

Wissen stellt eine zentrale Ressource dar, die an den einzelnen Mitarbeiter gebunden ist. Eine entscheidende Frage für einen universitären Know-how-Dienstleister lautet daher: „Wie können wir unsere Basisaufgaben Lehre und Forschung samt einem,gehörigen Anteil“ an Administration wahrnehmen und gleichzeitig genügend Dynamik entwickeln, um aktuelle attraktive Produkte anbieten zu können!“ Der folgende Beitrag versucht, diese Frage zu beantworten.

„VITALE KOMPETENZAUSRICHTUNG VON UNIVERSITÄREN KNOW-HOW-DIENSTLEISTERN“

am Beispiel der Abteilung „Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie“ an der TU Graz



ULRICH BAUER

Dipl.-Ing. Dr.techn.; Jahrgang 1956; o.Univ.-Professor für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz; langjährige Industrietätigkeit, zuletzt in der Funktion als Personalchef und Leiter der Öffentlichkeitsarbeit in der Elektrizitätswirtschaft; mit 1. März 1997 Berufung an die TU Graz; Forschungsschwerpunkte: Marketing Management und Cost Management.

1. FUNKTION VON WISSENSCHAFTLICHER THEORIE

Theorie kann als „das Resultat eines stufenweisen, progressiven Lernprozesses“ bezeichnet werden, „bei dem es darum geht, ein immer besseres Verständnis eines immer größeren Bereiches der Welt zu erlangen“ [1]. Dabei vollzieht sich Theoriebildung als „Konstruktion eines zunächst rein in uns existierenden Abbildes der Außenwelt.“ Das Wort „Abbild“ impliziert bereits, worum es geht: einerseits um ein Modell der Wirklichkeit, nicht aber um diese selbst; andererseits muß das Modell stimmen, also verifizierbar oder falsifizierbar sein, um den Intentionen eines wissenschaftlichen Vorgehens gerecht zu werden. [2]

Damit liegt die Bedeutung von Theorie und von den Einrichtungen, die sie entwickeln, auf der Hand: einen fundierten Erkenntnisprozeß dauerhaft sicherzustellen, der Spekulationen und Zufälligkeiten ausschließt und letztendlich die Basis einer Wissensgesellschaft der Zukunft darstellt. Das ist sicher eine der Kernaufgaben der Universität.

2. WELCHE FUNKTIONALEN AUFGABEN SIND WAHRZUNEHMEN?

Die heutige Gesellschaft entwickelt sich in Richtung einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, wobei darunter mehr zu ver-

stehen ist, als die häufig zitierte „Informationsgesellschaft“. Wissen bezeichnet „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“ [3]. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist aber im Gegensatz zu diesen immer personenbezogen. Daher spielen persönliches Know-how, Intelligenz und soziale Kompetenz eine wichtige Rolle. Schließlich nehmen lebenslange Lernprozesse einen zentralen Platz ein.

Auf das Beispiel eines Universitätsinstitutes bezogen, sind folgende vier funktionale Aufgaben wahrzunehmen:

1. **Wissenserwerb:** erfolgt durch angewandte Forschung, die in die
2. **Wissensvermittlung** einfließt. Dazu dient die wissenschaftliche Lehre, mit dem Ziel, dieses Wissen später auch anwenden zu können.
3. **Wissensanwendung:** Durch Beratung, auch in Form von Projektdiplomarbeiten, findet dieses wissenschaftliche Know-how Eingang in die betriebliche Realität. Damit wird gleichzeitig der Praxisbezug von Lehre und Forschung sichergestellt.
4. **Wissenskonzentration:** Diese erfolgt durch Fokussierung auf Schwerpunkte, intensive und gut abgestimmte Beschäftigung mit diesen Themenbereichen, entsprechende Wissensteilung mit anderen Personen am Institut sowie die Sicherstellung des Know-

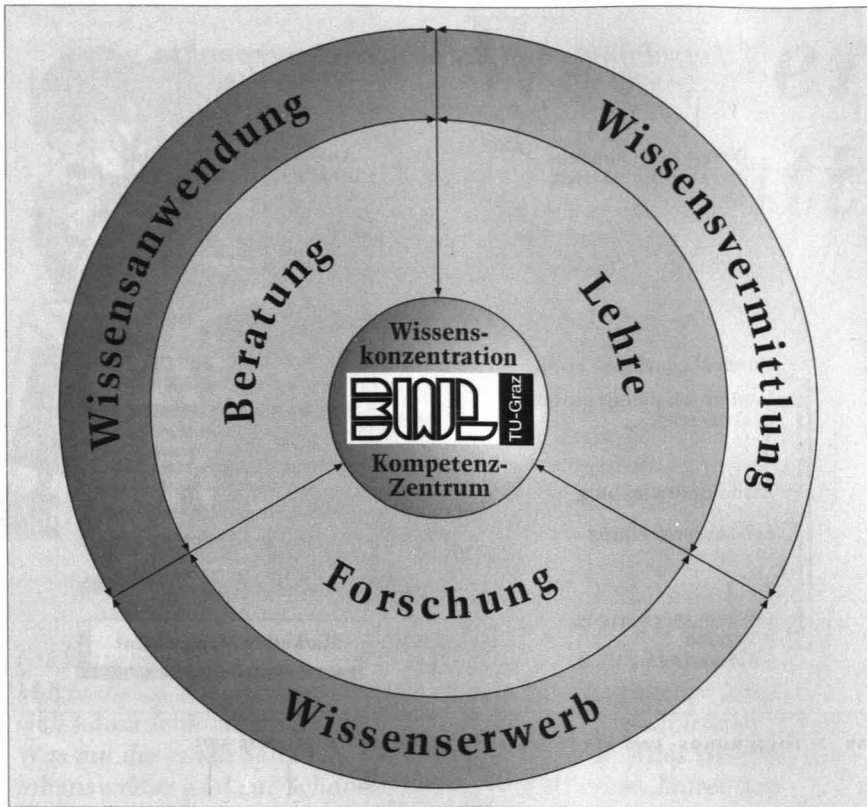


ABB. 1: FUNKTIONALE AUFGABEN EINES UNIVERSITÄTSINSTITUTES

Daher scheint es durchaus sinnvoll, sich mit Entwicklungsmodellen, die aus der Natur abgeleitet sind, zu beschäftigen.

Ziel ist es, eine möglichst vitale Kompetenzausrichtung mit einem natürlichen Wachstum und einer natürlichen Entwicklung zu erreichen. Nach Lievegoed und Glasl [4] konzentrieren sich die Aufgaben jedes Unternehmers auf erstens stabilisierende und zweitens dynamisierende Aufgaben.

- Die **stabilisierende Aufgabe** umfasst alle Tätigkeiten, die den bestehenden „Apparat“ und laufende Aktivitäten in Gang halten. Man kann auch von „systemerhaltenden Aufgaben“ sprechen. Sie umfassen beispielsweise Organisation, Mitarbeiterführung, Marktpflege, Qualitätssicherung, Instandhaltung etc. und können in Organisationshandbüchern, Pflichtenheften oder Zertifizierungen festgehalten sein.
- Die **dynamisierende Aufgabe** bezieht sich auf die Entwicklung neuer Produkte, neuer Dienstleistungen, neuer Mittel (auch finanzieller), neuer Organisationsformen und neuer Strategien. Sie wirken „System erneuernd“ und beziehen sich auf die Gestaltung der Zukunft.

how-Transfers zwischen den einzelnen Mitarbeitern, so daß ein Kompetenzzentrum entsteht.

Dahinter steht das Selbstverständnis der Abteilung „Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie“, die sich als Kompetenzzentrum für wissenschaftliche Know-how-Dienstleistung im Rahmen einer techno- und sozioökonomisch orientierten BWL an einer technischen Universität sieht.

Grundsätzlich ist in Zusammenhang mit Wissenskonzentration der interessante Effekt einer „Know-how-Sogwirkung“ zu beobachten, der nicht nur Kompetenz, sondern auch Jobs schafft. Dort, wo das Know-how sitzt, entstehen oder siedeln sich Firmen an, die es nutzen. Ein Blick in die Wirtschafts- und Industrielandschaft genügt, um die Wechselwirkung zwischen allgemeinem Ausbildungsniveau, universitärer Forschung und Wirtschaft zu erkennen. Dieser Erkenntnis Rechnung tragend, wird beispielsweise in der Steiermark der Weg beschritten, das Entstehen von Kompetenzzentren durch Clusterbildung zu verstärken.

3. INHALTLICHE AUFGABEN

Wie bereits festgestellt, ist Wissen deshalb ein besonders „sensibles Produkt“, weil es fast ausschließlich „in den Köpfen von Menschen“ verankert ist und damit untrennbar mit dem Menschen selbst, in umfassendem Sinn, verbunden ist.



ABB. 2: VITALE KOMPETENZAUSRICHTUNG

Obwohl die beiden Aufgaben jeweils divergierende Kräfte beinhalten, ist das Wahrnehmen beider Aufgaben für die Existenzsicherung von Unternehmungen, Organisationen und Organismen generell **unentbehrlich!**

4. MODELL EINER VITALEN KOMPETENZAUSRICHTUNG

Als Grundmodell einer vitalen Kompetenzausrichtung im Sinne einer techno- und sozioökonomischen BWL wurde ein „Baummodell“ entwickelt, das Analogieschlüsse vom dynamischen vitalen System „Baum“ auf das dynamische Arbeitsgebiet eines Universitätsinstitutes zuläßt. (siehe Abb. 2)

Dabei sind die stabilisierenden Aufgaben, zu denen auch die Verwaltungsaufgaben zu zählen sind, genauso wahrzunehmen wie die dynamischen Aufgaben Forschung und Wissensmanagement. Die zu stellenden Fragen lauten:

- Auf welche grundlegenden Theorien stützen wir uns?
- Welches Basiswissen wollen wir verankern?
- Auf welche Forschungsschwerpunkte konzentrieren wir uns?

Wie wichtig es ist, daß beide Aufgabenbereiche gleichzeitig wahrgenommen werden, kann u. a. aus der Tatsache abgeleitet werden, daß ein Baum weder ohne Krone noch ohne Stamm überlebensfähig ist. Schließlich gehören dazu auch die „Früchte“ in Form von Kundennutzen, die eine „gesunde Organisation“ auszeichnen.

5. BEISPIEL FÜR EINE FORSCHUNGSSCHWERPUNKTSETZUNG

Ausgangspunkt der Überlegungen zu einer Forschungsschwerpunktsetzung an der Abteilung Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU Graz war der betriebliche Leistungsprozeß mit seinen beiden Hauptkomponenten Leistungserstellung und Leistungsverwertung, kombiniert mit dem

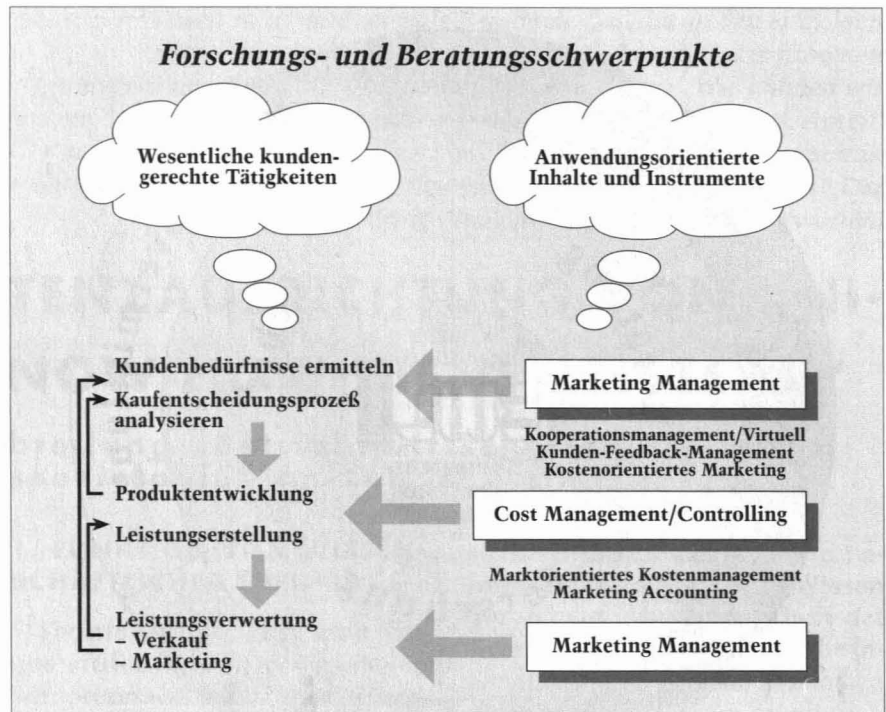


ABB. 3: FORSCHUNGS- UND BERATUNGSSCHWERPUNKTE AM BEISPIEL BWL.

Grundgedanken einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung.

Als wesentliche kundengerechte Tätigkeiten wurden die „Ermittlung der Kundenbedürfnisse“, die „Analyse des Kaufentscheidungsprozesses“, die „Prozesse der Produktentwicklung und Leistungserstellung“ sowie der „Prozeß der Leistungsverwertung“ ermittelt. Nach einer SWOT-Analyse der internen Situation wurden diesen einzelnen Hauptprozessen im nächsten Schritt Instrumente mit dem Ziel zugeordnet, Antworten auf sich ergebende Fragestellungen sowie neue Modelle zur besseren Steuerung dieser Prozesse zu suchen und zu finden (siehe Abb. 3).

Damit wurde im Rahmen der strategischen Planung eine Fokussierung der Forschungs- und Beratungsaktivitäten der Abteilung Betriebswirtschaftslehre auf die beiden Schwerpunkte „Marketing Management“ und „Cost Management“ festgelegt.

6. ZUSAMMENFASSUNG

Aufbauend auf entsprechender wissenschaftlicher Theorie, mit de-

ren Hilfe ein fundierter Erkenntnisprozeß sichergestellt wird, sind als funktionale Aufgaben „Wissenserwerb, -vermittlung, -anwendung und -konzentration“ wahrzunehmen. Als inhaltliche Aufgaben sind stabilisierende und dynamisierende Aufgaben gleichermaßen wahrzunehmen. Diese werden anhand eines „Modells einer vitalen Kompetenzausrichtung“ grundsätzlich dargestellt. Das dynamische Element wird am Beispiel einer Forschungsschwerpunktsetzung näher erläutert. Die dargestellte vitale Kompetenzausrichtung ist generell auf Know-how-intensive Dienstleister übertragbar.

LITERATUR:

- [1] Miller, H.: Über die Bedeutung von Theorien – heute, Graz 1984.
- [2] Popper, K.: Alles Leben ist Problemlösen, München 1994.
- [3] Probst, G.: Wissen managen, Wiesbaden 1997.
- [4] Lievegoed; Glasl: Dynamische Unternehmensentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien 1996.