© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Wissen und Intellektuelles Kapital in Organisationen

Identifikation, Controlling, Messung & Kommunikation der

Innovationskompetenz

Beitrag von Thomas Auer für den UAM-ACCENTURE CHAIR 2010 AWARD
"***Knowledge and Intellectual Capital management in organizations: towards encouraging innovation***"

Thomas Auer
Auer Consulting & Partner
Zwillikerstrasse 58
CH-8908 Hedingen
+41 44 776 18 10
www.hrm-auer.ch
auer@hrm-auer.ch

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.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Inhalt

		Titel	Seite
		Vorwort	3
		Abstrakt	3
1		**Grundlagen der Wissensgesellschaft**	4
	1.1.	Einführung	4
	1.2.	Von der Agrarwirtschaft zur Wissensgesellschaft	4
	1.3.	Abgrenzung von Informations- und Wissensmanagement	5
	1.4.	Intellektuelles Kapital (IC)	6
	1.4.1.	Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen	6
	1.5.	Aspekte wissensbasierter Organisationen	7
2		**Aktuelle IC Management Standards**	8
	2.1.	Balanced Scorecard (BSC)	8
	2.1.1.	Architektur einer Balanced Scorecard für das IC Management	9
	2.1.2.	Balanced Scorecard für Wissensmanagement: Quo vadis?	10
	2.2.	Wissensbilanzierung	10
	2.2.1.	Typische Barrieren in Wissensbilanz-Projekten	11
	2.2.2.	Wissensbilanz: Quo vadis?	11
3		**Konstruktives Querdenken: Das Intellectual Capital Management System**	12
	3.1.	Von der Geschichte lernen	12
	3.2.	Architektur des Intellectual Capital Management Systems (ICMS)	12
	3.2.1.	Das Untersuchungsspektrum des ICMS-15649	13
	3.2.2.	Forderungskatalog ICMS	14
	3.2.3.	IC Audit Ablauf	19
	3.2.4.	Berichtsform und Taxonomie	20
	3.3.	Fallstudie: ICMS-Anwendung im Service Public	21
	3.4.	Management des intellektuellen Kapitals in den Finanzmärkten	24
	3.4.1.	Einführung	24
	3.4.2.	Applikation des ICMS in den Finanzmärkten	25
	3.4.3.	Aktionsfelder für IC-Bewertungen in der Finanzwelt	25
	3.5.	Das ICMS: Quo vadis?	26
4		***Auf der Suche nach dem Ei des Kolumbus*: Ein modulares System, adaptierbar an individuelle Bedürfnisse**	26
	4.1.	Die Wissensmatrix	26
	4.2.	Das modulare IC-System	27
	4.3.	Zielgruppenspezifische Inhalte der Berichtsform	28
	4.4.	Diskussion	28
5		Literatur	29

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Vorwort

Dieser Artikel ist mein Beitrag für den UAM-ACCENTURE CHAIR 2010 AWARD "***Knowledge and Intellectual Capital management in organizations: towards encouraging innovation***".

Vor ungefähr zwei Dekaden hat die akademische Welt entdeckt, dass sich der wahre Wert einer Organisation nicht alleine mit finanziellen Kennzahlen bestimmen lässt. Spätestens seit der kürzlichen Finanzkrise hat auch die Finanzwelt realisiert, dass die konventionellen Bewertungsmethoden einige fundamentale Werttreiber nicht erfassen; zum Beispiel die organisationale Problemlösungsfähigkeit, die massgebend für die Innovationskompetenz ist. Seither findet die Terminologie *Intellektuelles Kapital (IC)* (Synonym für *Intangibles*) zunehmend Beachtung. Verschiedenste Modelle zur IC-Bewertung und –Kommunikation wurden vorgestellt, jedoch keines erlangte den Status eines Standards. Einige der Ansätze sind schlicht zu kompliziert für eine breite Anwendung; andere waren zu spezifisch für die jeweils berichtende Organisation, was ein vertieftes Verständnis von deren immateriellen Ressourcenprozessen voraussetzen würde. Allen bisher vorgestellten Ansätzen ist gemeinsam, dass die Berichterstattung — als Wissensbilanz bezeichnet — nicht standardisiert ist. Dies führt dazu, dass die wichtig(st)e Zielgruppe Finanzmärkte wenig oder kein Interesse zeigt, sich mit einem Instrument auseinander zu setzen, welches keine Benchmarkfähigkeit offeriert.

Die Suche nach dem „idealen Instrument" endete bisher erfolglos, führte jedoch zu einer Idee: Dieser Beitrag beschreibt eine alternative Vorgehensweise, welche auf einem Intellectual Capital Management System (ICMS) basiert. Dieses kann isoliert (zu Statusaufnahmen der organisationalen Ressourcenpflege) eingesetzt oder kombiniert mit weiteren IC-Bewertungsinstrumenten werden: Das modulare System ermöglicht je nach Charakter und Zielen der Wissens-Initiative(n) eine individuelle Verknüpfung der verfügbaren Instrumente.

Es ist davon auszugehen, dass dieser Beitrag nach der vorgesehenen Veröffentlichung auch ausserhalb der „Wissensmanagement-Szene" Beachtung findet. Deshalb ist er in zwei Sektionen aufgeteilt:

- Kapitel 1 und 2 beschreiben Aspekte der Wissensgesellschaft und besprechen aktuelle Standards des IC-Managements .
- Kapital 3 und 4 stellen das Konzept, die Funktionsweise und den Aufbau des modularen Systems sowie dessen Einsatzbereiche vor.

Jegliche Kommentare und Vorschläge zu diesem Beitrag sind hoch willkommen

Thomas Auer

Abstrakt

«Wissensgesellschaft» ist zurzeit eine populäre Terminologie, die bei vielen Gelegenheiten verwendet, jedoch unterschiedlich interpretiert wird. Dieser Beitrag beginnt mit einer Erklärung in einem historischen Kontext, wie dieser Begriff entstanden ist. Für das Verständnis der immateriellen Ressourcenprozesse nimmt die Differenzierung von Informations- und Wissensmanagement ebenfalls eine prominente Rolle ein. 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 oben beschriebenen Nachteile eliminiert. Eine Fallstudie (Wissensmanagement im Service Public) und eine Besprechung der Herausforderung „IC Management in den Finanzmärkten" zeigen auf, wie das ICMS in der Praxis funktioniert. 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, Steuerung, Messung und Kommunikation immaterieller Werte und deren Pflege.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

1. Grundlagen der Wissensgesellschaft

1.1. Einführung (*1)

Seit einigen Jahren wurde der Begriff Wissensgesellschaft zum gedanklichen Allgemeingut. Markiert nun diese Terminologie den nachhaltigen, tief greifenden und irreversiblen Wandel, in dem sich unsere Gesellschaft befindet? Oder ist sie nur dessen flüchtige Umschreibung?

Wie auch immer diese Fragen beantwortet werden: In der Praxis zeigt sich zunehmend, dass dieser Strukturwandel auch die Betriebs- und Arbeitsorganisationen in den Unternehmen beeinflusst: Die Problemlösungskompetenz wird immer weniger über die berufliche, als vielmehr über die organisationale Reproduktionslogik definiert. Gefordert wird dadurch eine Metakompetenz, die gestattet, situativ und aufgabenbezogen das vorhandene Wissen und Können zu erweitern, zu nutzen und diese Vorgänge zu reflektieren.

1.2. Von der Agrarwirtschaft zur Wissensgesellschaft (*2)

Das Erwerbsleben in der Schweiz hat sich seit 1850 grundlegend verändert: Die dominierende Stellung der Land- und Forstwirtschaft sank von 60% auf weniger als 5% um 2000. Anfangs der 1880er Jahre wird diese vom Industriesektor und kurz nach der Jahrhundertwende auch vom Dienstleistungssektor überholt. Seit 1900 wächst der Dienstleistungssektor rascher als Industrie und Handwerk. 1970 beschäftigen beide Sektoren ungefähr gleich viele Personen und heute beziehen zwei Drittel der Erwerbstätigen ihr Einkommen im Dienstleistungssektor.

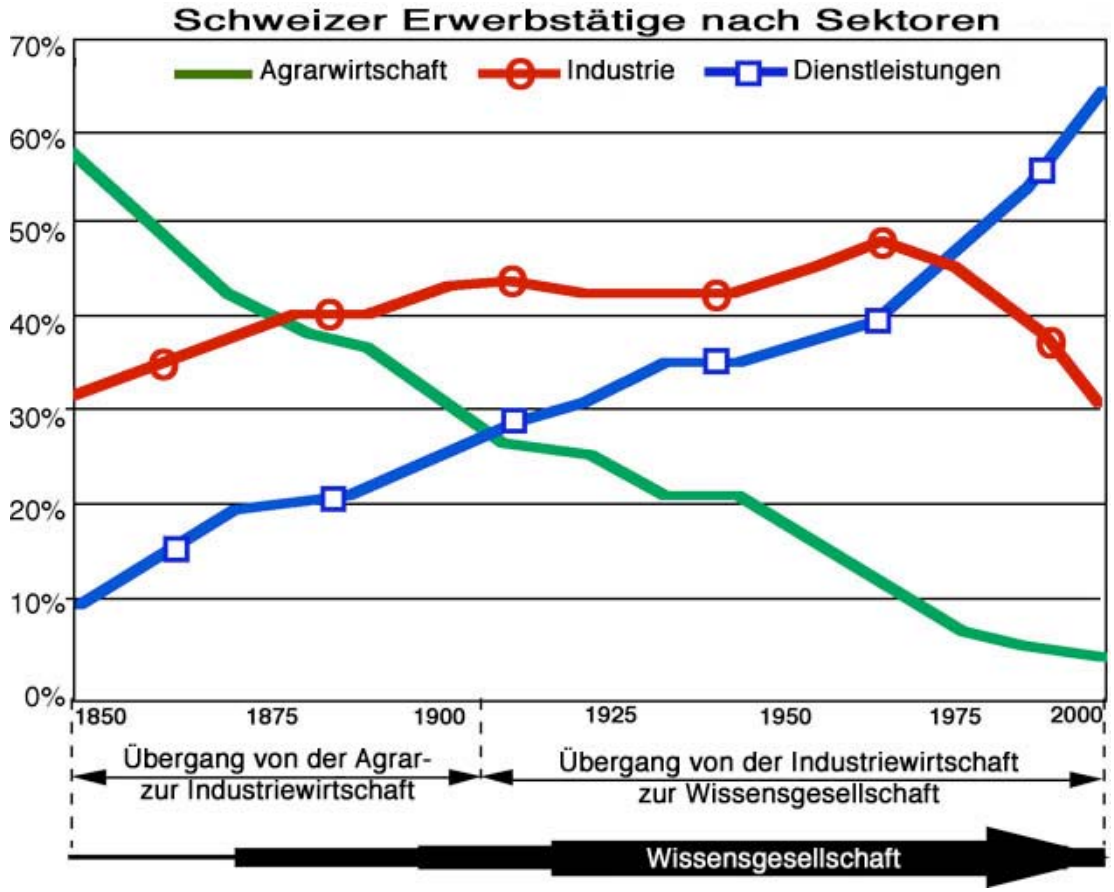


ABB 1: Die schweizerische Entwicklung ist vergleichbar mit allen westlichen Industrieländer

Als Fazit vollzieht sich im späten 19. Jahrhundert der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft, während im späten zwanzigsten Jahrhundert die Industrie- der Dienstleistungsgesellschaft weicht. In dieser Zeit entstand auch die Terminologie Wissensgesellschaft: Organisationales Wissen (= Intellektuelles Kapital) wird zunehmend als entscheidende Ressource für eine nachhaltig-erfolgreiche Zukunftsgestaltung anerkannt.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

1.3. Abgrenzung von Informations- und Wissensmanagement (*3)

Informationen können kodifiziert und in eine systematische Sprache konvertiert werden, wozu die IT effiziente Instrumente bietet. Diese ermöglichen mit raffinierten Suchmaschinen den Zugriff auf alle frei gegebenen Informationen innerhalb einer lokalen oder dezentralen Organisation; Projektteams können virtuell agieren und der Work-Flow kann konstant überwacht werden; Daten und Informationen können nach Belieben navigiert und kombiniert werden.

Einerseits sind dies anpassungsfähige und effiziente Instrumente mit dem unbestreitbaren Vorteil einer hohen Kommunikationsgeschwindigkeit. Andererseits gibt es rund um die IT Instrumente vielerorts Missverständnisse: Sie identifizieren, dokumentieren und transferieren Informationen, jedoch gibt es noch immer Individuen, die solche Vorgänge als Wissensmanagement bezeichnen.

Eine qualitative Differenz zwischen Information und Wissen ist das Faktum, dass Information punktuell ist, während Wissen das Verständnis von Zusammenhängen voraussetzt: Die Kreation von Wissen setzt die Einbettung von Informationen in Kontexte voraus. Auch für diese Vorgänge offeriert die IT Lösungen: Expertensysteme und andere Systeme der künstlichen Intelligenz demonstrieren erstaunliche Resultate; sie eignen sich jedoch nur für spezifische, vertikale Fragestellungen und sind für polyvalente Anwendungen (noch) nicht erhältlich.

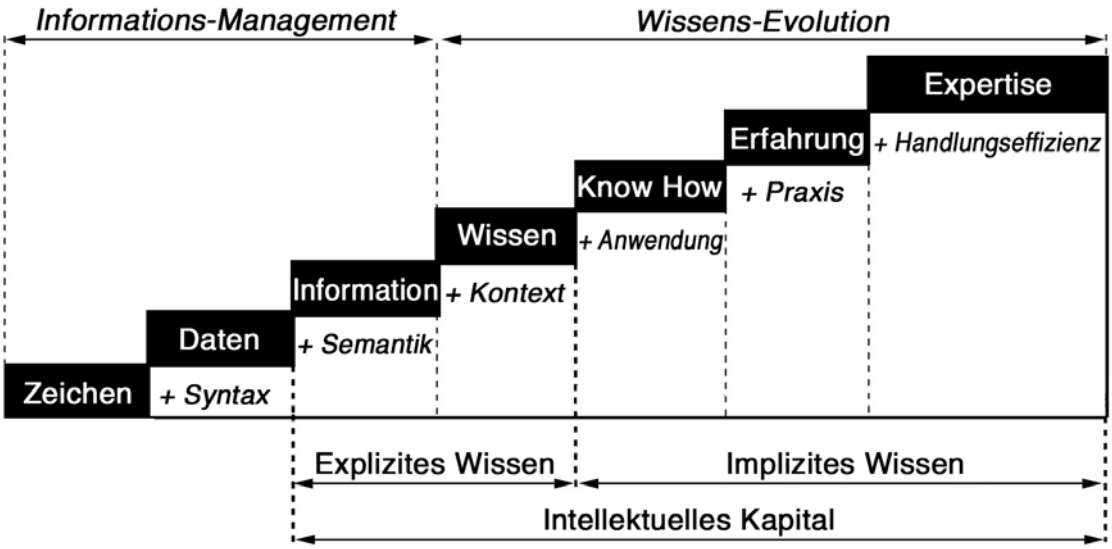


ABB 2 relativiert die scheinbare IT-Dominanz in Wissensprozessen

«Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems» Zitat Fredmund Malik.

Um aktuelle Wissensbestände zu erweitern, zu erneuern oder zu berichtigten, steht der Mensch als Instrument im Fokus, denn nur er kann den Entwicklungsprozess von Informationen zu Expertenwissen verarbeiten: *Erinnern* > *Beobachten* > *Erkennen* > *Begreifen* > *Kombinieren* > *Schlussfolgern etc*. sind menschliche Tätigkeiten in der Wissensentwicklung. Auf den obersten Stufen resultieren sie als (menschengebundene) Erfahrung und Expertise. Mitarbeitende mit diesen Fähigkeitsmerkmalen sind "schwer zu ersetzen".

Übergeordnete Ziele der Wissensarbeit sind die Konsolidierung und die Weiterentwicklung der organisationalen Kernkompetenzen, welche primär auf der individuellen Erfahrung und der Expertise der Mitarbeitenden beruhen. Konsolidierung heisst in diesem Kontext, identifizierte Wissensträger zu binden und deren implizites Wissen mit innovativen organisationalen Prozessmodellen zu transferieren. Wissensentwicklung setzt eine „High-Trust-Kultur“ voraus, die Freiräume bietet und Anreize zur Wissensteilung bietet.

Konklusion: Informationsmanagement ist ein unverzichtbares Instrument, welches die Konvertierung von Daten zu Informationen sowie deren Speicherung, Verteilung und Wiederauffindbarkeit ermöglicht. Wissensmanagement ist hingegen auf den Mensch fokussiert.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

1.4. Intellektuelles Kapital (IC)

Wenn es um das gesamte für ein Unternehmen relevantem Wissen geht, wird oft statt von Wissen von intellektuellem Kapital (IC) gesprochen. Dies ist nicht nur Wissen im engeren Sinn, als persönliche Ressource des Individuums, sondern auch Wissen der Organisation, wie es zum Beispiel in Patenten, in Unternehmensprozessen und Routinen enthalten ist. Auch die Organisationskultur und Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden mit einbezogen. Das intellektuelle Kapital wird oft als Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert (bilanziertes Vermögen) der Unternehmung ermittelt. Es ist unbestritten, dass bei wissensbasierten Firmen das intellektuelle Kapital den grössten Anteil des Gesamtwertes der Unternehmung ausmacht. Um das intellektuelle Kapital beziffern zu können, muss dieses in (Wissens-)Ressourcen gegliedert werden. Die gebräuchlichsten Typen von Wissensressourcen sind Technologien, Prozesse, Stakeholders und (vor allem) die Mitarbeitenden. Alle drei Komponenten des intellektuellen Kapital sind interaktiv: Initial sorgt das Human Kapital für den Aufbau des strukturellen Kapitals; beide zusammen generieren das relationale Kapital.

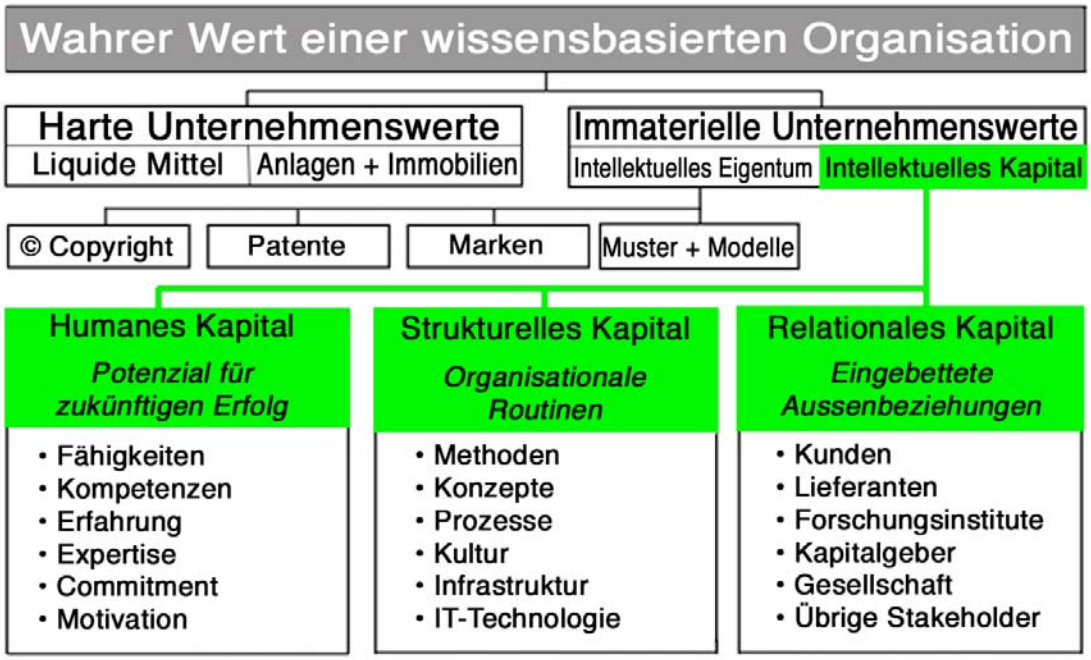


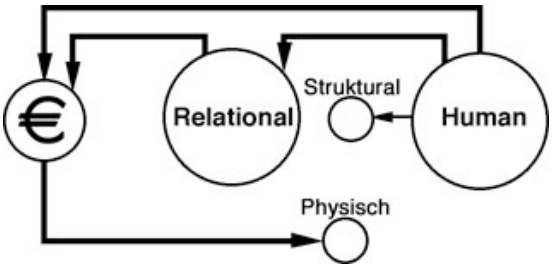
ABB 3 die klassische, in der Literatur oft verwendete IC-Darstellung

1.4.1. Funktionsmodelle wissensbasierter Organisationen (*4)

Die Wirkung der IC-Prozesse lässt sich mit Hilfe von Navigatoren darstellen und beurteilen, welche die Interaktionen der IC-Komponenten entsprechend ihrer Wertschöpfung darstellen. Die Forderung nach einer standardisierten IC-Messung kann insofern erfüllt werden, als dass die Vielzahl von Organisationsformen auf zwei Navigatormodelle reduziert wird, die für die Sektoren Dienstleistung (Modell X) und Industrie (Modell Y) Gültigkeit haben:

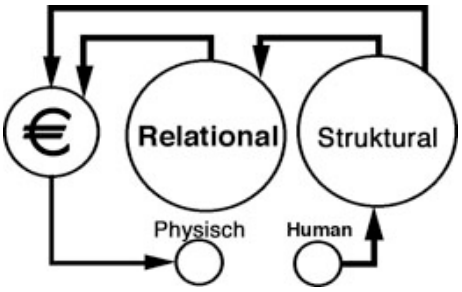
Modell X: Human-orientierter Navigator (*5)

Diese Organisationen erzielen ihre Wertschöpfung über die hohen Qualifikationen der Mitarbeitenden, welche ihre Fähigkeiten zum Aufbau von persönlichen Kundenbeziehungen einsetzen. Typische Vertreter sind Dienstleister wie Unternehmensberatungen, Finanzdienstleister und Anbieter von Individualprodukten. Die strukturellen Ressourcen haben eine relativ geringe Bedeutung, entsprechend tief sind die Fixkosten. Die Produktequalität hängt von den Fähigkeiten der jeweils beteiligten Individuen ab.



© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Modell Y: Struktur-orientierter Navigator (*5)
Diese Organisationen generieren ihre Wertschöpfung über die strukturellen Ressourcen. Die Bedeutung der Humanressourcen ist primär auf spezialisierte, hochqualifizierte Wissensträger konzentriert. Diese entwickeln die Prozesse und Instrumente, welche die Organisation umsetzt und aktiviert. Die verglichen mit Modell X höheren Fixkosten reduzieren die Gewinnmargen. Typische Vertreter sind Hersteller von Investitions- und Verbrauchsgütern, die chemische Industrie sowie Verwaltungsorganisationen. Die Qualität der Produkte lässt sich in hohem Masse standardisieren.



Die unterschiedliche Bedeutung der drei IC-Komponenten humane, strukturelle und relationale Ressourcen gilt es bei der Bewertung zu berücksichtigen. Beim Modell Y haben z.B. wertschöpfende Patente und starke Marken einen hohen Stellenwert, beim Modell X in der Regel gar keinen. Beim Humankapital des Modells Y sind die Identifikation und/oder Retention der Wissensträger sowie die Externalisierung des impliziten Wissens überlebenswichtig. Dagegen sind beim Modell X die Wissensträger *per se* bekannt, während eine effiziente Stakeholder-Kommunikation und die kollektive Wissensentwicklung zu den wichtigsten Transaktionsprozessen zählen. Je nach Organisationstyp dominieren dementsprechend unterschiedliche IC-Aspekte. Eine von Finanzanalysten geforderte allgemeingültige, standardisierte IC-Bewertung ist demzufolge nicht oder nur teilweise erfüllbar.

Erschwerend kommt hinzu, dass viele Organisationen Vorbehalte zeigen, IC-Daten offen zu legen. Sie betrachten diese als strategische und geheime Informationen, welche für das interne IC-Management reserviert sind: IC-Daten reflektieren, wie die Ressourcenprozesse zu Wettbewerbsvorteilen beitragen. Wissensbasierte Organisationen zeigen deshalb eine (durchaus legitime) Zurückhaltung, da erarbeitete Vorteile bei voller IC-Transparenz kannibalisiert werden könnten.

1.5. Aspekte von wissensbasierten Organisationen

In der Wissensgesellschaft werden immer mehr Produkte mit eingebauter Intelligenz versehen. Es handelt sich also um Produkte, die in wissensintensiven Prozessen hergestellt, verteilt bzw. verkauft werden. Um solche nichttrivialen Güter erzeugen zu können, transformieren sich die Organisationen der Wissensgesellschaft zu wissensbasierten Organisationen. Gefordert wird überdies eine so genannte Metakompetenz, die gestattet, situativ und aufgabenbezogen das vorhandene Wissen und Können zu erweitern, zu nutzen und diesen Vorgang zu reflektieren. Um diese Prozesse zu optimieren, setzen Betriebe auf das Wissensmanagement. Die Prozesse werden so definiert, dass das Wissen und Können aller Beteiligten erfasst und systematisiert werden kann. Schliesslich sorgt eine dem Wissensmanagement angepasste Entwicklung der Humanressourcen dafür, dass die Unternehmen ihre Wissenspotentiale systematisch nutzen und bei der Erfüllung der Leistungsaufträge anwenden.

ABB 4: Aspekte von wissensbasierte Organisationen

ABB 4 zeigt dominierende Aspekte, welche wissensbasierte Organisationen charakterisieren: Um einen definierten Leistungsauftrag zu erfüllen, sind einerseits implementierte Instrumente und Prozesse eine unabdingbare Voraussetzung; andererseits wird die Problemlösungskompetenz zur Erfüllung des Leistungsauftrags durch ein effizientes Management und eine nachhaltige Pflege der wissensbasierten Ressourcen optimiert. Die drei Aspekte beeinflussen sich gegenseitig, wozu spezifische Instrumente und Prozesse eingesetzt werden.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

ABB 5 zeigt die Zusammenhänge zwischen dem Leistungsauftrag und den dazu notwendigen wissensbasierten Leistungen sowie den implementierten Instrumenten und Prozessen auf. Die sich überschneidenden Segmente repräsentieren die Aktionsfelder der Wissensarbeit und werden wie folgt beschrieben:

- Standardisierte Instrumente, Prozesse und Abläufe
- Soziotechnische Kompetenz zur Erfüllung des Leistungsauftrags
- Humane und organisationale Fähigkeiten, Kompetenzen und Methoden
- Brachliegendes Wissen = Ruhende Problemlösungskompetenz

ABB 5: Aktionsfelder der Wissensarbeit

Festzuhalten ist, dass im weissen Feld (soziotechnische Kompetenz) die eigentliche Wissensarbeit dominiert. Abhängig von der Struktur einer wissensbasierten Organisation tragen die anderen sich überschneidenden Segmente in unterschiedlicher Intensität zur Wissensarbeit bei. Auch dem gelben Segment, der ruhenden Problemlösungskompetenz, sollte eine adäquate Beachtung geschenkt werden. In der sich rasant verändernden Wissensgesellschaft ist es opportun, auf neue Herausforderungen vorbereitet zu sein: Eine volle Transparenz über die vorhandenen ruhenden Wissensbestände kann enorme Zeitverluste vermeiden, wenn neues Wissen schnell verfügbar sein muss.

Alle wissensbasierten Organisationen sind mit der Herausforderung konfrontiert, die immateriellen Ressourcen systematisch zu pflegen; um sicher zu stellen, dass das relevante Wissen identifiziert, gesichert, abrufbar und verteilbar ist und neues Wissen erworben und/oder entwickelt werden kann.

2. Aktuelle IC-Management Standards

2.1. Balanced Scorecard (BSC)

Eine der grossen Herausforderungen im Wissensmanagement ist die Bewertung des Wissenskapitals. Dies umfasst die Steuerung von organisationalen Wissens- und Lernprozessen wie auch um die Bilanzierung des Wissenskapitals (Stakeholder-Kommunikation). Dies setzt kybernetische Steuerungs- und Controllinginstrumente voraus. Die BSC entstand aus dem Bedürfnis, nicht nur vergangenheitsbezogene Bewertungen, sondern auch Perspektiven aufzeigen zu können. Die BSC ist ein Steuerungs- und Kontrollsystem, das die strategische und operative Planung verbindet und Unternehmen aus Sicht der wichtigsten Perspektiven betrachtet. Diese Perspektiven werden durch strategische und operative Zielsetzungen, konkrete Kennzahlen (Key Performance Indicators (KPI´s) und einen Zeithorizont beschrieben. Kaplan und Norton beschreiben vier Perspektiven:

- Finanzperspektive – *wie wollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziell Erfolg zu haben?*
- Kundenperspektive – *wie sollen wir gegenüber Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?*
- Interne Prozessperspektive – *in welchen Geschäftsprozessen müssen wir die besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?*
- Innovationsperspektive – *wie können wir unsere Veränderungen- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?*

Alleine das Umsetzen strategischer Ziele in operative Aktivitäten und die Erarbeitung relevanter Kennzahlen zur Erfolgskontrolle fördert den organisationalen Wissensaustausch. Die ursprünglich vorgeschlagenen vier Perspektiven wurden für spezifische Fragestellungen bedürfnisoptimiert, angepasst und erweitert.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

2.1.1. Architektur einer Balanced Scorecard für das IC Management (*3)

Die flexible Anpassungsfähigkeit macht die Balanced Scorecard zu einem attraktiven, polyvalent einsetzbaren Instrument. Für die Anwendung der BSC bei Wissensarbeit-Projekten müssen die Perspektiven adaptiert werden. Die Wissensperspektiven orientieren sich an den operativen Bausteinen des Wissensmanagements, wie sie von Probst et al. (*9) aus konkreten Wissensprojekten von Unternehmen abgeleitet wurden. Das Baustein-Modell bettet sechs Kernprozesse in einen koordinierenden Rahmen ein (Vgl ABB 6). Auf der strategischen Ebene besteht das Modell aus den Bausteinen Wissens-Ziele und -Bewertung; diese sind zentral für die Anwendung der BSC. Die strategischen Ziele des Wissensmanagements, die für die einzelnen Perspektiven angeführt werden, sind individuell zu definieren: Jede Organisation muss für sich geeignete Strategien aus den Unternehmenszielen ableiten. Der Baustein der Wissensidentifikation ***(A)*** wird nicht als Perspektive für die BSC vorgesehen, da die Wissenstransparenz in einem BSC-basierten Managementprozess bereits vorhanden sein muss. Die Bausteine Wissenserwerb und -entwicklung werden in einer Perspektive des Wissensaufbaus ***(B)*** zusammengefasst.

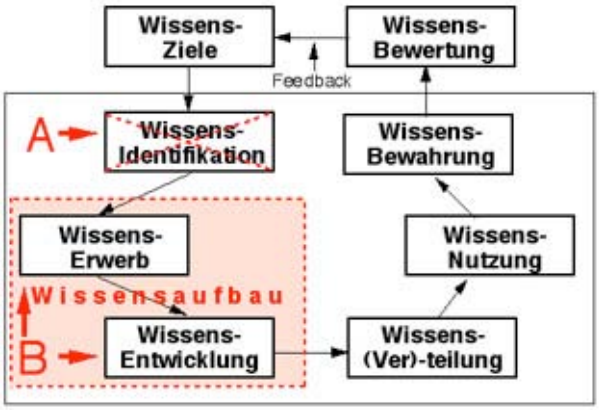


ABB 6: Modifiziertes Wissensbaustein-Modell

Da sich alle Aktivitäten in der Wissensarbeit letztlich im Unternehmenserfolg niederschlagen müssen, ist eine Finanzperspektive neben den genannten Wissensperspektiven opportun. Damit besteht eine Balanced Scorecard für die Steuerung und Erfolgskontrolle von Wissens-Projekten aus fünf Perspektiven. Die vier verbleibenden Wissensperspektiven werden nachfolgend kurz beschrieben.

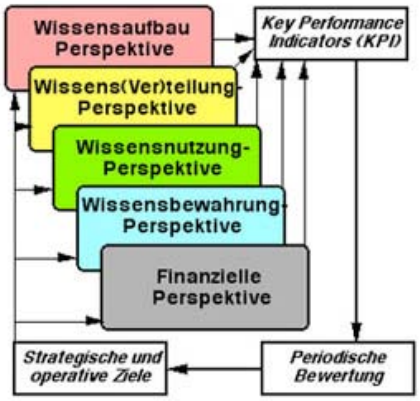


ABB 7: BSC für Wissensmanagement

- Perspektive des Wissensaufbaus

Die Perspektive des Wissensaufbaus befasst sich mit dem Wissenserwerb und der Wissensentwicklung. Sie zielt auf einen Auf- und Ausbau der organisationalen Wissensbasis ab. Das strategische Ziel befasst sich mit dem Erwerb externen Wissens und der Entwicklung des organisationalen Wissens: der Aufbau strategischer Allianzen, der Erwerb von Wissensprodukten oder das Anwerben von Experten. Operative Umsetzungen können der Ausbau von Forschung und Entwicklung, Forschungskooperationen und Lessons-Learned-Programme sein. Auch der Aufbau von Strukturen zur Förderung des organisationalen Lernens, wie z.B. Think Tanks oder Lernarenen, können Elemente dieser Perspektive sein.

- Perspektive der Wissens(ver-)teilung

Die Wissens(ver-)teilungsperspektive befasst sich mit der optimalen Verteilung des Wissens im Unternehmen und den Massnahmen, die diese Verteilung sicherzustellen. Dazu gehört zum einen die Sicherstellung geeigneter Verteilungsstrukturen wie z.B. Intranet oder Groupware-Systeme, zum anderen gehört dazu auch der Transfer von Best Practices, die Einführung von Anreizsystemen sowie der herkömmliche Weiterbildungsplan.

- Perspektive der Wissensnutzung

Die Perspektive der Wissensnutzung beschäftigt sich mit dem produktiven Einsatz organisationalen Wissens. Dies betrifft die Nutzbarmachung und die Nutzung der organisationalen Wissensbasis. Strategien dieser Perspektive beschäftigen sich mit der Erschliessung des Expertenwissens über Wissenslandkarten, Gelbe Seiten oder Expertenverzeichnisse. In dieser Perspektive werden auch Methoden und Prozesse entwickelt, die zur aktiven Nutzung neuen Wissens motivieren. Dies kann durch Anreizsysteme oder über die Bereitstellung geeigneter Infrastruktur geschehen, die einen Austausch von Ideen und Erfahrungen fördern. Dazu gehören Intranet und Datenbanken sowie eine bessere Nutzung von Patenten und Lizenzen.

- Perspektive der Wissensbewahrung
Die Perspektive der Wissensbewahrung beschäftigt sich mit der dauerhaften Speicherung des Wissens. Ziele, die hier verfolgt werden, sind die elektronische Datenerfassung, die Erschliessung und Aufbereitung (Indizierung, Systematisierung) und die gezielte Aussonderung des veralteten Wissens. Einen besonderen Stellenwert geniesst die Bewahrung des impliziten Wissens, das menschengebunden und somit nicht dokumentierbar ist: Wissensbewahrung heisst in diesem Kontext, implizites Wissen vom Individuum zu lösen, so lange die entsprechenden Wissensträger (noch) verfügbar sind.

• Wissensziele definieren, Strategien bestimmen
Die Definition von Wissenszielen ist der entscheidende Schritt bei der Erarbeitung einer BSC, da durch diese Bestimmung die organisationalen Lernprozesse eine Richtung erhalten und Erfolg oder Misserfolg von Wissensmanagement-Projekten überprüfbar werden. Wissensziele sind eine bewusste Ergänzung herkömmlicher Planungsaktivitäten. Aus den Unternehmenszielen werden normative, strategische und operative Wissensziele definiert. Bei den normativen Wissenszielen geht es um eine förderliche Unternehmenskultur: Wissensleitbild, Vision und das Commitment der Unternehmensführung werden deklariert. Aus den strategischen und operativen Wissenszielen werden "*Key Performance Indicators*" (KPI) definiert. Dies sind Schlüsselkennzahlen: Messgrössen, Messzeitpunkte, Verantwortlicher, Datenherkunft, etc. Bei der Messung im Wissensmanagement ist Kreativität gefordert, da Kennzahlen für diese Anwendung noch nicht etabliert sind. Dennoch lassen sich Wissensziele messen oder bewerten, denn Zielerreichung führt immer zu einer Veränderung und diese manifestiert sich in messbaren Einheiten. Bei der Zielformulierung ist der Betrachtungswinkel in der Regel auf den einzelnen KPI festgelegt und somit aus dem Gesamtzusammenhang isoliert. Dementsprechend müssen die KPI‘s, sind sie einzeln einmal definiert, auf ihre Abhängigkeit überprüft werden. Ursache und Wirkung, Beeinflussung etc. müssen festgestellt werden. Dabei stellt sich heraus, ob Ziele sinnvoll definiert und klar formuliert wurden. Ist dies nicht der Fall, lassen sich Kennzahlen nur schwer finden.

2.1.2. Balanced Scorecard für die Wissensarbeit: Quo vadis?
Die BSC ist ein effizientes Instrument, um Wissensinitiativen zu steuern und zu messen. Sie ist jedoch extrem spezifisch für sie einsetzende Organisation und ist deshalb (und wird es auch bleiben) ein internes Instrument, welches nicht für weitere Zwecke wie die Wissensbilanzierung oder andere Kommunikationsformen eingesetzt werden kann.

2.2. Wissensbilanzierung (*6)
Seit rund einer Dekade fragen zunehmend aussenstehende Beziehungsgruppen nach einem Nachweis, wie das intellektuelle Kapital – aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen - gestaltet ist und wie dieses gepflegt wird. Bei Wissensschaftsorganisationen liegt der Fokus bei der Verwendung öffentlicher Mittel im Kontext zu den erbrachten Forschungsleistungen, während bei profitorientierten Organisationen ein Einblick über zukunftsichernde Potenziale und deren Entwicklung im Vordergrund steht.

Diese Fragen beantwortet eine Wissensbilanz (WB). Sie zeigt einerseits die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Prozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Erfolg von wissensbasierten Organisationen auf. Andererseits generiert die WB auch Kenngrössen für strategische Entscheidungen. Diese Indikatoren werden, besonders wenn sie sensible Informationen enthalten, vorrangig für interne Zielgruppen verwendet.

Die Zielgruppen der Wissensbilanz lassen sich in interne und externe Zielgruppen unterscheiden. Intern ist das vor allem die das strategische Management, während sich die Wissensbilanz für externe Zwecke an die Träger von Wissenschaftseinrichtungen, Kapitalmärkte, potentielle Mitarbeitende, Lieferanten, Kunden und Partner richtet. Zu den Wissensbilanz-Pionieren zählt der schwedische Finanzdienstleister Skandia: Seit 1995 ergänzt das Unternehmen seinen Geschäftsbericht mit einer Wissensbilanz, welcher als *Skandia-Navigator* bekannt geworden ist. In Deutschland ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) seit April 2004 im Begriff, die Wissensbilanz als strategisches Instrument zur Erfassung, Bewertung und Darstellung immaterieller Vermögenswerte bekannt und für den deutschen Mittelstand nutzbar zu machen. In Österreich verpflichtet ein Gesetz alle Universitäten dazu, ab 2005 Wissensbilanzen zu veröffentlichen. Auch nationale und internationale Rechnungslegungsstandards (IAS 38, DRS 12, IFRS, Basel II) empfehlen bereits den Ausweis von immateriellen Werten im Anhang an die klassische Bilanz.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Dessen ungeachtet ist die Wissensbilanz bis dato vor allem eine gute Absicht!

Zwischen dem unbestreitbaren Potential und der effektiven Wirkung einer Wissensbilanz besteht eine signifikante Lücke. Die Bedenken rühren aus dem Mangel eines verbindlichen und damit vergleichbaren Standards. Auch die Frage, welche qualitativen Kriterien substanzhaltig sind, kann aufgrund der unterschiedlichen Wissensprozesse nicht allgemeingültig beantwortet werden: Jede Organisation muss für sich definieren, welches ihre massgeblichen Wissensressourcen sind, die nachhaltig gepflegt und weiterentwickelt werden sollen. Entscheidend für die Akzeptanz der Wissensbilanz ist der Abbau von Barrieren im Kommunikationsprozess.

2.2.1. Typische Barrieren in Wissensbilanzierungs-Projekten (*7 & *8)

Wird die berichtende Organisation als Informationslieferant und das Zielpublikum als Informationsempfänger betrachtet, zeigen sich auf beiden Seiten Barrieren, die sich auch gegenseitig beeinflussen.

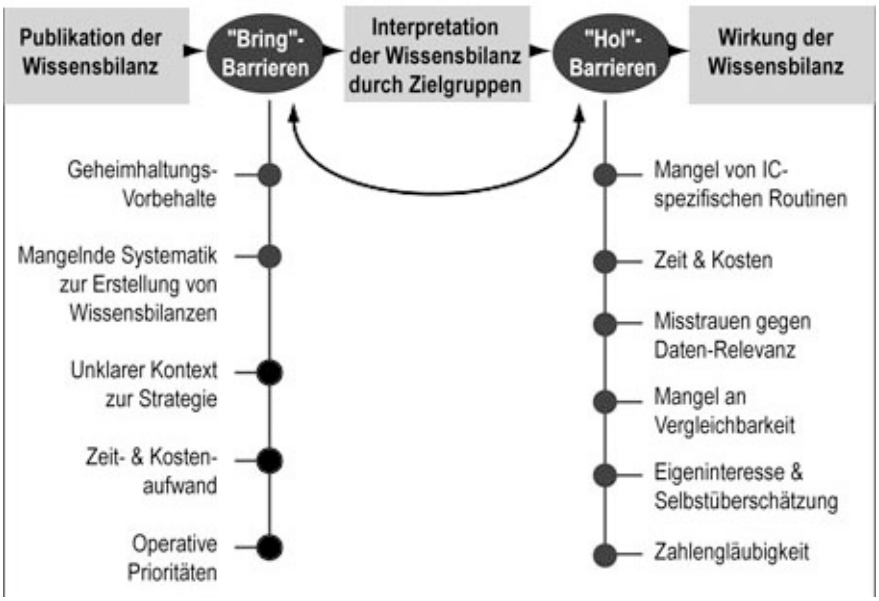


ABB 8: Typische Barrieren in Wissensbilanzierungs-Projekten

Bring-Barrieren: Auf der „Bring-Seite“ sind die vier untersten Barrieren symptomatisch für eine nicht-existierende wissensbasierte Kultur. Hingegen sind Geheimhaltungsvorbehalte eine echte Barriere: Viele Organisationen weigern sich, sensible IC-Daten offen zu legen, weil dies aufzeigen würde, auf welchen Kriterien Wettbewerbsvorteile basieren.

Hol-Barrieren: Auf der „Hol-Seite“ sind alle Barrieren — mit Ausnahme des Mangels der Vergleichbarkeit — durch das *Not-invented-here-Syndrom* beeinflusst. Dies kann nur behoben werden, wenn der Empfänger den Wert einer systematischen Wissensarbeit erkennt und entsprechend handelt. Mangelnde Vergleichbarkeit ist hingegen ebenfalls eine echte Barriere: Abhängig von individuellen Zielen der Wissensinitiativen dominieren unterschiedliche Vorgehensweisen, Indikatoren und Resultate. Dadurch wird eine standardisierte Beurteilung des IC-Managements, die objektive Vergleiche zulässt, verunmöglicht.

2.2.2. Wissensbilanzierung: Quo vadis?

Die Akzeptanz der Wissensbilanzierung hängt von der Eliminierung der beschriebenen Barrieren ab. Bei den „unechten Barrieren“ ist das Top-Management gefordert, mit seinem Commitment zur wissensbasierten Unternehmensführung und der Formulierung normativer Wissensziele die Voraussetzungen für eine wissensbasierte Kultur zu schaffen. Die Eliminierung der beschriebenen „echten Barrieren“ ist ungleich komplexer, weil die konventionellen Wissensbilanz-Modelle dazu keine Lösung offerieren.

Deshalb ist ein konstruktives Querdenken angesagt:
Die Forderung ist ein kombiniertes Mess- und Kommunikationsinstrument, welches einen hohen Standardisierungsgrad offeriert und die geforderte Geheimhaltung gewährleistet.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3. Konstruktives Querdenken: Das Intellectual Capital Management System (*7)

3.1. Von der Geschichte lernen

Auch der Autor unterlag anfänglich dem Irrtum, dass für IC-Berichte eine allgemeingültige Indikator-Methode definierbar sei und fand schliesslich über ein klassisches „Lesson-Learned“ eine alternative, jedoch praktikable Lösung:

> *Anfangs der Neunziger Jahre versuchten Qualitätsverantwortliche von multinationalen Unternehmen mit einem Indikatorsystem zu definieren, wie die Produktequalität gemessen werden kann und vergleichbar wird. Sie realisierten schnell einmal, dass dies selbst für gleichartige Organisationen nicht möglich ist, geschweige denn für Vergleiche von verschiedenen Sektoren. Sie kamen zum Fazit, dass es keine standardisierte Indikator-Metrik für die Produktequalität geben kann: Einerseits würden die Unternehmen unter Umständen verpflichtet, Geschäftsgeheimnisse offen zu legen. Andererseits kann es nicht sein, dass für die Hersteller von Werkzeugmaschinen dieselbe Norm wie für die Produzenten von Textilien gilt.*

Also suchten die Qualitätsmanager nach einer alternativen Lösung: Nicht die resultierende Qualität (WAS ist herausgekommen?) soll beurteilt werden, sondern der Weg dazu (WIE wird's gemacht?), indem die eingesetzten Prozesse und Instrumente zur Qualitätssicherung überprüft werden. Daraus ist das etablierte ISO-9000 entstanden.

3.2. Architektur des Intellectual Capital Management System (ICMS-15649)

Was für das Qualitätsmanagement gut ist, gilt auch für die IC-Berichterstattung. Verglichen mit einer Indikator-Metrik unterscheidet sich der nachstehend beschriebene Ansatz auch dadurch, dass die Resultate nicht auf vergangenheitsbezogenen Daten basieren, sondern die prospektiv ausgerichtete Pflege des IC-Managements aufzeigt: Das IC-Managementsystems untersucht, welche Instrumente und Prozesse eingesetzt werden, um die wichtig(st)e Ressource Wissen nachhaltig zu pflegen.

IC-Management: Formulierung von normativen Wissenszielen und Deklaration einer Wissens-Policy		
Humankapital	**Strukturelles Kapital**	**Relationales Kapital**
Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von humanen Ressourcen: • Fähigkeiten • Kompetenzen • Erfahrung • Expertise • Commitment • Motivation	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von strukturellen Ressourcen: • Methoden • Konzepte • Prozesse • Kultur • Infrastruktur • Info-Technologie	Beschreibung der eingesetzten Instrumente und Prozesse für die nachhaltige Pflege von relationalen Ressourcen: • Kunden • Lieferanten • Forschungsinstitute • Investoren • Gesellschaft • Andere Stakeholder

ABB 9: Gerüst des Intellectual Capital Management System ICMS-15649

Das ICMS untersucht humane, instrumentale, soziale und organisationale Aspekte, festgehalten in 58 konkreten Forderungen. Die Berichterstattung unterscheidet sich von ISO-9000 insofern, dass anstelle einer „digitalen Bewertung“ (Forderung erfüllt: Ja/Nein?) untersucht wird, wie gut eine Forderung erfüllt wird: Eine Taxonomie (bestmögliche Erfüllung als Referenz) ermöglicht einen harmonisierten Vergleich von wissensbasierten Organisationen, unabhängig von deren Grössen und Sektoren.

Die Idee hinter dem ICMS-Ansatz ist die Ermöglichung objektiver Vergleiche, wie gut die auditierten Organisationen auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft vorbereitet sind. Die Berichtsform zeigt keine Resultate von Wissens-Initiativen, sie dokumentiert die „organisationale Fitness“ der Problemlösungs- und der Innovatios-Kompetenz und — als eine Kausale — der ökonomischen Überlebensfähigkeit.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3.2.1. Das Untersuchungsspektrum des ICMS-15649

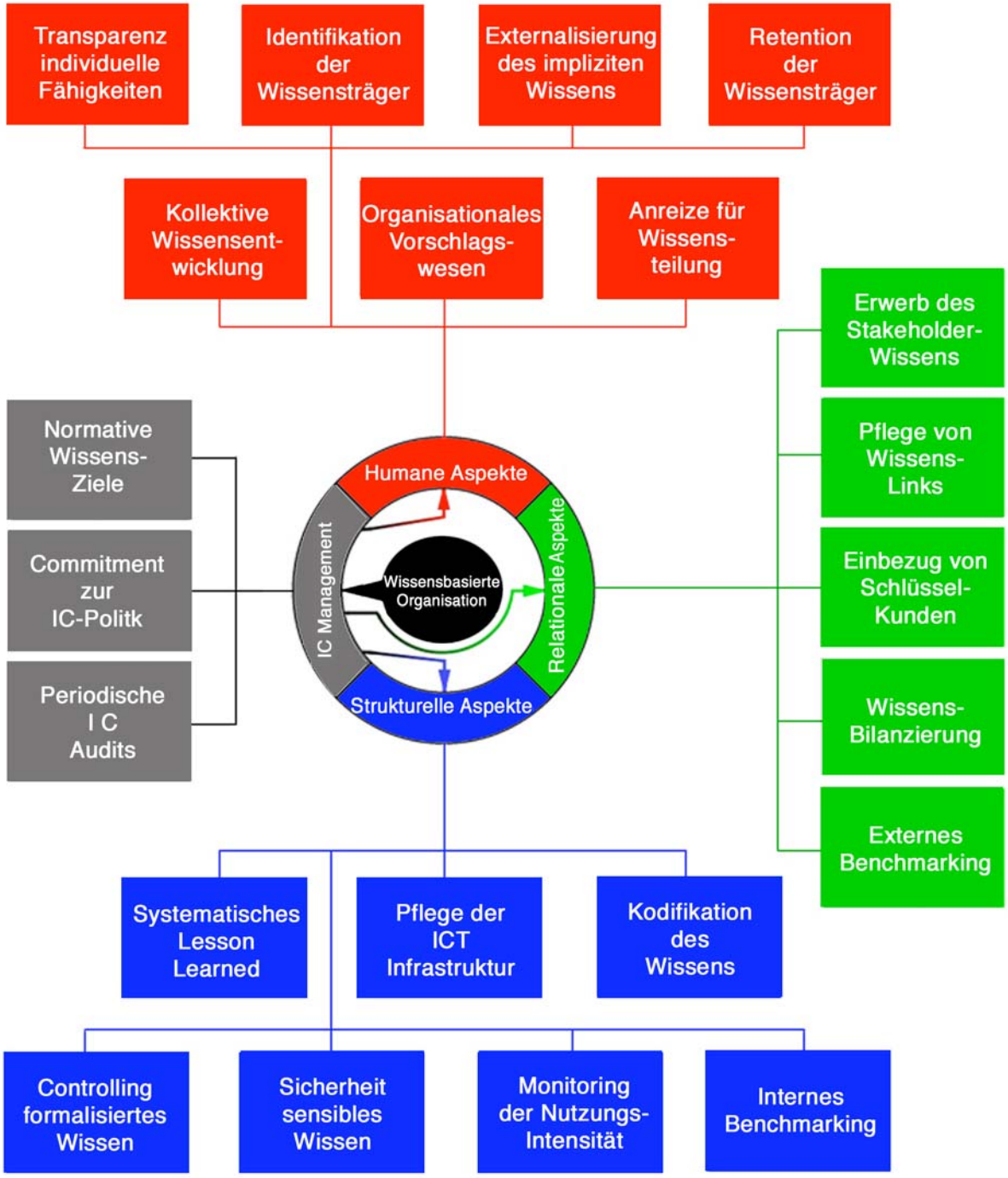


ABB 10: IC Management Framework

Grundsätzlich ist jede berichtende Organisation verpflichtet, zu jeder der 58 ICMS-Forderungen Stellung zu nehmen: Sie tut ja fraglos bereits etwas für jede der IC-Komponenten, auch wenn dies nicht mit den oben aufgeführten Terminologien erfolgt. Freilich ist es denkbar, dass bestimmte Forderungen effektiv keine Relevanz haben. In diesem Fall ist die berichtende Organisation verpflichtet, dies stichhaltig zu begründen. Dieses Vorgehen bringt mit sich, dass erkannt werden kann, welche der wissensbasierten Massnahmen optimierungsfähig sind resp. systematischer gestaltet werden können. Das ICMS deckt neben den drei IC-Kategorien auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements ab, welche mit der Verpflichtung der obersten Leitung die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur schaffen.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3.2.2. Forderungskatalog ICMS-15649 (*9)

ICMS-Forderungen an das IC-Management
Das Assessment deckt neben den drei IC-Kategorien auch übergeordnete Aspekte des IC-Managements ab, welche mit der Verpflichtung der obersten Leitung die wichtigste Voraussetzung für eine wissensbasierte Unternehmenskultur schaffen.

Forderungen: Das Management definiert eine IC-Politik, welche auf die Stakeholder-Bedürfnisse abgestimmt ist. Es deklariert in einem Commitment den Stellenwert der Intangibles und strebt kontinuierlich an, Barrieren und Zielkonflikte der Wissensarbeit zu identifizieren und zu eliminieren.

Das Management veranlasst in definierten Intervallen die Durchführung von Audits des IC-Managements-Systems, um dessen Funktion und Effektivität kontinuierlich zu überprüfen und zu optimieren.

ICMS-Forderungen an das Humankapital
Das Humankapital umfasst die individuelle und organisationale Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden, bestehend aus Fähigkeiten, Know How, Erfahrung und Expertise. Das Humankapital ist kein Eigentum der Organisation: Es ist eine „ausgeliehene Ressource, welche zeitlich befristet an die Organisation gebunden ist.

• *Fähigkeiten der Mitarbeitenden*
Der Mitarbeitende ist die kleinste Einheit in der organisationalen Wissenshierarchie. Er ist der Eigner seines Fähigkeitskapitals.

Forderungen: Die Organisation stellt mit adäquaten Massnahmen eine volle Transparenz über die Fähigkeiten und Wissensbestände der Mitarbeitenden sicher.

Die Organisation führt periodisch Mitarbeiterbefragungen durch, um sich ein objektives Bild von deren Motivation resp. Commitment zu verschaffen.

Die Organisation definiert in periodischen Abständen, welche individuellen Wissensziele erreicht werden sollen.

• *Identifikation der Wissensträger*
Die höchste Stufe einer individuellen Kompetenz manifestiert sich aus Erfahrung, kombiniert mit Handlungseffizienz (= Expertise). Mitarbeitende mit diesen Attributen gehören zur „Schwer-zu-ersetzen-Kategorie! Diese Mitarbeitenden müssen identifiziert werden.

Forderungen: Die Organisation identifiziert systematisch ihre Wissensträger.

Die Organisation verwendet und pflegt graphische Wissensverzeichnisse.

• *Externalisierung des impliziten Wissens*
Es ist unumstritten, dass implizites Wissen nur durch Interaktionen transferiert werden kann. Typische Interaktionsgelegenheiten sind Kaffeeecken, Sportklubs und Freizeitveranstaltungen. Auf einem höheren Niveau können Interaktionen durch Phase-Out-, Coaching- & Mentoring-Programme zielgerichtet und systematisch gesteuert werden.

Forderungen: Die Organisation richtet informelle Interaktionsgelegenheiten ein.

Die Organisation führt periodisch interdisziplinäre Meetings durch.

Die Organisation steuert – wo angebracht – einen systematischen Wissenstransfer.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

• *Retention (Bindung) der Wissensträger*
Wissensträger werden als Experten der Humanressourcen bezeichnet. Deren Expertisen umfassen Kompetenzen (Fähigkeiten & Know How), Attitüden (Motivation, Verhalten & Charakter), intellektuelle Agilität sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Das vorzeitige Ausscheiden solcher Wissensträger kann zu einschneidenden Wissensverlusten führen. Jede Organisation ist gut beraten, identifizierte Wissensträger mit adäquaten Massnahmen zu binden.

Forderungen: Die Organisation erstellt ein Anreizsystem für identifizierte Wissensträger.

Die Organisation pflegt ein Frühwarnsystem für Wissensträger „at risk".

Die Organisation analysiert systematisch vorzeitige Kündigungen.

• *Kollektive Wissensentwicklung*
Die organisationale Lern- und Innovations-Kapazität wird zunehmend zum wettbewerbs-entscheidenden Kriterium; quantitative und qualitative Netzwerke unterschiedlicher Fähigkeiten prägen das Arbeitsumfeld. Neben effizienter Daten- und Wissenserfassung bedingt dies auch prospektive und proaktive Lernprozesse.

Forderungen: Die Organisation führt regelmässig interne Best-Practices-Analysen durch.

Die Organisation setzt Lernarenen wie *Think Tanks* und/oder *Lesson Learned* ein.

Die Organisation nutzt etablierte Kreativitätsmethoden.

• *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 strategischen Organisationszielen wie auch zur Steigerung der operativen Effizienz - angewandt werden können.

Forderungen: Die Organisation etabliert ein bereichsübergreifendes Vorschlagswesen.

Die Organisation sammelt, evaluiert und honoriert neue Ideen.

• *Anreizsysteme für Wissensteilung*
Die Wissensteilung ist wichtig, um das Synergiepotential von funktionellen und hierarchischen Einheiten auszuschöpfen. Anreizsysteme können die Wissensteilung ausschlaggebend fördern. Sie haben jedoch nur dann einen Effekt, wenn sie auf die spezifische individuelle Human-Motivation eingehen: Die Motivation kann materiell (extrinsisch) oder immateriell (intrinsisch) sein.

Forderungen: Die Organisation erstellt Richtlinien für Anreizsysteme zur Wissensteilung.

Die Organisation bindet die Wissensteilung in die Mitarbeiterqualifikation ein.

Die Organisation überprüft und optimiert ihre Anreizsysteme kontinuierlich.

ICMS-Forderungen an das Strukturelle Kapital

Alles, was an Organisationsmitteln in der Organisation verbleibt, wenn die Mitarbeitenden nach Hause gegangen sind, wird als strukturelles Kapital bezeichnet; z. B.:

- *Spezifische Infrastruktur*
- *Datenbank mit Kunden- und Lieferantenverbindungen*
- *Dokumentenpflege (Content Management)*
- *Arbeitsablaufbeschreibungen und Arbeitsanweisungen*
- *Spezifische Verknüpfung der Informationstechnik*

Patentrechte & Marken (Intellectual Property) werden ebenfalls dem strukturellen Kapital zugeordnet. Es sind die einzigen IC-Komponenten, die betriebswirtschaftlich erfassbar sind.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

• *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.

Forderungen: Die Organisation etabliert ein bedürfnisorientiertes Lesson Learned System.

Die Organisation stellt sicher, dass LL in die Projektorganisation implementiert wird.

• *Informatik Infrastruktur*
Informatik-Applikationen sind effektive Instrumente, um Informationen und explizites Wissen zu identifizieren, zu sichern, zu verteilen und zu pflegen.

Forderungen: Die Organisation unterhält eine IT-Infrastruktur, die kontinuierlich den Bedürfnissen der Informationsprozesse angepasst wird.

Die Organisation stellt sicher, dass eingesetzte Applikationen für die wissensbasierten Informationsprozesse bedienerfreundlich und aktualisiert sind:

- Archivierung	Sammlung und Speicherung des expliziten Wissens
- Dokumenten-management	Klassifikation, Kodifizierung und zielgruppengerechte Verteilung der Dokumente
- Workflow	Optimierung und Standardisierung der Prozesse
- Content Management	Identifikation und Strukturierung der relevanten Wissensbasis
- Data Warehousing	Daten-Selektion, -Kombination & -Speicherung für automatisierte Information
- Portale	Personalisierter Zugriff auf Informationen

• *Experten auffinden (Yellow Pages)*
Expertenverzeichnisse helfen, isolierte Wissensinseln innerhalb der Organisation zu verbinden. Sie bezwecken eine Offenlegung des intern vorhandenen Wissens. Üblich sind dezentrale Register von Qualifikationen der Mitarbeitenden, die über den Inhalt der Personalakte hinausgehen. Solche „Gelbe Seiten“ sind strukturierte Datenbasen, deren Inhalte der jeweilige Experte in Eigenverantwortlichkeit bestimmt.

Forderungen: Die Organisation erstellt ein internes Expertensystem mit einer Suchmaschine.

Die Organisation definiert eine Zugriffsregelung.

• *Wissenskodifizierung (Gemeinsames Vokabular)*
Wissenskodifizierung ist ein Prozess, formales Wissen mit zugeordneten Codes zu strukturieren.

Forderungen: Die Organisation definiert eine verbindliche Kodifizierung der Wissensbestände.

Die Organisation stellt sicher, dass die Mitarbeitenden mit der Kodifizierung vertraut sind und diese verstehen.

• *Controlling des formalisierten Wissens*
Das Arbeiten mit Wissensressourcen ist nur dann sinnvoll, wenn eine Organisation dies zu nutzen weiss. Deshalb ist ein systematisches Wissens-Controlling notwendig.

Forderungen: Die Organisation stellt sicher, dass die aktuellen Wissensbestände für die definierten Wissensziele relevant sind.

Die Organisation stellt sicher, dass obsoletes Wissen nicht mehr zugreifbar ist und/oder (für nicht vorhersehbare spätere Nutzung) archiviert wird.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

• *Sicherheitsmassnahmen für sensibles Wissen*
Forschungs- & Entwicklungsdaten, Herstellungsprozesse und Marktforschungserkenntnisse etc. enthalten sensible Informationen, die geschützt werden müssen. Dies bedingt adäquate Sicherheitsmassnahmen.

Forderungen: Die Organisation erstellt und pflegt ein IC-Sicherheitsregister.

Die Organisation autorisiert individuelle Zugriffe auf die Ressourcen-Medien.

• *Wissensnutzung*
Die Wissensnutzung ist letztlich der eigentliche Zweck jeglicher Wissensarbeit. Identifikation und Verteilung des relevanten Wissens garantieren noch nicht dessen Nutzung: Ohne konsequente Nutzung besteht die Gefahr, dass ein Wissensmanagement-System an Qualität verliert und dessen Investitionen nutzlos sind. Potentielle Wissensnutzer sollen echte Vorteile erkennen können und vorhandene Barrieren zur Wissensnutzung abbauen. Dazu kann eine optimierte Nutzungs-Ergonomie beitragen.

Forderungen: Die Organisation optimiert laufend die Nutzungs-Infrastruktur.

Die Organisation eliminiert kontinuierlich identifizierte Nutzungsbarrieren.

Die Organisation führt ein periodisches Nutzungs-Controlling durch.

• *Internes Benchmarking*
Das interne Benchmarking ist ein Prozess zur Wissensidentifikation mit einem hohen Potential zur Optimierung der Effektivität. Der Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen „Best-Practice-Transfer“ ist die Beseitigung von motivationalen Barrieren und das Verständnis des Wissens-Kontexts bei den Empfangenden.

Forderungen: Die Organisation offeriert ein Anreiz-System, das den „Best-Practice-Transfer-Zielen“ angemessen ist.

Die Organisation stellt sicher, dass die Beteiligten die Grundlagen des Benchmarkings kennen und verstehen.

ICMS-Forderungen an das Relationale Kapital

Das relationale Kapital ist die dritte Kategorie des intellektuellen Kapitals und umfasst die Beziehungen der Organisation zur Aussenwelt: Neben den Kunden und Lieferanten schliesst dies auch die Kapitalgeber, potentielle Mitarbeitende, die Behörden und die Öffentlichkeit ein.

• *Erwerb des Stakeholder-Wissens*
Stakeholder sind alle Beziehungsgruppen im Umfeld der Organisation, welche ein spezielles Interesse an deren Leistungsfähigkeit haben. Je nach Kontext zu den Leistungen der Organisation sind die Wissensressourcen und das Potential dieser Gruppen teilweise von höchster Relevanz.

Forderungen: Die Organisation verfügt über ein Stakeholder-Wissenstransfer-Kanal-System.

Die Organisation unterhält und pflegt eine individuelle Stakeholder-Matrix.

Die Organisation validiert kontinuierlich das Stakeholder-Wissen.

• *Pflege von Knowledge-Links* (Forschungsinstitute, Verbände etc.)
Knowledge-Links sind strategische Allianzen, die ein gegenseitiges Lernen und einen gemeinsamen Wissenserwerb ermöglichen. Sie unterscheiden sich von klassischen Modellen der Kooperation, in welchen ökonomische Motive im Vordergrund stehen.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Forderungen: Die Organisation evaluiert kontinuierlich den potentiellen Wert von Partnerschaften.

Die Organisation beurteilt periodisch die Risiken der Kooperationen in Bezug auf Opportunismus, Wissensverluste und Alterungsprozesse.

Die Organisation passt die Knowledge Links neuen Wissenszielen an.

Die Organisation definiert mit jedem Kooperationspartner individuelle finanzielle Rahmenbedingungen.

• *Kundenbeziehungen*
Kunden werden auch im Kontext mit der Wissensarbeit als die wichtigsten Stakeholder bezeichnet. Die Organisation benötigt einen Wissenserwerbs-Kanal, welcher explizit die Kundenerwartungen an künftige Produkte und das Kundenwissen über aktuelle Produkte erfasst und analysiert.

Forderungen: Die Organisation erfasst das Kundenwissen über aktuelle Produkte.

Die Organisation analysiert Ideen und Vorschläge der Kunden für neue Produkte.

Die Organisation involviert Schlüsselkunden in Entwicklungsprozesse.

• *IC-Berichte an spezifische Stakeholdergruppen*
Der IC-Bericht ist ein integrierter Teil der organisationalen Wissensarbeit. Er hält die organisationale Wissensstrategie fest, welche deren Ziele sowie Initiativen und Resultate in der Zusammensetzung, Anwendung & Entwicklung von Wissensressourcen beschreibt. Der IC-Bericht kommuniziert die Umsetzung der Wissensstrategie nach innen und nach aussen. Demzufolge ist der IC-Bericht einerseits ein Management-Instrument, das intern zur Wertschöpfung beiträgt. Andererseits ist er ein Kommunikationsinstrument, welches den Mitarbeitenden, Kunden, Marktpartnern und Investoren aufzeigt, wie die Organisation langfristig Werte generiert. Der IC-Bericht dokumentiert (wie jedes andere Reporting-System) Massnahmen und Resultate; er zeigt an, ob und wie eine Organisation die wichtige Unternehmensressource "Wissen" in die richtige Richtung entwickelt.

Forderungen: Die Organisation bewertet periodisch die aktuelle Abweichung zu formulierten Wissenszielen.

Die Organisation erstellt und pflegt ein IC Berichtsmodell für interne und externe Zielgruppen.

Die Organisation berichtet periodisch über den Status des IC-Managements.

• *Externes Benchmarking*
Externes Benchmarking entspricht der Suche nach der besten Praxis, welche zur optimierten Leistungsfähigkeit der Organisation führen soll. Eine Zielformulierung, die auf der bestmöglichen Praxis basiert, ist ein kritischer Erfolgsfaktor in jeder Wertschöpfungskette. Externes Benchmarking ist immer dann angesagt, wenn eine signifikante Leistungsdifferenz offensichtlich ist.

Forderungen: Die Organisation identifiziert und evaluiert kritische Verfahren und Prozesse in der Wertschöpfungskette des Marktleaders.

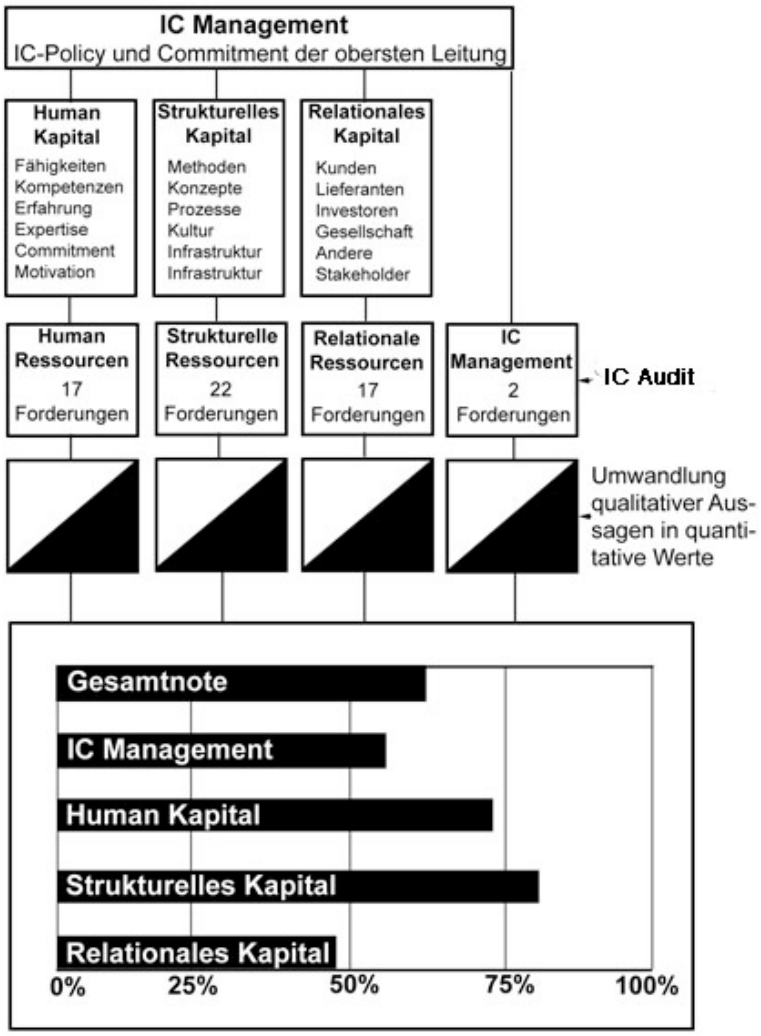
Die Organisation analysiert die Erkenntnisse und legt eigene Lücken offen.

Die Organisation kommuniziert die Erkenntnisse an involvierte Mitarbeitende.

Die Organisation implementiert die Erkenntnisse in die Wertschöpfungskette.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3.2.3. IC Audit Ablauf



Die zu auditierende Organisation erhält zur Vorbereitung fünf Tage vor dem Audit den strukturierten Fragebogen, welcher alle 58 Forderungen enthält. Wo durch fachliche 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.

ABB 11: IC Audit Ablauf

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. 3.2.4, Berichtsform und Taxonomie). 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 gelegte Schwachstellen Optimierungsvorschläge zu deren Behebung besprochen werden.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3.2.4. Berichtsform und Taxonomie (*10)

Der Schlussbericht umfasst das ganze ICMS-Spektrum, wobei die erwiesenermassen nicht-relevanten Forderungen nicht berücksichtigt werden. Der Bericht zeigt die quantifizierten Resultate für jede IC-Kategorie und für das IC-Management separat. Diese sind gewichtet gemäss der Struktur der Organisation und deren Leistungsauftrag. Die quantifizierten Resultate werden als Balkendiagramme präsentiert, welche den Status in Referenz zu einem maximal erreichbaren Resultat stehen. Die individuelle Darstellung der IC-Kategorien zeigt, wo signifikante Defizite in der Wissensarbeit offen gelegt wurden.

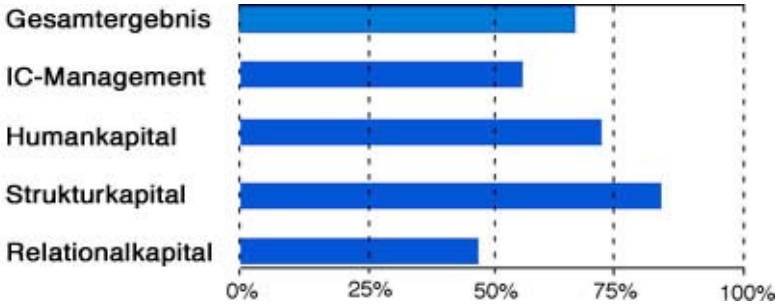


ABB 12: Quantifizierte Resultate des IC-Audits

Solche quantifizierte Resultate ermöglichen generelle Benchmark-Vergleiche von wissensbasierten Organisationen. Sie zeigen jedoch nicht auf, wie die Resultate zustande gekommen sind. Um dies aufzuzeigen werden die Stellungnahmen zu jeder der 58 Forderungen separat kommentiert. Offen gelegte Schwachpunkte werden individuell besprochen und Lösungsansätze aufgezeigt, wie diese behoben werden können.

Beispiel aus dem Forderungskatalog, Absatz *Lesson Learned* (LL):

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

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

- *Empfehlung zur Behebung der Schachstelle:*
  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.

ABB 13: Beispiel einer detaillierten Schwachpunkt-Besprechung

Ein Nebenprodukt der IC-Audits ist eine interne *Best Practices*: Isolierte Insellösungen, welche als nachahmenswert eingeschätzt werden, werden transparent und können von der gesamten Organisation übernommen werden. Dies ist ein zusätzlicher Nutzen, welcher insbesondere den dezentralen und multidivisionalen Organisationen viel bringen kann.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3.3. Fallstudie: ICMS-Anwendung im Service Public (*11)

Abstrakt.
Der Kanton Luzern liegt im Zentrum der Schweiz. Er wird aus dem gleichnamigen Hauptort verwaltet und regiert. Die Exekutive besteht aus fünf Regierungsräten, wovon jeder für ein Departement verantwortlich ist. Das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) ist eine äusserst heterogene Institution des Service Public. Die JSD-Struktur umfasst 11 Dienststellen mit einer Mitarbeitenden-Bandbreite von 10 bis 610 Vollzeitstellen. Jede der Dienststellen hat individuelle Leistungsaufträge und besteht aus einer eigenen integrierten Organisation und beschäftigt demzufolge völlig unterschiedlich ausgebildete Mitarbeitende. Für die aktuelle Legislaturperiode wurde das normative Ziel „Implementation eines deaprtementalen Wissensmanagement-System" formuliert. Die strategischen Ziele umfassen: erstens eine Best-Practice-Initiative, welche sich an gleichartigen externen Organisationen orientiert; zweitens eine volle Transparenz der Wissensquellen im Departement und drittens die Externalisierung von relevantem impliziten Wissens in organisationales Wissen. Mit dem Intellectual Capital Management System (ICMS) wurde eine Statusaufnahme der aktuellen Wissensarbeit in allen Dienststellen separat durchgeführt. Schwachpunkte, welche in Opposition zum Leistungsauftrag oder zum normativen Legislaturziel standen, wurden identifiziert, dokumentiert und in individuellen Feedback-Meetings diskutiert. In diesen Meetings wurden auch Massnahmen besprochen, wie die Schwachpunkte behoben werden können. Das ICMS besteht aus 58 Forderungen, welche humane, strukturale und relationale Aspekte der Wissensarbeit untersuchen und bewerten. Die Stellungnahmen der Dienststellen zu den Forderungen wurden mit einer Taxonomie verglichen, welche als Benchmark die „bestmögliche Erfüllung" der Forderung verwendet. Diese Quantifizierung ermöglichte Benchmark-Vergleiche und Best Practices-Analysen zwischen den komplett verschiedenen Dienststellen, unabhängig von deren Grössen und Aufgaben.

Einführung
Diese Fallstudie bezieht sich auf ein noch immer laufendes Projekt in einer grossen und extrem heterogenen Institution des Service Public. Nach unserer Kenntnis ist dies erstmals in der Schweiz, dass eine öffentliche Verwaltung die Herausforderungen der Wissensgesellschaft mit einer konsequenten Systematik annimmt.

Das Briefing der Auftraggeberin
Für die laufende Legislatur hat das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) des Kantons Luzern verschiedene Ziele formuliert. Zwei davon beschreiben den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Wissen. Der ursprüngliche JSD-Auftrag lautete, sämtliche 11 Dienststellen des Departements zu durchleuchten, wie weit sie bereits gerüstet sind, um das Legislaturziel Nr. 10 zu erreichen. Bereits beim Briefing wurde vereinbart, auch das Legislaturziel Nr. 6 mit einzubeziehen, da dieses ebenfalls einen eindeutigen Bezug zu einem systematischen Wissensmanagement aufweist: Externes Benchmarking, Kanalisierung des Stakeholderwissens, Wissenserwerb.

JSD Legislaturziel Nr. 6

Seitenwechsel:
Einsichten gewinnen,
wie es die anderen machen.

JSD Legislaturziel Nr. 10

Das Wissen und die Informationen sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar. Alle haben leichten Zugang zu dem für die Erfüllung der Aufgabe notwendigen Wissen. Das departementale Wissensmanagement ist so aufgebaut, dass eine grosse Durchlässig-keit besteht, welche die Konzentration des Wissens auf einzelne oder eine einzige Person verhindert.

ABB 14: JSD Legislaturziel Nr. 6 & 10

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Im Verlauf des Projekts wurde realisiert, dass eine Dienststelle aus vier Hauptabteilungen mit integrierten Aufbauorganisationen besteht, die autonom agieren und nicht im Verbund beurteilt werden können. Somit wurden die Statusaufnahmen auf insgesamt 14 Audits erhöht.

Das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) Luzern

Das Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Luzern (JSD) ist eine hochgradig heterogene Organisation des Service Public. Diese besteht aus 11 Dienststellen mit einer Personalbestands-Bandbreite von 10 bis 610 Mitarbeitenden. Jede der 11 Dienststellen ist für sich eine eigene integrierte Organisation mit einem klar definierten Leistungsauftrag, wobei bei den kleineren Dienststellen die administrativen Tätigkeiten (Finanzen, HRM und IT) zentral wahrgenommen werden. Fachliche Überschneidungen gibt es zwischen den Dienststellen mit demselben normativen Leistungsziel: «Wahrung und Durchsetzung des geltenden Rechts». Die weiteren Dienststellen zeichnen sich durch einen extrem vertikalen Leistungsauftrag aus, welcher auf den ersten Blick keine fachlichen Interferenzen zu anderen Dienststellen erkennen lässt.

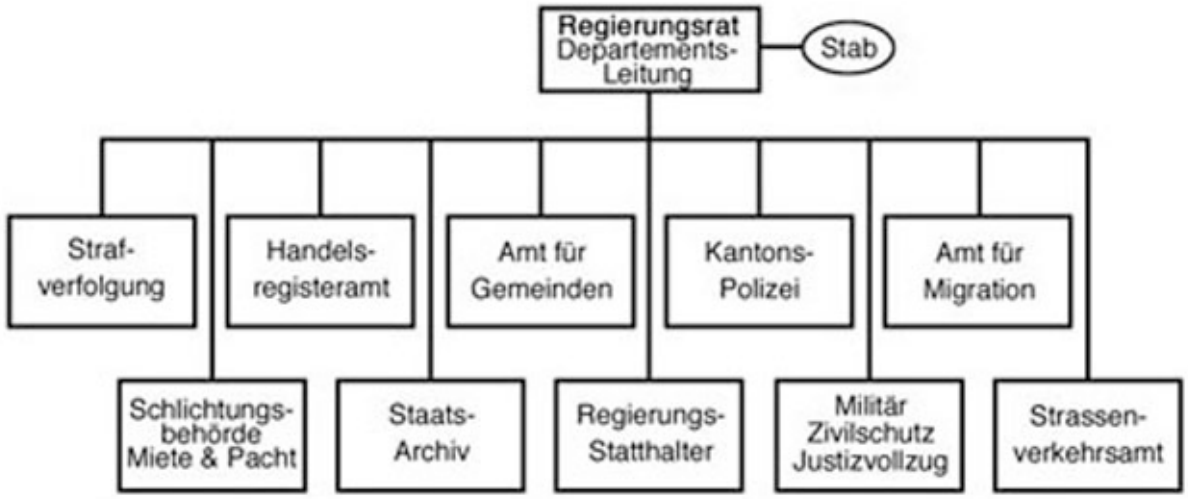


ABB 15: Funktionales Organigramm der JSD Luzern

Charakteristisch beim JSD ist der überdurchschnittlich hohe Anteil von Mitarbeitenden in Tätigkeiten, die wenig oder keinen Bezug zu deren Erst-Ausbildungen aufweisen. Dies ist namentlich bei der Kantonspolizei (610 Mitarbeitende) und beim Justizvollzug (199 Mitarbeitende) durch eine vorgegebene typische Berufsbiografie erklärbar.

Einführung eines JSD-Wissensmanagement-Systems

Bereits beim Briefing wurde vereinbart, möglichen Widerständen (*Not Invented Here Syndrom*) zu begegnen, indem kein Flächenbrand ausgelöst wird, sondern nur einzelne Buschfeuer entfacht werden. Für die aufgeführten Legislaturziele wurde ein Zeitrahmen bis Ende 2009 gesetzt, was als ambitiös, jedoch realistisch bezeichnet werden kann.

Statusaufnahme in den Dienststellen

Mit dem Intellectual Capital Management System *ICMS-15649* wurden insgesamt 14 IC-Assessments durchgeführt. Dabei wurden instrumentale und soziale Aspekte der aktuellen Wissensarbeit auditiert: Mittels einem Fragebogen wurde der Status zu 58 Forderungen der humanen, strukturellen und relationalen Ressourcenpflege und des IC-Managements registriert und in individuellen Feedback-Meetings kommuniziert. Um einen Vergleich der Dienststellen zu ermöglichen, wurden mit einer Taxonomie — deren Benchmark die bestmögliche Erfüllung der Forderungen ist — die qualitativen Stellungnahmen quantifiziert.

Identifikation und Behebung der Schwachstellen

Jede Organisation erhielt spätestens 5 Tage vor dem Audit eine Leitlinie, welche die manchmal gewöhnungsbedürftigen Terminologien näher bringen sollte und zur Optimierung des Ablaufs diente. Untersucht wurden die Instrumente und Prozesse, welche für die Pflege der organisationalen Problemlösungskompetenz bereits eingesetzt werden, auch wenn dies nicht explizit als ein systematisches Wissensmanagement interpretiert wird.

Auch die übergeordneten Voraussetzungen für eine wissensbasierte Kultur (Commitment der obersten Leitung sowie eine periodische Wirkungskontrolle) wurden beurteilt. Vieles wird im JSD systematisch, informell und/oder heuristisch adäquat bis gut gemacht. Interessant sind jedoch die offen gelegten Schwachstellen, die in Opposition zu den formulierten Legislaturzielen stehen. Dabei kam es zu den folgenden Erkenntnissen:

IC Management:
Es gibt noch in keiner Dienststelle ein klares *Commitment der obersten Leitung* zum Stellenwert der wichtig(st)en Ressource Wissen; auch sind noch keine periodische „Self-Assessments" zur *Wirkungskontrolle von Wissensinitiativen* etabliert.

Humankapital:
Im gesamten Departement wird bezüglich der *Transparenz von Wissensbeständen* der Fokus auf die Fähigkeiten des Individuums gerichtet, während das organisationale Wissen tabellarisch festgehalten ist. Bei Dienststellen mit einem Personalbestand von 50+ steht dies eindeutig in Opposition zu Legislaturziel Nr. 10: Organisationale Wissensquellen sind dann aussagefähig und nutzbar, wenn sie in einer Übersicht grafisch erfasst sind.
Auch eine Herausforderung ist die *Externalisierung des impliziten Wissens*: Insbesondere wird der demografischen Zeitbombe wenig Beachtung geschenkt: Es gibt einige Dienststellen, bei welchen die Altersgruppe 55+ überaus prominent vertreten ist. Diese „Babyboomers" werden die Dienststelle in absehbarer Zeit mitsamt ihrem Erfahrungswissen verlassen.

Strukturelles Kapital:
Ein gut funktionierendes Informationsmanagement ist die Basis für ein effizientes Wissens-management. Diese Grundanforderung wird von einigen Dienststellen sehr gut und von anderen mangelhaft erfüllt.
In allen JSD-Dienststellen wird das Wissensnutzungs-Controlling ausschliesslich informell durchgeführt. Die periodische systematische Überprüfung der Nutzungsergonomie wird jedoch im zweiten Satz im Legislaturziel Nr. 10 implizit verlangt. Es ist unumstritten, dass es neben den mentalen auch *technische* (Bedienerführung) und *physische* (Standorte der Wissensquellen) *Nutzungsbarrieren* gibt.

• Relationales Kapital:
Die *Stakeholder-Identifikation und -Kommunikation* ist im JSD ein mehrheitlich ungenügend genutztes Instrument des Wissenserwerbs. Ein Stakeholdersystem ist vergleichbar mit einem Expertensystem: Was Letzteres auf der individuellen Ebene anstrebt, wird mit einem Stakeholdersystem auf der organisationalen Ebene realisiert: Die Transparenz von externen Wissensbeständen und –Quellen.
Auch das *externe Benchmarking* ist ein wertvolles Instrument, das im JSD mehrheitlich „nur" informell eingesetzt wird und auf periodische Kontakte auf Verbands- oder Vereinsebene beschränkt ist. Externes Benchmarking bedeutet jedoch „sich messen" mit einer oder mehreren Organisationen mit einem vergleichbaren Leistungsauftrag, womit der Kontext zum Legislaturziel Nr. 6 hergestellt ist.

Einführung eines departementalen Informationssystems
Um die angestrebte Wissenstransparenz und –Ergonomie zu erreichen, wird die IT-Infrastruktur für ein effizientes Informationssystem optimiert. Dies beinhaltet auf Dienststellenebene — wo noch nicht existent — eine adäquate Kodifizierung und Pflege der Inhalte (= Content Management). Auf departementaler Ebene wird mit der Implementierung eines Expertensystems (Gelbe Seiten) angestrebt, das brach liegende grosse und facettenreiche Wissenskapital aus sämtlichen Dienststellen allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Einführung spezifischer WM-Instrumente

• Lesson Learned:
Während den Audits wurde allenthalben gestaunt, welchen Stellenwert das Instrument «Lesson Learned» geniesst, da es auf den ersten Blick keinen Bezug zu den formulierten Legislaturzielen aufweist. Letzteres ist falsch, denn die Lesson Learned-Erkenntnisse sind jenes Wissen, welches die grössten Effekte inbezug auf die im Wissensmanagement angestrebte Effizienzsteigerung (d. h. Zeitersparnis führt zur Schaffung von Freiraum für produktiveres Arbeiten) aufweist. Und dieses wertvolle Erfahrungswissen soll durchlässig, d. h. transparent gemacht werden. Unabhängig davon, wie umfassend das Wissensmanagement im JSD umgesetzt wird, kann dieses Instrument flächendeckend eingesetzt werden, um mit wenig Aufwand viel zu profitieren.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

• Externalisierung des impliziten Wissens:
Bei den Audits wurde festgestellt, dass die Babyboomer-Generation punktuell überdurchschnittlich stark vertreten ist. Hier besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen in absehbarer Zeit verloren geht. Das nachhaltige Ziel muss demnach "rechtzeitige Wissenssicherung" heissen. Hier sind Personalentwicklungsstrategien gefordert, da der Transfer des impliziten Wissens nur mit Eingriffen in die Aufbau- und Ablauforganisation gesteuert werden kann.

• Bildung von Communities of Practices (CoP):
Nach Behebung der Schwachstellen werden die internen und externen Beziehungsnetze der Dienststellen transparenter. Die externen entstehen in der Regel dadurch, indem sie ein gemeinsames übergeordnetes Ziel verfolgen. Diese Kooperation wird durch eine «Community of Practices (CoP)» optimiert. Eine CoP beschäftigt sich mit der Koordination, Steuerung und Bewertung von wissensbasierten Massnahmen, die verschiedene Dienststellen betreffen und von übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet sind.

3.4. Management des intellektuellen Kapitals in den Finanzmärkten

3.4.1. Einführung

Spätestens während der kürzlichen Finanzkrise hat auch die Finanzwelt realisiert, dass sich ein „wahrer Unternehmenswert“ nicht allein mit finanziellen Kennwerten bemessen lässt. Fritz H. Rau, ehemaliger Präsiden der *European Federation of Financial Analysts Societies* (EFFAS) thematisierte dies bereits im Jahr 2005 in seinem bemerkenswerten Vortrag an der Universität Ferrara (*12):

„Die Unternehmensbewertung ist ein Prozess, der quantitative und qualitative Elemente, kombiniert mit einem hohen Grad von Erfahrung und Urteilsvermögen kombiniert. Dabei nehmen Informationen über das intellektuelle Kapital eine wichtige Rolle bei der abschliessenden Festlegung des Unternehmenswertes durch den Analysten ein. Die Spekulations-Blase Ende der 90-er Jahre und die nachfolgende Krise in den Aktienmärkten zeigte die Grenzen der traditionellen Analyse- und Bewertungsinstrumente. Auch erwiesen sich standardisierte Rechnungslegungsmethoden als unzureichend, da sie einige fundamentale Werttreiber nicht erfassten. Wir als Finanzdienstleister glauben, dass dies zwei Probleme desselben Ursprungs sind. Und wir erwarten, dass als Resultat die Lösung des einen Problems (Analyse und Bewertung, die sich verstärkt auf die grundlegenden Geschäftsprozesse stützt) zur Lösung der zweiten Komplikation führt (Optimierung der Informationsqualität und –quantität durch den Einbezug des intellektuellen Kapitals)“.

Das Dilemma der Finanzmärkte ist primär ein Produkt der Tatsache, dass bis heute nahezu alle Bewertungsmethoden auf finanziellen Kennzahlen beruhen. Und diese sind nun einmal retrospektive Informationen *per se*. Abbildung 16 zeigt die Effekte eines solchen Vorgehens auf einen Blick.

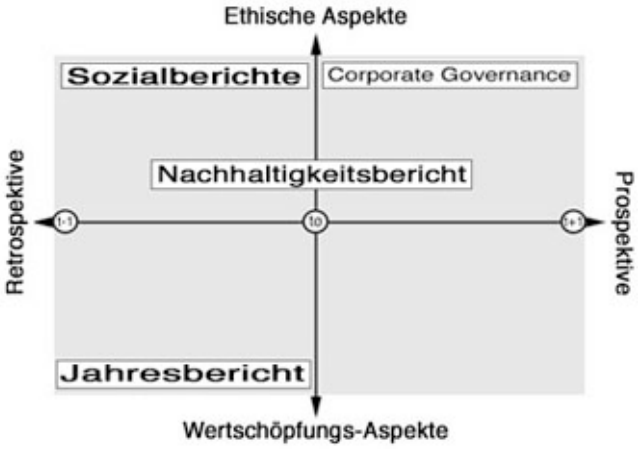


ABB 16: Positionierung konventioneller Berichtssysteme

Die prospektive Seite auf der Wertschöpfungsachse zeigt lediglich eine gähnende Leere, weil keine Daten oder Informationenbasis vorhanden sind, die eine Prognose über den künftigen wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen, wenn die Bewertung mit traditionellen Analyseinstrumenten durchgeführt wird: Die Finanzwelt wird nicht darum herumkommen, in konstruktiver Weise quer zu denken!

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

Gemäss Herrn Rau's Darstellung ist es die Herausforderung, ein praktikables Instrument zu finden, welches vergleichbare Berichte zu moderaten Kosten und zu einem akzeptablen Zeitaufwand liefert. Verschiedene Gruppierungen arbeiten daran, innovative und erfolg versprechende Methoden zur Messung und Beurteilung von immateriellen Unternehmenswerten zu entwickeln. Dabei wird einerseits angestrebt, diese für Unternehmen als Managementwerkzeuge und zur Steuerung der Wertschöpfung zu konfigurieren. Andererseits ist es das normative Ziel, diese als Instrumente den Analysten zur Unternehmensbewertung zu Verfügung zu stellen. Alle bisher vorgestellten Ansätze zeichnen sich jedoch durch einen gemeinsamen Nachteil aus: Die Berichtformen sind nicht standardisiert und auch nicht harmonisiert und damit für ein IC-Benchmarking nicht brauchbar. Wünschenswert ist eine Bewertungsmethode, welche für alle wissensbasierten Organisationen einsetzbar ist und nicht an ein individuell zusammengestelltes Indikator-Set adaptiert werden muss.

3.4.2. Applikation des ICMS in den Finanzmärkten

Es gibt verschiedene Gründe, das ICMS als Standard-Instrument für die Organisationsbewertung einzusetzen: Dieses Managementsystem untersucht, wie die Organisationen deren „wichtig(st)e Ressource" pflegen. Es generiert harmonisierte IC-Berichte unterschiedlichster Organisationen, die Benchmark-Vergleiche zulassen. Verglichen mit Indikatormetrik-Instrumenten hat dieser Ansatz einen weiteren substantiellen Vorteil: Die Resultate basieren nicht auf retrospektiv erfassten Daten, sondern sie reflektieren das prospektiv ausgerichtete Management von immateriellen Werten. In anderen Worten ausgedrückt belegt der ICMS-Bericht, wie eine Organisation in ihre Problemlösungs- und Innovationskompetenz — und damit in die ökonomische Überlebensfähigkeit — investiert.

3.4.3. Aktionsfelder für IC-Bewertungen in der Finanzwelt

Es ist manchmal sinnvoll sich wieder daran zu erinnern, was das übergeordnete Ziel einer jeden Unternehmensbewertung ist: Eine Aussage über die künftige Wahrscheinlichkeit eines wirtschaftlichen Erfolgs. Das intellektuelle Kapital ist — hier besteht Konsens — der wichtigste Treiber für die organisationale Problemlösungskompetenz und damit für Innovationsfähigkeit. Letztere wiederum ist entscheidend für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg. Demnach sind Finanzspezialisten gut beraten, immaterielle Werte und deren Pflege in das Bewertungsschema aufzunehmen. Aktionsfelder für IC-Bewertungen in der Finanzwelt sind unter anderen:

• *Kreditwürdigkeitsprüfungen*
Basel II verlangt die Aufnahme von weichen Werten in das Kredit-Assessment-Schema. Einer dieser weichen Faktoren ist mit «Wertebasierte Unternehmensführung» betitelt. Bedenkend, dass das intellektuelle Kapital für den wirtschaftlichen Erfolg unbestreitbar der wichtigste organisationale Wert ist, kann es nicht falsch sein, die immateriellen Ressourcenprozesse zu bewerten und zu kommunizieren, um diese Forderung zu erfüllen.

• *Due Diligence Verfahren und KMU-Nachfolgeregelungen* (*13)
Wen wunderts, dass zwei von drei Mergers nach einer gewissen Lernkurve scheitern. In einigen Fällen ist es die nicht-kompatible Kultur, die während der Due Diligence (DD) unterschätzt wurde. In den meisten Fällen ist die Ursache im Data-Room ebenfalls nicht sichtbar, wenn konventionelle DD-Instrumente eingesetzt werden: Die Konzentration auf retrospektive Kenndaten ist gefährlich, wenn prospektive Aussagen gemacht werden sollen! Aussagen über immaterielle Werte und deren Pflege unterstützen den Voraussagewert eines jeden DD-Verfahrens.

Derselbe Rat geht an Beteiligte von KMU-Nachfolgeregelungen: Der Ausweis über Investitionen in die Innovationskompetenz trägt dazu bei, Meinungsverschiedenheiten zwischen Käufer und Verkäufer über die Höhe des Goodwills zu bereinigen.

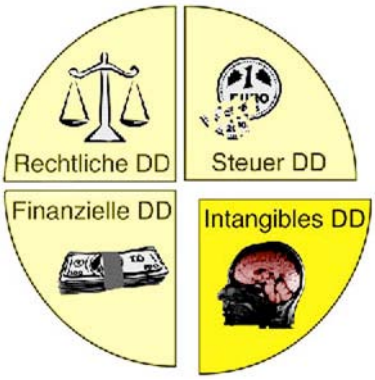


ABB 17: Einbezug des IC's in Due Diligence Verfahren

• *Recovery Verfahren*
Wenn eine Organisation mit der traurigen Situation eines Recovery-Verfahrens konfrontiert ist, macht die Analyse der finanziellen Kennzahlen wenig Sinn: Die sind *per se* schlecht! Der Einbezug einer systematischen Beurteilung von immateriellen Werten und deren Pflege für die „Triage-Entscheidung" sagt mehr über ein erfolgreiches Recovery aus als die üblich eingesetzten Best/Worstcase-Szenarien!

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

3.5. Das ICMS: Quo vadis?

Es ist unumstritten, dass ein effizientes IC-Management die organisationales Innovationskompetenz unterstützt. Und es generiert und bewahrt Wettbewerbsvorteile, die schwer zu kopieren sind. Ein weiterer Fakt ist der zunehmend von Stakeholder anerkannte Stellenwert des IC's als wichtiges Bewertungskriterium. Speziell die Kapitalgeber verlangen nach einem Instrument, welches Vergleiche von wissensbasierten Organisationen ermöglicht, unabhängig von deren Grösse und Zweck. Diese Schlüssel-Anforderung wird von keinem Indikator-Metrik-Ansatz erfüllt, weil die Indikator-Sets immer der jeweiligen organisations-spezifischen Wissensinitiative angepasst werden müssen. Mit anderen Worten eignen sich die klassischen IC-Instrumente hervorragend für das interne IC-Management, für die harmonisierte externe Berichterstattung eignen sie sich nicht.

Das ICMS liefert harmonisierte Berichte, die benchmarkfähig sind und mit einem moderaten Verständnis von immateriellen Ressourcenprozessen interpretiert werden können. Die Limitation des ICMS ist seine exklusive Verwendung zur Analyse der systematischen Wissensarbeit: Im Gegensatz zu den oben erwähnten klassischen Instrumenten liefert es keine Indikatoren als Steuergrössen für das interne IC-Management.

Um das interne IC-Management (Identifikation, Steuerung und Messung IC) mit der Stakeholder-Kommunikation zu verknüpfen, ist ein modulares System Voraussetzung, welches eine Anpassung an individuelle Prioritäten in der Wissensarbeit ermöglicht. Kapital 4 beschreibt eine solche modulare Konfiguration.

4. *Auf der Suche nach dem Ei des Kolumbus*: Eine modulares IC-System, adaptierbar an individuelle Bedürfnisse

Das Arbeiten mit der Ressource Wissen ist facettenreich. Abhängig vom Ziel der Wissensinitiativen kann der Einsatz eines einzelnen Instruments genügen oder eine kombinierte Anwendung verschiedener Instrumente ist notwendig. Ein Ansatz, welcher die Identifikation, Steuerung, Messung und Kommunikation des intellektuellen Kapitals umfasst, bedarf eines modulares Systems, dessen Komponenten isoliert oder verknüpft eingesetzt werden können.

4.1. Die Wissensmatrix (*10)

Eine Matrix ist das Herzstück des modularen Systems. Es verlinkt die IC-Komponenten mit den operativen Komponenten des Wissensbaustein-Modells von Probst (*6).

WISSENS >	Identifikation	Erwerb	Entwicklung	Verteilung	Nutzung	Bewahrung
Human Kapital						
Fähigkeiten						
Kompetenzen						
Erfahrung						
Expertise						
Commitment						
Motivation						
Strukturelles Kapital						
Methoden						
Konzepte						
Prozesse						
Kultur						
Infrastruktur						
Info-Technologie						
Patente/Marken						
Relationales Kapital						
Kunden						
Lieferanten						
Forschungsinstitute						
Investoren						
Gesellschaft						
Übrige Stakeholder						

ABB 18: Wissensmatrix

Die relevanten Wissensbestände werden den entsprechenden Komponenten des intellektuellen Kapitals (vertikale Achse) zugewiesen. Die Schnittpunkte in der Matrix ergeben sich durch den Charakter von wissensbasierten Massnahmen: Zum Beispiel wird mittels Externalisierung implizites Wissen zu organisationalem Wissen (Humankapital wird zu strukturellem Kapital). In der Matrix werden die Inhalte im Kreuzungspunkt der beiden Operanden Expertise und Wissensbewahrung eingetragen.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

4.2. Das modulare IC-System

Abbildung 19 zeigt verschiedene IC-Instrumente, die isoliert oder verknüpft angewendet werden können, abhängig vom Zweck der Wissensarbeit und/oder der angestrebten Detailtiefe im Bericht.

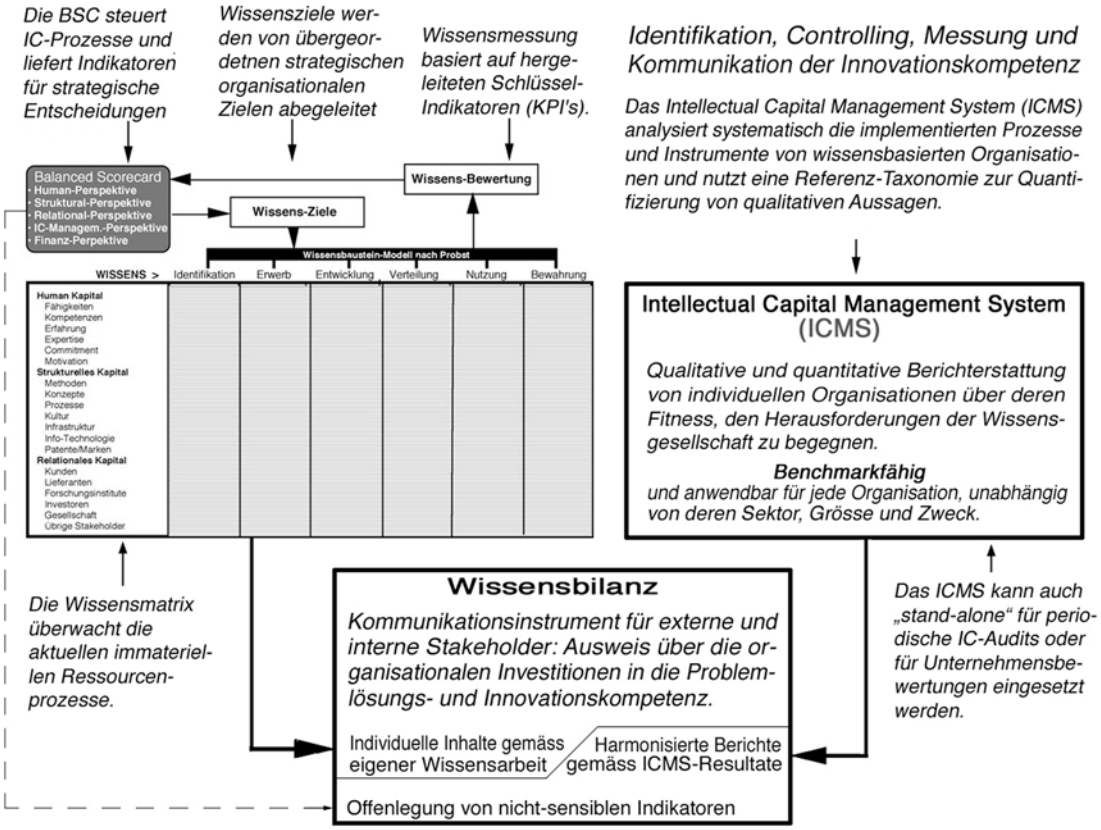


ABB 19: Konfiguration des modularen IC-Systems

Alle Instrumente können isoliert eingesetzt werden, um spezifische Wissens-Prozesse zu systematisieren. Oder sie können entsprechend den Zielen von Wissens-Initiativen und der gewünschten Berichtsform gemäss nachstehend aufgeführten Kombinationen individuell verknüpft werden:

• *Wissensmatrix + BSC*
Ein effizienter Ansatz für die Identifikation, Steuerung und Messung von IC-Prozessen, jedoch limitiert auf interne Verwendung > Keine Kommunikations-Eignung.

• *Wissensmatrix + Wissensbilanz*
„Wissensbilanz light": Die Inhalte sind extrem organisations-spezifisch und von Aussenstehenden schwerlich zu interpretieren > Keine Benchmark-Fähigkeit.

• *Wissensmatrix + BSC + Wissensbilanz*
Architektur der Mehrzahl von bisher publizierter Wissensbilanzen, wie beschrieben in «Absatz 2.2., Wissensbilanzierung» > Keine harmonisierte Berichterstattung.

• *Knowledge Matrix + BSC + ICMS + Intangibles Report*
Komplettes Instrument für eine nachhaltige Wissensarbeit und deren Kommunikation an externe und interne Zielgruppen > Die harmonisierten ICMS-Berichte erlauben ein Benchmarking unterschiedlichster Organisationen.

• *Wissensmatrix + ICMS*
Komplettes IC-Audit Instrument zum langfristigen Monitoring der Wissensarbeit. Geeignet für dezentralisierte oder multidivisionale Organisationen zur Durchführung interner Benchmark-Vegleiche und/oder *Best Practices* Analysen; siehe «Absatz 3.3. Fallstudie».

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

4.3. Zielgruppenspezifische Inhalte der Berichtsform (*7)

Wie bereits erwähnt richten sich Wissensbilanzen an externe und interne Zielgruppen. Hier ist es wichtig, die Inhalte zielgruppenspezifisch abzugrenzen. Das heisst, die berichtende Organisation muss sich überlegen, wie sich die Detailtiefe der Inhalte mit den Ansprüchen der Zielgruppen vereinbaren lassen:

- Ist unsere Kommunikation zielgruppengerecht?
- Was beabsichtigen wir aufzuzeigen?
- Wie viel können wir offen legen, ohne unsere Wettbewerbsvorteile zu kannibalisieren?

ABB 20: Inhalts-Differenzierung für Zielgruppen

Abbildung 20 zeigt die Kommunikations-Inhalte für interne und externe Zielgruppen. Einfach ausgedrückt erfahren die externen Zielgruppen, welche Wissensprojekte aktuell sind (Inhalte der Wissensmatrix) und wie die Organisation die Wissensbasis pflegt (Resultate des ICMS). Interne Zielgruppen erhalten zusätzlich Einsicht in gemessenen Werte und die Messmethode (Indikatoren und Inhalte der BSC). Es unterliegt der Entscheidung des Managements, welche der sensiblen Daten auch an welche externen Zielgruppen kommuniziert werden.

4.4. Diskussion

Es ist unbestritten, dass Stakeholder das intellektuelle Kapital als Bewertungskriterium entdeckt haben und eine Offenlegung dieser weichen Werte fordern, die objektive Vergleiche zulässt. Die dadurch entstehende Kontroverse zwischen der Geheimhaltung sensibler IC-Daten und einer gezielten Stakeholder-Kommunikation sowie die Komplexität, für unterschiedlichste Wissensstrukturen allgemeingültige Bewertungskriterien zu finden, erfordern eine konsensfähige Berichtsform, mit der alle Beteiligten leben können. Das vorgestellte modulare IC-System beantwortet diese Herausforderungen: Für externe Zielgruppen werden individuelle Massnahmen der Wissensarbeit und deren Zielerreichung (Inhalte der Wissensmatrix) verbal beschrieben, während die Forderungen eines *Intellectual Capital Management Systems* eine Transparenz darüber ermöglichen, wie etablierte Instrumente und Prozesse in der Wissensarbeit eingesetzt werden. Die Plausibilität dieser beiden Aussagen hängt davon ab, wie diese gegenseitig korrelieren. Für interne Zielgruppen werden die erarbeiteten Indikatoren als Steuerungsgrössen für strategische Entscheidungen in die Wertschöpfungskette eingebunden. Dies ist ein zusätzlicher Benefiz für berichtende Organisationen: Die systematische Pflege des Intellektuellen Kapitals hängt von dessen Bewertung ab. Ansonsten wird die künftige Entwicklung der wichtigsten Ressource dem Zufall oder der guten Intuition Einzelner überlassen.

© Thomas Auer
Reproduktionen erfordern Autorisierung des Autors: auer@hrm-auer.ch

5. Literatur

1 **Wissensgesellschaft — Quo vadis?** Eine orwell'sche Zeitreise ins Jahr 2020
Auer, T.; In «Wissensmanagement — Das Magazin für Führungskräfte 03/2007»

2 **Themenschwerpunkt: Wissen**
Auer; T.; In «WIV-Newsletter 2/2004»

3 **Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie**
Auer, T.; In «Schweizer Arbeitgeber 19/2003»

4 **Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool**
Roos, G./ Bainbridge, A../Jacobsen, K.; In «Strategy & Leadership Journal July/Aug. 2001»

5 **Intellektuelles Kapital: Eine Benchmarkgrösse?**
Auer, T.; In «Wissensmanagement — Das Magazin für Führungskräfte 04/2004»

6 **Wissen managen**
Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.;
Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage, 1999,
ISBN 3-409-39317-X

7 **Wissensbilanzen sind IN und doch schaut niemand hin**
Auer, T.; In «Wissenschaftsmanagement 06/2205»

8 **Intellectual Capital Reporting and Credit Risk Analysis**
Guimón. J.; In «Intellectual Capital 1/2005»

9 **Controlling in der Wissensgesellschaft**
Auer, T.; In «Controller Leitfaden 06/2008»

10 **ABC der Wissensgesellschaft**
Auer, T.; Doculine-Verlag Reutlingen: September 2007
ISBN 978-3-9810595-4-0

11 **Wissensmanagement im Service Public**
Huwiler, E./ Auer, T.; In «Kommunalagazin 06/2009

12 **Intellectual Assets and Investment Professionals: The View of the Users**
Fritz H. Rau; Speech at the University of Ferrara; October 2005

13 **Bilanzierung immaterieller Unternehmenswerte**
Auer, T.; In «M&A-Review 04/2007»

Die verlinkte Gesamtbibliografie des Autors kann von www.hrm-auer.ch/intras.php herunter geladen werden.

Englisch-Übersetzung dieses Beitrags (Original-Version):
www.hrm-auer.ch/downloads/UAM_ACCENTURE_2010_Auer_E.pdf