

Wissensbilanz Österreich

Wie kann ein Land Wissen bilanzieren?

Andreas Brandner, Günter Koch, Anja Lasofsky-Blahut, Ursula Schneider, Martin Unger,
Thomas Vlk, Elfriede Wagner



TRAFO

TRANSDISZIPLINÄRES
FORSCHEN

wb:ö
wissensbilanz österreich



Grafik, Produktion: www.plansinn.at
Lektorat: Bernhard Plos
Finanziert im Rahmen von www.trafo-research.at

Wissensbilanz Österreich

Wie kann ein Land Wissen bilanzieren?

AutorInnen:

Andreas Brandner, Günter Koch, Anja Lasofsky-Blahut, Ursula Schneider, Martin Unger,
Thomas Vlk, Elfriede Wagner

TRAFO
TRANSDISZIPLINÄRES
FORSCHEN

wb:ö
wissensbilanz österreich

Inhalt

Vorwort	3
1. Ein vielschichtiges Forschungsziel: Wie kann ein Land Wissen bilanzieren?	4
2. Ein transdisziplinäres Pilotprojekt: ein potenzieller Prototyp	8
3. Ein dreifaches Projektergebnis: Wissensbilanz, Wissenspartnerschaft, Agenda Wissen	12
4. Zusammenfassung und Ausblick	26

Vorwort

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse eines explorativen Pilotprojektes. Das Forschungsziel, ein Modell einer *Wissensbilanz Österreich* zu entwickeln, wurde kombiniert mit speziellen Forschungsfragen bezüglich der Methoden und Wirkungsweisen transdisziplinären Forschens. Das Ergebnis ist ein international einzigartiges Modell, das eine Grundlage für die nationale Bilanzierung von Wissen im Rahmen einer Wissenspartnerschaft bietet.

Das Modell der *Wissensbilanz Österreich* folgt dem Anspruch, eine umfassende Vision der ökonomischen Wettbewerbsfähigkeit gleichermaßen wie der sozialen Kohäsion und freien Kreativität zu unterstützen. Um diese umfassende Vision zu verwirklichen, wurde das Instrument der Wissensbilanz durch zwei weitere Elemente ergänzt: Einerseits durch die Agenda Wissen, die sich als Querschnittsdimension aller wissensrelevanten Einzelpolitiken versteht, diese verbindet und koordiniert. Andererseits um die Struktur der Wissenspartnerschaft. Aufbauend auf dem traditionellen österreichischen Erfolgsmodell der Sozialpartnerschaft bildet die Wissenspartnerschaft eine partizipative Struktur für einen nationalen wissenspolitischen Dialog, der wiederum zu einer konzertierten Wissenspolitik, der Agenda Wissen, führt. Die Wissenspartner wirken aktiv an einer kreativen Zukunftsgestaltung und Problemlösung mit und tragen gemeinsam die Verantwortung für die Entscheidungen und Ergebnisse. Die kooperative Wissenspartnerschaft

bemüht sich um die Aktivierung der reichhaltigen Ressourcen des Landes und um die Akzeptanz von erforderlichen Veränderungen in den betroffenen Bevölkerungsgruppen.

Österreich, das heute in der Welt hervorragend positioniert ist, kann selbstbewusst auf eine reiche Kultur des Wissens blicken, sollte sich gleichermaßen kritisch der Zeiten der intellektuellen Zerstörung bewusst sein und kann sich insbesondere durch eine partnerschaftliche Wissenskultur zukünftig als internationaler Vorreiter einer lebenswerten Wissensgesellschaft positionieren. Die vorliegenden Konzepte mögen dafür einen wertvollen Beitrag leisten.

Das Projektteam

*Andreas Brandner, Günter Koch, Anja Lasofsky-Blahut,
Ursula Schneider, Martin Unger, Thomas Vlk, Elfriede Wagner*

wb:ö
wissensbilanz österreich

1. Ein vielschichtiges Forschungsziel: Wie kann ein Land Wissen bilanzieren?

Ausgangssituation und Ziele

Die Lissabon-Strategie der Europäischen Union des Jahres 2000 gilt nach wie vor – obwohl die Zielerreichung nicht in Sicht ist – als ambitioniertes Signal Europas, eine neue globale Führungsposition einzunehmen. Die Lissabon-Strategie verfolgt einerseits das Ziel, durch verstärkte Investitionen in Informationstechnologie, Forschung und Bildung sowie Unternehmertum die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, andererseits die ökologischen und sozialen Errungenschaften im Sinne der sozialen Ausgewogenheit, des sozialen Friedens und des sozialen Zusammenhalts zu sichern.

Den Regierungen stehen dafür unterschiedliche Ansätze zur Verfügung. Ein Ansatz ist es, begünstigende rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen und für Sicherheit und ein gutes nationales Image zu sorgen, um sodann das Übrige der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Evolution, den privaten Initiativen und dem Unternehmertum der Bürger zu überlassen. Im Falle eines solchermaßen ausgeprägten Liberalismus wäre es wahrlich wenig attraktiv, sich für eine Wissensbilanzierung zu engagieren – es sei denn um den Erfolg der Evolution zu messen.

Die meisten Regierungen des 21sten Jahrhunderts nehmen eine aktivere Rolle in der Gesellschaft ein. Sie wenden eine größere Bandbreite an Messgrößen an, um die Erreichung der Leistungsziele der Regierungen zu bewerten und allenfalls aktiv für Verbesserungen zu sorgen.

Nicht erreichte Ziele können oftmals nicht mehr eingeholt werden und somit gewinnen Controlling-Instrumente, wie Sie in Unternehmen längst angewendet werden, an Bedeutung. Es werden allgemeine politische Visionen in konkrete strategische Ziele übergeleitet und mit operationalisierten Zielen konkretisiert. Diese wirken sodann handlungsleitend, die Zielerreichung wird gemessen, allfällige Zielabweichungen werden analysiert, um entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen setzen zu können. In regelmäßigen Abständen werden die Ziele selbst einer Revision unterzogen und an neue Rahmenbedingungen angepasst.

Dieser Controlling-Kreislauf ist ein generisches, rein formelles Modell, das auf alle Inhalte und Ziele angewendet werden kann. Es konkretisiert den Inhalt eines gewünschten Zielzustandes und übersetzt diesen in Handlungspläne. Dazu ist es erforderlich,

- die aktuellen Umfeldentwicklungen einschätzen zu können (geopolitische, wirtschaftliche, demographische Entwicklungen u.v.m.),
- die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und
- die Wirkungsbeziehungen zwischen input, output und impact beurteilen zu können.

Die Absicht, eine nationale Wissensbilanz zu entwickeln, ist daher keineswegs rein technisch umsetzbar. Vielmehr sind komplexe Themen berührt, wie allgemeine nationale Werteprioritäten, die wirtschafts- und sozialpolitischen Ansätze und vor allem die profunde Kennt-

nis der realen Abläufe und Mechanismen bis hin zum stillen Wissen um die informellen Gesetze, die Schleichwege und politischen Schlupflöcher.

Die Idee eines allumfassenden Weltstandards (bzw. auch nur eines europäischen Standards) der Wissensbilanzierung erscheint zwar als attraktiv im Sinne der internationalen Vergleichbarkeit. Sie hat ihre Berechtigung aber nur auf einer sehr allgemeinen und abstrakten Ebene, die den Nationalstaaten viel Freiraum gibt, allgemeine Ziele zu erreichen. Die europäischen Ziele (z.B. die Strukturkennzahlen der EU) stellen solche abstrakte Kennzahlen dar.

Im Sinne der Umsetzung einer realen Politik in einem realen zeitlichen und regionalpolitischen Kontext erscheint jedoch eine maßgeschneiderte Wissensbilanzierung angemessener, die die Betroffenen und damit deren explizites und implizites Wissen um die realen Umstände einbindet.

Das eine und andere sind nicht konkurrierende, sondern sich ergänzende Modelle. Wer würde schon gegen die Ziele der Lissabon-Strategie sein? Wer würde nicht eine erfolgreiche, glückliche und wettbewerbsfähige Europäische Union wollen, deren Erfolg auf der Intelligenz der EuropäerInnen aufbaut? Auch die großen strategischen Linien finden breite Zustimmung: Hervorragende Ausbildung, exzellente Forschung und Innovationskraft verbunden mit einer unternehmerischen und optimistischen Bevölkerung, gesetzliche und politische Strukturen, die Anreize für alle gesellschaftlichen Anspruchsgruppen bieten, bis hin zur persönlichen Freiheit und zahlreichen Bürgerrechten.

Wenn es aber um die konkrete Mittelallokation geht, um Prioritäten, um den Umgang mit alteingesessenen Rechten, entstehen konfligierende Ansichten, die mit weltumspannenden Standardindikatoren nicht aufgelöst werden können.

Genau dort wo es schwierig wird, setzt der Ansatz der *Wissensbilanz Österreich* an. Adressaten sind dabei zuerst die politischen, beamteten bzw. öffentlich-bediensteten, aber auch die privaten Verantwortlichen einer nationalen Wissenspolitik. Die Wissensbilanz macht die gemeinsamen ebenso wie die konfligierenden Ziele, die Erfolgsfaktoren ebenso wie ihre Abhängigkeiten sichtbar. Im Lernen um diese Zusammenhänge können Leistungen verbessert werden.

Darüber hinaus ist auch die breite Öffentlichkeit Adressat der Wissensbilanz, die damit mehr Einblick in das politische Handeln in einem relativ diffusen Feld gewinnt und an einem kollektiven Dialog zur Wissenspolitik partizipieren kann.

Warum sollte nun gerade die Wissensbilanz, die ja für Unternehmen bzw. NPOs entwickelt wurde, eine adäquate Hilfe bieten? Und ist es überhaupt zulässig, ein Modell, das für Organisationen und Unternehmen entwickelt wurde, auf die nationale Ebene zu übertragen?

Die Argumente, die zur Einführung der Wissensbilanz in Unternehmen geführt haben, treffen jedenfalls auch auf die Ebene des Staates zu: So wenig die Bilanz eines Unternehmens über dessen zukünftige Wettbewerbsfähigkeit aussagt, so wenig sagt das Bruttonationalprodukt über die gesellschaftlichen Themen aus, mit denen sich die europäischen Länder heute beschäftigen. Finanzielle Ergebnisse spiegeln

primär Leistungen der Vergangenheit wider und nicht automatisch die Befähigung einer zukünftigen Wertschöpfungsfähigkeit. Der richtige Einsatz des intellektuellen Kapitals hingegen hat sich als Gestaltungsfaktor Nr. 1 einer modernen Ökonomie entwickelt (vgl. OECD, 2006).

Das Projekt *Wissensbilanz Österreich* stellt den ersten Versuch in Österreich dar,

- Wissen als eine gemeinsame nationale Agenda zu positionieren,
- eine Infrastruktur zu schaffen, in der ein wissenspolitischer Dialog entstehen kann, Gemeinsamkeiten und Konflikte sichtbar gemacht und bewältigbar werden und
- konkrete und verbindliche Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Agenda zu setzen.

Wissenspolitik

Die inhaltliche Dimension einer Wissenspolitik bildet somit einen zentralen Kern der *Wissensbilanz Österreich* und damit des Projektes. Was aber ist Wissenspolitik?

Der Begriff Wissenspolitik gehört zu den jüngeren bis jüngsten „Wissensbegriffen“. Er ist hier im Rahmen des Projektes *Wissensbilanz Österreich* ein Schlüsselbegriff, weil eine nationale Wissensbilanz nicht das gesamte Wissen eines Landes misst, sondern das, was die Wissenspolitik als messenswert definiert.

Da der Begriff Wissenspolitik neu, wenig bekannt und uneinheitlich definiert ist, wird hier eine für dieses Projekt adäquate Definition vorgeschlagen:

Wissenspolitik wird im Projekt definiert als ein politisches Gestaltungsfeld. Sie

- verfolgt das Ziel, die Kompetenz der BürgerInnen und ihrer Gemeinschaften zu einer gegliückten, selbstbestimmten Lebensgestaltung nachhaltig zu ermöglichen und zu entwickeln,
- setzt Maßnahmen, die diesem Ziel – vor anderen Einzelinteressen – dienen und
- verfügt über Personen, die konkrete Verantwortung für die Umsetzung der Wissenspolitik tragen (das kann z.B. auch in einer „Wissenspartnerschaft“ mehrerer Beteiligten erfolgen).

Wissen wird in dem Kontext definiert als Kompetenz zur Lebensgestaltung. Mit diesem breiten und umfassenden Begriff der Wissenspolitik differenziert sich das Projekt teilweise von anderen aktuellen Zugängen zu Wissenspolitik. Da aber gerade Politik ein konkretes Gestalten erfordert und damit einen Ausgleich unterschiedlicher Zieldimensionen, erscheint nur ein integrierter Ansatz der Wissenspolitik als angemessen, damit über die gesellschaftlichen, ökonomischen und individuellen Ansprüche ein ausgewogenes Ganzes entsteht.

Das ist in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion zum Thema Wissenspolitik nicht selbstverständlich. Die Abbildung auf der nächsten Seite gibt eine Übersicht über aktuelle Ansätze der Wissenspolitik und positioniert den wb:ö-Ansatz als ersten integrativen Ansatz der Wissenspolitik.

Übersicht: Wissenspolitik und Positionierung des wb:ö-Ansatzes

Autor	N. Stehr*	W. Rammert**	P. Wehling***	wb:ö
	„regulativ“	„innovationsorientiert“	„reflexiv“	„integriert“
Def. Wissen	Fähigkeit zum sozialen Handeln; Handlungsvermögen	Kompetenz, etwas zu tun		Kompetenz zur Lebensgestaltung
Fokus	Verwendung von neuem Wissen	Wissensproduktion	Reflexion und Demokratisierung der Wissenschaft	Wirkungen, Prozesse und Potentiale von Wissen
Warum Wissenspolitik notwendig?	Verwendung neuen Wissens erzeugt exogene Kosten > Kosten-Nutzen-Abwägung von außen wird notwendig; Wissenschaft als Quelle von Unsicherheit	Notwendigkeit einer adäquaten institutionellen Infrastruktur für die heterogen verteilte Wissensproduktion und die Nutzung des impliziten Wissens	Aufbrechen der Wissensordnungen; Nichtwissen; Notwendigkeit zur Bereitstellung sachlich angemessener und legitimer Verfahren	Integrierte Gestaltung der Wissensgesellschaft; neue Perspektiven für fragmentierte Einzelpolitiken
Ziel(e) von Wissenspolitik	Antizipation ökologischer und sozialer Konsequenzen der Anwendung neuer Erkenntnisse; demokratische Kontrolle der Anwendung von Wissen	Wissenswachstum Wissensdiversität	Demokratisierung der Wissenschaft; Auswirkungen neuen Wissens reflektieren und umwelt- wie sozialverträglich gestalten	Integrierte, gesellschaftliche Rahmensteuerung; Wettbewerbsfähigkeit; individuelle Selbstgestaltung

* N. Stehr (2003): Wissenspolitik. Die Überwachung des Wissens

** W. Rammert (2003): Zwei Paradoxien einer innovationsorientierten Wissenspolitik – Die Verknüpfung heterogenen und die Verwertung impliziten Wissens

*** S. Bösch; P. Wehling (2004): Wissenschaft zwischen Folgenverantwortung und Nichtwissen

2. Ein transdisziplinäres Pilotprojekt: ein potenzieller Prototyp

Hintergrund und Vorgehensweise

Das Projektteam formierte sich im Zuge einer Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kunst im Jahr 2004 mit dem Programmtitel „TRAFO – Transdisziplinäres Forschen“. Im Vordergrund stand die Frage, wie – unter welchen Rahmenbedingungen, mit welchen Methoden und Instrumenten, in welcher personellen Zusammensetzung, etc. – transdisziplinäres Forschen funktionieren und sich gegenüber einer rein disziplinären bzw. multidisziplinären Forschung bewähren kann. Das Projekt *Wissensbilanz Österreich* wurde sodann vom Kernteam eingereicht, mit der Überzeugung, dass die Entwicklung einer nationalen Wissensbilanz nur unter Einbindung der Betroffenen ein nachhaltiger Erfolg werden kann – insbesondere weil das implizite Wissen der Beteiligten aus ihren jeweiligen Kontexten zu einem realistischen Ergebnis beiträgt. Das erweiterte Projektteam (ca. 30 Personen) bestand daher aus VertreterInnen institutionalisierter Anspruchsgruppen (Ministerien oder Sozialpartnern) sowie von Unternehmen, NGOs und Experten, die einen breiten Querschnitt der Bevölkerung einbrachten.

Transdisziplinarität bedeutet im Kern, dass das wissenschaftliche Wissen mehrerer wissenschaftlicher Disziplinen ebenso eingebunden ist, wie das „lebensweltliche“ Wissen / Erfahrungswissen der PraktikerInnen.

Es wurde ein Ablauf entwickelt, der diese einzelnen Kontexte respektiert, jedoch auch zu einem Dialog und letztlich zu einer Integration zu einem gemeinsamen Ganzen führt. Wie die Abbildung 1 zeigt, wurden klassische Forschungsmethoden, Methoden der Großgruppenintervention und themenzentrierte Workshops kombiniert.

Beginnend mit Einzelinterviews wurde versucht, die TeilnehmerInnen in ihrem speziellen Kontext abzuholen und ihre perspektivische Sicht festzuhalten, bevor sie sich durch den Dialog verändert. Die sogenannten „initial statements“ verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen und Anspruchsgruppen stellten eine substantielle Ausgangsbasis für die erste gemeinsame Sitzung, die den Zweck hatte, Vertrauen zu schaffen, Empathie zu fördern und eine gemeinsame Vision zu entwickeln – wichtige Voraussetzungen für den Austausch von implizitem Wissen. Dazu wurden die Methoden „World Café“ und „Zukunftskonferenz“ eingesetzt. Auf der Basis wurde in Kleingruppen themenspezifisch weitergearbeitet. Da auch dort wieder unterschiedliche Kreativitätstechniken angewendet wurden, wurden diese Kleingruppen als „innovation labs“ bezeichnet.

Die Ergebnisse wurden wiederum in einem Integrationsworkshop zusammengeführt, das Grobgerüst der *Wissensbilanz Österreich* war fertig. Die nächste Phase widmete sich der vertiefenden Arbeit an Schwerpunktthemen, die als besonders erkannt wurden, z.B. Wissen

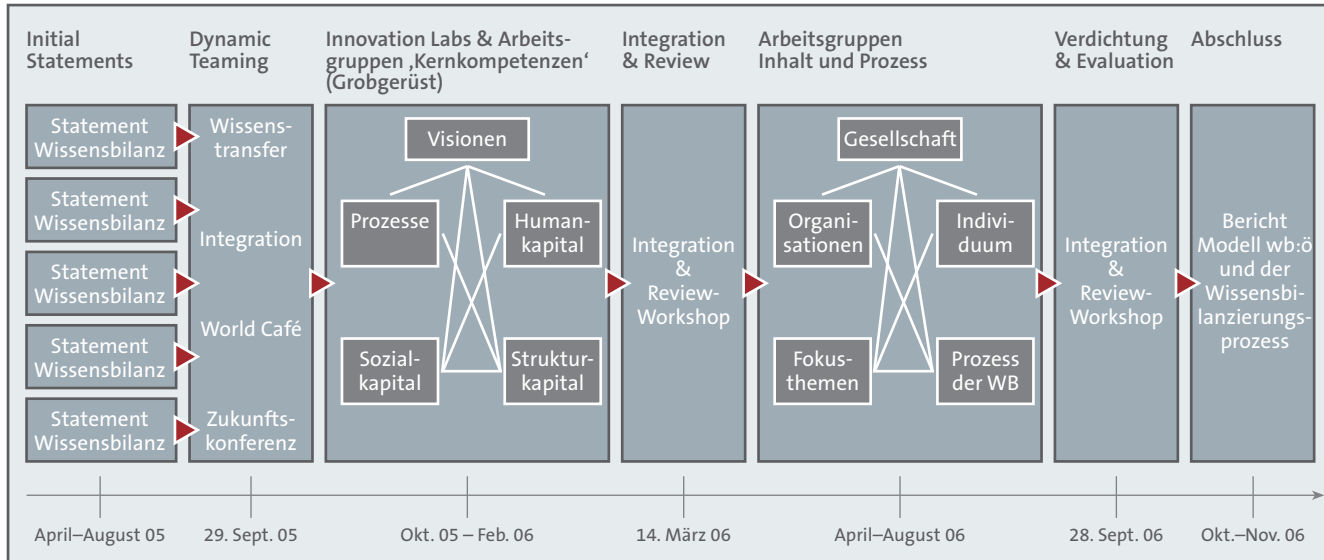


Abbildung 1: wb:ö – Forschungsprozess

und Migration, Wissen und Geschlechtergerechtigkeit, Wissen und Wettbewerbsfähigkeit u.a.

Gleichzeitig entstand der Bedarf, den Prozess der Wissensbilanzierung noch stärker herauszuarbeiten und Klarheit über die Strukturen

der Zusammenarbeit zu bekommen. Ergebnis dieser Arbeiten war die Wissenspartnerschaft. All diese Arbeiten wurden wiederum in einem abschließenden Integrationsworkshop zusammengeführt und von der gesamten 40-köpfigen Gruppe angenommen.



Abbildung 2: Die Rollen von Kernteam und erweitertem Projektteam

Die Auswahl und die Gestaltung der Methoden orientierte sich stets an einer durchgängig geführten und laufend gepflegten Projekt-Wissensbilanz. Diese diente dazu, die diversen Ansprüche und Ziele zu koordinieren sowie die Projektleistungen und -ressourcen gemeinsam zu vereinbaren. Zu den Zielen gehörten auch die Ziele betreffend die Kultur wie z.B. Vertrauen, Wertschätzung, Empathie, Offenheit oder eine gemeinsame Vision. Diese Ziele haben wesentlich zur Gestaltung des Prozesses und zur Auswahl der Methoden beigetragen.

Rollen

Verglichen mit den Ansätzen in Finnland oder Marokko (vgl. Koch, 2007), ist der österreichische Ansatz stärker an der Idee des web 2.0 orientiert: Statt dem Top-down-Vorgehen findet hier eine Mehrwegkommunikation statt, in der die inputs der TeilnehmerInnen und ExpertInnen in eine gemeinsame akzeptierte Handlungsgrundlage überführt werden.

Abbildung 2 erläutert die spezifischen Rollen des Kernteams und des erweiterten Projektteams. Die Mitglieder des Kernteams setzten sich aus ForscherInnen und ExpertInnen im Bereich Wissensgesellschaft zusammen und sorgten für die Gestaltung des Prozesses, die Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen und die Nachbereitung von gemeinsamen Diskursen. Das erweiterte Projektteam beteiligte sich am Diskurs, brachte Wissen und Interessen ein und bewertete die Ergebnisse.

Das Projekt wb:ö strukturierte sich also in eine Abfolge von Workshops mit unterschiedlichen Aufgaben (Ideengenerierung, Diskussion, inhaltliche Strukturierung), Methoden (World Café, Zukunftskonferenz, Open Space, Brainwriting, 6-3-5-Technik, Gift-Gegengift-Technik, verschiedene Moderationstechniken,...) und Strukturen (von Interviews über Kleingruppenworkshop bis Plenum). Das Kernteam bereitete die Workshops inhaltlich und methodisch vor, moderierte und protokollierte den Workshop, wertete die Evaluierungen (Fragebögen, Blitzlicht) aus und sorgte für eine entsprechende Nachbereitung der Workshops. Um die reflexiven Elemente im Projektablauf zusätzlich qualitativ zu unterstützen, nahmen Mitglieder des Kernteams bei ausgewähl-

ten Arbeitsgruppen zudem eine Rolle der teilnehmenden Beobachtung ein.

Diese Verteilung der Aufgaben – moderierendes und koordinieren des Kernteam und erweitertes Projektteam mit Fokus auf den inhaltlichen Diskurs und Entscheidungen – findet sich letztlich im vorgeschlagenen Modell der Wissenspartnerschaft wider. Die entwickelte und erprobte Methode des transdisziplinären Forschens bildet somit eine Grundlage für den realen wissenschaftlichen Prozess.

Grundlegende Annahmen

Da das Kernteam gestaltenden Einfluss auf das Projekt hatte, war es besonders wichtig, grundlegende Annahmen – die sich im Forschungsprozess verändert und entwickelt haben – offen zu legen und diese mit dem erweiterten Projektteam abzustimmen. Diese Annahmen waren:

- Das Projekt orientiert sich im Sinne der Lissabon-Agenda an einer dreifachen Vision: An sozialem Zusammenhalt als Gesellschaft, der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Organisationen und an kreativer Selbstbestimmung der Individuen.
- Die *Wissensbilanz Österreich* versteht sich als ein Teil eines Prozesses in dem Wissen hauptsächlich generiert wird, nicht nur gemessen.
- Die *Wissensbilanz Österreich* ist mehr ein Prozess als ein Produkt: Er steht auf drei Säulen: Der Agenda Wissen (AW) als wissenschaftliches Programm, der Wissenspartnerschaft (WP) als Struktur und



Abbildung 3: Bei der Arbeit im „World Café“ (v.l.n.r.): Dagmar Linde, IBM; Marie-Agnes Dittrich, Universität für Musik und darstellende Kunst; Elfriede Wagner, Institut für Höhere Studien; Herwig Jobst, Arbeiterkammer Österreich; Alexis Neuberg, Wiener Integrationskonferenz; Dan Jakubowicz, SOL

- Prozess und der Wissensbilanz (wb:ö) als Planungs-, Steuerungs- und Kommunikationsinstrument.
- Die Wissensbilanz ersetzt oder konkurriert nicht mit Einzelpolitiken und deren Kennzahlen in den Bereichen Bildung, Forschung, Technologie, sondern fokussiert vielmehr auf deren Integration und Ergänzung.
- Der gesamte Prozess soll eine realpolitische Wirkung erzielen. Dabei

sollen die historischen Wurzeln, die aktuelle geopolitische Lage, die spezifischen Stärken und Schwächen berücksichtigt werden, um über die Standardmaßnahmen aller Regierungen hinauszugehen, die sich der Intensivierung von Forschung, Bildung und Technologie widmen.

- Die Wissensbilanz muss demnach mehrere Adressaten ansprechen und dabei die Unterschiedlichkeit der damit verbundenen Sprachen berücksichtigen.

3. Ein dreifaches Projektergebnis: Wissensbilanz, Wissenspartnerschaft, Agenda Wissen

Der Projekttitle *Wissensbilanz Österreich* war zwar von Anfang an zugkräftig und sorgte für Interesse und Aufmerksamkeit, allerdings ist das Instrument alleine wirkungslos, wenn nicht auch eine Struktur und ein Prozess der Wissensbilanzierung damit verbunden ist.

Die Struktur der Wissensbilanzierung bildet die „Wissenspartnerschaft“. Den Prozess, der letztlich zu einer wissenschaftlichen Agenda führt, nennen wir „Agenda Wissen“-Prozess. Im folgenden werden die drei Teile des Ganzen vorgestellt:

Die Wissensbilanz Österreich

Das Modell der *Wissensbilanz Österreich* basiert auf einem Modell, das von zwei Mitgliedern des Kernteams – Ursula Schneider und Gün-

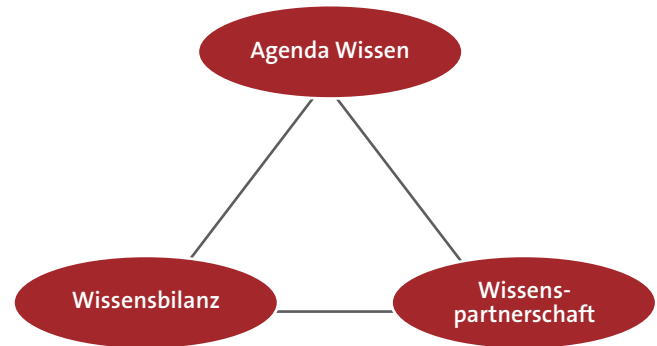


Abbildung 4: Die Wissensbilanz im Kontext der Wissenspartnerschaft und der Agenda Wissen

ter Koch – bereits 1998/99 für das Forschungszentrum Seibersdorf (Austrian Research Centers) entwickelt wurde (vgl. Schneider/Koch 1999).

Dafür sprechen mehrere gute Gründe:

Das Modell wurde in der wissenschaftlichen Community ebenso wie von der Praxis positiv aufgenommen. Es bildete die Grundlage für das Universitätsgesetz 2002, das die österreichischen Universitäten zur jährlichen Wissensbilanzierung verpflichtet.

Das Modell verbindet einerseits die kapitalorientierte Perspektive mit einer wertschöpfungsorientierten Perspektive, indem input, output und impact in einem Wirkungszusammenhang betrachtet werden.

Die prozessorientierte Perspektive entspricht dem Projektziel, eine Vision für die Wissensgesellschaft (impact) durch eigenes Handeln und entsprechende Rahmenbedingungen erreichen zu können.

Das Modell ist ausreichend generisch und formell, um die politischen Ausprägungen einer Wissenspolitik nicht bereits zu determinieren. Das Modell zwingt jedoch zu einem strukturierten Diskurs und zu konkreten Ergebnissen, es visualisiert Abhängigkeiten und macht Wirkungszusammenhänge transparenter.

Das Modell (Abbildung 5, Seite 14) gliedert sich in vier Bereiche:

Der erste Bereich **Politik/Strategie** bildet die Ausgangsbasis für die Wissensbilanz. Auf der Basis von allgemeinen nationalen Visionen und Werten, in Kenntnis der aktuellen nationalen und internationalen Entwicklungen sowie unter Berücksichtigung der eigenen Stärken und Schwächen wird eine umfassende Wissenspolitik (großer Pfeil) gebildet, welche die nächsten drei Bereiche umspannt:

Sie richtet sich auf die zu erzielenden **Wirkungen** einer gelungenen Wissensgesellschaft – auf den Ebenen des Staates, der Wirtschaft und Organisationen sowie der Individuen. Alle drei Ebenen sollen gleichermaßen berücksichtigt, deren Ansprüche balanciert werden. Die Gliederung gilt als Innovation in der Wissensbilanzierung und zieht sich durch das gesamte Instrument.

Diese Wirkungen werden erzielt durch die Erbringung von **Leistungen**. Zu den wichtigsten identifizierten Leistungen wurden im Projekt die Bildungs-, Beratungs-, Forschungs-, Innovations-, Kommunikations- und Informationsleistungen gezählt.

Die wiederkehrende Erbringung dieser Leistungen in einer hohen Qualität erfordert vielfältige **Potenziale**. Diese müssen zuerst aufgebaut werden, bevor sie dann der Leistungserbringung dienen können. Diese Potenziale sind noch keine Garantie, aber eine notwendige Voraussetzung für die Leistungserbringung. Die Potenziale gliedern sich wiederum in die:

- Humanpotenziale: Das Wissen, die Werte und Fähigkeiten jener Menschen, die am Leistungsprozess beteiligt sind.
- Strukturpotenziale: Das verdinglichte intellektuelle Potenzial, wie z.B. Infrastrukturen, Technologieausstattung, eingespielte Prozesse oder auch rechtliche Strukturen etc.
- Sozial- und Beziehungspotenziale: Alle Beziehungen zwischen Menschen und sozialen Gruppen im Inneren und im Äußeren.

Der dargestellte Pfeil mit den Begriffen „Evaluieren“ und „Lernen“ verweist auf den mit dem Instrument verbundenen Controlling-Kreislauf des Planens, Umsetzens, Evaluierens und Lernens. Der Prozess wird im Kontext des Agendaprozesses unten ausführlicher dargestellt.

Die folgenden Matrizen (ab Seite 15) bilden das inhaltliche Gerüst der *Wissensbilanz Österreich* und konkretisieren die Erfolgsfaktoren der jeweiligen Handlungsfelder:

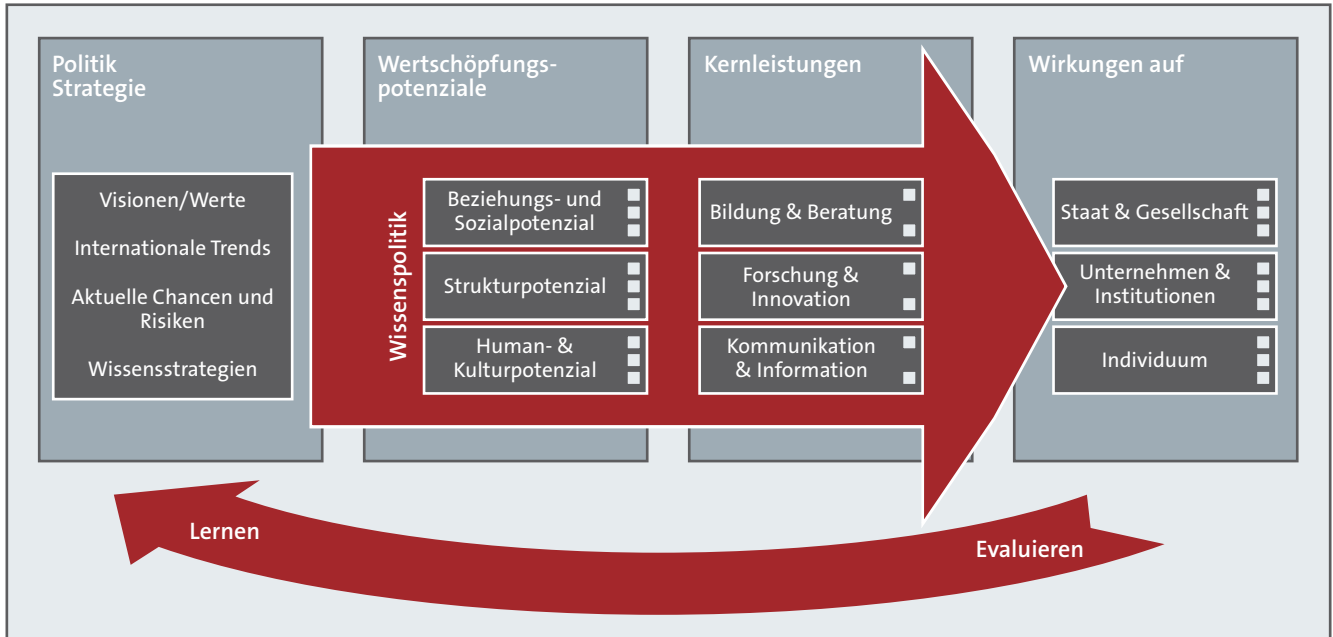


Abbildung 5: Das Modell der Wissensbilanz Österreich (auf Basis des Modells von Schneider/Koch 1999)

Wirkungen: Ziel von Wissenspolitik ist, die Kompetenz der Menschen und ihrer Gemeinschaften zu einer geglückten, selbstbestimmten Lebensgestaltung nachhaltig zu ermöglichen und zu entwickeln.

	Individuum	Organisation	Gesellschaft
Individuum	<p>Kompetenz des Individuums, zum eigenen Erfolg und zum Erfolg des privaten Umfelds beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz, mit Veränderungen umzugehen und sie sinnvoll zu initiieren • Wahrnehmung der individuellen Verantwortung für Wissen und Lernen • Employability und „Gesellschaftsfähigkeit“ 	<p>Kompetenz des Individuums, zum organisationalen Erfolg beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Anwendung des erworbenen Wissens • Schlüsselqualifikationen 	<p>Kompetenz des Individuums, zum gesellschaftlichen Erfolg beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelebte Solidarität • Mitbestimmungsrechte werden kompetent wahrgenommen • Aktive Teilnahme der Menschen am kulturellen und gesellschaftlichen Leben
Organisation	<p>Kompetenz von Organisationen, zum Erfolg von Individuen beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung von Erfahrungswissen • Möglichkeiten des lebensbegleitenden Lernens • Raum für Reflexion und Neuorientierung • Work-Life-Balance 	<p>Kompetenz von Organisationen, zu ihrem eigenen Erfolg beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraktive Rahmenbedingungen für Wissensarbeit • Themenführerschaft in priorisierten Kernkompetenzen auf internationaler Ebene • Internationale Netzwerke aufgebaut 	<p>Kompetenz von Organisationen, zum gesellschaftlichen Erfolg beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraktiverer Wirtschaftsstandort Österreich • Hochspezialisierte Tätigkeiten, funktionsfähige Cluster und Netzwerke • Organisationen agieren nachhaltiger
Gesellschaft	<p>Kompetenz der Gesellschaft, zum Erfolg von Individuen beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Begabungen und Einzigartigkeit gefördert • Gesellschaftliche Teilhabe aller • Vielfalt und überprüfbare Qualität von Bildung und Wissensdiensten 	<p>Kompetenz der Gesellschaft, zum organisationalen Erfolg beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovative Organisationen • Nationale und internationale Leistungseliten • Attraktiver Standort für Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung, auch für Spitzenkräfte • Aufschwung gesellschaftlich akzeptierter innovativer Wirtschaftsbereiche 	<p>Kompetenz der Gesellschaft zum eigenen Erfolg beizutragen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hohe finanzielle, soziale und ökologische Standards • Keine sozialen, ethnischen und geschlechterspezifischen Diskrepanzen im Bildungsverhalten • Höheres Bildungsniveau quer durch alle Schichten • Diskursives Klima • Unabhängigkeit und Vielfalt von Medien und Informationsquellen als kritische Kontrollinstanz • Erschließung bisher ungenutzter Wissenspotenziale z.B. von MigrantInnen

Leistungen: Eine Wissensgesellschaft erbringt ihre Kernleistungen in hohem Maße sinnvoll, wenn der zeitgerechte Wissensaufbau, die Möglichkeit der Umsetzung desselben sowie der Know-how-Transfer in und über alle Ebenen hinweg gewährleistet ist.

	Forschung und Innovation (Neues entwickeln, verändern, umsetzen)	Bildung und Beratung (Kompetenz aufbauen)	Information und Kommunikation (Wissen vernetzen und verteilen)
Individuum	<p>Entwicklungsleistungen des Individuums</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sich persönlich – privat und beruflich – mit Blick auf gesellschaftliche Entwicklungen (neu) orientieren • An der persönlichen Weltoffenheit arbeiten • Innovationen im individuellen Bereich umsetzen • Bewährtes bewahren und tradieren 	<p>Bildungsleistungen des Individuums</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umfassende persönliche Bildung (fachlich, sozial, kulturell, ökologisch, unternehmerisch, ethisch, etc.) – formell und informell • Inanspruchnahme persönlicher Beratungsleistungen, wie Coaching/ Supervision • Mobilität steigern, interkultureller Wissensaustausch 	<p>Kommunikationsleistungen des Individuums</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medien und Kommunikationsleistungen aktiv nutzen • Wissen und Werte im persönlichen Umfeld sowie medial vermittelt aktiv teilen • Verantwortung übernehmen, Standpunkte beziehen und hinterfragen • Erfahrungswissen weitergeben bzw. anwenden
Organisation	<p>Innovationsleistungen von Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationale Spitzenforschung in Schwerpunktthemen ausbauen • Human-, Sozial- und Strukturpotenziale internationalisieren • Innovationskraft dauerhaft sichern • Möglichkeiten für persönliche Spezialisierung anbieten • Kooperative F&E ausbauen 	<p>Bildungs- und Beratungsleistungen von Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ hochwertige Beratungs- und Bildungsleistungen anbieten und international austauschen • Beratungs- oder Bildungsleistungen nutzen • Kompetente Bildungsberatung • Entwicklung und Anwendung innovativer Lehr- und Lernmethoden 	<p>Kommunikationsleistungen von Organisationen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsforen (national und international) betreiben und daran aktiv teilnehmen • Wissen bedarfsgerecht und barrierefrei verfügbar und nutzbar machen • Organisationales Wissen intern und extern teilen, Lernen in Netzwerken • Durchgängigkeit des Wissenschaftstransfers sichern
Gesellschaft	<p>Gesellschaftliche Innovationsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Grundlagenforschung auf allen Gebieten • Förderung von anwendungs- und praxisorientierter Forschung • Strategieentwicklung und Reform des Wissenssystems und gesellschaftlicher Wissensleistungen (Bildung, Forschung, etc.) • Prozesse der öffentlichen Verwaltung menschen- und wirtschaftsgerecht gestalten • Reflexion von Reformprozessen 	<p>Gesellschaftliche Bildungs- und Beratungsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt, Zugang, Qualität und Aktualität von allgemeinen und spezialisierten Bildungsleistungen sichern • Aus- und Weiterbildung von AusbilderInnen und BeraterInnen • Individuelle Förderung (z.B. Hoch- und Minderbegabte, Menschen mit psychischer/ physischer Behinderung,...) • Öffentliche Beratungsleistungen verbessern 	<p>Gesellschaftliche Kommunikationsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung und Betreiben von Plattformen für anspruchsrgruppenübergreifenden politischen Dialog • Medienvielfalt fördern • Verständliche Veröffentlichungen • Österreichische Kultur- und Wissensproduktion im Ausland sichtbar machen und vice versa • Verständigung der Generationen, Kulturen und Nationen • Bereitstellung von umfassenden Daten/ Informationen über das Bildungs- und Forschungssystem in Österreich

Human- und Kulturpotenzial: Die Individuen, die Organisationen und die Gesellschaft müssen Willens und in der Lage sein, ihre Werte, ihr Wissen und ihr Können zu kennen und zum Erfolg/Wohle von Individuen, Organisationen und der Gesellschaft anzuwenden.

	Werte	Wissen	Können
Individuum	<p>Individuelle Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demokratische und rechtsstaatliche Grundwerte • Neugier, Vielfalt und Kreativität • Individualismus und Genuss • Solidarität und Sicherheit • Vertrauen in sich und andere • Engagement und Leistung • Nachhaltigkeit • Sinnorientierung 	<p>Individuelles Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitgemäße Allgemeinbildung und Orientierungswissen • Spezialisiertes Fachwissen • Erfahrungswissen 	<p>Individuelles Können</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstkompetenz • Lern- und Problemlösungskompetenz • Soziale Kompetenz • IT-Kompetenz • Interkulturelle Kompetenz, Deutsch- und Mehrsprachigkeit • Kulturelle Kompetenz und künstlerische Fähigkeiten
Organisation	<p>Organisationale Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Verantwortung • Stakeholderorientierung • Nachhaltigkeit & Langfristigkeit • Innovation • Good Corporate Governance & CSR • Antidiskriminierung als Wert 	<p>Organisationales Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talente akquirieren, entwickeln und halten • Wahrung und Nutzung impliziten Wissens • Aufbau und Erhalt der organisationalen Wissensbasis 	<p>Organisationales Können</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lern- und Veränderungsfähigkeit • Managementkompetenzen und unternehmerische Fähigkeiten • Entfaltung von Kernkompetenzen • Kooperationsfähigkeit • Intra- und interorganisationale Mobilität • Interkulturelle Kompetenz • Fähigkeit nach ethischen Grundwerten zu handeln • Fähigkeit Ungleichbehandlung in der Organisation zu erkennen und abzubauen
Gesellschaft	<p>Kollektive Werte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung von Wissen, Wissensträgern, -vermittlerInnen und -empfängerInnen • Pluralität • Gegenseitiger Respekt aller gesellschaftlicher Gruppen • Globale Vernetzung • Nachhaltigkeit 	<p>Kollektives Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissen um natürliche, kulturelle und intellektuelle Ressourcen • Kulturelle Identität • Hochentwickelte Wissensgesellschaft 	<p>Kollektives Können</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche Lern- und Veränderungsfähigkeit • Fähigkeit der Gesellschaft zu produktivem Umgang mit Vielfalt • Kooperationsfähigkeit

Strukturpotenzial: Dem Strukturpotenzial der wb:ö sind sowohl immaterielle als auch materielle Komponenten zuzuordnen. Das Wissenssystem Österreichs ist für alle Menschen zugänglich und durchlässig; es ist aktuell, innovationsfördernd und dynamisch. Das Wissenssystem basiert auf einer flächendeckenden und zeitgemäßen Infrastruktur, welche es optimal unterstützt.

	Wissenssystem – Lernen	Wissenssystem – Allgemein	Physische Infrastruktur
Individuum	<p>Individuelle Wissensprozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung individueller Unterschiede in Ausbildung, Weiterbildung, LLL • Vereinbarkeit von Lebenssituation und Bildung (LLL) • Anerkennung von Erfahrungswissen beim Zugang zur höheren Bildung 	<p>Individuelles Wissenssystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Lebensgestaltung und Freiräume (Rückzugsmöglichkeiten!) • Qualitative Eintrittsbarrieren zur Berufsausübung • Mitbestimmungschance der/s Einzelnen • Zugang zu Erfahrungswissen • Zugang zu vielfältigen Erfahrungsräumen 	<p>Individuelle Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anbindung an ortsunabhängige Informations- und Kommunikationsinfrastruktur
Organisation	<p>Organisationales Wissenssystem – Lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Wissensverlusten • Leistungsfähigkeit der Bildungs- und Forschungseinrichtungen • Lernprozesse in Organisationen und Unternehmen 	<p>Organisationales Wissenssystem – Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinnvolle Wettbewerbsintensität und Marktdifferenzierung in Wissensbranchen (Bildung, Forschung, Beratung, Medien, etc.) • System zur Sicherung von Erfahrungswissen • Spezialisierung in Wissensnischen • Innovationsfördernde Organisationsstrukturen 	<p>Organisationale Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochwertige Ausstattung der Bildungs- und Forschungseinrichtungen • IT-Infrastruktur – Virtualisierung der Organisation
Gesellschaft	<p>Gesellschaftliches Wissenssystem – Lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effektivität und Qualität öffentlicher Wissensdienstleister (Unis, Schulen, Museen, Bibliotheken, etc.) • Anreizsysteme für naturwissenschaftliche und technische Fächer • Qualitätsstandards in der Aus- und Weiterbildung • Bedarfsorientiertes individuelles Angebot an Wissensdienstleistungen v.a. für bisher vernachlässigte Gruppen • Transparenz, Zugänglichkeit und Durchlässigkeit des Bildungssystems sichern 	<p>Gesellschaftliches Wissenssystem – Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> • System zur effizienten, transparenten und diversifizierten Information und Kommunikation der öffentlichen Hand • Anerkennung von Erfahrungswissen 	<p>Gesellschaftliche Infrastruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flächendeckendes Angebot an Bildungs-, Beratungs-, Kultureinrichtungen • Technische Zugangsmöglichkeiten zu Wissens- und Informationsquellen • Plattformen für interkulturellen Wissensaustausch • Infrastruktur zur Partizipation • Gläserne Verwaltung und Verpflichtung zur Veröffentlichung gesellschaftlich relevanter Daten • Flächendeckendes Angebot an Betreuungseinrichtungen zur Vereinbarkeit von Bildung/Beruf und Familie • Architektur, die Freiraum und Rückzug (Kreativität) unterstützt

Sozial- und Beziehungspotenzial: Österreich, seine Organisationen und Menschen sind wirkungsvoll in ein soziales, kulturelles und professionelles Umfeld eingebunden, das Halt und Stabilität nach innen gleichermaßen gibt wie die Möglichkeit konstruktiver Partnerschaften nach außen.

	Beziehungen hoher sozialer Nähe	Beziehungen mittlerer sozialer Nähe	Beziehungen geringer sozialer Nähe
Individuum	<p>Persönliche Beziehungen mit hoher sozialer Nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch aktives Handeln • Unterstützung durch Bereitstellung von Ressourcen (Finanzierung, Förderung, Vermittlung, etc.) • Quantität des persönlichen Relationskreises • Qualität und Intensität des persönlichen Relationskreises 	<p>Persönliche Beziehungen mit mittlerer sozialer Nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktives Engagement in Vereinen, Netzwerken, Peer Groups, Organisationen und Interessensvertretungen • Gelebte MentorInnenchaft, Lernende-Lehrende-Beziehung 	<p>Persönliche Beziehungen mit geringer sozialer Nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passive Mitgliedschaft in Vereinen, Netzwerken, Peer Groups • Passive Mitgliedschaft in Organisationen zur Interessenvertretung und öffentlichen Mitsprache • Gelebte globale Solidarität • Kenntnis der Aufgaben und Rollen internationaler Organisationen
Organisation	<p>Organisationale Beziehungen mit hoher sozialer Nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung und Unterstützung zwischen Organisationen; längerfristige und enge Partnerschaften • Strategisches Eigeninteresse, welches das Ergebnis einer Kooperation verbessert • Gute interne Zusammenarbeit • Kultur des Wissensteilens • Rücksichtnahme der Organisation auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Angehörigen 	<p>Organisationale Beziehungen mit mittlerer sozialer Nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Punktuelle Kooperationen: Teilnahme an Netzwerken, inter- und transdisziplinären Plattformen • Vernetzung von Ausbildungs-, Praxis- und Forschungseinrichtungen • Internationale Vernetzung, Außenhandel • Gesellschaftspolitisches Engagement • Kooperationen von Wissensorganisationen in Wissensclustern bei priorisierten Themen 	<p>Organisationale Beziehungen mit geringer sozialer Nähe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zugehörigkeit zu einer Community • Ressourcenmäßige Unterstützung von anderen Organisationen, die gesellschaftspolitische Verantwortung übernehmen • Internationaler Wissenstransfer
Gesellschaft	<p>Gesellschaftliche Nahebeziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktive Ausgestaltung der EU-Mitgliedschaft • Regionale grenzüberschreitende Kooperation • Gelebte europäische Identität 	<p>Aktive Wahrnehmung globaler Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen außerhalb der EU • Aktive Entwicklungszusammenarbeit und Katastrophenhilfe • Mitgestaltung internationaler Abkommen • Mitverantwortung für die Weltgemeinschaft • Mitgestaltung globaler Werte • Aktive Vertretung der Menschenrechte, des Arten- und Umweltschutzes 	<p>Passive Wahrnehmung globaler Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verankerung in der internationalen Gemeinschaft • Einhaltung internationaler Abkommen • Neutrale Plattform zur Förderung des internationalen Dialogs • Aufnahme von Menschen in Not

Die oben dargestellten Matrizen bilden einen Überblick über die im Dialog befindlichen Themen. Sie wirken im ersten Augenblick etwas „erschlagend“, bieten aber eine gute Struktur für ein komplexes Thema. Hinter diesen Matrizen befinden sich vertiefende Erläuterungen, die im Hypertextformat aufgebaut sind, sodass in einer elektronischen Form per Klick zu jedem Begriff bzw. jedem Erfolgsfaktor eine Erläuterung zu finden ist.

Diese Erläuterungen werden hier exemplarisch dargestellt:

Kategorie: Kompetenz der Organisationen, zu ihrem eigenen Erfolg beizutragen

Erfolgsfaktor 1: Attraktive Rahmenbedingungen für Wissensarbeit

WissensarbeiterInnen definieren ihre Aufgaben teilweise selbst, entwickeln sie weiter, vollziehen sie zu unregelmäßigen Zeiten, an verschiedenen Orten und in verschiedenen Netzwerkbeziehungen. Sie benötigen Zugang zu Informationen, Freiraum und ein anderes Arbeitsrecht als das aktuell gültige und auf Industrierarbeit zurück gehende Recht.

Erfolgsfaktor 2: Internationale Themenführerschaft in priorisierten Kernkompetenzen

Österreichische Firmen sind in Nischenmärkten erfolgreich. Diese Strategie ist zu verstärken und durch verbesserte Kooperation zwischen Wirtschaft und Forschung zu verstärken.

Erfolgsfaktor 3: Internationale Netzwerke aufgebaut

Allianzen, Kooperationen, Joint Ventures mit internationalen Partnern, um globalen Anforderungen gerecht zu werden und die Vorteile von Spezialisierungen auf internationalen Märkten verwerten zu können.

Ergänzend zu diesen Erläuterungen, die teilweise „Erinnerungen“ an die mit den Oberbegriffen verbundenen Themen darstellen, wurde ein Glossar entwickelt. Dieses Glossar bietet eine gute Grundlage für ein zukünftiges wb:ö-Wiki.

Die Wissenspartnerschaft

Kernelement des gesamten Projektes ist der Prozess der Wissensbilanzierung. Bildet das Modell der Wissensbilanz nur die Inhalte der Wissenspolitik strukturiert ab, beeinflusst der Prozess der Wissensbilanzierung die Inhalte selbst. Die Gestaltung des Wissensbilanzierungsprozesses ist somit von wesentlich höherer realpolitischer Bedeutung als das Modell. Die Wissenspartnerschaft stellt somit eine zentrale Innovation der wb:ö dar. Die Idee einer „Wissenspartnerschaft“ entstand in der ersten Hälfte des Projektes innerhalb des Kernteams aus der Diskussion über den Gegenstand der Wissenspolitik. Angelehnt an das Bild der Sozialpartnerschaft soll die Wissenspartnerschaft Verantwortung für Konzeptionierung und Umsetzung von Wissenspolitik übernehmen. Wie im vorliegenden Projekt, welches im Nachhinein als Pilot-Projekt für die Wissenspartnerschaft gesehen werden kann, sollen die unterschiedlichen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen breit und re-

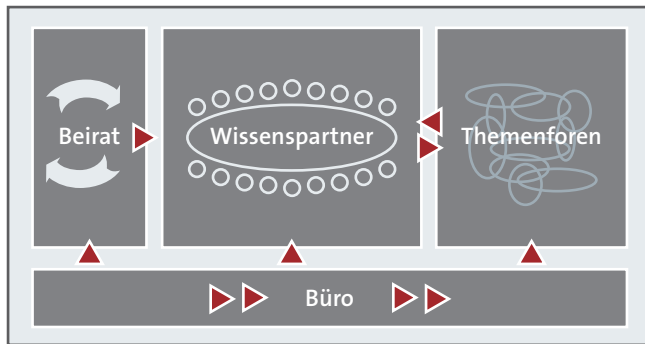


Abbildung 6: Struktur der Wissenspartnerschaft

präsentativ in den wissenspolitischen Dialog eingebunden sein. Diese Idee wurde vom erweiterten Team gut aufgenommen und es gründete sich eine Arbeitsgruppe, welche das Konzept für die Struktur und den Prozess der Wissenspartnerschaft entwarf (siehe unten). Dabei wurde zum einen auf die Erfahrungen im TRAFO-Projekt, zum anderen natürlich auf jene, welche die TeilnehmerInnen aus ihrem Background mitnehmen, zurückgegriffen. In der Diskussion zeigten sich bezüglich der Frage der personalen Besetzung bzw. der institutionellen Delegation zu den einzelnen Elementen der Wissenspartnerschaft die stärksten Kontroversen. Die Struktur der Wissenspartnerschaft ist getragen von vier zentralen Elementen: den Wissenspartnern, den Themenforen, dem Beirat und dem Büro.

Wissenspartner

Die Wissenspartner sind legitimierte RepräsentantInnen von wissenspolitisch relevanten und ausreichend großen Gruppen mit (relativer) Durchsetzungs- bzw. Wirkungskompetenz in der vertretenen Gruppe. Sie verpflichten sich zu einer definierten Arbeitsleistung in der Wissenspartnerschaft im Ausmaß von z.B. zehn Arbeitstagen p.a. Weiters verpflichten sie sich zu Dialogbereitschaft und Konsensorientierung sowie zu den Regeln der Wissenspartnerschaft. Sie leisten eigene Beiträge zur gemeinsamen Wissenspolitik und übernehmen Verantwortung für deren Umsetzung.

Themenforen

Im Wesentlichen findet die Arbeit der Wissenspartnerschaft in sogenannten Themenforen statt. In den Themenforen werden zeitlich befristet Themen aufgearbeitet und der Wissenspartnerschaft Vorschläge unterbreitet. Vernetzungsaktivitäten mit anderen Themengruppen sind vorzusehen. Die Ergebnisse der Themenforen werden in der Wissenspartnerschaft diskutiert und fließen somit in die Wissensbilanz und die Agenda Wissen ein.

Beirat

Der Beirat berät die Wissenspartnerschaft inhaltlich und methodisch mit Stellungnahmen und Empfehlungen. Er ist besetzt mit zehn national und international einflussreichen politischen Entscheidungsträgern sowie Fachexperten. Maximal 50 Prozent der Beiräte dürfen Österrei-

cherInnen sein, damit eine größere Außensicht gewährleistet ist. Die Beiräte dürfen selbst nicht am Prozess teilnehmen (vertreten also keine spezielle Anspruchsgruppe).

Büro

Das Büro ist ein transdisziplinär besetztes Arbeitsteam im Dienste der Wissenspartnerschaft. Es ist für das integrative Prozessmanagement verantwortlich und versorgt die Wissenspartnerschaft und die Öffentlichkeit mit Entscheidungsgrundlagen und inhaltlichen Inputs sowohl für die wissenspolitische Arbeit als auch für die Struktur und Prozesse der Wissenspartnerschaft. Das Büro vertritt keine Interessen eines Wissenspartners, sondern dient der Vor-, Auf- und Nachbereitung, der fachlichen Unterstützung sowie der Beobachtung und Reflexion der Wissenspartnerschaft. Die MitarbeiterInnen des Büros sorgen für eine bestmögliche Kooperation mit Forschungsorganisationen, die in dem Themenbereich tätig sind. Das Büro erhebt die Daten für die Wissensbilanz und arbeitet dabei eng mit anderen Institutionen (Statistik Austria, etc.) zusammen.

Die Agenda Wissen

Abbildung 7 zeigt den Prozess der Wissensbilanzierung. Der Prozess besteht aus sechs zentralen Elementen: Der Agenda-Konferenz, der Arbeit in Themengruppen, der Strategieintegration, der Maßnahmenerstellung, der Erstellung der Wissensbilanz sowie der Präsentation der Wissensbilanz. Der Wissensbilanzierungsprozess ist in dieser Konzep-

tion in einen weiteren wissenspolitischen Kontext integriert. Über den eigentlichen Kern der Wissensbilanzierung hinaus bildet die Entwicklung einer Wissenspolitik mit einem entsprechenden Maßnahmenprogramm, der Agenda Wissen, einen zentralen Bestandteil. Aufgrund der Orientierung am konkreten Tun wurde der Wissensbilanzierungsprozess im weiteren Kontext der Wissenspolitik auch als Agendaprozess bezeichnet.

Schritt 1: Agenda Wissen-Konferenz

Die Agenda-Konferenz bildet den „Kick-off“ des jährlichen Agendaprozesses. In diesem Rahmen werden neue Entwicklungen, wissenschaftliche Erkenntnisse und Ambitionen der Wissenspartner zusammengeführt und Visionen, Ziele und thematische Schwerpunkte für das folgende Jahr definiert und vereinbart.

Wichtig ist hierbei, dass die Meinungsvielfalt und die unterschiedlichen fachlichen Inputs der diversen Anspruchsgruppen in der nötigen Ausprägung einfließen können.

Schritt 2: Themenworkshops

Durch die Inputs der Wissenspartner und ExpertInnen wird das Ziel verfolgt, gemeinsame Leitaussagen für das betreffende Thema zu definieren. Visionen und Schwerpunkte der letzten Agenda-Konferenz sollen verarbeitet und konkrete Umsetzungsvorschläge entwickelt werden. Ein wei-

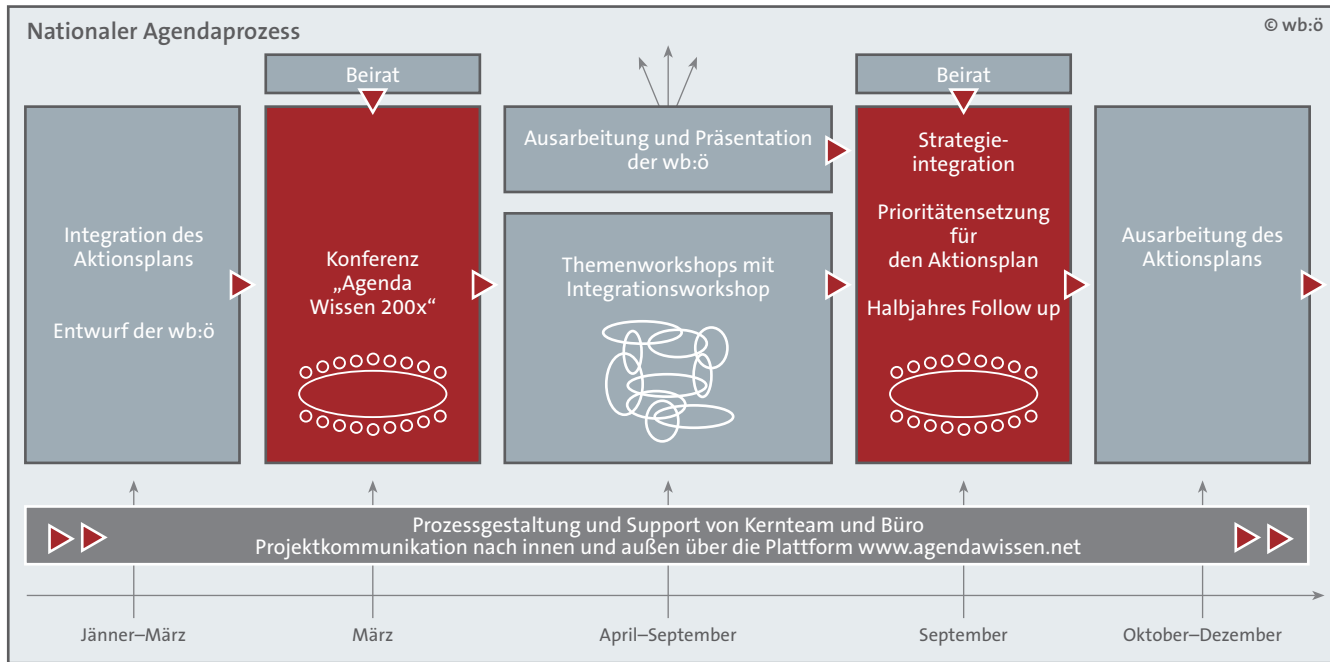


Abbildung 7: Nationaler Agendaprozess (wb:ö)

teres Ziel ist die Schaffung von Transparenz über Abhängigkeiten und Zusammenhänge von Einzelpolitiken bzw. Einzelstrategien.

Schritt 3: Strategieintegration

Die Leitlinien und Umsetzungskonzepte aus den Themenworkshops sowie Vorjahresziele und wissenschaftliche Inputs zu den einzelnen Themenbereichen fließen nach integrativen Vorarbeiten des Büros in einen Integrationsworkshop mit dem Ziel, eine gemeinsame Linie zu finden und Umsetzungsmaßnahmen zu priorisieren. Am Ende stehen integrierte Leitlinien für wissenschaftliche Themenschwerpunkte und eine grobe Struktur der Umsetzungsmaßnahmen.

Schritt 4: Aktionsplanung

Diese Leitlinien und die Struktur der Umsetzungsmaßnahmen sowie eigene Strategien und Ziele der Wissenspartner werden in bi- und multilateralen Verhandlungen in ausgearbeitete Aktionspläne für die spezifischen Themenbereiche überführt.

Schritt 5: Erstellung der Wissensbilanz

Die Präsentationsversion der *Wissensbilanz Österreich* entsteht durch die Integration der Aktionspläne, Recherchen

und empirische Erhebungen. Diese Präsentationsversion dient wiederum als Diskussionsgrundlage für die Agenda-Konferenz, wo diese vorgestellt und mit neuen Schwerpunkten für das nächste Jahr ergänzt wird. Die wissenschaftliche und wissenschaftspolitische Vorbereitung der Konferenz erfolgt durch Einzelgespräche mit den Wissenspartnern.

Schritt 6: Präsentation der Wissensbilanz

Sobald die Überarbeitung sowie Ausformulierung des Dokuments abgeschlossen wurde, wird die *Wissensbilanz Österreich* der Öffentlichkeit und dem Parlament präsentiert.

„Middle-top-down“

Der Charakter des Wissensbilanzierungsprozesses ist geprägt durch die Beteiligung mehrerer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen. Mehr als andere politische Themen ist Wissenschaftspolitik ein Thema, das alle gesellschaftliche Gruppierungen, letztlich jede/n Einzelne/n vital betrifft. Diese sollten aufgrund ihrer Betroffenheit und ihrer Eigenverantwortung am wissenschaftspolitischen Prozess partizipieren. Sowohl die Aufgaben als auch der Ablauf stellen wichtige demokratiepolitische Herausforderungen dar: Ist beispielsweise die Politik dominierender Träger der Wissenschaftspolitik, verlieren die beteiligten Anspruchsgruppen an Commitment und Engagement. Ist die Wissenschaftspolitik zu breit („basisde-

mokratisch“) getragen, verliert sie an Entscheidungsfähigkeit und -kompetenz. Den richtigen Mittelweg zu finden, war eine spezielle Herausforderung in dem Projekt. Nachdem sich weder eine Top-down-Variante (Politik entscheidet, BürgerIn setzt um) noch eine Bottom-up-Variante (alles kommt vom Volk, Politik setzt nur um) durchsetzen konnte, wurde die Notwendigkeit eines differenzierten Prozesses, der ein Wechselspiel („Middle-top-down“) der Kräfte ermöglicht, erkannt.

Die Frage der Entscheidungsfähigkeit und -kompetenz war speziell den VertreterInnen von Non-Profit-Organisationen bzw. den im politischen Prozess nicht institutionalisierten Organisationen wichtig, da diese eine Ausgrenzung durch fehlende Legitimation befürchteten.

Schnittstellen zu bestehenden politischen Prozessen und Instrumenten

Die Wissensbilanz wird als Teil eines größeren politischen Prozesses verstanden. Die Grenzen der Wissenspolitik gegenüber anderen Politiken sind ebenso verschwimmend wie die Verantwortlichkeiten. Verständnis und Anspruch einer integrierten Wissenspolitik (s.o.) erfordern zwangsläufig eine enge Verschränkung mit bestehenden Politiken. Somit ist auch die Wissensbilanz als Instrument von Wissenspolitik mit anderen Instrumenten politischer Gestaltung, Planung und Steuerung zu verknüpfen. Diese Verknüpfung erfolgt sowohl personell als auch instrumentell. Die personelle Verknüpfung ist gegeben durch die Teilnahme einer Vielzahl von Anspruchsgruppen in der Wissenspartnerschaft oder in den Themenforen. Die instrumentelle Verknüpfung

wird angestrebt durch klar definierte Schnittstellen mit bestehenden Instrumenten, wie dem Forschungs- und Technologiebericht oder der Strategie des Rates für Forschung und Technologieentwicklung. Diese Schnittstellen auf Indikatorebene zu definieren und zu konkretisieren wäre Inhalt eines Folgeprojektes.

Schwerpunktbildungen

Wissensbilanzen folgen üblicherweise einer einmal festgelegten Struktur. Das Setzen von Schwerpunkten und damit eine jahresspezifisch abweichende Wissensbilanzierung ist jedoch dann sinnvoll, wenn die Aufmerksamkeit schon aus Gründen der verfügbaren Zeit und Ressourcen nicht permanent auf alle gesellschaftlichen Ansprüche gleichermaßen gelenkt werden kann und soll. Wir lernten, dass eine Differenzierung von dringenden und wichtigen Themen erforderlich sein wird. Besonders wichtige Themen werden immer Bestandteil der Wissensbilanz sein, unwichtige niemals. Dringende Themen können aber kurzfristig hohe Wichtigkeit erlangen, weil sie einen momentanen Einfluss auf andere wichtige Themen haben. Die jahresspezifische Fokussierung auf Schwerpunktthemen hat sich somit als ein sinnvolles Element im Wissensbilanzierungsprozess erwiesen. Diese Schwerpunkte werden im Wissensbilanzierungsprozess (s.o.) auf der Agenda-Konferenz beschlossen und in den Themenforen konkret bearbeitet.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassende Beurteilung des transdisziplinären Forschungsprojektes

Die dargestellten Innovationen betreffend das Modell der *Wissensbilanz Österreich*, die Struktur der Wissenspartnerschaft und den Prozess der Wissensbilanzierung sind von der internationalen Community sehr positiv aufgenommen worden. Das Projekt leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Theorie und Praxis nationaler Wissenspolitiken und Wissensbilanzen. Die Innovationen im Vergleich zu bestehenden Wissensbilanzen anderer Länder kommen auf Abbildung 8 (siehe Seite 27) zur Geltung. (Die Bewertung ergibt sich ausschließlich auf Basis der angeführten, publizierten Dokumente, nicht auf einer Befragung der erstellenden Personen.)

Die wb:ö hat im Rahmen des hiermit abgeschlossenen Projektes keine Indikatoren definiert, daher ist das Feld Indikatoren und dialogische Bewertung mit „teilweise erfüllt markiert“. Das Konzept der wb:ö sieht jedoch eine Ableitung von ausgewählten Indikatoren als Messinstrument für die Erfolgsfaktoren grundsätzlich vor.

All diese Innovationen wären mit einer klassischen wissenschaftlichen Methodik nicht erzielt worden. Erst die unterschiedlichen Sichtweisen, die Inputs den operativen Umsetzungsprozess betreffend, die Hinweise auf bestehende Zusammenhänge und Schnittstellen haben

diese Einzigartigkeit im internationalen Vergleich ermöglicht. Nichtsdestoweniger sollte die Bedeutung einer „moderierenden und integrierenden“ Position (in unserem Fall das Kernteam) als höchst notwendig in einem derartigen Prozess unterstrichen werden. Ohne die Vorgabe einer gewissen Struktur und leitender Fragen hätte ein Konsens entweder wesentlich mehr Zeit in Anspruch genommen oder die Gruppe wäre recht schnell nicht mehr arbeitsfähig gewesen, da die Zielkonflikte die gemeinsamen Interessen überlagert hätten. Der punktuelle Einsatz der thematischen ExpertInnen in den Arbeitsgruppen und die gemeinsamen Diskussionen im Rahmen der Großgruppen-Events ermöglichten, dass alle Stimmen gehört und die vorhandenen Kompetenzen effizient integriert werden konnten.

Die im Rahmen des Projektes geschaffene Internetplattform www.agendawissen.net und die dahinter liegende Kommunikations- und Kollaborationsplattform bieten eine gute Grundlage für die fortgesetzte Zusammenarbeit der Wissenspartnerschaft und die Information an die Öffentlichkeit.

Elemente der nationalen Wissensbilanzierung	wb:ö	Israel	Kroatien	Arabische Länder	Schweden
Integrierte Wissenspolitik, 3 Ebenen	■	■	□	□	■
Maßschneiderung	■	■	□	□	■
Input – Output – Impact	■	□	□	□	□
Hyperlink-Darstellung	■	□	□	□	□
Wissenspartnerschaft	■	■	□	□	□
Impliziter Wissenstransfer	■	■	□	□	□
Indikatoren + dialogische Bewertung	■	■	□	□	■
Einbindung in politische Prozesse	■	■	□	□	■
Thematische und politische Schwerpunktbildung	■	□	□	□	■

Legende: ■ = voll bzw. weitgehend erfüllt ■ = teilweise erfüllt □ = nicht erfüllt bzw. erkennbar

Abbildung 8: Vergleich nationaler Wissensbilanzen

Ausblick

Die konzeptionellen Arbeiten zur „Wissensbilanz – Wissenspartnerschaft – Agenda Wissen“ sind im Wesentlichen geleistet. Die Ausarbeitung von Indikatoren wird zwar noch einen weiteren konzeptionellen Schritt erfordern, jedoch erscheint es vorteilhaft, diese erst dann im Detail auszuarbeiten, wenn die Wissenspartnerschaft „real“ gebildet und eine gemeinsame Agenda Wissen gefunden ist.

Dem nächsten erforderlichen Schritt, der Bildung der Wissenspartnerschaft, steht nichts im Wege. Die rasche Umsetzung garantiert Österreich eine internationale Führungsrolle im Bereich der Wissenspolitik. Umso mehr wird eine wissenschaftliche Begleitforschung als wichtige Option gesehen, um an den zahlreichen internationalen Forschungsaktivitäten anknüpfen und an entstehenden Standards aktiv mitwirken zu können.

Mögen die politischen Parteien der Versuchung widerstehen, durch Alleingänge Vorteile für die eigene Klientel herauszuholen. Es wäre zum Nachteil des Ganzen.

Mögen die Wissenspartner gleichermaßen der Versuchung widerstehen, sich in endlosen – sicherlich spannenden – Diskussionen zu ergehen ohne zu Ergebnissen zu kommen. Es wäre verschwendete Zeit.

Möge der Balanceakt dazwischen gelingen. Er erfordert wie jeder nachhaltige Weg gleichermaßen Entschlossenheit und Geduld.

Ausgewählte Literaturhinweise:

Amidon D.M. (o.J.): The Intellectual Capital (IC) of Nations.

<http://www.entovation.com/whatsnew/ic-nations.htm> [07-11-2006].

Andriessen D.G. and C.D. Stam (2005): The intellectual capital of the European Union. Measuring the Lisbon agenda. Version 2004. Diemen.

<http://www.intellectualcapital.nl/artikelen/ICofEU2004.pdf> [07-11-2006].

BMF (o.J.): The Use of Performance Indicators in the European Union: Perspectives on International Benchmarking.

<http://www.austria.gv.at/2004/4/21/ik-eu-en.pdf> [07-11-2006].

BMWI (2006): Wissensbilanz – Made in Germany. Wissen als Chance für den Mittelstand. Broschüre des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Berlin.

Bontis N. (2004): National Intellectual Capital Index: Intellectual Capital Development in the Arab Region. In: Journal of Intellectual Capital, 2004

Brandner, A.; Koch, G.; Lasofsky-Blahut, A.; Schneider, U.; Unger, M.; Vlk, Th.; Wagner, E. (2006): Wissensbilanz Österreich, abschließender Projektbericht, Wien/Graz.

Edvinsson L.; Dragonetti, N.; Roos, J.; Roos, G. (1998): Intellectual Capital. Navigating in the new business landscape, New York 1998.

Europäische Kommission (2005): European Innovation Scoreboard 2005. Comparative Analysis of Innovation Performance.

<http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/pdf/EIS%202005.pdf> [07-11-2006].

Europäischer Rat (2000): Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Europäischer Rat (Lissabon). 23. und 24. März 2000. Online unter:

http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm [07-11-2006].

Gehmacher E. (2004): Sozialkapital. Basisinformation. Online unter: <http://www.umwelt.net.at/filemanager/download/7689> [07-11-2006].

Gibbons M. et al. (1994): New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London.

Grübel D., North K., Szogs G. (2004): Intellectual Capital Reporting – ein Vergleich von vier Ansätzen. zfo, 73,1. Online unter: [http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/80A708571FCE2A0EC1256E46005C0476/\\$File/intellectual_capital_reporting.pdf](http://www.competence-site.de/wissensmanagement.nsf/80A708571FCE2A0EC1256E46005C0476/$File/intellectual_capital_reporting.pdf) [07-11-2006].

Grunwald A.: Transdisziplinäre Umweltforschung (1999): Methodische Probleme der Qualitätssicherung. TA-Datenbank-Nachrichten, 8, 3/4, S.32-39. Online unter: <http://www.itas.fzk.de/deu/tadn/tadn993/grun99a.htm> [07-11-2006].

Heidenreich M. (2002): Merkmale der Wissensgesellschaft. Online unter: <http://web.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf> [07-11-2006].

Koch G.R., Leitner K.H., Bornemann M. (2000): Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organisation. Joint German – OECD Conference on Benchmarking Industry-Science relationship. Berlin.

Koch G. (2007): Vortrag am 27. 8. 2007, International Conference on Knowledge Management 2007, Wien.

Kok W. (2003): Jobs, jobs, jobs – Mehr Beschäftigung in Europa schaffen. Bericht der Taskforce Beschäftigung unter dem Vorsitz von Wim Kok. Online unter: http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/pdf/etf_de.pdf [07-11-2006].

Leitner K.H., Bornemann M, Schneider U. (2002): Development and Implementation of an Intellectual Capital Report for a Research Technology Organization. In: Bontis N. (Hg.): World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth & Heinemann, Boston, S. 266-286.

Nowotny H., Scott P., Gibbons M. (2003): Mode 2 Revisited: The new Production of Knowledge. In: Minerva 41, S.179-194.

OECD (2005): OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2005. www.oecd.org/sti/scoreboard [07-11-2006].

OECD (2006): Intellectual Assets and Value Creation. Implications for Corporate Reporting, Paris.

Pasher E., Team (1998): The Intellectual Capital of the State of Israel-1998: A Look to the Future. Edna Pasher Ph.D. and Associates, Herzliya, Israel.

Pulic A. (2005): Value Creation Efficiency at National and Regional Levels: Case Study – Croatia and the European Union. In: Bounfour A., Edvinsson, L. (2005): Intellectual Capital for Communities, Oxford 2005.

Rammert W. (2003): Zwei Paradoxien einer innovationsorientierten Wissenspolitik: Die Verknüpfung heterogenen und die Verwertung impliziten Wissens. Soziale Welt, 54, S.483-508.

Schneider U. und Koch, G. (1999): Basismodell der Wissensbilanz für ARCS, Working Paper, Graz.

Schneider, U. (2007): The Austrian Knowledge Report, Graz.

Stehr N. (2003): Wissenspolitik. Die Überwachung des Wissens. Frankfurt am Main.

Stewart T. (1998): Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations, London 1998.

Sveiby K.E. (1997): The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge based Assets, San Francisco 1997.

Wehling P. (2003): Reflexive Wissenspolitik: das Aufbrechen tradierter Wissensordnungen der Moderne. Anmerkungen zu Werner Rammerts ‚Zwei Paradoxien einer innovationsorientierten Wissenspolitik‘. Soziale Welt, 54, S.509-518.

Weltbank (2005): The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations. Washington DC.
http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/KAM_Paper_WP.pdf [07.11.2006].



Verständigung einer heterogenen Großgruppe in einem komplexen Thema durch einen gezielten Methodenmix

AutorInnen

Andreas Brandner, MMag. Dr.

Gesamtprojektleiter; Knowledge Management Austria
Gersthofer Straße 162, 1180 Wien
andreas.brandner@km-a.net

Günter Koch, Dipl.-Inf. Prof.

Knowledge Management Austria
Gersthofer Straße 162, 1180 Wien
koch@execupery.com

Anja Lasofsky-Blahut, Mag.

Knowledge Management Austria
Gersthofer Straße 162, 1180 Wien
anja.lasofsky@km-a.net

Ursula Schneider, Univ.-Prof. Mag. Dr.

Wissenschaftliche Projektleiterin;
Institut für Internationales Management
Universität Graz
Universitätsstraße 15/G1, 8010 Graz
ursula.schneider@uni-graz.at

Martin Unger, Mag.

Institut für Höhere Studien – Abteilung Soziologie
Stumpergasse 56, 1060 Wien
unger@ihs.ac.at

Thomas Vlk, Mag.

Institut für Softwaretechnologie,
Technische Universität Graz
Inffeldgasse 16b/II, 8010 Graz
thomas.vlk@uni-graz.at

Elfriede Wagner, Mag.

Institut für Höhere Studien – Abteilung Soziologie
Stumpergasse 56, 1060 Wien
ewagner@ihs.ac.at



DANKE all jenen, die im Rahmen des Projektes dazu beigetragen haben, ein menschliches Bild der Wissensgesellschaft zu zeichnen und sich für die Umsetzung einer Wissenspartnerschaft engagiert haben. Besonderer Dank gilt dabei den Mitgliedern des erweiterten Projektteams, die sich neben der thematischen Arbeit an der Wissensbilanz/Wissenspartnerschaft gleichzeitig für die Erforschung der Wirkungsweisen des transdisziplinären Forschens engagiert haben und dabei ein außergewöhnliches Maß an Wissen, Kreativität und Selbstreflexion eingebracht haben.

Erweitertes Projektteam:

Maria Bendl, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Gerhard Bisovsky, Volkshochschule

Martin Dammayr, Landjugend

Gertraud Denscher, Böhler Uddeholm

Marie-Agnes Dittrich, Universität für Musik und darstellende Kunst

Gregor Eibl, Bundeskanzleramt

Christian Eigner, Büro für Perspektivenmanagement

Susanne Feigl, selbständig

Ernst Gehmacher, Büro für die Organisation angewandter Sozialforschung

Claudia Heilmann-Sennhenn, Österreichische Akademie der Wissenschaften

Bruno Hribernik, Böhler Uddeholm

Dan Jakobowicz, SOL - Menschen für Solidarität, Ökologie und Lebensstil

Herwig Jobst, Arbeiterkammer Österreich

Paul Kral, Pädagogisches Institut der Stadt Wien

Dagmar Linde, IBM

Elke Nebenführ, Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Norbert Neubauer, Wiener Rotes Kreuz

Alexis Neuberg, Vernetzungsbüro – Wiener Integrationskonferenz

Manfred Niederberger, Arzt

Bernhard Obermayr, Attac

Andrea van Oers, Magistrat der Stadt Wien

Claudia Palt, Büro für die Organisation angewandter Sozialforschung

Christine Perle, Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung

Charles Savage, selbständig

Alfred Schmidt, Österreichische Nationalbibliothek

Klaus Taschwer, Falter/Heureka

Christine Wanzenböck, Magistrat der Stadt Wien

Elisabeth Wiedermann, Wirtschaftskammer Österreich



BMW_F^a

Abteilung Gesellschaftswissenschaften (VI/3)

www.trafo-research.at