

Bewertungssystem WISSEN



Die Technologieagentur der Stadt Wien. Ein Unternehmen des Wiener Wirtschaftsförderungsfonds.

ZIT Zentrum für Innovation und Technologie GmbH
Ebendorferstraße 4 | 1010 Wien
T +43 [1] 4000 86 165 | F +43 [1] 4000 86 587
office@zit.co.at | www.zit.co.at

Inhalt

1.	Die Indikatoren in der Übersicht	3
2.	Die Indikatoren im Detail	4

1. Die Indikatoren in der Übersicht

Nr.	Indikator	Art	Max. Punkte	KO
1	Innovationsstrategie	0/5	15	ja
2	Projektleitung	J/N	0	ja
3	Projektteam	0/5	10	ja
4	Externe Expertise - Referenzen	J/N	0	ja
5	Externe Expertise - Schnittstelle	J/N	0	ja
6	Erstellungsprozess und Struktur der Wissensbilanz	0/5	11	ja
7	Interne und externe Kommunikation	0/5	11	ja
8	Auswirkungen auf Unternehmensführung und Innovationsmanagement (Strukturkapital)	0/5	11	ja
9	Auswirkungen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Humankapital)	0/5	11	ja
10	Auswirkungen auf Außenbeziehungen (Beziehungskapital)	0/5	11	ja
11	Chancengleichheit	J/N	5	nein
12	Diversität	J/N	5	nein
13	Ökologie	J/N	5	nein
14	Projektplanung	0/5	5	ja
15	Angemessenheit und Verfügbarkeit der Ressourcen	J/N	0	ja

2. Die Indikatoren im Detail

Die nachfolgenden Fragen setzen voraus, dass

- die Darstellung des Projektes im Antrag ausreichende Anhaltspunkte für eine Beurteilung bietet,
- die dort erläuterten Gedanken, Konzepte oder Methoden schlüssig und geeignet sind, um die vorgesehenen technischen/inhaltlichen der wirtschaftlichen Ziele des Vorhabens zu erreichen,
- inhaltlich sowie in der Struktur nachvollziehbar, widerspruchsfrei und belegt oder argumentiert sind,
- das Projekt in schlüssige Arbeitspakete untergliedert ist, die mit einem nachvollziehbaren Meilenstein enden („deliverables“),
- die im Antrag dargestellten Ressourcen adäquat zum Umfang, zum Inhalt und zur Komplexität des Projektes sind und das Unternehmen plausibel darstellen konnte, über diese notwendigen Ressourcen auch zu verfügen.

Sollte dies nicht der Fall sein, kann zu jedem Zeitpunkt auf die Indikatoren „Projektplanung“ oder „Ressourcen“ gesprungen werden und der Antrag über diese Indikatoren ohne weitere Bearbeitung abgelehnt werden.

Indikator	Innovationsstrategie	Art	Max.P.	KO
Frage 1	Wie hoch kann das Innovationspotenzial des Unternehmens unter Berücksichtigung der aktuellen Unternehmenssituation, der dargestellten (vorhandenen und plausibel geplanten künftigen) Kernkompetenzen, der konkreten Innovationsvorhaben und der flankierenden Maßnahmen, um diese Innovationsstrategie umzusetzen, eingeschätzt werden?	0/5	15	J
Indikator	Projektleitung	Art	Max.P.	KO
Frage 2	Besitzt die mit der internen Projektleitung beauftragte	J/N	0	J

	Person die notwendige inhaltliche und organisatorische Qualifikation, hat sie eine Schlüsselrolle im betrieblichen Leistungsprozess inne und kann sie über die notwendigen Ressourcen (Finanzen, Zeit) verfügen, um eine Wissensbilanz und die dafür erforderlichen Vorarbeiten erfolgreich durchzuführen?			
Indikator	Projektteam	Art	Max.P.	KO
Frage 3	In welchem Maße umfasst das Projektteam Mitwirkende aus allen Geschäftsbereichen sowie Führungsebenen, stellt es einen repräsentativen Querschnitt der Belegschaft dar und bindet die zentralen Wissens- bzw. Know-how-Träger ausreichend in das Projekt ein? Werden auch externe stakeholder in den Prozess eingebunden?	0/5	10	J
Indikator	Externe Expertise - Referenzen	Art	Max.P.	KO
Frage 4	Lässt sich aus den Referenzen schließen, dass der eingebundene externe Experte / die eingebundenen Expertin über die entsprechende Erfahrung auf dem Gebiet des Wissensmanagements sowie der der Begleitung des Erstellungsprozesses von Wissensbilanzen verfügt? [Stichworte: Referenzprojekte]	J/N	0	J
Indikator	Externe Expertise - Schnittstelle	Art	Max.P.	KO
Frage 5	Ist die Schnittstelle zwischen Unternehmen und externer Unterstützung und die jeweilige Rolle im Projekt klar definiert und ist dabei klar gestellt, dass der Prozess der Wissenserhebung und -bewertung vom/von der externen Berater/In in maßgeblichem Umfang durchgeführt bzw. geleitet oder zumindest begleitet wird?	J/N	0	J

	[Stichworte: Klare Aufteilung von Aufgaben, Kompetenzen, Rechten, Pflichten; Kommunikation sichergestellt, Vertrag klar und vollständig?]			
Indikator	Erstellungsprozess und Struktur der Wissensbilanz	Art	Max.P.	KO
Frage 6	In welchem Maße sind der Erstellungsprozess, die Struktur und die geplanten Inhalte geeignet, eine aussagekräftige Wissensbilanz zu liefern und sind die geplanten Methoden und Tools den Zielsetzungen in ihrer Qualität und Quantität angepasst? (Anmerkung: sie können vielleicht auch oversized sein) [Stichworte: Darstellung der Zusammenhänge ¹ der einzelnen Elemente: Zusammenführung der Teilbereiche Unternehmensumfeld, Intellektuelles Kapital, Kernkompetenzen, Leistungen, Wirkungen sind für Lesbarkeit und Verständlichkeit der Bilanz essenziell. Ist dies nicht realisiert: KO; die Durchführung eines Assessment kann ebenso wie die Ergänzung der WB durch (harte) und sinnvolle Indikatoren ² zu einer Aufwertung führen.]	0/5	11	J
Indikator	Interne und externe Kommunikation	Art	Max.P.	KO
Frage 7	In welchem Maße ist die geplante Art der Kommunikation/Publizierung des Ergebnisses dem Status des Unternehmens (Branche, Marktposition) sowie den angepeilten Intentionen angemessen.	0/5	11	J

1 „Eine gute Wissensbilanz enthält Darstellungen zu Strategie, Unternehmensumfeld, den wesentlichen Geschäftsprozessen und den wichtigsten Ergebnissen, jeweils mit Bezug auf das nötige Wissen“. „Es ist wichtig an dieser Stelle festzuhalten, dass es ohne Kontext und ohne Interpretation durch die Organisation selbst für Dritte nur schwer möglich ist, sinnvolle Aussagen aus einer Wissensbilanz abzuleiten.“

2 „Zeitreihen komplettieren eine gute Wissensbilanz. (...) Weiterhin stellen klar definierte Indikatoren eine Überprüfbarkeit sicher, die eine Manipulation der quantitativen Messung ausschließt“. „Zusätzlich enthalten sind Angaben zur Berechnung von Indikatoren sowie zu deren Interpretation.“ Aus: Arbeitskreis Wissensbilanz: FAQ – Aus unseren Seminaren und Diskussionen. Berlin, 30.03.2006.

Indikator	Auswirkungen auf Unternehmensführung und Innovationsmanagement (Strukturkapital)	Art	Max.P.	KO
Frage 8	<p>In welchem Maße und welcher Qualität sind Vorkehrungen erkennbar, dass die Wissensbilanz nachhaltig als Instrument der strategischen und allgemeinen³ Unternehmensführung herangezogen werden und positive Effekte auf Kernkompetenzen⁴ und Innovationsverhalten erbringen soll? Voraussetzung dafür ist, dass das Instrument in den betrieblichen Alltag integriert, gegebenenfalls mit anderen Management- und Innovationstools⁵ vernetzt und zu einer regelmäßigen Aktivität des Unternehmens wird. Anders formuliert: in welchem Maße bietet das Vorhaben die Chance, das strategische Management zu verbessern und die Kernkompetenzen und Innovationsfähigkeit des Unternehmens (nachhaltig) zu erhöhen?</p> <p>[Stichworte: Lerneffekte, Feedbackschleifen, Integration, Nachhaltigkeit, Additionalität, Verhaltensänderungen. Lässt das Konzept die ernsthafte Bestrebung, einen innerbetrieblichen Lernprozess zu initiieren, erkennen? Nur eine Marketing-Broschüre alleine ist zu wenig -> Bewertung mit Null = KO. Innovationsaktivitäten: welche innovationsrelevanten Aspekte werden in die Wissensbilanz aufgenommen und in der Folge in das Innovationsmanagement integriert? Welche innovationsrelevanten Schlüsse sollen gezogen werden</p>	0/5	11	J

3 Beispiele für allgemeines Unternehmensmanagement wären Controlling/Steuerung, Initiierung und Etablierung von Steuerungs- u. Planungsprozessen, Organisationsentwicklung, Risikomanagement, Rechnungslegung, Qualitätsmanagement, Kommunikation.

4 Kernkompetenzen: Analyse, Schwächen erkennen und konkreter Maßnahmenkatalog zum systematischen Abbau von erkannten Schwächen, neue Kompetenzen schaffen,...

5 Allgemein genutzte Tools sind beispielsweise Dokumentations- oder Qualitätsmanagementsysteme

	können (beispielsweise Nutzung der Wissensbilanz bei der Schaffung neuer Innovationen)? Ist allenfalls eine ausgegliederte ausführliche Innovationsbilanz geplant?]			
Indikator	Auswirkungen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Humankapital)	Art	Max.P.	KO
Frage 9	<p>In welchem Maße und welcher Qualität sind Vorkehrungen erkennbar, dass die Wissensbilanz positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben könnte?</p> <p>[Stichworte: Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen, Verbesserung des Vertrauens durch mehr Transparenz zwischen den MitarbeiterInnen, damit erleichterte der Ziel- & Aufgabenabstimmung, höheres Verständnisses der MitarbeiterInnen für das Unternehmen/die Organisation, MitarbeiterInnen erhalten eine ganzheitliche Perspektive auf das Unternehmen/die Organisation, Verbesserung der Führungskompetenzen durch gezielte Schulungen, Erhöhung der MitarbeiterInnenqualifikation durch gezielte Weiterbildung in fachlicher wie auch sozialer Hinsicht; Mehr Klarheit bei Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen, Verbesserte Nutzung des MitarbeiterInnen Know-How im Betrieb in der Organisation. Flexibilität bei Arbeitszeiten und Einführung verschiedener Formen von Karenzmodellen, Konzept für Nachwuchsrekrutierung - und MitarbeiterInneneinschulung sowie -bindung]</p>	0/5	11	J
Indikator	Auswirkungen auf Außenbeziehungen (Beziehungskapital)	Art	Max.P.	KO
Frage 10	In welchem Maße und welcher Qualität sind Vorkehrungen erkennbar, dass die Erstellung der Wissensbilanz positive Effekte auf die Beziehungen zu PartnerInnen, KundInnen, LieferantInnen	0/5	11	J

	(Beziehungskapital) haben könnte? [Stichworte: Erhöhung der Kundenbindung durch verbessertes und bewusstes Eingehen auf KundInnenbedürfnisse, Festigung bestehender Kooperationsstrukturen, bessere KundInnenbindung, verbesserte und gezielter Akquisition von Neukunden, Klarheit und Transparenz in der Nachvollziehbarkeit strategischer Entscheidungsprozesse, erhöhte Transparenz über intellektuelles Kapital]			
Indikator	Chancengleichheit	Art	Max.P.	KO
Frage 11	Im Rahmen einer Wissensbilanz kann die Situation und Rahmenbedingungen von Frauen im Unternehmen oder der Organisation sehr gut dargestellt werden. Ist erkennbar, dass dies von den AntragstellerInnen erkannt und in die Erstellung der Wissensbilanz aufgenommen wurde? Ist bereits erkennbar, dass dieser Aspekt Thema und Teil der Unternehmenspolitik werden könnte?	J/N	5	N
Indikator	Diversität	Art	Max.P.	KO
Frage 12	Ist erkennbar, dass Aspekte in die WB aufgenommen werden, die sich mit Unterschieden in der Nutzung der Produkte / Leistungen durch unterschiedliche Gruppen von Personen befassen und werden diese oder andere Aspekte der Diversität explizit berücksichtigt? Diversität kann beispielsweise das Alter der Personen, Menschen mit Behinderungen, ethnische Identitätsgruppen, aber auch hier geschlechtsspezifische Unterscheidungen betreffen. [Stichworte: Wird Wissen berücksichtigt, dass explizit auf die Kunden- bzw. Zielgruppe Frauen (oder auf bestimmte ethnische oder soziale Gruppen, Alter, Menschen mit Behinderungen,..) Rücksicht nimmt? Auch mit der Perspektive künftig durch Berücksichtigung der Diversitätsdimension	J/N	5	N

	Marktpotenziale besser ausschöpfen zu können? Entsteht daraus ein Potential für neue Produkte und Dienstleistungen, werden dadurch Fehlentwicklungen und/oder -investitionen vermieden?]			
Indikator	Ökologie	Art	Max.P.	KO
Frage 13	Wird im Projekt das Wissen über ökologische Aspekte entsprechend berücksichtigt? [Stichworte: dieses Wissen kann im Zuge einer ökologisch ausgerichtete Planung, beim Erstellungsprozess oder auch im Nutzungsverhalten positive Effekte bringen; möglicherweise auch ökologische Inhalte auf der Ebene von Information / Bewusstseinsbildung]	J/N	5	N
Indikator	Projektplanung	Art	Max.P.	KO
Frage 14	Bietet die Darstellung des Projektes im Antrag ausreichende Anhaltspunkte für eine Beurteilung? Sind die im Antrag dargestellten Gedanken, Konzepte oder Methoden schlüssig, in der Struktur (Arbeitspakete) nachvollziehbar, widerspruchsfrei, ausreichend belegt oder argumentiert und geeignet, um die vorgesehenen technischen/inhaltliche oder wirtschaftlichen Ziele des Vorhabens zu erreichen? Wenn nein: Note Null und KO. Wenn ja, ist die Projektplanung im Verhältnis zum Umfang, Inhalt und zur Komplexität des Vorhabens	0/5	5	J

6 Dabei geht es insbesondere um die Antragsstruktur, die Qualität der Beilagen, die Führung von Nachweisen (anstelle von unbelegten Aussagen), die Darstellung der Ressourcen (Einzelposten), die Aufteilung und Beschreibung der Arbeitspakete, die Beschreibung der Projektmitarbeiter (Angabe der Ausbildung, Beschreibung der Verantwortlichkeiten, Rolle im Projekts, CV) und der Finanzierung (Beilage von etwaigen Kreditvereinbarungen, Nachvollziehbarkeit der angegebenen Finanzierung), sowie die formale Schlüssigkeit des Antrags (übereinstimmen von Projektfinanzierung und Kosten oder von Ressourcenkosten und Arbeitspaketkosten).

7 Grundsätzlich wird festgehalten, dass die Begriffe „Projektplanung“ und „Qualität des Antrags“ für uns sehr eng miteinander verwoben sind. Der Antrag als einzige zulässige Basis für die Bewertung spiegelt die Qualität der Projektplanung für uns wider.

8 Diese Aufwertung gründet sich vor allem auf der Annahme, dass die Qualität der Projektplanung oft einen unmittelbaren Effekt auf die Qualität des Projektes und die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung des Projektes aufweist.

	<p>mindestens ausreichend (Note 1), um eine erfolgreiche Projektumsetzung erwarten zu lassen, oder kann die Planung qualitativ über diesen Mindeststandard hinausgehend eingestuft werden (Noten 2 bis 5)?</p> <p>Vorbemerkung: Der Indikator findet in drei mögliche „Szenarien“ seine Anwendung:</p> <p>(1) Wird in einem bestimmten Indikator festgestellt, dass Planungs- oder Darstellungsmängel eine (positive) Bewertung im jeweiligen Indikator verhindern, wird die Bearbeitung dort abgebrochen und der Antrag im vorliegenden Indikator durch die Bewertung mit Null abgelehnt.</p> <p>(2) Das Vorhaben wurde zwar nicht bereits in einem der einzelnen Indikatoren aufgrund von punktuellen krassen Planungs- oder Darstellungsmängel zurückgewiesen, in einer Gesamtbetrachtung steht aber die Gesamtkonzeption und Darstellung des Vorhabens in einem deutlichen Missverhältnis zum Umfang, zum Inhalt und zur Komplexität des Projektes. Auch dann: Ablehnung durch Vergabe von Null im vorliegenden Indikator.</p> <p>(3) Umgekehrt dient dieser Indikator dazu, im positiven Fall solche Projekte, für die sich aus dem Antrag eine über einen „Mindeststandard“⁶ hinausgehende Projektplanung⁷ zeigt, aufgewertet werden können⁸.</p> <p>[Anmerkung: Die Schlüssigkeit der Struktur ist jedenfalls dann nicht gegeben, wenn das Projekt nicht in schlüssige Arbeitspakete gegliedert ist, die jeweils mit einem nachvollziehbaren Meilenstein enden]</p>			
--	---	--	--	--

Indikator	Angemessenheit und Verfügbarkeit der Ressourcen	Art	Max.P.	KO
Frage 15	<p>Sind die im Antrag dargestellten Ressourcen adäquat zum Umfang, zum Inhalt und zur Komplexität des Projektes und konnte das Unternehmen plausibel darstellen, über diese notwendigen Ressourcen auch zu verfügen (und allenfalls Rückschläge in der Umsetzung zu verkraften)?</p> <p>[Anmerkung: Im Fokus stehen die quantitative Beurteilung der personellen Ressourcen⁹, die Einschätzung der finanziellen¹⁰, infrastrukturellen und technischen Ausstattung, aber auch der organisatorischen Vorkehrungen¹¹. Sofern zutreffend sind hier auch die Ressourcen, die von Partnern eingebracht werden zu berücksichtigen.]</p>	J/N	0	J

9 Es ist ein erklärtes Ziel der ZIT Zentrum für Innovation und Technologie GmbH auch jenen Personen eine gleichwertige Chance in diesem Bewertungsverfahren einzuräumen, die noch über keine besonderen Referenzen verfügen, wobei es sich meist um jüngere Personen oder Personen, die sich erstmals einem bestimmten Entwicklungs- oder Innovationsthema zuwenden, handeln wird. Da die Einschätzung für die Qualität der personellen Ressourcen üblicherweise eine stark vergangenheitsbezogene Komponente aufweist, wird eine solche Einstufung hier nicht gesondert vorgenommen. Die Qualifiziertheit für die Umsetzung des Vorhabens wird daher in erster Linie aus der Qualität des Antrages und den dort getroffenen Aussagen und Einschätzungen abgeleitet. Eine Ablehnung aus Mangel an Qualifiziertheit würde somit indirekt in der Beurteilung der inhaltlich-thematischen Indikatoren erfolgen, sofern dort keine schlüssigen Aussagen zu den wesentlichen Probleminhalten vorliegen. Dieser beschriebene Zugang korreliert mit den Zielen zur Additionalität und mit dem Ziel nach einer Zunahme von technologischen Unternehmensgründungen.

10 Besonders bei Projekten mit besonderen Risiken sollte zusätzlich darauf geachtet werden, ob Rückschläge im Projektverlauf (technisch oder in der Umsetzung, Vermarktung) verkraftet werden können („langer Atem“).

11 Projektmanagement, klare Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen (verstärkend sind diese Vorkehrungen bei kooperativen Vorhaben zu berücksichtigen)