

Proaktives Stakeholdermanagement am Beispiel einer universitären Forschungseinrichtung

Hubert Biedermann, Markus Gram

1 Einführung

Zahlreiche nationale Hochschul- und Universitätssysteme wurden in den letzten Jahrzehnten als Folge grundlegender gesellschaftlicher Entwicklungen verändert. Mehr als in der Vergangenheit müssen sich Hochschulen an gesellschaftlichen Bedürfnissen und Erwartungen orientieren und einen deutlichen Beitrag zur ökonomischen Entwicklung leisten und die erreichten Ergebnisse kommunizieren. Die strategische Positionierung derselben gewinnt vor dem Hintergrund des expandierenden Hochschulsystems bei gleichzeitig stagnierenden Budgets wesentlich an Bedeutung. Um als Institution diesem Trend Rechnung zu tragen, sind im Sinne des „New Public Managements“ Ansätze des Stakeholdermanagements notwendig, um der zunehmenden Vielfalt der Ansprüche unterschiedlichster Akteure in der Forschungs- und Bildungslandschaft Rechnung zu tragen und eine Positionierung vornehmen zu können. In diesem Beitrag wird das für die Leistungsdarstellung und Bewertung der Organisationseinheit eingesetzte Wissensmanagement vorgestellt. Als Instrument zur Erfassung, Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögen und geschaffenen Werten adressiert die Wissensbilanz die für die Universitäten zentralen Leistungsprozesse. Neben der Ausgestaltung der Wissensbilanz ist deren Einbettung in ein ganzheitliches Managementsystem dann von Bedeutung, wenn sie ihre Wirkung als internes Steuerungselement entfalten soll. Das Methodenset wird je nach Stakeholdergruppe unterschiedlich eingesetzt, wobei sich hierbei vor allem der Wissenstransfer unterscheidet. Anhand eines Forschungsschwerpunkts einer universitären Organisationseinheit wird exemplarisch die Interaktion mit den Interessensgruppen wie auch die

Steuerung dieses Forschungsfeldes dargestellt. Hierzu werden die Maßnahmen und Methoden wie Science Workshops, Journal Jour fixe, Idee fix, Evaluierungen, Absolventenbefragungen etc. vorgestellt und deren Weiterentwicklung und Einsatz in den Kernprozessen der Organisationseinheit dargestellt. Weiterentwicklungen betreffen die Science Workshops zum Stand und der Entwicklung der relevanten Literatur sowie die Überarbeitung der Evaluierungsprozesse. Stakeholdergerechte Kommunikationsinstrumente ergänzen das Gesamtkonzept. Auf die Thematik des zwischeninstitutionalen Vergleichs anhand von festgelegten Indikatoren und dessen Einbettung in die Wissensbilanz wird ebenfalls eingegangen.

2 Integriertes Managementsystem an einer universitären Forschungseinrichtung

Die eingangs erwähnten gesellschaftlichen Entwicklungen haben zu einem ausdifferenzierten Universitätssystem geführt, das sich nicht nur durch eine hohe Anzahl unterschiedlicher Studienangebote, einer weit ausdifferenzierten Forschung, zusätzliche Dienstleistungsangebote sondern auch durch eine äußerst unterschiedliche Nachfrage auszeichnet. Dies ergibt eine Komplexität, die sich mit den klassischen, zumeist inputorientierten Steuerungsprinzipien nicht mehr bewältigen lassen. Die mit den Entwicklungen einhergehenden neuen Zieldefinitionen erfordern Governancestrukturen, die im Kontext mit New Public Management Instrumenten zu sehen sind. Die zwischen Staat und Universität implementierten Instrumente wie mehrjährige Leistungsvereinbarung, ein vielfältiges Berichtswesen, ein Jahresabschluss sowie eine Wissensbilanz inklusive eines Qualitätssicherungs- und Evaluierungssystems finden ihre Fortsetzung inneruniversitär in Zielvereinbarungssystemen, einer Kosten- und Leistungsrechnung, einer kennzahlengestützten Budgetierung sowie ausdifferenzierter Berichtssysteme. Der Wettbewerbsgedanke steht dabei im Vordergrund, d.h. Universitäten müssen ihr eigenes Profil und darauf bezogene strategische Positionen entwickeln, die sich wiederum in den Organisationseinheiten die die Universität konstituieren fortsetzen müssen.

Deutlich vor Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (UG 2002) die in Österreich zu einer weitergehenden Autonomie der Universitäten führten, wurde zur Sicherstellung der Qualität in Lehre, Forschung und Weiterbildung am gegenständlichen Institut ein normgebundenes Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 implementiert und in weiterer Folge durch Verschränkungen mit dem EFQM-Modell erweitert. Mit dieser Implementation und der daran anschließenden Entwicklung wurden folgende Prinzipien verfolgt:

- Orientierung an Anspruchsgruppen
- Fokus auf Leistungsprozesse
- Kontinuierliche Verbesserungen

Besondere Eckpunkte bei dieser Implementierung waren:

- Die Rolle des Leitungsorgans (Leadership)
- Zielgruppen (Stakeholderorientierung)
- Strategieentwicklung und strategisches Controlling
- Controlling der Qualität der Leistungsprozesse
- Ausgestaltung eines indikator- und kennzahlengestützten Informationssystems und
- Personalentwicklung

Im Folgenden wird der Implementierungsprozess und –umfang des Qualitätsmanagementsystems und der daran anschließende Aufbau und die Entwicklung der Wissensbilanzierung, die letztendlich als Basis für proaktives Stakeholdermanagement zu sehen ist, aufgezeigt.

2.1 Qualitätsmanagement in Forschung, Lehre und Weiterbildung

Beginnend mit Überlegungen über die strategische Ausrichtung der Leistungen der universitären Organisationseinheit wurde basierend auf einem Leitbild und der Formulierung von Qualitätsgrundsätzen als Ausdruck

der Werteorientierung eine Definition der Schlüsselprozesse vorgenommen, die darauf aufbauend modelliert und in der Form implementiert wurden, dass ein möglichst unkompliziertes, regelungsreduziertes System erreicht wurde, welches den Handlungsträgern in Lehre, Weiterbildung und Forschung möglichst hohen Handlungsfreiraum gewährt. 1996 erfolgte die Zertifizierung nach ISO 9001 und 1999 der Gewinn des Austrian Quality Award (Basis EFQM-Modell). Abbildung 1 zeigt die Entwicklungsstufen im Qualitätsmanagement und deren Implementierung in der Organisationseinheit. Ergänzt wurde dies durch die Einbettung der qualitätsorientierten Unternehmensführung in Lehre, Forschung und Weiterbildung durch Lehrveranstaltungen, Universitätslehrgänge und Industrieprojekte.

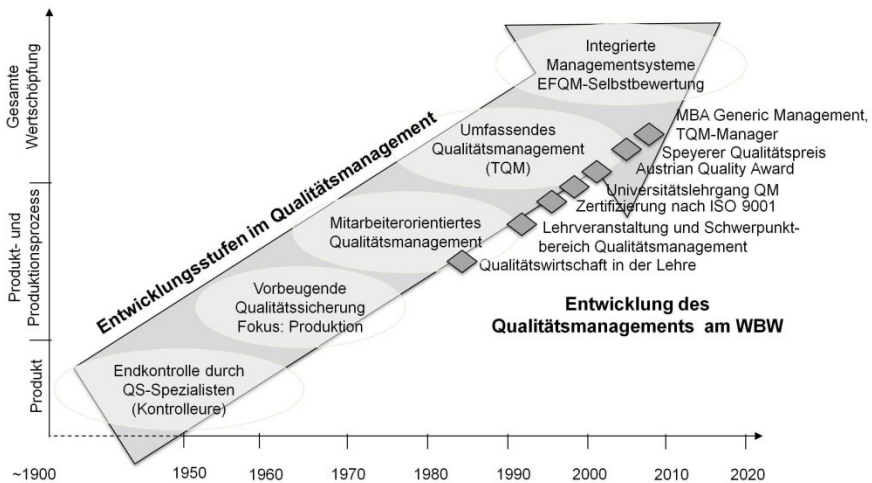


Abbildung 1: Entwicklungsstufen im Qualitätsmanagement¹

In weiterer Folge wurde dem Trend der gesellschaftlichen Entwicklung Rechnung tragend sowohl das Thema des Umweltschutzes und der Ressourcenschonung wie auch des Risikomanagements und damit verbundener normgebundener Managementsysteme (ISO 14001, OHSAS

¹ vgl. Rainer, C.; Jöbstl, O. (2013), S. 284

18001) in die Leistungspalette und in die Organisationsgrundsätze aufgenommen. Das entwickelte Informationssystem orientierte sich dabei an den Leistungsprozessen Lehre, Forschung und Weiterbildung und ist nach der Struktur der Balanced Scorecard gestaltet. Diese und das EFQM Excellence Modell unterstützten die strategische Ausrichtung mit Leistungskennzahlen und ergaben eine ausgezeichnete Basis zur Implementierung einer Wissensbilanz. Da das Wissenskapital in einer wissensintensiven Organisationseinheit primär intellektueller, artefaktischer und relationaler Natur ist, wobei die Fähigkeiten und das Wissen der Organisationseinheit für das intellektuelle Kapital stehen, war es notwendig dieses transparent zu machen. Das artefaktische Wissen umfasst Wissensspeichersysteme (Datenbanken, das ausgestaltete Managementsystem mit seinen Abläufen und Wirkmechanismen) in welchen das Wissen in Verbindung mit den Forschungs- und Entwicklungsergebnissen vorgehalten wird. In Netzwerken zur Verbreitung bzw. Umsetzung des intellektuellen Kapitals im Rahmen der Leistungsprozesse und den Beziehungen zu den Stakeholdern wird relationales Wissen gestaltet. Richtet man den Fokus auf das intellektuelle Kapital, so ist das Ziel der Wissensbilanz einerseits ein Instrumentarium zur Erfassung und Darstellung von immateriellen Vermögensbeständen zu schaffen und die erbrachten Leistungen zu bewerten. Durch die Prozesslogik ist sie in der Lage Double Loop Learning zu unterstützen indem sie Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Zielen, der strategischen Ausrichtung des intellektuellen Kapitals und der Leistungsprozesse mit deren Output und Outcome sichtbar macht².

3 Wissensbilanzierung an einer universitären Organisationseinheit

Intelligente Organisationen besitzen die Fähigkeit, Wissen über ihre Umwelt und sich selbst zu schaffen und zu nutzen. Diese Wissensgenerierung erfolgt nicht unabhängig vom Organisationsmitglied; organisationale Lernprozesse implizieren individuelle Lernprozesse. D.h. die intelligente Organisation

² vgl. Biedermann, H. (2003), S. 486 ff