

Technische Universität Dresden  
Medienzentrum  
Universität Siegen

Prof. Dr. Thomas Köhler  
Prof. Dr. Nina Kahnwald  
Prof. Dr. Eric Schoop  
(Hrsg.)



# WISSENS- GEMEINSCHAFTEN 2015

an und mit der Unterstützung der  
Technischen Universität Dresden

mit Unterstützung von

BPS Bildungsportal Sachsen GmbH  
Campus M21  
Communardo Software GmbH  
Dresden International University  
eScience – Forschungsnetzwerk Sachsen  
Gesellschaft der Freunde und Förderer der TU Dresden e.V.  
Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)  
Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.  
intecsoft GmbH & Co. KG  
Learnical GbR  
Landeshauptstadt Dresden  
Medienzentrum, TU Dresden  
Microsoft Corporation  
ObjectFab GmbH  
T-Systems Multimedia Solutions GmbH  
SQL Projekt AG  
Universität Siegen

am 25. und 26. Juni 2015 in Dresden

[www.WissensGemeinschaften.org](http://www.WissensGemeinschaften.org)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek  
The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

ISBN 978-3-95908-010-1

© 2015 TUDpress  
Verlag der Wissenschaften GmbH  
Bergstr. 70  
D-01069 Dresden  
Tel.: +49 351 47969720 | Fax: +49 351 47960819  
[www.tudpress.de](http://www.tudpress.de)

Gesetzt von den Herausgebern.  
Druck und Bindung: Sächsisches Digitaldruck Zentrum GmbH  
Printed in Germany.

Alle Rechte vorbehalten. All rights reserved.

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrecht gesetzten engen Grenzen ist ohne die Zustimmung der Herausgeber unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspielung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

### **3 Praktische Entwicklung einer wissensorientierten Unternehmenskultur. Entwurf einer Zertifizierungsmethode.**

*Christian Bilz<sup>1</sup>, Bogdan Franczyk<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup> Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste*

*<sup>2</sup> Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Wirtschaftsinformatik*

#### **Abstract**

*Unternehmen können erfolgskritisches Wissen leicht verlieren, wenn sie den Erhalt nicht durch ein integriertes Wissensmanagement steuern. Dieser Beitrag skizziert das Instrument einer Zertifizierung, die Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützt.*

#### **1 Einführung**

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können von einem effektiven Wissensmanagement langfristig besonders profitieren. Vielfach ist der Bereich Personal nur ein Thema von vielen im Tagesgeschäft[1]. Es ist daher umso wichtiger, dass sich die Geschäftsführung frühzeitig um Maßnahmen bemüht, die dem Erhalt von Wissen im Unternehmen dienlich sind[2]. Der Erhalt der Wissensträger im Unternehmen bedarf angepasster Denkweisen und Strategien[3][4][5]. Dieser Beitrag skizziert den Ansatz einer Zertifizierung von Wissensmanagement in Unternehmen. Damit soll ein Rahmen geschaffen werden, der die Entwicklung alter(n)sfreundlicher Unternehmensstrukturen politisch und praktisch fördert.

#### **2 Zertifizierung und Zertifikate für eine nachhaltige Integration von Wissensmanagement**

Ein durchdachtes Wissensmanagement wird in Zukunft den Erfolg eines Unternehmens in gesteigertem Maße mitbestimmen[3]. Es ist als Prozess zu verstehen, in dem das vorhandene Wissen durch verschiedene Maßnahmen so nutzbar gemacht und erhalten wird, dass die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gesichert ist[4][6][7]. Wissensmanagement kann dabei vielfältige Ausprägungen annehmen. Beispielsweise fördert die Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen den Wissenstransfer und kann gleichzeitig die Motivation und Kreativität in Arbeitsabläufen steigern[8][9][10]. Je umfangreicher ein Unternehmen Methoden zum Wissensmanagement einsetzt, desto leichter wird tendenziell der Umgang mit dem demografischen Wandel[11][12][13]. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, die erfolgreiche gelebte Praxis nach außen sichtbar zu machen. Hierzu kann die

Teilnahme an einem Zertifizierungsverfahren genutzt werden. In Deutschland und Österreich sind heute bereits verschiedene Zertifikate am Markt vertreten, die sich mit Unternehmensstrukturen beschäftigen. Dazu gehören das in Deutschland entwickelte *Audit Beruf und Familie* (*beruf-und-familie.de*), das aus Österreich stammende Gütesiegel NESTOR GOLD (*nestorgold.at*) sowie bis Ende 2014 das ebenfalls in Deutschland veröffentlichte AGE CERT (*agecert.de*).

Der Bereich Wissensmanagement sollte bei einer Zertifizierung zukünftig ebenfalls explizit untersucht werden, was bisher nicht der Fall war. Am Beispiel einer fiktiven Zertifizierung „Audit Alter(n)sfreundliche Unternehmensstrukturen“ soll ein möglicher Rahmen konzipiert werden, der auch Fragen nach einem effektiven Wissensmanagement abdeckt. Die Hauptaufgabe besteht darin, den Prozess und den Inhalt der Zertifizierung derart flexibel zu gestalten, dass sie zum einen eine breite Variation an Unternehmensgrößen abdeckt und zum anderen inhaltlich die besonderen Aspekte von alter(n)sfreundlichen Strukturen inklusive Wissensmanagement erfasst. Das abgeleitete Zertifikat soll demnach drei Hauptanliegen erfüllen: Erstens: Der Aufwand soll mit der Unternehmensgröße skalieren, dies bedeutet, der Umfang der geprüften Kriterien richtet sich nach den Bedürfnissen der Unternehmen und ihren jeweiligen Vorbedingungen. Zweitens: Die Kosten sollen relativ zur Unternehmensgröße wachsen und insbesondere für KMU niedrige Eintrittsbarrieren setzen. Drittens: Das Zertifikat soll sowohl Qualitätsindikator nach außen sein als auch interner Motor für Verbesserungen in den Unternehmen. Der letzte Punkt richtet sich auf die Anreizstrukturen für den Zertifizierungsprozess: Kleine Unternehmen haben ein besonderes Interesse an der Einführung von Instrumenten und sind dabei zum Teil auf externe Unterstützung angewiesen (Prozessorientierung). Größere Unternehmen sind oft weiter fortgeschritten und wollen ein Zertifikat stärker in der Außenkommunikation als Qualitätsnachweis verwenden (Inhaltsorientierung).

In einem ersten Schritt werden Prüfdimensionen festgelegt, die bei der Bewertung einbezogen werden sollen. Beispielhaft werden folgende Dimensionen vorgeschlagen, die sich an bereits existierende Zertifikate anlehnen: (1) Wissensmanagement, (2) Laufbahngestaltung und Weiterbildung, (3) Förderung des Gesundheitsverhaltens, (4) Arbeitsgestaltung und (5) Gratifikations- und Anreizstrukturen.

In einem zweiten Schritt wird ein Bewertungssystem entwickelt, welches auf die verschiedenen Größen von Unternehmen reagieren kann. Dazu wird auf ein Scoring-System aus dem Managementbereich zurückgegriffen. Der indische Professor und Unternehmensberater T.V. Rao entwickelte zur Unternehmensanalyse die „HRD Score Card 2500 based on HRD Audit“ [14]. Die „Score Card 2500“ wird als Instrument genutzt, um Unternehmen Hinweise auf ihre Leistungsfähigkeit im Bereich der Personalentwicklung (Human Resources Development – HRD) zu geben.

Dabei ordnet die Score Card jeder Dimension eine maximale Anzahl von Punkten zu, die wiederum auf eine vorgegebene Zahl an Unterfragen (Items) verteilt werden. Das Ziel des Vorgehens ist eine umfassende Standortbestimmung hinsichtlich der geprüften Dimensionen. Als Ergebnis wird dem Unternehmen neben einer umfangreichen Analyseauswertung das Ergebnis der Prüfung in Form einer Übersicht vorgelegt. Abbildung 5 stellt dies in Anlehnung an die „ScoreCard 2500“ von Rao (2008) beispielhaft für ein „Audit Alter(n)sfreundliche Unternehmensstrukturen“ dar. A steht für einen hohen, D für einen niedrigen Reifegrad.

| Score Card    |                   | „Audit Alter(n)sfreundliche Unternehmensstrukturen [Beispiel]<br><i>Muster GmbH</i> |                                     |                   |                                      |                 |
|---------------|-------------------|---|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|
| Dimension     | 1                 | 2   | 3                                   | 4                 | 5                                    |                 |
|               | Wissensmanagement | Laufbahngestaltung und Weiterbildung  | Förderung des Gesundheitsverhaltens | Arbeitsgestaltung | Gratifikations- und Anreizstrukturen | Zusammenfassung |
| Wertung       | A                 | B   | C                                   | B                 | D                                    | ABCBD           |
| Farbcodierung | grün              | hellgrün  | gelb                                | hellgrün          | rot                                  |                 |

**Abbildung 1: Beispiel ScoreCard „Audit Alter(n)sfreundliche Unternehmensstrukturen“**  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rao (2008)[15]

Das Beispielunternehmen *Muster GmbH* hat in den Dimensionen 1,2 und 4 bereits weitreichende Maßnahmen umgesetzt (Gesamtwertung A und B, grün). In den Dimensionen 3 und 5 wird ein Defizit deutlich (Gesamtwertung C und D, gelb bzw. rot), welches durch gezielte Maßnahmen noch geschlossen werden kann.

| Kategorie  | Unternehmensgröße                             |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  | S   | M1  | M2  | L   |
| Mitarbeiterzahl                                    | 10 bis 99                                     | 100 bis 249                                   | 250 bis 499                                   | 500 und mehr                                  |
| Dimension 1 – Wissensmanagement                    | z.B. 30 Kriterien mit max. 300 Punkten        | z.B. 40 Kriterien mit max. 400 Punkten        | z.B. 50 Kriterien mit max. 500 Punkten        | z.B. 60 Kriterien mit max. 600 Punkten        |
| Dimension 2 – Laufbahngestaltung und Weiterbildung | z.B. 15 Kriterien mit max. 150 Punkten        | z.B. 20 Kriterien mit max. 200 Punkten        | z.B. 25 Kriterien mit max. 250 Punkten        | z.B. 40 Kriterien mit max. 400 Punkten        |
| Dimension 3 – Förderung des Gesundheitsverhaltens  | z.B. 20 Kriterien mit max. 200 Punkten        | z.B. 30 Kriterien mit max. 300 Punkten        | z.B. 40 Kriterien mit max. 400 Punkten        | z.B. 50 Kriterien mit max. 500 Punkten        |
| Dimension 4 – Arbeitsgestaltung                    | z.B. 20 Kriterien mit max. 200 Punkten        | z.B. 30 Kriterien mit max. 300 Punkten        | z.B. 40 Kriterien mit max. 400 Punkten        | z.B. 50 Kriterien mit max. 500 Punkten        |
| Dimension 5 – Gratifikations- und Anreizstrukturen | z.B. 15 Kriterien mit max. 150 Punkten        | z.B. 20 Kriterien mit max. 200 Punkten        | z.B. 25 Kriterien mit max. 250 Punkten        | z.B. 40 Kriterien mit max. 400 Punkten        |
| Maximalpunktzahl                                   | 1000  | 1400  | 1800  | 2400  |
| Bronze-Zertifikat                                  | Mindestens 70 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 70 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 70 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 70 % der Punkte in jeder Dimension |
| Silber-Zertifikat                                  | Mindestens 80 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 80 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 80 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 80 % der Punkte in jeder Dimension |
| Gold-Zertifikat                                    | Mindestens 90 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 90 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 90 % der Punkte in jeder Dimension | Mindestens 90 % der Punkte in jeder Dimension |

**Abbildung 2: Bewertungsmatrix und Punktegewichtung**

Abbildung 2 stellt die Zertifizierungssystematik noch einmal im Überblick dar. Sie erlaubt durch eine Einteilung in vier Unternehmensgrößen eine Anpassung an die jeweilige Leistungsfähigkeit des zu zertifizierenden Unternehmens. Hierdurch lässt sich eine Überforderung vermeiden. Darüber hinaus soll durch eine Abstufung in Bronze-, Silber- und Gold-Zertifikat ein Anreiz zur Verbesserung geschaffen werden. Unternehmen können bereits ab der Bronze-Stufe mit dem Zertifikat werben. Im Rahmen einer Re-Auditierung besteht dann die Möglichkeit, eine höhere Stufe zu erreichen.

### **3 Fazit**

Die Zertifizierung einer guten Praxis im Wissensmanagement kann eine positive Außenwirkung erzeugen und dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen könnten von der Teilnahme an einem Zertifizierungsverfahren profitieren. Hierzu bedarf es jedoch noch weiterführender Untersuchungen, welche Effekte eine Zertifizierung in der Praxis haben kann. Die am Markt etablierten Zertifikate können dabei als Ausgangspunkt dienen. Darüber hinaus wäre eine sozialpolitische Förderung denkbar. Durch die anteilige Übernahme der Kosten für eine Zertifizierung kann die Hürde für kleine und mittlere Unternehmen gesenkt werden. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, mit Steuererleichterungen Anreize für eine Teilnahme an der Zertifizierung zu generieren. Langfristig kann diese dazu beitragen, die volkswirtschaftlichen Kosten im Renten- und Krankenversicherungssystem zu senken, weil Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in zertifizierten Unternehmen potentiell länger gesund und damit erwerbsfähig bleiben. Dieser Aspekt sollte ebenfalls eingehender analysiert werden, um wissenschaftlich fundierte Empfehlungen für politische Entscheidungsträger abzuleiten.

### **Literatur**

- [1] Mertins, Kai / Seidel, Holger (2009): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen, Lösungen, Praxisbeispiele. Berlin: Springer-Verlag.
- [2] Möller, Heidi / Laschalt, Margarete (2010): Der ältere Arbeitnehmer – ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung. Der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung. In: Möller, Heidi: Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- [3] Lehner, Martin / Gerner, Michael / Müller, Claudia (2005): Transfer von Expertenwissen. Ein Leitfaden für Kleinunternehmen. Berlin : Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- [4] Mangliers, Stephan (2009): Strategische Wissensmanagementkompetenz von Unternehmen. Göttingen: Cuvillier Verlag.

- 
- [5] Voelpel, Sven / Leibold, Marius / Früchtenicht, Jan-Dirk (2007): Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Wiley-VCH-Verlag GmbH & Co KGaA.
- [6] Juch, Antje (2009): Erwerbstätigkeit im Alter. Personalwirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten angesichts älterer Belegschaften. Schriften des Instituts für Unternehmensführung der Georg-August-Universität Göttingen. Band 11. Herausgegeben von Günther Schanz. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH. Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- [7] Tenckhoff, Jürgen (2010): Alter(n) und Altersakzeptanz in Unternehmen. In: Brauer, Kai (Hrsg.) / Clemens, Wolfgang (Hrsg.): Zu alt? „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 231-250.
- [8] Deller, Jürgen et al. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- [9] Herrmann, Norbert (2008): Erfolgspotential älterer Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern. München: Carl Hanser Verlag.
- [10] Zölch, Martina et. al (2009): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt Verlag.
- [11] BAuA (2010) - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt. Zweites Memorandum. Berlin.
- [12] Kerschbaumer, Judith et al. (2008): Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH.
- [13] Mohr, Hugo / Wodok, Adreas (2006): Erfolg mit der Generation 50plus. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Betriebe. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- [14] Rao, T.V. (2008): HRD Score Card 2500. Based on HRD Audit. New Delhi: Response Books.