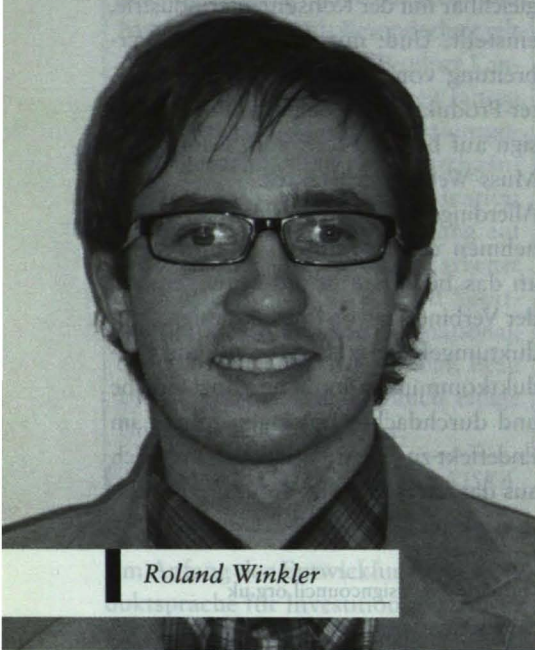


Karl Ritsch

Dipl.-Ing. Dr. techn.,
Jg. 1974;

Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;
1999–2001 Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Kapfenberg;
seit 2001 Universitätsassistent am Institut für Industriebetriebslehre und
Innovationsforschung



Roland Winkler

Dipl.-Ing.,
Jg. 1976;

Studium Elektrotechnik-Wirtschaft der TU Graz;
Seit 2003 Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Industriebetriebslehre
und Innovationsforschung der TU Graz

le und Funktionalitäten für das Gesamtprogramm. An diesem Punkt ist die Produktsprache im Wesentlichen definiert und der Designer erarbeitet gegebenenfalls die exemplarische Umlegung der definierten Sprache auf weitere Produkte. (Abb. 1)

„Do it yourself“ als Ziel

Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPLP-Handbuches... Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPLP-Handbuches... Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPLP-Handbuches...

Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPLP-Handbuches... Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPLP-Handbuches... Die Konzeption, Erstellung und Implementierung des VPLP-Handbuches...

Wissensbilanzierung für Universitätsinstitute am Beispiel der IBL-Wissensbilanz

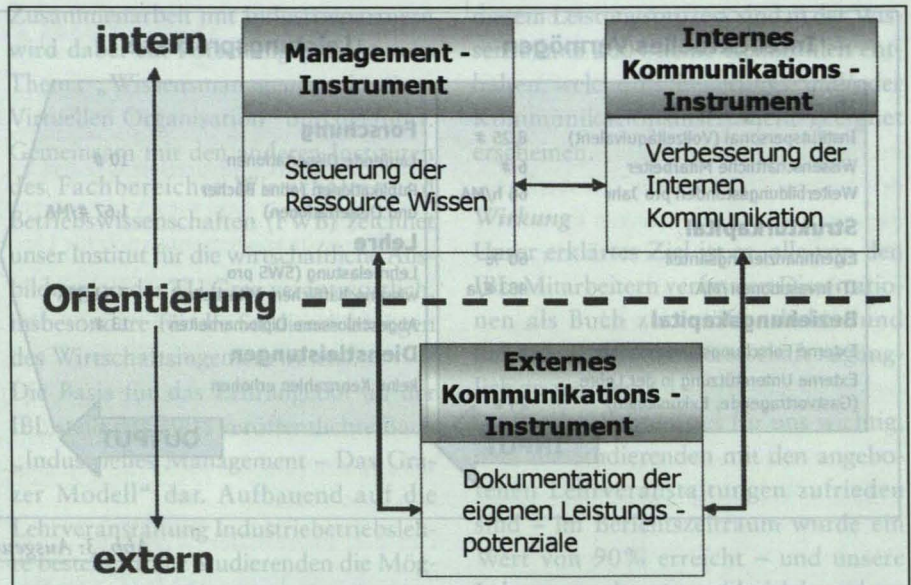
Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor und die Notwendigkeit für einen effektiven und effizienten Umgang mit dieser Ressource wird zunehmend erkannt. Durch die ausgeprägte Wissensorientierung universitä-

rer Leistungsprozesse trifft diese Tatsache besonders bei Universitätseinrichtungen zu. Zusätzliche Bedeutung für österreichische Universitäten ergibt sich durch das Universitätsgesetz 2002, in welchem die Vorlage einer Wissensbilanz für jede Universität verpflichtend

vorgesehen ist (vgl. § 13(6) UG 2002). Die Wissensbilanz dient als zusätzliche Basis für die Leistungsvereinbarung zwischen Bund und Universität und hat damit Einfluss auf die Höhe des Grundbudgets der jeweiligen Universität.

Abb. 1: Funktionen der Wissensbilanz



In der Wissensbilanz sind zumindest darzustellen:

1. der Wirkungsbereich, gesellschaftliche Zielsetzungen sowie selbst definierte Ziele und Strategien;
2. das intellektuelle Vermögen, differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital;
3. die in der Leistungsvereinbarung definierten Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen.

Für das Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung (IBL) wurde erstmals mit den Daten des Studienjahres 2001/2002 eine Wissensbilanz erstellt. Die erstmalige Veröffentlichung der IBL-Wissensbilanz fand im

Jänner 2005 statt und ist der Ausgangspunkt und die Basis für diesen Artikel.

Funktionen der Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz bringt das intellektuelle Vermögen einer organisatorischen Einheit zur Darstellung. Mit der Erstellung einer Wissensbilanz sollte aber nicht nur einer neuen Form der Berichterlegung entsprochen werden (Wissensbilanz als externes Kommunikationsinstrument). Zusätzliche Bedeutung ergibt sich, wenn die Wissensbilanz als Management-Instrument eingesetzt wird und damit kontinuierliche Verbesserungs- und Lernprozesse eingeleitet werden. Weiters kann die Wissensbilanz zu einer Ver-

besserung der internen Kommunikation dienen (Abbildung 1).

Modell der IBL-Wissensbilanz

Das Wissensbilanzmodell (Abbildung 2) ist ein kombiniertes Struktur- und Prozessmodell, das in die vier Bereiche Rahmenbedingungen, Intellektuelles Vermögen, Leistungsprozesse und Wirkungen unterteilt ist.

Ausgangspunkt der Wissensbilanz sind Vision, Strategie und Leitbild der Organisationseinheit. Daraus werden die (Wissens-)Ziele und Indikatoren für die verschiedenen Komponenten des Intellektuellen Vermögens – Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital

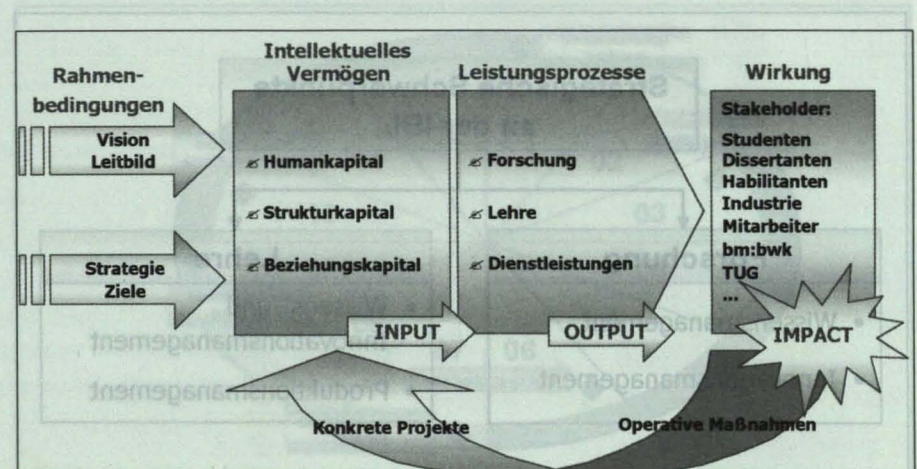


Abb. 2: Modell der IBL-Wissensbilanz

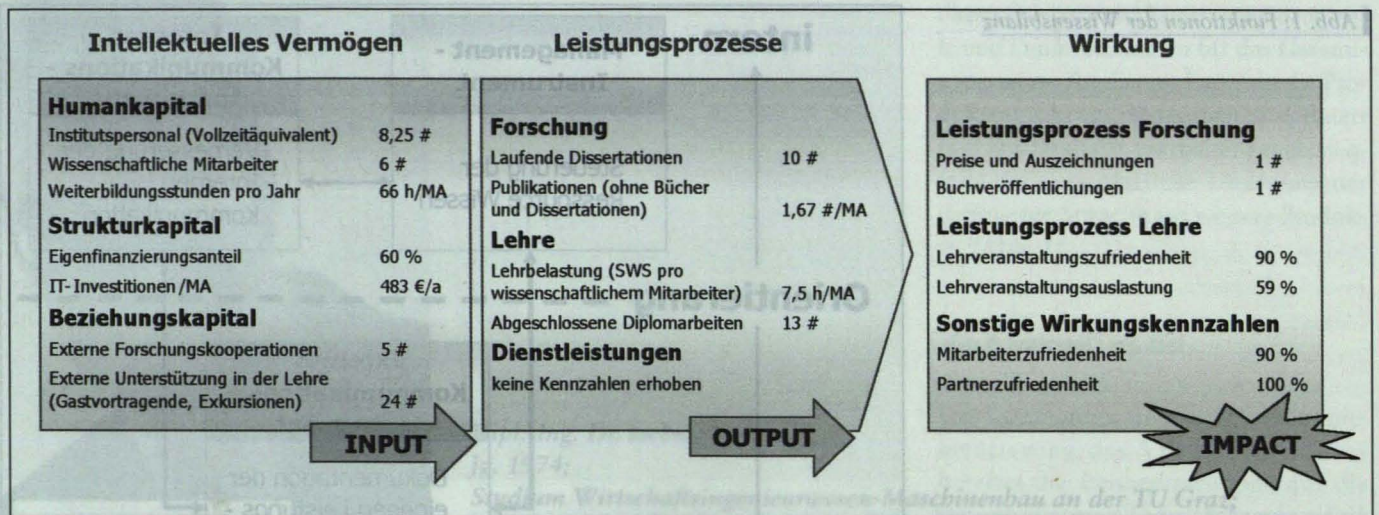


Abb. 3: Ausgewählte Kennzahlen aus der IBL-Wissensbilanz

– festgelegt. Das Intellektuelle Vermögen stellt den Input für die zentralen Leistungsprozesse dar.

Die Kernprozesse in der Leistungserstellung der IBL sind die Forschung, die Lehre und die Dienstleistung. In Analogie zum Wissensmanagementprozess erfolgt in der Forschung der Aufbau von neuem Wissen, welches im Rahmen der forschungsgeleiteten Lehre an unsere primären Kunden – die Studierenden – weitergegeben wird. Im Kernprozess der Dienstleistung wird das aufgebaute Wissen für die Lösung praktischer Problemstellungen externer Partner eingesetzt. Die Kennzahlen, die für die Kernprozesse festgelegt werden, werden als Leistungskennzahlen bezeichnet.

Die Qualität der Leistungsprozesse wird in der Wissensbilanz indirekt durch die

Wirkung auf die relevanten Anspruchsgruppen erhoben und bewertet. Die hier verwendeten Kennzahlen werden als Wirkungskennzahlen bezeichnet.

Die IBL-Wissensbilanz 2004

Abbildung 3 zeigt ausgewählte Kennzahlen aus der IBL-Wissensbilanz. Bei der Definition und Auswahl der Kennzahlen wurde darauf Wert gelegt, dass deren Anzahl überschaubar ist und diese sowohl für die interne Steuerung als auch für die Kommunikation nach außen geeignet sind.

Intellektuelles Vermögen

Von essentieller Bedeutung für die Leistungsprozesse des Instituts sind die Mit-

arbeiterInnen und deren persönliche Weiterentwicklung. Darum wird der Weiterbildung ein hoher Stellenwert eingeräumt, was auch durch die hohe Zahl an Weiterbildungsstunden zum Ausdruck kommt.

Das Strukturkapital beinhaltet jene Ausstattung einer Organisation, die nicht direkt an einzelne Mitarbeiter gebunden ist und „übrig bleibt“, wenn die Mitarbeiter abends „nach Hause gehen“, wie Datenbanken, Organisationsstruktur, Abläufe etc. So erfordert ein effizienter Institutsbetrieb beispielsweise eine zeitgemäße Ausstattung mit IT-Infrastruktur, wofür ein gewisses Maß an finanziellen Mitteln erforderlich ist. Unser Ziel ist es, jedem neuen Mitarbeiter für seine Aufgaben eine optimale Infrastruktur bieten zu können.

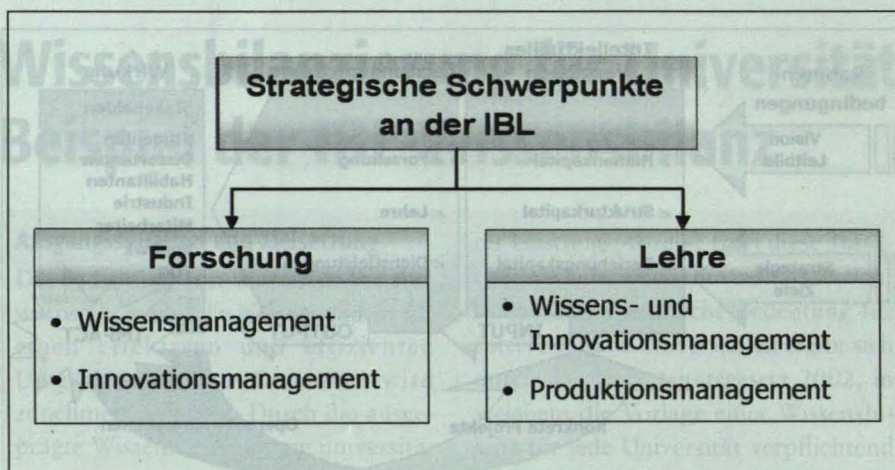


Abb. 4: Schwerpunktbildung an der IBL

Hervorzuheben ist auch der Eigenfinanzierungsanteil, der errechnet wird, indem die vom Institut akquirierten Finanzmittel durch die gesamten Finanzmittel (akquirierte Finanzmittel, Bibliotheksbudget, ordentliche Dotation) dividiert werden. Hier streben wir eine Steigerung an.

Das Beziehungskapital umfasst ein Netzwerk von sozialen und geschäftlichen Beziehungen und verschafft dadurch Zugang zu komplementärem externen Wissen. Dazu gehören Beziehungen zu Kunden, Kooperationspartnern, Lieferanten, anderen Netzwerken sowie jede Art von persönlichen Beziehungen eines Organisationsmitgliedes, welche einen Nutzen für die IBL bringen könnten. Von besonderer Bedeutung sind dabei die externe Unterstützung in der Lehre (Gastvorträge, Exkursionen etc.) und die Zusammenarbeit mit Externen im Rahmen von Forschungsaktivitäten.

Leistungsprozesse

Sowohl im Leistungsprozess Forschung als auch im Leistungsprozess Lehre konzentriert sich die IBL auf zwei Schwerpunkte (Abbildung 4). Diese Schwerpunktbildung findet nicht nur am Institut selbst statt, sondern betrifft auch die Forschungsvorhaben externer Dissertanten, welche bei namhaften steirischen Unternehmungen tätig sind und sich ebenfalls mit dem Thema Wissensmanagement auseinander setzen, und wurde verstärkt durch die Einbindung des Institutes in das Kplus-Kompetenzzentrum „Das Virtuelle Fahrzeug“. In

Zusammenarbeit mit Industriepartnern wird dabei ein Forschungsprojekt zum Thema „Wissensmanagement in einer Virtuellen Organisation“ durchgeführt. Gemeinsam mit den anderen Instituten des Fachbereiches Wirtschafts- und Betriebswissenschaften (FWB) zeichnet unser Institut für die wirtschaftliche Ausbildung an der TU Graz verantwortlich, insbesondere für die Studienrichtungen des Wirtschaftsingenieurwesens.

Die Basis für das Lehrangebot an der IBL stellt das 2003 veröffentlichte Buch „Industrielles Management – Das Grazer Modell“ dar. Aufbauend auf die Lehrveranstaltung Industriebetriebslehre besteht für die Studierenden die Möglichkeit, ihr Wissen in den beiden Lehrschwerpunkten am Institut durch die Absolvierung entsprechender Lehrveranstaltungen zu vertiefen.

Der Bereich Lehre umfasst auch die Betreuung von Diplomarbeiten, die – bis auf wenige Ausnahmen – ausschließlich in Zusammenarbeit mit Unternehmungen durchgeführt werden. Bei der Anzahl streben wir in den nächsten Jahren eine Steigerung an.

Die Aktivitäten, welche unter dem Begriff Dienstleistung subsummiert werden, umfassen Leistungen für instituts-externe Organisationen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Universität, wie zum Beispiel die Mitarbeit beim WING, dem österreichischen Verband der Wirtschaftsingenieure oder die Mitarbeit in der Konzeption von neuen Studienprogrammen an der TU Graz. Zu

diesem Leistungsprozess sind in der Wissensbilanz 2004 keine Kennzahlen enthalten, welche als Steuerungs- und/oder Kommunikationsinstrument geeignet erscheinen.

Wirkung

Unser erklärtes Ziel ist es, alle von den IBL-Mitarbeitern verfassten Dissertationen als Buch zu veröffentlichen und damit einer breiten Leserschaft zugänglich zu machen.

Im Bereich Lehre ist es für uns wichtig, dass die Studierenden mit den angebotenen Lehrveranstaltungen zufrieden sind – im Berichtszeitraum wurde ein Wert von 90% erreicht – und unsere Lehrveranstaltungen zahlreich besuchen. Hier streben wir eine Steigerung an, und erste Trends aus dem laufenden Studienjahr zeigen, dass dies auch der Fall sein wird.

Zu den Wirkungskennzahlen zählen wir die Mitarbeiterzufriedenheit und auch die Partnerzufriedenheit, hier wollen wir das erreichte hohe Niveau noch verbessern bzw. halten.

Der KVP-Prozess an der IBL

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) werden aus den Kennzahlen – aber auch aus Sachverhalten, die während der Erstellung der Wissensbilanz erhoben werden und nicht unmittelbar in eine der Kennzahlen einfließen – konkrete Maßnahmen abgelei-

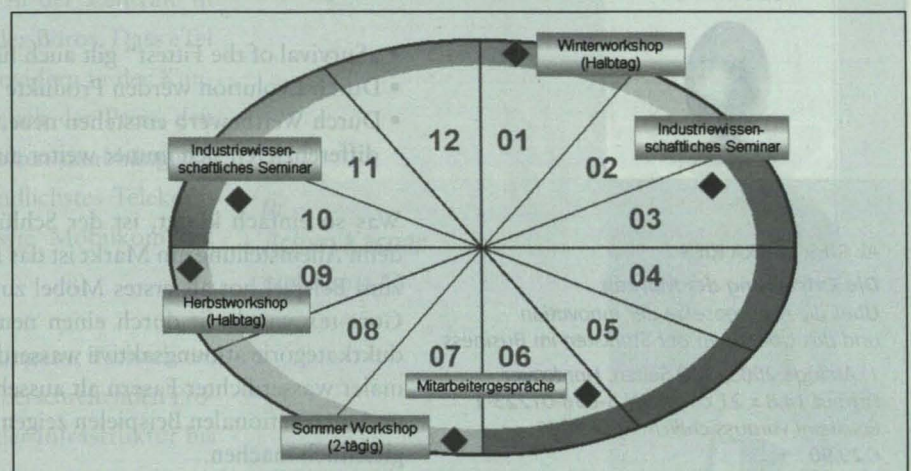


Abb. 5: Der KVP-Kreislauf an der IBL

tet. Zur Bestimmung der Maßnahmen reicht es jedoch nicht aus, nur die dargestellten Spitzenkennzahlen zu betrachten. Vielmehr ist in die Tiefe zu gehen und detailliert zu analysieren, wie es zu den ausgewiesenen, zum Teil stark verdichteten Kennzahlenwerten kommt. Dazu wird einmal im Studienjahr, nach Ende des Sommersemesters, ein zweitägiger Workshop durchgeführt. Diskussionsbasis dieses Workshops ist die Wissensbilanz des abgelaufenen Studienjahres. Ergebnis dieses Diskussionsprozesses ist eine Liste von operativen Maßnahmen, welche im kommenden Jahr umzusetzen sind.

Den gesamten KVP-Zyklus zeigt die in Abbildung 5 dargestellte Ellipse. Zusätzlich zum Sommerworkshop wird jeweils zu Beginn des Winter- und des Sommersemesters ein weiterer halbtägiger Workshop abgehalten, um auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Teil des KVP-Prozesses sind auch die einmal im Jahr stattfindenden Mitarbeitergespräche sowie jeweils zu Semesterbeginn ein Industriewissenschaftliches Seminar. In diesem werden die Fortschritte der am Institut laufenden Dissertationsvorhaben präsentiert, diskutiert und abgestimmt.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Erfahrungen der IBL mit der Wissensbilanzierung können als uneingeschränkt positiv interpretiert werden. Es hat sich gezeigt, dass dieses Instrument des Wissensmanagements auch für Universitätseinrichtungen zweckmäßig eingesetzt werden kann. Dies und die Tatsache, dass die Rückmeldungen auf unsere Wissensbilanz uneingeschränkt positiv sind, bestärken die IBL, die Wissensbilanzierung auf jeden Fall beizubehalten.

Um den Prozess der Wissensbilanzierung – im Sinne eines KVP – zu verbessern, ist derzeit ein System zur „Wissensbuchhaltung“ in Arbeit. Dadurch wird es in Zukunft möglich sein, die Daten zur Kennzahlenermittlung laufend zu erfassen und am Ende eines Berichtszeitraumes die Kennzahlen einfach zu generieren.

Sollten Sie Interesse an der vollständigen Wissensbilanz des Institutes haben, können Sie diese von unserer Homepage downloaden oder wir senden Ihnen gerne ein Exemplar zu.

Kontakt:

Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung
 TU Graz
 Kopernikusgasse 24/II
 A-8010 Graz
 www.ibl.tugraz.at
 info.ibl@tugraz.at

Literaturhinweise:

GREINER, H.: Wissensbilanz für ein Universitätsinstitut, Diplomarbeit, TU Graz 2002
 LEITNER, K.-H. u.a.: Wissensbilanzierung für Universitäten, Oktober 2001, www.weltklasse-uni.at/upload/attachments/170.pdf, Abfrage 17.02.2005
 Universitätsgesetz 2002, www.unigesetz.at, Abfrage 17.02.2005
 WOHINZ, J. W.: Industrielles Management – Das Grazer Modell, Wien-Graz 2003
 WOHINZ, J. W.; RITSCH, K.; WINKLER, R.: IBL-Wissensbilanz 2004, Graz 2005

BUCHTIPP zum Schwerpunktthema:



AL RIES, LAURA RIES
Die Entstehung der Marken
Über die Naturgesetze der Innovation und das Überleben der Stärksten im Business
 1. Auflage 2005, 320 Seiten, Hardcover
 Format 14,8 x 21 cm, ISBN 3-636-01223-1
 Erscheint voraussichtlich: April 2005
 € 29,90

Das neue Buch der amerikanischen Marketinggurus Al & Laura Ries ist wirklich (r)evolutionär! Originell und eindrucksvoll wird darin gezeigt, dass die Naturgesetze Darwins auch in der Welt der Wirtschaft gelten:

- „Survival of the Fittest“ gilt auch für Marken und Produkte
- Durch Evolution werden Produkte immer besser
- Durch Wettbewerb entstehen neue, divergente Produktarten - und sie differenzieren sich immer weiter aus

Was so einfach klingt, ist der Schlüssel zur erfolgreichen Markenbildung, denn Alleinstellung am Markt ist das Ergebnis konsequenter Divergenz. IKEA zum Beispiel bot als erstes Möbel zum Selbst-Aufbauen an. Auch die Firma Gore-tex wurde fit durch einen neuen Industriezweig: Sie erfand die Produktkategorie atmungsaktive wasserdichte Fasern - und ließ die Anbieter normaler wasserdichter Fasern alt aussehen. Mit vielen prägnanten Argumenten und internationalen Beispielen zeigen Ries & Ries wie Sie Ihr Produkt unvergleichlich machen.