

Frank Linde, Natalia Löwen

Wissensbilanzen in Hochschulen

Die Entscheidung zur Förderung von Elite-Universitäten in Deutschland ist jüngst getroffen worden. Aber wie werden die Verantwortlichen dieser Hochschulen das Fördergeld einsetzen? Wer wird Rechenschaft über die Verwendung der Beträge ablegen? Und wie kann ein solcher Bericht aussehen? Die jetzt anstehenden Aufgaben sind nicht leicht zu erledigen und müssen mit großem Sachverstand angegangen werden. Denn im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen, die über das notwendige finanzorientierte Berichtsinstrument verfügen, besitzen Organisationen im Bereich Bildung und Forschung keine Messsysteme zur

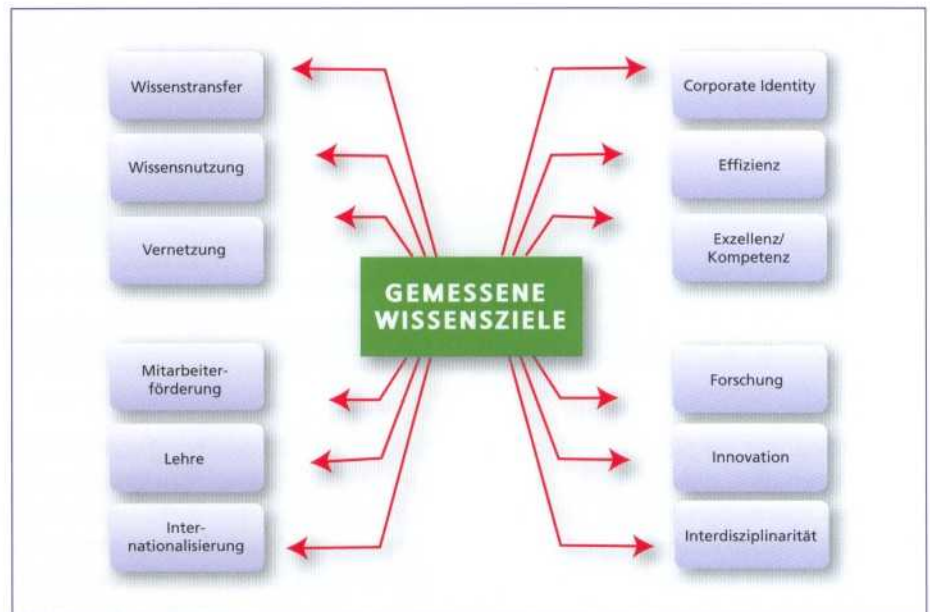
Ausweisung von Geschäftserfolg.

Die politische Entwicklung der Hochschullandschaft zwingt Universitäten, ihre klassischen Verwaltungsaufgaben zu wirtschaftlich orientiertem Management umzugestalten. Vor allem Österreich widmet diesen Aspekten vermehrte Aufmerksamkeit. Dort, wie inzwischen auch in Deutschland, wurde ein Instrument zur Erfassung, Überwachung und Steuerung der immateriellen Werte entwickelt: die Wissensbilanz. [1, 2] Sie ist eine Zusammenstellung aller in einer Organisation vorhanden Wissensbestände, also ein Inventar. Dabei wird nach den Dimensionen der immateriellen Werte – Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital – unterschieden. Humankapital steht für die Mitarbeiter einer Organisation, also die Personen mit ihren Kompetenzen, Einstellungen und ihren intellektuellen Aktivitäten. Das Beziehungskapital beinhaltet die professionellen Netzwerke der Organisation mit den Beziehungen zu Lieferanten, Partnern, Kunden etc. Das Strukturkapital benennt die Ausstattung und die vorhandenen Informationstechnologien wie Datenbanken, IT und die Organisationskultur.

Die Wissensbilanz ist in Organisationen vielfältig einsetzbar: als Kommunikations-, Personalentwicklungs- und Steuerungsinstrument. Sie bietet den Organisationen

Kurz gefasst:

- Wissensziele in Hochschulen und Forschungsorganisationen weisen Ähnlichkeiten auf; auch lassen sich typische Einflussfaktoren erkennen.
- Ein standardisierter Vergleich ist allerdings schwierig, da die Organisationen unterschiedlich sind.
- Um Wissensbilanzen als Steuerungsinstrument optimal nutzen zu können, müssen klare Wissensziele formuliert werden.



Kategorisierung der Wissensziele

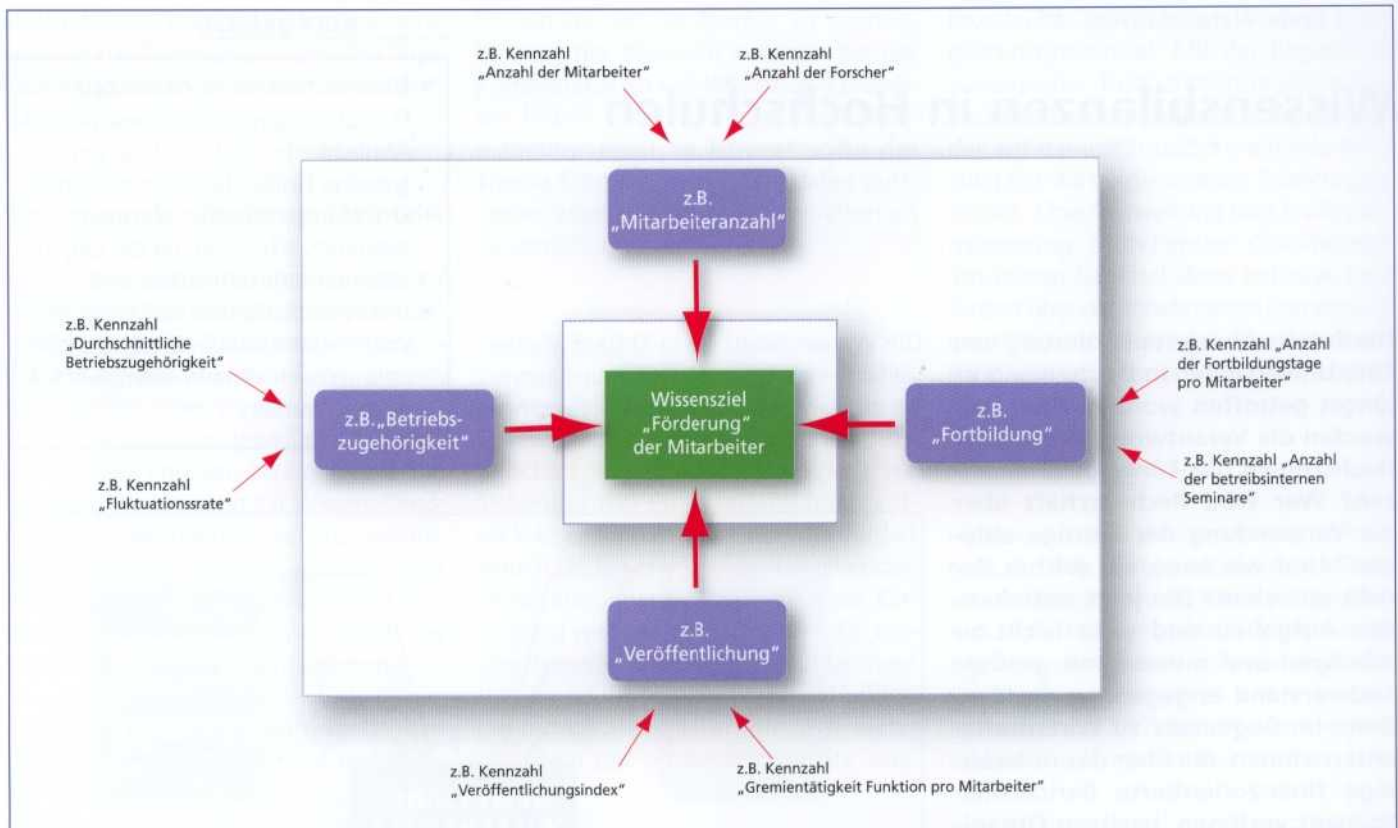
eine Möglichkeit, ihre immateriellen Werte zu kommunizieren, zu entwickeln und zu steuern bzw. zu überwachen. Als Kommunikationsinstrument zur Selbstdarstellung der Organisation scheint sich die Wissensbilanz bereits etabliert zu haben: Investoren und Geldgeber schätzen sie bereits jetzt als wichtige Zusatzinformation.

Wissensziele und Kennzahlen

Im Zentrum der Wissensbilanz stehen die Wissensziele, die die Orientierung der Strategie bestimmen. Um die Ziele zu überwachen, muss die Organisation zunächst festlegen, welche Faktoren auf diese Ziele wirken und welchen Einfluss sie auf diese haben. Anschließend werden Kennzahlen zur Überwachung dieser beiden Größen definiert.

Die Auswahl dieser Kennzahlen erweist sich in der Praxis als besonders schwierig. Deshalb werden so genannte Einflussfaktoren zu Hilfe genommen. [2] Sie wirken direkt auf das formulierte Wissensziel. Das heißt die Veränderung des Einflussfaktors wirkt sich direkt auf den Erreichungsgrad des Wissensziels aus und beeinflusst somit auch den Geschäftserfolg einer Organisation.

Organisationen operieren unter unterschiedlichen Bedingungen, haben unterschiedliche Strukturen, Werte und Schwerpunkte. Das beeinflusst deren Zielsetzung und somit auch die Wahl der Faktoren. Den für die Erreichung des Ziels besonders wichtigen Einflussfaktoren werden Kennzahlen zur Überwachung zugeordnet. Solche Kennzahlen können in vordefinierten Zeitabständen bewertet



Wissensbilanz: Kennzahlen und Einflussfaktoren

und miteinander verglichen werden. Sie ermöglichen eine zielorientierte Steuerung der Organisation sowie eine zweckmäßige Kommunikation der Wissensziele nach außen und innen.

Untersuchung: gemeinsame Wissensziele

Jede Organisation, die sich mit Wissensbilanzen beschäftigt, passt das Instrument den eigenen Anforderungen und Bedürfnissen an. Offen ist die Frage, ob es trotz aller Unterschiede in den Arbeitsbedingungen Gemeinsamkeiten zwischen den formulierten Zielen, den Einflussfaktoren und den Kennzahlen gibt. Hierzu wurde eine Untersuchung am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln durchgeführt. Dabei standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Bestehen Gemeinsamkeiten zwischen den definierten Wissenszielen verschiedener Hochschulen und Forschungseinrichtungen?
- Welche Einflussfaktoren weisen die Wissensbilanzen aus?
- Lassen sich zentrale Kennzahlen ermit-

tern, die der Überwachung von Einflussfaktoren bzw. Wissenszielen dienen?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat das Forschungsteam bereits veröffentlichte Wissensbilanzen hinsichtlich der formulierten Wissensziele, Einflussfaktoren und verwendeten Kennzahlen analysiert. Untersucht wurden 31 Wissensbilanzen von 19 europäischen Organisationen, die bis zum 31.12.2005 veröffentlicht wurden. Aus den insgesamt 68 formulierten Wissenszielen wiesen 21 eine Verbindung zu Kennzahlen auf. Da die Formulierung der Ziele in den Organisationen unterschiedlich ist, wurden alle Wissensziele verschiedenen Kategorien zugeordnet.

Das Ergebnis: Es gab nur sehr wenige exakt gleiche Kennzahlen. Viele waren sich aber sehr ähnlich, sodass sie in Gruppen zusammengefasst werden konnten. Dadurch ließen sich typische Einflussfaktoren ermitteln. Im Folgenden werden daher beispielhaft die Wissenszielkategorien Exzellenz/Kompetenz und Wissenstransfer erläutert.

Die Gruppen Exzellenz und Kompetenz waren sehr schwer voneinander zu un-

terscheiden, weil die Exzellenz einer Organisation oft in der Kompetenz der Mitarbeiter liegt. Die meisten Kennzahlen stammen deshalb hier aus dem Bereich Humankapital, der die Anzahl der Mitarbeiter, ihre Zufriedenheit sowie den Grad ihrer Weiterbildung erfasst. Die Kennzahlen aus dem Strukturkapital fokussieren auf die Überwachung der Arbeitsmittel und die Erweiterung des Wissens, also Bibliotheken, IT und Verfügbarkeit von Zeitschriften.

Beim Wissenstransfer kommt dem Einflussfaktor „Projekte“ eine besondere Bedeutung zu. Aus diesem Bereich verwenden die Organisationen besonders viele Kennzahlen. Der Grund: Projektarbeit ist fester Bestandteil der Hochschul- und Forschungseinrichtungen. So können sie Ergebnisse und neue Erkenntnisse nach außen transferieren. Das erworbene Wissen und die Erfahrung geben sie durch Projekte und Lehrveranstaltungen an die Kunden, Studenten und Kooperationspartner weiter. Die meisten Kennzahlen aus dieser Kategorie gehören zum Beziehungskapital. Das bedeutet, dass für die Überwachung des Wissenstransfers das Beziehungskapital in Form professio-

ner Netzwerke eine entscheidende Rolle spielt.

Fazit

Die Untersuchung hat gezeigt, dass es durchaus typische Einflussfaktoren gibt, die auf die Wissensziele wirken. Sie werden von vielen Forschungs- und Hochschuleinrichtungen übereinstimmend eingesetzt. Die Aussage über die typischen Kennzahlen zur Überwachung dieser Einflussfaktoren erscheint an dieser Stelle schwierig. Anders als bei den Einflussfaktoren ergaben sich hier nur wenige Übereinstimmungen. Jede Organisation hat ihre spezifischen Merkmale und Schwerpunkte. Daher nutzen sie oftmals auch gleiche Kennzahlen in unterschiedlichen Kontexten. Aus diesem Grund ist ein Benchmarking von Organisationen auf der reinen Kennzahlen-ebene problematisch.

Im Steuerungsbereich sind die Entwicklungen momentan unzureichend. Zur gezielten Steuerung einer Organisation bedarf eine Wissensbilanz aussagekräftiger Wissensziele und Kennzahlen. Diese sind gegenwärtig noch verbesserungsbedürftig: Bei der Untersuchung der veröffentlichten Wissensbilanzen ergaben sich viele Unklarheiten. In erster Linie sind die Formulierungen der Ziele nicht eindeutig. Es lässt sich teilweise nicht genau feststellen, welche konkreten Größen die Organisationen verfolgen und steuern möchten. Zudem definieren sie oftmals mehrere Messgrößen unter einem Wissensziel. Ferner bleibt ungeklärt, welche Ziel- und Sollwerte sie einsetzen.

Literatur

[1] Entwurf: Verordnung über die Wissensbilanz an Universitäten. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Österreich. Online verfügbar unter http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/wbv/wbv05_entw.xml, zuletzt geprüft am 26.11.2006.

Austrian Research Centers Seibersdorf (ARCS): Wissensbilanz 1999. Wissen schafft Zukunft, Wien. Online verfügbar unter http://www.arcs.ac.at/downloads/ARCS_Wissensbilanz_1999.pdf, zuletzt geprüft am 26.11.2006.

[2] Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Wissenszielkategorie Exzellenz/Kompetenz

Typische Einflussfaktoren	Beispiel Kennzahl
Mitarbeiteranzahl	Anzahl der promovierten Mitarbeiter
Zufriedenheit	Mitarbeiterzufriedenheit (Noten 1-5)
Arbeitsmittel	Investitionen in IT und Literatur
Abschlussarbeiten	Anzahl der Diplomarbeiten
Projekte	Workshops und Projekte
Bewerberzahl	Anzahl der Bewerber/-innen pro Studienplatz
Publikationen	Anzahl der Publikationen pro Mitarbeiter

Wissenszielkategorie Wissenstransfer

Typische Einflussfaktoren	Beispiel Kennzahl
Projekte	Anzahl der neu akquirierten Kundenprojekte
Publikationen	Anzahl der Publikationen mit externen Co-Autoren
Konferenzen und Fachveranstaltungen	Anzahl der Konferenzteilnahmen pro wissenschaftlichem Mitarbeiter
Patente	Anzahl der Patentanmeldungen
Lehraufträge	Anzahl der Lehraufträge pro wissenschaftlichem Mitarbeiter

(BMW) (Hg.): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz. Dokumentation Nr. 536. 2. Auflage. Berlin 2005.

Online verfügbar unter http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_deutsch.pdf, zuletzt geprüft am 26.11.2006.

Die Autoren:



Natalia Löwen ist Dipl.-Informationswirtin. In der Unternehmensberatung conbriolworks ist sie für die Bereiche Informations- und Wissensmanagement zuständig.

loewen@wissensmanagement.net



Prof. Dr. Frank Linde ist Dozent am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Nach mehrjähriger Tätigkeit in verschiedenen Funktionen im Konzern Deutsche Telekom AG lehrt und forscht er an der Fachhochschule Köln zu den Themen Wissensmanagement und Informationsökonomie. Während dieser Zeit hat er verschiedenste Projekte zur Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen geleitet.

linde@wissensmanagement.net