
Claus Nagel

Kommunale Wissensbilanzierung als Instrument der Regionalentwicklung

Die erste kommunale Wissensbilanz in Deutschland bei der Stadt Hof

Im Jahr 2007 erstellt die Stadt Hof als erste deutsche Kommune eine kommunale Wissensbilanz. Ziel des Pilotprojektes ist es, die Methode der Wissensbilanzierung auf die kommunalen Fragestellungen anzupassen und damit der Stadt ein geeignetes Instrument zur Steuerung der immateriellen Standortfaktoren an die Hand zu geben.

Mit der Unterstützung der kommunalen Wissensbilanz betont der Oberbürgermeister der Stadt Hof, Dr. Harald Fichtner, die Aufgeschlossenheit der bayerischen Kommunen gegenüber innovativen Steuerungsinstrumenten zur Sicherung der Standortattraktivität.

Die Kommune im Wandel

Die zunehmende Internationalisierung und die steigende Dynamik der Märkte führen zu einer immer stärker werdenden Standortkonkurrenz einzelner Regionen. Dieser „Wettbewerb der Regionen“ findet sowohl auf nationaler Ebene wie auch auf internationaler Ebene statt und beinhaltet den Wettbewerb um Firmen, Bevölkerung (Stichwort: „War for talents“) oder um Fördermittel. Die Bildung von so genannten „Metropolregionen“ ist eine der vielen Maßnahmen, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können. Kommunen und Regionen werden ihren „zukünftigen Erfolg“ wie Unternehmen strategisch planen und mit effizienten Instrumenten steuern müssen. Dazu fehlten aufgrund der Komplexität der Einflussfaktoren jedoch bisher oft praktikab-

le Instrumente. Gerade in den Industrienationen hängt der zukünftige Erfolg und damit der Wohlstand von Kommunen, Regionen und schließlich ganzen Nationen immer stärker von „weichen“ beziehungsweise immateriellen Standortfaktoren ab.

Obwohl in diesem Zusammenhang vermehrt vom Wandel der Industriegesellschaft in eine Wissensgesellschaft gesprochen wird, gibt es bisher wenige geeignete Messinstrumente, diesen Wandel auch zielgerichtet zu steuern. In Deutschland scheint die Diskussion um die Bedeutung der Wissensgesellschaft nur vereinzelt begonnen zu haben¹, während auf internationaler Ebene die Wissens- und Innovationsfähigkeit eines Landes bereits als wichtigste Erfolgsfaktoren für den Wohlstand erkannt wurden. Mit dem Projekt „Knowledge for Development“ (K4D) der Weltbank² wurden beispielsweise 132 Länder anhand von 81 Indikatoren verglichen, um die Wissens- und Innovationsfähigkeit der Länder festzustellen, und den Wohlstand gezielt zu fördern. Die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen und Kommunen ist dabei ein entscheidender Einflussfaktor. In den vergangenen Wochen hat dazu auch der „New Club of Paris“, unter Mitwirkung von Prof. G. Koch, den finnischen Ministerpräsidenten zum Thema regionale Wissensbilanzierung

ausführlich beraten. Auch das Nachbarland Österreich hat bereits mit einer „Nationalen Wissensbilanz“³ begonnen, die Innovationsfähigkeit systematisch zu verbessern.

Mit der praktischen Erprobung der kommunalen Wissensbilanz bei der Stadt Hof soll nun auch in Deutschland ein Pilotprojekt gestartet werden, um den Kommunen ein geeignetes Steuerungsinstrument für ihre „immateriellen“ Standortfaktoren an die Hand zu geben.

Motivation zum Pilotprojekt

Die Motivation für die Erstellung einer kommunalen bzw. regionalen Wissensbilanz hat ihren Ursprung in zwei Entwicklungen. In den vergangenen Jahren hat sich die Wissensbilanzierung bei Unternehmen zunehmend zu einem Instrument der Steuerung und Bewertung immaterieller Vermögenswerte im Sinne von Human-, Struktur- und Beziehungskapital etabliert. Durch die strukturierte Vorgehensweise mit vergleichsweise wenig Aufwand wird bei Unternehmen eine umfassende Transparenz über zukünftige Erfolgsfaktoren geschaffen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass im Beziehungskapital der Unternehmen dabei oft Erfolgsfaktoren auftreten, die einen starken kommunalen Bezug haben.

¹ Siehe z. B. www.wissensgesellschaft.org

² Siehe www.worldbank.org/wbi/knowledgefordevelopment/k4dcommunity.html

³ Siehe www.agendawissen.net

Ein weiterer Aspekt ist die zunehmende Notwendigkeit neuer Instrumente für die Kommunal- und Regionalentwicklung, um im „Wettbewerb der Regionen“ unter stark dynamisch-ökonomischen Rahmenbedingungen bestehen zu können. Auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Wissensgesellschaft in den Industrienationen können innovative Ansätze, wie die regionale Wissensbilanzierung, Vorteile schaffen, die Regionalentwicklung zielgerichtet zu unterstützen und Standortattraktivität gezielt zu fördern. Die strukturierte Vorgehensweise bei der bisherigen Wissensbilanzierung⁴ hat gezeigt, dass damit komplexe Systeme sehr schnell erfasst und in Ihrer Wirkung beurteilt werden können, was bei Kenntnis der vielschichtigen Problemstellungen bei der Kommunalentwicklung eine Übertragung der Methode nahelegte.

Zielstellung des Pilotprojektes

Mit dem Pilotprojekt „Kommunale Wissensbilanz der Stadt Hof“ sollen folgende Ziele verfolgt werden.

1. Die Vorgehensweise und die Inhalte einer Wissensbilanz sollen an die relevante Fragestellungen der Kommunal- und Regionalentwicklung angepasst werden.
2. Mit dem Konzept der kommunalen und regionalen Wissensbilanzierung soll die Lücke zwischen der Erfassung immaterieller Vermögenswerte auf Unternehmensebene und internationalen Aktivitäten zum Wissens- und Innovationsmanagement (siehe „Knowledge for Development (K4D)“) geschlossen werden.
3. Die konkreten Ergebnisse der kommunalen Wissensbilanz

sollen den Nutzen für die Kommunalentwicklung aufzeigen und den Kommunen eine geeignete Entscheidungsgrundlage liefern.

4. Mit der kommunalen und regionalen Wissensbilanz sollen Schnittstellen aufgezeigt wer-



BMWi Roadshow Wissensbilanz: Rund 50 Teilnehmer informierten sich in der IHK Frankfurt/Main über das neue Instrument der Wissensbilanz.

den, die sich bei der Wissensbilanzierung von Unternehmen im Beziehungskapital ergeben.

5. Die kommunale Wissensbilanz ist zunächst ein notwendiger Zwischenschritt von unternehmerischen Wissensbilanzen hin zur regionalen Wissensbilanzierung.

Die kommunale Wissensbilanz

Die kommunale Wissensbilanz baut auf dem Grundmodell der Wissensbilanzen für Unternehmen auf. Grundsätzlich ist die Wissensbilanz ein Instrument zur Erfassung, Bewertung und Steuerung immaterieller Vermögenswerte in den Kapitalarten Human-, Struktur- und Beziehungskapital. Sie besitzt damit drei Grundfunktionen. Die strukturierte Erfassung der immateriellen Erfolgsfaktoren schafft Transparenz über vorhandene und benötigte Erfolgsfaktoren.

Diese Transparenz ist Voraussetzung für eine einheitliche Begriffsbasis, um zielgerichtet über diese immateriellen Erfolgsfaktoren sowohl intern wie auch gegenüber extern zu kommunizieren. Durch die Bewertung der Einflussfaktoren entwickelt sich ein klares Erfolgsfaktoren-Profil mit entsprechenden Wirkungsgraden im Bezug auf die immateriellen Erfolgsfaktoren. Diese Bewertung bildet somit die Grundlage für die zielgerichtete Steuerung der wichtigen Faktoren anhand einer Prioritätenliste und Wirkungsgraden.

Die wesentlichen methodischen Grundlagen für die kommunale Wissensbilanz finden sich zunächst in der Wissensbilanzierung für

Unternehmen. Diese bewährte Methode wurde jedoch in Ihrer Vorgehensweise und in den Inhalten an die Bedürfnisse der Kommunalentwicklung angepasst. Weiterhin wurde eine Schnittstelle zu dem internationalen System „Knowledge for Development (K4D)“ geschaffen, indem relevante Indikatoren in die kommunale Wissensbilanz übernommen wurden. Weiterhin wurden auch Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt „Wissensbilanz Österreich“⁵ mit berücksichtigt.

Die Grundlage für die Bewertung der immateriellen Vermögenswerte in der Wissensbilanz einer Kommune bilden die kommunalen oder regionalen Entwicklungsziele. In einem ersten Schritt werden diese Ziele erfasst und mit den politischen Entscheidungsträgern diskutiert. Daraus lassen sich dann entsprechende Wissens- und Innovationsziele ableiten. Diese Ent-

⁴ Weitere Informationen siehe www.wissensbilanzierung.de

⁵ Siehe www.agendawissen.net

wicklungsziele sind eine notwendige Voraussetzung für eine Wissensbilanz, da die nachfolgende Bewertung der Einflussfaktoren immer in Bezug auf diese Ziele erfolgt.

Grundsätzlich lässt sich die kommunale Wissensbilanzierung jedoch auch dazu nutzen, einen derartigen Zielbildungsprozess in einer Kommune oder Region vorzubereiten. In diesem Fall muss dann die Vorgehensweise an diese Zielstellung angepasst werden. Im Fall der Stadt Hof lagen jedoch bereits ausführliche kommunale Entwicklungsziele vor.

In einem nächsten Schritt werden immaterielle Einflussfaktoren ermittelt, welche die zukünftige Entwicklung der Kommune oder der Region nachhaltig bestimmen. Zur Ermittlung dieser relevanten Einflussfaktoren werden bereits vorhandene Unterlagen der Regionalentwicklung gesichtet und ausgewertet. Anhand dieser meist vielfach vorhandenen Unterlagen werden erste relevante Einflussfaktoren aus den drei Kapitalarten der Wissensbilanz herausgearbeitet. Dieser erste Entwurf wird anschließend mit Experten der einzelnen Themenbereiche

vertiefend diskutiert und konkretisiert, um ein Set an Einflussfaktoren für die Bewertung zu erhalten. Im aktuellen Beispiel der Stadt Hof liegt gerade der erste Entwurf an relevanten Einflussfaktoren vor, der in den kommenden Wochen mit den Experten diskutiert wird.

Anschließend folgt die so genannte Einzelbewertung der Einflussfaktoren. Diese Bewertung erfolgt sowohl anhand von Unterlagen und Indikatoren wie auch durch intensive Diskussion mit Experten.

Für Einzelaspekte ist hier auch eine Befragung von Bürgern und Unternehmen geplant.

Nach der Einzelbewertung der Einflussfaktoren erfolgt die Bewertung der Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren. Hier wird die Wirkung jedes einzelnen Faktors auf alle anderen Einflussfaktoren beurteilt. Anhand dieser „Ursache-Wirkungsmatrix“ können die Wirkungsgrade und die Prioritäten der einzelnen Faktoren im System der Kommunalentwicklung sehr gut ermittelt werden. Diese Bewertung erfolgt ebenfalls im Rahmen der Diskussion mit Experten.

Mit Abschluss der Bewertung der Wirkungszusammenhänge kann dann die Auswertung aller Unter-

lagen und Ergebnisse erfolgen und die eigentliche Wissensbilanz erstellt werden.

Während die Übertragung der methodischen Grundlagen der Wissensbilanzierung auf eine Kommune zunächst eine geringere Problematik darstellte, war die konkrete Vorgehensweise durchaus schwieriger. Während bei Unternehmen die Mitarbeiter eine gewisse Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber haben, beruht die Mitarbeit der Experten bei einer kommunalen Wissensbilanz

zunächst auf Freiwilligkeit. Das Problem bestand also darin, eine möglichst repräsentative Gruppe von Personen für die Bewertung der Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Human-, Struktur und Beziehungskapital zusammenzustellen. Mit Unterstützung des Wirtschaftsförderers der Stadt Hof, Herrn Friedl, konnte jedoch für jeden Teilbereich aus den Kapitalarten mindestens ein Experte gefunden werden.

Die kommunale Wissensbilanz hat zunächst die klare Ausrichtung, die Wissens- und Innovationsfähigkeit einer Kommune zu erfassen, zu bewerten und damit für eine nachhaltige Verbesserung steuerbar zu machen. Schwerpunkt bilden deshalb auch wirt-

schaftliche Aspekte, die jedoch von einer Vielzahl nicht rein wirtschaftlicher Aspekte beeinflusst werden. So ist zum Beispiel für die Ansiedlung von neuen Unternehmen und deren zukünftigen Mitarbeitern die Attraktivität des Standortes ein wesentlicher Aspekt. Die Attraktivität des Standorts wird neben Infrastrukturaspekten auch durch geografische, kulturelle oder soziale Aspekte beeinflusst. Damit wird in der Wissensbilanz für

Kommunen, ebenso wie bei Unternehmen, ein „ausgewogenes“ Set an Einflussfaktoren betrachtet, welche die zukünftige Entwicklung bestimmen. Ein weiterer Vorteil der kommunalen Wissensbilanz liegt in der Auswertung der Ursache-Wirkungsbeziehungen. Hiermit können klar die Auswirkungen von nicht rein wirtschaftlichen Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Standort-Attraktivität ausgewertet werden. Durch diese systemische Betrachtung kann die Wirkung von Regionalentwicklungsmaßnahmen schon im



BMW Roadshow Wissensbilanz: Erfahrungsaustausch über Wissensbilanz in der IHK Nürnberg. Links: Referent Claus Nagel.

Vorfeld besser abgeschätzt werden.

Für die kommunale und regionale Wissensbilanz ergibt sich damit folgende Ausrichtung:

- Mit der kommunalen und regionalen Wissensbilanz soll den verantwortlichen Personen ein regelmäßiges Entscheidungssystem an die Hand gegeben werden, das effizient genug ist, um fortlaufende Bewertungen zu ermöglichen.
- Zunächst erfolgt eine Konzentration auf die Verbesserung der Wissens- und Innovationsfähigkeit und der damit verbundenen Einflussfaktoren in einer Kommune oder Region.
- Durch eine intensive Befragung der regional ansässigen Unternehmen soll deren aktive Einbindung in die Diskussion ermöglicht werden.
- Als Ergebnis sollen die wichtigsten Einflussfaktoren mit ihren Hebelwirkungen eine Ableitung von klaren Handlungsempfehlungen für die Kommunal- und Regionalentwicklung ermöglichen.

Nutzen der kommunalen Wissensbilanz

Der Nutzen der kommunalen Wissensbilanz liegt zunächst in der Unterstützung der Strategie-Entwicklung für Kommunen und der zielkonformen Steuerung immaterieller Standortfaktoren. Durch die kommunale Wissensbilanz kann eine Zusammenführung von Einzelstrategien und -Aktivitäten zu einer klaren und systematischen Regionalentwicklung erfolgen, da die Ursache-Wirkungsnetze eine ganzheitliche Darstellung der Wirkung von Maßnahmen ermöglichen. Anhand der Operationalisierung der Wissensstrategie durch Indikatoren können konkrete Ziele verbindlich definiert werden und deren Erreichung mit der Wissensbilanz kontinuierlich gemessen werden. Die Wissensbilanz bietet

damit die Möglichkeit der Verknüpfung von weichen Faktoren mit messbaren Indikatoren und liefert damit den politischen Entscheidungsträgern ein nutzbares Steuerungsinstrument für eine nachhaltige Entwicklung. Weiterhin ermöglicht die strukturierte Vorgehensweise vergleichsweise kurze Projektlaufzeiten und die Beteiligung verschiedener Interessensgruppen.

Im komplexen System der Regionalentwicklung und ihrer Wirkungen können die Ergebnisse der Wissensbilanz übersichtlich und transparent dargestellt werden und liefern damit klare Entscheidungsgrundlagen.

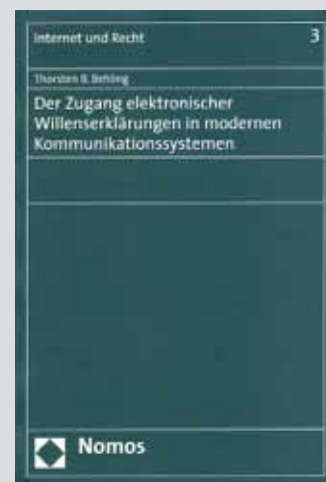
Neben der angesprochenen Steuerungsfunktion beinhaltet die Wissensbilanz auch eine nicht zu unterschätzende Kommunikationsfunktion. Die klare Aufbereitung der regionalen Ziele und Strategien sowie die Darstellung der Abhängigkeiten der verschiedenen Einflussfaktoren fördert das regionalweite Verständnis über die Bedeutung immaterieller Standortfaktoren. Die Wissensbilanz deckt Erfolge ebenso wie konkreten Handlungsbedarf auf und bietet damit die Grundlage für einen fundierten Dialog. Durch die Nutzung der Wissensbilanz als innovatives Steuerungsinstrument bei der Regionalentwicklung wird die Kommune aufgewertet und ihr internationales Standing verbessert.

Die Fertigstellung der kommunalen Wissensbilanz für die Stadt Hof ist gegen Ende 2007 geplant. Über den Stand der jeweiligen Projektphasen wird jeweils aktuell berichtet. Bei einer erfolgreichen Durchführung dieser Wissensbilanz ist die Ausweitung auf die Region geplant.

*Claus Nagel, C. Nagel & Kollegen
Beratungsgesellschaft m.b.H, Fabrik-
zeile 21, 95028 Hof
Tel: 092 81-83 30 79-0
E-Mail : claus.nagel@nagel-kollegen.de
www.nagel-kollegen.de*

Thorsten B. Behling Der Zugang elektronischer Willenserklärungen in modernen Kommunikationssystemen

Nomos Verlagsgesellschaft
Baden-Baden 2007, 309
S., 69,- €, ISBN 978-3-
8329-2532-1



Das vorliegende Buch untersucht die technischen und rechtlichen Hintergründe des Wirksamwerdens elektronischer Willenserklärungen. Gegenstand der Untersuchung bilden dabei die derzeit gängigsten Kommunikationstechnologien, angefangen bei den mobilfunkspezifischen Benachrichtigungsdiensten (SMS, EMS und MMS) über die aktuellen internetgebundenen Anwendungen (E-Mail, Webanwendung, Chat und Voice-over-IP) bis hin zum Electronic Data Interchange. Zunächst wird auf die Frage des Zugangs unter besonderer Berücksichtigung der Rechtsdogmatik eingegangen und die gewonnenen Ergebnisse auf die erläuterten Technologien angewendet. Aufgrund der interdisziplinären Ausrichtung wendet sich das Buch an Wissenschaft und Praxis gleichermaßen.

(jk)