

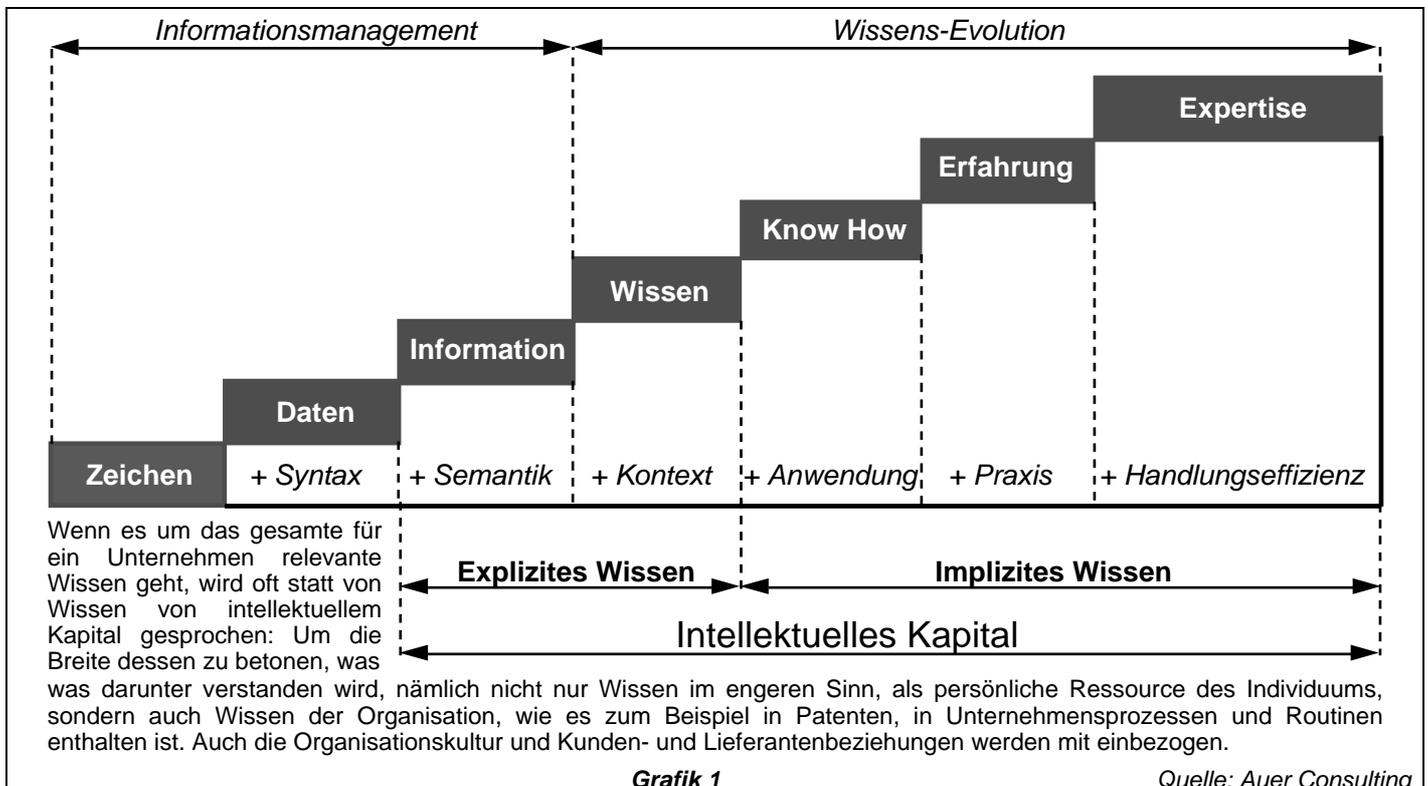
# Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von Wissensgesellschaft und Demografie

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

Von Thomas Auer (\*)

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ergänzt die vor 20 Jahren eingeführten Umweltberichte. Ergänzend zu den oekologischen Kriterien zeigen ganzheitliche Nachhaltigkeitsberichte auch Ergebnisse von wirtschaftlichen und sozialen Aspekten auf. Neben den Resultaten der abgelaufenen Berichtsperiode wird auch die künftige Nachhaltigkeits-Gestaltung festgehalten.

So umschreibt ein Leitsatz, welcher sich an das Unternehmensleitbild anlehnt, beim Käsehersteller Baer AG die Perspektiven der Personalpolitik: *Die stetige Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz unserer Mitarbeitenden soll zu persönlicher Zufriedenheit und zu erstklassigen Leistungen führen* (\*1). Was sind die weiteren Voraussetzungen, um erstklassige Leistungen zu erreichen? Der bestimmende Treiber ist das intellektuelle Kapital (Summe des individuellen impliziten Wissens und des organisationalen expliziten Wissens), das massgeblich zur Eigenständigkeit von Marktleistungen und zur Innovationskraft beiträgt. Der Wissens-Entstehungsprozess (\*2) hilft, diese Wissenskategorien zu verstehen (Vgl. Grafik 1).



\* Reproduktionen sind erlaubt, sofern Erstpublikation & Autor erwähnt sind und die Weitergabe kostenlos ist.  
Auer Consulting & Partner [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)

Informatik-Anwendungen sind effiziente Instrumente für die Stufen 1 - 3. Damit indes Wissen entstehen kann, müssen Informationen in einen Kontext eingebettet werden. Um aktuelle Wissensbestände zu erweitern, zu erneuern oder zu berichtigen, 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".

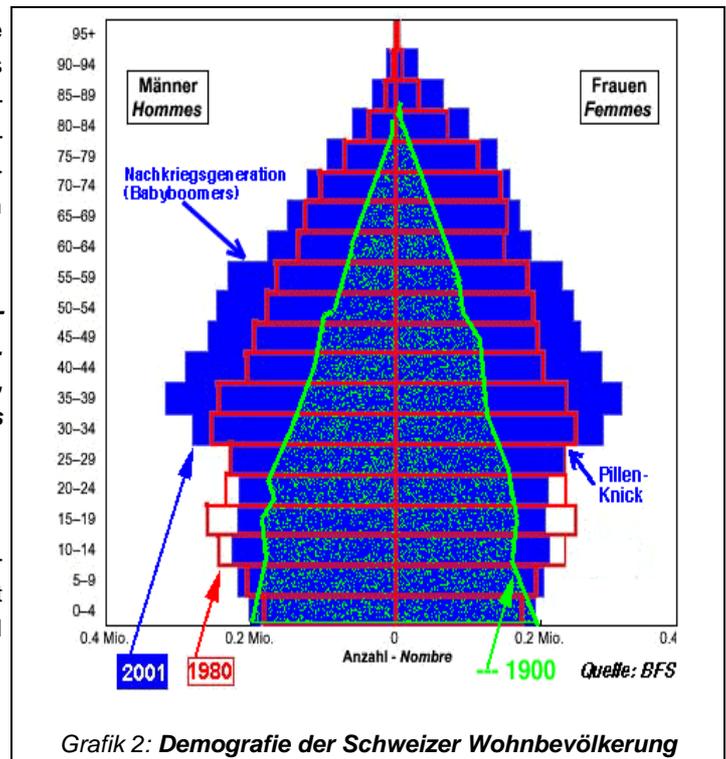
Derartige Wissensträger müssen erst einmal identifiziert und durch adäquate Anreize gebunden werden. Denn deren implizites Wissen ist es, wo sich die Kernkompetenz eines Unternehmens katalysiert (\*3): *"Wissen hat seinen Ort zwischen zwei Ohren und nicht zwischen zwei Modems"* Zitat Fredmund Malik (\*4). Solcherlei Anreize sollen auch das Ziel einbeziehen, die Bereitschaft zur Wissensteilung fördern.

### • Nachhaltigkeit setzt auch die rechtzeitige Sicherung des Wissens voraus

Eine grosse Herausforderung in der Wissenssicherung ist die demografische Entwicklung, in welcher der "Pillenknick" das auffallende Merkmal ist (Vgl. Grafik 2). Die effektive demografische Zeitbombe ergibt sich durch die Fortsetzung bzw. Beschleunigung zweier grosser Trends: der Rückgang der Kinderzahl pro Frau und der Anstieg der Lebenserwartung, vor allem auch für die über 60jährigen.

**Gemäss Dr. Thomas Held (Avenir CH) muss das Immigrationsniveau auf dem heutigen Stand gehalten werden, d. h. das Wanderungssaldo muss bei ca. plus 30'000 bleiben, wenn die Arbeits- und Gesamtbevölkerung der Schweiz bis ins Jahr 2030 nicht sinken soll.** (\*5).

Dies hat für die wissensorientierte Nachhaltigkeit Konsequenzen: Unternehmen mit wissensbasierten Marktleistungen tun gut daran, die Transparenz über ihre relevanten Wissensträger und die Altersstruktur des Personalstamms herzustellen.



Grafik 2: Demografie der Schweizer Wohnbevölkerung

Wissensträger sind oft langjährige (d. h. eher etwas ältere) Mitarbeitende. Zeigt die Analyse eine vergleichbare Altersstruktur wie die erwerbstätige Schweizer Bevölkerung, so werden in absehbarer Zeit überdurchschnittlich viele Wissensträger mitsamt ihrer Erfahrung & Expertise das Unternehmen verlassen. Das nachhaltige Ziel muss demnach "rechtzeitige Wissenssicherung" heissen.

Dass implizites Wissen nur durch Interaktionen transferiert werden kann, ist unbestritten. Dafür werden Interaktionsgelegenheiten geschaffen (Kaffee-Ecken, Sportklubs, Firmen-Ausflüge etc). Auf einer höheren Stufe werden durch den Einbezug der identifizierten Wissensträger die Interaktionen mit Phaseout-, Coaching- und Mentoring-Programmen bewusst gesteuert.

**• Gesteuerter Transfer des impliziten Wissens**

Für den systematischen Transfer impliziten Wissens wurden die Prozessmodelle SET *Swissair Experience Transfer* (\*6) und KEEP *Know How-, Expertise- & Experience-Preservation* (\*7) entwickelt. In beiden Ansätzen werden in der Aufbau- und Ablauforganisation Wissensnetzwerke geschaffen, die sich aus identifizierten Wissensträgern (Senioren) und Nachwuchskräften (Junioren) zusammensetzen: Unternehmensspezifisches implizites Wissen übermitteln der Senior dem Junior; aktuellstes fachliches Wissen geht vom Junior zum Senior.

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

**Zielsetzung und Erfolgsmessung von Wissen mit der Balanced Score Card (BSC) (\*8)**

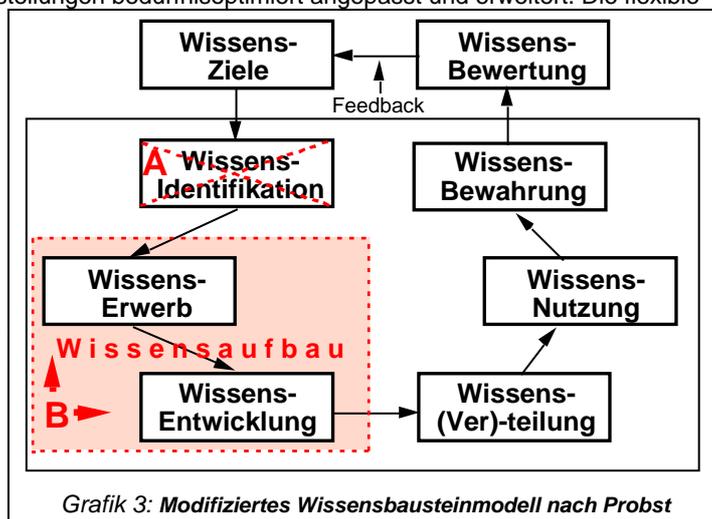
Aus dem Bedürfnis, nicht nur vergangenheitsbezogene Bewertungen, sondern auch Perspektiven aufzeigen zu können, entstand die BSC: Ein Steuerungs- und Kontrollsystem, das die strategische und operative Planung verbindet und Unternehmen aus Sicht der wichtigsten Perspektiven betrachtet. Diese werden durch strategische und operative Zielsetzungen, daraus abgeleiteten konkreten Kennzahlen und einem Zeithorizont ausgedrückt. Kaplan und Norton (\*9) 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?*

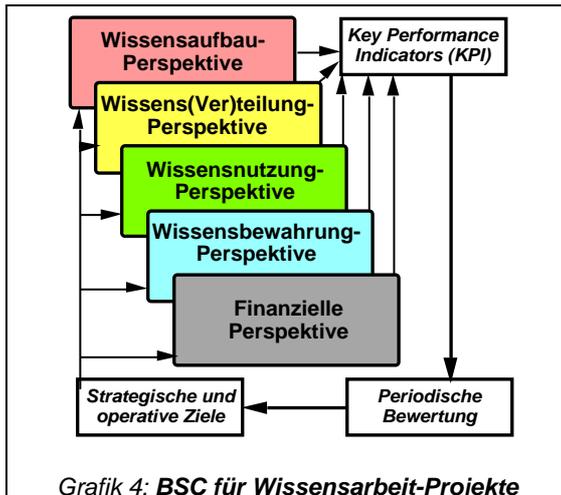
Diese ursprünglichen Perspektiven werden für spezifische Fragestellungen bedürfnisoptimiert angepasst und erweitert. Die flexible Anpassungsfähigkeit macht die Balanced Scorecard zu einem attraktiven, polyvalent einsetzbaren Instrument. Für die Anwendung der BSC bei Wissensarbeit-Projekten müssen die Perspektiven adaptiert werden. Die Wissensperspektiven orientieren sich an den operativen Bausteinen des Wissensmanagements, wie sie von Probst et al. (\*10) aus konkreten Wissensprojekten von Unternehmen abgeleitet wurden.

Das Baustein-Modell bündelt sechs Kernprozesse in einen koordinierenden Rahmen ein (Vgl Grafik 3). 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 (Vgl. Grafik 3 & 4).



*\* Reproduktionen sind erlaubt, sofern Erstpublikation & Autor erwähnt sind und die Weitergabe kostenlos ist.  
Auer Consulting & Partner [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)*



Grafik 4: BSC für Wissensarbeit-Projekte

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.

- 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, Forschungsk Kooperationen 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 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 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 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 (\*11).

\* Reproduktionen sind erlaubt, sofern Erstpublikation & Autor erwähnt sind und die Weitergabe kostenlos ist.  
Auer Consulting & Partner [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)

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.

### Diskussion

Intellektuelles Kapital wird durchwegs als wichtig(st)e Unternehmensressource (\*12) beschrieben. Trotzdem wird es in Nachhaltigkeitsberichten gegebenenfalls in Form der Fortbildungs-Investitionen in der Rubrik *Soziales* behandelt. Die Ressource Wissen ist jedoch ein wirtschaftlicher Faktor, der sich auch als Kernkompetenz umschreiben lässt und aus einer Synthese von Know-How und Innovationspotential besteht. Letzteres wird vorrangig durch die Erfahrung und Expertise der Mitarbeitenden geprägt. Einerseits können entsprechende Wissensträger durch materielle und immaterielle Anreize vor einer Abwerbung abgehalten werden. Andererseits machen die demografischen Fakten Wissensverluste prognostizierbar. Es empfiehlt sich, auch der vergänglichen Ressource Wissen (auch ausserhalb der Nachhaltigkeitsberichterstattung) einen gebührenden Stellenwert beizumessen, zumal dieser weiche Faktor mit akkuraten Indikatoren messbar ist.

### Literaturhinweise:

- (\*1) "Sorgfalt als Pflicht", Nachhaltigkeitsbericht 2001 Baer AG, ([www.baer.ch](http://www.baer.ch))
- (\*2) "Wissensaustausch fördern", T. Auer, Alpha-Kadermarkt 25.05.02, ([www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch))
- (\*3) „Intellectual Capital: Accumulation and Appropriation“, Laurie Hunter, Melbourne Instit. Working Paper No. 22/02 (PDF\*)
- (\*4) "Ich weiss, was Du nicht weisst", F. Malik, Dt. Handelsblatt 29.09.00, (PDF\*)
- (\*5) Aussage von Thomas Held auf Anfrage des Autors, Januar 2003
- (\*6) SET-Präsentation, M. Moelleney, Tages-Anzeiger-Meeting Dez. 1999 ([www.moelleney.com](http://www.moelleney.com))
- (\*7) Wissenssicherung im Kontext mit Personalentwicklung, T. Auer, Schweiz. Arbeitgeber, 2000, ([www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch))
- (\*8) Steuerung und Erfolgsmessung im Wissensmanagement mit BSC, Holger Nohr, Internet 2001, (PDF\*)
- (\*9) Balanced Scorecard, Kaplan, R/Norton, D., Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- (\*10) Wissen managen, Probst / Raub / Romhardt, 1997, ISBN 3-409-39317-X
- (\*11) Intellectual Capital Portfolio (ICP). T. Auer, Leitfaden Auer Consulting & Partner, (PDF\*)
- (\*12) Intellektuelles Kapital: Eine Benchmarkgrösse?, T. Auer, Workingpaper
- (\*13) Beschreibung Lehrgang Wissensmanagement: [www.hrm-auer.ch/News](http://www.hrm-auer.ch/News)

(PDF\*) = Kopien auf Anfrage erhältlich über [auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)

### Korrespondenzadresse:

Thomas Auer  
Auer Consulting & Partner  
Zwillikerstrasse 58  
CH-8908 Hedingen  
Tel. 01 - 776 18 10  
[auer@hrm-auer.ch](mailto:auer@hrm-auer.ch)

(\* ) Der Autor ist eidg. dipl. Marketingleiter und Geschäftsführer von Auer Consulting & Partner in 8908 Hedingen. Neben Projekt- und Prozesscoaching ist Thomas Auer Dozent an Fachhochschulen für ganzheitliches Wissensmanagement (\*13) und ganzheitliche Nachhaltigkeit.



### Dank

Der Verfasser dankt den Herren **Prof. Gilbert Probst**, Universität Genf; **Dr. Thomas Held**, Direktor Avenir Suisse; und **Dr. Ivo Knöpfel**, Onvalues Zürich, für das Gegenlesen dieses Aufsatzes und für die wertvollen Anregungen, sowie Herrn **David Wilson** für seinen Support bei der Englisch-Übersetzung (PDF\*).

\* Reproduktionen sind erlaubt, sofern Erstpublikation & Autor erwähnt sind und die Weitergabe kostenlos ist.  
Auer Consulting & Partner [www.hrm-auer.ch](http://www.hrm-auer.ch)