

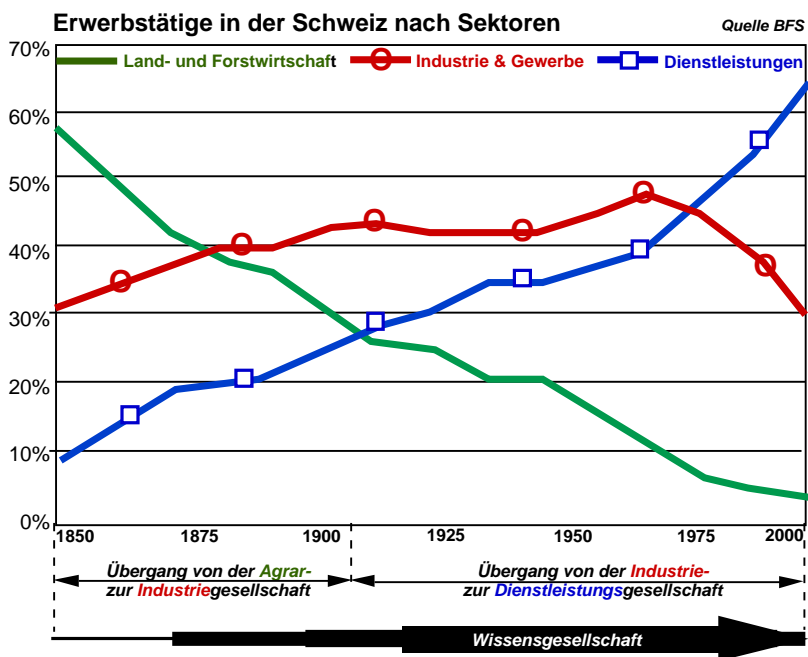


Wenn sich Wirtschaftsführer, Bildungsexperten und Politiker zu aktuellen Herausforderungen der Schweizerischen Volkswirtschaft äussern, gehört zum Standard-Wortschatz *die Wissensgesellschaft*. Was steckt hinter diesem Begriff und welche Einflüsse hat die Wissensgesellschaft auf das Konzept der Nachhaltigkeit?

### Von der Agrarwirtschaft zur Wissensgesellschaft

Das Erwerbsleben in der Schweiz hat sich seit 1850 von 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.

Als Fazit vollzieht sich im späten 19. Jahrhundert der Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft, während im späten 20. Jahrhundert die Industriegesellschaft weicht. In dieser Zeit entstand auch die Terminologie Wissensgesellschaft: Organisationales Wissen (= Intellektuelles Kapital) wird zunehmend als entscheidende Ressource für eine nachhaltig-erfolgreiche Zukunftsgestaltung anerkannt.



Inhalt	Seite(n)
Von der Agrarwirtschaft zur Wissensgesellschaft	1
Attribute des intellektuellen Kapitals	2
Nachhaltiges Wissensmanagement	3
Interview: 10 Fragen zum Thema <i>Nachhaltige Wissenspflege</i>	4 - 5
Autorenlegende / Literaturhinweise / Downloads	6

## Attribute des intellektuellen Kapitals

Das intellektuelle Kapital wird oft als Differenz zwischen dem Marktwert und dem Buchwert (bilanziertes Vermögen) der Unternehmung ermittelt.

Es besteht aus den Komponenten:

### - Humankapital

(Potential für zukünftigen Erfolg):

Fähigkeiten, Know How, Erfahrung und Expertise der Mitarbeitenden. Humankapital ist ein "geliehener Wert": Es verändert sich mit jeder Mutation im Personalstamm.

### - Strukturelles Kapital

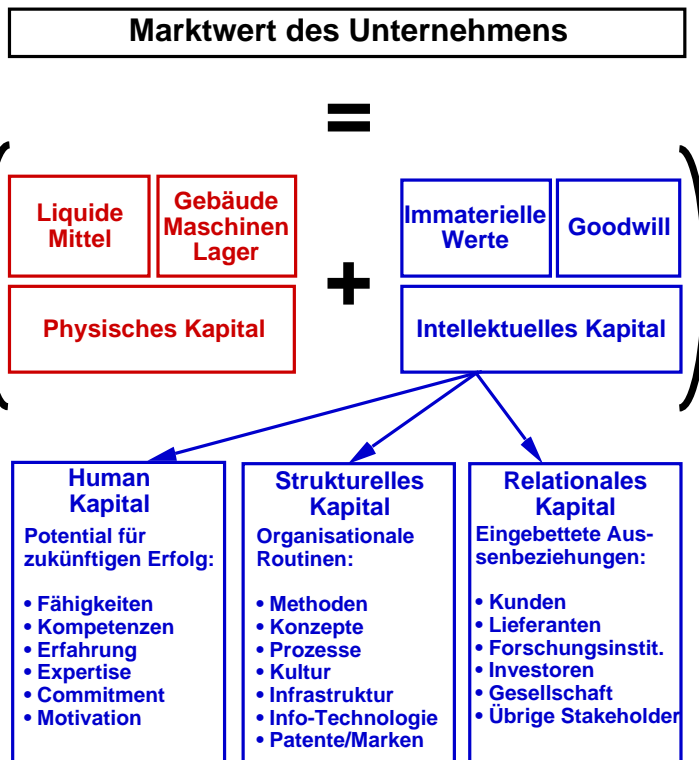
(Organisationale Routinen):

Methoden, Konzepte, Prozesse, Infrastruktur, Patente und Marken. Das strukturelle Kapital ist alles, was im Unternehmen verbleibt, wenn die Mitarbeitenden nach Hause gegangen sind.

### - Relationales Kapital

(Eingebettete Aussenbeziehungen):

Etablierte Beziehungen zu Lieferanten, Kunden, Investoren, Gesellschaft, übrige Stakeholder.



Die Komponenten des intellektuellen Kapitals sind interaktiv: Zuerst bauen die Humanressourcen strukturelle Ressourcen auf; beide zusammen generieren die relationalen Ressourcen.

## Nachhaltiges Wissensmanagement

Es ist unbestritten, dass bei wissensbasierten Organisationen das intellektuelle Kapital den grössten Anteil des Gesamtwertes der Unternehmung ausmacht. Dieser Wert jedoch wird in Jahresberichten nicht deklariert und findet auch keine Berücksichtigung in den konventionellen Bewertungsmodellen. Einerseits haben die Enron- und Parmalat-Affären bewirkt, dass von Investoren die Bewertung der "weichen Faktoren" vermehrt gefordert wird und hierzu praktikable Instrumente gesucht werden. Andererseits ist es erstaunlich, dass ausgerechnet die wichtig(st)e Unternehmensressource Wissen im Konzept der Nachhaltigkeit kaum Beachtung findet. Indessen gibt es viele Herausforderungen, die eine nachhaltige Wissensarbeit sinnvoll machen, zum Beispiel:

### - Die demografische Zeitbombe

In den nächsten Jahren wird die geburtenstarke Nachkriegsgeneration (Babyboomers) das Pensionsalter erreichen. Unter diesen gibt es überdurchschnittlich viele Wissensträger, da diese Generation sich u. a. durch eine hohe Arbeitsplatztreue auszeichnet. Es gilt, deren Erfahrungswissen zu sichern, so lange die Wissensträger noch in der Organisation beschäftigt sind.

### - Die strukturelle Wissensbasis pflegen

Innovationen, Restrukturierungen, Diversifikationen etc. haben einen direkten Einfluss auf das organisationale Wissen. Es entstehen Wissenslücken, die durch den Erwerb und/oder die Entwicklung von Wissen gefüllt werden. Ein sachbezogener Weg ist die Formulierung von Wissenszielen der eingeleiteten Massnahmen, da Zielerreichung zu Veränderungen führt, die mit Indikatoren messbar sind.

### - Zugriff auf externe Wissensquellen

Oft verfügen Anwender über umfassendere Produktkenntnisse als die Lieferanten. Die systematische Nutzung dieses Stakeholderwissens ist eine wertvolle Informationsquelle für die Entwicklung von marktgerechten Neuprodukten.

Etablierte Instrumente und Prozesse sind effiziente Hilfsmittel für die nachhaltige Bewirtschaftung der Ressource Wissen. Deren Einsatz unterliegt den Teilschritten *Situationsanalyse* > *Zielsetzung* > *Massnahmen* > *Bewertung* > *Neue Zielsetzung* und entspricht somit einem klassischen Management-Kreislauf.

## Interview *Die Fragen stellte Bernhard Stricker, Redaktor WIV-Newsletter*

### ***Was ist genau genommen Wissensmanagement?***

Diese Terminologie wurde aus dem Englischen (Knowledge Management) übernommen. Sie ist widersprüchlich, denn Wissen ist eine Ressource, die sich nicht "managen" lässt, aber man kann mit ihr arbeiten: Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen und bewahren sind Bausteine der Wissensarbeit. Welche Human-Ressourcen, Instrumente und Prozesse dazu eingesetzt werden, ist jedoch effektiv eine Management-Aufgabe.

### ***Wie kann Wissen gemessen werden?***

Wissen kann nicht direkt quantifiziert werden, wie wir dies von der Benotung der Schularbeiten kennen. Organisationales Wissen (Intellektuelles Kapital) lässt sich jedoch mit einem Indikatorsystem bewerten. Allerdings müssen diese Indikatoren kontextspezifisch, langfristig zugreifbar und reproduzierbar sein. Als brauchbares Instrument hat sich eine modifizierte Balanced Scorecard (BSC) etabliert. ([Literaturhinweis 1](#))

### ***Was bedeutet Nachhaltigkeit aus Sicht des Wissensmanagements?***

Wissen - darüber besteht Konsens - ist eine wichtige Unternehmensressource; und für manche Branchen ist es bereits heute die Wichtigste. Die nachhaltige Pflege dieser Ressource schliesst instrumentale, organisationale und soziale Aspekte mit ein:

- Ableiten der Wissensziele von Unternehmenszielen
- Ausscheidung von "veraltetem" Wissen
- Wissensträger identifizieren und durch Anreize binden
- Sensibles Wissen schützen und/oder sichern
- Wissensnutzungs-Infrastruktur optimieren
- Externalisierung (Loslösung) des menschengebundenen Wissens
- Anreize zur Wissensteilung bieten

### ***Gibt es nachhaltiges und nicht-nachhaltiges Wissen?***

Ja, sofern man dies in Kontext mit den Lebenszyklen des Wissens stellt: Das (explizite) Fachwissen zeichnet sich durch eine ständig kürzer werdende Halbwertszeit aus. Dies kann teilweise durch eine ständige Weiterbildung (Stichwort *Lebenslanges Lernen*) kompensiert werden. Hingegen baut sich das menschengebundene (implizite) Wissen langfristig auf und manifestiert sich auf seinem höchsten Niveau als Expertise (Stichwort *Schwer ersetzbare Mitarbeitende*). ([Literaturhinweis 2](#))

### ***Welchen Stellenwert hat der Faktor Wissen in Schweizer Unternehmen?***

Anfangs der 90-iger Jahre nahmen sich die Global Players dieser Materie an. Bei einigen ist der anfängliche Enthusiasmus einer gewissen Ernüchterung gewichen. Die Gründe hierfür sind vielfältig, unter anderem:

- Die einseitige Fokussierung auf Informatik-Anwendungen: Damit lässt sich ein effizientes Informations- und Dokumentenmanagement betreiben; aber z. B. zur Wissensentwicklung trägt die IT kaum etwas bei. (*Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems; Zitat F. Malik*).

- Die Delegation des Wissensmanagements an einen isolierten Knowledge Manager in Stabs-Funktion: Wissensarbeit ist jedoch eine Führungsaufgabe. Dies bedingt, dass sich auch das Management Grundlagenkenntnisse von Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit aneignet.

In den letzten Jahren wurde erkannt, dass Wissensmanagement - sofern selektiv auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet - nicht ein Kosten-, sondern ein Wertschöpfungsfaktor ist. Zur Zeit praktizieren ca. 60% der Grossunternehmen und ca. 40% der KMU eine Form der systematischen Wissensarbeit.

### ***Welchen Stellenwert hat Wissen bei einem KMU?***

Das hängt davon ab, in welchem Sektor die Marktleistung erbracht wird. Bei den Dienstleistungen ist eine signifikant höhere Akzeptanz als im Industriesektor feststellbar. Eigentlich überraschend, denn gerade in den Produktionsbetrieben kann eine interdisziplinäre Wissensarbeit viel zur Innovationsstärke beitragen.

### **Wie gehen KMU am sinnvollsten mit Wissen um?**

Indem sie keinesfalls einen Flächenbrand, sondern nur einzelne Buschfeuer entfachen: Das Risiko ist zu gross, dass das "Not invented here-Syndrom" voll zurückschlägt, will man das gesamte Instrumentarium der Wissensarbeit mit einem Schlag einführen. Erst einmal muss jede Organisation sich im Klaren sein, welches Wissen für die eigenen Marktleistungen relevant, speziell, knapp oder überschüssig ist. Daraus resultieren strategische und operative Wissensziele. Diese können mit dem Einsatz von etablierten Instrumenten und Prozessen angestrebt und erreicht werden. Voraussetzung dazu ist eine transparente Unternehmens-Kommunikation sowie adäquate Kenntnisse der Entscheidungsträger über die systematische Wissensarbeit, um eingeleitete Massnahmen begleiten zu können.

### **Was hat Wissen mit Nachhaltigkeit zu tun?**

Wissen unterscheidet sich in einem Punkt von allen anderen Ressourcen: Es vermehrt sich, indem man es (ver-)teilt und/oder braucht! Die nachhaltige Pflege der Ressource Wissen erfordert somit einerseits ein Umdenken im Vergleich zu den ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeits-Massnahmen. Andererseits gilt es zu bedenken, wohin es führt, wenn der wichtigste Treiber für die Innovationsstärke ungenügend gepflegt wird: Der Unternehmung wird die Basis für eine langfristige Zukunftssicherung entzogen.

### **Zwischen dem Wissen über nachhaltige Zusammenhänge und nachhaltigem Handeln besteht noch immer eine grosse Differenz.**

#### **Was ist zu tun, dass auf Wissen auch Taten folgen?**

Dies kann nur über Anreize geschehen. Dabei ist ein Bonus/Malus-System eher fragwürdig, weil damit meistens auch Druck erzeugt wird. Die besten Anreize sind Anschauungsbeispiele wie z. B. *Striking the Balance*: In dieser Publikation des *World Business Council (WBCSD Genf)* wird eindrücklich aufgezeigt, was die nachhaltige Unternehmensführung zu einer optimierten Wertschöpfung beitragen kann. Dass dies nicht nur für die *Global Players* gilt, beweist uns das Metallbauunternehmen Schweizer AG in Hedingen: Seit 10 Jahren hat es sich einer konsequenten Nachhaltigkeit verpflichtet und profitiert heute neben dem Reputationsgewinn auch ökonomisch von den praktizierten Massnahmen. ([Literaturhinweis 3](#))

### **Wie muss das Wissen über die Bedeutung des Wissens einer Unternehmung in eine Firma (bzw. deren Geschäftsbericht) einfließen?**

Hier sind uns die skandinavischen Länder voraus: Nordische Unternehmen veröffentlichen als Supplemente zu den Jahresberichten "Intellectual Capital Statements". Diese haben den Vorteil, dass Aussenstehende (insbesondere Investoren) einen Einblick in die Zukunftssicherung von Unternehmen erhalten. In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass die Schweizerische SAM-Group, welche den Dow Jones Sustainability Index betreut, kürzlich die "Intangibles" in ihren Bewertungskatalog aufgenommen hat. Die Schweizer Finanzmärkte sind diesbezüglich noch zurückhaltend; es ist aber kein Geheimnis, dass auch hierzulande die buchhalterisch nicht-erfassbaren Werte (Intangibles) bei der Unternehmensbewertung zunehmend stärker gewichtet werden. ([Literaturhinweis 4 & 5](#))

### **Wie ist der Stand der Wissensforschung heute?**

Seit 1986 (Polanyi) ist bekannt und akzeptiert, dass das implizite (menschengebundene) Wissen der entscheidende Treiber für neues Wissen ist. Dennoch konzentriert sich die wissenschaftliche Forschung noch immer auf das artikulierbare (und somit leichter zu handhabende) explizite Wissen. Ausserdem ist das Verhältnis von konzeptionellen und anwendungsorientierten Publikationen ungefähr 70 : 30%. Es gibt noch viel zu tun!

### **Sie bieten neu auch ein Lernmodul über nachhaltige Unternehmensführung und Nachhaltigkeits-Berichterstattung an.**

#### **Was ist bei Ihnen neu oder anders als bei ähnlichen Lehrgängen?**

Dies sind der zeitliche Aufwand und die Lerninhalte. An Fachhochschulen dauern die NDS-Lehrgänge 2 - 4 Semester und vermitteln ein vertieftes Spezialisten-Wissen. Das Lernmodul Nachhaltigkeit ist dagegen für das strategisch orientierte Management und für Kommunikations-Fachleute konzipiert. Dessen Lernziele sind genügend Grundkenntnisse, um Nachhaltigkeits-Massnahmen und deren Berichterstattung konzeptionell begleiten zu können. Neu ist, dass auch die Ressource *Intellektuelles Kapital* als operatives Lernziel mit einbezogen wird. Das Lernmodul umfasst 20 - 30 Lektionen und kann auch in einen NDS-Lehrgang (z. B. Strategische Unternehmensführung) integriert oder in reduzierter Form als Workshop-Thema durchgeführt werden.



Thomas Auer ist eidg. dipl. Marketingleiter und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Auer Consulting & Partner. Er beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Instrumenten und Prozessen der Wissensarbeit sowie Konzepten für ein ganzheitliches, nachhaltiges Wissensmanagement. Daneben ist er Dozent und Prüfungsexperte an Fachhochschulen. Er führt auch Workshops bei Weiterbildungsveranstaltungen (Verbände, Management-Development) durch und publiziert in der in- und ausländischen Fachpresse.

Kontakt:

Tel. +41 (0)44 776 18 10

[auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)

[www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)

#### Literatur und Links zum Thema:

1) **Nachhaltigkeit in Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie**

T. Auer / *Schweizer Arbeitgeber*, 25. Sept. 2003 /

2) **Wissensaustausch fördern**

T. Auer / *Alpha-Kadermarkt* 26. Mai. 2002 /

3) **Nachhaltigkeitsbericht 2004**

Schweizer Metallbau, Ch-8908 Hedingen

4) **Intellectual Capital Statements - The new Guidelines**

Danish Ministry of Science 2003 /

5) **Intellektuelles Kapital - Eine Benchmarkgrösse?**

T. Auer / *Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte (D)* 26. Mai 2004 /

PDF-Kopien auf Anfrage vom Autor: [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)

---

*Auch die folgenden Curricula können Dokumentationen beim Autor bestellt werden:*

**NDK Pro-aktives Wissensmanagement**

Einemestriges NDK für Fachhochschulen

**Lernmodul Wissensmanagement**

30 Lektionen, als supplementäres Bildungsziel für Management- und Leadership-Lehrgänge

**Workshop Wissensmanagement**

Je nach Interaktions-Intensität 3 Stunden bis 3 Tage, ideal für das Management-Development und Weiterbildungsveranstaltungen (Verbände, Klausurtagungen, Kongresse)

**Lernmodul Nachhaltige Unternehmensführung & Nachhaltigkeits-Berichterstattung**

30 Lektionen, als supplementäres Bildungsziel für Management- und Kommunikations-Lehrgänge