell wird bei einigen wenigen Lieferanten eingekauft	—	Stärkere Nutzung des Internet für Preis- und Lieferantenvergleich
Kooperationspartner (z.B. Qualifikation, Zuverlässigkeit, Vertrauen)	Keine	—	Stärkere Nutzung von Kooperationsplattformen im Druck- und Medienbereich
Mitarbeiter (z.B. Qualifikation, Motivation, Entwicklungsfähigkeit)	Gut ausgebildete Mitarbeiter	Fach- und Erfahrungswissen	Bessere Integration der Mitarbeiter in die familiäre Wissensbasis
Rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Normen, Vorschriften, Schutzrechte, Stabilität)	Zertifizierung nach ISO 12647 (ProzessStandard Offestdruck)	Zertifizierung wird tatsächlich im Unternehmen gelebt, Aktualisierungen werden laufend umgesetzt	Zusätzliches Wissen über umweltrelevante Normen erforderlich
Technologische Bedingungen (z.B. Ausstattung, Entwicklungsgeschwindigkeit, Updatekosten)	Lt. eigener Wahrnehmung technologisch Up-to-date	Eingesetzte Technik wird in Marketingunterlagen kommuniziert	Stärkere Orientierung an digitalen Technologien und neuen Medien
Umweltbedingungen (z.B. Emissionen, Immissionen)	Lt. eigener Wahrnehmung Up-to-date im Umweltbereich	—	Stärkere Orientierung an umweltrelevanten Entwicklungen und Normen
Politische Entwicklungen (z.B. Wirtschafts- und Steuerpolitik, Stabilität)	Fam. Drucker nimmt aktiv an Veranstaltungen der Wirtschaftskammer teil	—	—

ANALYSE DES GESCHÄFTSUMFELDES	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
<p>Warum kaufen Kunden? Was ist besonders bzw. einzigartig an den Produkten/Leistungen?</p>	<p>Hoher Stammkundenanteil, laufende Qualitätskontrolle, individuelles, rasches Eingehen auf Kundenbedürfnisse</p>	<p>Spezialisierung auf kleine Auflagen, Implementierung von hohen Qualitätsstandards, Termintreue</p>	<p>Stärkere Kommunikation der Spezialisierung</p>
<p>Mit welchen Produkten/Leistungen wird der meiste Umsatz erzielt?</p>	<p>Offsetdruck</p>	<p>Generationenübergreifende Erfahrung im Bereich Offsetdruck</p>	<p>Zur Umsatzsteigerung soll der Verlagsbereich durch Kooperationen verstärkt werden</p>
<p>Mit welchen Produkten/Leistungen wird der größte Gewinn erzielt?</p>	<p>Digitaldruck, Druckvorstufe und -gestaltung</p>	<p>Große Erfahrung im Bereich Druckvorstufe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkere Orientierung an Druckvorstufe und -gestaltung - Erschließung von neuen Kundengruppen im Bereich „neue Medien“
<p>Kundenstruktur (z.B. Abhängigkeiten, Konzentration auf Lauf- bzw. Stammkunden, Kundenbindung)</p>	<p>Sehr hoher Stammkundenanteil, aber in stark konjunkturabhängigen Branchen</p>	<p>—</p>	<p>Erweiterung der Zielgruppen im Bereich der öffentlichen Auftraggeber (Gemeinde, Land) sowie durch Erschließung neuer Nischen im Expressdruck-Bereich (z.B. Geschäftsdrucksorten, Kleinauflagen, etc.) durch Implementierung eines Webshops. Für beide Maßnahmen ist die Akquisition von zusätzlichem Wissen erforderlich</p>
<p>Mit welcher Kundengruppe machen Sie den meisten Umsatz?</p>	<p>Kleine und mittlere Unternehmen</p>	<p>Durch generationenübergreifende Erfahrung gute Kenntnisse der Zielgruppen</p>	<p>Zusätzliches Wissen für folgende neue Zielgruppen erforderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Öffentlicher Bereich (Gemeinde, Land) - Gewerbliche Kunden für Kleinauflagen im Bereich Geschäftspapiere - Gewerbliche Kunden im Bereich neue Medien
<p>Mit welcher Kundengruppe machen Sie den meisten Gewinn?</p>	<p>Kleine und mittlere Unternehmen</p>	<p>—</p>	<p>s.o.</p>
<p>Was ist der besondere Nutzen ihrer Produkte/Leistungen?</p>	<p>Beratung, Termintreue, Auflagenflexibilität</p>	<p>Umfangreiches Wissen über Bedürfnisse und Erwartungen aufgrund jahrzehntelanger Erfahrung</p>	<p>Bessere Kommunikation dieser Kompetenzen im Rahmen des geplanten Relaunch der Werbemittel des Betriebes</p>

ANALYSE DES GESCHÄFTSUMFELDES	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Gibt es Personen innerhalb/außerhalb des Unternehmens, die einen besonderen Beitrag zum Kundennutzen leisten?	Langjährige Mitarbeiter kennen Bedürfnisse/ Erwartungen der Stammkunden, Vertrauensvorschuss	Jahrzehntelanges Erfahrungswissen	Weitergabe des Erfahrungswissens an potentielle Kundenschichten durch Nutzung von Web 2.0 Technologien (Community, Blog, etc.)
Gibt es Veränderungen im Kundenverhalten im Vergleich zu den Vorjahren?	Umsatzrückgang in der Zielgruppe der Werbeagenturen	Das Wissen über Änderungen im Kundenverhalten wird laufend aktualisiert	Siehe Maßnahmen im Bereich Akquisition neuer Zielgruppen
...

Download unter <http://www.unternehmerservice.at>

Schritt 3: Intellektuelles Kapital erfassen



Das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen liegt darin, einige Dinge besser zu machen, als andere. Meist ist dabei das intellektuelle Kapital der Schlüssel zum Erfolg. Beim intellektuellen Kapital unterscheidet man zwischen

- **Humankapital:** personengebundene Kenntnisse, Kompetenzen, Motivationen, Lernfähigkeit und Erfahrung der Personen im Unternehmen.
- **Strukturkapital:** alle Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie die technische Infrastruktur eines Unternehmens.
- **Beziehungskapital:** Darstellung der Beziehung eines Unternehmens zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit.

Schritt 3.1. Humankapital

Dieser Faktor ist naturgemäß stark an Individuen gebunden und geht Unternehmen verloren, wenn relevante Wissensträger für einen bestimmten Zeitraum ausfallen oder das Unternehmen verlassen. Zunächst wird deshalb das personengebundene Wissen erfasst, beispielsweise im Zuge eines Mitarbeitergespräches.

**Informieren Sie Ihre Mitarbeiter VOR Start der Wissenserhebung über das Projekt!
Behandeln Sie dieses höchst persönliche Thema mit der entsprechenden Sensibilität!**



Schritt 3.1.a Individuelles Humankapital – Der Faktor Mensch

Wir empfehlen für Wissensträger jeweils eine getrennte Checkliste auszufüllen! Dem dargestellten Fallbeispiel folgend, wurde die Checkliste nur für den technischen Leiter P. Drucker dargestellt.

Schritt 3.1.a – Checkliste individuelles Humankapital

INDIVIDUELLES HUMANKAPITAL	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Qualifikation (z.B. Schulabschluss, Fachhochschule, Universität)	Druckerlehre, Meisterprüfung, grafische Lehranstalt	Solide Grund- und Weiterbildung	—
Erfahrung, (z.B. Praxis, innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens)	Seit der Lehrzeit im familieneigenen Druckereibetrieb tätig	Beruf „von der Pike auf“ gelernt, garantiert Kontinuität	—
Weiterbildung	ISO 12647, ProzessStandard Offset	Laufende Weiterbildung	—
Sonstige Kenntnisse, (z.B. Hobbies)	Kegeln	—	—
Soziale Kompetenzen, (z.B. Fähigkeit, mit anderen zu kommunizieren, Führungsqualität, Fähigkeit zur Herstellung und Verstärkung von Vertrauen, Lern- bzw. Teamfähigkeit)	Besonders kommunikativ, bezieht Führungsstärke aus fundiertem Erfahrungswissen	Scheut nicht die Wissensakquisition durch Einbeziehung älterer bzw. pensionierter Mitarbeiter	Zu starke Orientierung an die ältere Generation im bzw. außerhalb des Betriebes, stärkere Einbindung der aktuellen Mitarbeiter in die Wissensbasis des Unternehmens
Motivation (z.B. Fähigkeit bzw. Wunsch, sich aktiv einzubringen, Bereitschaft Wissen zu teilen, zum Wissens- und Erfahrungsaustausch, Zufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen)	Hohe Motivation, da Firmeninhaber, hohe Bereitschaft Wissen früherer Generationen zu akquirieren, niedrige Bereitschaft erlangtes Wissen und Erfahrungen mit aktuellem Mitarbeiterstab zu teilen	—	Verbesserung der Bereitschaft zur Wissensweitergabe
...

Download unter <http://www.unternehmerservice.at>

Schritt 3.1.b Kollektives Humankapital der Organisation

Kollektives Humankapital ist nicht an Individuen gebunden und meint das gemeinsame Wissen der Organisation. Darüber hinaus werden in dieser Checkliste wissensbezogene, strukturelle Bedingungen im Bereich des Wissenstransfers, der Wissensbildung sowie der Rekrutierung und Förderung von Mitarbeitern behandelt.

Schritt 3.1.b – Checkliste kollektives Humankapital

KOLLEKTIVES HUMANKAPITAL	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Wissensstärken im Vergleich zum Wettbewerb	Hohe Fachkompetenz, zertifizierte Qualität, gute Kenntnisse über Bedürfnisse und Erwartungen der Stammkunden, Vertrauensvorschuss	—	—
Sind die Mitarbeiter über Vision und Strategie des Unternehmens informiert?	Teilweise, steht im Internet auf der Website des Unternehmens	—	Stärkere Einbindung der Mitarbeiter bei Entwicklung bzw. Anpassung von Vision und Strategie
Wissenstransfer (z.B. Wissensaustausch zwischen den Mitgliedern der Organisation bzw. dem Umfeld, gezielter Wissenstransfer zwischen den Generationen zur Sicherung des erfolgskritischen Wissens)	Guter Wissenstransfer von früheren Generationen, Mangel beim Transfer von Wissen und Erfahrungen zum aktuellen Mitarbeiterstab	—	Wissen sollte verstärkt zu Mitarbeitern transferiert werden
Förderung der Wissensbildung (z.B. Erleichterung der Kommunikation zwischen den Mitgliedern der Organisation)	Nach Bedarf Besprechungen zwischen Karin, Paul, Wilhelm bzw. den relevanten Mitarbeitern	—	Regelmäßige Bürobesprechungen, bewusste Kommunikation relevanter Informationen
Rahmenbedingungen für die Entfaltung eines kreativen Umfelds	Kreativität wird derzeit nur in den Kegelrunden gepflegt		Zukunftsworkshop mit Mitarbeitern, Motivation + Ideen
Rekrutierung von Mitarbeitern	Mittels Inseraten	—	—
Austrittsbarrieren zur Reduktion des Verlustes von Wissen bei Abwanderung von Mitarbeitern	Keine	—	Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern und zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern sollte regelmäßig erfolgen
„Unersetzbarkeit“ von Personen (z.B. bei Urlaub, Krankheit, Kündigung) sowie Mitarbeiterfluktuation	Nur Paul hat Überblick über Angebots- bzw. Auftragsverwaltung, Mitarbeiter Huber ist primärer Ansprechpartner für einen Teil der Stammkunden	—	Implementierung eines ERP/CRM ¹ Systems
...

Download unter <http://www.unternehmerservice.at>;

¹ Anwendungssoftware zur Unterstützung von Ressourcenplanung und Kundenpflege; ERP=Enterprise Resource Planning/CRM=Customer-Relationship-Management

Schritt 3.2 Strukturkapital

Das Strukturkapital kann als das Wissen bezeichnet werden, dass in Form von Unternehmenskultur, Zertifizierungen, Patenten, Marken, Mustern, Urheberrechten, Software, Geschäftsgeheimnissen, etc. besteht. Es kann daher

- in Form von Dokumentationen, Datenbanken, Expertensystemen, Management-Informationen-Systemen und Wissens-Management-Systemen vorliegen bzw.
- „in Gewohnheiten“ gespeichert sein, ohne jemals explizit beschrieben worden zu sein.

So lange Mitarbeiter dem Unternehmen angehören, befindet sich ihr Wissen im Gedächtnis der Organisation und steht für einen wiederholten Einsatz bereit (explizites Wissen). Explizites Wissen abzuspeichern, erfordert z.B. Selektion, Ordnung bzw. Kategorisierung, Aktualisierung aber auch Löschen von veralteten Informationen. Zur Nutzung von explizitem Wissen ist Wissensteilung unbedingt erforderlich.

Schritt 3.2 – Checkliste Strukturkapital

STRUKTURKAPITAL	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Organisationsstruktur, (z.B. Personen, Beziehungen, Abteilungen)	Klare Organisationsstruktur, klare Zuständigkeiten	—	—
Unternehmenskultur, (z.B. Werte /Normen, Arbeitsweise, die den Umgang bzw. Wissensaustausch mit Kunden/Lieferanten bestimmen)	Keine besonderen (den Unternehmern bewussten) Normen, Sponsoring – Spenden an karitative Einrichtungen an Stelle von Weihnachtsgeschenken, umweltschonende Technologie	Der Kunde ist König, wir übernehmen Verantwortung für maßgeschneiderte Produkte, termingerechte Lieferung, für unsere Umwelt, als Arbeitgeber in der Region	Kommunizieren der Werte nach Innen und Außen
Einsatz bestimmter Methoden bzw. Medien zur Beschaffung von Informationen und Wissen	Regelmäßige Information durch Wirtschaftskammer	—	—
Status und Entwicklung der Informationstechnik (z.B. Software, Hardware, Groupware, sonstige IT-Systeme)	Kundendatenbank, allerdings werden viele Informationen nicht in der Datenbank vermerkt	Wissensschatz Stammkundendatei	Einführung einer Groupware-Lösung mit Informationen über sämtliche kunden- und auftragsrelevanten Informationen
Entwicklung von Produkten /Leistungen und deren Beitrag zum Produkt- bzw. Unternehmenserfolg	—	—	Stärkere Einbeziehung von Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen

STRUKTURKAPITAL	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit der Leistungsprozesse	Im Zuge der ISO Zertifizierung wurden die relevanten Prozesse dargestellt	ISO Zertifizierung und laufende Rezertifizierungen bilden die Richtschnur für das unternehmerische Handeln	—
Qualitätsmanagement	ISO 12647	Laufendes Qualitätsmanagement steht an erster Stelle und wird im Betrieb auch tatsächlich gelebt	—
Sicherung von geistigem Eigentum (z.B. Marken, Gebrauchsmuster, Patente)	—	—	—
...

Download unter <http://www.unternehmerservice.at>

Schritt 3.3 Beziehungskapital

Das Beziehungskapital stellt die Beziehung eines Unternehmens zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar.

Schritt 3.3 – Checkliste Beziehungskapital

BEZIEHUNGSKAPITAL	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Beziehungen zu Kunden (aktuelle, ehemalige, potenzielle)	Hoher Stammkundenanteil	Zufriedene Kunden, die immer wieder bestellen	—
Kommunikations- und Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens	Nach Bedarf	—	Verbesserung der Kommunikation zwischen Inhaberfamilie und Mitarbeitern erforderlich
Aktivitäten zur Pflege der Kundenbeziehungen bzw. zur Kundenbindung (z.B. Vertrieb, Marketing, CRM, etc.)	Grunddaten in Buchhaltung, Papierablage bzw. in den Köpfen der Mitarbeiter	—	CRM, Einführung von verteiltem Wissen erforderlich
Kundenzufriedenheit	Sehr hoch, hohe Wiederkauftrate	—	—

BEZIEHUNGSKAPITAL	AKTUELLE SITUATION	ERFOLGSRELEVANTES WISSEN	HANDLUNGSBEDARF
Beziehungen zu Lieferanten (aktuelle, ehemalige, potenzielle) sowie Aktivitäten des Einkaufs und Lieferantenpflege	Langfristige Lieferantenbeziehungen	Historisch gewachsenes Wissen über Lieferantengüte und Einkaufspreise für Roh- und Hilfsstoffe	Evaluierung und Diversifikation bei Lieferanten erforderlich
Lieferantenzufriedenheit	Mangels Vergleich ist eine Messung der Lieferantenzufriedenheit eher schwierig	—	Erweiterung der Wissensbasis im Bezug auf mögliche neue Lieferanten erforderlich
Beziehungen zur Öffentlichkeit (z.B. soziales Engagement, PR- und Öffentlichkeitsarbeit, Integration des Unternehmens in Verbänden, Vereinen oder Organisationen)	—	—	—
Beziehungen zu Kapitalgebern (z.B. Banken, Factoring- und Leasinggesellschaften)	Bankverbindung besteht seit Jahrzehnten, Gesprächsbasis ist traditionell gut	—	Bessere Information der Hausbank in Bezug auf die nicht rein bilanziellen Fakten zum Unternehmen (Wissensprofil)
Beziehungen zu Kooperationspartnern (z.B. gemeinsame Akquisition von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, sowie aktiver Wissensaustausch über Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften, Best-Practice-Transfer und Netzwerkaktivitäten)	Derzeit keine aktiven Kooperationen, weder innerhalb noch außerhalb der Branche	—	Suche nach Kooperationsmöglichkeiten im Bereich neue Medien bzw. Verlagswesen
...

Download unter <http://www.unternehmerservice.at>

Schritt 4: Analyse, Strategie und Wissensziele

4

„Außergewöhnlich, einzigartig, überzeugend“ ... Um aus der Masse hervorzustechen bedarf es einer Vision und eines Planes zur Umsetzung (= Strategie).

Alle aus den bisherigen Schritten gewonnenen Inhalte erfordern eine zusammenhängende Darstellung, um sinnvoll interpretiert zu werden. Denn, abhängig von der Ausgangslage bzw. der Zielsetzung, können sich sehr unterschiedliche Schlussfolgerungen ergeben.

Schritt 4.1 Analyse

Um Vision und Ziele festzulegen, werden zunächst die in den Checklisten der Schritte 2 bis 4 erarbeiteten Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken bzw. Hindernisse (**T**hreats) mittels einer Wissens-SWOT-Analyse zusammengefasst:

In unserem Fallbeispiel erarbeitet die Firma Drucker bei einem Berater moderierten Workshop folgende wissensorientierte SWOT-Analyse.

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none">+ Generationenübergreifende Erfahrung im Bereich Farb- Offsetdrucktechnik+ Wissen über neue Medien+ Traditioneller Arbeitgeber in der Region+ Hoher Stammkundenanteil+ Hohe Fachkompetenz aufgrund solider Grundausbildung, ständiger Weiterbildung und umfangreiches Erfahrungswissen+ Maßgeschneidert – schnell – zuverlässig+ Kompetente Beratung+ Hohe Qualitätsstandards+ Termintreue+ Umweltschonende Produktion+ Spezialisierung auf kleine Auflagen+ starke Zeit- und Auflagenflexibilität	<ul style="list-style-type: none">- Starker Mitbewerb- Keine klare Abgrenzung zum Mitbewerb- Kunden sind stark von Konjunktur abhängig- Preisanpassungen (nach oben und unten) finden zu langsam statt <p>Mängel bei</p> <ul style="list-style-type: none">- Weitergabe von Wissen an Mitarbeiter- Integration der Mitarbeiter in die familiäre Wissensbasis- Information über Auftrags- bzw. Bearbeitungsstand bei Mitarbeitern
CHANCEN	
<ul style="list-style-type: none">! Wissen kommunizieren:<ul style="list-style-type: none">Alleinstellungsmerkmale ausarbeitenErstellung eines klaren ProfilsSpezialisierung stärker kommunizierenKommunikation der Werte nach innen und außen<ul style="list-style-type: none">■ Kundeninformation überarbeiten■ Mitarbeiter besser informieren■ Hausbank besser informieren, Wissensprofil zusätzlich zu Bilanz/GuV an Bank! bestehendes Wissen nutzen<ul style="list-style-type: none">■ Wissensschatz Kundendatei – Einführung einer Groupware-Lösung mit sämtlichen kunden- und auftragsrelevanten Informationen■ Wissen von Branchenvertretung nutzen, zB Trends! Wissen an Kunden – Kundenbindung:<ul style="list-style-type: none">■ Weitergabe von Erfahrungswissen an potentielle Kundenschichten durch Nutzung von Web2.0 Technologien (Community, Blog, etc.)■ Stärkere Einbeziehung von Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen	

CHANCEN

! Neues/mehr Fachwissen über

- produkt- und leistungsspezifische Nischen
- starke Orientierung an Druckvorstufe und -gestaltung
- Digitale Technologien und die Möglichkeiten der neuen Medien (neue Kundengruppen)
- Implementierung eines Webshops zur Erschließung neuer Nischen im Expressdruck-Bereich
- umweltrelevante Entwicklungen und Normen

! Neues/mehr Wissen über

- Kooperationsmöglichkeiten, -plattformen; Verlagsbereich durch Kooperationen stärken
- Zielgruppen: Erweiterung der Zielgruppe im Bereich gewerbliche Kunden für Kleinauflagen und neue Medien,
- Zielgruppen: öffentliche Auftraggeber; Auftrags- und Ausschreibungsportale im öffentlichen Bereich
- branchenspezifische Entwicklungen (Ein-/Verkaufspreise, Lieferanten evaluieren- Internet zum Preisvergleich nutzen)

! neues/mehr Wissen an Mitarbeiter

- stärkere Einbindung der Mitarbeiter bei Anpassung von Vision und Strategie, Zukunftsworkshop
- Bewusste Kommunikation relevanter Informationen
- Integration der Mitarbeiter in die familiäre Wissensbasis durch regelmäßige Bürobesprechungen
- Erweiterung der Kegelrunde

RISIKEN

- ? Zukunft der Druckereibranche
- ? geht die Entwicklung in Richtung digitaler Produkte

Fallbeispiel: Express-Drucker GmbH & Co KG

Alle an der Erarbeitung der bisherigen Schritte beteiligten Personen besprechen die bisherigen Ergebnisse. Es liegen zahlreiche Checklisten, Dokumente, Tabellen etc. vor und es wird beraten, was davon, aber vor allem in welcher Form, das Material verwertet werden kann.

„Wenn das unsere Kunden lesen, könnte ein völlig falsches Bild entstehen...“, meint Geschäftsführer Paul Drucker. „Wir haben uns bewusst kritisch bewertet, um unsere Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Obwohl das jetzt in manchen Teilen nicht besonders gut aussieht, sind wir in unserem Segment unter den Branchenbesten. Wir sollten unsere Selbstbewertung nicht nach außen kommunizieren.“

Alexander, der stets für einen stärkeren Wissenstransfer zwischen der Unternehmensleitung und der aktiven Mitarbeitergruppe eintrat, meint: „Wir müssen das schon an unsere Mitarbeiter weitergeben, denn das Wissensprofil zeigt, dass wir die Zeichen der Zeit erkannt haben und uns gezielt verändern.“

Karin Drucker sekundiert: „Damit sind wir dem Mitbewerb wieder um Längen voraus. Während die sich noch mit Prozessmanagement herumschlagen, stehen wir bereits mitten in der systematischen Entwicklung und Steuerung unseres intellektuellen Kapitals.“

Auch Stammkundenbetreuer Hofer meint: „Wenn wir das Profil unseren Kunden mitteilen, bin ich sicher, dass diese lieber bei uns kaufen, da sie sehen, wohin wir uns entwickeln und was wir heute und in Zukunft zu bieten haben.“

Am Ende einigt sich man darauf,

- einen vollständigen Bericht über die **Ergebnisse der Wissensprofil-Analyse intern an alle Mitarbeiter** zu verteilen, und
- eine „gefilterte“ und durch Karin und Alexander Drucker aufbereitete Version mit den **wichtigsten Aussagen** an die in Schritt 1 **definierten Interessengruppen** (Stakeholder) zu kommunizieren. Dazu sollen ein **neuer Imagefolder, entsprechende Informationen auf der Website** des Unternehmens sowie ein **Begleittext als Beilage zur jährlichen Bilanz für die Bank** aufbereitet werden.
- Es wird beschlossen, das Unternehmen **künftig auch auf digitale Technologien und neue Medien** auszurichten und einen **Web-Shop** zu implementieren.

Schritt 4.2 Strategie, Wissensziele und Maßnahmenplan

Unter der Strategie eines Unternehmens versteht man die Ausrichtung auf vorher vereinbarte und klar beschriebene Ziele. Die Geschäftsstrategie bezeichnet somit den Plan, mit dem ein Unternehmen die zuvor definierte Vision umsetzen will.

Der Plan legt fest, welche Tätigkeiten, Maßnahmen, Entwicklungen, Investitionen etc. erforderlich sind, um das Unternehmensziel zu erreichen und steht in direktem Zusammenhang mit der Definition von Wissenszielen.

Achten Sie auf Verbindlichkeit (Was/Wie/Wer/bis wann) und realistische Ziele, die erfüllbar bleiben, auch wenn der Alltag Sie wieder eingeholt hat. Ernennen Sie einen Strategie-Verantwortlichen, der in regelmäßigen Abständen die Fortschritte einfordert und misst.

TIPP

Fallbeispiel: Nach der Definition der Wissens/Ziele wird Paul als Strategieverantwortlicher bestimmt, Präferenzen festgelegt und dem entsprechend ein realistischer Umsetzungsplan erstellt. Manche Projektideen werden bewusst zurückgestellt.

Schritt 4.2 – Wissensziele und Maßnahmenplan

WISSENSZIELE UND MASSNAHMENPLAN, P. DRUCKER 15. OKT.	WER	BIS WANN
Wissen kommunizieren:		
1. Wissensprofil-Ergebnisbericht, Erstentwurf Durchsicht und Freigabe	K. Drucker	15. Nov.
Versendung an alle Mitarbeiter	P. Drucker	28. Dez.
2. Aktualisierung des Firmenfolders	K. Drucker	20. Jän.
3. Aktualisierung der Homepage	A. Drucker	20. Jän.
4. Erstellung von Informationsmaterial für Bank	K. Drucker	30. Jän.
Wissensprofil zusätzlich zu Bilanz/GuV an Bank		
bestehendes Wissen nutzen:		
5. ERP/CRM-System zur besseren Nutzung der Stamm/Kundendatei und besseren Information über Auftrags- und Bearbeitungsstand		
Erstellung eines Anforderungsprofils	A. Hofer	1. März
Einholen von Kostenvorschlägen	P. Drucker	2. Mai
Wissen von und an Kunden:		
6. Projekt Kundenbindung mit Web2.0:		
Ideensammlung	A. Drucker	28. Dez.
Konzept: Aufzeigen der Möglichkeiten des Web2.0, notwendiger Aufwand, Kostenschätzung	A. Drucker	10. Jän.
7. Webshop		
Suche eines geeigneten E-Businessberaters für Grundkonzept	P. Drucker	1. März
Einholen von Kostenvorschlägen	P. Drucker	2. Mai
Neues/mehr Fachwissen:		
8. Recherche Weiterbildungsmöglichkeiten/Weiterbildungsplan zu	P. Drucker	28. Dez.
- Druckvorstufe und -gestaltung		
- digitale Technologien		
- neue Medien – Social Media		
- Webshop – E-Marketing		
- Umweltrelevante Normen		

WISSENSZIELE UND MASSNAHMENPLAN, P. DRUCKER 15. OKT.

Neues/mehr Wissen über:

- 9. Wissen/Service von Branchenvertretung nutzen
 - Teilnahme am Konjunkturbarometer
 - Neue Zielgruppen
 - Kooperationsmöglichkeiten, -plattformen
 - Auftrags- und Ausschreibungsportale im öffentlichen Bereich
 - branchenspezifische Entwicklungen (technologische Entwicklungen, Trends, Ein-/Verkaufspreise, Lieferanten)

WER

P. Drucker

BIS WANN

30. Jän.

Neues/mehr Wissen an Mitarbeiter:

- 10. regelmäßige Bürobesprechungen:
 - Teilnehmerkreis festlegen; Einführung ab
- 11. Schaffung einer „Kaffee-Ecke“ zum informellen Informationsaustausch
- 12. Strategieworkshop: Teilnehmerkreis festlegen/Termin bis
- 13. Erweiterung der Kegelrunde

K. + P. Drucker

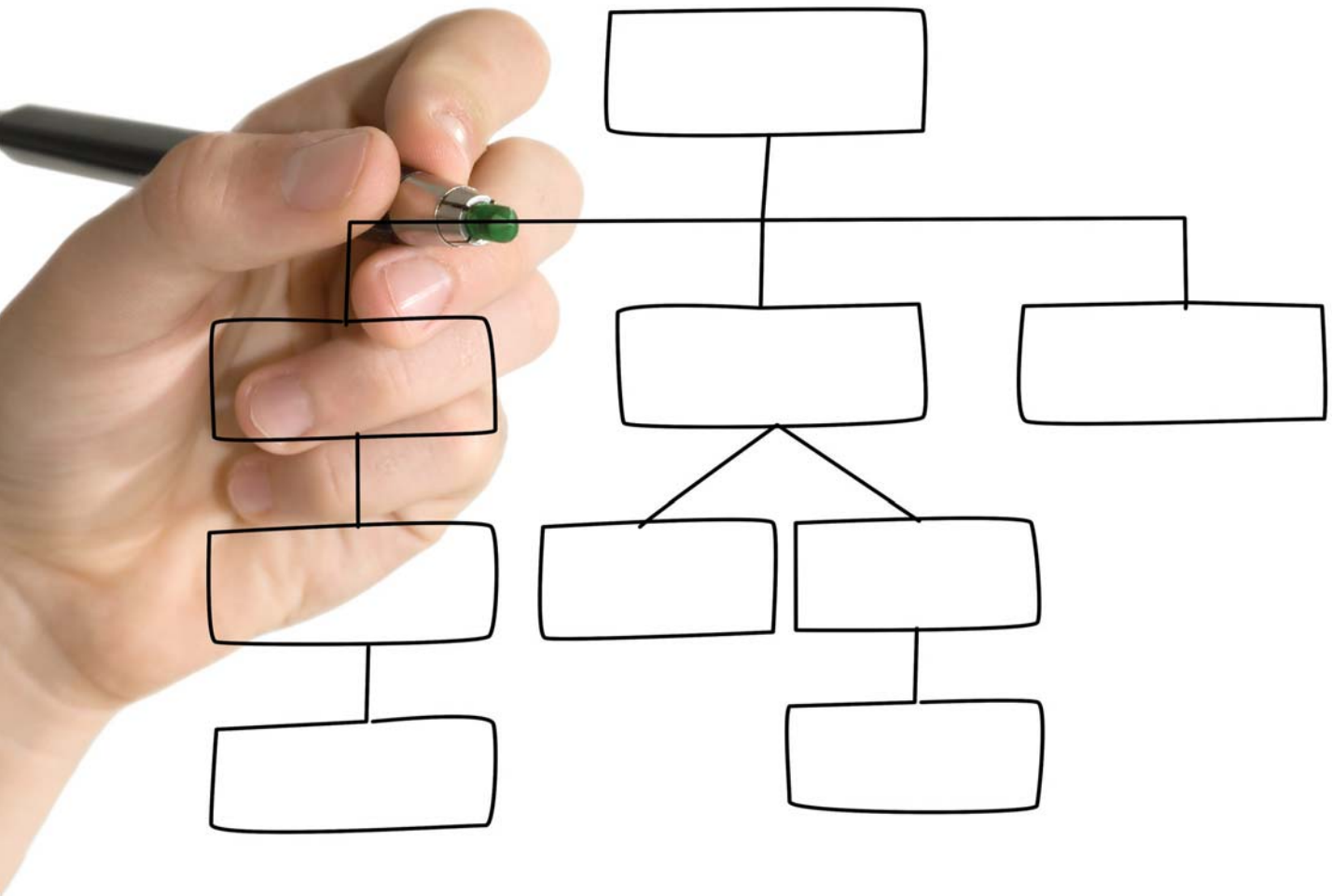
20. Jän.

ab 20. Jän.

20. Jän.

30. Jän.

Download unter <http://www.unternehmerservice.at>



Schritt 5: Kommunikation des Wissensprofils

5

Das Wissensprofil wird in der Regel im Rahmen der Selbstdarstellung des Unternehmens kommuniziert, z.B. im Rahmen von **Imagefoldern, von persönlichen Gesprächen bzw. Vorträgen oder als Begleitdokumentation zur jährlichen Bilanz**, etc. Dabei sollten auch Unternehmensphilosophie, Unternehmensziele sowie die strategischen Ziele eines Unternehmens und die Art und Weise der Umsetzung dargestellt werden.

Zur erfolgreichen Kommunikation muss das Wissensprofil allerdings, neben Zahlen und Fakten, auch eine Beschreibung des Kontextes und eine Interpretation mitliefern. **Wichtig ist dabei, dass das Profil an die jeweilige Zielgruppe angepasst wird.** Es soll dem Empfänger rasch alle relevanten Informationen über das Intellektuelle Kapital der Organisation vermitteln.

Gliederung des Wissensprofils

Es ist wichtig, dass ein Wissensprofil klar strukturiert und nicht als reine Marketingunterlage vorgelegt wird. Die Prioritäten im Bereich des intellektuellen Kapitals sollten hervorgehoben werden.

Die nachfolgende Gliederung dient als Vorschlag und als Unterstützung für den Aufbau eines kommunizierbaren Profils:

Vorwort

- Warum erstellt das Unternehmen ein Wissensprofil?
- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?

Firmendarstellung

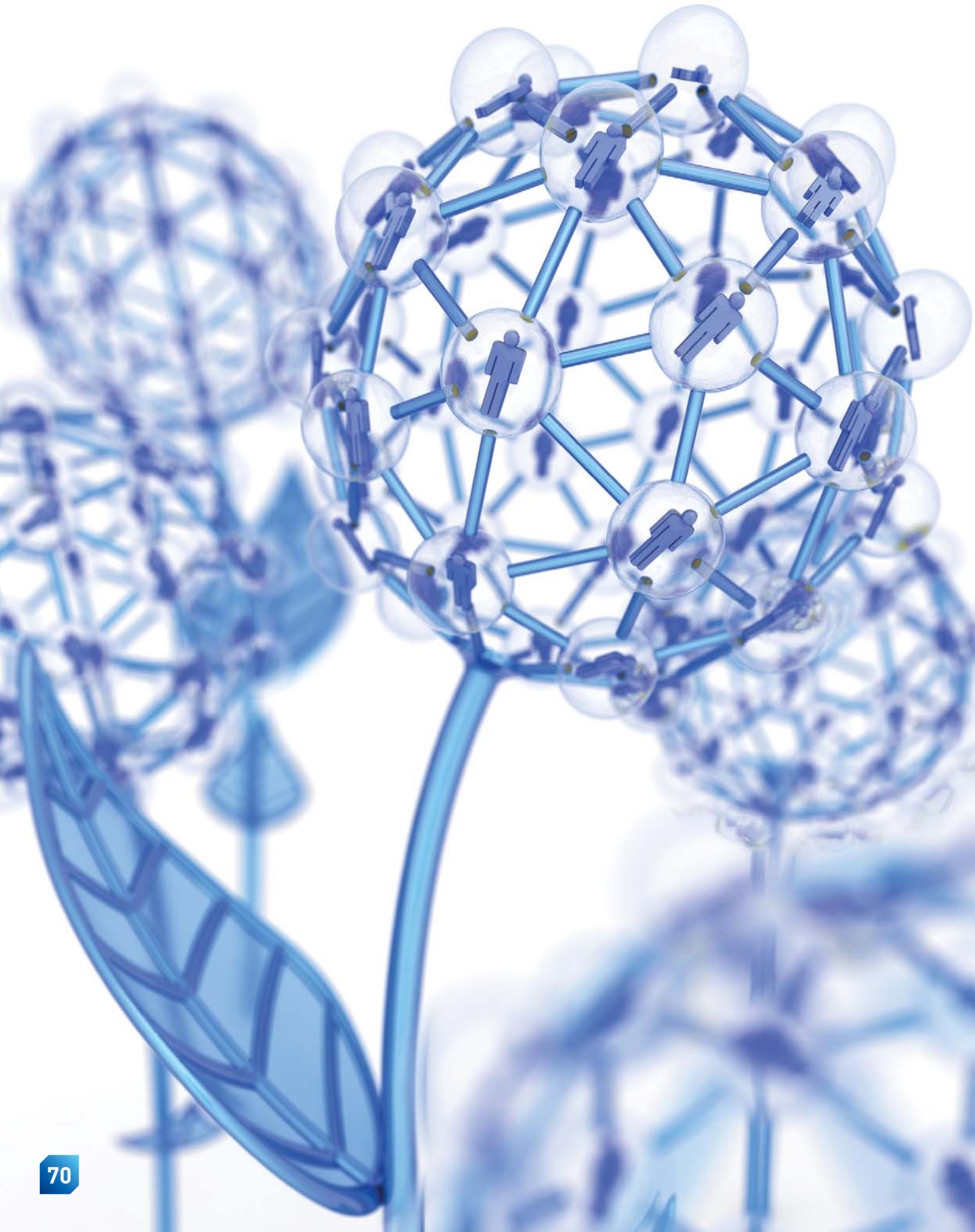
- Firmengeschichte
- Wofür steht das Unternehmen?
- Wer steht hinter dem Unternehmen (Inhaber, Mitarbeiter, Familie, Investoren...)?
- Warum gibt es das Unternehmen?
- Was macht das Unternehmen?
- Welchen Nutzen sollen die einzelnen Kundengruppen haben?
- Welche sind die bisherigen Erfolge und die künftigen Herausforderungen?

Intellektuelles Kapital bzw. erfolgsrelevantes Wissen

- Humankapital
- Strukturkapital
- Beziehungskapital

Perspektiven und Maßnahmen

- Strategie und Wissensziele





Glossar

Beziehungskapital

Beziehungskapital stellt die Beziehung einer Organisation zu Kunden und Lieferanten, sowie zu sonstigen Partnern und der Öffentlichkeit dar und hat den Wert, der diesen Geschäftsbeziehungen beigemessen wird. Das Beziehungskapital gehört damit im Wesentlichen zu den immateriellen Vermögenswerten einer Organisation. Insbesondere für die Erstellung von Wissensbilanzen ist das Beziehungskapital von Bedeutung.



Closed Innovation

Bei der Closed Innovation (geschlossene Innovation) befinden sich die Innovatoren ausschließlich innerhalb einer Organisation. Im Gegensatz dazu siehe Open Innovation.



Copyright

Siehe Urheberschutz.

Deklaratives Wissen

Als deklaratives Wissen gelten Inhalte, die sie sich auf Fakten beziehen und sprachlich in Form von Aussagesätzen beschrieben werden können. Es handelt sich also um Tatsachen (Sachverhalte, Vorgänge, etc.) bzw. Gegenstände (Personen, Objekte, etc.). Das deklarative Wissen wird auch als „Kennen“ oder als „Wissen was“ bezeichnet. Schließlich wird beim deklarativen Wissen zwischen semantischem und episodischem Wissen differenziert. Semantisches Wissen ist abstraktes Weltwissen. Demgegenüber ist episodisches Wissen an die Erinnerung an eine bestimmte Situation gebunden. Ein Beispiel für semantisches Wissen ist: „Rom ist die Hauptstadt von Italien“ Andererseits ist „Letzten Sommer war ich in Rom auf Urlaub“ ein Beispiel für episodisches Wissen.



Einflußfaktoren

Einflußfaktoren haben Auswirkungen auf den Geschäftserfolg und die Erreichung der Ziele eines Unternehmens. Sie können sich auf materielle, finanzielle und immaterielle Bereiche beziehen.



Episodisches Wissen

Siehe deklaratives Wissen.

Erfahrung

Erfahrung bezeichnet einerseits ein bestimmtes Erlebnis eines Menschen in Form eines von ihm selbst erlebten und damit selbst wahrgenommenen Ereignisses sowie andererseits, im Sinne von „Lebenserfahrung“, die Gesamtheit aller Erlebnisse, die eine Person jemals gehabt hat. Erfahrung ist eine Teilmenge menschlichen Wissens und stark an Situationen und Personen gebunden.

Erfahrungslernen

Erfahrungslernen ist ein Prozeß, der durch das Erleben von Situationen zum Entstehen von Erfahrung führt.

E

Erfahrungstransfer

Erfahrungstransfer ist eine spezielle Form des Wissenstransfers mit dem Ziel, Erfahrungswissen zu übertragen (transferieren), womit wiederholte Lernprozesse durch „Versuch und Irrtum“ vermieden werden.

Erfahrungswissen

Erfahrungswissen ist Wissen, das durch handelnd-erlebende Erfahrung („learning-by-doing“) plus gewonnener Erkenntnis entsteht. Erfahrungswissen bezieht sich auf erlebte Tatsachen und Sachverhalte und setzt das Wissen deshalb in einen Erkenntniszusammenhang.

Explizierbares Wissen

Ist das Wissen, das dem Wissensträger bewußt ist und von diesem artikuliert werden kann.

Explizites Wissen

Explizites Wissen (explizit = ausdrücklich, ausführlich) ist im Gegensatz zum impliziten Wissen ein eindeutig kodiertes und deshalb mittels Zeichen (Sprache, Schrift, Zeichen) kommunizierbares, also für andere Personen verfügbares Wissen.

G

Gebrauchsmuster

Ein Gebrauchsmuster wird auch als „kleines“ Patent bezeichnet. Bei einer Gebrauchsmusteranmeldung werden vom Patentamt, im Gegensatz zum Patent, die Neuheit und der erfinderische Wert nicht geprüft.

Geschäftsprozeß

Ein Geschäftsprozeß beschreibt eine Folge von Einzeltätigkeiten, die schrittweise ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Ein Geschäftsprozeß besteht demnach aus einer Reihe von Wechselbeziehungen zwischen Mitteln (Mitarbeiter, Maschinen, Material) und Aktivitäten, die einen Input (Kundenanforderung) in einen Output (Produkt bzw. Dienstleistung) überführen. Geschäftsprozesse gehen oft über Abteilungen und Betriebsgrenzen hinweg und gehören zur Ablauforganisation eines Betriebes. Bei wissensintensiven Geschäftsprozessen kommt dem Faktor Wissen eine besondere Bedeutung zu, d.h., daß Entwicklung, Transfer, Teilung, Nutzung von Wissen entscheidend zum Produktionsprozeß beitragen.

Geschmacksmuster

Im modernen Wirtschaftsleben richtet sich der Kaufentschluß der Konsumenten sehr oft nach dem Design eines Produktes. Das Design kann, wenn es neu ist, durch Anmeldung eines Musterrechtes geschützt werden. Durch den Musterschutz wird das Aussehen (= für das Auge wahrnehmbare Merkmale) eines gewerblichen Erzeugnisses geschützt, nicht jedoch eine hinter dem Produkt steckende Idee, Erfindung, das Erzeugungsverfahren oder ähnliches. Das Musterrecht gewährt Schutz gegen Nachahmung des Designs.

Groupware

Eine wesentliche Definition für den Begriff Groupware stammt von Ellis, Gibbs und Rein. Danach ist Groupware ein computer-basiertes System, das eine Gruppe von Personen in ihrem Aufgabengebiet oder Ziel unterstützt und eine Schnittstelle für eine geteilte Arbeitsumgebung bietet (Ellis et al. 1991, übersetzt). Der Hauptunterschied zwischen Groupware und anderer Software zur Unterstützung mehrerer Benutzer, wie z.B. Mehrbenutzerdatenbanksysteme, ist der explizite Versuch von Groupware, die Isolation der Benutzer voneinander zu reduzieren. In diesem Zusammenhang stellen Lynch et al. (1990, S. 160, übersetzt) fest: Groupware unterscheidet sich von normaler Software in einer grundlegenden Prämisse: Groupware schafft beim Benutzer das Bewusstsein dafür, dass er ein Teil einer Gruppe ist, während der Großteil anderer Software versucht, den Benutzer vor anderen zu verstecken und zu schützen.

Hard Facts

Hard Fact oder quantitative Faktoren werden im Rahmen des Ratingprozesses durch die Kreditinstitute zum überwiegenden Teil aus den Jahresabschlüssen bzw. Überschußrechnungen gewonnen. Daraus werden diverse Kennzahlen errechnet, um das Unternehmen in Hinblick auf das Kreditrisiko zu bewerten. Solche Faktoren sind beispielsweise Eigenkapitalquote, Debitorenziel, Umsatzrentabilität, Cash-flow, etc. Im Gegensatz dazu siehe Soft Facts.



Humankapital

Humankapital bezeichnet die personengebundenen Wissensbestandteile in den Köpfen der Mitarbeiter. Es geht also um die Kompetenz, Motivation, Lernfähigkeit und Erfahrung der Mitarbeiter.

Implizites Wissen

Implizites Wissen oder stilles bzw. unbewußtes Wissen bedeutet, vereinfacht ausgedrückt, „können, ohne sagen zu können, wie“. Jemand „weiß, wie etwas geht“, aber sein Wissen steckt implizit in seinem Können, ihm fehlen die Worte, um dieses Können zu beschreiben oder es anderen mitzuteilen. Ein klassisches Beispiel dafür ist die Fähigkeit, am Fahrrad das Gleichgewicht zu halten. Wer dies kann, kennt, aber nur implizit, eine komplexe physikalische Regel, die Neigungswinkel, aktuelle Geschwindigkeit und Lenkeinschlag berücksichtigt.



Individuelles Wissen

Individuelles Wissen ist das Wissen eines einzelnen Menschen. Im Gegensatz dazu siehe kollektives Wissen.

Individuelles Wissensmanagement

Dieser Begriff beschreibt jene Form des Wissensmanagement, das für einzelne Mitarbeiter realisiert wird. Im Gegensatz dazu siehe Organisationales Wissensmanagement.

Information

Daten in einem bestimmten Kontext. Information führt darüber hinaus zu einem Gewinn an Wissen, ermöglicht die Verringerung von Ungewißheit, ist übertragbar in Form von Daten bzw. Signalen und ist schließlich ein Ereignis, das den Zustand des Empfängers bzw. Systems verändert.

Informationsmanagement

Planung, Gestaltung, Überwachung und Steuerung von Informationen und Kommunikation im Unternehmen zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele.

Innovation

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff unspezifisch im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen und für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet. Im engeren Sinne resultieren Innovationen erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Erfindungen), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen.

Intellektuelles Kapital

Das intellektuelle Kapital eines Unternehmen bezeichnet Werte, die durch Faktoren wie Mitarbeiter-Know-How, kompetente Führungskräfte, Innovationskraft, Wert einer Marke, gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie funktionierende Prozesse in der Fertigung und der Administration definiert sind. Intellektuelles Kapital ist das immaterielle Vermögen, das in der Bilanz eines Unternehmens nicht sichtbar ist, aber dennoch einen Wert



darstellt. Das intellektuelle Kapital wird in drei Kategorien eingeteilt: Humankapital (der Wert der Fähigkeiten und des Wissens von Personen), Strukturkapital (der Wert von Prozessen und Technologien) sowie Beziehungskapital (der Wert des Beziehungsgeflechts). Diese drei Kategorien bauen aufeinander auf. Mit Hilfe von Humankapital wird Strukturkapital aufgebaut und beide zusammen ergeben dann das Beziehungskapital. Je nach Zusammenhang werden die Begriffe „Intellectual Capital“, „Intangible Assets“, „Soft Facts“ oder auch „immaterielle Vermögenswerte“ synonym zum intellektuellen Kapital verwendet.

Intranet

Ein Intranet ist ein Netzwerk von Computern, das im Gegensatz zum Internet nicht öffentlich ist. Intranets sind überall dort verbreitet, wo sich Mitarbeiter über neueste Meldungen sowie Regeln und Absprachen informieren können. Außerdem finden sie im Intranet wichtige Dokumente und Formulare, die sie sich für ihre Arbeit herunterladen, ausdrucken oder bearbeiten können. Mit einem Intranet verfolgen Unternehmen das Ziel, die Informationsversorgung für die Mitarbeiter zu verbessern. Dazu wird der komplette Prozess, von der Bereitstellung von Informationen, der zielgruppenorientierten Verteilung von Informationen und dem schnellen Finden und der einfachen Nutzung von Informationen im Rahmen von Geschäftsprozessen optimiert.



Kernkompetenz

Die Kernkompetenz bezeichnet eine Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen durch Koordination von Wissen und Ressourcen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt. Kernkompetenzen können nicht systematisch herbeigeführt werden. Unternehmen, die sie kennen, können sie allerdings systematisch nutzen und ausbauen. Kernkompetenz wird durch die vier Merkmale Kundennutzen (Erbringung eines nachhaltigen Mehrwerts für den Kunden auf Basis der Kernkompetenz), Imitationsschutz (Exklusivität der Kernkompetenz für das Unternehmen), Differenzierung (nachhaltiger Vorteil gegenüber dem Wettbewerb durch die Kernkompetenz) und Diversifikation (potentieller Zugang zu neuen Märkten durch die Kernkompetenz) determiniert. Siehe dazu auch Kompetenz.

Kollektives Wissen

Kollektives Wissen ist das zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandene Wissen einer Gruppe von Personen, Mitgliedern eines Teams, einer Abteilung oder einer Organisation insgesamt. Im Gegensatz dazu siehe individuelles Wissen.

Kompetenz

Kompetenz bezeichnet die verfügbaren oder erlernbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten von Individuen, um bestimmte Probleme zu lösen sowie die damit verbundene Bereitschaft und Fähigkeit, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll einzusetzen.

Kontext

Als Kontext wird der Zusammenhang oder das Umfeld eines Wortes oder einer Handlung bezeichnet.



Leitbild

Ein Leitbild ist eine klar gegliederte, langfristige Zielvorstellung eines Unternehmens und beinhaltet, mit welchen Strategien diese Ziele erreicht werden sollen. Ein Leitbild enthält alle relevanten Aussagen zur angestrebten Kultur (Umgang, Auftreten, Benehmen) in einem Unternehmen. Es stellt die Verbindung von gewachsenem Selbstverständnis, Unternehmensphilosophie und beabsichtigter Entwicklung, also den quantitativen und qualitativen Unternehmenszielen dar. Siehe dazu auch Vision.

Marke

Die Marke ist ein Unternehmenskennzeichen, das Waren und Dienstleistungen verschiedener Unternehmen voneinander unterscheidet. Sie gibt dem Konsumenten die Möglichkeit, ein Produkt eines bestimmten Herstellers oder Anbieters im Geschäftsleben zu identifizieren. Dem Unternehmer dient die Marke als Abgrenzungsmittel im geschäftlichen Verkehr gegenüber anderen Anbietern sowie als unentbehrliches Marketingtool. Rechtlich gesehen ist die Marke ein selbständiges Vermögensrecht.



Musterschutz

Siehe dazu Geschmacksmuster.

Netzwerk

Innerhalb von Netzwerken erfolgt der aktive Aufbau und die laufende Erweiterung eines Beziehungsnetzes, mit dem Ziel, diese Beziehungen gewinnbringend (wirtschaftlich, sozial, wissens- und informationstechnisch) einzusetzen.



Open Innovation

Die zentrale Idee von Open Innovation ist, daß sich Organisationen in einer zunehmend diversifizierten Welt mit weit verteiltem Wissen nicht nur auf ihre eigene Innovationskraft verlassen können, sondern verstärkt auf die Integration und Nutzung externer Informationen und Kompetenzen angewiesen sind (Kunden, Lieferanten, Forschungseinrichtungen, etc.). Im Gegensatz dazu siehe Closed Innovation.



Organisationskultur

Organisationskultur, auch Unternehmenskultur, bezeichnet die Entstehung, Entwicklung und den Einfluß kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen. Dabei handelt es sich um alle in einer Organisation vorhandenen Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Normen sowie Verhaltens- und Denkweisen, die den Mitarbeitern als Verhaltensrichtlinie dienen.

Organisationales Lernen

Organisationales Lernen basiert auf individuelle Lernprozesse und bewirkt eine Veränderung bzw. Reproduktion des organisationalen Wissens.

Organisationales Wissen

Dieses umfaßt das gesamte gegenwartsbezogene Wissen, das von Mitarbeitern individuell bzw. im Kollektiv im Rahmen der Leistungserbringung eingebracht bzw. entwickelt wird. Organisationales Lernen bezeichnet auch den reinen Lernprozeß auf organisationaler Ebene, bei dem nicht nur die einzelnen Mitglieder zum Zwecke der Effizienzsteigerung lernen, sondern die gesamte Organisation „lernt“. Die Veränderung bzw. Erweiterung der Wissensbasis und die Aneignung verschiedener Kompetenzen durch einzelne Mitglieder der Organisation stehen dabei im Vordergrund.

Organisationales Wissensmanagement

Dieser Begriff beschreibt jene Form des Wissensmanagement, das durch und für Mitarbeiter realisiert wird. Im Gegensatz dazu siehe individuelles Wissensmanagement.

Patent

Ein Patent räumt dem Anmelder ein Ausschließlichkeitsrecht zur Nutzung des Patentgegenstands (der Erfindung). Mit einem Patent können nur technische Innovationen geschützt werden. Dabei verlangt das Patent nach einer technischen Erfindung, die neu und dem aktuellen Stand der Technik weit voraus ist. Diese Voraussetzungen müssen vor der Patenterteilung durch eingehende Prüfung festgestellt werden. Ein Patent bietet die Möglichkeit, technisches Wissen zu schützen.



P**Prozedurales Wissen**

Prozedurales Wissen entspricht dem „Können“ oder „Wissen wie“, daher dem gemeinhin bekannten „Know-How“. Dabei handelt es sich um Fähigkeiten und Wissen wie kognitive Prozesse und Handlungen ausgeführt werden. Darunter fallen Lösungswege und -prozesse oder Lösungen zu den verschiedensten Problemen. Das Know-How als immaterielle Ressource ist ein Vermögensgegenstand einer Organisation, wenn dieses einzeln oder in Kombination wertvoll, selten, dauerhaft und schwer imitierbar bzw. substituierbar ist, und das Unternehmen in der Lage ist, die entsprechende Ressourcenbasis durch organisatorische Gestaltung in Leistungspotentiale zu überführen und proaktiv zu nutzen. Know-How gilt dann als immaterielle Ressource und wird innerhalb dieses Bereiches dem Humankapital zugerechnet.

R**RSS-Feed**

RSS ist ein Service auf Webseiten, der, ähnlich einem Nachrichtenticker, die Überschriften mit einem kurzen Textanriss und einen Link zur Originalseite enthält. Die Bereitstellung von Daten im RSS-Format bezeichnet man auch als RSS-Feed. Er liefert dem Leser, wenn er einmal abonniert wurde, automatisch neue Einträge.

S**Semantik**

Semantik, auch Bedeutungslehre, beschäftigt sich mit der Bedeutung der Zeichen. Unter Zeichen sind in diesem Sinne Einheiten beliebiger Art zu verstehen, die gesehen, gehört oder ertastet werden können und für Teilnehmer an einer Kommunikation eine bestimmte Bedeutung haben. Diese Bedingung erfüllen Verkehrsschilder ebenso wie gesprochene und geschriebene oder auch in Blindenschrift dargestellte Wörter.

Semantisches Wissen

Siehe deklaratives Wissen.

Social Software

Dieser Begriff bezeichnet Software, die der menschlichen Kommunikation und der Zusammenarbeit dient und steht in Zusammenhang mit neuen Anwendungen wie Wikis und Blogs. Den in der Regel Internet-basierten Systemen ist gemein, daß sie dazu dienen, Gemeinschaften aufzubauen, zu pflegen bzw. den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung ermöglichen.

Soft Facts

Im Gegensatz zu Hard Facts, die im Rahmen des Ratingprozesses auf Basis von Indikatoren aus stark vergangenheitsbezogenen Jahresabschlüssen bzw. Ein- und Ausgabenrechnungen gewonnen werden, bezeichnen Soft Facts all jene Faktoren, die ein Unternehmen beschreiben, aber nicht in der Bilanz dargestellt sind. So sind das zum Beispiel Management (Führungsstil, Nachfolgeregelung, fachliche und kaufmännische Qualifikation etc.), Rechnungswesen, Berichtswesen, Risikomanagement, Organisation, Anlagen, Personal, Markt, Marktauftritt (Mitbewerb, Preisgestaltung, Marketing), Wissensmanagement, intellektuelles Kapital, Schutzrechte (Marken, Patente), etc.

Stakeholder

Personengruppen, die gegenüber einer Organisation Interessen bzw. Ansprüche geltend machen. Als interne Stakeholder gelten dabei neben den Eigentümern (Anteilseigner) die Mitarbeiter bis hin zu den Managern (z. B. Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit). Als externe Stakeholder gelten die Kunden (z.B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die Lieferanten, die Kapitalmärkte (z.B. Banken) sowie der Staat (z.B. Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz), die Natur (Rohstofflieferant, Aufnahmemedium für Abfall) und die Öffentlichkeit (Parteien, Verbände, Kirchen, Medien etc.).

Strategie

Die Geschäftsstrategie bezeichnet den Plan, mit dem ein Unternehmen die zuvor definierte Vision umsetzen will. Sie legt daher fest, welche Tätigkeiten, Maßnahmen, Entwicklungen, Investitionen etc. erforderlich sind, um das Unternehmensziel zu erreichen.



Strukturkapital

Strukturkapital wird als Wissen bezeichnet, das in Form von Strukturen, Prozessen und der Unternehmenskultur in der Organisation institutionalisiert wurde. Dazu gehören z.B. Patente, Marken, Urheberrechte, eigene Software, Geschäftsgeheimnisse, Geschäftseinrichtung und allgemeines organisationales Wissen. Man kann dieses Wissen auch durch Institutionalisierung in den Strukturen, Prozessen und der Unternehmenskultur einer Organisation bewahren. Um explizites Wissen abzuspeichern, werden unterstützende Maßnahmen benötigt, wie z.B. die Selektion, Ordnung bzw. Kategorisierung, die Aktualisierung, aber auch das Löschen von veralteten Informationen.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse steht für engl. Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness) als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der Geschäftsprozesse abgeleitet werden.

Syntax

In der allgemeinen Zeichentheorie bedeutet Syntax die formale Ordnung, also Kombinatorik, formaler Zusammenhang, die Beziehungen der Zeichen bzw. Zeichenformen eines Zeichensystems.

Urheberschutz

Der Urheberschutz (auch Urheberrechtsschutz) gilt ausschließlich für Werke, die originell sowie individuell sind. Der Schutz besteht ab dem Zeitpunkt, ab dem das Werk vollendet ist, wobei es dazu keiner zusätzlichen Anmeldung oder Registrierung bedarf. Um den Nachweis einer Urheberschaft und der damit verbundenen Ansprüche erbringen zu können, sollte das Werk entsprechend gekennzeichnet werden (z.B. mit einem Copyright-Vermerk). Der Urheberschutz gilt für Werke der Literatur (z.B. Sprachwerke aller Art, Computerprogramme, Bühnenwerke, Werke wissenschaftlicher Art), Musikwerke (z.B. Kompositionen), Werke der bildenden Künste (z.B. Lichtbildkunst, Baukunst, angewandte Kunst), Filmwerke (z.B. Werbefilm), Sammelwerke (z.B. Kochbuch) sowie Datenbankwerke (z.B. Online Wörterbuch).



Vision

Die Vision als Vorstellung kann, im unternehmerischen Zusammenhang, als die Summe aller zukunftsbezogenen Erwartungen bezeichnet werden. Die Vision bestimmt das Grundverständnis einer Organisation und wird üblicherweise vom Inhaber eines Unternehmens definiert.



Weblog

Ein Weblog ist ein elektronisches Tagebuch mit chronologischen Einträgen, das im Internet oder innerhalb der Firma, im Intranet, veröffentlicht wird. Dazu wird ein einfach zu bedienendes, zumeist frei verfügbares Programm genutzt.





Wissen

Wissen entsteht durch einen individuellen Prozeß der Veränderung kognitiver Strukturen durch Kenntnis und Verständnis von Fakten, Wahrheiten und Informationen.

Wissensarbeiter

Wissensarbeiter sind Fachleute, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette hauptsächlich Wissen entwickeln, anwenden, organisieren, teilen bzw. vermitteln.

Wissensbasis

Unter Wissensbasis werden alle Daten und Informationen, alles Wissen und alle Fähigkeiten verstanden, die eine Organisation bzw. Person zur Lösung ihrer vielfältigen Aufgaben hat oder haben sollte. Siehe dazu auch Wissensdatenbank.

Wissensbewahrung

Einmal erworbenes Wissen steht nicht automatisch bzw. immer zur Verfügung. Die Inhalte der Wissensbasis müssen ständig auf dem neuesten Stand gehalten werden. Das durch Reorganisationen oder durch Austritt von Personal verlorengegangene Wissen soll gespeichert werden.

Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Die Wissensbilanz fokussiert auf die strategische Sichtweise von Wissen in Unternehmen. Während Wissensmanagement die Ressource Wissen auf operativer Ebene managt, beschäftigt sich die Wissensbilanz mit der strategischen Bedeutung von Wissen für die Wertschöpfung und die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Einen wichtigen Bereich der Wissensbilanz stellt die Messung von Veränderungen im Wissensbestand dar.

Wissensdatenbank

Eine Wissensdatenbank ist eine spezielle Datenbank für das Wissensmanagement und stellt die Grundlage für die Sammlung von Informationen dar. Eine Wissensdatenbank enthält explizites Wissen in schriftlicher Form. Organisationen machen darin ihre Ideen, Problemlösungen, Artikel, Prozesse, Benutzerhandbücher und das Qualitätsmanagementhandbuch für alle Berechtigten (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, etc.) verfügbar. Eine Wissensdatenbank bedarf einer gut strukturierten Klassifizierung, Formatierung des Inhalts und benutzerfreundlicher Suchfunktionalität. Im Allgemeinen ist eine Wissensdatenbank Teil eines Expertensystems, das Fakten und Regeln enthält, die zum Lösen von Unternehmensproblemen gebraucht werden.

Wissensentwicklung

Wissensentwicklung zählt neben dem Wissenserwerb zu einer der wichtigsten Komponenten für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Darunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, mit denen sich eine Organisation bewußt um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder um die Schaffung intern oder extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht.

Wissenserwerb

Unternehmen sind kaum in der Lage, sämtliches für den Erfolg notwendige Wissen aus eigener Kraft zu entwickeln. Deshalb müssen die fehlenden Fähigkeiten mittels gezielter Beschaffungsstrategien in den verschiedenen Wissensmärkten erworben werden. Obwohl es oft zu Abwehrreaktionen durch die Mitarbeiter kommen kann, stellt extern erworbenes Wissen ein enormes Potential für Unternehmen dar.

Wissensgebiet

Ein Wissensgebiet (auch Wissensbereich oder Wissensdomäne) ist definiert durch die Gesamtheit des Wissens innerhalb eines Fachbereichs. Die Themen und Begriffe eines Wissensgebietes sind anschaulich dadurch charakterisiert, daß zwischen ihnen enge und zahlreiche Beziehungen bestehen. Es lassen sich Kerngebiete, die grundlegenden Techniken oder Verfahren des gesamten Fachbereichs und die wissensgebietsinternen Spezialisierungen abgrenzen, sowie die interdisziplinären Bereiche. Eng verbunden mit einem Wissensgebiet ist die zugehörige einschlägige Fachsprache.



Wissensidentifikation

Bevor ein Unternehmen mit dem Aufbau von neuen Fähigkeiten beginnt, ist es ratsam, intern oder extern bereits vorhandenes Wissen zu identifizieren. Aufgabe des Wissensmanagements ist es, mangelnde, oft auch durch Restrukturierungen beeinträchtigte Wissenstransparenz, die zu einem ineffizienten betriebswirtschaftlichen Handeln führt, durch den Einsatz etwa von Wissenslandkarten oder Wissensdatenbanken zu beseitigen.

Wissenslandkarte

Wissenslandkarten sind eine grafische Form der Darstellung von Wissen in Organisationen. Als Wissenslandkarten werden im Wissensmanagement grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensentwicklung, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen bezeichnet. Sie dienen vor allem der Identifikation von Wissen in Unternehmen, um Arbeitsabläufe effektiver und effizienter zu gestalten und beziehen sich auf Expertenwissen, Teamwissen, Wissensentwicklungsstationen sowie organisationale Fähigkeiten und Abläufe.

Wissensmanagement

Wissensmanagement ist ein zusammenfassender Begriff für alle operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen. Wissensmanagement ist die methodische Einflußnahme auf die Wissensbasis eines Unternehmens (organisationales Wissensmanagement) bzw. einzelner Personen (individuelles Wissensmanagement). Wissensmanagement ist daher die gezielte Gestaltung von Rahmenbedingungen in einer Organisation durch besondere Fokussierung auf den Faktor Wissen. Dabei soll individuelles Wissen geschaffen, vernetzt und in der Wertschöpfungskette integriert werden.

Wissenstransfer

Wissenstransfer bzw. Weitergabe von Wissen umfaßt jegliche Form von Experten-Laien-Kommunikation. Beispiele dafür sind beispielsweise Arzt / Patient, Lehrer / Schüler, Wissenschaftler des einen Faches / Wissenschaftler des anderen Faches, Unternehmen / Kunden / Lieferanten. Der Wissenstransfer kann dabei durchaus von beiden Seiten, also sowohl dem Experten als auch dem Laien, ausgehen. Der Transfer von internen und externen Wissens kann sowohl geplant als auch spontan durch Kommunikation, Personalmanagement oder Internet erfolgen. Schließlich bezeichnet der generationsübergreifende Wissenstransfer die Weitergabe von Wissen zwischen älteren und jüngeren Generationen zur Vermeidung von Verlusten im Erfahrungswissen.

Wissensziele

Wissensziele geben den Aktivitäten des Wissensmanagements eine bestimmte Richtung. Sie sorgen dafür, daß Erfolg und Mißerfolg eines Wissensmanagementsystems kontrolliert werden können. Normative Wissensziele sollen die Schaffung einer wissensbewußten Unternehmenskultur unterstützen, in der die Teilung und Weiterentwicklung von individuellem zu unternehmensweit verfügbarem Wissen gewährleistet wird. Strategische Wissensziele definieren organisationales Kernwissen und orientieren sich als bewußte Ergänzung zu herkömmlichen Planungsinstrumenten am langfristigen Aufbau von Kompetenzen. Operative Wissensziele sorgen für die konkrete Umsetzung der normativen und strategischen Zielvorgaben.



Literaturhinweise

Wissensmanagement Allgemein

Keller/Kastrup, Wissensmanagement/Wissen organisieren – Wettbewerbsvorteile sichern. Cornelsen Verlag Scriptor: 2009 | Kompakter, praxisorientierter und fachlich sehr guter Überblick zu Wissensmanagement. Das Buch richtet sich primär an große Unternehmen.

Mertins/Seidl, Wissensmanagement im Mittelstand, Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer: 2009 | Sammelband der aus unterschiedlichen Artikeln verschiedener Autoren zum Thema zusammengesetzt ist. Die Inhalte sind wissenschaftlich aufbereitet.

Bendl/Christ/Eppler/Treichel/Belliger/Krieger, Wissensmanagement für KMU. Vdf Hochschulverlag: 2006. | Eine Sammlung von Artikeln, in der unterschiedliche Aspekte von Wissensmanagement für KMU (nach deutscher Größendefinition) dargestellt werden.

Reinmann/Eppler, Wissenswege, Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Huber: 2007.

Staiger, Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur. Hampf: 2008. | Die Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur wird theoretisch umfassend behandelt und anhand von Fallbeispielen aus der Auto- und Maschinenbaubranche vertieft.

Bergel, Know-how besser einsetzen/Wissensmanagement in KMU. managerSeminare (Heft 06, 2009) | Dieser Artikel zeigt Handlungsfelder von Wissensmanagement in KMU auf. Da es sich hier um einen Magazinartikel handelt, werden die einzelnen Themen nur angerissen.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (D), Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. BMWi: 2007 | Enthält einen interessanten Vorgehensvorschlag für die Einführung von Wissensmanagement für die Zielgruppe kleine und mittlere Unternehmen sowie für die öffentliche Verwaltung.

Jaspers/Fischer, Wissensmanagement heute, strategische Konzepte und erfolgreiche Umsetzung. Oldenbourg: 2008 | Wissen gewinnt als vierter Produktionsfaktor, neben Arbeit, Boden, Kapital, immer an Bedeutung. Wissen und das Management dieser Ressource stellen daher eine wesentliche Einflussgröße für die Wertschöpfung eines Unternehmens dar. Das Buch geht der Frage nach, wie Wissensmanagement effizient und effektiv in einem Unternehmen eingesetzt werden kann.

Spezielle Wissensmanagementkonzepte

Eschenbach/Geyer, Wissen & Management/12 Konzepte für den Umgang mit Wissen im Management. Linde Verlag: 2004 | Zusammenfassung und Gegenüberstellung der bekanntesten Wissensmanagement Konzepte von Agyris, Bukowitz/Williams, Drucker, Edvinson, Hansen/Nohria/Tierney, Maes, Nonaka/Takeuchi, Popper, Probst/Raub/Romhardt, Sattlberger und Wilke.

Wissensmanagement Forum, Praxishandbuch Wissensmanagement (1, 2 und 3). Wissensmanagement Forum: 2002 - 2005 | Sammlung von Wissensmanagement, Konzepten zu Mitarbeitern, organisationalem Lernen, Implementierung, Wissensmanagement in Projekten, Informations- und Kommunikationstechnologien und strategisches Wissensmanagement. Zahlreiche grafische Darstellungen, richtet sich eher an große Organisationen.

Zaunmüller, Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU/Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter. Gabler: 2005 | Dieses Buch richtet sich primär an Firmen mit Mitarbeitern.

Minder, Wissensmanagement in KMU/Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess. KMU Verlag HSG: 2001 | Fokussiert auf einen Teilaspekt von Wissensmanagement für KMU und zwar den Innovationsprozess und dabei auf die Ideengenerierung.

Wissensbewertung und Wissensbilanzierung

Alwert, Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Technischen Universität Berlin: 200 | Dissertation über Wissensbilanzen mit Fokus auf mittelständische, deutsche Unternehmen.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wissensbilanz – Made in Germany – Leitfaden. bmwa: 2008 | Der Wissensbilanz Leitfaden richtet sich an KMU sowie andere Organisationsformen mit vergleichbarer Struktur. Ziel des Leitfadens ist es, den für die Erstellung einer Wissensbilanz Verantwortlichen eine Hilfestellung anzubieten. Dies erfolgt durch Hinweise auf wichtige Grundsätze und nützliche Methoden, die sich bei anderen Organisationen bereits bewährt haben. Zusätzlich werden zahlreiche Tipps und praktische Anleitungen für die Erstellung einer Wissensbilanz gegeben.

Informations- und Wissensorganisation

Lutz, Jetzt sind Sie Unternehmer, Was Sie von Anfang an wissen müssen. Linde Verlag: 2009 | Enthält ein Kapitel mit einer guten Darstellung der Datenorganisation für Mikrounternehmen.

Geyer-Hayden, Skriptum zur Lehrveranstaltung Organisation von explizitem Wissen bzw. Informationswissenschaft. FH-Burgenland: 2009 | Diese Unterlagen erläutern vor allem die Darstellung von Wissen und die unterschiedlichen Möglichkeiten der Ordnung von Wissen.

Persönliches Wissensmanagement

Romhardt, Wissen ist machbar/50 Basics für einen klaren Kopf. Econ: 2001 | Viele Anregungen für den sorgsamen Umgang mit dem eigenen Wissen.

Hüttenegger, Open Source Knowledge Management. Springer: 2006 | Übersicht über frei verfügbare Software, die für Wissensmanagement eingesetzt werden kann.

Wissen teilen, Wissen und Web 2.0

Hofert, Praxisbuch für Freiberufler/Alles, was Sie wissen müssen, um erfolgreich zu sein. Eichborn: 2007 | Enthält ein gutes Kapitel zu „Kooperationen für Freiberufler“ einschl. Checklisten.

Brown/Huettner/James-Tanny, Managing virtual teams: Getting the most from wikis, blogs, and other collaboration tools. Wordware Pub Co: 2007 | Kompakte Darstellung zu virtuellen Teams und Tools zur virtuellen Kooperation.

Grabner, Weblogs und Wikis als Werkzeug für das Wissensmanagement von KMU. Hülsbusch: 2007 | Die Funktionsweise von Wikis und Weblogs im Betrieb.

Wissen visualisieren

Burkhard, Visual Knowledge Transfer between Planners and Business Decision Makers: A Framework for Knowledge Visualization. DDSS Conference: 2004 | Burkhard hat gemeinsam mit Eppler die Theorien und Übersichten zur Wissensvisualisierung entwickelt.

Eppler, A comparison between concept maps, mind maps, conceptual diagrams, and visual metaphors as complementary tools for knowledge construction and sharing. Information Visualization (Heft 05, 2006) | Gegenüberstellung unterschiedlicher Wissensvisualisierungsmethoden.

Eppler/Burkhard, Visual representation in knowledge management: framework and cases. Journal of Knowledge Management (Heft 04, 2007) | Konzeptes zur Wissensvisualisierung von Eppler/ Burkhard.

Hexelschneider/Geyer-Hayden, Communities visualisieren – Communities aktivieren. 4. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage: 2008 | Umsetzung der Theorien zur Wissensvisualisierung anhand von praktischen Beispielen

Geistiges Eigentum und Schutzrechte

ON-Regel, ONR 16800. ON: 2006 | Verfahren zur Bewertung des immateriellen Vermögensgegenstandes „Marke“.

Leimüller/creativ wirtschaft austria, Das Kapital der Kreativen. arge creativ wirtschaft austria (cwa): 2009 | Geistiges Eigentum und Finanzen in der Kreativwirtschaft.



AnsprechpartnerInnen der Wirtschaftskammer

WK BURGENLAND

Mag. Jürgen Rathmanner
T 05 90 907-3310
E juergen.rathmanner@wkbgl.at
W wko.at/bgld/innovativesunternehmen

WK KÄRNTEN

Mag. Melanie Polzer
T 05 90 904-740
E melanie.polzer@wkk.or.at
W wko.at/ktn/servicezentrum

WK NIEDERÖSTERREICH

DI Dr. Raimund Mitterbauer
T 02742/851-16500
E raimund.mitterbauer@wknoe.at
W wko.at/noe/tip

WK OBERÖSTERREICH

Ing. Anton Fragner
T 05 90 909-3540
E anton.fragner@wkoee.at
W wko.at/ooe/innovation

WK SALZBURG

Mag. Ferdinand Steger
T 0662/88 88-441
E fsteger@wks.at
W www.innovationservice.at

WK STEIERMARK

Dr. Leopold Strobl
T 0316/601-357
E leopold.strobl@wkstmk.at
W wko.at/stmk/ws

WK TIROL

Mag. Wolfgang Teuchner
T 05 90 905-1380
E wolfgang.teuchner@wktirol.at
W wko.at/tirol/gs

WK VORARLBERG

Mag. Christoph Mathis
T 05522/305-456
E christoph.mathis@wkv.at
W www.wko.at/vlbg/gruenderservice

WIFI WIEN

Mag. Alois Frank
T 01/476 77-5355
E frank@wifiiwien.at
W www.wifiiwien.at/ub

