

Eine Agenda für Wissensmanagement und Intellektuelles Kapital in Deutschland – Gegeneinander oder Miteinander?

Günther M. Szogs, Commerzbank AG ¹
Prof. DI Günter R. Koch, execupery, Wien ²
Prof. Dr. Peter Pawlowsky, TU Chemnitz ³

***Abstract:** Anmaßend wäre es, im Kontext der KnowTech eine umfassende gültige Agenda für Intellektuelles Kapital in Deutschland zu entwerfen. Nicht anmaßend, sondern intellektuelle Pflicht ist es, im Rahmen solcher Treffen für Anstrengungen um wissensbasierte Unternehmensführung auch Fragen nach den gesellschaftlichen, ökonomischen, politischen und nationalen Rahmenbedingungen aufzuwerfen. Dieser Artikel ist auf Anmerkungen und Anregungen und nicht auf wissenschaftliche Postulate ausgerichtet, an manchen Stellen zur Verdeutlichung auch polemisch formuliert. Die üblicherweise neben der unternehmerischen Praxis an die Politik und an die gesellschaftlichen Akteure herangetragenen Forderungen müssen als konstruktiv entwickelte Anforderungen an eine gemeinsame Agenda auch konsensual forciert werden. Die Verfasser sind fest davon überzeugt, daß solche Voraussetzungen des Zusammenwirkens gegeben sein müssen, damit eine Realisierung in Zeiten, in denen Deutschlands Bildungssystem im OECD Vergleich gerade von Platz 10 auf Platz 22 durchgereicht wird, überhaupt Chancen hat. Das setzt den interdisziplinären, ja den transdisziplinären Diskurs voraus. Finnland hat es, wieder einmal, durch einen sog. „Round Table“ zur Erarbeitung der in das politische Programm eingegangenen „Five Steps to Finland’s Future“ vorgemacht.*

¹ZIT Skill Resources, Mainzer Landstr. 193, 60327 Frankfurt, E-Mail: guenther.szogs@commerzbank.com

²Donau-City 1, A-1220 Wien, Austria, E-Mail: koch@execupery.com

³Lehrstuhl Personal und Führung, Reichenhainer Str. 41, 09126 Chemnitz, E-Mail: p.pawlowsky@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Dieser Artikel versteht sich als Anregung für die gegenwärtige Diskussion und nicht als eine Positionsaussage der von den Autoren vertretenen Organisationen.

1. Ein Streifzug durch das Land der Ideen

„Kopf oder Zahl: Gewinnen oder verspielen wir unsere Zukunft?“ heißt das neue Buch des Querdenkers Bernhard von Mutius. Provokativ beginnt er mit folgender Bemerkung: „Schon die Frage, ob dieses Buch eher in den Bereich der Politik, der Wissenschaft oder vielleicht doch der Kultur einzuordnen sei, wird manchem Kopfzerbrechen bereiten. Hoffentlich.“

Diese Art Hoffnung läßt sich auch auf die vielen Wissensmanagement / IC-Initiativen und Communities übertragen. Grübeln sie verstärkt darüber nach, wie sie die disziplinäre Enge bei der Frage des Umgangs mit Intellektuellem Kapital überwinden können? Denn die positive Entwicklung des Entstehens unzähliger Ideen und Initiativen im Kontext von Wissensmanagement und Wissensbilanzen ging bisweilen einher mit einem Rückzug in die sich selbst bestätigenden Fachkreise und ihrer zirkulären Themen. Der nachvollziehbare Wunsch zur Identifikation und Klassifizierung neuer Entwicklungen kann so mit ihrer Abgrenzung auch zu neuen Barrieren führen, wo in Wirklichkeit die beschworene Wissensteilung und Wissensvernetzung im Sinne einer sich wechselseitig verstärkenden Performanz tatsächlich umzusetzen wäre.

Gefragt werden muß daher nicht nur nach den Wissensbilanzen selbst, sondern auch nach der Bilanz dieser vielfältigen Aktivitäten. Wichtig ist es, neben den sich schrittweise etablierenden Landkarten des Wissens(managements) der Unternehmen nunmehr auch auf anderem Niveau die Wissenslandkarten für Kommunen, Regionen und Nationen zu entwickeln. Das erfordert allerdings an vielen Stellen strategisches Umdenken, denn die auf unterschiedliche Themenfelder bezogenen Ansätze müssen anders als in gewohnter Weise ineinander greifen. Die Lissabon-Strategie, die zum Ziel hat, die EU bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu entwickeln, hat viele Aktivitäten angestoßen, manchmal aber nur mit verhaltener Dynamik. Für den internationalen Wissenswettbewerb hat sich dabei herausgestellt, wie wichtig das rechtzeitige Abstimmen und frühzeitige Aufeinander-Beziehen der IC-Strategien von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Bildung ist.

Wie aber sieht es in der Realität heute (noch) aus?

Strategien zur Steigerung des Intellectual Capital sind auch Strategien zur Kompetenzentwicklung im Zusammenspiel von Unternehmen und Bildungs- und Wissenschaftssektor. In den meisten **Unternehmen** werden Kompetenzstrategien eng an Karrierewege gekoppelt und sind i. a. R. recht eindimensional hierarchisch ausgerichtet. Zudem endet oft der wohlfeile Ruf nach verstärktem Wissensaufbau – manchmal sogar mit einer Bereitstellung von passenden Finanzbudgets begleitet - an den unter Effizienzgesichtspunkten zusammengestrichenen Zeitbudgets. Projektorientierte, unternehmensnahe, berufs begleitende Weiterbildung (z.B. nach APO, Arbeitsprozeßorientierte Weiterbildung in der IT-Branche) – obwohl im Bündnis von Politik, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden konzertiert auf den Weg gebracht, hat sich kaum durchgesetzt. Die oft bedenkliche Situation einerseits offener, dann aber auch mangelnder Lehrstellen für Schulabgänger ist – so hört man - vorgeblich Resultat unzureichender Kompetenzen der jugendlichen Bewerber. Die darüber klagenden Unternehmen allerdings tun ihrerseits wenig dafür, ihre eigenen Bereiche den Schülern schon frühzeitig und systematisch für Praktika zu öffnen, aber erst damit werden spätere Anforderungen an Wissen und Kompetenz für Jugendliche erleb- und damit nachvollziehbar.

Analog fokussiert die **Wissenschaft** im Rahmen der Wissen(schaft)spolitik häufig auf Wissenschaftlerkarrieren. Die Diskussion um Eliteuniversitäten ist die bekannteste Ausprägung dieser Strategie. Intellektuelle Ressourcen von engagierten Nachwuchswissenschaftlern müssen sich mehr denn je mit der Beschäftigung der Bedingungen künftigen Arbeitens auseinandersetzen, als mit kreativer Forschungsarbeit. Zwischen bürokratischen Genehmigungs- und Anerkennungsprozeduren und den eher an den eigenen Ambitionen der Professoren ausgelegten Zeitplänen wird so mancher kreativer Idee junger Wissenschaftler die Spitze genommen. Bei den Ingenieursberufen beenden nur 20% das Studium. Auch der nachhaltig etablierte Austausch zwischen Hochschulen und Unternehmen bleibt im Großen und Ganzen wenigen forschungsaffinen Konzernen vorbehalten. Und so steht der Exportweltmeister Deutschland relativ frappiert vor der Situation, daß er von 100 ausscheidenden Ingenieuren nur 90 ersetzt, während im OECD Schnitt 190 neue antreten, in Irland gar 420. Dies bei 30.000 unbesetzten diesbezüglichen Stellen mit einer Umsatzeinbuße von 2-3 % für die deutsche Wirtschaft (ZDF 18.9.2007).

Die **Verbände** wiederum haben sich darauf verständigt, die für ihre Mitgliedsfirmen relevanten, praktischen operativen Wissensprozesse als

„Branchenwissen“ abzugrenzen und zu schützen. Die erfolgreiche Implementierung dieser nur scheinbar als vollständig erkannten Prozesse hängt allerdings von einem übergreifenden Verständnis und dem entsprechend überzeugten Managementsupport ab. Das Verständnis hierfür ist gewöhnlich sehr schwer zu bekommen.

Unternehmensbilanzen weisen materielle Vermögenswerte aus, der Bereich der „Intangibles“, also des immateriellen Vermögens, ist besonders durch neue Bilanzierungsstandards wie dem IFRS inzwischen schon ein weit verbreitetes Thema und gewinnt insbesondere über die Bewertung von Patenten und Marken „faßbare“ Formen. Die Prozesse wissensbasierter Unternehmensführung als Konstituenten einer Risikovorsorge und Zukunftssicherung bleiben aber für die herkömmlichen Unternehmensbewertungen weiterhin größtenteils im Dunkeln.

Andererseits: die internationalen Bemühungen der letzten Jahre zur Veränderung der Rechnungslegungsprinzipien in diesem Thema sind hierzulande ohne größere Hemmnisse aufgegriffen worden.

Schon 1991 hat das American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) gefordert, nicht finanzielle Leistungsindikatoren, die längerfristige Unternehmenswerte schaffen, in die betriebliche Berichterstattung aufzunehmen. Nach einer Studie des Institutes of Management Accountants 1997, gaben 64% der US Controller an, in ihren Firmen aktiv neue Instrumente zur Erfassung von nicht finanziellen Indikatoren Methoden zu erproben und einzusetzen. Auch in der Versicherungswirtschaft erfordert die jetzt aktuelle „Solvency II Regulation“ u. a. eine Evaluation der Managementqualität und eine Präzisierung der Mitarbeiterkompetenzen. Außerdem ist zu beobachten, daß Umweltthemen, soziale Themen und Nachhaltigkeitserwägungen ebenso wie unternehmerische Verantwortung eng mit Intellectual Capital Reporting (Non Financial Reporting) verknüpft werden. Der Deutsche Verband der Finanzanalysten (DVFA) thematisierte diese Faktoren auf einer internationalen Konferenz im Januar 2007 in Frankfurt zu ESG Issues (Environmental, Social, Governance). Ein wesentlicher Beitrag zur Bewusstseinsbildung sind natürlich die vom Wirtschaftsministerium geförderten „Wissensbilanzen - Made in Germany“ – und deren Propagierung u. a. mittels Roadshows. Diese Ansätze werden international durchaus interessiert aufgegriffen und weiterentwickelt. So wurden sie auch vom METI (Ministry of Economy, Trade and Industry) in Japan übernommen, das überzeugt ist, mit Hilfe von Intellectual Capital

Reporting die Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Industrie zu erhöhen. Bemühungen, Transparenz über den „wirklichen“ Wert eines Unternehmens zu schaffen, erhöhen diesen schwer faßbaren Wert letztendlich und machen ihn attraktiv für Investoren. Aber auch hier der Wermutstropfen: Mengenmäßig ist die Zahl der Unternehmen, die Wissensbilanzen einsetzen, eher „überschaubar“ und bewegt sich im 1%-Bereich.

Eine weitere Komponente des Intellektuellen Kapitals (vor allem i. S. von Strukturkapital), die technologische **Wissensinfrastruktur**, hat in den letzten Jahren sehr an Dynamik gewonnen. Web 2.0, die Technologie mit Semantik und sozialer Vernetzung, führt inzwischen jeder Manager im Mund, auch wenn er ansonsten mit Unterstützung interaktiven Wissenserwerbs wenig im Sinn hat. Knowledge Laboratories, Knowledge Databases, Knowledge Networks, alle Arten und Weisen kollaborativen und damit meist wissenserweiternden technologiegestützten Arbeitens sind, mindestens im Hyper-Verbalismus, en vogue. Nach eigenen Akademien bzw. Corporate Universities lassen Unternehmen - genauso wie bei Sportarenen - die Hörsäle mit ihrem Namen taufen. Und wiederum ein Zwischenruf: Ist damit die Zukunft modernen Umgangs mit Wissen jetzt bei allen angekommen? Die „öffentlich-rechtlichen“ Rundfunkanstalten, denen man früher eher Behäbigkeit, Beamtentum und Biederkeit nachsagte, sind hier schon deutlich weiter. Mit ihren Mediatheken und Lernmöglichkeiten via Podcast, einem Angebot an unzähligen Foren und Chats zur interaktiven Wissenserweiterung, treiben sie neuerdings viele der vormals als Vorreiter gepriesenen „Kommerziellen“ in die Defensive. Auf internationaler Ebene schau man nur mal bei der BBC rein und weiß, was der Benchmark auch für die Bildungstechnologien in manchem Unternehmen sein wird.

2. Erfolgs- versus Bedrohungsszenarien

Was schließen wir aus diesen überall beobachtbaren Phänomenen? Wo dürfen wir Hoffnung schöpfen, wo erkennen wir Zeichen zur Vorsicht? Diese sich überall offenbarenden Phänomene wirken möglicherweise wie amüsante Paradoxien des gesellschaftlichen Alltags. Doch bei näherem Hinsehen läßt sich erkennen, daß die Folgen einer mangelnden tatsächlichen Verankerung neuer Wissensstrategien zu recht massiven Konsequenzen führen. Man traut Augen und Ohren nicht, wenn nach all den Jahren aufgeregter Diskussion über die Notwendigkeiten von Wissens- und Bildungsoffensiven und dem Selbstlob aller beteiligten Akteure nun schon wieder mit dem geschilderten konjunkturschädigenden Mangel an Fachkräften und Spezialisten zu rechnen ist. Der ganzseitige Aufmacher der

Frankfurter Rundschau auf der Titelseite vom 19.9.2007 diagnostiziert: Nichts dazugelernt. Aber warum wurden nicht die richtigen Schlüsse aus den heftig geführten öffentlichen Kontroversen über Green Cards – jetzt Blue Cards – gezogen?

Ähnliches läßt sich im Bereich der aktuellen Turbulenzen auf den Finanzmärkten feststellen. Nach dem Desaster der geplatzten „New Economy“ wurde viel diskutiert, in wie weit der Nachweis über wissensbasierte Unternehmensführung ein Beitrag zur künftigen Risikominderung sein kann. Tatsächlich ist in dieser Richtung so gut wie nichts geschehen. Das hierfür relevante Zusammenspiel von Human-, Struktur- und Relationskapital im Ensemble der Instrumentarien, die die Wissensbilanzierung zur Verfügung stellt, wurde zwar seitens der Politik (Wirtschaftsministerium) unterstützt, aber auf der professionellen Ebene nicht als Teil der Risikosteuerung durch- und umgesetzt.

Im Ergebnis erinnern manche Bemühungen, die unserer Community und ihren Methoden zum Durchbruch verhelfen sollen, an die Aufkleber von Zigarettenpackungen. Entsprechend könnte es heißen: „Mangelnde Aufklärung über Intellektuelles Kapital kann die Insolvenz beschleunigen“. Dabei ist es kein Geheimnis, daß eine Besserung nicht mit solchen pathetischen Sprüchen herbeigeführt wird, sondern daß vor allem verbindliche übergreifende Rahmenbedingungen und Strategien das Umdenken unterstützen müssen.

3. Perspektivwechsel in der IC Agenda – Impulse der internationalen IC-Diskussion

Vielleicht sollten wir verstärkt zur Kenntnis nehmen, warum in anderen Ländern ein Perspektivwechsel in der IC-Diskussion initiiert wurde und wie damit der Grad an Verbindlichkeit steigt.

Um Standorte lebens- und wettbewerbsfähiger zu machen bedarf es einer Infrastruktur und einer „Umgebung“, in der auch Wissen und Können im regionalen Kontext besser gefördert und weiterentwickelt werden kann. Wissen ist allerdings kein Gut (und schon gar kein Produkt mit Warencharakter), das sich mit gut dotierter Inputfinanzierung alleine steigern ließe. Wissen ist ein *Prozess*, der mehrere Disziplinen und Stränge, gleichsam einem Fluß, der sich aus seinen Nebenflüssen speist, vereinen muß. Dabei geht es nicht nur um die Addition von Wissen und Methoden

diverser Disziplinen, also um **Multidisziplinarität**, sondern um die Organisation eines neuen und integrativen Prozesses „jenseits“ disziplinärer Abgrenzungen, wofür der Begriff der **Transdisziplinarität** erfunden wurde.

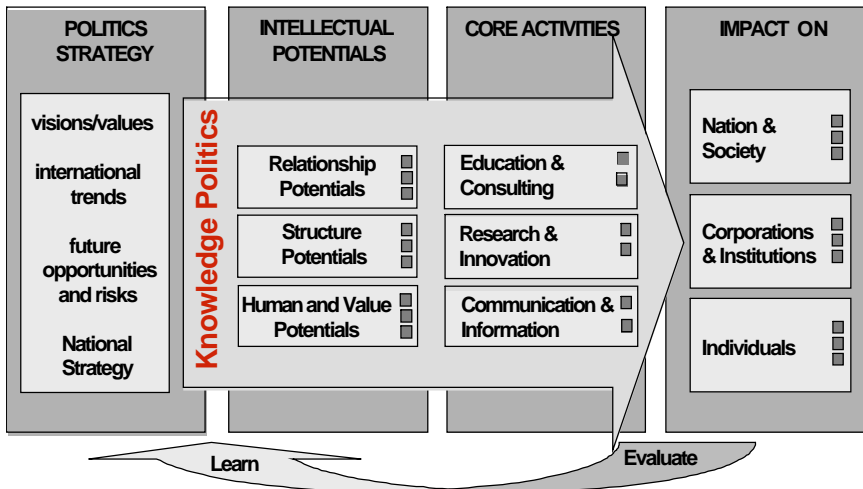


Abb. 1: Austrian National IC-Model (nach Schneider/Koch) entwickelt im Projekt „Wissensbilanz Österreich“ (wb:ö)

Mit der Abkürzung „TRAFO“ wurde Transdisziplinarität schon zur Überschrift eines in Österreich vom dortigen Bildungs- und Wissenschaftsministerium geförderten Programms. Es sollte erkundet werden, wie bildungsbeflissene Menschen oder Einrichtungen wie Schulen, Forschungszentren und Universitäten auf transdisziplinäre Art und Weise wissens-wissenschaftlich zusammen arbeiten, wie in diesem Kontext Wissensarbeit und –kommunikation für Gemeinden, Städte, Regionen, ja sogar ganze Nationen funktionieren kann. Herausgekommen ist in diesem Projekt zunächst das Modell (Abb.1) und eine zugehörige Methode „Wissensbilanz Österreich“ (wb:ö), die nach dem Schneider-Koch-Modell durchgeführt wird. Unter Beteiligung vieler Anspruchsgruppen, etwa nach dem Modell der Sozialpartnerschaften, nimmt diese diskursive Methode für sich in Anspruch, so etwas wie eine „Wissenspolitik“ als neue Form von Politik zu ermöglichen. Konkret geht es darum, eine „Politik des Wissens“ jenseits von Ressortpartikularismus und Disziplinabgrenzungen zu schaffen, weil nur so die Potentiale tatsächlich freigesetzt werden.

Solche und ähnliche Verfahren zur „Wissensbewertung“ von Kommunen, Regionen und Nationen haben das Interesse von EU, OECD und Weltbank gewonnen, weil sie einen Paradigmenwechsel ermöglichen, der Länder in ganz anderer Weise fördert. Dieser bezieht ein „Wissensranking“ mit ein, um auch über Wissen und Können materiell schwach ausgestatteten Ländern eine neue Perspektive zu eröffnen.

Unter der Schirmherrschaft des Pariser Büros der Weltbank entstand in diesem Kontext der sog. „New Club of Paris“, der in seinem Anspruch und in seiner Umsetzungsstrategie dem Club of Rome nachempfunden ist. Im Unterschied zum Club of Rome hat der New Club of Paris es nicht mit den Grenzen eines Wachstums zu tun, sondern damit unlimitedes Wachstum des Wissens z.B. durch gutes Management zu fördern und zu schöpfen. Finnland hat diesen Pioniergeist erkannt: es nutzte die Dienste des Clubs bei der Ausarbeitung seiner Zukunftspolitik im Regierungsprogramm unter der Überschrift „Five Steps to Finland’s Future“.

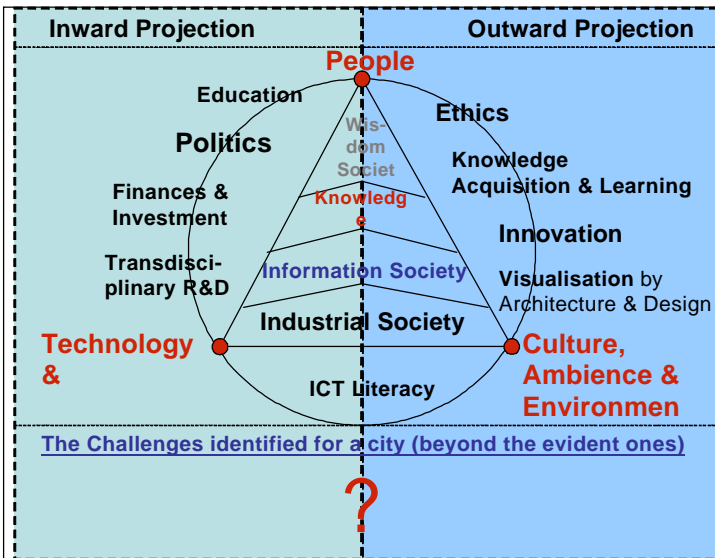


Abb. 2: Ein Referenz-Modell New Club of Paris (© G. Koch, Wien)

Wie muß man sich diese Initiativen und Anstrengungen vorstellen? Ein Beispiel ist die Idee der „Wissensstadt“. Sie hat alle, die mit der Entwicklung einer Stadt als Raum von höchster Lebensqualität zu tun haben, ergriffen. Die Städteplaner, die bislang primär in Raumaufteilung und –strukturierung gedacht haben. Die Stadtethnologen, die die Stadt als aus Kompartimenten diverser kulturell zusammenhängender Gruppen geschaffen sehen. Die Soziologen, die die Stadt als Beziehungsgefüge der dort Lebenden analysieren. Neuerdings nun auch Wissenspolitiker, die die *conditio humana* des Stadtmenschen in der Vernetzung aller ihn betreffender Prozesse der Bildung, des Forschens, des Kommunizierens, des Innovierens und des unternehmerischen Realisierens sehen. Neben den Wissensmetropolen der alten Welt, die sich durch eine hohe Dichte an Bildungs- und Forschungsinstitutionen per se als Wissensstädte ausweisen, schießen neue Kristallisationsorte des Wissens empor. Städte, die vor 20 Jahren eher dem Verfall geweiht schienen, wie z.B. Bilbao oder Honkong, haben sich einem Transformationsprogramm hin zu einer Stadt des Wissens und der idealen Lebensqualität verschrieben. Mitte Oktober 2007 findet in Monterrey, Mexico, ein erster Mammutkongress mit dem Titel „Gipfeltreffen der Wissensstädte“ statt.

All dies sind Beispiele, in denen das Management von Wissen übergreifend begleitet wird durch etwas, das man „Attitude Management“ nennen könnte. Hierbei geht es um das Erlangen einer Grundhaltung, disparat sich formierende, tatsächlich aber aufeinander angewiesene Bereiche, auch tatsächlich aufeinander zu beziehen. Hier läßt sich von Erfolgsszenarien erfolgreicher Städte und Länder lernen, die sich auf die eigene Situation projizieren und weiterentwickeln lassen. Wenn das geschieht, generiert das Impulse in die gesamte IC-Gemeinschaft. Eine solche „Muster“-Induktion findet beispielsweise beim Bodensee-IC-Summit statt. Hier wird binational mit vorwiegend japanischer und deutscher Teilnahme und zugleich stärkerer regionaler Ausrichtung agiert. Und auch der Relaunch der Konferenzen (und Messen) Learntec und KnowTech beweisen, daß positive Schlussfolgerungen aus den internationalen Anforderungen für den deutschen Kontext gezogen werden. Daß sich dabei die Bewusstseinsbildung zugunsten von Wissensbilanzen auch transdisziplinär inszenieren lässt, konnte man sich auf der Learntec 2005 zusammen mit dem Weltklassequartett Carmina real und mit einem Spürerlebnis „erhören“.

**| 1+1=11 szenarien des intel-
lectual capital measurement |
„vertont“ vom weltklassequartett
carmina**

COMMERZBANK 



**| konzeption |
| moderation |**
GÖTHER M. SCOSS, COMMERZBANK AG

| unternehmensbilanz |
„DER WISSENSMANAGER DES JAHRES“
UME SCHREIBT ZU DEN WISSENSWETTPOSTEN VON
ATLAS ELEKTRONIK

| wissensbilanz |
„WISSENSBILANZEN MADE IN GERMANY“
LEIDGARDEN COHEN LEITFÄHIG!
KVP ALBERT VON FRÄUNHOFER IUK

| kompetenzbilanz |
„DIE SEHEN UNTERNEHMENS NEU!“
PROF. DR. J. HASEBROOK, INHM KLÄRT AUF

| spitzenbilanz |
„RHYTHMI HILT“ - DIE EIGENART VON
SPITZENKLANG, PROF. DR. G. TOUSTIGA UND
DR. OEDENTHAL WISSENSWEISER

| grenzen der bilanz |
PROVOKATIONSDIOPH ALLER BETROFFENEN


2005
KARLSRUHE
15.-18. FEBRUAR
Hörsaal Stadthalle / 18.02.2005
10.15 Uhr bis 12.00 Uhr

Abb. 3: Plakat Learntec 2005: Weltklassequartett Carmina

Die Fokussierung auf relevante Themenstellungen des Wissensmanagements, der Bildungstechnologie und des Intellectual Capital Reportings (ICR=Wissensbilanzierung) verlassen in dieser Atmosphäre der Professionalisierung immer mehr das Stadium der Beliebigkeit und der rein nominell-vordergründigen internationalen Bezüge. Gefordert werden – vielleicht auch im wirklichen Sinne von Web 2.0 - inhaltliche Verknüpfungen. Die diesjährige Konferenz „Wissen Macht Zukunft“ in Berlin war hier wegweisend durch die Integration der Projekte „Wissensmedia“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“. Diese Projekte werden von unterschiedlichen Referaten des Wirtschaftsministeriums vertreten, sie wirken dabei aber vorbildlich übergreifend zusammen. In dieses Bild paßt auch das Verbundprojekt „METORA“, das die Einführung und den Ausbau von Wissensmanagement in KMU's begleitet und unterstützt. Ein internes Unternehmensmonitoring des Wissensmanagements wird mit einer Referenzanalyse abgeglichen, die sich auf den gesamten nationalen, hier deutschen Markt bezieht.



Abb. 4: Module des METORA – Gesamtrahmens

4. Wie verstetigen wir diese erfolgversprechenden Entwicklungen?

Aus dem „Nebel“ vieler aufgezeigter Beispiele, die weder vollständig noch umfassend sind, schimmert der zu begehende Weg durch: Der Einsatz von Wissensbilanzen im Unternehmen wird erst dann Chancen auf Erfolg bei den Finanzanalysten haben, wenn sie das heute gängige Rating beeinflussen, das für die Vergabe von Krediten und damit als Finanzhebel für weitere Unternehmenserfolge wichtig ist. Insbesondere durch das Projekt „Wissensbilanzen – Chance für den Finanzmarkt“ ist das auch sinnvoll adressiert worden. Dafür müssen aber verbindliche Rahmenbedingungen geschaffen sein, die über halbverbindliche Leitfäden hinausgehen. Mit Hilfe der Ministerien - hier wäre eine gezielte ministeriumsübergreifende Kooperation erforderlich - kann durch ein gemeinsames Vorgehen, wie geschehen bei der Initiative „Wissen Macht Entwicklung“, der politische Wille ge- und verstärkt werden. Ohne das höhere Maß an Verbindlichkeit fragen sich Unternehmen zu Recht, wieso sie sich den aufwendigen Prozessen zum Beispiel einer Wissensbilanzierung unterziehen sollen, wenn damit kaum ein Pluspunkt für das Unternehmensrating oder für die externe Unternehmenskommunikation erreicht wird.

Auf die in unserem Diskussionsbeitrag aufgeworfenen Fragen gibt es keinen standardisierten Katalog wohlfeiler Antworten. Es wäre deshalb fahrlässig, sich diesen Fragen nicht im Rahmen einer gemeinsam zu entwickelnden Agenda zur Lösung genannter Herausforderungen anzunehmen.

Human- Struktur- und Relationspotential greifen ja nicht nur auf Unternehmensebene ineinander. All die eingangs aufgeführten Beispiele inkongruenter und teilweise paradoxer Entwicklung belegen ja, daß ständig perfektionierte Effizienz der Teilbereiche gesellschaftlicher Wissensarbeit und Wissensmanagens keine Garantie für gestärkte Effektivität bedeutet. Hierzu braucht es zunächst strukturelle Zusammenführung. Was also kann man konkret dafür tun, daß z.B. unternehmensbezogene Wissensbilanzen um die Wissensbilanzen der Kommunen und Regionen ergänzt und beide aufeinander bezogen werden? Wie kann es gelingen, für die vielen Themenstellungen, mit denen sich Unternehmen beim Umgang mit Wissen auseinander zu setzen haben, auch über regional angepaßte Instrumentarien bessere Rahmenbedingungen zu schaffen? Wie lassen sich diese Instrumentarien, die z.B. im Kontext von „Wissen Macht Entwicklung“ vorgestellt wurden, praktikabel erweitern? Welches methodische Handwerkszeug, welche empirischen Forschungen können helfen, um partikulares Wissensmanagement noch besser zu vernetzen – das Management des Wissensmanagements?

Für eine ernsthafte politische Anbindung der Wissensmanagementthemen braucht es dabei ein über-disziplinäres Herangehen. Dies will und kann nicht bestehende Initiativen und Aktivitäten ersetzen. Es braucht aber auch nicht noch weitere Innovations- oder Venture-Finanzierungszirkel. Was aber nötig ist, ist die Klärung dessen, was die Akteure in den unterschiedlichen Bereichen von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik voneinander wissen müssen, um sich wechselseitig besser und verstärkend zu unterstützen. Gerade die Betriebswirtschaftler der aktuellen Generation müssen sich mit Ernst und Verve auch des Themas „Intellectual Capital Reporting“ annehmen. Eine Initiative „Finanzstandort Deutschland“ sollte deshalb in Vergleichbarkeit von Ratings auch das Intellectual Capital aufnehmen. Wissensbilanzen müssen auch ein Thema für den Bundesverband deutscher Banken werden. So lange dieses Wissen voneinander nicht oder kaum vorhanden ist, sind wir von der Etablierung anwendbarer Instrumentarien zum Nachweis des Effekts und des Erfolgs substantieller, wissensbasierter Unternehmensführung als Steuerungs-, Förder- und Kontrollinstrument ein zu großes Stück entfernt. Es reicht

nicht, sich durch aktuelle OECD Berichte über den beklagenswerten Zustand der Wissens- und Bildungssysteme immer wieder aufschrecken zu lassen zu einem: wir müssen *mehr* tun, *mehr* Geld ausgeben, *mehr* ausbilden. Die mangelnde Effektivität wird dadurch nicht behoben. Dafür müssen wir *anders* ausbilden, *anders* Geld ausgeben und es *anders* tun – sprich: uns für Neues öffnen.

Wirtschaft und Gesellschaft mögen gegenüber der Auf- und Annahme der beschriebenen Vorgehensweisen noch reserviert sein. Die Diskussion um Nachhaltigkeit in Umweltthemen erwarb ihre gesellschaftliche Akzeptanz aber auch nicht über Nacht. Zur Fortführung des transdisziplinären Ringens um die Ausgestaltung der Wissensgesellschaft gibt es allerdings keine Alternative. Das Momentum ist schon zu groß.