

Wissensbilanzierung an der Österreichischen Akademie der Wissenschaften – ein Erfahrungsbericht

19.10.2010

Dr. Claudia Heilmann

Agenda

- **Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW)**
- **Inwiefern Pionier?**
- **Wissensbilanzierung an der ÖAW**

Österreichische Akademie der Wissenschaften

- Gegründet 1847
- Juristische Person öffentlichen Rechts,
- Ihr gesetzlicher Auftrag: „Förderung der Wissenschaft in jeder Hinsicht“
- Besonderes Charakteristikum: Weisungsfreiheit / Autonomie

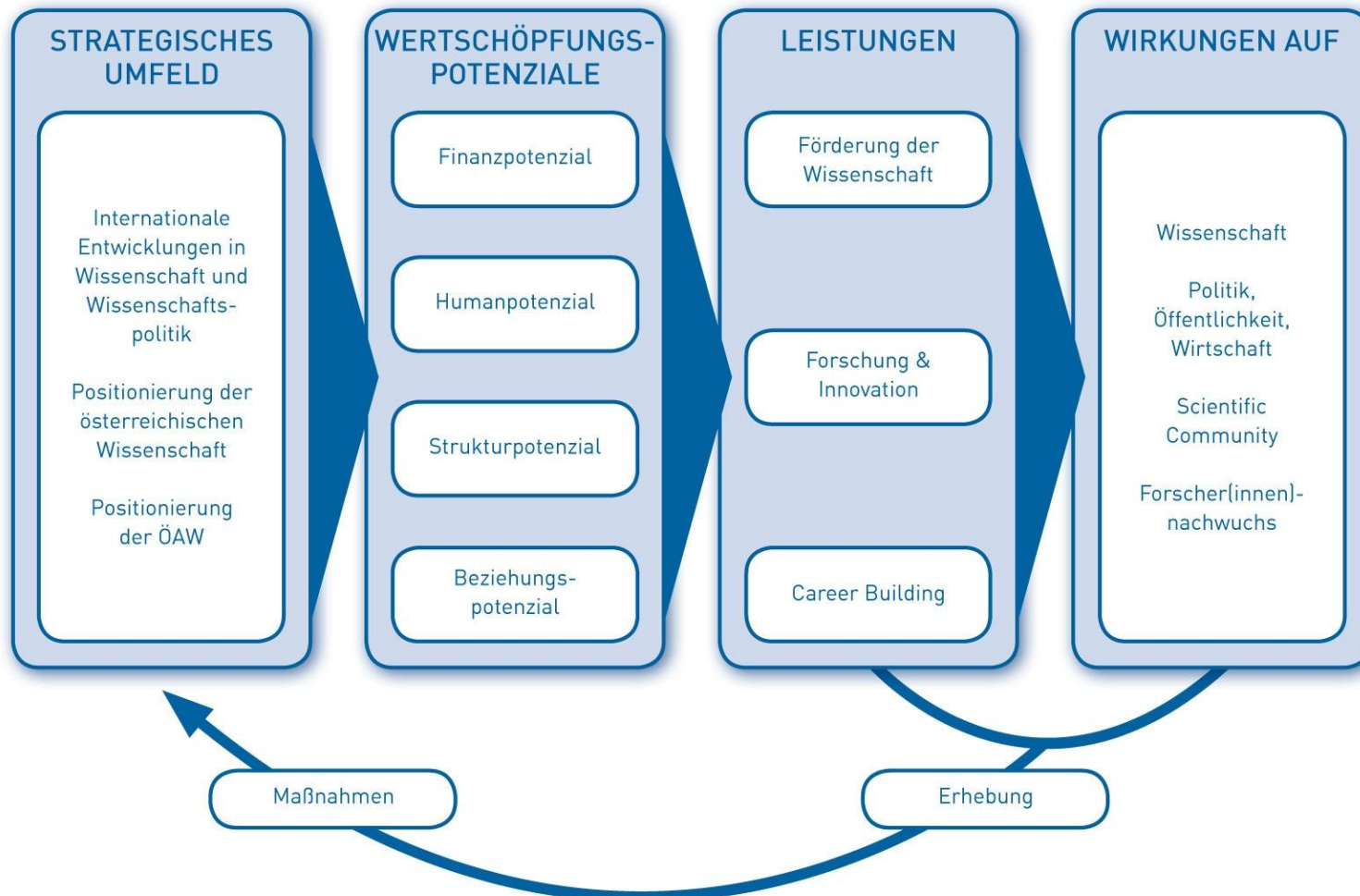
- Drei Säulen:
 - Gelehrten-gesellschaft
 - Forschungsträgerorganisation (rund 1.300 MA)
 - Nachwuchsfördereinrichtung

Inwiefern Pionier?

Konzeption und Implementierung einer maßgeschneiderten Wissensbilanz für eine in der **Grundlagenforschung** tätige, **heterogene Gesamtorganisation** bei weitgehender Vorgabenfreiheit

- Entwicklung adäquater Kennzahlen
- IT: Eigenentwicklung eines auf Wissensbilanzierung abgestimmten Forschungsinformationssystem
- Strategieentwicklung und Operationalisierung der Entwicklungsplanung unter Zuhilfenahme der Wissensbilanzierung

Schneider/Koch-Modell an der ÖAW



Wissensbilanzierung an der ÖAW

Projektziel:

Entwicklung eines Konzepts für die Wissensbilanz der ÖAW, das der Heterogenität der Organisation entspricht und das Interesse der Steuerung nach innen und der Legitimation nach außen mit dem Grundsatz der Autonomie bestmöglich verbindet.

Projekt 1:	6 Monate ab Mai 2004
(Folge-)Projekt 2:	12 Monate ab Dezember 2006
(Folge-)Projekt 3:	6 Monate ab Juni 2008
Linienaktivität:	seither kontinuierlich

Ausgangssituation 2004 ff.

ÖAW-extern:

- Universitätsgesetz 2002
- Gebarungsprüfung durch Rechnungshof 2003
- Legitimationsdruck von Finanziers und Öffentlichkeit
- Zu erwartende Verhandlungen über Leistungsvereinbarungen

ÖAW-intern:

- Window of Opportunity für maßgeschneiderte Wissensbilanz
- Unterstützung für Strategieentwicklungsprozess
- Optimierung des internen Steuerungsinstrumentariums
- Organisationsentwicklung

Initialprojekt 2004

Projektteam:

Projektauftraggeber und Projektaufsicht: 2 Präsidiumsmitglieder

Kernteam: 6 Personen

Erweitertes Projektteam: 8 Personen

Kriterien für die Zusammensetzung des Projektteams:

- Abdeckung der drei Säulen der ÖAW
- Repräsentation aller Funktionsgruppen (Mitglieder, wiss. und nicht-wiss. Mitarbeiter, Betriebsrat)
- „Treiber“-Qualitäten

Externe Beratung: KM-A

Kennzahlen

- Wertschöpfungspotenzial → **Input-Kennzahl**
- Leistungspotenzial → **Output-Kennzahl.**
- Die durch Leistungen erzielten **Wirkungen** werden überwiegend **narrativ exemplarisch** dargestellt.
- Kriterien für Kennzahlen:
 - Basisdaten der Organisation
 - mit einem Ziel der ÖAW verknüpfte und aussagekräftige Daten
 - beständig verlässliche Erhebbarkeit

- **Kommunikationsinstrument**
- **Zielgruppen:** Politik & Verwaltung, Öffentlichkeit, Scientific Community, Mitglieder, Mitarbeiter(innen)
- **Zielsetzung:** ÖAW verständlich machen, Rechenschaftspflicht erfüllen, Image und Corporate Identity steigern
- **Inhaltlicher Fokus:** Aufgaben, Leistungen und vor allem Erfolge des letzten Jahres
- **Gestaltung:** jährliche Broschüre, deutsch; alle drei Jahre Vollversion, deutsch und englisch

Optimierungsprozesse (1)

- Überarbeitung der Definition, der Schichtung und der Gruppierung von Kennzahlen unter Berücksichtigung von internen und externen Rückmeldungen zur Wissensbilanz
- Ausdifferenzierung der Kennzahlen: von 35 auf ca. 45 Kennzahlen
- Erhebung qualitativer Indikatoren: z.B. Anspruchsgruppenbefragung
- Webbasierte, dezentrale Erhebung auf Personenebene (eingeschränkte Auswertung aufgrund von Betriebsvereinbarung)

Optimierungsprozesse (2)

- Reduziertes, fachgruppenspezifisches Set von outputorientierten Kernkennzahlen
- „Exzellenzorientierte Bewertung“
- Etablierung von Zeitreihen

Semi-externe Wissensbilanz (ab 2011)

- Integraler **Bestandteil der Leistungsvereinbarung** zwischen zuständigem Bundesministerium und ÖAW
- **Zielgruppe:** Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung
- **Zielsetzung:** Zielbildung, messbarer Leistungsnachweis, Beitrag zur Finanzierungssicherung
- **Aggregationsniveau:** Gruppe fachnaher Einrichtungen
- **Inhaltlicher Fokus:** Leistungsbericht anhand von Kernkennzahlen
- **Gestaltung:** periodische Dokumentation

Interne (Mini-)Wissensbilanzen (ab 2011)

- Integraler **Bestandteil der Zielvereinbarungen** zwischen Präsidium und ÖAW-Forschungseinrichtungsleitung
- **Zielgruppen:** Management der ÖAW, Forschungseinrichtungsleitung
- **Zielsetzung:** Zielbildung, Steuerung, messbarer Leistungsnachweis
- **Aggregationsniveau:** Forschungseinrichtung
- **Inhaltlicher Fokus** auf den Dialog und das Setzen von Konsequenzen im Sinne einer Zukunftsplanung
Verfolgung der Strategieimplementierung und Zielerreichung
Beitrag zur Entwicklung von Benchmarks
- **Gestaltung:** Periodisches Arbeitspapier mit fachgruppenspezifischen Kernkennzahlen in Zeitreihen

Kritische Erfolgsfaktoren

- Commitment des höchsten Managements
- Klare und konsequente Information zur Wissensbilanz an Stakeholder inner- und außerhalb der Organisation
- Mut zu Transparenz und Selbstreflexion
- Anpassungsfähigkeit des Kennzahlensystems an fachliche und kulturelle Heterogenität der Organisation
- Konzentration auf das Maßgebliche bei Kennzahlenauswahl
- Integration von Strategie, Controlling und IT

Lessons (to be) Learned → Work in Progress

- **Grundlagenforschung: Naturen und Kulturen ...**
- **Uneinigkeit über Erfolgskriterien:**
generalisierbar oder fächerspezifisch?
Qualitativ und/oder quantitativ messbar?
- **Strategische Positionierung und Profilentwicklung der Organisation im Gange**
- **Von Wissensbilanz als Status-Quo-Bericht hin zu Wissensbilanzierung als Potenzialanalyse**
- **Benchmarking: Ausmaß an Vergleichbarkeit (intern und extern)**
- **Qualitätssicherung der den Kennzahlen zugrundeliegenden Daten**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !