

Die erste gesamtuniversitäre Wissensbilanz: Donau-Universität Krems

Günter R. Koch & Richard Pircher

1 Der Weg zur Wissensbilanz der Donau-Universität Krems

1.1 Die Entstehung des verwendeten Wissensbilanzmodells

Das Thema „Wissensbilanzierung“ (englisch und besser: „Intellectual Capital Reporting“ = *ICR*) fand erstmals die Aufmerksamkeit der Wissensmanagement-Gemeinschaft ab Mitte der 90er Jahre, als Leif Edvinsson, der oberste Wissensmanager des skandinavischen Versicherungskonzerns Skandia und „Urvater“ dieser Bewegung, ein Klassifikationsschema mit Kriterien erarbeitete, mit deren Hilfe alle wesentlichen weichen und „nicht anfassbaren“ Faktoren eines Unternehmens und dessen Erfolg dargestellt werden konnten, die aus einer üblichen Finanzbilanz nicht herauszulesen waren. In jenen Jahren wurden parallel zum Thema *ICR* von den Organisationsmethodikern, zu deren Vorreitern einer der Autoren gehörte, vier große Themenkomplexe der Schaffung von *Modellen* angegangen:

- Die Modellierung von Unternehmen mittels *Prozessen*, eine Bewegung, die derzeit in voller Fahrt ist
- *Qualitätsmodelle* zur bewussten und zielorientierten Unternehmensführung (ISO 9000, EFQM, CMM,...)
- *Strategiemodelle* (prominent: Balanced Scorecard)
- *Quantifizierungen von weichen Faktoren* und Prozessen, erstmals entwickelt für die Software-Entwicklung (mit Verfahren wie BOOTSTRAP, SPICE, CMM,...)

Spiegelbildlich zu Projekten und Institutionalisierungen auf diesen vier Gebieten in den USA wurden am *Europäischen Software Institut* (ESI) (www.esi.es) in den Jahren 1994 bis 1996 Grundsteine für eine europäische Methodologie des wissensbasierten Managens von „Kopfunternehmen“ (zunächst konkret: „softwareintensive Unternehmen“, i.d. Praxis Software- und System-Unternehmen) gelegt und wurden schon früh sich abzeichnende Verfahren wie z.B. die *Balanced Scorecard* auf ihre Verwendbarkeit für das strategische Management von IT- und Softwareunternehmen untersucht. Diese wie auch eigene Methoden-Projekte des ESI wurden so gut wie ausnahmslos als transnationale Kooperationsprojekte von der Europäischen Union finanziert. Österreich hatte dabei in eigener Initiative mit einem Kollektiv von kleinen, softwareabhängigen Unternehmen das am ESI standardisierte Prozess-Analyse

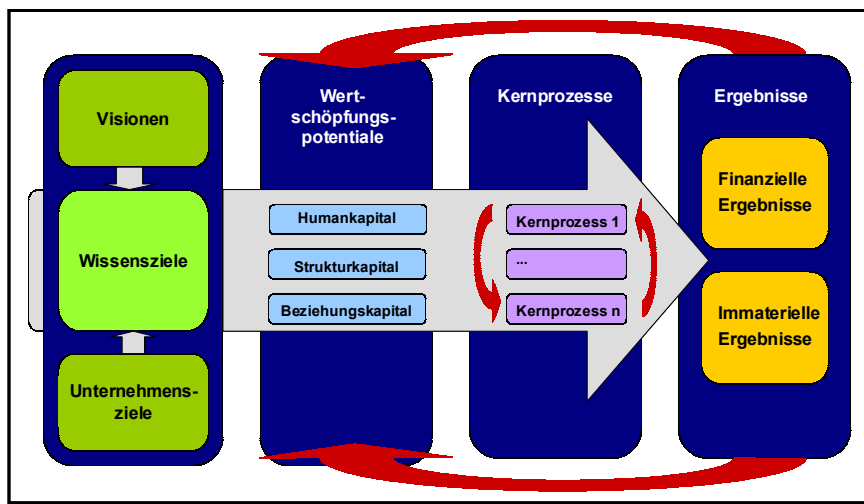
und -Verbesserungsverfahren SPICE übernommen und erfolgreich eingesetzt und verbreitet, was in diesen Tagen zu einem nach wie vor für die kleinständige österreichische Wirtschaft zur Verfügung stehenden Software-Qualitätszentrum an der Universität Klagenfurt führte. In der Summe war am Standort Österreich damit der Grund für Projekte zur methodisch professionellen Führung von „Intelligenzunternehmen“ gelegt.

1996 – 1998 ging die größte österreichische Forschungsorganisation, das damalige *Forschungszentrum Seibersdorf* durch eine existenzbedrohende Krise. Diese war einerseits durch finanzielle Vermögensverluste gekennzeichnet, andererseits durch eine über Jahre gewachsene Konzept- und Orientierungslosigkeit, die eine strategische Neuausrichtung und einen wirtschaftlichen Turn-Around dieser mehrheitlich in Staatseigentum befindlichen Großforschungseinrichtung notwendig machte. Die „Rettungsaktion“ erforderte die Anstrengung aller „Stakeholder“, also Eigentümer, der als Gesellschafter eingebundenen Wirtschaft, Mitarbeiter (vor allem hinsichtlich deren Verzicht auf Versorgungsansprüche), Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner in der Wissenschaft. Die Republik Österreich hatte erhebliche Finanzmittel, d.h. Steuergelder zur Sanierung aufzubringen. Das damals neu eingesetzte Management der Forschungseinrichtung, deren Vorsitz einer der Autoren zu übernehmen gebeten wurde, sah sich angesichts der Kritik aus der nationalen Wissenschaftsszene und der sich abzeichnenden, verändernden politischen Situation nicht nur gehalten, klassische Sanierungs- und daran anschließend unkonventionelle Turn-Around-Initiativen zu setzen, sondern musste das Forschungsunternehmen auch in die Lage versetzen zu rechtfertigen, warum es weiter Sinn macht, in eine solche halbstaatliche „*Wissensorganisation*“ öffentliches Geld zu investieren. In dieser Umbruchsituation traf es sich ideal, dass die am ESI entwickelten Methodiken, insbesondere zunächst die IT Balanced Scorecard über einen Managertransfers nahtlos an dem dann zu *Austrian Research Centers* (ARC) umbenannten Forschungszentrum Seibersdorf übernommen und für deren Bedürfnisse im Zuge der neuen Strategiebildung weiterentwickelt werden konnten. Das ultimative Ziel der ARC-Unternehmensführung war es, den Nachweis zu erbringen, dass eine Investition in die ARC einen belegbaren Return im Sinne der Steigerung des „Stakeholder Value“ vor allem für die Republik Österreich erbringt und zugleich den Wert des Unternehmens steigert. Diese Philosophie war nicht zuletzt auch vom Gedanken beeinflusst, dass zukünftig einmal die Frage der staatlichen Kontrollbehörde (Rechnungshof) und ggf. des Parlaments zu beantworten sein würde, was denn der Einsatz von Steuermitteln im größten nationalen Forschungszentrum letztlich „bringt“.

Ohne weitere Diskussion leuchtet ein, dass zur Bewertung von Forschungsleistungen und der Organisationen, die Forschungsergebnisse produzieren, die klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumente, wie sie zur Bewertung von Unternehmensleistungen und des Unternehmenswerts gedacht sind, weder adäquat noch ausreichend sind. Dies war die Geburtsstunde der Entscheidung durch das ARC-Management, nun erstmals (und nachweislich) auch im deutschsprachigen Bereich eine Wissensbilanz sowohl als Berichts- und Analyse-, als auch als Steuerungsinstrument für das Management zu entwickeln.

Das Ergebnis der dazu eingerichteten Zusammenarbeit zwischen den ARC (G. Koch) und dem Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Graz (U. Schneider) war das heute zum Quasi-Standard gewordene *Koch-Schneidersche Wissensbilanzmodell* (Abb. 1), das zusammen mit einer ersten Wissensbilanz von ARC erstmals bei einer OECD-Konferenz zum *Benchmarking von wissenschaftlichen Leistungen* (Koch et al. 2000) in Berlin publiziert wurde.

Koch-Schneidersches Wissensbilanz-Modell



© U. Schneider, Graz und G. Koch, Wien

Abb. 1. „Standard-Wissensbilanzmodell“ der Austrian Research Centers nach Koch und Schneider

Seit 1999 erarbeiten und publizieren die Austrian Research Centers (ARC) (www.arcs.ac.at) als Pilot- und Referenzorganisation die Wissensbilanz, die sich als robustes und geeignetes, wenn auch noch nicht perfektes Instrument für die periodische Beobachtung von Veränderungen des „Wissenswertes“ einer „Kopf- und Prozess-Organisation“ erwiesen hat.

Im Zuge der Reform des österreichischen Universitätsgesetzes in 2002/2003 und den Überlegungen und der damit entwickelten Teilung von Verantwortungen und Zuständigkeiten, insbesondere an der Nahtstelle zwischen dem weitgehend die Universitäten finanzierenden Staat und den mit Autonomierechten versehenen „neuen“ Universitäten, wurde die Wissensbilanz nach dem Vorbild des ARC-Modells als eine ideale Berichtsform zur regelmäßigen, jährlichen Transparentmachung der Leistungen, insbesondere der „Wissensproduktion“ der Universitäten erkannt und die obligatorische Pflicht der Universitäten zur jährlichen Wissensbilanzierung im §13 des österreichischen Reform-Universitätsgesetzes von 2002 verankert (Leitner et al. 2001).

Bis dato haben in Österreich im „Marktsegment“ Forschung, Entwicklung und Unterricht neben den ARC deren österreichische Mitbewerber (z.B. Joanneum

Research und Salzburg Research), partikulare Universitätsinstitute – so an der Montan-Universität Leoben – sowie einzelne Fachhochschulen begonnen, sich mit dem Thema einer Wissensbilanz fürs eigene Haus zu befassen, jedoch hatte noch *keine Universität in ihrer Gesamtheit* ein solches Projekt angegangen. Die *Donau-Universität Krems*, die auf dem Gebiet der Weiterbildung zum Zeitpunkt der Entstehung der ersten ARC-Wissensbilanz exklusiver Kooperationspartner der ARC auf dem Gebiet des „Management Development & Communication“ war (und teilweise heute noch ist), hat aus dieser Verbindung heraus ganz natürlich und symmetrisch zu ARC die Rolle einer Pilot-Universität für die Wissensbilanzierung übernommen.

1. 2 Charakterisierung der Donau-Universität Krems (DUK) als „zu bilanzierende“ Wissensorganisation

Die inhaltliche Ausrichtung der *Donau-Universität Krems* liegt auf *berufsbegleitender Weiterbildung* und damit in Zusammenhang stehender inhaltlicher Forschung. Sie besitzt deshalb einige Charakteristika, deren Skizzierung einleitend notwendig erscheint, um den Kontext für die Darstellung des Pilotprojektes zur Erarbeitung der ersten Wissensbilanz für eine gesamte Universität darzustellen.

Die Donau-Universität Krems wurde 1994 gegründet und ist damit eine vergleichsweise junge Organisation. Sie nahm ihren Lehrbetrieb im Oktober 1995 mit drei Lehrgängen und 93 Studierenden auf. Im Wintersemester 2003/04 ist diese Zahl auf 2800 Studierende in über 100 Studiengängen angewachsen. Damit ist die Donau-Universität Krems der größte Anbieter akademischer Weiterbildung in Österreich und Europas einzige staatliche Weiterbildungs-Universität, die unter staatlicher Gesetzlichkeit jedoch nach privatwirtschaftlichen Kriterien geführt wird. Bis 1997 haben sich fünf Abteilungen konstituiert, die sich mit den Schwerpunkten *Wirtschafts- und Managementwissenschaften, Telekommunikation, Information und Medien, Europäische Integration, Umwelt- und Medizinische Wissenschaften sowie Kulturwissenschaften* befassen. Das österreichische Bundesland Niederösterreich und die Bundesregierung verpflichteten sich zur gemeinsamen Erhaltung der Donau-Universität Krems, wobei der Anteil erwirtschafteter *Drittmittel im Jahr 2003 bereits 78,5 %* betrug. Die Organe der Donau-Universität Krems sind vom Geltungsbereich des Bundeshaushaltsgesetzes ausgenommen. Der Ort, an dem die Donau-Universität Krems angesiedelt ist, spiegelt den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wider. Die Universität ist in einer ehemaligen Tabakfabrik in Krems-Stein untergebracht, in der noch bis Mitte des letzten Jahrhunderts Virginia-Zigarren produziert wurden.

Als Universität für Weiterbildung bietet die Donau-Universität Krems ausschließlich *postgraduale Universitätslehrgänge* an, die in der Regel mit einem akademischen Grad abschließen. Die Forschung konzentriert sich vor allem auf die Lehre unterstützende *angewandte Forschung*. Die Resultate und die vorhandenen Kompetenzen werden auch im Rahmen von *Consulting* und

Dienstleistung umgesetzt und vertieft. Partnerschaften mit der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor stellen einen wichtigen Faktor für die Durchführung aller für die DUK typischen Kernprozesse dar.

Die (i.d.R. berufstätigen) StudentInnen der Donau-Universität Krems haben in der überwiegenden Zahl bereits einen ersten akademischen Abschluss erworben. Kernbereich der universitären Lehre ist dementsprechend das Angebot an Studiengängen, die mit einem international anerkannten Master-Grad abschließen, etwa einem Master of Business Administration (MBA), Master of Science (MSc), Master of Arts (MA) oder Master of Laws (LL.M.). Die inhaltliche Palette der angebotenen Studiengänge ist entsprechend der fünf Abteilungen der Donau-Universität Krems sehr breit und reicht beispielsweise vom "Professional MBA Applied Biomedicine" über Europarecht (EURO-JUS), Solararchitektur bis zu Professional MSc.-Programmen in e-Government und Wissensmanagement. Daneben bietet die Donau-Universität Krems eine variierende Reihe von Kurzlehrgängen und Seminaren an.

Die österreichischen *Universitäten* wurden durch das Universitätsgesetz 2002, durch das sie *Vollrechtsfähigkeit* und sehr weitgehende Autonomie erlangt haben, verpflichtet, erstmals für das Jahr 2004 und somit publizierend ab 2005 regelmäßig eine Wissensbilanz vorzulegen. Die Donau-Universität Krems hat beschlossen, schon weit vor diesem Zeitpunkt dieses neue Managementinstrument anzuwenden, um damit Erfahrungen zu sammeln und Nutzen für die internen Prozesse zu generieren. Darüber hinaus soll nach Gesetz die Wissensbilanz neben dem jährlich publizierten Geschäftsbericht und den an der DUK eingeführten Quartalsberichten („Uni-Bilanz“) genutzt werden, um die *Transparenz des Geschehens in der DUK nach außen zu erhöhen*. Neben dieser Publizitätsfunktion sollen durch die Wissensbilanz bereits bestehende Ansätze einer *kontinuierlichen organisatorischen Entwicklung* - wie Managementkonferenzen, Innovationsgruppen und Qualitätsmanagement - unterstützt werden.

Die *erste Wissensbilanz* der Donau-Universität Krems wurde in Anlehnung an das Rahmenmodell des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur erarbeitet. Dieses von einer Arbeitsgruppe (Leitner et al. 2001) entwickelte Modell gründet auf dem für die Austrian Research Centers (ARC) entwickelten ursprünglichen „*Standard-Modell*“ von Koch und Schneider (siehe Abb. 0). Da es sich dabei um ein relativ junges Instrument und um die erste Wissensbilanz für eine gesamte Universität handelt, wurde aufgrund fehlender Erfahrungswerte bewusst in Kauf genommen, dass die gewählte und publizierte Form der Wissensbilanz noch strukturelle und inhaltliche Defizite und Begrenzungen ausweist. Diese Unvollständigkeit erschien gerechtfertigt, da neben den internen Impulsen auch neue Anstöße für Verbesserungen und Erkenntnisse aus weiteren Entwicklungen universitärer Wissensbilanzen erst noch zu erwarten waren.

Die Wissensbilanz der Donau-Universität Krems ist das Ergebnis eines *Pilotprojektes*, bei dem versucht wurde, bestehende Ansätze und Erfahrungen sowohl aus Profit- wie Non-Profit-Bereich auf die Organisation Donau-Universität Krems in ihrer Gesamtheit zu übertragen und umzusetzen. Mit der erstmaligen Publikation einer Wissensbilanz für *eine gesamte Universität*, die über die Darstellung von universitären Teilbereichen hinausgeht, sollte bewusst ein Impuls

gesetzt werden, um der *Konkretisierung des Instrumentes Wissensbilanz* für Universitäten im Sinne des Universitätsgesetzes 2002 einen Schritt näher zu kommen. Wie bereits ausgeführt wurde, ist dabei zu berücksichtigen, dass die Donau-Universität Krems als Universität für Weiterbildung, die ausschließlich postgraduale Studien anbietet, in ihrer Struktur wenig bis nicht mit anderen Universitäten vergleichbar ist. Viele Indikatoren, die für klassische Universitäten mit grundständigen Studien gelten, sind nicht anwendbar oder stehen in einem anderen Kontext und sind entsprechend anders zu interpretieren. Dies hat Rückwirkungen auf Kennzahlen und Ergebnisse, auf Interpretationen und Trends. Gleichwohl ist diese Wissensbilanz der Versuch, einen *fundierten Diskussionsbeitrag zur Wissensbilanzierung von Universitäten* zu leisten. Mit der Anwendung eines Wissensbilanzmodells, das sich für Universitäten noch in der Entwicklung befindet, soll aktiv an einer kritischen Diskussion und den damit verbundenen Lernprozessen teilgenommen werden, was nicht zuletzt mit diesem Beitrag begonnen sein soll.

2 Das Wissensbilanzmodell der DUK

Die Auftragsstudie des österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur „Wissensbilanzierung für Universitäten“ (Koch et al. 2000; Leitner et al. 2001; Leitner et al. 2002) und die schon an den ARC seit 1999 gelegten Wissensbilanzen liefern die konzeptionelle Grundlage für „unser“ Wissensbilanzmodell und die darin wiedergegebenen Kategorien und entsprechende Indikatoren der Donau-Universität Krems. Hinsichtlich der Darstellung von Wissenszielen und Maßnahmen orientiert sich diese Wissensbilanz an den *Richtlinien des Dänischen Ministeriums für Handel und Industrie* (Danish Agency for Trade and Industry 2000). Des Weiteren wurden die Lerneffekte aus bereits publizierter Wissensbilanzen, vor allem jene der Austrian Research Centers (1999, 2000, 2001, 2002 siehe <http://www.arcs.ac.at/publik/fulltext/wissensbilanz>), des Joanneum Research Graz (2001, 2002) sowie des Instituts für Wirtschafts- und Betriebswissenschaft der Montanuniversität Leoben (2001) berücksichtigt.

Das verwendete Wissensbilanzmodell ist ein kombiniertes Struktur- und Prozessmodell, welches in die vier Segmente Rahmenbedingungen, intellektuelles Vermögen, Leistungsprozesse und Ergebnisse/Wirkungen unterteilt ist (siehe Abbildung 1). Die Basis dieses Modells bilden die *zentralen Leistungsprozesse der Donau-Universität Krems: postgraduale Lehre, Forschung und Dienstleistungen*, welche ihre Ergebnisse (Output) in den fünf Themenbereichen der Abteilungen Wirtschafts- und Managementwissenschaften, Telekommunikation, Information und Medien, Europäische Integration, Umwelt- und Medizinische Wissenschaften und Kulturwissenschaften erbringen. Die Leistungen der Donau-Universität Krems werden maßgeblich durch den Einsatz des vorhandenen intellektuellen Vermögens charakterisiert. Die *Wirkung (Impact)* der Ergebnisse bei den relevanten Interessensgruppen bestimmt Erfolg und Nutzen

aller Leistungen der Donau- Universität Krems. *Leitbild, Strategie und Wissensziele* beschreiben schlussendlich die Rahmenbedingungen, an denen sich die Aktivitäten der Donau-Universität Krems – insbesondere zum Aufbau und zur Entwicklung von intellektuellem Vermögen – orientieren. Die (Rück-)Wirkung von Lerneffekten bei der Leistungserbringung geht in die Veränderung des intellektuellen Vermögens ein und wird in weiterer Folge in künftigen Wissensbilanzen sichtbar werden.

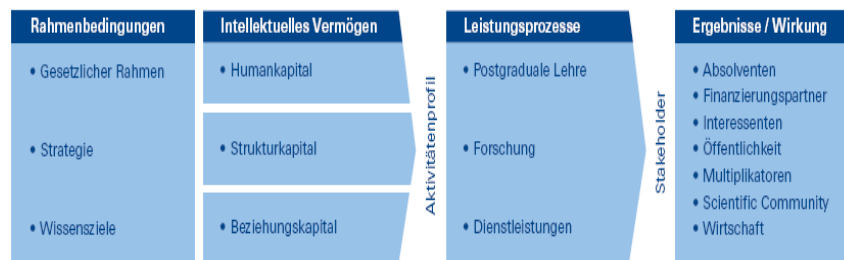


Abb. 2. Wissensbilanzmodell der Donau-Universität Krems¹ (DUK)

Die wesentlichen *Rahmenbedingungen* für die Wissensbilanz der Donau-Universität Krems liegen in den gesetzlichen Vorgaben, der organisatorischen Strategie und den darauf abgestimmten Wissenszielen. Das intellektuelle Vermögen wird in den *drei Kategorien Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital* dargestellt. Das Humankapital charakterisiert Kompetenzen, Fertigkeiten, Motivation und Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen.

Das *Strukturkapital* versucht jene Strukturen, Prozesse und Abläufe der DUK zu bewerten, welche die MitarbeiterInnen benötigen, um in ihrer Gesamtheit produktiv zu sein, also alle jene intelligenten Strukturen, welche bestehen bleiben, wenn die MitarbeiterInnen am Abend die Donau-Universität Krems verlassen. Dazu zählen beispielsweise Prozessbeschreibungen, Dokumentationen und ähnliches.

Das *Beziehungskapital* stellt die Vernetzung der Donau-Universität Krems nach außen dar, also Kooperationen zu Forschungs- und Wirtschaftspartnern.

Jede der drei Kategorien wird durch Indikatoren und narrative Elemente beschrieben und soll die Potenziale der betreffenden Kategorie quantitativ, als auch qualitativ bewerten. Das Aktivitätenprofil wird durch die Aufteilung der Tätigkeit des wissenschaftlichen Personals auf die drei Leistungsprozesse Lehre, Forschung und Dienstleistungen dargestellt. Die Ergebnisse dieser Prozesse haben Wirkung für die *Stakeholder*, zu welchen *Absolventen, Finanzierungspartner, Interessenten für Weiterbildungsprogramme, Öffentlichkeit, Multiplikatoren, Scientific Community und Wirtschaft* gezählt werden.

¹ Vgl. dazu auch (Leitner KH et al. 2001)

Anwendung

Organisation und Struktur des Pilotprojektes zur Erarbeitung der Wissensbilanz bestand einerseits aus einem Lenkungsausschuss, der die Universitätsleitung und damit den Auftraggeber vertrat. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses waren bei jenen Projektbesprechungen anwesend, in welchen maßgebliche Entscheidungen getroffen werden mussten. Die konkrete Umsetzung wurde durch das *Projektteam* durchgeführt, das aus *VertreterInnen der fünf Abteilungen* der Donau-Universität Krems bestand. Die Leitung des Pilotprojektes teilten sich zwei Personen inhaltlich. Einerseits war ein *externer Experte* mit Erfahrung in Wissensbilanzprojekten im Profit- wie Non-Profit-Bereich für den theoretischen und prozessualen Rahmen verantwortlich und moderierte die Workshops. Andererseits gab es einen *internen Projektleiter*, der die Abwicklung und Datenerhebung leitete.²

Das *operative Vorgehensmodell* für die Analyse der Organisation aus der Wissensperspektive besteht aus *sieben Schritten*. Im *1. Schritt* wurde in unserem Projekt der betrachtete Bereich abgegrenzt. *Schritt 2* beinhaltete die Definition der relevanten Stakeholder und die Festschreibung ihrer Erwartungen in Form von Zielkriterien. Im darauf folgenden Schritt wurden Idealzustände für die Ziel-, Wissens-, Prozess- und Datenebene formuliert. Mit *Schritt 4* wurden die Einflussfaktoren auf die Idealzustände aus den Perspektiven Individuum, Kommunikation/Interaktion, Organisation und Organisationsumfeld erarbeitet. Im Anschluss erfolgte in *Schritt 5* die Identifizierung der wichtigsten Treiber für diese Bereiche. Darauf aufbauend wurden die relevanten Indikatoren abgeleitet. Neben der Ermittlung der für die Organisation adäquaten Indikatoren der Wissensbilanz bietet das *Wissensmanagement-Assessment* eine Grundlage für die Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen. *Schritt 6* beinhaltete eine notwendige Priorisierung der Maßnahmenfelder in Bezug auf die festgelegten Zielkriterien. Als *Schritt 7* wurden konkrete Maßnahmen unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren der jeweiligen Haupteinflussbereiche abgeleitet. Das Ergebnis ist eine Reihung aller Maßnahmenfelder als Basis für die Auswahl von konkreten Wissensmanagementaktivitäten (vgl. Abb. 3.), (Sammer 2001).

² Allen ProjektmitarbeiterInnen sei an dieser Stelle nochmals herzlichst für ihre aktive und ambitionierte Mitwirkung gedankt. Lenkungsausschuss: Dr. Andrea Henzl, Prof. Dr. Gerhard Gensch; Projektleitung: Dr. Martin Sammer, Dr. Richard Pircher; Projektteam: Dipl.-Kff. Sabina Ertl, Mag. Johannes Kerschbaumer, Mag. Jeanna Nikolov-Ramírez Gaviria, Dr. Gerhard Zednik.

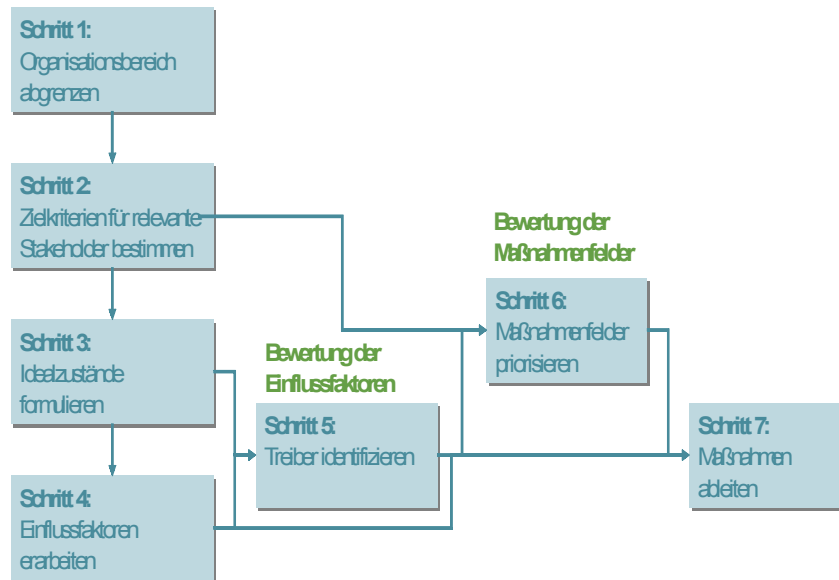


Abb. 4. Vorgehensmodell Wissensmanagement-Assessment (Sammer 2001)

Der gesamte *Prozess der Erstellung der Wissensbilanz* beinhaltet eine detaillierte Analyse der Leistungsprozesse postgraduale Lehre, Forschung und Dienstleistungen, die die Konzeption eines adäquaten Wissensbilanzmodells für die Donau-Universität Krems ermöglichte. Auf dieser Grundlage wurden Erfolgsfaktoren für die professionelle Abwicklung der Leistungsprozesse benannt, mögliche Indikatoren abgeleitet und letztendlich Schlüsselindikatoren identifiziert. Mit der Erhebung der Daten auf Abteilungsebene, der Konsolidierung auf der Ebene der Donau-Universität Krems sowie der Interpretation und Dokumentation der Ergebnisse entstand die hier vorliegende Wissensbilanz in rund drei Monaten und damit ungefähr in der gleichen Zeitspanne, in der die Donau-Universität Krems ihren Geschäftsbericht erarbeitete.

Das Pilotprojekt zur Erarbeitung der ersten Wissensbilanz der Donau-Universität Krems wurde konkret in den folgenden zwölf Teilschritten innerhalb von zehn Workshops und einer Vielzahl von Einzelgesprächen abgewickelt:

1. Kick-Off-Workshop, Einführung in das Thema, Bildung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses
2. Definition der Schlüsselprozesse, Erarbeitung der Themenlandkarte
3. Erarbeitung der Indikatoren, Input der Wissensziele
4. Konsolidierung, Konzeptentwurf
5. Diskussion Modell
6. Workshop "Indikatoren"
7. Erhebung der Daten
8. Interpretation Rohentwurf

9. Texterstellung
10. Feedback der Schlüsselpersonen
11. Finalisierung
12. Präsentation der Ergebnisse

1. Kick-Off-Workshop, Einführung in das Thema, Bildung eines gemeinsamen Begriffsverständnisses

Einführend wurden im Rahmen eines gemeinsamen *Kick-Off-Workshops* des Projektteams und des Lenkungsausschusses *zentrale Begriffe und Konzepte* geklärt und die Bedeutung von Wissen für die Organisation diskutiert. Damit wurde die Grundlage für ein umfassendes Verständnis von individuellem und organisatorischem Wissen sowie von der Herausforderung der Weitergabe von Wissen geschaffen. Bedeutsame Themen waren dabei auch die charakteristischen Aspekte von Wissensarbeit(erInnen) sowie eine praxisorientierte und ganzheitliche Definition von Wissensmanagement. Auf dieser Basis bauten die Projektmitglieder ein fundiertes Verständnis für das Themengebiet Wissensmanagement auf und konnten die Bedeutung einer Wissensbilanz als strategisches Steuerungs- und Kommunikationsinstrument beurteilen.

2. Festlegung der Schlüsselprozesse, Erarbeitung der Themenlandkarte

Die Prozesse Lehre, Forschung und Dienstleistung stellen die Schlüsselprozesse der Donau-Universität Krems dar. Diese Schlüsselprozesse wurden in einem Workshop in ihren wesentlichen Prozessphasen definiert. In der *Themenlandkarte* der Wissensbilanz wurden alle inhaltlichen Bereiche der fünf Abteilungen der Donau-Universität Krems einbezogen.

3. Erarbeitung der Indikatoren, Input der Wissensziele

Die *Erwartungen der Stakeholder* wurden in Form von Zielzuständen beschrieben. Der Einsatz von Ishikawa-Diagrammen ermöglicht die Erarbeitung und Darstellung der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Erreichung des Idealzustandes in den Bereichen Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital, Prozesse und immaterielle Ergebnisse. Auf die in unserem Projekt gewählten Indikatoren wird unten näher eingegangen werden. Die Idealzustände wurden wie folgt charakterisiert.

Schlüsselprozess Lehre:

- Kundenorientierung zur Erreichung von Lernzielen und dem Erwerb von Kompetenzen
- Hochqualitative, praxisorientierte und zukunftsfähige Kompetenzentwicklung
- Objektive Beratung über Weiterbildungsangebote
- Schnelle und flexible Reaktion auf Weiterbildungsbedarf
- Vernetzungsmöglichkeiten bieten (Alumni), langfristige Betreuung

Schlüsselprozess Forschung:

- Themenführerschaft in ausgewählten Bereichen praxisrelevanter Forschung in den Themenfeldern der Lehre
- Internationale Ausrichtung
- Intensiver Austausch und Kooperation mit Experten

Schlüsselprozess Dienstleistung:

- Innovative Dienstleistung und Beratung im Sinne einer praxisorientierten Weiterentwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse, die in Zusammenhang mit der Lehre stehen
- Langfristigkeit und Nachhaltigkeit
- Höchste Kundenorientierung
- Kooperatives, interdisziplinäres Auftreten gegenüber den Kunden

Als notwendigen strategischen Input definierte die Universitätsleitung *konkrete Wissensziele*. Diese wurden durch Maßnahmen zu ihrer Erreichung, qualitative und quantitative Wirkungen sowie den notwendigen Mittelbedarf und die Finanzierung spezifiziert. Kurz zusammengefasst handelt es sich um folgende *fünf Zielbereiche*:

1. Umsetzung des gesellschafts- und bildungspolitischen Auftrags: Universitäre Weiterbildung ist in den Bereichen anzubieten, in denen im nationalen und internationalen Bildungsmarkt ein Qualifikationsbedarf entsteht. Die in den postgradualen Studiengängen vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten müssen dauerhaften Bestand in einem globalen Umfeld haben.
2. Die Donau-Universität Krems ist und bleibt eine postgraduale Universität: Sie bietet ihren Studierenden nicht nur Wissensvermittlung, sondern auch Persönlichkeitsentwicklung sowie die Reflexion des bisherigen Berufsweges und der Berufsperspektiven für die nächsten zehn Jahre.
- 3.1 *Ausbalancierte Aktivitäten in Lehre, Forschung und Dienstleistung* (siehe Abbildung 5).
- 3.2 Hohe *Qualität in der universitären Lehre* und angewandten Forschung, die die Lehre unterstützt. Dienstleistungen müssen aus Lehre und Forschung entwickelt werden. Entwicklung einer größeren kritischen Masse an fest angestellten ProfessorInnen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen.
4. *Wissenschaftliche Qualifizierung*: Förderung der eigenen MitarbeiterInnen, bestmöglich nach Eignung und Neigung. Selbstverständnis der Donau-Universität Krems ist, eine hohe Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen zu fördern und zu fordern.
5. *Kommunikation und Wissenstransfer an die Öffentlichkeit*.

Bei der *Auswahl der Indikatoren* wurden zwei Grundsätze besonders beachtet:

1. Vor dem Hintergrund einer künftigen Verwendung der Wissensbilanz als Führungsinstrument wurde sehr stark auf die Handhabbarkeit geachtet, Ziel war es, möglichst aussagekräftige Indikatoren auszuwählen.

2. Für die bestmögliche Abwicklung der einzelnen Leistungsprozesse sind gewisse kritische Einflussfaktoren von besonderer Bedeutung. Daher waren gerade die erfolgskritischen Einflussfaktoren Ausgangspunkt für die Auswahl von Schlüsselindikatoren aus der Vielzahl an denkbaren und möglichen Indikatoren.

4. Konsolidierung, Konzeptentwurf, 5. Diskussion Modell

Die in den vorangegangenen Arbeitsschritten ermittelten Indikatoren waren nun zu dem für die *Struktur der Donau-Universität Krems adäquaten Wissensbilanz-Modell* zu verarbeiten und wiederum im Projektteam zu diskutieren.

6. Workshop "Indikatoren"

In einem weiteren Workshop wurden die *Indikatoren im Detail spezifiziert*. Nach unserer Erfahrung bedürfen einige Indikatoren einer längeren Diskussion, um sie hinlänglich genau zu definieren. Dieser Entscheidungsprozess sollte demgemäß möglichst aufmerksam und vollständig durchgeführt werden, weil etwaige Unklarheiten bei der Interpretation der Indikatoren zu einer inhomogenen Erhebung und Datenbasis führen. Mitunter macht erst der Diskussionsprozess unterschiedliche Interpretationen von Begriffen oder Vorgangsweisen sichtbar.

7. Erhebung der Daten

Auf der Basis der erarbeiteten Definitionen der Indikatoren hatten die VertreterInnen der fünf Abteilungen innerhalb des Projektteams die Aufgabe, die *Daten für ihre Abteilungen* zu erheben. In Einzelfällen gab es Klärungs- und Abstimmungsbedarf in Bezug auf die zu ermittelnden Daten.

8. Interpretation Rohentwurf,

9. Texterstellung

Die erhobenen *Daten wurden zusammengeführt und interpretiert*. Einführende und erläuternde Texte zur Donau-Universität Krems und dem Wissensbilanz-Modell wurden verfasst.

10. Feedback der Schlüsselpersonen,**11. Finalisierung,****12. Präsentation der Ergebnisse**

Die Projektleiter stimmten den Rohentwurf mit dem Lenkungsausschuss ab und finalisierten ihn. Anschließend wurde das Ergebnis dem gesamten Projektteam präsentiert.

Ergebnisse**Inhaltliche Ergebnisse**

Entsprechend dem Wissensbilanzmodell gliedern sich die Ergebnisse in die Bereiche Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital und Leistungsprozesse.

Humankapital

Für das wissenschaftliche Personal sind die thematische Spezialisierung („Stärken stärken“) sowie wissenschaftlich methodische Fertigkeiten auf höchstem Niveau erfolgsentscheidend. Die Donau-Universität Krems bindet in der Lehre eine Vielzahl renommierter nationaler und internationaler ExpertInnen als GastprofessorInnen oder Lehrbeauftragte ein. Sie bietet damit ihren Studierenden eine interdisziplinäre und internationale *Faculty* und stärkt den Aspekt der interkulturellen Begegnung. In dieser Kombination liegt ein signifikantes Alleinstellungsmerkmal der Donau-Universität Krems. Für den Erfolg bei Dienstleistungsprojekten sind ein *professionelles Projektmanagement* und fachliche Kompetenz auf höchstem Niveau ausschlaggebend.

Tabelle 1. Schlüsselindikatoren zum intellektuellen Vermögen der Donau-Universität Krems³

Indikator	Wert 2002	Bemessungszeitraum	Bemerkung
Humankapital			
Anzahl MitarbeiterInnen	201	Per 31. 12. 2002	Vollzeitäquivalent : 154
Gesamt			
Anzahl wissenschaftliches Personal	92	Per 31. 12. 2002	
Anzahl nicht-	109	Per 31. 12. 2002	

³ Die Anzahl der externen Lehrbeauftragten konnte im Rahmen dieses Pilotprojektes nicht vollkommen periodenrein ermittelt werden.

wissenschaftliches Personal			
Anzahl externe Lehrbeauftragte	1.288	Geschäftsjahr (GJ) 2002	
Strukturkapital			
Investitionen in Bibliotheken und elektronischen Medien	181.695 Euro	GJ 2002	
Qualität der Lehrgangsmaterialien	1,94	GJ 2002	Aus Evaluierungen der Lehrveranstaltungen (1 - sehr gut, 5 - nicht genügend).
Beziehungskapital			
Anzahl strategischer Partner Gesamt	140	GJ 2002	
Davon Forschungspartner	68	GJ 2002	Inkludiert auch Lehre
Davon Wirtschaftspartner	72	GJ 2002	
Anzahl Sponsoren	60	GJ 2002	

Die Donau-Universität Krems fördert die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen sowohl durch finanzielle Unterstützung als auch durch zeitliche Freistellung für die Teilnahme an universitätseigenen Lehrangeboten. Mit der Zielsetzung ausbalancierter Aktivitäten in Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie der wissenschaftlichen Qualifizierung und Förderung der MitarbeiterInnen wurde ein deutlicher Schwerpunkt im Bereich des Humankapitals gesetzt. Maßnahmen zur Erreichung der Wissensziele beinhalten unter anderem die Erhöhung des Anteils von Lehrbeauftragten durch eigenes wissenschaftliches Personal sowie die Besetzung zusätzlicher Professuren. Die externen Lehrbeauftragten der Donau-Universität Krems bilden die entscheidende Grundlage für die wissenschaftlich fundierte und gleichermaßen praxisorientierte Umsetzung der Universitätslehrgänge. Eine Verstärkung der Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb dieses Netzwerkes trägt damit zu den Wissenszielen 2, 3, 5 und indirekt auch zu Wissensziel 4 bei.

Die Personalstruktur weist bei einer Gesamtanzahl von 201 MitarbeiterInnen einen Frauenanteil von 64,2 Prozent auf. Im wissenschaftlichen Personal sind 38,9 Prozent weiblich. 25,6 Prozent haben promoviert. 53,3 Prozent sind als LehrgangsleiterInnen tätig. Der Wunsch nach Erhöhung des Frauenanteils im wissenschaftlichen Bereich wird durch das Wissensziel 1 thematisiert.

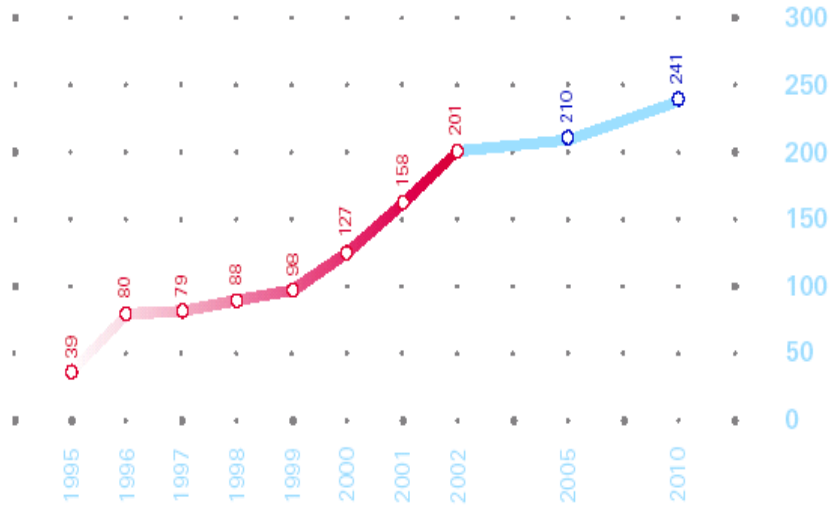


Abb. 5. Anzahl MitarbeiterInnen gesamt

Entsprechend der Definition der Donau-Universität Krems als Universität für Weiterbildung gibt das Aktivitätenprofil der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in Personentagen den Schwerpunkt im Bereich Lehre wieder (siehe Abb. 5). In der Abteilung Umwelt- und Medizinische Wissenschaften besteht ein profilierter Forschungsschwerpunkt, der in dieser Übersicht erkennbar wird.

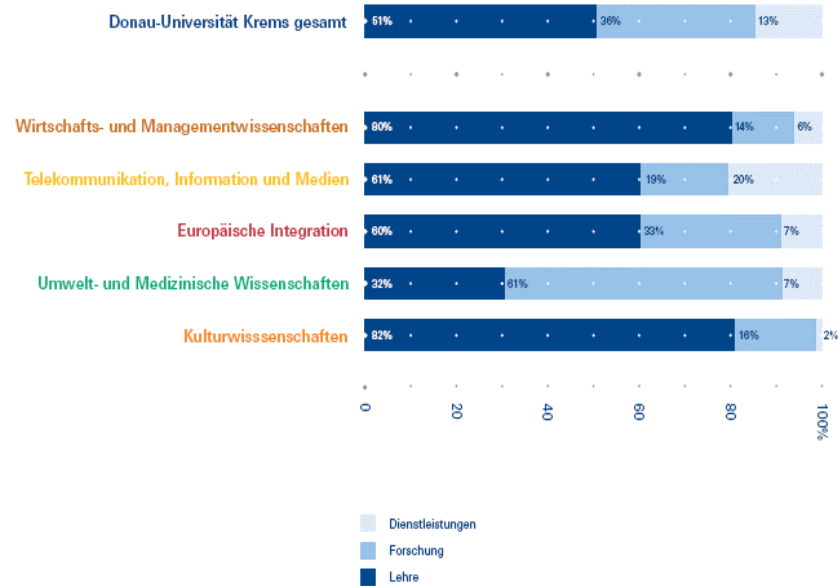


Abb. 6. Bestehendes Aktivitätenprofil in MitarbeiterInnen-Personentagen 2002⁴

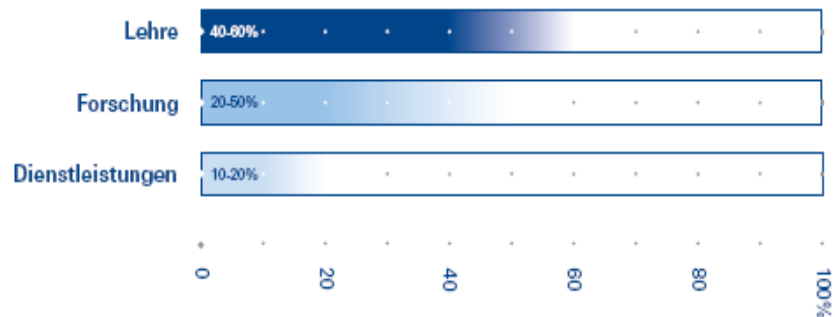


Abb. 7. Angestrebtes Aktivitätenprofil 2006

Strukturkapital

Die Donau-Universität Krets hat sich die Aufgabe gestellt, die Entwicklung der Wahrnehmung sowie die Aufnahme- und Erlebnisfähigkeit bei den Studierenden zu fördern. Für ein geeignetes Umfeld sind nicht nur äußere Strukturen, wie etwa der in Entwicklung befindliche *Campus Krets 2005*, sondern im Sinne des intellektuellen Vermögens besonders auch die „weichen“ Faktoren wie Unternehmenskultur und die spezielle Art und Weise, wie die MitarbeiterInnen an

⁴ Basis: Aufteilung der Personentage des wissenschaftlichen Personals (inkl. freie Dienstnehmer und Werkverträge) auf die drei Leistungsprozesse.

der Donau-Universität Krems zusammenarbeiten, entscheidend. Der Aufbau von modernen *Managementstrukturen* und die Verwendung professioneller *Managementinstrumente* sowie die Standardisierung von Leistungsprozessen sind hier ebenso zu nennen wie eine - aus Sicht der Studierenden - professionelle und partnerschaftliche *Kundenorientierung*, ein ansprechendes Umfeld sowie die hohe *Qualität von Lehrgangsbetreuung* und Lehrgangsunterlagen. Die *Qualität der Lehrgangsunterlagen* wurde von den TeilnehmerInnen der Universitätslehrgänge durchschnittlich mit 1,94 benotet (fünfstufiges Notensystem; 1 = sehr gut, 5 = nicht genügend).

Die Investitionen in Bibliotheken und elektronische Medien beliefen sich im Jahr 2002 auf Euro 181.695. Das entspricht einem Betrag von rund Euro 74 pro StudentIn bzw. Euro 2.018 pro wissenschaftlichem/r MitarbeiterIn. Aus den Wissenszielen 3.1 und 4 kann der Bedarf zur Erhöhung der Investitionen in wissenschaftliche Infrastruktur abgeleitet werden.

Beziehungskapital

Nationale und internationale *Kooperationen mit Wissenschaftsinstitutionen und der Wirtschaft* sind für die Donau-Universität Krems seit Beginn an von hoher Bedeutung und bestimmen – gemeinsam mit der internationalen *Faculty* – wesentlich die Qualität von Lehre und Forschung. Im Bereich der Wissensziele 3.2 und 5 stellt die strategische Vernetzung mit Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Wirtschaft sowohl eine wichtige Maßnahme als auch einen Indikator dar. Derzeit verfügt die Donau-Universität Krems über *mehr als 100 Partner in Wissenschaft und Wirtschaft* auf vertraglich fixierter, strategischer Basis. Wichtige Netzwerke für die Lehre bilden die auch international besetzten wissenschaftlichen Beiräte der Universitätslehrgänge, die zur wissenschaftlichen Fundierung von Lehrgangskonzepten beitragen.

Leistungsprozesse

Das intellektuelle Vermögen stellt einen wesentlichen Input für die Erbringung von Leistungen dar. Die Aufteilung der *Humanressourcen* auf die verschiedenen Leistungsprozesse ist in den unterschiedlichen Themenbereichen (Abteilungen) entsprechend dem Aktivitätenprofil strukturiert. Dieses Aktivitätenprofil soll bis 2006 entsprechend dem Wissensziel 3.1 ausbalanciert werden (vgl. Abb. 6).

Tabelle 2. Schlüsselindikatoren zu den Leistungsprozessen der Donau-Universität Krems

Indikator	Wert 2002	Bemessungsze itraum	Bemerkung
Postgraduale Lehre			
Anzahl Lehrbeauftragte Gesamt	1.332	GJ 2002	
Davon Donau- Universität Krems	44	GJ 2002	
Davon externe	1.288	GJ 2002	

Lehrbeauftragte			
Personentage Lehrgangsleitung	4.867	GJ 2002	Geht in das Aktivitätenprofil ein
Personentage interne Lehrbeauftragte	646	GJ 2002	Geht in das Aktivitätenprofil ein
Anzahl Lehrgänge	84	GJ 2002	Einschreibungspflich- tige Lehrgänge
Anzahl Lehrveranstaltungsstunden	26.427	GJ 2002	Lehreinheit á 45 Minuten
Gesamtzufriedenheit mit den Lehrveranstaltungen	1,81	GJ 2002	Aus Evaluierungen der Lehrveranstaltungen (1 - sehr gut, 5 - nicht genügend).
Praxisrelevanz der Lehrveranstaltungen	1,75	GJ 2002	Aus Evaluierungen der Lehrveranstaltungen (1 - sehr gut, 5 - nicht genügend).
Zahl der Studierenden	2.441	GJ 2002	An der Donau- Universität Krems inskribiert (ohne Kurzstudien und Seminare)
Zahl der StudienabbrecherInnen	72	GJ 2002	
Zahl der AbsolventInnen	1.081	GJ 2002	
Abgeschlossene Masterarbeiten	418	GJ 2002	
Forschung			
Anzahl wissenschaftliches Personal Gesamt	92	Per 31.12.2002	
Personentage Forschung	3.916	GJ 2002	Geht in das Aktivitätenprofil ein
Anzahl Publikationen: referiert	47	GJ 2002	
Anzahl Publikationen: nicht referiert	71	GJ 2002	
Drittmittelfinanzierte Forschungsprojekte	453.768 Euro	GJ 2002	
Anzahl selbstorganisierte Konferenzen	18	GJ 2002	Inkl. Symposien und Tagungen
Abgeschlossene Dissertationen	1	GJ 2002	An der Donau- Universität Krems ist es nicht möglich zu promovieren
Laufende Dissertationen	15	GJ 2002	
Abgeschlossene Habilitationen	1	GJ 2002	An der Donau- Universität Krems ist es nicht möglich sich zu habilitieren
Dienstleistungen			
Personentage Dienstleistungen	1.379	GJ 2002	Geht in das

				Aktivitätenprofil ein
Anzahl Seminare	108	GJ 2002		
Zahl der Seminar- SeminarteilnehmerInnen	2.171	GJ 2002		
Dienstleistungsprojekte	1.290.322 Euro	GJ 2002		
Anzahl neue strategische Wirtschaftspartner	5	GJ 2002		

Bewertung und Reflexion der im Zuge der Wissensbilanzierung ermittelten Ergebnisse

Dynamisches Wachstum

Die ermittelten Indikatoren beschreiben einen kontinuierlichen und sehr dynamischen Wachstumsprozess. Die Anzahl der MitarbeiterInnen hat sich von 39 im Jahr 1996, also der Gründungszeit der Universität, auf 201 im Jahr 2002 entwickelt. Mit 2.441 inskribierten Studierenden im Wintersemester 2002/03 erreichte die Donau-Universität Krems die höchste Studierendenzahl seit ihrem Bestehen. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Zuwachs von mehr als 30 Prozent. Die Donau-Universität Krems hat damit von allen österreichischen Universitäten im Jahr 2002 den höchsten prozentuellen Anstieg bei der Anzahl der Gesamtstudierenden verzeichnet. Die Besonderheit der Donau-Universität Krems ist die mit 1.288 hohe Zahl an externen Lehrbeauftragten, welche ein breites Spektrum an interdisziplinärer und internationaler Expertise in das Wissensnetzwerk der Universität einbringen und für die Leistungsprozesse verfügbar machen. Mit dieser quantitativen und qualitativen Verstärkung des verfügbaren Humankapitals wurde die Basis dafür geschaffen, die Zahl der Universitätslehrgänge von sieben im Jahr 1996 auf 84 im Jahr 2002 und die der Studierenden von 93 im Wintersemester 1995/96 auf 2.441 im Wintersemester 2002/03 kontinuierlich zu erhöhen (vgl. Abb. 8.).

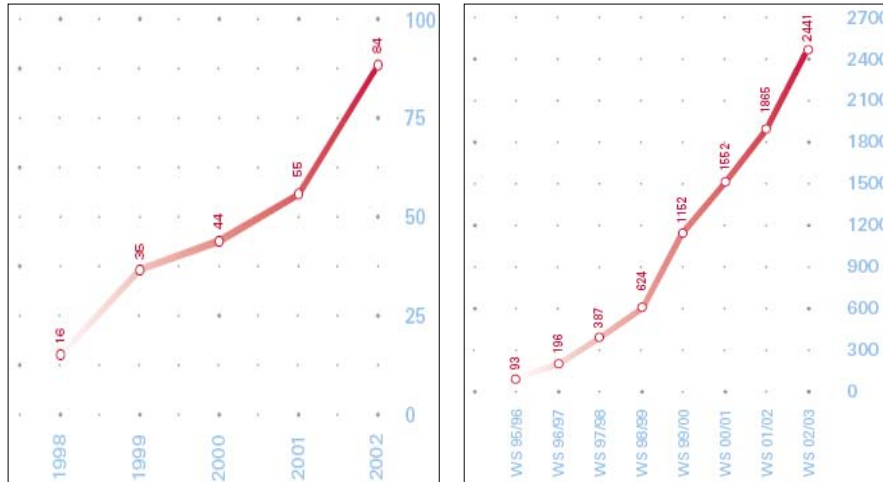


Abb. 9. Anzahl Universitätslehrgänge (links), Anzahl Studierende (rechts)

Impulse für verstärkte Forschung

Die im Zug des Pilotprojekts entwickelten Indikatoren waren Anstoß dafür, sich – in dieser Form erstmalig – mit der Verteilung des Humankapitals auf die drei Leistungsprozesse intensiv auseinander zu setzen und die Ergebnisse nachvollziehbar aufzubereiten. Durch das so gewonnene Ist-Aktivitätenprofil und den anschließenden inneruniversitären Reflexionsprozess konnte mit der *Ableitung des Wissensziels „Ausbalancierte Aktivitäten in Lehre, Forschung und Dienstleistung“ ein wichtiger Impuls für die angestrebte Stärkung der Forschungsaktivitäten gesetzt werden.* Dies steht im Einklang mit der im Entwicklungsgutachten der Donau-Universität Krems vorgesehenen Erhöhung der Zahl von ProfessorInnen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen.

Obwohl die wissenschaftlichen MitarbeiterInnen intensiv in der Lehre eingebunden sind, haben sie sich im Bereich wissenschaftlicher Veröffentlichungen stark engagiert, was die Ergebniszahlen der Forschungsleistungen dokumentieren. Da es nach Maßgabe des Gesetzes an der Donau-Universität Krems selbst nicht möglich ist zu promovieren oder zu habilitieren, haben bei der wissenschaftlichen Qualifizierung Kooperationen mit externen Partnern eine besondere Bedeutung. So bereitet z.B. das Wissenschaftskolleg Wirtschaftswissenschaften in Kooperation mit der Universität Flensburg AbsolventInnen der Donau-Universität Krems auf die Promotion an dieser Universität vor. Durch das Wissensziel „Förderung und Forderung der Promotion von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen“ soll die Zahl wissenschaftlicher Leistungen in Form von Dissertationen weiter gesteigert werden. Obwohl externe Habilitationen einen besonders hohen Grad an Kooperationsfähigkeit und Abstimmung und damit überdurchschnittlichen

Aufwand verlangen, haben sich im Jahr 2002 etliche MitarbeiterInnen in den Bereichen Translationswissenschaft, Europa- und Technologierecht und Erwachsenenbildung/Weiterbildung habilitiert.

3. Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Unterstützung durch das Top-Management

Für den Erfolg des Pilotprojektes Wissensbilanz an der Donau-Universität Krems war die *Unterstützung des Projektes durch Präsidium, Abteilungsleiter und Lenkungsausschuss* retrospektiv betrachtet *erfolgskritisch*. Diese Unterstützung wurde vor allem in Form von Bereitstellung von Ressourcen und inhaltlichem Input geleistet. Damit kann aufgrund der Erfahrung in unserem Projekt die häufig im Kontext von Wissensmanagement getätigte Feststellung bestätigt werden, dass *die Unterstützung durch das Top-Management einen bedeutsamen Erfolgsfaktor* darstellt.

Methodische Vorgangsweise und Moderation

Hinter dem Ergebnis eines auf die Spezifität der Donau-Universität Krems abgestimmten Wissensbilanzmodells steht ein intensiver Arbeitsprozess, der grundlegende Überlegungen zu den Kernprozessen, deren idealen Zielzuständen und dahinter stehenden Kausalzusammenhängen zum Inhalt hatte. Im Rahmen dessen war es notwendig, unterschiedliche Vorstellungen von *Wirkungsbeziehungen innerhalb der Wertschöpfungsprozesse* zu diskutieren. Aufgrund unserer Erfahrung bringt dies *kurzfristig einen hohen Zeitaufwand* für das Projektteam mit sich. Durch diesen Prozess lässt sich jedoch mehrfach Nutzen generieren. Die methodisch strukturierte Vorgangsweise führt zu einem Ergebnis, das aus der Organisation selbst heraus entsteht und in dieser verwurzelt ist. *Die jeweiligen Charakteristika und Schwerpunkte der Organisation können dadurch kommuniziert und gesteuert werden*. Weiters erlaubt ein derartiges auf die Organisation zugeschnittenes Modell einen adäquaten Einsatz als *Managementinstrument*, weil es auf die spezifischen Kernprozesse hin ausgerichtet ist. Zudem führt der Arbeitsprozess an sich, an dem alle Teilbereiche der Organisation beteiligt sind, zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema und kann damit auch eine Identifikation mit dem Instrument fördern. Schließlich können die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Workshops für ein *Qualitätsmanagementprojekt* an der Donau-Universität Krems genutzt werden, zu dem zahlreiche *inhaltliche Querbeziehungen* bestehen.

Die fachkundige *externe Moderation* mit einschlägiger Praxiserfahrung hat sich als *sehr bedeutsam* für die Abwicklung des Projektes dargestellt. Einerseits konnte damit auf fundiertem Fachwissen aufgebaut werden, andererseits wurde durch die

professionelle und neutrale Ausübung der Moderationsrolle sowohl zeitlich als auch inhaltlich eine sehr effiziente Durchführung des Projektes möglich.

Kommunikation innerhalb der Organisation

Nach unserer Erfahrung ist es nicht immer einfach, den MitarbeiterInnen v. a. außerhalb des Projektteams die organisatorischen *Zielsetzungen und den Nutzen eines derartigen Projektes zu verdeutlichen*. Die Bedeutung eines breiten Verständnisses der Zielsetzungen des Projektes für die Gesamtorganisation kann jedoch für den angestrebten organisatorischen Lernprozess nicht hoch genug eingeschätzt werden. Deshalb schätzen wir die Kommunikation der Ziele und Inhalte des Projektes sowohl vor dessen Start als auch im Zuge der Datenerhebungsphase als äußerst wichtig ein.

Generelle Chance zur kritischen Selbstreflexion

Durch die Wissensbilanz wurde die Notwendigkeit aufgezeigt, den *Impact von Leistungen* künftig umfassender – etwa durch eine regelmäßige systematische AbsolventInnenbefragung – zu erheben. Dies ist gerade für die geplante Verwendung der *Wissensbilanz als Führungsinstrument* bedeutend, da die fundierte Analyse des Wirkungsbereichs notwendige Voraussetzung für eine Steuerung des intellektuellen Vermögens ist. Weiters konnte mit der Definition von Wissenszielen und damit verbundenen Maßnahmen ein *konkreter Beitrag zur Strategieentwicklung* der Universität geleistet werden.

Bei der Analyse der Erfolgsfaktoren für die Leistungsprozesse wurde zudem erkannt, dass die Ergebnisse von Forschung und Dienstleistungen künftig systematischer in den Lehrprozess einzubinden sind. Mit dem Wissensziel „Ausbalancierte Aktivitäten in Lehre, Forschung und Dienstleistung“ und der Maßnahme, die Unterrichtstätigkeit der wissenschaftlichen MitarbeiterInnen zu verstärken, wird dieses Vorhaben unterstützt.

Differenzierte Erwartungen gegenüber der Wissensbilanz

Die Erwartungen an das „Projekt Wissensbilanz“ waren in der Gesamtuniversität durchaus differenziert und vereinzelt auch skeptisch. Diese Skepsis wird verständlich, wenn man berücksichtigt, dass mit dem Instrument Wissensbilanz keinerlei Erfahrungen bei Universitäten vorliegen. Zweifel beziehen sich beispielsweise auf den Sinn und Nutzen des Prozesses oder etwaige *versteckte Zielsetzungen* dahinter. Es war in unserem Fall jedoch im Zuge von persönlichen Gesprächen relativ rasch möglich, derartige Fragestellungen zu klären. Somit wurde die aktive Mitwirkung aller Abteilungen und Zentren erreicht, weshalb das Projekt in relativ kurzer Zeit erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Unterschiedliche Perspektiven auf die Kernprozesse

Im Zuge der Definition der *Kernprozesse* und relevanten *Einflussfaktoren* sowie der *Indikatoren* wurde deutlich, dass zum Teil unterschiedliche Sichtweisen einander gegenüberstanden und *unterschiedliche Begrifflichkeiten* verwendet wurden. Die *Definition von Begriffen und Größen* nahm in unserem Projekt teilweise relativ viel Zeit in Anspruch. Diese Diskussionen und Definitionen unterstützen als Nebeneffekt der Wissensbilanz die Entwicklung einer *gemeinsamen Sprache* in der Organisation. Wie Indikatoren genau zu interpretieren sind, ist eine für die folgenden Arbeitsschritte sehr relevante Fragestellung, um die Qualität der erhobenen Daten sicherzustellen. So waren beispielsweise bei der Zurechnung der Personentage wissenschaftlicher MitarbeiterInnen zu den drei Kernprozessen einige Detailfragen zu klären. Mehrere Tätigkeitsbereiche von LehrgangleiterInnen können sowohl der Lehre als auch der Forschung zugerechnet werden, weil sie für beide Prozesse gleichermaßen von Bedeutung sind. Im Zuge der Datenerhebung tauchten weiters Zweifel an der Sinnhaftigkeit der Zurechnung von kürzeren Weiterbildungsangeboten (Seminare) zur Lehre auf. Es wurde dann die Entscheidung getroffen, die Definition zu ändern und diese den Dienstleistungen zuzuordnen, weshalb wir Daten zu Seminaren nachträglich gesondert erheben mussten.

Interessenskonflikte und Widerstände

Bei einer Wissensbilanz handelt es sich um ein *Managementinstrument*, das die *organisatorische Transparenz erhöht* und als Grundlage für zukünftige Entscheidungen dienen kann. Deshalb ist damit zu rechnen, dass fallweise neben den inhaltlichen auch partikuläre *strategische Motive* die Diskussion leiten werden. Bei der Detaildefinition von Indikatoren kann es zu Interessensgegensätzen kommen, die einer neutralen Moderation bedürfen. Bei dem Pilotprojekt an der Donau-Universität Krems gab es beispielsweise unterschiedliche Meinungen zu der Definition des Aktivitätenportfolios. Nachdem Argumente für und wider die vom Projektteam vorgeschlagene Darstellungsform diskutiert und geringfügige Adaptionen vorgenommen wurden, fand die erzielte Lösung die erforderliche Zustimmung.

Aufgrund unserer Erfahrung ist es für die Projektleitung generell von großem Vorteil, *unterschiedliche inhaltliche Positionen möglichst früh zu erkennen* und eine adäquate Lösungsstrategie zu entwickeln. Etwaige Unklarheiten oder Widerstände z. B. bei der Definition von Indikatoren stellen umso größeren Mehraufwand dar, je später sie thematisiert bzw. geklärt werden. Deshalb kommt einer eingehenden Diskussion und Reflexion aller relevanten Aspekte in der Frühphase große Bedeutung zu, damit die Fertigstellung des Projektes innerhalb der vorgesehenen Zeitspanne gewährleistet werden kann bzw. die Definition von Indikatoren in Folgeperioden nicht abgeändert werden müsste. In letzterem Fall

würde die periodenübergreifende Vergleichbarkeit der Wissensbilanzen eingeschränkt werden.

Fehlende Datenquellen und mangelhafte Homogenität der Daten

Mitunter erweist es sich aufgrund heterogener und unstrukturierter Datenbestände als schwierig, homogene Werte für Indikatoren zu erheben. Schwierigkeiten bei der Erhebung deuten auf ein *Potential für Prozessstandardisierungen* hin und können einen wichtigen Hinweis für Optimierungsschritte geben. Es können jedoch auch inhaltliche Gründe dafür verantwortlich sein, dass Daten nur unter hohem Aufwand in ausreichender Qualität zu erheben sind. So waren in unserem Fall die Gesamtzahl und -struktur der weit über tausend externen Lehrbeauftragten mit der vorhandenen Datenbasis schwierig zu ermitteln. Einerseits sind zahlreiche Lehrbeauftragte in mehreren Abteilungen tätig, es müssen also bei einer dezentralen Erfassung Überschneidungen ausgefiltert werden. Bei einer zentralen Erfassung mittels Personalstatistik und Buchhaltung sind jedoch aufgrund von unterschiedlichen Abrechnungsformen v. a. von Unternehmen die Daten der Lehrbeauftragten oftmals nicht im erforderlichen Detaillierungsgrad verfügbar. Derartige Problemstellungen wurden im Zuge des Pilotprojektes erstmals sichtbar. Das schnelle Wachstum der Donau-Universität Krems dürfte die Entstehung heterogener Datenbestände gefördert haben. Die Wissensbilanz wurde als Anstoß genommen, um eine Konsolidierung in diesem Bereich und damit eine einfachere Datenerhebung anzustreben.

Organisatorischer Lern- und Veränderungsprozess

Die Ausführung der Arbeitsschritte des Pilotprojektes hatten nicht nur das Wissensbilanzmodell und die erste Wissensbilanz der Donau-Universität Krems zum Ergebnis. Ein bedeutsamer Nebeneffekt bestand darin, dass grundlegende Charakteristika der *Wertschöpfungsprozesse* umfassend diskutiert und dokumentiert wurden. Als ein zentraler Bestandteil dessen ist die *Definition strategischer Wissensziele* zu bezeichnen. Es kann als eine Form von Organisationsentwicklungsprozess betrachtet werden, dass über Abteilungsgrenzen hinweg die Schlüsselprozesse, die idealen Zielzustände aus der Sicht der Stakeholder und die dafür relevanten Einflussfaktoren diskutiert und definiert werden. Optimal ausgewertet wird dieser Prozess, wenn die Ergebnisse als Input für weiterführende Maßnahmen genutzt werden. Beispiele für derartige Maßnahmen an der Donau-Universität Krems sind der Aufbau eines *Qualitätsmanagements* und die Durchführung regelmäßiger AbsolventInnenbefragungen.

Die bereits erwähnte Skepsis, die dem Pilotprojekt Wissensbilanz teilweise entgegengebracht wurde, dürfte als durchaus nachvollziehbare Reaktion einzustufen sein, wie sie in ähnlicher Form in der Regel im Kontext von *organisatorischen Veränderungsprozessen* auftritt. Im Sinne eines *ganzeheitlichen*

Veränderungsmanagements sind diese Reaktionen als organisatorische Realitäten zu integrieren und zu bearbeiten. Nur durch die Sammlung von Erfahrungen mit für den universitären Bereich neuen Managementmethoden wird es möglich sein, diese auf dessen spezifische Anforderungen hin zu adaptieren. Durch diesen Prozess soll beurteilt werden können, wo und wie diese Methoden eine Steigerung von Effizienz und Effektivität innerhalb der spezifischen strategischen Zielsetzungen des Bereiches höherer Bildung unterstützen können und wo dies unter Umständen nicht möglich ist.

Die Erfahrungen mit der Wissensbilanz an der Donau-Universität Krems haben uns in der Annahme bestärkt, dass auch im universitären Bereich durch eine systematische Auseinandersetzung mit den immateriellen Ressourcen ein organisatorischer Lernprozess in Gang gesetzt werden kann. Wirklich sinnvoll wird das Projekt dann, wenn die Wissensbilanz zu einem integralen Bestandteil des Universitätsmanagements auf allen Ebenen wird.

4. Die Zukunft

Die aktuelle Stärke der Universitäten liegt in aller Regel in dem individuellen Wissen ihrer MitarbeiterInnen. Aufgrund der insbesondere in Österreich durch das Universitätsgesetz 2002 gegebenen, erweiterten Handlungsfreiräume eröffnen sich konkret für die Donau-Universität Krems zusätzliche Möglichkeiten, als kooperative Gesamtorganisation die Flexibilität und Bedarfsorientierung zu steigern. Die individuellen Wissensträger können nun explizit Akteure für übergreifende Projekte sein.

Unsere Erfahrungen im Pilotprojekt Wissensbilanz der Donau-Universität Krems legen nahe, dass dieses Instrument eine Möglichkeit bietet, um organisatorische Lernprozesse zu initiieren und die strategische Orientierung zu unterstützen. Damit stellt die Wissensbilanz einen wertvollen Baustein dar, um die individuelle Intelligenz, die in der Universität vorhanden ist, zu organisatorischer Intelligenz zu transformieren.

Im weiteren und weiter gespannten Umfeld unserer Partner in Wissenschaft, Forschung und Bildung, die sich mit Wissensbilanzierung in „Wissens- und Denkorganisationen“ befassen, sind die aktuellen Entwicklungen bei den sehr großen Wissensorganisationen hinsichtlich deren eigenen Wissensbilanzen einerseits und der internationalen Organisationen mit relevanter Zuständigkeit für Forschung, Entwicklung und Wissensproduktion – auf höchstem Niveau ist hier die EU zu nennen – andererseits zu beobachten. Es ist erkennbar, dass allenthalben nach neuen Methoden gesucht wird, die einen paradigmatischen Wechsel vom Management von „Wissensorganisationen“ per Kostenplanung und -kontrolle in Forschung, Entwicklung und Bildung hin zu einem wert- und investitions-orientierten Ansatz zu gelangen. Dieses Thema erhält aktuell einen besonderen Auftrieb durch die vorbereitenden Überlegungen zu neuen Managementparadigmen und -methoden der EU-Kommission für das 7. Forschungsrahmenprogramm 2006-2009. Seitens der großen, international tätigen

Forschungs- und Entwicklungs-Unternehmen, die wie die Austrian Research Centeres (ARC) in einer eigenen Vereinigung, der EUROTECH-Gruppe innerhalb der europäischen EARTO-Dachorganisation (www.earto.org) zusammenarbeiten, ist ein Projekt zur Identifikation eines möglichen gemeinsamen, europäischen Wissensbilanz-Standards für Forschungsunternehmen gestartet worden, das von einem der Autoren verantwortet wird. (Zugang zu den Materialien dieses Projekts via Server an der Donau-Universität mit Adresse <ftp://eurotech:icr@ftpstud.donau-uni.ac.at> , mit Login: eurotech und Passwort: icr).

5. Literaturverzeichnis

- Danish Agency for Trade and Industry (2000) A Guideline For Intellectual Capital Statements - A Key To Knowledge Management. Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, <http://www.efs.dk/download/pdf/videnUK.pdf>
- Koch G, Leitner KH, Bornemann M (2000) Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization. Berlin (Joint German-OECD Conference, Benchmarking Industry-Science Relationships, October 16 – 17, 2000, Berlin)
- Leitner KH, Bornemann M, Schneider U (2002) Development and Implementation of an Intellectual Capital Report for a Research Technology Organization. In: Bontis N (Hrsg) World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth & Heinemann, Boston, S. 266-286
- Leitner KH, Sammer M, Graggöber M, Scharfing D, Zielowski C (2001) Wissensbilanzierung für Universitäten. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Wien. <http://www.weltklasse-uni.at/upload/attachments/170.pdf>
- Sammer M (2001) Wie die Organisation aus der Wissensperspektive analysiert wird - Über Maßnahmenfelder für Wissensmanagementaktivitäten. new management, 10/2001:14-20