

MEMORANDUM

38. Sylter-Runde
www.sylter-runde.de
zum Thema

„Finanz-, Organisations-, Wissens- und Humankapital“ – Auf der Suche nach einem neuen Kapitalverständnis in postindustriellen Gesellschaften

am 24. und 25. Februar 2011
im Hotel „Vier Jahreszeiten“, Sylt/Westerland

Präambel

Die wirtschaftlichen Bedingungen haben sich in den letzten Jahrzehnten national und global strukturell stark verändert. Das Wissen und Können der mitwirkenden Personen ist immer mehr in den Vordergrund gerückt. Die Kunst des Organisierens zum erfolgreichen Zusammenwirken dieser Leistungsträger bestimmt wesentlich die Chancen im globalen Systemwettbewerb. Zur gleichen Zeit dominiert im praktischen und theoretischen Verständnis weiterhin häufig die Ressource Finanzkapital. Es wird zwar viel über Organisations-, Wissens- und Humankapital gesprochen und in spezieller Weise auch in die empirische Forschung eingeführt, das generelle Verständnis von „Kapital-Theorie“ blieb davon aber fast unberührt.

Wie können jedoch die verschiedenen Ausprägungen des so wertvollen gesamten Kapitals integriert werden? Wie finden diese auf allen Ebenen entsprechenden Eingang in angemessene Rechnungs- und Entscheidungsmodelle? Was muss sich in der betriebs- und volkswirtschaftlichen Betrachtung ändern? Wie gehen wir bei der Liquidierung ganzer Unternehmen mit den Wirkungen auf die verschiedenen Kapitaldimensionen um? Müssen nicht unverantwortliche Schäden an Human- und Organisationskapital ebenso vermieden werden wie jene am Finanzkapital?

Die 38. Sylter Runde hat sich zusammengefunden, um die Bedeutung und Wechselwirkungen von Finanzkapital, Humankapital, Organisationskapital und Wissenskapital in der heutigen postindustriellen Gesellschaft zu analysieren und Handlungsempfehlungen im Rahmen der o.g. Fragestellungen herauszuarbeiten. Wir wollen mehr Aufmerksamkeit für das Humankapital und die dahinter stehenden Konzepte wecken sowie für den Umgang mit ihm sensibilisieren. Es müssen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene in Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft die Weichen auf einen nachhaltigen und würdigen Umgang mit der so wichtigen „Ressource“ Mensch im Rahmen des Kapitalverständnisses gestellt werden.

Ausgangspunkt

Ausgangspunkt sind folglich die vier Kapitalbegriffe: Finanzkapital, Humankapital, Organisationskapital und Wissenskapital. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass diese Begriffe ausreichend voneinander unterscheidbar sind und zudem wechselseitige Bezüge zueinander aufweisen.

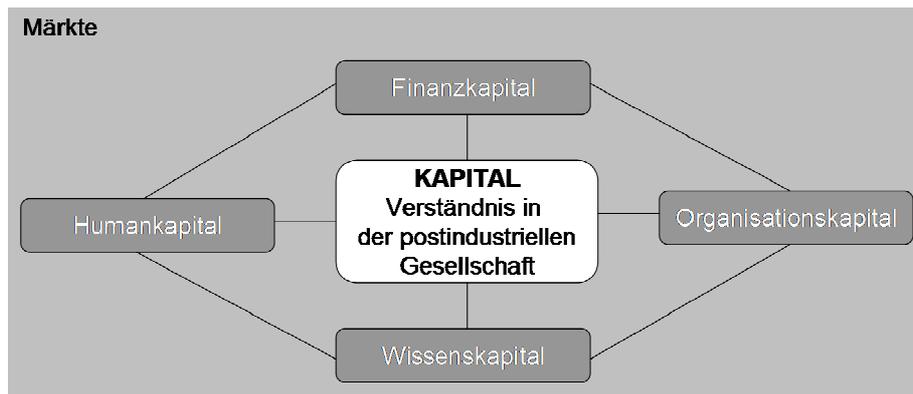


Abbildung 1: Kapitalbegriffe

Zentral ist hierfür der Kapitalbegriff selbst und die Sensibilisierung für den Umgang mit Reizthemen und -wörtern, beispielsweise „Kapitalist“, „Kapitalismus“, „Neo-Liberalismus“ und „Ausbeuter“.

Zur Entwicklung des Kapitalbegriffs

Erste Vorstellungen eines Kapitalverständnisses werden bereits in den Anfängen der Viehzucht der Jungsteinzeit vermutet. Dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel geschuldet wurde der Kapitalbegriff im Laufe der Zeit immer weiter gefasst. Bezeichnete man damit in der Realgüterwirtschaft zum Beispiel nur das Eigentum von Land/Boden kamen durch die Handel- und Geldwirtschaft, Manufaktur- und Transportwirtschaft Eigentumsbegriffe wie Untertanen, Befestigungen und Schutztruppen hinzu. Mit dem Beginn der industriellen Revolution in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts wurden dann Produktionsmittel zum wichtigsten Eigentum. In unserer heutigen postindustriellen Zeit verschwindet die Bedeutung solch greifbarer Größen immer mehr und intangible Werte wie Schutzrechte oder Teamkompetenzen bestimmen das wirtschaftliche Handeln.

KAPITAL	
Wirtschaft	Eigentum
Realgüterwirtschaft	Land/Boden
Handel- und Geldwirtschaft	Untertanen
Manufakturwirtschaft	Befestigungen
Transportwirtschaft	Schutzgruppen
Fertigungsindustriewirtschaft	Produktionsmittel
Telekommunikationswirtschaft	Schutzrechte
Digitale Wirtschaftswirtschaft	Teamkompetenz

Tabelle 1: Entwicklung des Kapitalbegriffes über die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme hinweg

Überträgt man die in Tabelle 1 gewonnen Erkenntnisse in ein Zeitdiagramm, so zeigt sich der Wandel in der Bedeutung der wettbewerbsbestimmenden Komponenten seit der reinen Realgüterwirtschaft. Waren in früheren Zeiten Größen wie Land/Boden, Untertanen oder Produktionsmittel (also „Hardware“ im weitesten Sinne) wettbewerbsbestimmend und durch Personal- und Organisationswissen komplettiert, unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmen in der heutigen Telekommunikations- und digitalen Wirtschaft durch ihren Umgang mit (intangiblen) Größen wie beispielsweise Schutzrechte und Teamkompetenz (also „Software“ im weitesten Sinne). Die folgende Abbildung zeigt auch, dass Personal- und Organisationswissen mit der wachsenden Bedeutung von Software noch an Einfluss behält.

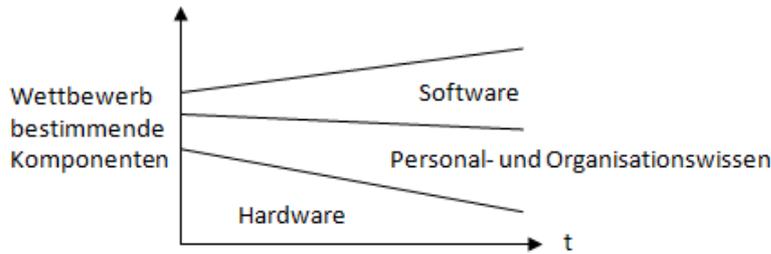


Abbildung 2: Änderung der Bedeutung wettbewerbsbestimmender Komponenten

Im Laufe der Zeit wurde der Kapitalbegriff also stetig um neue Dimensionen erweitert. Wenn wir also heute von Kapital sprechen, dann müssen wir beachten, dass wir damit von einem mehrdimensionalen Konstrukt sprechen.

Erste Dimension	Zweite Dimension	Dritte Dimension	Vierte Dimension
<ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffe • Produktionsmittel <ul style="list-style-type: none"> • Handel • Konsum 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzlogistik • Informationslogistik • Transportlogistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung, Versicherung • Wissenschaft, Wissenstransfer <ul style="list-style-type: none"> • Bildung, Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation • Aufgabenteilung <ul style="list-style-type: none"> • Spielregeln

Abbildung 3: Dimensionen des Kapitals

Die erste Dimension wird bestimmt durch Rohstoffe, Produktionsmittel, Handel und Konsum und stellt den Kapitalbegriff dar, wie er zu Zeiten Marx' verstanden wurde. Die zweite Dimension Finanz-, Informations- und Transportlogistik ist auf Kommunikation und Informationsfluss ausgerichtet und hat besonders nach der Industrialisierung an Bedeutung gewonnen bzw. dieser erst zu ihrem Erfolg verholfen. In Kombination mit der ersten Dimension stellt sie gewissermaßen das innere Skelett der Globalisierung dar. Die dritte und vierte Dimension bestimmen das Zusammenspiel der Unternehmen untereinander, aber auch zwischen Individuen und Unternehmen und werden mit einem fortschreitenden Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft immer stärker in den Vordergrund rücken. Schon heute sind besonders in innovativen Unternehmen die Ansätze einer Dualität von Kooperation und Konkurrenz (Stichwort: Coopetition¹) zur Gewinnung/Generierung neuer Märkte sowie zur kooperativen Gestaltung verschachtelter Produktionsweisen zu erkennen.

Finanzkapital: Der Begriff des Finanzkapitals wird heutzutage überwiegend im Zusammenhang mit Kapitalsammelstellen, wie beispielsweise Banken, verwendet. Bezogen auf Finanzkapital gibt es in anderen Gesellschaftskulturen jedoch unterschiedliche Auffassungen bzw. Ausprägungen.

	Privates Eigentum	Zinsen	Öffentliches Eigentum
Sozialismus	nein	nein	ja
Islam	ja	nein	ja
Kapitalistische Lösung	ja	ja	ja

Tabelle 2: Gesellschaftliche Modelle des Finanzkapitals

Der reine Sozialismus fordert, dass lediglich öffentliches Eigentum, aber weder privates Eigentum noch Zinsen existieren sollen. Im reinen Islam gibt es sowohl privates als auch öffentliches Eigentum, aber ein prinzipielles Zinsverbot. Damit soll verhindert werden, dass durch Fremdkapital und Zinsvereinbarungen an sich unerwünschte Objekte finanziert werden. Somit wird die persönliche Verant-

¹ Coopetition (Kunstwort aus cooperation (Kooperation) und competition (Wettbewerb)) bezeichnet die Dualität von Konkurrenz und Kooperation auf Märkten

wortung betont und eine Anonymisierung in der Kapitalverwendung begrenzt. In der kapitalistischen Ausprägung gibt es dagegen privates Eigentum, Zinsen und öffentliches Eigentum.

Humankapital: Humankapital wurde als Unwort des Jahres 2004 gewählt. „Die Bezeichnung degradiere nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern mache den Menschen allgemein zu einer nur noch ökonomisch interessanten Größe, erklärte die Jury. So werde die primär ökonomische Bewertung aller Lebensbezüge gefördert, die auch die aktuelle Politik immer stärker beeinflussen.“² Dieser Verengung der Begriffsauslegung sollte man sich eigentlich nicht anschließen; vielmehr wird doch durch die Betonung des Humankapitals auf die Notwendigkeit der gleichgewichtigen Integration der „Humandimension“ in das dominierende ökonomische Kapitalverständnis hingewiesen. Humankapital liegt in Form der Mitarbeitenden und ihren Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften vor, aber auch beispielsweise in der Führungs- und Motivationsfähigkeit der Unternehmensführung. Eigentümer dieses Kapitals ist immer die tragende Person. Durch vertragliche Konstruktionen kann Humankapital in Organisationen eingebunden und zu einer synergetischen Entfaltung gebracht werden.

Organisationskapital: Das Verständnis von Organisationskapital setzt an bei der Aufbau- und Ablauforganisation einer Organisation im Netzwerk ihrer internen und externen Prozesse. Effektivität und Effizienz im Umgang mit verfügbaren Ressourcen auf der Basis des verfolgten Strategieportfolios und im Rahmen der nachhaltig etablierten Organisationskultur bilden die stabile Ausprägung der unverwechselbarer institutionellen Ausprägung. Dies schließt die notwendige Wandlungsfähigkeit (Turn Around Kompetenz) genau so ein wie die Netzwerkfähigkeit den relevanten Markt- und Wissenspartnern.

Wissenskapital: Der Begriff Wissenskapital entspricht in seiner Bedeutung dem englischen Begriff „intellectual capital“ und bezieht sich auf das immaterielle, wissensbasierte Vermögen eines Unternehmens. Er umfasst die Gesamtheit der Informationen, die impliziten und expliziten Modellvorstellungen aller Art. Es wird insbesondere durch die schutzrechtlich gesicherten bzw. geheimhaltbaren Wissensbestände zu einem speziellen Asset, wenn diese zu besonderen Wettbewerbsvorteilen führen können.

Aktuelle Fragestellungen

Aufgrund unserer Diskussion sind thematisch vier Themenbereiche herauszustellen: Mobilität des Humankapitals, Rahmenbedingungen, Teambildung und Bildungssystem.

Mobilität des Humankapitals

Aufgrund der zunehmenden Mobilität von Humankapital besteht die Gefahr, dass dieses zum Engpassfaktor werden kann, sei es für Unternehmen oder z.B. auch für ganze Nationen. Insofern sind die Pflege und Gewinnung qualifizierter Mitarbeitende „vor Ort“ von besonderer Bedeutung. Das schließt Maßnahmen ein, um einer Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften ins Ausland entgegen zu wirken. Bezüglich der Sicherung bzw. des Ausbaus des bestehenden Humankapitals (in Deutschland) muss erkannt werden, dass das deutsche Humankapital im Ausland hohes Ansehen genießt und dort gerne als Arbeits- und Führungskräfte beschäftigt wird. Darüber hinaus sind die Angebote aus dem Ausland oftmals attraktiver als die im eigenen Lande. Es zeigt sich sehr deutlich, dass der Wert des eigenen (hoch-qualifizierten) Humankapitals in Deutschland noch nicht ausreichend erkannt ist. Besonders gut erkennbare Beispiele sollten aufgezeigt werden, damit die eigne Situation genügend gewürdigt werden kann. Ein weiterer Faktor, der die Mobilität des Humankapitals beeinflusst, sind die administrativen Bestimmungen und Regelwerke, die z.B. erfüllt sein müssen, um in Deutschland ein neues Unternehmen zu gründen: Hier kann die Einstiegshürde um ein Vielfaches höher liegen als in anderen Ländern und dazu führen, dass qualifizierte Personen ins Ausland gehen, um dort eigene Unternehmen zu gründen und damit fachliche Arbeitsplätze zu schaffen, die Deutschland damit ver-

² <http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,337259,00.html>

loren gehen. Ist das Vertrauen in unser Humankapital im Ausland stärker ausgeprägt als in unserem eigenen Land?

Rahmenbedingungen

Am Beispiel der Unternehmensgründungen wird es offensichtlich: Die tatsächliche Bedeutung der Finanzgröße wird überschätzt! Es ist ausreichend Finanzkapital vorhanden. Vielmehr „sucht“ das vorhandene Geld gute Humankapitalbasen und erfolversprechende Organisationsbedingungen. Nicht die formalen Finanzvermögen, sondern das Denken, Können und Wollen von qualifiziert handelnden Personen rücken in den Vordergrund. Humankapital wird zudem aufgrund sich immer schneller ändernder Umweltbedingungen notwendiger Weise dynamisch und emergent, damit gewinnt es zunehmend den Charakter eines „lernenden Kapitals“.

Als Rahmenbedingungen treten heutzutage ebenso die Wertehaltungen in den Vordergrund der Leistungsfähigkeit eines jeden Unternehmens. Diese spiegeln sich vor allem in der Unternehmenskultur wider, die nur dann wirksam geschaffen werden kann, wenn die Verantwortlichen sie vorleben. Werte wie Verlässlichkeit, Fairness, Vertrauen und der Grundsatz, dass man niemandem schaden darf, müssen von den Führungspersonen vorgelebt werden; Falschspieler müssen entdeckt und „vom Spiel“ ausgeschlossen werden. Zudem müssen die Mitarbeitenden entsprechend wertorientiert informiert und motiviert werden. Es muss eine Wertekultur geschaffen werden, die dem Human-, Organisations- und Wissenskapital einen positiven und integrativen Entfaltungsraum zur Verfügung stellt. Fehler müssen nicht nur geduldet, sondern in einem konstruktiven Rahmen erlaubt sein.

Teambildung

Humankapital entfaltet sich durch mitmachende Gestaltung (Teambildung), wobei Erfolgserlebnisse und das (Vor-)Leben von Verantwortung eine entscheidende Rolle spielen. Teams können als „Brutstätten“ von integrativem Humankapital verstanden werden. Die Teambildung ist dabei eine überaus wichtige Größe. Ihre Wirksamkeit wird durch eine Einbindung der von der Entscheidung Betroffenen wesentlich beeinflusst. Des Weiteren ist die Genderproblematik zu beachten und diesem Zusammenhang Themen wie die Frauenquote, die allerdings in keinem Falle zum Selbstzweck erhoben werden sollte. Vielmehr sind die besonderen emotional-intelligenten Fähigkeiten von Frauen – wie beispielsweise größere soziale Kompetenz und besseres Konfliktverhalten – bei der Teambildung zu berücksichtigen. Bezogen auf die Teambildung sei auch ein Credo für Diversität festzuhalten – hier unter besonderer Berücksichtigung von Alter und Karriere. Ausgangspunkt kann die folgende Dreiteilung von Mitarbeitenden in Unternehmen sein:

- „Die Jungen“, die gerade am Anfang ihrer Karriere stehen und etwas bewegen bzw. verändern wollen.
- „Die Mittleren“, die sich bereits etabliert haben und nun hauptsächlich versuchen, ihren Besitzstand zu wahren.
- „Die Alten“, die bereits etabliert waren und im letzten Teil ihrer Karriere innovativen Engagements positiv gegenüber stehen.

Innovative und kreative Teams, die etwas bewirken wollen, sollten sowohl aus „den Jungen“ als auch „den Alten“ bestehen. „Die Jungen“ sind in diesem Szenario die Triebfeder, die gestützt durch die Erfahrungen „der Alten“ in sinnvollen Schranken gehalten werden, wo es nötig ist. Darüber hinaus können „die Alten“ bei der Überwindung von Hindernissen, z.B. durch Blockadehaltungen „der Mittleren“, hilfreich sein.

Bildungssystem

Im heutigen Bildungssystem herrscht ein Spannungsfeld zwischen der Ausbildung bzw. Realisierung von Humankapital und Eigenständigkeit. Eine Frage, die sich daraus stellt ist: Wie kann ein Dreiklang aus Wissen (Informieren), Können (Trainieren) und Wollen (Motivieren) geschaffen werden?



Abbildung 4: Realisierung von Humankapital

So findet der persönliche Dialog zwischen Studierenden und Professoren im deutschen System nicht mehr in genügendem Maße statt. Durch die Verschulung der Bachelor-/Masterstudiengänge wird dieser Kontakt systematisch reduziert. Dadurch fällt auch weitgehend die Möglichkeit weg, dass sich Mentorenverhältnisse herausbilden und Studierende auf persönlicher Ebene gesondert gefördert werden. Gerade bezogen auf die Ausbildung von Eigen- und Selbstständigkeit (wie sie im Ausland geschätzt wird, siehe Mobilität des Humankapitals) sind solche Mentoren-Verhältnisse aber wichtig. In Großbritannien z.B. ist im akademischen College-System dieses persönliche Verhältnis Standard. Dort werden organisierte persönliche Treffen/Gesprächsrunden mit Studierenden von Professoren (Senior Fellows) organisiert. In einer solchen Atmosphäre bilden sich eher Chancen für eine Persönlichkeitsentfaltung heraus als in einem anonymen Hochschulalltag; Ausnahmen mögen hier die Regel bestätigen. Eine weitere wichtige Säule für die Realisierung von Humankapital im Sinn einer anzustrebenden Selbstständigkeit ist die Herausbildung gründungsorientierter Denk- und Handlungsweisen, dies in Kombination mit „Gestaltungserlebnissen“, wie es beispielweise die Methode des „Design Thinking“ erlaubt. Wissen, Können und Wollen im Zusammenspiel von Selbstorganisation und Selbststeuerung, gepaart mit der Bereitschaft, Risiko und Verantwortung zu übernehmen und dann auch in die Umsetzung zu bringen, lässt am sich am besten in spielerischen Kontexten und teamorientiert vermitteln. Und genau hier bietet der Ansatz des „Design Thinking“ viele Potenziale, um über die gemeinsame Entwicklung von Prototypen den Spaß am Erfolgserlebnis (wieder) zu finden.

Forderungen zum adäquaten Umgang mit dem Kapitalverständnis

Als Konsequenz der Diskussionen im Rahmen der 38. Sylter Runde ergeben sich vor allem die nachfolgenden Forderungen und Empfehlungen an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft und darüber an die Gesellschaft insgesamt:

Forderungen und Empfehlungen an die Politik

Der Wert des bestehenden Humankapitals muss erkannt werden und durch eine nachhaltige Politik (sowohl deutschland- als auch EU-weit) gesichert und ausgebaut werden. Hierzu müssen Anreizsysteme für junge Akademiker und ausgebildete Fachkräfte geschaffen werden, damit diese ihren Lebensmittelpunkt in Deutschland bzw. in der EU finden und halten. Darüber hinaus sollten für die im Ausland ausgebildeten deutschen Fachkräfte, Wissenschaftler und Gründer „Landeplätze“ ausdrücklicher in Deutschland etabliert werden. Hier sind besonders die bestehenden Regelwerke auf ihre Sinnhaftigkeit und Unterstützungskraft zu hinterfragen.

Auf Ebene der EU muss ein gemeinsam abgestimmtes Verständnis über den nachhaltigen Umgang mit Humankapital gefunden werden. Es sollte geregelt sein, wie sich die einzelnen EU-Mitglieds- und Schengen-Staaten in einem fairen Konkurrenzkampf um das bestehende Humankapital bemühen, ohne sich dadurch im internationalen Wettbewerb gegenseitig zu schwächen. Es herrscht folglich die Notwendigkeit eines übergreifenden europäischen Wertesystems. In der europäischen und in den jeweiligen nationalen Gesetzgebungen muss darüber hinaus missbräuchlicher Einfluss vermieden werden, der den Blick hinsichtlich des Umganges mit Fragen des Kapitals verzerrt und damit leicht zu Fehlentscheidungen der Legislative führen kann. Es gilt, eine Eigenständigkeit auf europäischer Ebene zu finden und damit im Auge zu behalten, da wohl nur so auf Dauer eine Rolle Global Player auf dem Humankapitalmarkt erreicht bzw. sichergestellt werden kann.

Forderungen und Empfehlungen an die Wirtschaft

Zur objektiven Bewertung von Humankapital in Unternehmungen sind neue Benchmarking- und Ratingverfahren notwendig. Die bestehenden Verfahren zur Bewertung von Unternehmen – z.B. durch Banken oder Wirtschaftsprüfer – müssen um den Aspekt des Humankapitals erweitert werden, damit die Stärken gesunder Unternehmen rechtzeitig erkannt und nicht an sich gesunde Unternehmungen frühzeitig „krank“ geschrieben oder schlimmstenfalls sogar „für tot“ erklärt werden und damit wertvollstes Kapital unnötig zerstört wird.

Es muss einer Unternehmenskultur entgegen gewirkt werden, in welcher Gleichförmigkeit die Ausprägung des Unternehmens ist und keine Persönlichkeiten geformt werden, für die Eigenständigkeit und Selbstständigkeit wichtige Werte sind. Hier ist besonders die Vorbildfunktion der Führungskräfte gefragt. Diese müssen auch über die Fähigkeit zur offenen fachlichen Kommunikation sowie zur angebrachten Selbstkritik verfügen, um den in Abbildung 5 dargestellten Kreislauf aus Vorbild, Macht und Ignoranz zu verhindern. Denn wer ein besonderes Vorbild ist, der bekommt zunehmend Macht. Mit zunehmender Macht einer Person wächst nicht selten deren Ignoranz und sinkt damit meist der persönliche Informationsbedarf. Ignoranz zerstört so den Vorbildcharakter. Aus dem Vorbild wird plötzlich dann ein fast totalitär Herrschender, der so – unwillentlich und oft auch unwissentlich – seine eigne Position zerstört. Andauernde und von dritter Seite sicher gestellte Transparenz bzw. Durchlässigkeit in Organisationen mögen ein Mittel sein, um dies zu verhindern.

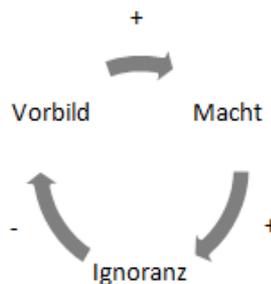


Abbildung 5: Kreislauf von Macht, Vorbild und Ignoranz

Es muss darüber hinaus für das Problem einer Stakeholder-Krise sensibilisiert werden. Dabei ist zunächst die Frage zu klären, was eine diese im jeweiligen Kontext ausmacht. Ist die Informationsversorgung im Unternehmen nicht in Ordnung, sind Informations- und Entscheidungsverhalten abgelenkt oder gar gestört oder fehlt es an einer notwendigen Adaptionsfähigkeit in den Köpfen der handelnden Personen? Letztendlich ist ein Unternehmen nichts anderes als ein Netzwerk von Vertragsbeziehungen; und es ist die Aufgabe der Geschäftsführung, diese Beziehungen auf ein klares gemeinsames Ziel auszurichten. Die Geschäftsführung muss die Mitarbeitenden hierbei durch ihre Vorbildfunktion in einem lebendigen Top-Down- und Bottom-up-Prozess mit einbeziehen und so an sich und das Unternehmen binden, um dessen gemeinsamen Erfolg zu sichern. Ist die Geschäftsführung dazu nicht in der Lage, können sich sehr schnell existenzbedrohende Phasen entwickeln.

Analog zu Mitarbeitergesprächen, in denen sich Führungskräfte über die Performance ihrer Mitarbeitenden äußern dürfen, solle es auch den Mitarbeitenden gestattet und ermöglicht werden, sich kritisch über die Führung des Unternehmens äußern zu dürfen. Hierfür ist die Etablierung von unternehmensweiten, verbindlichen „Good Governance“-Vereinbarungen in Steuerungs- und Regelungssystemen unabdingbar. Auf Vorstandsebene sollten daher auch Führungskräfte aus dem Personalbereich stärker berücksichtigt werden.

In den Unternehmen ist zunehmend zugleich auf eine längerfristig erfolgsabhängige Vergütung der Mitarbeitenden hinzuwirken. Dies erhöht die Identifikation mit der Organisation und motiviert diese zu selbstständigen Arbeitsweisen. Darüber hinaus wird durch die Identifikation mit dem Unternehmen das Frustrationspotenzial gesenkt und damit auch die Burnout-Problematik angegangen. Beispiele für Beteiligungen am Unternehmenserfolg gibt es viele. Von Boni-Systemen bis hin zur „Phantomaktie“ (z.B. bei Siemens), die Mitarbeitenden einen prozentualen Anteil des Unternehmens

– sozusagen virtuell – überschreibt. Nach einer Firmenzugehörigkeit von definierten Jahren wird dieser Anteil in eine reale Aktie oder einen Unternehmensanteil überschrieben.

Forderungen und Empfehlungen an die Wissenschaft und Lehre

Die Wissenschaft ist aufgefordert, Humankapital als strategischen Wettbewerbsfaktor bei der Betrachtung des Finanzkapitals mit ein zu beziehen. Insbesondere gilt es „Stimmigkeit“ zu erzielen unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren wie Geschäftsmodelle, Standardisierungsgrade, strategische Fristigkeiten und Kompetenzanforderungen. Zudem sind in Kooperation mit Unternehmen neue Erfassungsmethoden und Kennzahlen zur Bewertung des Humankapitals zu entwickeln. Diese Methoden dürfen sich dabei nicht nur auf monetär quantitative Aspekte beziehen, sondern sollten auch weiche Kenngrößen berücksichtigen. Diese neuen Methoden sind zu evaluieren und im Rahmen der wissenschaftlichen Lehre und Hochschulausbildung an Studierende und in Fortbildungsprogrammen zu vermitteln. Im Rahmen eines vom BMBF finanzierten Projektes „CustomB2B“ (www.customb2b.de) an der Universität Koblenz-Landau geschieht dies beispielsweise derzeit bei der Entwicklung eines Mess- und Entscheidungsmodells für Dienstleistungsprozesse des Customizing unter besonderer Berücksichtigung des Humankapitalfaktors „Kunde“. Zudem sind gefundenen Vorgehensweisen auf ihre informationstechnische Unterstützung hin zu überprüfen und anwendungsorientiert umzusetzen; Beispiele im Kontext des Wissenskapitals und dessen Management finden sich in jüngerer Zeit so auch z.B. aus der entsprechenden Arbeit der Fraunhofer Gesellschaft: <http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/>.

Analog zu Beispielen aus dem Spitzen- und Breitensport sollten wir das Humankapital dabei sowohl in der Breite als auch in der Spitze zu fördern. Die Devise kann auch in diesem Falle lauten: Kein Spitze ohne Breite und keine Breite ohne Spitze! Man bekommt nur Spitzensportler, wenn man Breitensport betreibt und man benötigt Spitzensportler, damit der Breitensport blüht. Bezogen auf das Humankapital macht es nicht nur viel Sinn Eliten zu fördern, aber auch keinen Sinn Eliten zu Gunsten der Breite zu verhindern. Es ist keine Sünde auf diese Weise erfolgreich zu sein oder gefördert zu werden. Die Anerkennung von Helden, „die die Karre aus dem Dreck gezogen haben“, sollte wieder etabliert werden. Deutschland muss insofern bezogen auf unser Humankapital wieder stärker proaktiv voran schreiten und mit viel Fantasie gestalterisch tätig werden. Und dazu ist ein entsprechend ausgerichtetes Wissenschafts- und Bildungssystem unabdingbar. So kann z.B. auf die Programme von „NFTE – Network For Teaching Entrepreneurship“ (www.nfte.de/) und „JSEN – Junior Social Entrepreneurship Network“ (www.jsen.de) hingewiesen werden, welches den Ansatz des „Entrepreneurial Design Thinking“[®] nutzt, um möglichst frühzeitig in Schulen die Ausbildung gründungsorientierter Denk- und Handlungsweisen im Kontext sozialer Problemlagen zu unterstützen. Humankapital entwickelt sich auf individueller Ebene und wird stark gefördert, wenn sich unsere Mitbürger von Jugend an auch als ihre eigenen „Lebensunternehmerinnen“ und „Lebensunternehmer“ verstehen. Die Kölner Initiative mit einer „Universitäts-Stiftung für Studium und Lehre“ greift im Zusammenwirken mit dem NRW-Stipendien-Programm und dem von Bundesrepublik ausgelobten Deutschland-Stipendium ist zugleich ein Beispiel dafür wie neben allen notwendigen sozialen Aspekten auch wieder die erzielten Leistungen in den Kanon der Förderung verstärkt einbezogen werden.

Sylt/Westerland, im März 2011

Matthias Bertram, Dernau
Christian L. Glossner, Zürich
Paul J. Groß, Köln
Christian Klär, Berlin
Harald F. O. von Kortzfleisch, Koblenz
Uwe V. Lobeck, Dresden
Dorothee Zerwas, Koblenz
Norbert Szyperski, Köln und Sylt

Dieses Memorandum wird auch unterstützt von:

(Stand 11.7.2011)

Christian Scholz
Dietmar Grichnik
Thomas Middelhoff
Alois Knoll
Günter Faltin
Eduard Heindl
Guenter Koch
Mart Kivikas
Dieter Wagner
Katja Roth
Joerg Staufenbiel
Andreas Grosz
Andreas Aepfelbacher