

Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen – zwei Perspektiven?

Verortung – Strategie – Methoden

1. EINLEITUNG

An Hochschulen dreht sich alles um Wissen – ob in der Forschung, Entwicklung und Erschließung der Künste oder in der Lehre. Auch in Management und Verwaltung wird besonderes Augenmerk auf die Erzeugung von und auf die Auseinandersetzung mit Wissen sowie auf die Nutzbarmachung und nachhaltige Sicherung von Wissen gelegt. Wissen wird als das immaterielle, intellektuelle Vermögen einer Organisation verstanden. An Hochschulen ist dieses Kapital in Relation zum Strukturkapital besonders hoch. Im Rahmen der von der Technischen Universität Graz, der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz und der Medizinischen Universität Graz organisierten 5. Internationalen Tagung des Österreichischen Netzwerks für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich im Februar 2019 in Graz, wurde Wissensmanagement an Hochschulen im Kontext des Qualitätsmanagements gemeinsam reflektiert. Der vorliegende Band geht aus dieser Tagung hervor, eine Zusammenschau der unterschiedlichen Perspektiven und Praxen an Hochschulen zum Thema wird geboten.

Den Auftakt machte der Managementberater und Business Excellence Coach *Werner Schachner*, der das *Zusammenspiel von Wissens- und Qualitätsmanagement* erörterte. Die Keynote gab eine Einführung in das Thema und behandelte folgende Fragestellungen: Was haben Qualitäts- und Wissensmanagement miteinander zu tun – wie stehen beide Disziplinen mit dem Managementsystem einer Organisation in Beziehung? Was sind verbindende und trennende Elemente? Welchen Mehrwert kann es für QualitätsmanagerInnen an Hochschulen geben, wenn sie diese beiden Aufgabenfelder nicht getrennt voneinander betrachten? Welchen Mehrwert kann es für die Organisation bedeuten? Die Präsentation wurde nicht nur per Video¹ aufgezeichnet, sondern auch mittels *Graphic Recording* von *Reinhard Gussmagg* graphisch und künstlerisch festgehalten. Das so entstandene Bild gibt einen kurzen Einblick in die Inhalte des Vortrags von Schachner.

¹ Es wird an dieser Stelle auf das Video verwiesen, welches die Verschriftlichung des Beitrags für diesen Tagungsband ersetzt:

<https://tube.tugraz.at/paella/ui/browse.html?episode=7fe7c883-e742-4403-9dbb-efc401aa063d>

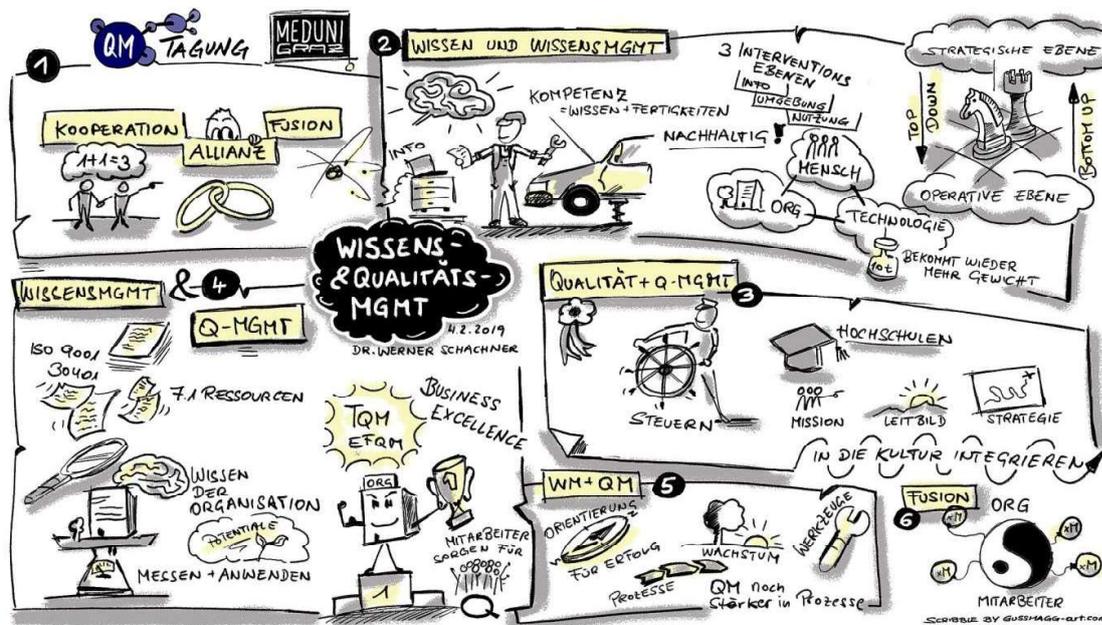


Abbildung 1. Reinhard Gussmagg 2019; GUSSMAGG-art.com

Der vorliegende Band gliedert sich in drei Themenbereiche: Es wird im ersten Teil die Verortung von Qualitäts- und Wissensmanagement beleuchtet, Strategien zur Nutzung des Wissens werden im zweiten Themenbereich vorgestellt und im dritten Kapitel werden Werkzeuge und Methoden des Qualitäts- und Wissensmanagements verglichen.

Was ist Wissensmanagement?

Das Qualitätsverständnis im tertiären Bildungssektor gründet auf einer langen Tradition. Routinen, Rituale, Normen und Werte prägen dieses ebenso wie den Umgang mit Wissen. Gleichzeitig erfordern vielfältige Entwicklungen fortwährende Anpassungsprozesse des Qualitäts- und Wissensmanagements. Bislang wird Wissen stark mit einzelnen Menschen in Verbindung gebracht, mit deren Expertise, Routinen und Standardabläufen. Wissen und Wissensbasierung von Organisationen, insbesondere Hochschulen, wurden wenig beleuchtet, auch weil es kontroverse Zugänge gibt, inwieweit es organisationales Wissen überhaupt unabhängig von Personen geben kann. Im Rahmen der Tagung bzw. dieses Bandes werden Grundsatzfragen zum Verständnis und zur Verortung des Wissensmanagements an Hochschulen erörtert und kritisch hinterfragt. Weiters wird der Fokus auf die Bedeutung des Wissensmanagements für das Qualitätsmanagement und umgekehrt gelegt.

Elfriede Wagner gestaltete zwei Workshops zur *Wissensmanagement-Praxis im Qualitätsmanagement an Hochschulen*. Wissensbasierte Organisationen wie die Hochschulen (insgesamt bzw. die für Qualitätsmanagement zuständigen Organisationseinheiten) sollten ihre Wissensbasis nicht dem Zufall überlassen, sondern geeignete Wege des Managements von Wissen finden. Es wird reflektiert, was die organisationale Wissensbasis der mit dem Qualitätsmanagement beauftragten Organisationseinheit beinhalten muss und warum. In einem zweiten Schritt wird die gelebte Wissensmanagementpraxis im Qualitätsmanagement beleuchtet: Wie wird personales Wissen weitergegeben und wie wird es in organisationales Wissen transformiert?

„*Steuerungswissen in Qualitätskreisläufen. Eine Präzisierung der Verbindung von Qualitätsmanagement und Wissensmanagement für Studium und Lehre*“ lautet der Titel des Beitrags von *Stefan Schlag*. Ausgehend von allgemeinen Merkmalen von Qualitätsmanagementsystemen im Hochschulbereich und Kritik an ihrer Wirksamkeit vertritt dieser Beitrag die These, dass Qualitätskreisläufe der Einbettung in eine Wissenslandschaft bedürfen. Ein konzeptioneller Vorschlag zur Verbindung von Qualitätsmanagement und Wissensmanagement in Qualitätskreisläufen macht anschließend deutlich, welche Rolle Wissensmanagement als Voraussetzung für gelingendes Qualitätsmanagement einnehmen kann. Daraus werden Hinweise für die praktische Gestaltung von Schnittstellen abgeleitet und am Beispiel des sich im Aufbau befindlichen Qualitätsmanagementsystems am Fachbereich für Sozialwissenschaften, Medien und Sport der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz erläutert.

Ausgehend vom als Podiumsdiskussion gestalteten Beitrag von *Susanne Kogler* und *Robert Schiller* zu *Qualitäts- und Wissensmanagement an Universitätsarchiv und Universitätsbibliothek* wird eine Bestandsaufnahme gemacht und Zukunftsperspektiven werden abgeleitet. Als universitärer Gedächtnis- und Wissensspeicher sind Universitätsarchiv und -bibliothek mit den Aufgaben der Verzeichnung und Erschließung, Sammlung und Katalogisierung der Archivalien und Bestände in diversen medialen Formen betraut. Ziel ist, die Dokumente, Akten, Bücher, Noten, Ton- und Datenträger sowie Online-Ressourcen für die Zukunft zu bewahren, stetig zu aktualisieren und InteressentInnen- und BenutzerInnengruppen in jeweils geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen. Im Zeitalter zunehmender Digitalisierung stellt das ArchivarInnen und BibliothekarInnen vor eine Fülle neuer Herausforderungen, die auch die Frage nach Notwendigkeit und Möglichkeiten eines professionellen Informations- und Wissensmanagements im Kontext des gesamtuniversitären Qualitäts- und Wissensmanagements aufwerfen.

Methoden des Wissensmanagements = Methoden des Qualitätsmanagements?

Ausgehend vom Verständnis und der Verortung von Qualitäts- und Wissensmanagement gilt es die Expertisen der Hochschulangehörigen, vorhandene Wissensbausteine und deren Verknüpfung als organisationales/institutionelles Wissen an den Hochschulen zu verankern, was unterschiedliche Interpretations- und Vermittlungsleistungen, interdisziplinäre Austausch- und Übersetzungsprozesse bedingt. Das Wissensmanagement verfügt über zahlreiche Werkzeuge und Methoden ebenso wie das Qualitätsmanagement. In den Beiträgen werden Erfahrungen diskutiert sowie wechselseitige Beziehungen, mögliche Schnittstellen, Gegensätze oder Synergien analysiert.

Petra Suwalski fokussiert in ihrem Beitrag auf *Qualitäts- und Wissensmanagement als Handlungsfelder von Hochschulleitungen und Verantwortlichen für Qualitätsmanagement*. Anhand empirischer Befunde werden *Methoden, Handlungspraktiken und Strategien* des Qualitäts- und Wissensmanagements vorgestellt, welche Hochschulleitungen und Verantwortliche für Qualitätsmanagement an ihren Hochschulen einsetzen und welche Effekte diesbezüglich beobachtet werden können. Die durchgeführte qualitative Untersuchung nimmt zur Strukturierung der Forschungsergebnisse auf Modelle des Wissensmanagements, der soziologischen Handlungstheorie sowie der sozialpsychologischen Kommunikations- und Interaktionstheorien Bezug. Neben Methoden und Instrumenten werden kommunikative

und interaktionale Handlungspraktiken und Strategien betrachtet und ihr Potential zur Initiierung und Gestaltung organisationaler Entwicklungsprozesse diskutiert.

Wie im Rahmen einer *Digitalen Interaktion* die *Synergie und Verschmelzung von Qualitäts- und Wissensmanagement* gestaltet sein kann, wird von *Alexander Loder* vorgestellt. Im Rahmen eines Workshops wird der Nutzen von interaktiver Datenverarbeitung in digitalen Medien diskutiert. Im Zentrum stehen das Ausprobieren des „Digitalen Berichts“ und die Bedeutung für das Qualitäts- und Wissensmanagement. Vorgestellt werden interaktive Web-Apps und andere Anwendungen, die sowohl für alle Ebenen des Universitätspersonals, als auch für externe NutzerInnen zugänglich gemacht werden können. Anders als im derzeitigen universitären Berichtswesen können mit dem Digitalen Bericht im Zeitverlauf zurückliegende sowie (tages-)aktuelle Daten abgerufen werden. In Kombination mit den Interaktionsmöglichkeiten können individuelle Auswertungen erstellt werden, welche zur Steuerung des Wissensmanagements und letztendlich der Universität eingesetzt werden können.

Franziska Kurka diskutiert den *Gebrauch von Modellen und Werkzeugen des Wissensmanagements in der methodengeleiteten Praxis der Qualitätssicherung am Anlassfall Personalwechsel*. Personalwechsel und die damit verbundene Übernahme von Aufgaben durch andere interne oder neue MitarbeiterInnen ist ein zwar konventionelles Phänomen, das allerdings im Qualitätsmanagement mit spezifischen Erfordernissen für den Wissenstransfer einhergehen kann. Anhand eines Praxisbeispiels zur Übergabe der Prozessverantwortung im Qualitätsmanagementbereich Berufungsverfahren werden in diesem Vortrag Werkzeuge des Wissensmanagements zur Strukturierung einer geordneten Übergabe von Aufgabenbereichen für den Gebrauch im Qualitätsmanagement exemplarisch vorgestellt und kritisch reflektiert.

Nutzen wir Wissen strategisch?

Die mit der Verwissenschaftlichung bzw. dem Dogma einer Wissensgesellschaft erhoffte Rationalisierung, Vernunft und Aufklärung, weichen technischen Projekten und einer Ausrichtung an Wettbewerbsfähigkeit. Die strategische Nutzung des Wissens an Hochschulen stellt daher einen wesentlichen Bereich im Qualitätsmanagement dar. Dabei gilt es die besonderen Anforderungen von ExpertInnenorganisationen, durch das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Logiken und Denkweisen, zu berücksichtigen.

Integrales Wissens- und Qualitätsmanagement im Hochschulalltag wird von *Alex Angehrn* diskutiert. Dem großen Engagement für eine hohe Qualität in Lehre und Forschung stehen gleichzeitig oftmals wenig Affinitäten zu Managementaufgaben gegenüber, insbesondere wenn es darum geht, die Qualität zu dokumentieren, das Wissen zu teilen oder strategieorientiert weiterzuentwickeln. Der Beitrag verbindet theoretische Grundlagen mit praktischer Anwendung und zeigt, wie Wissens- und Qualitätsmanagement miteinander verknüpft und diese zuweilen für Laien sperrigen Instrumente in den Hochschulalltag integriert werden.

Benjamin Ditzel geht in seinem Beitrag der Frage nach: *Forschungsgeleitete Hochschulsteuerung – eine wissensbasierte Form der Integration sich widersprechender Steuerungslogiken?* Dabei setzt er sich mit den unterschiedlichen Steuerungslogiken von Qualitätsmanagement, Hochschuldidaktik und Wissensmanagement auseinander. Ausgehend von der Notwendigkeit, Managementansätze auf die spezifischen Belange und Handlungslogiken einer Hochschule anzupassen, werden Eckpunkte einer forschungsgeleiteten bzw. wissensbasierten Hochschulsteuerung vorgestellt. Qualitäts-

und Wissensmanagement werden dabei eng miteinander verwoben und auf den Wissenschaftsbetrieb bezogen. Derartige Managementpraktiken sind auf das Verstehen von Handlungskonstellationen und Wirkzusammenhängen, auf das Reflektieren von Handlungsweisen sowie auf das Gestalten von Handlungs- und Lernräumen gerichtet. *Sammeln, strukturieren, bereitstellen, einsetzen, nachverfolgen – was braucht es und was bringt es im Qualitätsmanagement?* Dieser Frage stellen sich *Gerald Gaberscik & Andreas Drumel* in ihrem Beitrag. Das gesammelte Wissen über eine Universität stellt meist ein unüberschaubares und oft undurchschaubares Konvolut dar. Um es strategisch einsetzen zu können, bedarf es zuerst einer Festlegung der Fragestellungen und/oder der Ziele und nachfolgend einer gezielten Strukturierung. In dem Beitrag wird gezeigt welches Modell für diese wichtige Vorgangsweise an der TU Graz erstellt wurde, auf welche Fragestellungen abgezielt und wie die Strukturierung des Wissens an unterschiedliche Zielrichtungen angepasst wird. Abschließend wird dargestellt, welche Grenzen systemimmanent sind und welche kulturell determiniert.

Der Beitrag von *Brigitte Ecker & David Campbell* ist getragen von folgenden Fragestellungen: *Was bedeutet Innovation an Universitäten? Durch welche Strategien und Instrumente des Wissensmanagements kann eine Universität ihre Innovationsfähigkeit verbessern?* Als Herangehensweise wird das Selbstverständnis von Hochschulinstitutionen den externen Governance-Ansprüchen gegenübergestellt, und in einen größeren Kontext der Wissensgesellschaft bzw. -ökonomie eingebettet. Universitäten werden empirisch mit Fachhochschulen und Privatuniversitäten in Österreich verglichen.

Heidi Schmitt widmet ihren Beitrag dem *Schutz und der Verwertung von urheberrechtlich geschützten Werken an Universitäten*. Es wird analysiert, in welcher Form zusätzlicher Schutz und die wirtschaftliche Verwertung von urheberrechtlich geschützten Werken an Universitäten, insbesondere an der Med Uni Graz möglich sind. Basierend darauf wurde ein Workflow erarbeitet und analysiert, was bei den jeweiligen Schritten zu beachten ist. Damit ist es möglich, zusätzlich zur wirtschaftlichen Verwertung von Erfindungen auch die Vorgangsweise mit urheberrechtlich geschützten Werken zu regeln, womit der Tagungsband abschließt.

Den Abschluss der Tagung bildete die Keynote von *Gabriele Vollmar*, die sich reflektiert mit Lessons Learned aus 20 Jahren Erfahrung zum Thema „*Über das Unbehagen mit dem Wissensmanagement und wie es trotzdem funktionieren kann*“ auseinandersetzt. Wieso tun sich Organisationen, nicht nur im universitären Bereich, mit dem Thema Wissensmanagement so schwer und wie kann es trotzdem nachhaltig erfolgreich eingeführt werden? Dieser Frage geht die Beraterin und Trainerin nach und versucht Antworten aus der eigenen praktischen Erfahrung mit Wissensmanagement-Initiativen in unterschiedlichsten Organisationen zu finden. Ziel ist es, Ideen für konkrete Ansatzpunkte und Vorgehensweisen zu vermitteln. Auch diese Keynote wurde als Video² aufgezeichnet und mittels *Graphic Recording* von *Reinhard Gussmagg* fixiert.

² Es wird an dieser Stelle auf das Video verwiesen, welches die Verschriftlichung des Beitrags für diesen Tagungsband ersetzt:

<https://tube.tugraz.at/paella/ui/browse.html?episode=7f5b727b-a319-4643-b6ac-d861cd26ccfc>

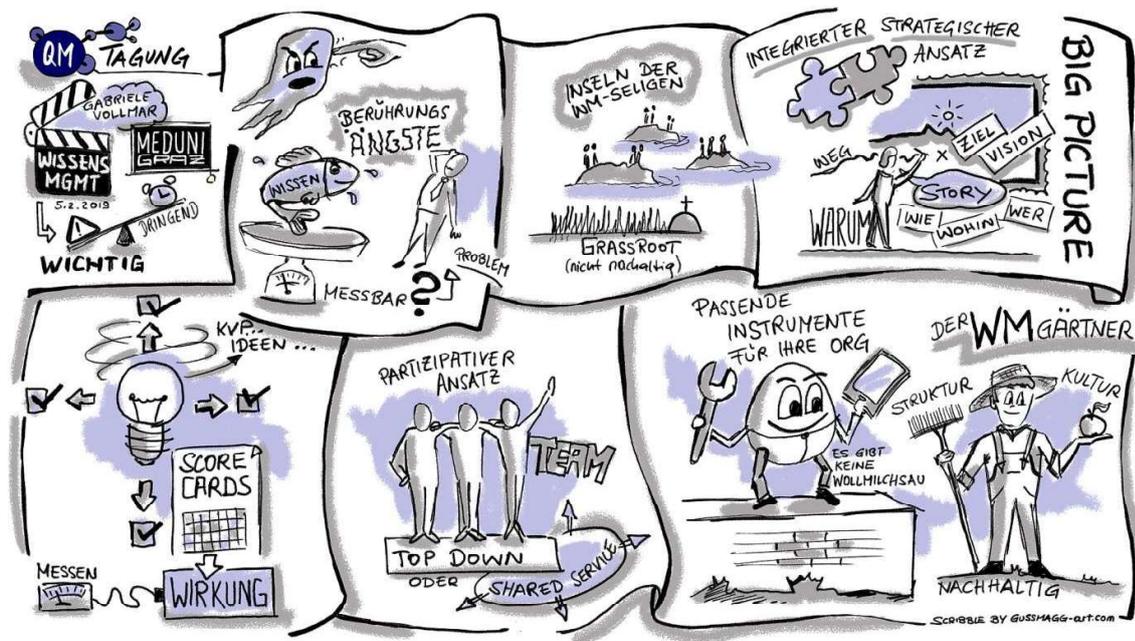


Abbildung 2. Reinhard Gussmagg 2019; GUSSMAGG-art.com

Aus den vorliegenden Beiträgen kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Wissensmanagement an den Hochschulen unterschiedlich verortet ist, wenngleich ausgewählte Methoden und Werkzeuge des Wissensmanagements im Qualitätsmanagement zum Einsatz kommen. Durch die Ausrichtung der Tagung sowie dieses Bandes können Einblicke in den multidimensionalen Diskurs, in die Vielfalt der Zugänge und Umsetzungsstrategien aus Hochschulen verschiedener Sektoren und Länder sowie aus unterschiedlichen Disziplinen gegeben werden. Als zukünftiges Ziel kann die stärkere Verknüpfung von Qualitäts- und Wissensmanagement abgeleitet werden, wobei die Beiträge in diesem Band unterschiedliche Umsetzungsmöglichkeiten anregen.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für die aktive Mitgestaltung der Tagung bzw. dieses Tagungsbandes. Darüber hinaus würden wir uns freuen, wenn die vorliegenden Beiträge Impulse für die interne Reflexion von Qualitäts- und Wissensmanagement geben können.

Manuela Berner/Daniela Wagner/Sabine Vogl

Graz, Mai 2019