

# Wider die Zahlenwut

*Mit der Wissensbilanz sollte den Universitäten ein modernes Konzeptions-, Strategie- und Führungsinstrument in die Hand gegeben werden. Doch mittlerweile ist sie als Verstehensinstrument desavouiert und von der Mehrheit der Rektoren und Dekane schlecht geredet, meinen Prof. DI **Günter Koch** und Prof. Dr. **Ursula Schneider\***. Was sie fordern: nicht die Abschaffung der Wissensbilanzen, sondern ihre Verbesserung.*

In diesen Tagen geben sich die Rektoren der Universitäten im Wissenschaftsministerium die Türklinnen in die Hand, um einen ersten Schritt in Richtung der (wirtschaftlich) autonomen Steuerung ihres jeweiligen „Unternehmens Universität“ zu verhandeln: die auf drei Jahre gültige Leistungsvereinbarung. Die Frage ist, wie die Universitäten ihre Leistungen glaubhaft dokumentieren können, um in den Verhandlungen zu bestehen. Ein Instrument, dessen sie sich dabei bedienen können und aufgrund einer Verordnung auch müssen, ist die Wissensbilanz.

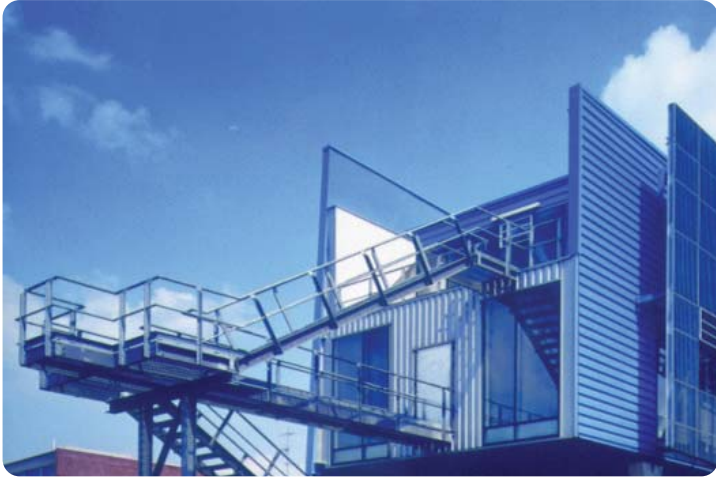
## **Wie alles begann: Pilotprojekt Seibersdorf**

Der Anfang dieses besonderen Aspekts der Neuerung im

Universitätsmanagement reicht zehn Jahre zurück. Damals war die größte österreichische, angewandte Forschungsorganisation, die Austrian Research Centers, vulgo „Seibersdorf“ nach handelsrechtlichen Grundsätzen, so etwas wie eine „Causa BAWAG der Forschungsszene“ geworden. Vereinfacht ausgedrückt: das Forschungszentrum war „pleite“ und stand an, entweder geschlossen oder von Grund auf saniert zu werden. Letzteres geschah, auch unter der Maßgabe, das so etwas wie ein „Turn Around“, also eine grundsätzliche Neuausrichtung sowohl in der Gebarung als auch beim inhaltlichem Programm zu erfolgen hatte. In jener Zeit fanden sich die beiden Autoren der vorliegenden Proklamation zusammen, um dieses Erneuerungsprogramm me-

thodisch und implementatorisch zu unterfüttern.

Die neu zu lösende und angesichts des aktuellen „Lissabon-Optimismus“ bei uns schon wieder vergessene Aufgabe war: Wie lässt sich begründen, dass die Republik jährlich viele Millionen Euro in eine Forschungsgesellschaft steckt, die nach ihrem historisch nie eindeutig formulierten Auftrag nicht das Ziel hatte, an seine „Shareholder“ in Person des Staates und der Industrie ausschüttbaren Profit zu erwirtschaften, sondern dem Land mit wissenschaftlich begründeten Ideen und deren Transfer in die Wirtschaft Gutes zu tun, also einen spürbaren Beitrag zur technologischen und industriellen Wettbewerbsfähigkeit zu leisten? Mit anderen Worten: unser selbst gestellter Auftrag



*Die Austrian Research Centers vor zehn Jahren: Erstmals sprachen Forscher sowie Verwaltung- und Finanzfachleute eine wechselseitig verständliche Sprache. Nach 40 Jahren Sprachlosigkeit.*

war es, ein Verfahren zu entwickeln, um den damals noch diffus definierten Nutzen von Forschung transparent zu machen.

Das aus diesem Anlass von uns weltweit erstmalig entwickelte Modell der Wissensbilanz, wie es sich mittlerweile im deutschsprachigen Raum als Rahmenmodell als Quasi-Standard durchgesetzt hat, war von Anfang an als eine möglichst vollständige Zusammenschau aller wesentlichen Aspekte, die eine Denk- und Forschungsorganisation ausmachen, gedacht.

## Funktionen der Wissensbilanz

Prinzipiell soll die Wissensbilanz mehrere Funktionen erfüllen:

Nach außen dient sie der Offenlegung und Rechtfertigung dessen, was mit den zur Verfügung gestellten Mitteln, im konkreten Fall Steuergeldern, bewirkt wurde. Die Kommunikation nach außen adressiert in der Regel verschiedene Anspruchsgruppen (Stakeholder), was insbesondere durch die visuelle Aufbereitung besonders zu berücksichtigen ist. In Vergleichen mit anderen Forschungseinrichtungen (Benchmarkings) können dabei Anregungen für Verbesserungen oder Innovationen für die

eigene Universität gewonnen werden, insbesondere, wenn „die anderen“ bei bestimmten Kennwerten besser liegen und wenn ein solcher Unterschied nicht mit unterschiedlichen Rahmen- oder Sonderbedingungen erklärt werden kann.

Nach unserer Kenntnis weit gewichtiger sind allerdings die Wirkungen auf die internen Steuerungs- und Kommunikationsprozesse. Hier dient die Wissensbilanz als Kristallisationsobjekt für eine ganze Reihe von Anliegen wie etwa: eine gemeinsame Sprache finden, Bereiche mit unterschiedlichen Denkweisen verbinden, Aufmerksamkeiten auf Potenziale künftiger Leistungen richten und Fragen zu stellen wie etwa: Haben wir die „richtigen“ Fähigkeiten, Prozesse und Beziehungen, um „am Markt“ zu bestehen, bzw. unsere Leistung für die Allgemeinheit auch künftig erwartungsgerecht zu erbringen? Erst die Beantwortung dieser Fragen erlaubt die nachhaltige Entwicklung eines eigenen Selbstverständnisses und eines unterscheidbaren Profils.

In Seibersdorf war z.B. eines der Top-Ziele, die Kommunikation zwischen Wissenschaftlern, Forschern und Ingenieuren einerseits und Verwaltung- und Finanzfachleuten andererseits zu verbessern, was

nach ca. vierzig Jahren Sprachlosigkeit auch tatsächlich gelang: Erstmals sprach man eine wechselseitig verständliche Sprache und konnte Anliegen der Forschung in Fragen des Controllings und umgekehrt transformieren. Die zwei getrennten Welten des Kaufmännischen und der Forschung kamen einander näher. Die Wissensbilanz war nicht zuletzt auch gedacht als Kommunikationsmittel hin zum politischen Eigentümer, also zum hier zuständigen Technologie- und Innovationsministerium, wie auch zur Informierung einer

---

**Was wir brauchen, ist keine Beschädigung oder gar die Aufgabe des Instruments „Wissensbilanzierung“, sondern wir benötigen bessere Wissensbilanzen.**

---

Öffentlichkeit, der sonst kaum rational oder ökonomisch klar zu machen war, wieso man weiterhin Geld in eine damals finanziell angeschlagene Einrichtung stecken sollte.

Für denjenigen der beiden Autoren, der als Vorstandsvorsitzender von Seibersdorf dieses Programm zwischen 1998 und 2003 durch- und umzusetzen

hatte, war die Wissensbilanz aber noch viel mehr: Eine erste Ortsbestimmung als Basis für (s)eine Strategie, die wiederum von der Vision geleitet war, die Forschungsorganisation auf maximal fünf Gebieten international zu profilieren und ihr zu Gewicht und Ansehen zu verhelfen. Was viele, die den öffentlichen Forschungsbetrieb als intellektuelle Spielwiese sehen wollen, wenig klar ist: Eine solche Strategie ist für die Führung auch einer solchen Organisation die entscheidende Diskriminante, um sich von „Konkurrenten“ abzusetzen und um eine eigene Identität und internationale Profilierung zu erreichen, aus der heraus sich neue Antriebsmomente erzeugen lassen. Dazu bedarf es aber nicht nur der analytischen Berichterstattung im Sinne des Zusammentragens von Indikatoren, sondern immer auch der Sicht aufs Ganze, die eine Interpretation zum Stand und zu den Zukunftsmöglichkeiten grundsätzlich nur in der Zusammenschau aller Fakten und Faktoren gebietet.

## Der Sündenfall

Die Wissensbilanzverordnung des Ministeriums sieht aktuell die Erfassung von letztlich 54 Indikatoren vor, deren Erfolgswahrscheinlichkeiten und

Interdependenzen noch zu diskutieren sein werden. Die Wissensbilanz ist einer unter einer Vielzahl von Berichten der Universitäten und erfüllt damit noch nicht das Erfordernis einer gesamthaften und kompakten Erfassung nachhaltiger „Erfolgstreiber“, wie es die Autoren einst für die Pilotwissensbilanz vorgesehen hatten. Es war nie unser Ziel, die in einer Wissensbilanz zusammengetragenen Daten und Fakten als einzelne und isolierte Parameter zu fassen, diese singular bzw. isoliert zu interpretieren und zu vergleichen.

Es war und ist unser Anliegen, in einer Wissensbilanz möglichst wenige und möglichst kondensierte Bestimmungsgrößen, wie z.B. Impactwirkungen wissenschaftlicher Publikationen, zu sammeln, diese mit anderen Bestimmungsgrößen zu korrelieren und zu verrechnen um darüber Einsichten zu gewinnen, welche Faktoren eine wissenschaftliche Organisation „tkcken“ machen. Hier steht fraglos noch viel Arbeit aus, solche kombinierten Größen zu (er)finden, oder m.a.W.: hier sind die Unis aufgefordert, an der Weiterentwicklung der Methodik durch Forschungsbeiträge hin zu einer „echten“ Wissensbilanzierung beizutragen.

### Wie viele Kennzahlen?

Erfahrene Führungskräfte wissen, dass die Zahl der wirklich entscheidenden, „kompakten“ Führungsgrößen deutlich unter zehn liegt, manche behaupten, fünf seien schon genug. Das kann fraglos für Wirtschaftbetriebe gelten, deren Maxime am Ende dann doch die Gewinnoptimierung ist, nicht aber für Universitäten, die ein weit größeres Spektrum an Zielen zu erfüllen haben. (Inso-

weit entsprach übrigens auch die erste Seibersdorfer Wissensbilanz mit rund 50 Angaben dieser Forderung nach Minimalität nicht).

Nun lässt sich einwenden, dass der ganze Aufwand an Datenerhebung und Quantifizierungen letztlich nicht mehr hervorbringt als das, was man als Insider, so z.B. als Universitätspräsident oder Institutsleiter eh schon von vornherein weiß. Das ist in erster Näherung kaum zu bestreiten, in zweiter Näherung kommt man allerdings auf mindestens drei Begründungen, warum eine explizite Analyse etwa mit der Methode der Wissensbilanzierung unverzichtbar ist:

1. Wie bei jeder - ggf. neuerlichen - Schau eines fertigen Gemäldes, fallen einem aus der Betrachterperspektive regelmäßig neue Aspekte auf und bewirken Einsichten, die einem bis dato verschlossen waren.

2. Die mittels einer gesamthaften (!) Wissensbilanz erzeugte Transparenz ist eine sehr gute Grundlage, um einen qualifizierten Diskurs über Stand und Zukunft einer Organisation hier einer Universität oder Forschungsorganisation zu führen. Das gilt übrigens für alle für öffentlich finanzierte Bildungs- und Forschungseinrichtungen, die nolens volens ständig Gegenstand politischer Diskussionen sind.

3. Vergleiche, auch wenn sie teilweise hinken, sind zur Belebung der Diskussion immer hilfreich. Wenn andere Forschungsinstitutionen aus vergleichbarem Input wesentlich mehr machen, lohnt es sich, genauer hinzuschauen. Wenn die eigene Organisation Gutes geleistet hat, wirkt die kompakte Erfassung und Kommunikation der eigenen Leistungen oft überraschend - und motiviert. So geschehen bei der Pilot-

Wissensbilanz der BOKU im Sommer 2005.

### Warum die Rektoren skeptisch sind

Als mit dem neuen Universitätsgesetz 2002 die Wissensbilanz als jährliche Berichtsverpflichtung für alle österreichischen Universitäten eingeführt wurde, stand nach den bis dato gemachten positiven Erfahrungen in Seibersdorf das Motiv Pate, den Universitäten ein modernes Konzeptions-, Strategie- und Führungsinstrument an die Hand zu geben.

Als Vorreiter haben diese positive Herausforderung die Universität für Bodenkultur, die Donau-Universität, die Akademie der Wissenschaften und verschiedene Universitätsinstitute, wie das Department für Wirtschafts- und Betriebswissenschaft an der Montanuniversität Leoben, das Institut für Unternehmensführung an der Universität Innsbruck und das Institut für Industriebetriebslehre an der TU Graz, noch vor der der gesetzlichen Verpflichtung angenommen, nicht zuletzt, weil sie als erste die wegen noch nicht existierender Standards möglichen Gestaltungsfreiheiten bei der Artikulierung „ihrer“ jeweiligen Wissensbilanz zu ihren Gunsten ausschöpfen wollten.

Als das Gesetz in diesem Punkt, um ausführbar zu werden, entsprechender Ausführungsbestimmungen bedurfte, rührte uns, die wir am Kindsbett der Wissensbilanz gestanden hatten, der Donner, als wir erfuhren, dass das Wissenschaftsministerium zunächst rund 180 (sic!) Parameter erheben wollte. Der Protest aus den Rektoratsetagen reduzierte diese Menge zunächst um rund 40 Angaben, jedoch: schaut man sich die derzeit gül-

---

**Unser selbst gestellter Auftrag war es ein Verfahren zu entwickeln, um den diffus definierten Nutzen von Forschung transparent zu machen.**

---





*Stand und Zukunft einer Uni sollen mit der Wissensbilanz transparent gemacht werden.*

tige, „abgestrippte“ Verordnung an, muss man den Bedenken der Rektoren Recht geben, deren Verdacht von Anfang an war, dass die Wissensbilanz dem Wissenschaftsministerium verkappt eine umfassende „Röntgendiagnose“ der Universitäten liefern soll, anhand deren, wie schon in den Tage des „alten“ Universitätsgesetzes, detailliert Fakten und Daten erfasst und als Grundlage für die bürokratische Allokation der Finanzmittel an die Universitäten verwendet werden sollen.

Es ist gängige Überzeugung, dass jede Methode der „Messung“ einer Organisation nur Sinn macht, wenn der mit ihr verbundene Erhebungsaufwand deutlich unter dem durch ihre Ergebnisse bewirkten Nutzen liegt. Dabei sollten Aufwand und Ertrag beim selben Adressaten, also der jeweiligen Universität anfallen.

Daher war es in den Geburtstagen der Wissensbilanzierung unser Bestreben, nach Möglichkeit bereits anderweitig schon erhobene Daten einzubeziehen und den zusätzlichen Erhebungsaufwand durch Konzentration auf die wesentlichen Kenngrößen, die nicht schon in anderen Steuerungssystemen vorhanden sind und die, mit

Blick auf die Dynamik des „Systems Universität“, sinnvolle Lenkungseinflüsse erlauben, in ökonomischen Grenzen zu halten. Niemals aber haben wir uns träumen lassen, dass hier „Zahlenfriedhöfe“ generiert werden, deren Erhebung einen unverhältnismäßigen Aufwand generieren, den man sich vielleicht einmal zu Zeiten leisten konnte, als solcher Aufwand innerhalb einer Globalbudget-Gebahrung „unterging“, der aber heute, wo alle Prozesse und Leistungen meist sogar detailliert ausgewiesen und bewertet werden, in keiner Relation mehr zum gewünschten Effekt stehen.

Kein Wunder also, dass damit die an sich gute Idee der Wissensbilanz, die als Aufklärungs- und Verstehensinstrument konzipiert war, desavouiert und von der Mehrheit der Rektoren und Dekane mittlerweile schlecht geredet wird.

### **Sollte die Wissensbilanz abgeschafft werden?**

Nachdem die in Österreich erfundene und entwickelte Methode der Wissensbilanzierung und ihre gesetzlich verankerte Anwendung als Mustervorlage in Europa und schon global

wachsende Beachtung und Bedeutung gewinnt, ja in offiziellen Dokumenten der EU-Kommission wie dem kürzlich erschienen RICARDIS-Report sogar als Vorbild zitiert wird, könnte die negative Reaktion aus den Etagen unserer Universitätsführungen ein fatales Signal geben und das frühe Ableben einer modernen Methode zur Analyse, Berichterstattung, Strategieplanung sowie für den orientierungspolitischen Diskurs an Universitäten zur Folge haben.

Was wir brauchen, ist keinesfalls eine Beschädigung oder gar die Aufgabe des Instruments „Wissensbilanzierung“, sondern wir benötigen qualifiziertere Wissensbilanzen. Konkret heißt dies: Das Modell der Wissensbilanz à la Austria und dessen regelmäßige Aus- und Erfüllung muss erhalten und notwendigerweise fortentwickelt werden.

Was die Methodik des Wis-

### **Ist die Wissensbilanz eine verkappte „Röntgendiagnose“ der Universitäten für das Wissenschaftsministerium?**

sensbilanzierens angeht, sollten mindestens drei Ideen angegangen und umgesetzt werden, um die Akzeptanz der Methode wieder zu gewinnen:

1. Die Masse von Daten ist auf wenige, aussagekräftige Kennziffern zu verdichten. Das Ziel muss sein, mit weniger als 20 Indikatoren die Leistung einer Hochschule gesamtbildlich zu charakterisieren - nicht zu „messen“.

2. Jeder Hochschule muss zugestanden werden, dass sie sich über ihren eigenen Wissensbilanzbericht individuell profilieren und ggf. gegenüber internationalen „Konkurrenten“

aus eigener Entscheidung vergleichen und positionieren kann.

3. Ein „Metaprozess“, der Modell- und Qualitätssicherung ist als kontinuierlicher Begleitprozess zusätzlich in Gang zu setzen. Dadurch können Missbräuche und Fehlinterpretationen basierend auf Angaben aus der Wissensbilanz erkannt und vermieden werden. Ferner wird eine qualifizierte Fortentwicklung der Methode und des Instruments Wissensbilanzierung sichergestellt und, wo gewünscht, können über solchen Zusatzprozesse auch Zusatzinformationen wie z.B. Benchmarks organisiert werden.

Wir plädieren, im Sinne der Universitäten und ihrer Leitungen, für die Abschaffung der Datenberge und für eine Konzentration auf und Kondensation von wesentlichen, im Einzelnen durchaus zu standardisierenden Kennzahlen, bei gleichzeitiger Individualisierung der Wissensbilanz durch ihren jeweiligen Herausgeber, heißt: durch die jeweilige Universität. Jede Universität soll damit freien Spielraum erhalten, sich jenseits der direkten Vergleichbarkeit ein eigenes Profil mit klaren Differenzierungsmerkmalen zu geben. Strategie und Differenzierung sind nämlich, neben der selbstverständlich zu maximierenden Qualität von Forschung und Lehre, die beiden entscheidenden Faktoren, um eine Universität international erfolgreich, profiliert und damit wahrnehmbar zu machen.

*\*Die beiden Autoren sind Urheber und Projektinitiatoren der Wissensbilanzierung, wie sie heute in Österreich für die Universitäten zum Gesetz geworden ist und international - auch in der Wirtschaft - Verbreitung gefunden hat.*