



Auer Consulting & Partner

CH-8908 Hedingen

www.hrm-auer.ch

Thomas Auer

+41 (0)44 776 18 10

auer@hrm-auer.ch

ICMS

Intellectual Capital Management System

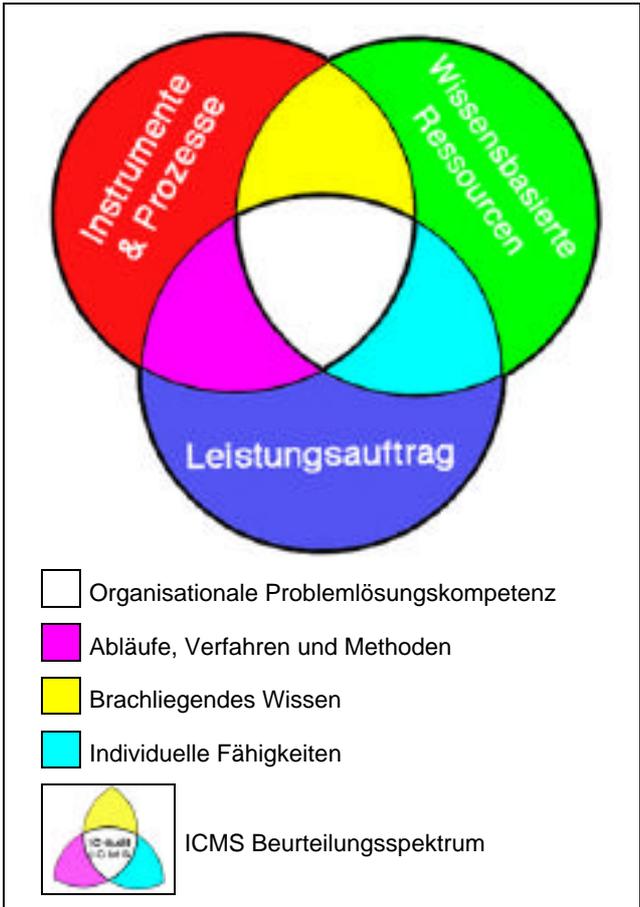
ICMS ermöglicht eine harmonisierte Beurteilung der Pflege immaterieller Werte von wissensbasierten Organisationen. Analog dem Qualitätsmanagementsystem ISO-9000 werden eingesetzte Instrumente und Prozesse untersucht, welche im Kontext zur Pflege der wichtig(st)en Ressource Wissen (Synonym = systematische Wissensarbeit) stehen. Das Audit umfasst 58 Forderungen, wobei soziale, instrumentale und organisatorische Aspekte untersucht werden.

Die Berichtsform unterscheidet insofern von ISO-9000, indem anstelle der digitalen Beurteilung «*Forderung erfüllt: Ja/Nein?*» eine Taxonomie eingesetzt wird, wie gut die verschiedenen Forderungen erfüllt sind. Die Referenz für die Taxonomie ist eine optimale Erfüllung der Forderungen. Dieses Vorgehen ermöglicht harmonisierte Vergleiche von wissensbasierten Organisationen, unabhängig von deren Grössen und Zweck. Der Bericht entspricht einer Statusaufnahme und enthält Kommentare zu allen untersuchten Kriterien, bei welchen ein Optimierungspotential besteht. Offen gelegte Schwachstellen in der systematischen Wissensarbeit werden detailliert besprochen und mögliche Gestaltungsempfehlungen zu deren Behebung werden vorgeschlagen. Der Bericht wird durch ein Summary ergänzt, welches auf einer A4-Seite die Schlüsselinformationen enthält.

Inhalt:	Seite
1. ICMS: Um was geht es?	2
2. Ablauf des IC-Audits	3
3. Berichtsform	4
4. ICMS-Anwendungsfelder	5
5. Übersicht der Beurteilungskriterien	6
6. Literatur	7

1. ICMS: Um was geht es?

In Industrie und Dienstleistung werden zunehmend mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Es sind also Produkte, die in wissensintensiven Prozessen hergestellt, verteilt bzw. verkauft werden. Um solche nicht-triviale Güter erzeugen zu können, transformieren sich die Unternehmen zu wissensbasierten Organisationen. Das heisst, sie sorgen dafür, dass Wissen von spezifischen Personen unabhängig und in mehr oder weniger anonymisierten Regelsystemen oder in Handbüchern materialisiert wird. Heute stehen insbesondere Prozesse und Kommunikationstechnologien bereit, die gestatten, Wissen zu generieren, zu transportieren, aufzubewahren und zu erschliessen. Die Prozesse werden so definiert, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schliesslich sorgt eine der Wissensarbeit angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Organisationen ihre Wissenspotenziale systematisch nutzen und bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen anwenden.



Wird nun der Leistungsauftrag einer Organisation in Kontext zu wissensbasierten Leistungen und zu implementierten Instrumenten und Prozessen gesetzt, führt dies zu Überschneidungen analog der obigen Abbildung: Das Zentrum ist der Treiber für die organisationale Problemlösungskompetenz und/oder Innovationsfähigkeit. Mit dem ICMS werden primär jene Prozesse und Instrumente identifiziert und bewertet, welche für die Problemlösungskompetenz relevant sind. Weil jedoch auch die Transparenz, die Verteilung und Bewahrung der nachhaltigen Pflege der wichtig(st)en Ressource Wissen Herausforderungen sind, welche uns die Wissensgesellschaft bietet, sind auch die weiteren Überschneidungen Aspekte des Beurteilungsspektrums (Siehe Pos. 5, Beurteilungskriterien).

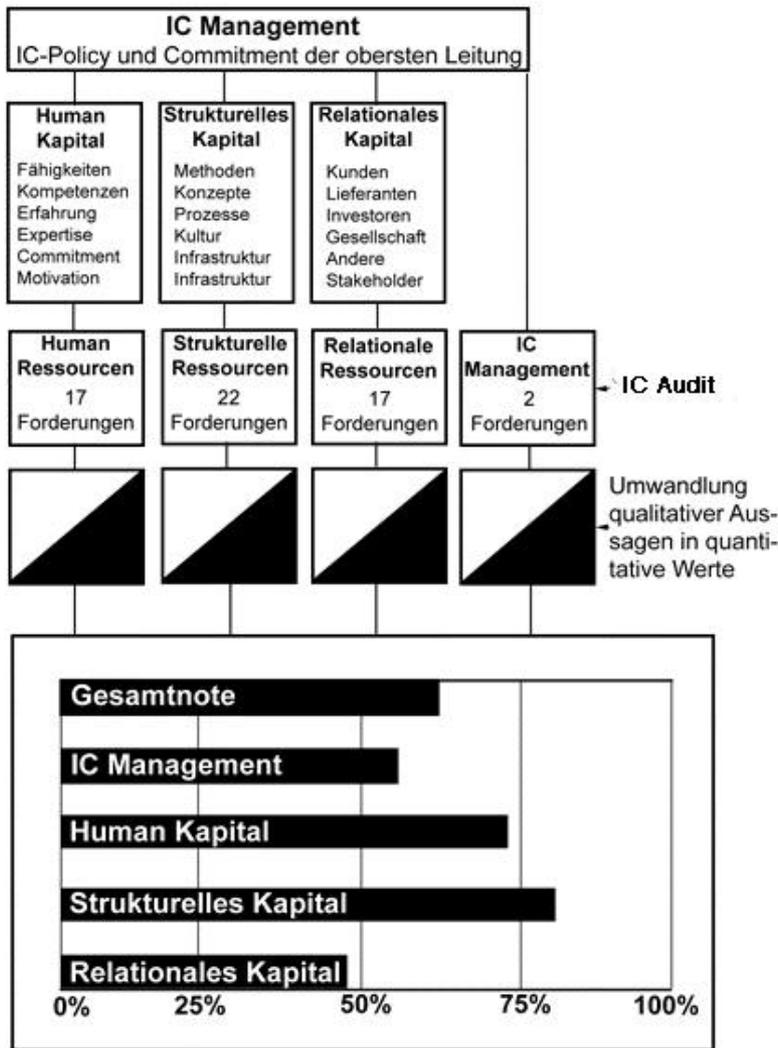
1.1. Aufwand für auditierte Organisationen

Der zeitliche Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung des Audits beträgt ca. 1,5 Manntage; der finanzielle Aufwand ist im mittleren vierstelligen (SFr-)Bereich.

1.2. Nutzen für auditierte Organisationen

Mit einem moderaten zeitlichen und finanziellen Aufwand erhalten die auditierten Organisationen eine aktuelle und neutrale Statusaufnahme, wo sie in der immateriellen Ressourcenpflege stehen. Allfällig offen gelegte Schwachstellen werden thematisiert und mit Gestaltungsempfehlungen zu deren Behebung versehen. Ob und wie diese Erkenntnisse umgesetzt werden, obliegt der Entscheidung des Auftraggebers.

2. Ablauf des IC-Audits (*1)



Die zu auditierende Organisation erhält zur Vorbereitung fünf Tage vor dem Audit den strukturierten Fragebogen, welcher alle 58 Forderungen enthält. Wo durch fachspezifische Terminologien potentielle Verständnisschwierigkeiten bestehen, sind die Forderungen durch die Aufzählung von Umsetzungsgestaltungen ergänzt. Im Gegenzug erhält der Auditor zwecks Vorbereitung ein organisationales Profil, das Angaben zum Leistungsauftrag, zur Aufbau- und Ablauforganisation sowie zur Grösse (Headcount) und Altersstruktur enthält. Beim Audit ist die temporale Verfügbarkeit einer Begleitperson während ca. 4 bis 6 Stunden erforderlich. Wo nötig, werden zusätzlich die zuständigen Fachspezialisten (HRM, IT, Organisationsentwicklung) konsultiert.

Der Qualitätsanspruch des Audits verlangt, dass die Aussagen — wo immer möglich — durch die Einsichtnahme in entsprechende Belege verifiziert werden. Grundsätzlich sind die auditierten Organisationen verpflichtet, zu jeder der 58 Forderungen Stellung zu nehmen. Freilich ist es möglich, dass spezifische Forderungen effektiv keine Relevanz aufweisen. In diesem Fall wird die Organisation aufgefordert, dies stichhaltig zu begründen. Zum Beispiel ist es nachvollziehbar, dass für eine IT-Firma mit einer Altersstruktur von 21 – 42 Jahren bei einem Altersdurchschnitt von 34 Jahren die Gefahr des Wissensverlusts aufgrund der demografischen Fakten effektiv keine Relevanz hat.

Nach dem Audit erstellt der Auditor innert 72 Stunden einen detaillierten Bericht, welcher einer Statusaufnahme der Pflege der organisationalen Problemlösungskompetenz entspricht (siehe Pos. 3, Berichtsform). Der Bericht wird ergänzt durch ein Summary, welches die Schlüsselaussagen auf einer Seite umfasst.

Bei der Übergabe des Berichts werden die Resultate vor Ort präsentiert, wobei für allfällig offen gelagte Schwachstellen Optimierungsvorschläge zu deren Behebung besprochen werden.

3. Berichtsform

Der IC-Bericht soll aufzeigen, wie systematisch die wertvoll(st)e Wissen innerhalb einer integrierten Organisation gepflegt wird: Wo ein mögliches Optimierungspotential besteht und wo offensichtliche Schwachstellen offen gelegt wurden. Nachstehend zwei Beispiele.

3.1. Beispiel für ein Optimierungspotential

(Auszug Forderungskatalog, Absatz Humankapital)

Organisationales Vorschlagswesen

Kreativität und innovative Ideen sind keine Exklusivität der Forschungs- & Entwicklungsabteilungen! Organisationale Vorschlagswesen sind Verfahren, die auf strategischen wie auf operativen Ebenen zur Überprüfung und (Neu-)Formulierung von Organisationszielen wie auch zur Steigerung der operativen Effizienz - angewandt werden können.

Forderung 1: Die Organisation etabliert ein bereichsübergreifendes Vorschlagswesen.

Stellungnahme der Organisation: „Wir begrüßen Impulse unserer Mitarbeitenden, welche zur Optimierung unserer Abläufe beitragen. Die Vorschläge sind an den direkten Vorgesetzten zu richten, welcher die Idee evaluiert und bei Gutfinden weiter leitet. Dieses Vorschlagswesen wird bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden verbal kommuniziert.“

Optimierungsvorschlag im IC-Bericht: Einführung eines anreizgesteuerten Vorschlagswesens. Bildung eines interdisziplinären Teams, welches periodisch eingebrachte Ideen auf deren Brauchbarkeit evaluiert. Verwendbare Ideen werden durch intrinsische Anreize (z. B. Seminarbesuche auf eigene Wahl, Fallstudie in der Hauszeitung, Abonnement einer Fachzeitschrift etc.) prämiert. Dieses Vorschlagswesen wird repetitiv an alle Mitarbeitenden kommuniziert und ist auch ein Aspekt bei den Qualifikationsgesprächen.

3.2. Beispiel für Gestaltungsempfehlung zur Behebung einer Schwachstelle

(Auszug Forderungskatalog, Absatz Strukturelles Kapital)

Systematisches Lesson Learned (LL)

Dokumentation von Erfahrungen in der Projektarbeit. Dies kann bei künftigen Projekten mit einer vergleichbaren Fragestellung sehr nützlich sein, auch wenn die Erfahrungen negativer Art waren. In einem Debriefing nach Projektabschluss werden durch Selbstreflexionsprozesse die individuellen Beurteilungen ausgewertet, worauf standardisierte Verfahren und Prozesse optimiert werden können.

Forderung 2: Die Organisation stellt sicher, dass LL in die Projektabläufe implementiert wird.

Stellungnahme der Organisation: „Bei der wöchentlichen GL-Sitzung werden unliebsame Überraschungen im Projektablauf thematisiert und im Protokoll festgehalten.“

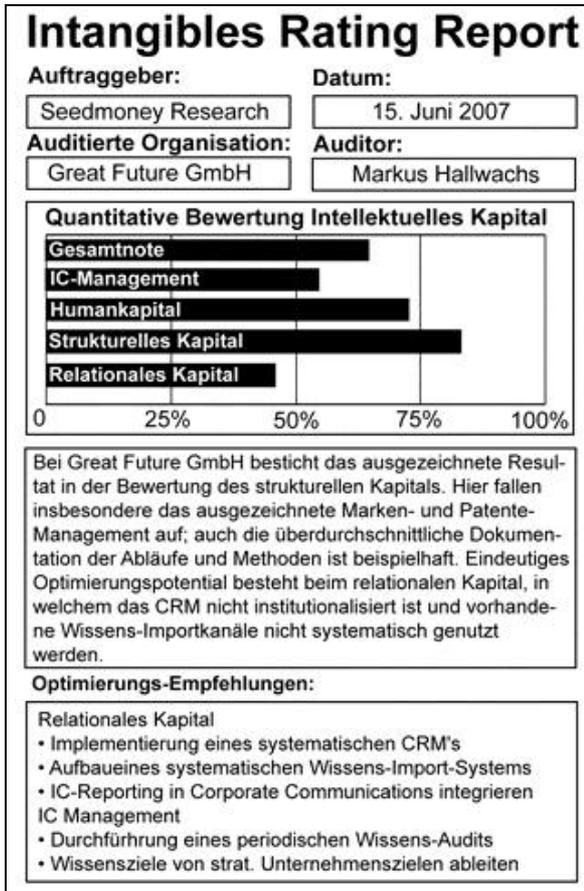
Vorschlag für Gestaltungsempfehlung zur Behebung der Schwachstelle:

Integration eines institutionalisierten Lesson Learned in die Projektorganisation: Dokumentation gemäss Vorgabe «Was hätte passieren sollen > Was ist effektiv passiert > Wie wurde das Problem gelöst?». Die Erkenntnisse werden nach Projektabschluss im IT-System (Content Management) inkl. der Namen der Beteiligten für spätere Projekte zugänglich gemacht.

Ergänzend zu den verbalen Aussagen enthält der IC-Bericht ein Balken-Diagramm, welches eine Gesamtnote sowie den Erfüllungsgrad der drei IC-Kategorien und des IC-Managements ausweist. Dieses kann für externe Benchmark- und interne „Best-Practices“-Vergleiche verwendet werden.

3.3. Das Summary des IC-Berichts (*1)

Aussenstehende Beziehungsgruppen (Stakeholder) von wissensbasierten Organisationen haben erkannt, dass deren wahrer Wert nicht mit buchhalterisch erfassbaren Kenngrößen ermittelt werden kann.



Deshalb werden sogenannte «Intangibles Reports» zunehmend populärer: In Deutschland wird die Erstellung von Wissensbilanzen staatlich gefördert, während in Österreich von den Hochschulen gesetzlich verlangt wird, jährlich eine Wissensbilanz zu erstellen. Auch in der Schweiz ist zu erwarten, dass Jahresberichte zunehmend mit einem Intangibles-Report ergänzt werden.

Nur sind diese Stakeholder (insbesondere die Kapitalgeber) nicht willens, stundenlang über einem seitenlangen Bericht zu brüten. Sie bevorzugen eine Übersicht auf einer einzigen Seite, welche alle relevanten Informationen enthält.

Der nebenstehende Intangibles Rating Report beantwortet diese Herausforderung und ermöglicht durch das Balkendiagramm auch Benchmarkvergleiche. Bei multidivisionalen Organisationen dient diese Darstellung als Orientierungshilfe, wo für die interne „Best-Practices“ die notwendigen Informationen verfügbar sind.

4. ICMS-Anwendungsfelder (*2)

«Wertebasierte Unternehmensführung» ist ein Synonym für das Management der organisationalen Problemlösungs- und Innovationsfähigkeit. Mit dem ICMS müssen sich die Adressaten nicht auf retrospektive finanzielle Kenndaten beschränken: Sie erhalten einen Einblick in die Zukunftssicherung.

Anwendungsfeld	Adressaten	Nutzen
Kreditwürdigkeitsprüfung	Kapitalgeber	Einsicht in Innovationsfähigkeit
Unternehmensbewertung	Finanzanalysten	Prospektive Aussagen in der Wertschöpfungsachse
Nachhaltigkeitsberichte	Berichtende Organisationen	Addendum für sozio-ökonomische Kriterien
Corporate Governance (CG) Ratings	Fondsmanager, Aufsichtsbehörde	Transparenz über die operative CG-Umsetzung
Externe Due Diligence & Nachfolgeregelung	Unternehmens-Eigner & -Käufer	Ausweis über Investitionen in Zukunftssicherung
Interne Due Diligence (Fitness-Check)	Strategische Unternehmensführung	- Aufdeckung suboptimaler Ressourcenprozesse - Internes Benchmarking
Fremdfinanzierung	CFO's	Erfüllung der Forderungen von Basel II etc.
Rekrutierung	Potentielle Mitarbeitende	Umfassende Information
Liquiditäts-Engpässe	Recovery-Spezialisten	Ausweis über Investitionen in Zukunftssicherung

5. Übersicht der Beurteilungskriterien (*3)

Die Struktur des Assessments umfasst neben den drei IC-Kategorien auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements, welche mit der Verpflichtung des Top-Managements die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur schaffen. Demzufolge sind die Positionen 1.1 bis 1.3 in der Tabelle zwingende Muss-Kriterien der IC-Bewertung, während bei den Positionen 2 bis 4 ein Spielraum besteht, bestimmte Kriterien aus dem Bewertungskatalog zu streichen, sofern deren Nicht-Relevanz schlüssig begründet werden kann.

1. IC-Management	
1.1.	Formuliertes Wissensleitbild (normative Wissensziele)
1.2.	Von der Unternehmensleitung beglaubigtes Commitment zur Wissenspflege
1.3.	Periodisches Wissensaudit
2. Humankapital	
2.1.1.	Erfassung Qualifikationen der Mitarbeitenden
2.1.2.	Erfassung Motivation der Mitarbeitenden
2.1.3.	Formulierung individueller Wissensziele
2.2.1.	Identifikation der Wissensträger
2.2.2.	Einsatz und Pflege von Wissensverzeichnissen
2.3.1.	Interaktions-Infrastruktur für informellen Austausch (Kaffee-Ecken etc.)
2.3.2.	Interdisziplinäre Kommunikation
2.3.3.	Gesteuerter Wissenstransfer
2.4.1.	Anreizsystem für identifizierte Wissensträger
2.4.2.	Frühwarnsystem für Wissensträger at risk
2.4.3.	Systematische Motivforschung bei vorzeitigen Abgängen von Wissensträgern
2.5.1.	Einsatz interner Best Practices
2.5.2.	Einsatz von Lernarenen
2.5.3.	Einsatz von Kreativitätstechniken
2.6.1.	Vorschlagswesen Instrumente
2.6.2.	Honorierung eingebrachter Ideen
2.7.1.	Anreizsysteme zur Wissensteilung
2.7.2.	Einbindung in Mitarbeiter-Qualifikation
2.7.3.	Pflege der Anreizsysteme
3. Strukturelles Kapital	
3.1.1.	Etablierung eines Lesson Learned-Systems
3.1.2.	Lesson Learned-Einbindung in Projektorganisation
3.2.1.	Pflege der IT-Infrastruktur
3.2.2.	IT Applikationen für Wissensprozesse
3.3.1.	Expertensystem
3.3.2.	Zugriffsregelung
3.4.1.	Kodifizierung der Wissensbestände
3.4.2.	Umsetzung der Kodifizierung
3.5.1.	Aktualität der Wissensbestände
3.5.2.	Obsoletes Wissen
3.6.1.	Zugriffschutz auf Wissensbestände
3.6.2.	Zugriffschutz auf Medien
3.7.1.	Optimierung der Wissensnutzungs-Ergonomie
3.7.2.	Eliminierung von Nutzungsbarrieren
3.7.3.	Nutzungs-Controlling
3.8.1.	Interne Best Practices
3.8.2.	Mitarbeiter-Kenntnisse Best Practices
4. Relationales Kapital	
4.1.1.	Kanalisierte Nutzung des Stakeholder-Wissens
4.1.2.	Stakeholder-Verzeichnis
4.1.3.	Bewertung des Stakeholderwissens
4.2.1.	Bewertung von Partnerschaften
4.2.2.	Beurteilung von Risiken
4.2.3.	Pflege von Knowledge-Links (Forschungsinstitutionen, Verbände etc.)
4.2.4.	Finanzieller Aufwand für Knowledge Links
4.3.1.	Erfassung des Kundenwissens
4.3.2.	Bewertung von Kunden-Inputs
4.3.3.	Einbindung von Kunden in F&E-Projekte
4.4.1.	IC-Reporting
4.4.2.	Kommunikation über das IC-Management
4.5.1.	Best in Class-Vergleich (externes Benchmarking)

6. Literatur:

Downloads

1 **ABC der Wissensgesellschaft;**

Thomas Auer; Doculine Verlag Reutlingen, ISBN 978-3-9810595-4-0
www.hrm-auer.ch/downloads/ABC_Flyer.pdf

Buch-Flyer

2 **Wissensmanagement im Service Public**

Edgar Huwiler / Thomas Auer; Kommunalmagazin 06/2009
www.hrm-auer.ch/downloads/WM_im_JSD-LU.pdf

PDF-Kopie

3 **Controlling in der Wissensgesellschaft**

Thomas Auer; Controller Leitfaden 12/2007
www.hrm-auer.ch/downloads/Controller_LF_Auer_1207.pdf

PDF-Kopie

4 **Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin**

Thomas Auer; Wissensmanagement 06/2005
www.hrm-auer.ch/downloads/WB_Quo_vadis_d.pdf

PDF-Kopie



Auer Consulting & Partner

CH-8908 Hedingen

www.hrm-auer.ch

Thomas Auer

+41 (0)44 776 18 10

auer@hrm-auer.ch