

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit ist die übliche Übersetzung des englischen Begriffes *sustainable development* und bezeichnet eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der jetzigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Heute bezieht sich der Begriff in der Regel auf soziale, ökonomische und ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit.

Um eine Transparenz, Standardisierung und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeits-Initiativen zu erreichen, entwickelt die *Global Reporting Initiative* (GRI) in einem partizipativen Verfahren Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten von Konzerne, kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), öffentlichen Verwaltungen und NGOs. Die GRI versteht sich als ein kontinuierlicher internationaler Dialog, der eine Vielzahl von Anspruchsgruppen einbezieht. Die GRI-Richtlinien sollen die nachhaltige Entwicklung weltweit unterstützen und gleichzeitig Firmen, Regierungen, Investoren, Arbeitnehmern und einer interessierten Öffentlichkeit vergleichbare Entscheidungs- und Orientierungshilfen bieten.

Einbezug der wichtig(st)en internen Ressource in das Nachhaltigkeits-Konzept:

Erstaunlich ist beim an sich vorbildlichen GRI-Ansatz, wie stiefmütterlich der wichtigste Treiber für die (ökonomische) Existenzsicherung der berichtenden Organisationen behandelt wird: Die *organisationalen Problemlösungsfähigkeit* und als deren Kausale die Innovationskompetenz. Es war der damalige ÖBU-Präsident Dr. Giaten-Peder Fontana, welcher bereits im Jahr 2007 anregte, dass die klassischen GRI-Komponenten *Sozial, Ökonomisch* und *Ökologisch* mit einer vierten ergänzt werden sollten, welche die *Aspekte des Innovationsmanagements* umfasst.

Anders ausgedrückt soll(t)en jene Aspekte mit einbezogen werden, welche für das primäre nachhaltige Grundbedürfnis einer jeden Organisation — ökonomisch zu überleben — massgebend sind: Das Management der immateriellen Werte und deren Pflege, wozu wir Ihnen nachstehend einige Beiträge zur Lektüre empfehlen:

Themen	Seite
1. Nachhaltigkeit in der Wissensgesellschaft	2
2. Sicherung und Transfer des organisationalen Wissens	4
3. Management und Kommunikation der Innovationskompetenz	5
4. Fit für die Herausforderungen unserer Wissensgesellschaft?	6
5. Fundamentales Wissen über die nachhaltige Pflege der Ressource Wissen	7



Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel. +41 (0)44 776 18 10
Mail auer@hrm-auer.ch
Web www.hrm-auer.ch

1. Nachhaltigkeit in der Wissensgesellschaft

*Auszug aus «ABC der Wissensgesellschaft»

„Nachhaltigkeit des Wissens“ bezieht sich auf einer hohen Abstraktionsebene auf den Erhalt und die Verbesserung der kommunikativen Bedingungen, unter denen man sich alte und neue Wissensinhalte in unterschiedlichen Geltungsmodi ungezwungen und kritisch aneignen kann. Auf dieser Abstraktionsebene geht es darum, die kognitiven Gehalte unterschiedlicher Geltungssphären für die Reproduktion der Lebenswelt fruchtbar zu machen.

Regeln für die Nachhaltigkeit von Wissen beziehen sich daher auf dieser Ebene auf funktionierende kritische Öffentlichkeiten sowie auf ein Bildungssystem, das auf derartige diskursive Aneignungsprozesse zugeschnitten ist. Wissen kann nicht in derselben Weise übernutzt werden wie dies bei natürlichen Ressourcen möglich ist, seien sie nun erneuerbar oder nicht. Der Verlust von Wissen ist auch nicht so drohend und derart irreversibel wie das Aussterben einer Art. Wissen nutzt sich ferner nicht durch Gebrauch ab. Wissen wird auch nicht weniger, wenn man es mit anderen teilt.

Das Aufteilen einer knappen Ressource unterscheidet sich wesentlich von der Teilhabe an gemeinsamen Wissensbeständen. Wissen hingegen erwirbt man, indem man etwas hinzu lernt. An Wissen partizipiert man. Es gibt für die Menschheit (im Unterschied zum Individuum) insgesamt keine Grenzen des Lernens wie es (möglicherweise) natürliche Grenzen des Wachstums industrieller Systeme innerhalb des biosphärischen Gesamtsystems gibt.

• Nachhaltigkeit setzt auch die rechtzeitige Sicherung des menschengebundenen Wissens voraus

Eine grosse Herausforderung in der Wissenssicherung ist die demografische Entwicklung, in welcher der "Pillenknicke" das auffallende Merkmal ist. Die effektive demografische Zeitbombe ist jedoch die „Babyboomer-Generation“, die sich in absehbarer Zeit aus dem Erwerbsleben zurückziehen wird. Dies hat für die wissensorientierte Nachhaltigkeit Konsequenzen: Unternehmen mit wissensbasierten Marktleistungen tun gut daran, die Transparenz über ihre relevanten Wissensträger und die Altersstruktur des Personalstamms herzustellen. Wissensträger sind oft langjährige (eher etwas ältere) Mitarbeitende. Zeigt die Analyse eine vergleichbare Altersstruktur wie die erwerbstätige Bevölkerung, so werden in absehbarer Zeit überdurchschnittlich viele Wissensträger mitsamt ihrer Erfahrung & Expertise das Unternehmen verlassen. Das nachhaltige Ziel muss demnach "rechtzeitige Wissenssicherung" heissen.

Dass implizites Wissen nur durch Interaktionen transferiert werden kann, ist unbestritten. Dafür werden Interaktionsgelegenheiten geschaffen (Kaffee-Ecken, Sportklubs, Firmenausflüge etc.). Auf einer höheren Stufe werden durch den Einbezug der identifizierten Wissensträger die Interaktionen mit Phaseout-, Coaching- und Mentoring-Programmen bewusst gesteuert. Für den systematischen Transfer impliziten Wissens wurden die Prozessmodelle SET (*Swissair Experience Transfer*) und KEEP (*Know How-, Expertise- & Experience-Preservation*) entwickelt. In beiden Ansätzen werden in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke geschaffen, die sich aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren) zusammensetzen: Unternehmensspezifisches implizites Wissen übermitteln der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior.

Intellektuelles Kapital wird durchwegs als wichtig(st)e Unternehmensressource beschrieben. Trotzdem wird es in Nachhaltigkeitsberichten gegebenenfalls in Form der Fortbildungsinvestitionen in der Rubrik *Soziales* behandelt. Die Ressource Wissen ist jedoch ein wirtschaftlicher Faktor, der sich auch als Kernkompetenz umschreiben lässt und aus einer Synthese von Know-How und Innovationspotential besteht. Letzteres wird vorrangig durch die Erfahrung und Expertise der Mitarbeitenden geprägt. Einerseits können entsprechende Wissensträger durch materielle und immaterielle Anreize vor einer Abwerbung abgehalten werden. Andererseits machen die demografischen Fakten Wissensverluste prognostizierbar. Es empfiehlt sich, auch der vergänglichen Ressource Wissen (auch ausserhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung) einen gebührenden Stellenwert beizumessen, zumal dieser weiche Faktor mit akkuraten Indikatoren messbar ist.

*Buch-Flyer mit Leseprobe: www.hrm-auer.ch/downloads/ABC_Flyer.pdf

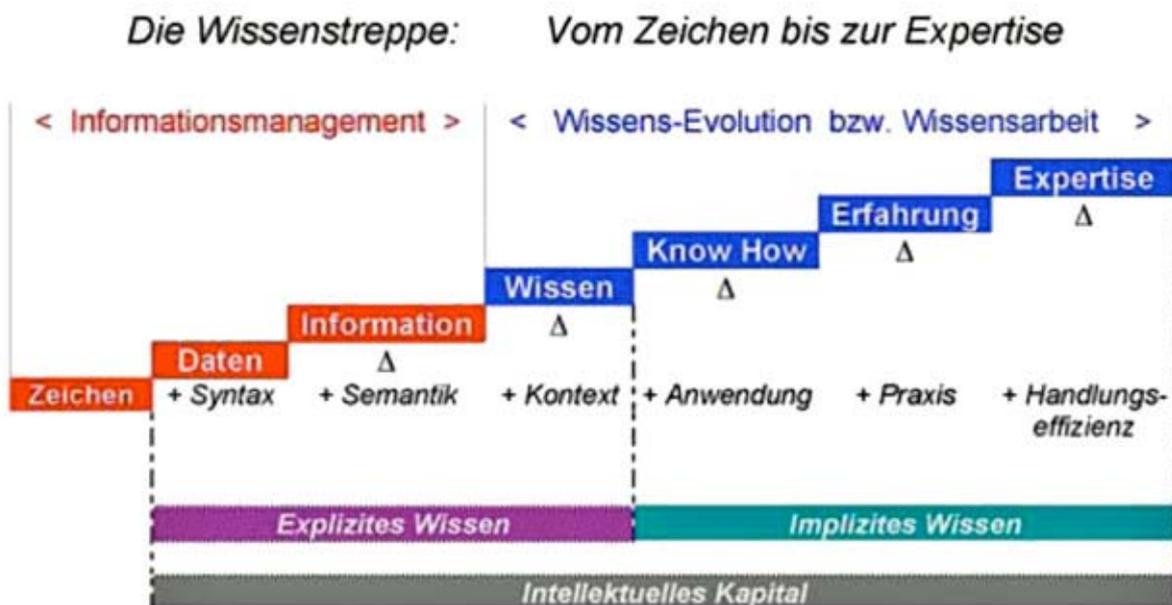
Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie

T. Auer; In Schweizer Arbeitgeber vom 25.09.2003

Nachhaltigkeitsberichte belegen ökologische, soziale und wirtschaftliche Engagements, die Unternehmen im Umgang mit internen und externen Ressourcen eingehen. Sie befriedigen die gesteigerten Informationsbedürfnisse von Stakeholdern. Die Berichterstattung konzentriert sich auf Kenndaten und somit auf harte Fakten. Die wichtigste Unternehmens-Ressource, der "weiche Faktor Wissen", wird jedoch ungeachtet der demografischen Entwicklung nicht nachhaltig gepflegt. Weshalb? Weil Wissen nicht gemessen werden kann? Ein Derivat der Balanced Scorecard relativiert diesen Einwand.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ergänzt die vor 20 Jahren eingeführten Umweltberichte. Ergänzend zu den oekologischen Kriterien zeigen ganzheitliche Nachhaltigkeitsberichte auch Ergebnisse von wirtschaftlichen und sozialen Aspekten auf. Neben den Resultaten der abgelaufenen Berichtsperiode wird auch die künftige Nachhaltigkeits-Gestaltung festgehalten. So umschreibt ein Leitsatz, welcher sich an das Unternehmensleitbild anlehnt, beim Käsehersteller Baer AG die Perspektiven der Personalpolitik: *Die stetige Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz unserer Mitarbeitenden soll zu persönlicher Zufriedenheit und zu erstklassigen Leistungen führen.*

Was sind die weiteren Voraussetzungen, um erstklassige Leistungen zu erreichen? Der bestimmende Treiber ist das intellektuelle Kapital (Summe des individuellen impliziten Wissens und des organisationalen expliziten Wissens), das massgeblich zur Eigenständigkeit von Marktleistungen und zur Innovationskraft beiträgt. Der Wissens-Entstehungsprozess hilft, diese Wissenskategorien zu verstehen:



Mehr: Gesamter Re-Print auf www.hrm-auer.ch/downloads/Sust_d.pdf

Englisch-Übersetzung auf www.hrm-auer.ch/downloads/Sust_e.pdf

Themenschwerpunkt Wissen WIV Nachhaltiger Wirtschaftsverband der Schweiz

T. Auer/B. Stricker; In WIV Newsletter 04/2004

Wenn sich Wirtschaftsführer, Bildungsexperten und Politiker zu aktuellen Herausforderungen der Schweizerischen Volkswirtschaft äussern, gehört zum Standard-Wortschatz *die Wissensgesellschaft*. Was steckt hinter diesem Begriff und welche Einflüsse hat die Wissensgesellschaft auf das Konzept der Nachhaltigkeit?

Mehr: Gesamter Beitrag und Interview auf www.hrm-auer.ch/downloads/WIV-NL_d.pdf

Englisch-Übersetzung auf www.hrm-auer.ch/downloads/WIV_NL_e.pdf

2. Bewahrung und Transfer des organisationalen Wissens

*Auszug aus «ABC der Wissensgesellschaft»

Die **Wissensbewahrung** beginnt mit der Entscheidung, welches Wissen überhaupt bewahrt werden soll. Grundsätzlich alles in einer Form zu archivieren, die einen Zugriff derart erlaubt, dass noch von Wissen gesprochen werden kann, ist in den wenigsten Fällen sinnvoll. Unwichtiges muss gelöscht, relevantes bewahrt werden. Natürlich ist beim Fällen der Relevanzentscheidung auf verschiedenste mögliche zukünftige Entwicklungen wie Instant Messaging Systeme brechen die Grenze zwischen synchronen und asynchronen Kommunikationsformen langsam auf. Instrumente der Wissensbewahrung sind die kollektive Begriffsbildung, strukturierte Dokumentenspeicherung, die Bindung der Wissensträger und die rechtzeitige Sicherung des impliziten Wissens.

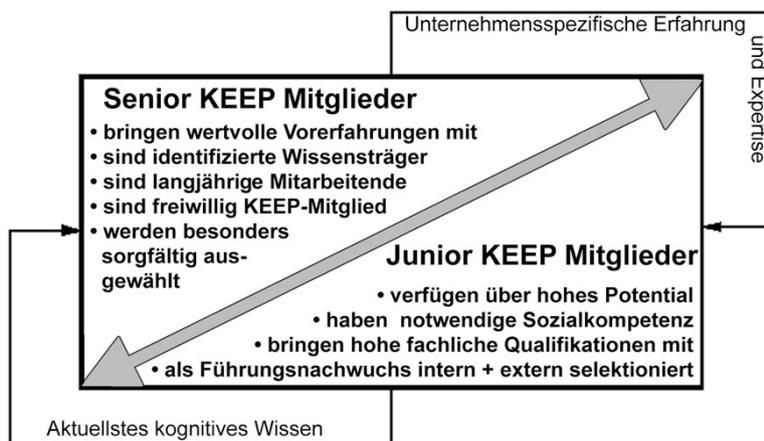
Der Begriff des **Wissenstransfers** wird manchmal so breit konzipiert, dass er auch die Klassifikation, Auffindung, Filterung und Aufbereitung von Wissen enthält. Der Transfer von explizitem Wissen erweist sich in den meisten Fällen nicht nur als wesentlich leichter als der von implizitem Wissen, sondern beansprucht im allgemeinen auch weniger Zeit. Explizites Wissen kann beispielsweise in Form von leicht zu vervielfältigenden Dokumenten verteilt werden. Die Weitergabe von implizitem Wissen hingegen bedarf typischerweise einer langwierigeren Prozedur. (Siehe KEEP-Modell).

*Buch-Flyer mit Leseprobe: www.hrm-auer.ch/downloads/ABC_Flyer.pdf

Wissenssicherung im Kontext mit der Personalentwicklung

T. Auer; In «Schweizer Arbeitgeber» 10/2000

Für den systematischen Transfer impliziten Wissens wurde das Prozessmodell KEEP *Know How-, Expertise- & Experience-Preservation* entwickelt. In diesem Ansatz werden in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke geschaffen, die sich aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren) zusammensetzen: Unternehmensspezifisches implizites Wissen übermitteln der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior.



Solche Modelle haben auch einen Einfluss auf die Personalentwicklung: Den Beteiligten werden durch die Projektarbeit eine neue Arbeitsqualität geboten. Ein Erfolg neuer Organisationsformen hängt von der Akzeptanz einer wissensorientierten Unternehmenskultur ab: Funktionale und hierarchische Barrieren müssen abgebaut und durch eine "High-Trust"-Atmosphäre ersetzt werden. Die primäre Herausforderung ist deshalb nicht die Steuerung des Wissenstransfers an sich, sondern Widerstände und Zielkonflikte abzubauen. Letztlich sollen Wissensarbeit-Projekte auch bewertet werden. Da sich diese nicht direkt messen lassen, müssen aussagefähige Indikatoren-Systeme eingesetzt werden.

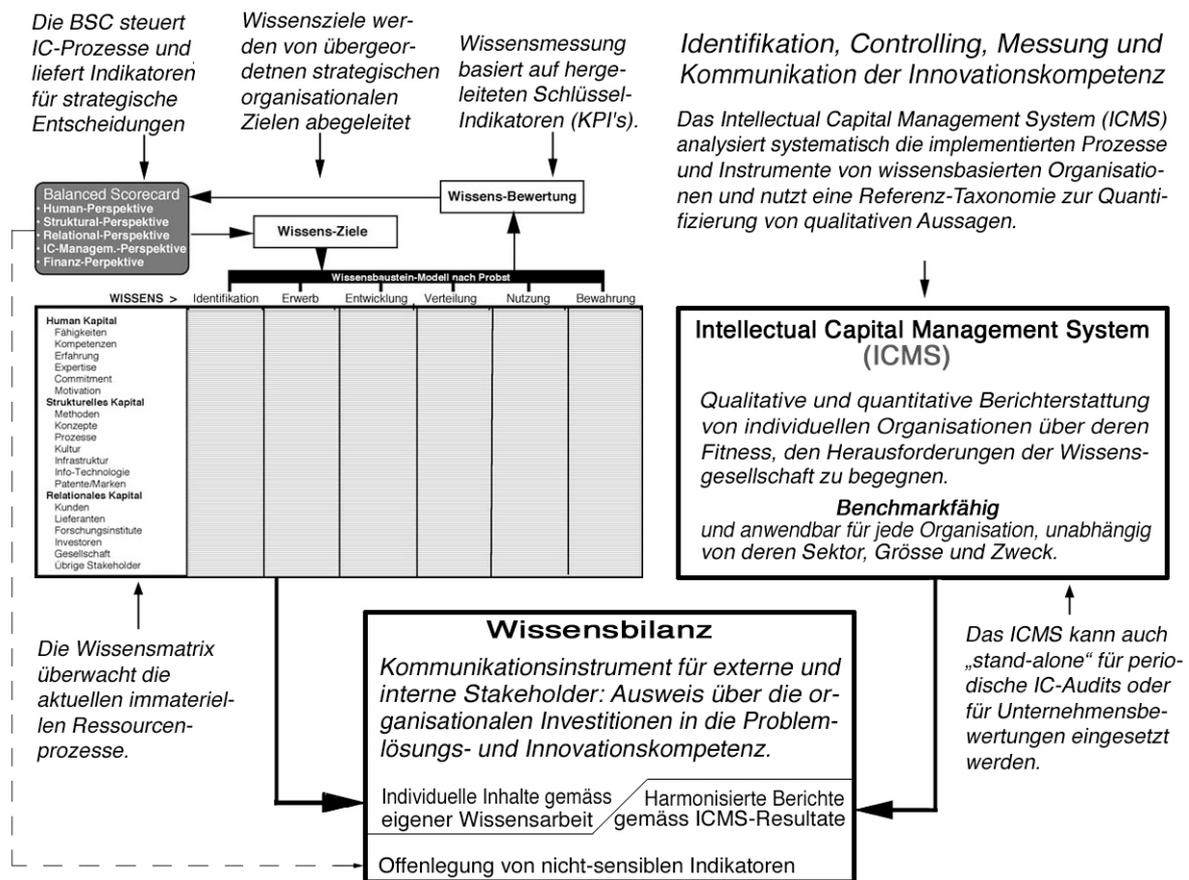
Mehr: Gesamter Reprint auf www.hrm-auer.ch/downloads/SAV_c.pdf

3. Management und Kommunikation der Innovationskompetenz

Identifikation, Controlling, Bewertung und Kommunikation der Innovationskompetenz

T. Auer; In «Yearbook Service Innovation 2010 – 2011» der Europ. Kommission, Directorate Media & Information

Abstrakt «Wissengesellschaft» und «Innovationskompetenz» sind zurzeit populäre Terminologien, die bei vielen Gelegenheiten verwendet, jedoch unterschiedlich interpretiert werden. Dieser Beitrag beginnt mit einer Erklärung in einem historischen Kontext, wie der Begriff Wissensgesellschaft entstanden ist. Ein wichtiger Aspekt der Innovationskompetenz sind die immateriellen Ressourcenprozesse. Diese sind — da besteht ein Konsens — der dominierende Treiber für die organisationale Problemlösungs-Fähigkeit und als eine Kausale, für die Innovationskompetenz. Eine detaillierte Besprechung des intellektuellen Kapitals und den Aspekten des organisationalen IC-Managements komplettieren den „Lern-Teil“ dieses Beitrags. Der „Neuigkeits-Teil“ des Beitrags umfasst die Vorstellung eines IC Management Systems (ICMS), welches universell für die individuelle organisationale Wissenspflege einsetzbar ist und die Nachteile der konventionellen Indikatormetrik eliminiert. Abhängig von den individuellen Charakteristik und Zielen der organisationalen Wissens-Initiativen kann das ICMS mit anderen IC-Instrumenten (z. B. der Wissensmatrix zum Monitoring oder der Balanced Scorecard zur Steuerung und Statusaufnahme von Projekten) verknüpft werden. Das resultierende modulare System unterstützt alle Aspekte der Wissensarbeit, die im Kontext mit dem Management der Innovationskompetenz stehen: Identifikation, Controlling, Bewertung und Kommunikation immaterieller Werte und deren Pflege.



Mehr:

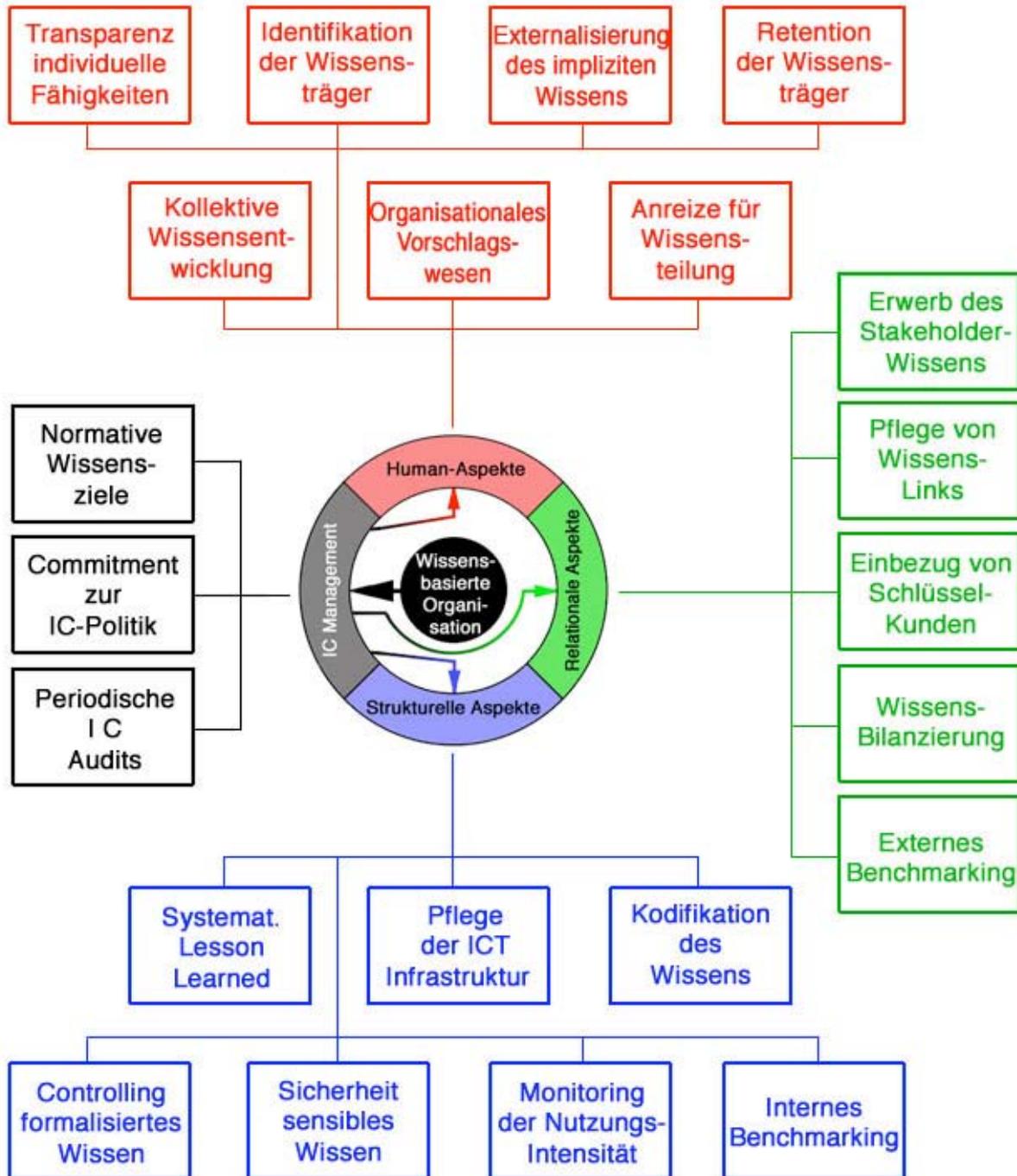
Gesamter Re-Print (Englisch) auf www.hrm-auer.ch/downloads/EC-YEARBOOK_2010-11_Auer_E.pdf

Deutsch-Übersetzung auf www.hrm-auer.ch/downloads/EC-YEARBOOK_2010-11_Auer_D.pdf

4. Fit für die Herausforderungen unserer Wissensgesellschaft?

Audit des Managements immaterieller Unternehmenswerte und dessen Pflege mit dem Intellectual Capital Management System (ICMS-15649)

Das ICMS ermöglicht eine harmonisierte Beurteilung des Managements und 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:



ICMS Beurteilungsspektrum

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.

IC-Audit-Dokumentation: www.hrm-auer.ch/downloads/ICA_Flyer.pdf

Wie das ICMS funktioniert, welcher Aufwand damit verbunden ist und welchen Gegenwert es generiert, ist im Factsheet ICMS festgehalten: www.hrm-auer.ch/downloads/ICMS_Factsheet.pdf



FITNESSTEST

WISSENSGESELLSCHAFT

Der Selbstbildtest «Fit für die Wissensgesellschaft?» ermöglicht mit wenig Aufwand eine Trendinformation, wie gut eine Organisation für die Herausforderungen der Wissensgesellschaft gerüstet ist.

Kostenlos und anonymisiert!



Auer Consulting & Partner entwickelte den Selbstbildtest «Fit für die Wissensgesellschaft?». Der Test ist kostenlos und kommt ohne fachspezifische Terminologien aus. Er ermöglicht mit wenig Zeitaufwand eine Standortbestimmung, wie gut die eigene Organisation für die Herausforderungen der Wissensgesellschaft gerüstet ist. Angesprochen sind wissensbasierte Organisationen, unabhängig von deren Grösse und Sektor. Das Testverfahren ist anonymisiert. Es basiert auf dem oben beschriebenen *Intellectual Capital Management System* (ICMS-15649), das seine Aussagekraft bei Audits vor Ort bewiesen hat. Das ICMS untersucht das Management der immateriellen Ressourcen, wobei soziale, instrumentale und prozessuale Aspekte bewertet werden. Dies führt zu spezifischen Resultatmustern, deren Besprechungen ebenfalls kostenlos und anonym abgerufen werden können.

Hier geht's zum Test: www.hrm-auer.ch/downloads/SBT-WG_N_d.pdf

Und hier zur dazugehörenden Literatur: www.hrm-auer.ch/downloads/SBT_WG-Literatur_d.pdf

5. Fundamentales Wissen über die nachhaltige Pflege der Ressource Wissen

Arbeiten mit der Ressource Wissen ist facettenreich. Es ist wichtig, dass jede Organisation ihre eigene Definition entwickelt, was in der bestehenden Wissensbasis relevant, speziell, knapp oder überschüssig ist.

Dazu genügt es nicht, die Wissensarbeit an einen Knowledge Worker zu delegieren! Deren erfolgreiche Gestaltung setzt den Einbezug aller Hierarchieebenen voraus. Die Bildungskonsequenz sind fundierte Grundkenntnisse über die Wissensarbeit für alle Entscheidungsträger. Dies schliesst instrumentale, organisationale und soziale Aspekte mit ein.

Auer Consulting bietet verschiedene Bildungsangebote an, die nachstehend kurz beschrieben sind.

Workshop Wissensmanagement

Der Workshop Wissensmanagement richtet sich an strategisch orientierte Führungskräfte. Es geht nicht darum, hochqualifizierte Knowledge Manager heranzubilden: Das Ziel ist ein umfassendes Verständnis der Prozesse des Wissensmanagements und deren praktische Anwendbarkeit für das eigene organisatorische Umfeld beurteilen zu können.

Das Spektrum der Workshops reicht vom einstündigen Impuls-Referat bis zum dreitägigen Seminar mit interaktiven Segmenten.

Workshop-Dokumentation auf www.hrm-auer.ch/downloads/WS_KM.pdf

Kompodium «ABC der Wissensgesellschaft»

T. Auer; Doculine-Verlag Reutlingen (D); 2007

Die Wissensgesellschaft ist in aller Munde – doch was ist das überhaupt? Was sind die wesentlichen Begriffe und Konzepte, welche die Wissensgesellschaft kennzeichnen und wie können Unternehmen deren Forderungen konkret umsetzen? Was sind beispielsweise die allseits auftauchenden „Yellow Pages“ oder was ist eine „Wissensbilanz“?

Mit diesen und weiteren Fragen setzt sich der Autor in diesem Lexikon auseinander. Von After Action Review (Debriefing) über Data Mining, Intelligent Agents und Nachhaltigkeit des Wissens bis zu zentralen Fragen wissensbasierter Organisationen werden aktuelle Strömungen aufgegriffen und deren Einfluss auf die Entwicklung der Wissensgesellschaft verdeutlicht. Das Buch bietet einen breiten Einstieg in das Thema Wissensmanagement, klärt Begrifflichkeiten und dient somit auch als praktisches Nachschlagewerk für (angehende) Wissensprofis.

Buch-Flyer auf www.hrm-auer.ch/downloads/ABC_Flyer.pdf

ABC des Wissensmanagements (Intensivseminar)

T. Auer; Stuttgarter WIMA-Tage 2009

Kommentierte Vortrag-Dias über die Grundlagen des Wissensmanagements.

Kostenloser Download von www.hrm-auer.ch/downloads/Auer_WIMA-Stuttgart_2009.pdf

Kontakt:



Thomas Auer

Thomas Auer ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Auer Consulting & Partner. Er ergänzte seine technische Grundausbildung mit dem Abschluss als eidg. dipl. Marketingleiter. Herr Auer ist spezialisiert für Wissensmanagement-Projekte im Dienstleistungs- und Industriesektor. Er konzipierte das FHS-Lernmodul «Immaterielle Unternehmenswerte», ist Autor des Buchs «ABC der Wissens-gesellschaft» und entwickelte das Intellectual Capital Management System ICMS-15649, welches in diesem Beitrag besprochen wird. Herr Auer ist Vollmitglied des *New Club of Paris*, lebt in der Nähe von Zürich; er coacht, publiziert und doziert im gesamten deutschsprachigen Raum.

Gesamtbibliografie von Thomas Auer: www.hrm-auer.ch/downloads/Biblio_TA.pdf



Auer Consulting & Partner

Zwillikerstrasse 58

CH-8908 Hedingen

Tel. +41 (0)44 776 18 10

Mail auer@hrm-auer.ch

Web www.hrm-auer.ch