

# Steuerung von Wissensarbeit durch Wissenscontrolling Wissensbilanzierung im öffentlichen Bereich

*Richard Pircher, Hanna Risku*

*Donau-Universität Krems, Zentrum für Wissens- und Informationsmanagement  
Dr. Karl Dorrek Straße 30, 3500 Krems  
{richard.pircher, hanna.risku}@donau-uni.ac.at*

**Schlagworte:** Wissenscontrolling, Wissensmanagement, e-Government, Non-Profit-Management, öffentlicher Bereich

**Abstract:** Die Bedeutung von Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen nimmt mit steigenden Anforderungen bezüglich Effektivität, Flexibilität und Innovationsgrad zu. Deshalb liegt nicht nur für Unternehmen sondern auch für den öffentlichen Bereich die Zielsetzung nahe, für die immateriellen Ressourcen des Unternehmens quantitative Kennzahlen zu erhalten, um zielorientiert steuern zu können. Der Beitrag geht kurz auf das Themengebiet Wissenscontrolling ein und zeigt Querbeziehungen zu e-Government auf. Anhand von Wissensbilanzen österreichischer Organisationen des öffentlichen Bereiches werden die Vorgangsweise der Erstellung einer Wissensbilanz und exemplarische Indikatoren dargestellt.

## 1. Wissenscontrolling und Wissensbilanz

Üblicherweise dienen Kennzahlen und Methoden, die primär auf monetären oder physisch greifbaren Größen basieren, als Grundlage für das Management von Organisationen. In Anbetracht der steigenden Bedeutung des Faktors Wissen und von Wissensarbeit ist das Fehlen von Indikatoren für die Entwicklung dieser immateriellen Ressourcen als problematisch zu betrachten, da es damit keine Grundlage für deren Management gibt.<sup>1</sup>

Das Thema „Wissensbilanzierung“ (englisch und besser: „Intellectual Capital Reporting“ = ICR) fand erstmals ab Mitte der 90er Jahre die Aufmerksamkeit der Wissensmanagement-Gemeinschaft, als *Leif*

---

<sup>1</sup> North, K., Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen (2002)<sup>3</sup>, Gabler, Wiesbaden, 219 ff.

*Edvinson*, der oberste Wissensmanager des skandinavischen Versicherungskonzerns Skandia, ein Klassifikationsschema mit Kriterien erarbeitete, mit deren Hilfe alle wesentlichen weichen und „nicht anfassbaren“, sog intangiblen Faktoren eines Unternehmens dargestellt werden konnten, die aus einer üblichen Finanzbilanz nicht herauszulesen sind.

## 2. Wissensbilanz im öffentlichen Bereich

Grundsätzlich haben Wissensmanagement und damit auch das Wissenscontrolling die Erreichung der strategischen Ziele in Bezug auf die Stakeholder der Organisation zu unterstützen. Sie besitzen diese Funktion auch für Organisationen der öffentlichen Verwaltung, da diese wissensintensive Organisationen darstellen, die aufgrund technologischer, legislatischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen immer mehr Daten, Informationen und Wissen verarbeiten müssen. Zahlreiche Zielsetzungen der öffentlichen Verwaltung können durch Wissensmanagement unterstützt werden, wie zB die Steigerung der Kundenfreundlichkeit bzw Bürgernähe, der internen Transparenz, der internen und externen Kooperation, der Wissensintegration und Vernetzung über Fachgrenzen hinweg, die Wissenssicherung und -weitergabe, die Vereinfachung der Verfahren uä<sup>2</sup>.

E-Government als Teilfunktion des Managements in der öffentlichen Verwaltung übt sowohl auf Wissensarbeit als auch auf mehrere Bereiche des Wissensmanagements einen wesentlichen Einfluss aus. Synergien zwischen e-Government und Wissenscontrolling können deshalb genutzt und Rückwirkungen mit der Umsetzung von Wissensmanagement berücksichtigt werden. Als zentraler Aspekt ist hier zu erwähnen, dass e-Government eine wichtige Funktion für die Durchführung von Wissensmanagement und Wissenscontrolling im Bereich der Daten- und Informationsbasis besitzt. Strukturen und Systeme können im Rahmen von e-Government entsprechend gestaltet werden, um effizient Daten für das Wissenscontrolling in der erforderlichen Form zur Verfügung zu stellen. Weiters können Ergebnisse des Wissenscontrollings dokumentieren, inwieweit die Maßnahmen des e-Governments die Zielerreichung der Organisation unterstützen. Damit bietet es die Möglichkeit zur Evaluierung vergangener und zur Planung zukünftiger Umsetzungsschritte. Drittens bietet e-Government die Möglichkeit, die Selbststeuerungsfähigkeit des Personals zu erhö-

---

<sup>2</sup> *Makolm, J./Wimmer, M./Parycek, P.*, Zielsetzung und Motivatoren für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung (2005), [www.inf.unibz.it/tcgov2005/sample.doc](http://www.inf.unibz.it/tcgov2005/sample.doc) (Entwurfsversion), abgerufen am 31.1.2005.

hen und damit die organisatorische Komplexität zu reduzieren, indem die Indikatoren aus dem Wissenscontrolling effizient an Organisationseinheiten im Sinne eines internen und/oder externen Benchmarkings kommuniziert werden.

Sowohl für die effiziente Erfassung der Daten für die Wissensbilanz als auch für deren Nutzung in der oben beschriebenen Form ist ihre Integration in die Leistungsprozesse notwendig. Es ist für alle Indikatoren zu überprüfen, ob die Daten in der erforderlichen Granularität und Periodisierung bereits in Datenquellen vorhanden sind oder ob Daten zusätzlich erfasst und die bestehenden Berichtssysteme entsprechend erweitert bzw verändert werden sollten, um störende Redundanzen und Lücken und damit aufwändige Nachbearbeitung zu vermeiden. Im Rahmen eines Pilotprojektes können derartige Adaptionen durchgeführt werden.

Potentielle Schwerpunkte für Wissensmanagementmaßnahmen und entsprechende Indikatoren (quantitativ und qualitativ) für die Wissensbilanzierung im öffentlichen Bereich lassen sich exemplarisch aus möglichen Zielsetzungen ableiten:

Bsp: Ziel Steigerung von Transparenz und Kooperation:

- Mögliche *Maßnahmen* zur Umsetzung: Standardisierte Dokumente und Prozesse, einfacher Zugriff für Mitarbeiter/innen durch benutzerfreundliche IKT-Infrastrukturen, organisatorische Strukturen, die interne wie externe Kooperationen unterstützen, Interventionen, die eine kooperationsfreundliche Organisationskultur unterstützen etc.
- Quantitative und qualitative *Operationalisierung* der Zielerreichung: Umfang, Qualität und Nutzung organisationsweit verfügbarer Informationsinhalte, Anzahl abteilungsübergreifender Projekte, Inhalte der Strategien (Programmatik und Umsetzung) des Top-Managements bezüglich der Wichtigkeit von Wissensteilung und -entwicklung etc.

Bsp: Ziel Effizienzsteigerung / Verfahrensvereinfachung:

- Mögliche *Maßnahmen* zur Umsetzung: IKT-unterstütztes Workflow- und Prozessmanagement, Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeiter/innen, Ideenmanagement, systematische Maßnahmen zur Ideengenerierung für Prozessinnovationen etc.
- Quantitative und qualitative *Operationalisierung* der Zielerreichung: Anzahl der eingebrachten und umgesetzten Ideen, Nutzen aus den umgesetzten Verbesserungsvorschlägen etc;

Dokumentation und Kommunikation von „Success Stories“ und „Good Practices“, in welchen Erfahrungsaustausch einen Nutzen gebracht hat etc.

Bsp: Ziel Bürgernähe:

- Mögliche *Maßnahmen* zur Umsetzung: Schaffung von benutzerfreundlichen IKT-basierten Informationsressourcen im Rahmen von e-Government, Schaffung von öffentlichen Zugängen zu digitalen Informationsressourcen etc.
- Quantitative und qualitative *Operationalisierung*: Beantwortung von Anfragen (Anzahl, Dauer, Erfolg etc), Anzahl öffentlicher Zugänge, Umfang und Usability der Informationsressourcen, Systemverfügbarkeit etc.

### 3. Beispiele aus öffentlichen Organisationen

Mehrere Non-Profit-Organisationen in Österreich haben bereits Wissensbilanzen erstellt<sup>3</sup>. Die Vorgangsweise zur Erarbeitung einer Wissensbilanz soll hier exemplarisch am Pilotprojekt der Donau-Universität Krems, an dessen Leitung ein Autor dieses Beitrages beteiligt war, dargestellt werden. Weitere Beispiele für Indikatoren werden anhand der Wissensbilanz der Oesterreichischen Nationalbank gezeigt.

#### 3.1. Vorgangsweise der Erstellung einer Wissensbilanz

Die Organisation des Pilotprojektes zur Erarbeitung der Wissensbilanz an der Donau-Universität Krems<sup>4</sup> 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 wurden. Die konkrete Umsetzung wurde durch das Projektteam durchgeführt, das aus Vertreter/innen der fünf Abteilungen der Donau-Universität Krems bestand. Die Leitung des Pilotprojektes teilten sich inhaltlich zwei Personen.

<sup>3</sup> Austrian Research Centers, Joanneum Research, Donau-Universität Krems, Oesterreichische Nationalbank, Salzburg Research ua.

<sup>4</sup> *Donau-Universität Krems*, Wissensbilanz 2002 (2003), <http://www.donau-uni.ac.at>, abgerufen am 27.1.2005:

Das hier angewandte operative Vorgehensmodell eines Wissensmanagement-Assessments für die Analyse der Organisation aus der Wissensperspektive besteht aus sieben Schritten<sup>5</sup>. Im 1. Schritt wurde in unserem Projekt der zu betrachtende Bereich abgegrenzt. Schritt 2 beinhaltete die Definition der relevanten Stakeholder und die Festbeschreibung 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.<sup>6</sup>

Der gesamte Arbeitsprozess beinhaltete eine detaillierte Analyse der Leistungsprozesse postgradualer 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. Die erstmalige Erarbeitung des Wissensmanagement-Assessments und des für die Anforderungen der Donau-Universität Krems geeigneten Wissensbilanzmodelles (siehe Abbildung 1), die Erhebung der Daten auf Abteilungsebene, die Konsolidierung auf der Ebene der Donau-Universität Krems sowie die Interpretation und Dokumentation der Ergebnisse erfolgte innerhalb von rund drei Monaten. Es steht nun ein organisationsspezifisch sinn-

---

<sup>5</sup> Wie die Universitäten Wissensbilanzen erarbeiten sollen, wird durch das Universitätsgesetz 2002, das die Verpflichtung zur Erstellung von Wissensbilanzen festlegt, nicht definiert. Es wurde jedoch mittlerweile ein Set an Indikatoren erarbeitet, das heranzuziehen ist.

<sup>6</sup> *Sammer, M., Wie die Organisation aus der Wissensperspektive analysiert wird – Über Massnahmenfelder für Wissensmanagementaktivitäten (2001), new management, 10/2001, 14.*

volles Set von Indikatoren zur Verfügung, das in die Leistungsprozesse integriert werden kann.

Das Wissensbilanzmodell der Donau-Universität Krems bezieht sich auf die Parameter der für den öffentlichen Bereich besonders bedeutsamen gesetzlichen Rahmenbedingungen, der explizit formulierten Strategie und der daraus abgeleiteten Wissensziele. Zu den gewählten Kennzahlen gehören beispielsweise die Anzahl wissenschaftlicher Mitarbeiter und externer Lehrbeauftragter (Humankapital), Investitionen in die Bibliothek und die Qualität der Lehrgangsmaterialien (Strukturkapital) sowie die Anzahl der strategischen Partner und Sponsoren (Beziehungskapital). Im Rahmen des Humankapitals wurde auch das Leistungsprofil der wissenschaftlichen Mitarbeiter als Anzahl der Personentagen für die Schlüsselprozesse der Donau-Universität Krems Postgraduale Lehre (Weiterbildung), Forschung und Dienstleistung erfasst.

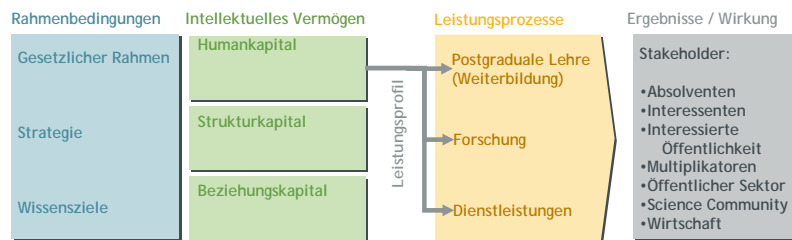


Abb 1: Wissensbilanzmodell der Donau-Universität Krems<sup>7</sup>

Für den wichtigsten Schlüsselprozess postgraduale Lehre wurden Kennzahlen wie Praxisrelevanz der Lehrveranstaltungen (aus den Evaluierungen der Lehrveranstaltungen) und die Anzahl der abgeschlossenen Masterarbeiten definiert. Die Anzahl der Publikationen und der Umfang drittmittelfinanzierter Forschungsprojekte sind dem Prozess Forschung als Kennzahlen zugeordnet. Der Prozess Dienstleistung wird ua durch den mit Dienstleistungsprojekten (im wesentlichen Seminare und innovative Beratung) erzielten Umsatz und die Anzahl neuer strategischer Wirtschaftspartner charakterisiert.

### 3.2. Weitere Beispiele für Indikatoren einer Wissensbilanz im öffentlichen Bereich

<sup>7</sup> Siehe *Donau-Universität Krems* FN 16

Anhand der Wissensbilanz 2003 der Oesterreichischen Nationalbank sollen hier Beispiele für Indikatoren im öffentlichen Bereich gezeigt werden<sup>8</sup>. Das wissensbasierte Kapital wird in die 4 Gruppen Human-, Struktur-, Beziehungs- und Innovationskapital unterteilt (siehe Abb 2).

Wissensbasiertes Kapital	Exemplarische Indikatoren
<i>Humankapital</i> (Wissen und Fähigkeit der Mitarbeiter/innen, die in den Geschäftsprozessen zur Anwendung kommen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus- und Weiterbildungsquote</li> <li>• Frauenanteil in Fachkarriere-/Führungspositionen</li> <li>• Fluktuationsrate</li> <li>• Akademikeranteil</li> <li>• Anzahl der internen Job Rotations</li> </ul>
<i>Strukturkapital</i> (Organisations- und Kommunikationsstruktur sowie die technische Infrastruktur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungsspanne</li> <li>• IT-Aufwendungen pro Mitarbeiter/innen</li> <li>• Verfügbarkeit des Zahlungsverkehrssystems ARTIS</li> <li>• Reklamationsfreie ZV-Transaktionen</li> <li>• Anzahl der Umweltcontroller, -editoren und Qualitätseditoren</li> </ul>
<i>Beziehungskapital</i> (Anbindung zu nationalen und internationalen Kunden und Partnern)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der internationalen Gremien mit OeNB-Vertretern</li> <li>• Anzahl der „technical assistances“</li> <li>• Anzahl der OeNB-Publikationen</li> <li>• Anzahl der Fachvorträge von OeNB-Mitarbeiter/innen</li> <li>• Anzahl der Auskünfte der OeNB-Hotlines</li> <li>• Vertrauensindex (wird quartalsweise durch ein externes Meinungsforschungsinstitut erhoben)</li> <li>• Anzahl der Zugriffe auf Einzeldateien der OeNB-Homepage</li> <li>• Anzahl der Newsletter-Abonnenten</li> </ul>
<i>Innovationskapital</i> (Ressourcen, die eine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil Mitarbeiterressourcen für Veränderungsprojekte</li> </ul>

<sup>8</sup> Oesterreichische Nationalbank, OeNB-Wissensbilanz 2003 – Bericht über das intellektuelle Kapital der OeNB – "Knowledge for Stability" (2004), Oesterreichische Nationalbank, Wien, <http://www.oenb.at>, abgerufen am 27.1.2005.

starke Zukunftsorientierung aufweisen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne F&amp;E-Ausgaben</li> <li>• Anzahl der Forschungs Kooperationen mit externen Partnern</li> <li>• Anzahl der Zugriffe auf OeNB-eBusiness-Applikationen</li> </ul>
--	---

Abb 2: Beispiele für Indikatoren aus der Wissensbilanz der Oesterreichischen Nationalbank

### 3.3. Fazit

Der öffentliche Bereich kann als wissensintensiv angesehen werden und erfordert deshalb wissensorientierte Managementmethoden. Instrumente des Wissenscontrolling wie die Wissensbilanz üben im Rahmen eines umfassenden Wissensmanagements die Funktion aus, Status und Veränderung der immateriellen Ressourcen intern wie extern zu erfassen und kommunizierbar zu machen. Aus den jeweiligen Zielsetzungen und Schwerpunkten einer Organisation sind spezifische Indikatoren abzuleiten, um eine adäquate Steuerung durch das Management zu ermöglichen. Diese Steuerung sollte durch ein umfassendes Wissensmanagement erfolgen, das die Dimensionen Strategie, Daten- und Informationsbasis, Mitarbeiterführung, organisatorische Strukturen, Prozesse, Organisationskultur, Personal, räumliche Gestaltung und Wissenscontrolling einschließt.

In Österreich wurden bereits mehrfach praktische Erfahrungen mit der Anwendung von Wissensbilanzen im öffentlichen Bereich gesammelt, die bei Interesse an zukunftsorientierten Managementmethoden genutzt werden können. Mit dem Blick auf die Thematik e-Government bieten sich Synergiepotentiale mit einem Wissenscontrolling. So ermöglicht das Wissenscontrolling, Daten für die Planung, Umsetzung und Evaluierung von e-Government-Maßnahmen zu liefern. Andererseits bietet e-Government durch eine Abstimmung mit dem Wissenscontrolling die Möglichkeit, den zusätzlichen Aufwand für die Gewinnung der dafür erforderlichen Daten möglichst gering zu halten. Weiters würde Wissenscontrolling in Kombination mit e-Government es unterstützen, durch die Bereitstellung von Kennzahlen zu Input und vor allem Output und Outcome die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu erhöhen. Damit ließe sich organisatorische Komplexität reduzieren und die Produktivität der Wissensarbeit erhöhen.