

**QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGEMENT ALS HANDLUNGSFELDER AN  
HOCHSCHULEN - EMPIRISCHE BEFUNDE ÜBER DEN EINSATZ VON  
METHODEN, HANDLUNGSPRAKTIKEN UND STRATEGIEN**

**Petra Suwalski<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0003-4310-4718)**

<sup>1</sup> Hochschule Furtwangen, Furtwangen, Deutschland  
E-Mail: [petra.suwalski@hs-furtwangen.de](mailto:petra.suwalski@hs-furtwangen.de)

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-4

Villingen-Schwenningen, 03. April 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	53
Abstract.....	53
1. Einleitung .....	54
2. Qualitäts- und Wissensmanagement aus Perspektive des Bildungsmanagements .....	54
3. Empirische Erkenntnisse zum Qualitäts- und Wissensmanagement.....	56
3.1. Instrumente und Interventionen des Qualitäts- und Wissensmanagements.....	56
3.2. Kontextberücksichtigende und kommunikative Handlungsstrategien.....	59
3.3. Rollenselbstbeschreibungen von Hochschulleitungen und Verantwortlichen für Qualitätsmanagement.....	61
4. Zusammenfassung.....	62
5. Literaturverzeichnis .....	63

# Qualitäts- und Wissensmanagement als Handlungsfelder an Hochschulen –Empirische Befunde über den Einsatz von Methoden, Handlungspraktiken und Strategien

Petra Suwalski<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0003-4310-4718)

<sup>1</sup> Hochschule Furtwangen, Furtwangen, Deutschland  
E-Mail: petra.suwalski@hs-furtwangen.de

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-4

## Kurzfassung

Anhand empirischer Befunde werden in diesem Beitrag verschiedene Methoden, Handlungspraktiken und Strategien des Qualitäts- und Wissensmanagements vorgestellt, welche Hochschulleitungen und Verantwortliche für Qualitätsmanagement im Umgang mit vorhandenen Herausforderungen und Spannungsfeldern an ihren Hochschulen einsetzen und welche Effekte diesbezüglich beobachtet werden können. Die durchgeführte qualitative Untersuchung aus dem anwendungsorientierten Forschungsfeld des Bildungsmanagements basiert auf 19 ExpertInneninterviews und nimmt zur Strukturierung der Forschungsergebnisse auf das Münchener Modell des Wissensmanagements von Reinmann-Rothmeier und Mandl (2001), auf akteurszentrierte Perspektiven der soziologischen Handlungstheorie sowie auf sozialpsychologische Kommunikations- und Interaktionstheorien Bezug. Neben Methoden und Instrumenten werden insbesondere kommunikative und interaktionale Handlungspraktiken und Strategien von HochschulakteurInnen betrachtet und ihr Potential zur Initiierung und Gestaltung organisationaler Entwicklungsprozesse diskutiert.

**Schlagwörter:** Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

## Abstract

Different methods, practices and strategies of quality and knowledge management based on empirical research results and which are applied in higher education institutions as well as their effects are discussed in this article. It shows how higher education leaders and quality managers put these interventions into practice in order to cope with existing challenges and stress fields.

The qualitative research is based on 19 expert interviews and refers to the Munich-based model of knowledge management (Reinmann-Rothmeier and Mandl 2001) and takes the sociological action theory together with the socio-psychological communication and interaction theories into account. From this perspective the potential of communicative and interactional practices and strategies for the initiation of organisational development processes will be discussed in particular.

**Keywords:** Quality Management, Knowledge Management, Organisational Development.

## 1. Einleitung

Qualitätsmanagement und Wissensmanagement haben seit den 2000er Jahren Einzug in Bildungsorganisationen gehalten und zeigen sich als Schnittstellen-Themen an Hochschulen in verschiedenen Facetten. Sowohl Qualitäts- als auch Wissensmanagement sind Handlungsfelder des Bildungsmanagements, welches sich in den letzten Jahrzehnten zum einen als Profession und zum anderen als anwendungsorientiertes und interdisziplinäres Studien- und Forschungsgebiet etablierte (vgl. Gessler 2009, S. 14ff.; Krüger 2016, S. 112ff.).

Aus Perspektive des Bildungsmanagements fokussiert der vorliegende Beitrag auf die enge Verzahnung von Qualitäts- und Wissensmanagement und zeigt anhand ausgewählter empirischer Befunde auf, dass diese zwei Handlungsfelder keine Gegensatzpaare darstellen, sondern sich in ihren Methoden sinnvoll ergänzen und Impulse zur Organisationsentwicklung darstellen können.

Die diesem Beitrag zugrundeliegenden empirischen Erkenntnisse wurden im Rahmen einer qualitativ-explorativen Untersuchung gewonnen, welche unter anderem die Interventionen, Handlungspraktiken und Bewältigungsstrategien untersuchte, mit denen Hochschulleitungen und Verantwortliche für Qualitätsmanagement vorhandenen Herausforderungen und Spannungsfeldern an ihren Hochschulen begegneten.

Bevor diese Forschungsergebnisse vertiefter dargestellt werden, sollen zunächst zum einen das Bildungsmanagement als praktisches Handlungsfeld sowie die damit verbundenen Funktionen des Qualitäts- und Wissensmanagements und zum anderen das bildungsmanagementbezogene Forschungsfeld überblicksartig skizziert werden.<sup>15</sup>

## 2. Qualitäts- und Wissensmanagement aus Perspektive des Bildungsmanagements

In Bezug auf das Management und die Organisation von Bildung sowie zur Führung von Bildungsinstitutionen lassen sich in Forschung und Praxis verschiedene Managementtheorien und -ansätze identifizieren (vgl. Hanft 2008, S. 111ff.; Iberer 2010, S. 38f.). Zum einen kann Management als Funktion verstanden werden, bei der die funktionale Managementtätigkeit und damit verbundene Aufgaben zur Planung, Gestaltung, Steuerung, Evaluation und Entwicklung betrachtet werden.

Zum anderen kann Management, neben dieser sachbezogenen Definition von Managementtätigkeiten, auch als Institution verstanden werden bzw. als organisationsstrukturelle „Formalisierung von Leitungs- und Gestaltungstätigkeiten“ (Iberer 2010, S. 37), welche beispielsweise durch eine Etablierung von Qualitätsmanagement oder Wissensmanagement sichtbar wird oder die sich auf die Rolle von Leitungspersonen bezieht, welche innerhalb der Organisation über definierte Weisungsbefugnisse verfügen und Entscheidungen vorbereiten, begründen und umsetzen (vgl. Gessler 2009, S. 17).

Referenzen zu diesen grundlegenden und sich gegenseitig bedingenden Erscheinungsformen des Managementhandelns werden in verschiedenen Begriffsdefinitionen des Bildungsmanagements hergestellt. So definiert beispielsweise Decker (1995) den Begriff des Bildungsmanagements als ein „Gestalten und Steuern

---

<sup>15</sup> Bildungsmanagement wird im Hochschulkontext in der Regel als Wissensmanagement bezeichnet. Um begrifflichen Missverständnissen vorzubeugen, wird im Kontext dieses Beitrags schwerpunktmäßig der Begriff Bildungsmanagement verwendet.

von persönlichen, betrieblichen, von sozialen, kulturellen und organisatorischen Entwicklungs-, Qualifizierungs-, bzw. Leistungsprozessen“ (Decker 1995, S. 33).<sup>16</sup>

Mit Bezug auf die beschriebenen funktionalen und institutionellen Erscheinungsformen des Management-Handelns sowie die organisationale Struktur von Bildungsmanagement tragen sowohl Qualitätsmanagement als auch Wissensmanagement durch den Einsatz diverser Werkzeuge und Methoden dazu bei, dass der Betrachtungs- und Handlungsfokus auf qualitäts- und wissensrelevante Prozesse der Organisation gelenkt und eine Grundlage für vielfältige organisationale Entwicklungsprozesse geschaffen wird. Dabei kann eine Dokumentation und Nutzbarmachung von impliziten Wissensbestandteilen erfolgen sowie durch die Initiierung von Reflexions- und Kommunikationsprozessen eine Generierung neuen Wissens für die Organisation und ihre Mitglieder ermöglicht werden.

Die Umsetzung und Gestaltung derartiger Prozesse zur Qualitäts- und Wissensförderung ist für HochschulakteurInnen jedoch mit diversen Herausforderungen verbunden. Angesichts externer Anforderungen – beispielsweise in Bezug auf Qualitätsmanagement und Akkreditierung – und den bestehenden organisationalen Rahmenbedingungen an Hochschulen, welche die Umsetzung derartiger Veränderungsanforderungen erschweren, agieren Leitungspersonen und leitungsunterstützende WissenschaftsmanagerInnen an Hochschulen in einem Spannungsfeld, welches als „Grundparadigma des Bildungsmanagements“ (Gessler 2009, S. 34) verstanden werden kann.

In dem relativ neuen bildungsmanagementbezogenen Forschungsfeld zeigt sich unter anderem für den Hochschulbereich, dass bislang nur wenig empirisch fundierte Erkenntnisse über die Anforderungen und spezifischen Handlungspraktiken in der Bildungsmanagementpraxis vorliegen (vgl. Gessler 2018, S. 28). So sind auch die Einführung und Umsetzung von Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Akkreditierung an Hochschulen im Bereich Studium und Lehre sowie die damit verbundenen Effekte bisher nur wenig erforscht (vgl. Leiber 2014; Ledermüller et al. 2015; Steinhardt et al. 2017). Dieser Umstand lässt sich u. a. darauf zurückführen, dass die Professionalisierung von Managementtätigkeiten sowie die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und Akkreditierungsverfahren an Hochschulen relativ neue Themenfelder im Hochschulkontext darstellen (vgl. Kauffmann 2012; Beise et al. 2014).

In der Hochschulforschung zeigen sich mittlerweile erste Ansätze zu multiperspektivischen und akteurszentrierten Betrachtungsweisen (vgl. Krüger 2016, S. 173), indem empirische Studien durchgeführt werden, welche auf die Handlungsebene von Leitungspersonen und WissenschaftsmanagerInnen fokussieren und eine Erhebung und Integration des ExpertInnenwissens von HochschulpraktikerInnen zum Ziel haben.<sup>17</sup> Die diesem Beitrag zugrunde liegende empirische Untersuchung knüpft an diese Erkenntnisse und Grundannahmen an und erforschte zum einen die Methoden, Handlungspraktiken und Strategien mit welchen sowohl Hochschulleitungen als auch Verantwortliche für Qualitätsmanagement den Herausforderungen und

---

<sup>16</sup> Aus dieser Perspektive betrachtet werden Bildungsmanagementtätigkeiten sowohl von Leitungspersonen als auch von leitungsunterstützenden QualitätsmanagerInnen ausgeführt.

<sup>17</sup> So liegen beispielsweise empirische Studien zum Leitungshandeln (vgl. u.a. Kleimann 2016; Wilkesmann 2017) oder zur Einführung und Gestaltung von diversen Aspekten der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements an Hochschulen vor (vgl. u.a. Kauffmann 2009, 2012; Kloke 2014; Steinhardt 2015; Beise/Polte 2016; Ditzel 2017; Seyfried/Pohlenz 2017).

Spannungsfeldern an ihren Hochschulen begegneten und zum anderen die Effekte, welche bei dem Einsatz dieser Interventionen beobachtet werden konnten.<sup>18</sup>

### **3. Empirische Erkenntnisse zum Qualitäts- und Wissensmanagement**

Die empirischen Forschungsergebnisse zur Implementierung von Qualitätsmanagement an deutschen Hochschulen veranschaulichen im Hinblick auf die angewandten Handlungspraktiken und Strategien der HochschulakteurInnen dass ihr Managementhandeln durch den Einsatz von Instrumenten und Interventionen geprägt war, welche sowohl dem Handlungsfeld des Qualitätsmanagements als auch dem Handlungsfeld des Wissensmanagements zugeordnet werden können.

#### **3.1. Instrumente und Interventionen des Qualitäts- und Wissensmanagements**

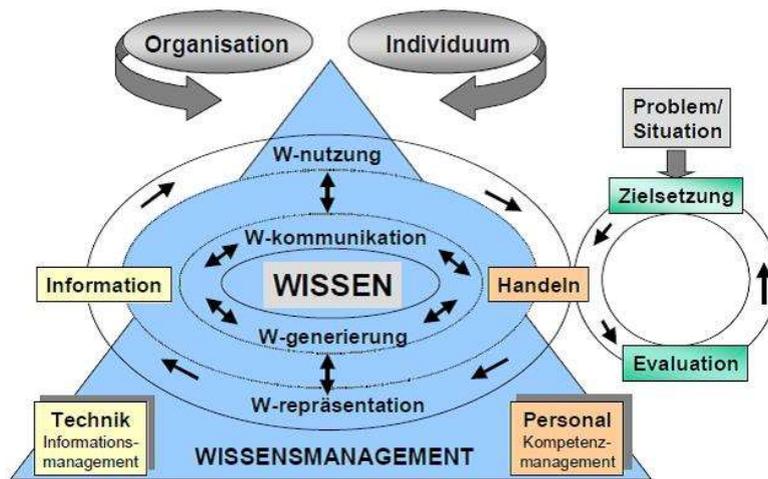
Die enge Verzahnung der Handlungsfelder des Qualitäts- und Wissensmanagements zeigt sich besonders deutlich, wenn man die empirischen Erkenntnisse aus dem Bereich des Qualitätsmanagements in Beziehung zu Modellen des Wissensmanagements setzt, welche den Fokus auf die Ressource Wissen sowie auf wissensintensive Prozesse legen.

Zu diesem Zweck wurden die empirischen Befunde der vorliegenden Untersuchung anhand des „*Münchener Wissensmanagement-Modells*“ (Reinmann-Rothmeier und Mandl 2001) strukturiert, welches seine theoretischen Wurzeln in der Metakognitionsforschung hat und in dessen Zentrum die Phänomenbereiche der Wissensrepräsentation, der Wissensnutzung, der Wissenskommunikation und Wissensgenerierung stehen.

Die folgende Abbildung visualisiert das Münchener Modell mit seinen vier Prozessbereichen im Wissensmanagement:

---

<sup>18</sup> Dieser Fragestellung wurde im Rahmen des qualitativ-explorativen Forschungsprojekts „Systemakkreditierung an Hochschulen: Anforderungen, Maßnahmen und Effekte aus der Perspektive von Hochschulakteuren“ nachgegangen. Empirische Datenbasis dieser Untersuchung bildeten 19 ExpertInneninterviews mit Hochschulleitungen und Verantwortlichen für QM, welche an Universitäten und Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Deutschland durchgeführt wurden. Die Systemakkreditierung wurde 2007/08 als Verfahren der externen Qualitätssicherung in Deutschland eingeführt.



**Abbildung 1. Münchener Wissensmanagement-Modell (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 27)**

Das Münchener Modell nimmt eine prozessorientierte Perspektive ein und lenkt den Blick auf Wissen und Lernprozesse, wobei Wissen als eine variable Größe, welche zwischen Informationen und Handeln angesiedelt ist, verstanden wird.

Aus Perspektive von Reinmann-Rothmeier (2001) unternimmt das „Münchener Wissensmanagement-Modell“ dabei „den Versuch, Wissensbewegungen zwischen Information und Handeln so zu gestalten, dass konkrete Probleme und Situationen zielbezogen bewältigt werden können; es verkörpert eine neue Einstellung gegenüber Wissen und WissensträgerInnen sowie eine neue Kultur im Umgang mit diesen und ermöglicht eine Integration des technisch orientierten Informationsmanagements mit dem Human Ressource-orientierten Kompetenzmanagement“ (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 2).

Mit den vier Prozessbereichen der *Wissensrepräsentation*, der *Wissensnutzung*, der *Wissenskommunikation* und der *Wissensgenerierung* wollen die Entwickler des Münchener Modells „psychologische, organisationale und technische Aufgaben des Wissensmanagements theoriegeleitet aufeinander beziehen“ (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 2) und in Bezug zu den Elementen der Zielsetzung und Evaluation setzen.

Bei einer Strukturierung der empirischen Untersuchungsergebnisse anhand des integrativ-ausgerichteten Münchener Modells zum Wissensmanagement kann somit nicht nur eine neue Perspektive auf das empirische Datenmaterial eingenommen werden, sondern auch aufgezeigt werden, welche der eingesetzten Interventionen und Managementinstrumente die Verankerung von Qualitätsmanagement und zugleich auch die Umsetzung der Kernprozesse des Wissensmanagements im Hochschulkontext unterstützen und fördern können.

Im Hinblick auf eine *Wissensrepräsentation*, welche die Aspekte der Identifizierung, Bewahrung, Aufbereitung und Dokumentation von Wissen umfasst, wurden von den Hochschulleitungen und Qualitätsmanagement-Verantwortlichen bei der Implementierung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems die folgenden Instrumente eingesetzt:

- Erstellung von Prozess- und Verfahrensbeschreibungen sowie Checklisten
- Verschriftlichung von Arbeitsanweisungen sowie eine Definition von Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen
- Definition von aussagekräftigen Prozesskennzahlen

- Einsatz eines Dokumentenmanagementsystems oder einer Datenbank mit studiengangsbezogenen Daten
- Einsatz von Instrumenten und Werkzeugen zur Diagnose und Analyse wie z. B. Pro-Contra-Abgleiche, Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analysen, Stakeholderanalysen zur Ermittlung interner und externer Interessensgruppen, Erfolgsfaktorenanalysen oder Benchmarking bzw. Vergleiche mit anderen Hochschulen
- Durchführung von Auditverfahren, z. B. zur Prozessanalyse oder zur Ermittlung von Verbesserungspotentialen im hochschulinternen Qualitätsmanagementsystem
- Erstellung von Lessons-Learned- oder Projekt-Review-Berichten.

Zur Unterstützung der *Wissensnutzung* und des Transfers von Wissen in Handlungen und Entscheidungen wurden an den untersuchten Hochschulen die folgenden Maßnahmen umgesetzt:

- Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Diagnose und Analyse als Grundlage für strategische Entscheidungen sowie zur Identifizierung möglicher Handlungsspielräume, Herausforderungen, externer Einflussfaktoren und betroffener Interessensgruppen z. B. im Bereich Studium und Lehre
- Analyse von Organisationsstrukturen und Berücksichtigung der hochschultypischen Gremienstruktur
- Vorbereitung und Erwirkung von Gremienbeschlüssen zur Legitimierung der geplanten Veränderungen, z. B. durch vorausgehende Infoveranstaltungen oder Workshops
- Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Zur Förderung der *Wissenskommunikation* und der damit verknüpften Aspekte der Kooperation sowie des Austauschs, der Teilung und Weitergabe von Wissen wurden von den interviewten ExpertInnen insbesondere die folgenden Interventionen als unterstützend eingeschätzt:

- Informationsveranstaltungen
- Workshops
- Einrichtung von Projektteams
- Regelmäßige Besprechungen
- Gezielter Aufbau von Schnittstellenfunktionen in der Organisation (z. B. ProjektkoordinatorInnen, Stabsstellen, MultiplikatorInnen auf Fakultäts- und Studiengangsebene)
- Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Beteiligung von Interessensgruppen
- Verstetigung informeller Gremien und Ausschüsse (z. B. beratender Senatsausschuss)
- Etablierung regelmäßiger Gesprächsforen zwischen Hochschulleitung und den Leitungspersonen auf Fakultäts- und Studiengangsebene
- Aufbau von informellen Netzwerkkontakten zwischen zentral angesiedelten Qualitätsmanagement-Verantwortlichen und der Fakultäts- und Studiengangsebene, z. B. durch eine Einbindung von MultiplikatorInnen aus der Professorenschaft.

Um eine *Generierung von Wissen* und damit zusammenhängende Lernprozesse sowie eine Organisationsentwicklung zu fördern und Netzwerke zu stärken, ließen sich an den Hochschulen die folgenden Maßnahmen und Werkzeuge identifizieren:

- ExpertInnenforen, Qualitätszirkel, Wissensgemeinschaften („Communities of Practice“)
- Interne Seminare, Schulungen
- Pilotprojekte zur Generierung von Best-Practice-Beispielen
- Kreativitätsfördernde Veranstaltungsformate wie z. B. Open-Space, World-Café
- Knüpfung und Pflege interner und externer Kontakte und Netzwerke
- Besuch externer Schulungen, Messen, Konferenzen
- Best-Practice-Sharing mit anderen Hochschulen (Lernen aus Best-Practice-Beispielen).

Durch eine derartige Strukturierung der empirischen Befunde aus dem Bereich des Qualitätsmanagements wird nicht nur deutlich, dass die vier Prozessbereiche des Münchener Wissensmanagement-Modells in einem engen Bezug zueinanderstehen sondern auch, dass diese eingesetzten Interventionen und Instrumente ebenso zur Förderung der Repräsentation, der Nutzung, der Kommunikation und der Generierung von Wissen an Hochschulen eingesetzt werden können.

Als *Effekte* der oben aufgeführten Werkzeuge und Interventionen wurden von den interviewten HochschulakteurInnen im Hinblick auf das strategische Hochschulmanagement unter anderem eine stärkere interne und hochschulexterne Transparenz von Informationen, Dokumenten und Zusammenhängen wahrgenommen. Dies wurde beispielsweise durch die regelmäßige Erhebung strategischer und studiengangsbezogener Kennzahlen gefördert, durch welche die Ebene der Studiengänge und somit auch das Leistungsangebot der Hochschule stärker in das Zentrum der Betrachtung gerückt wurden.

Darüber hinaus unterstützt aus Perspektive der Befragten die Einführung von Instrumenten und Verfahren des Qualitäts- und Wissensmanagements dabei, den interdisziplinären Dialog über eine Qualität der Leistungsangebote der Hochschule anzuregen sowie Impulse zur Hochschul- und Studiengangsentwicklung zu setzen, wie folgendes Zitat veranschaulicht:

„Wir bringen die Organisation dazu, sich ihr Produkt, den Gegenstand Studiengang unter anderen und unter vergleichbaren Perspektiven anzuschauen und das, was man dann sieht, mehr oder weniger effektiv WIRKEN lassen. Ich glaube nicht, dass wir eine sehr klare Eins-zu-Eins-Kausalität reinbringen: Dieses Instrument hat diese Wirkung in allen Studiengängen oder in diesen mehr oder weniger. Wir haben eher einen organisatorischen ZUG in der Frage: Wie gehe ich mit diesem Studiengang um? Will ich ihn noch? Und warum will ich ihn NICHT? ... Das ... ist nämlich die Befähigung zur Organisations- und zur Studiengangsentwicklung.“ (Qualitätsmanagement-Verantwortliche/r, Universität)

### **3.2. Kontextberücksichtigende und kommunikative Handlungsstrategien**

Neben dem Einsatz der Interventionen und Managementinstrumente aus dem Bereich des Qualitäts- und Wissensmanagements ließen sich anhand der empirischen Forschungsergebnisse darüber hinaus weitere interaktionale Handlungsstrategien und Maßnahmen identifizieren, welche von den befragten HochschulakteurInnen im Hinblick

auf die Verankerung von Qualitäts- und Wissensmanagement im Handlungsfeld Hochschule als zielführend und Erfolg versprechend eingeschätzt wurden.

So wurde im Rahmen der Interviews auf die Wichtigkeit eines kontextberücksichtigenden Handelns hingewiesen, welches ein hochschulspezifisches Kontext- und Organisationswissen der HochschulakteurInnen erforderte und sich beispielsweise in einem Bewusstsein über die kulturelle Dimension von Managementinstrumenten zeigte (vgl. Vettori, et al. 2012, S. 8) oder durch eine Berücksichtigung von Werten und Grundsätzen der akademischen Gemeinschaft – wie beispielsweise dem Kollegialitätsprinzip – zu Tage trat (vgl. Lange/Schimank 2007, S. 525). Diesbezüglich charakterisierte sich das Vorgehen der Hochschulleitungen und Qualitätsmanagement-Verantwortlichen durch eine ausgeprägte Orientierung an den Prinzipien des Diskurses, des Dialogs und des Konsenses sowie durch eine intensive Partizipation und Kooperation mit der Gruppe der Lehrenden bzw. der Professorenschaft.

Neben einer kontextsensiblen Grundhaltung (vgl. Ditzel/Suwalski 2016, S. 47) belegen die anhand der Kernprozesse des Wissensmanagements strukturierten empirischen Befunde darüber hinaus, dass Kommunikation als Handlungspraktik und -strategie eine zentrale Rolle einnahm.

Aufgrund der hochschultypischen Rahmenbedingungen und bedingter Einflussmöglichkeiten auf bestehende organisationsstrukturelle Informations- und Kommunikationswege sahen es insbesondere die Qualitätsmanagement-Verantwortlichen als ihre Aufgabe an, die bestehende hochschultypische Kommunikationsstruktur durch persönliche Initiativen und informelle Gesprächssettings sowie durch vielfältige Kommunikationsinterventionen zu ergänzen.

So wurde beispielsweise im Hinblick auf die regelmäßig wechselnden FunktionsträgerInnen auf Ebene der Studiengänge und Fakultäten durch Übergabegespräche der Versuch unternommen, Wissen weiterzugeben und Kontinuität zu sichern:

*„Reden, reden, reden, das ist ganz wichtig. Wir haben auch die Erfahrung gemacht, also wenn man einmal durch die Uni durch ist, kann man eigentlich wieder von VORNE anfangen, weil die Funktionsträger in den Ämtern wechseln. Also das ist auch immer so ein Problem. ... Und der Übergang ist nicht immer ganz optimal. ... Also das ist so das Ziel, dass man ein Jahr, BEVOR ein Studiengang akkreditiert wird, so eine Art Kick-Off-Gespräch mit den Beteiligten hat. Damit die eine grobe Vorstellung haben, WANN, bis wann WAS zu tun ist und WIE der Ablauf sein wird. ... Das man hier schon versucht, den designierten Nachfolger EINZUBINDEN. Weil, sonst habe ich hier wieder einen Fluss an Informationen, den kann ich dann wieder im nächsten Gespräch ausgleichen.“*  
(Qualitätsmanagement-Verantwortliche/r, Universität)

Darüber hinaus war es den HochschulakteurInnen ein wichtiges Anliegen, regelmäßig gezielte Gesprächsanlässe über Qualität und Qualitätsmanagement zu schaffen, wie folgendes Zitat veranschaulicht:

*„Nur weil man in der Verwaltung sagt: ‚Ich bin überzeugt‘, heißt das nicht, dass dann der Lehrstuhlinhaber X hinten in der letzten Fakultät davon überhaupt erfahren hat. Das heißt, da sehr viele Hintergrundgespräche führen und sehr viele kleine Arbeitsgemeinschaften, Arbeitskreise gründen und Anlässe schaffen. ... Das kriegt man weniger in Gremien, weil dann gleich die Rollläden runtergehen.“*  
(Qualitätsmanagement-Verantwortliche/r, Universität)

Die Ansprache der verschiedenen Interessensgruppen innerhalb der Hochschule erfolgte status- und anlassbezogen entweder durch die Hochschulleitungen oder die Verantwortlichen für Qualitätsmanagement. Von den HochschulakteurInnen wurde ebenfalls darauf hingewiesen, dass der Kommunikationsaspekt ein charakteristisches und immanentes Merkmal für das Handlungs- und Aufgabenfeld des Qualitätsmanagements darstellt. Die Befragten erläuterten im Hinblick auf ein Anforderungsprofil von Qualitätsmanagement-Verantwortlichen, dass *„Kommunikationsfähigkeit, ja, und Leute mitzunehmen, ja, Projekte zu VERKAUFEN in Anführungsstrichen“* (Hochschulleitung, Fachhochschule) und damit verbundene soziale und kommunikative Kompetenzen, wie Reden und Zuhören sowie Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu vermitteln ebenso wichtige Fähigkeiten darstellten wie fachliche Kompetenzen:

*„Also ich sage mal, dass der Kommunikationsaspekt auch nach wie vor mindestens ... die Hälfte des Aufgabenbereiches und auch der Zeit in Anspruch nimmt. Mit weiteren Entwicklungen des Systems dann ... in anderen Orten und anderen Formen, aber vom Anforderungsbedarf ist das immer die HÄLFTE. Die Hälfte der QM-Arbeit ist REDEN und ZUHÖREN vor allem. ... Das heißt Instrumente oder QM-Instrumente dann auch konkret zu Ergebnissen zu führen. ... Und das wird dann auch wahrgenommen und wenn man da nicht zwischenzeitlich einfach mal konkrete Punkte hat, wird man unglaubwürdig, also auch PERSÖNLICH unglaubwürdig. Wenn man persönlich unglaubwürdig ist, dann wird auch die SACHE unglaubwürdig.“* (Qualitätsmanagement-Verantwortliche/r, Universität)

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die HochschulakteurInnen die kommunikativen Rahmenbedingungen kontextberücksichtigend nutzten und diese bei Bedarf auch strukturell erweiterten, indem sie beispielsweise neben den offiziellen Kommunikationswegen über die formalen Hochschulgremien insbesondere intensiv in den persönlichen Dialog mit der Kerngruppe der Lehrenden traten.

### **3.3. Rollenselbstbeschreibungen von Hochschulleitungen und Verantwortlichen für Qualitätsmanagement**

Neben den bereits geschilderten Aspekten lassen sich anhand der empirischen Befunde zu den Rollenselbstbeschreibungen der Hochschulleitungen und Verantwortlichen für Qualitätsmanagement weitere Facetten kontextberücksichtigender und kommunikativer Handlungsstrategien veranschaulichen. Es zeigt sich, dass die Hochschulleitungen und Verantwortlichen für Qualitätsmanagement je nach Kontext- und Handlungsfeldbezug unterschiedliche Rollen in der Organisation sowie in der Kommunikation und Interaktion mit anderen Hochschulmitgliedern einnahmen. So bezeichneten beispielsweise die Verantwortlichen für Qualitätsmanagement in Bezug auf ihre allgemeine Verortung in der Organisation Hochschule ihre Rollen als „KommunikationsmanagerInnen“ und „VernetzerInnen“, um ihre kommunikative Schnittstellenfunktion zwischen Hochschulleitung, Verwaltung, Fakultäten und Studiengängen zu veranschaulichen.

Im Hinblick auf verschiedene Situationen der Kommunikation und Interaktion und auf das handelnde Zusammenwirken der HochschulakteurInnen beschrieben sowohl die Hochschulleitungen als auch die Verantwortlichen für Qualitätsmanagement ihre Rollen schwerpunktmäßig als „VermittlerInnen“ und „ModeratorInnen“. In Ergänzung dazu nannten die Hochschulleitungen zudem die Rolle des/der „EntscheiderIn“, um in Aushandlungsprozessen beispielsweise eine Problemlösung oder Entscheidung herbeizuführen:

*„Ja, ich glaube meine Rolle ist, immer wieder alle ins Boot zu holen, ja? Also alle ins Boot zu holen und ermuntern und ermutigen und dann auch klare Ansagen zu machen und die auch einzufordern. Also es ist immer so ... ein Abwägen, ja? Einerseits sammeln und MITNEHMEN und unterschiedliche Perspektiven zusammenbringen, dann aber auch klare Linien setzen.“ (Hochschulleitung, Universität).*

Die aufgeführten Rollenselbstbeschreibungen der Hochschulleitungen und leitungsunterstützenden Zuständigen für Qualitätsmanagement verweisen somit nicht nur auf ein vielfältiges Aufgaben- und Anforderungsspektrum, sondern lassen zudem die wesentlichen Handlungsorientierungen dieser Akteursgruppen erkennbar werden. Bei allen Handlungspraktiken und Bewältigungsstrategien der Hochschulleitungen und Qualitätsmanagement-Verantwortlichen zeigte sich die Ausrichtung auf die Kerngruppe der Lehrenden und das Bestreben, die Werte, Motive, Bedarfe und Bedürfnisse dieser Kerngruppe zu berücksichtigen und einzubeziehen.

Wie auch das vorherige Zitat belegen die fallübergreifenden empirischen Ergebnisse in der Gesamtschau das fortwährende „Vermittlungshandeln“, (Krüger 2016, S. 142) mit dem die Hochschulleitungen und QualitätsmanagerInnen im Wissenschaftsbetrieb agierten. Vor diesem Hintergrund kann die kontextbezogene Einnahme bestimmter Rollen auch als eine individuelle Bewältigungsstrategie der HochschulakteurInnen gedeutet werden, um mit wahrgenommenen Herausforderungen und Spannungsfeldern im Handlungsfeld Hochschule produktiv umgehen zu können.

#### **4. Zusammenfassung**

Abschließend lässt sich auf Grundlage der empirischen Befunde feststellen, dass an Hochschulen eine Bandbreite an prozess- und diagnoseorientierten Managementansätzen sowie Interventionspraktiken eingesetzt wird.

Die Forschungsergebnisse deuten aber auch darauf hin, dass ein simpler und isolierter Einsatz von unterschiedlich komplexen Management-Instrumenten und Verfahren aus dem Bereich des Qualitäts- und Wissensmanagements für ein zielführendes Management-Handeln im Hochschulkontext allein nicht ausreicht. Vielmehr bedarf es integrativer Perspektiven und Ansätze, welche die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen psychologischen, organisationalen und technischen Elementen bei einer Umsetzung von Qualitäts- und Wissensmanagement berücksichtigen.

So können beispielsweise theoriegeleitete Modelle wie das Münchener Modell des Wissensmanagements dabei unterstützen, im Hinblick auf die Ressource Wissen eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und die verschiedenen Handlungsfelder des Bildungsmanagements im Hinblick auf ihre Wechselwirkung und Vernetzung zu reflektieren.

Nicht zuletzt schärfen die empirischen Befunde den Blick dafür, dass die Rahmenbedingungen an Hochschulen kontextberücksichtigende Handlungspraktiken und -strategien erfordern, welche in besonderem Maße auf die soziale Interaktion ausgerichtet sind.

Zudem erfordert der Einsatz von Methoden und Werkzeugen des Wissens- und Qualitätsmanagements an Hochschulen ein hohes Maß an Achtsamkeit, Sensibilität und Verständnis für den hochschulspezifischen Handlungskontext, um überhaupt wirksame Entwicklungsimpulse setzen zu können und Lernprozesse auf individueller und organisationaler Ebene anzuregen.

## 5. Literaturverzeichnis

Beise, A. S., Jungermann, I. & Wannemacher, K. (2014): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen für Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Forum Hochschule 1, 2014. Hannover: Deutsches Zentrum für Hochschul- u. Wissenschaftsforschung. Online verfügbar unter:

[https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Forum\\_Hochschulentwicklung/fh-201401.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Forum_Hochschulentwicklung/fh-201401.pdf), zuletzt geprüft am 12.11.18.

Beise, A. S. & Polte, D. (2016): Qualitätssicherung und -entwicklung an systemakkreditierten Hochschulen – Organisationsentwicklung und Governance. In: Magazin für Hochschulentwicklung, 2 (2016), S. 3–6. Online verfügbar unter: [https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Magazin/mag\\_022016.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Magazin/mag_022016.pdf), zuletzt geprüft am 12.11.18.

Decker, F. (1995): Bildungsmanagement. Lernprozesse erfolgreich gestalten, pädagogisch und betriebswirtschaftlich führen, budgetieren und finanzieren. München: AOL-Verlag, Lexika-Verlag.

Ditzel, B. (2017): Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre: Ergebnisse einer Delphi-Studie. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 12, 2017, 3, S. 17–37.

Ditzel, B. & Suwalski, P. (2016): Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In: Hofer, M.; Ledermüller, K.; Lothaller, H.; Mitterauer, L.; Salmhofer, G.; Vettori, O. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Bielefeld: Universitätsverlag Webler, S. 27–52.

Gessler, M. (2009): Strukturmodell der Handlungsfelder. In: Gessler, M. (Hrsg.): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. Münster: Waxmann (Waxmann Studium), S. 13–37.

Gessler, M. (2018): Strukturmodell des Bildungsmanagements. In: Gessler, M.; Sebe-Opfermann, A. (2018): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. 2. überarbeitete Aufl. Hamburg: tredition Verlag, S. 19–30.

Hanft, A. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Franz Vahlen Verlag.

Iberer, U. (2010): Bildungsmanagement von Blended Learning. Integrierte Lernkonzepte steuern und gestalten. Diss. Marburg: Tectum Verlag.

Kaufmann, B. (2009): Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen. Maßnahmen und Effekte. Eine empirische Studie. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

Kaufmann, B. (2012): Akkreditierung als Mikropolitik. Zur Wirkung neuer Steuerungsinstrumente an deutschen Hochschulen. Münster/München: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kleimann, B. (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation (Habilitationsschrift Universität Kassel 2015). Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Kloke, K. (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen: Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krüger, M. (2016): Das Lernwissen der Bildungsmanagement-Studiengänge im deutschsprachigen Raum. Seine Entstehung sowie seine Formen und Auswirkungen. Diss. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Lange, S. & Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, K. et. al. (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 522–548.

Ledermüller, K., Mitterauer, L., Salmhofer, G. & Vettori, O. (2015): Eine Frage der Wirksamkeit? - Für ein neues Forschungsprogramm zu Qualitätsmanagement im Hochschulbereich. In: Vettori, O. et al. (Hrsg.): Eine Frage der Wirksamkeit? Qualitätsmanagement als Impulsgeber für Veränderungen an Hochschulen. Bielefeld: Universitätsverlag Webler, S. 3–18.

Leiber, T. (2014): Evaluation of the Success or Failure of Quality Assurance in Higher Education Institutions: Methodology and Design. In: Journal of the European Higher Education Area, 2014, 2, S. 39–74.

Müller, U. (2007): Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell. In: Schweizer, G. (Hrsg.): Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten, Innovationen vorantreiben. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, S. 99–121.

Reinmann-Rothmeier, G. (2001): Wissen managen: Das Münchener Modell. (Forschungsbericht Nr. 131). München: LMU, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Online verfügbar unter: [http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000239/01/FB\\_131.pdf](http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000239/01/FB_131.pdf), zuletzt geprüft am 01.04.2019.

Seyfried, M. & Pohlenz, P. (2017): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit - Qualitätsmanagement als weiches Disziplinierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung 39, 2017, 3-4, S. 96–114.

Steinhardt, I. (2015): Lehre stärkt Forschung. Studiengangentwicklung durch ProfessorInnen im Handlungssystem Universität. Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Steinhardt, I., Pohlenz, P. & Merkt, M. (2017a): Reclaiming Quality Development: Forschung über Lehre und Studium als Teil der Qualitätsentwicklung. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 12, 2017, 3, S. 17–37.

Vettori, O. (2012): Examining quality culture. Examining Quality Culture Part III: From self-reflection to enhancement. Brussels: European University Association. Online verfügbar unter <https://eua.eu/downloads/publications/examining%20quality%20culture%20part%20iii%20from%20self-reflection%20to%20enhancement.pdf>, zuletzt geprüft am 13.11.18.

Wilkesmann, U. (2017): Metaphern der Governance von Hochschulen: Macht die fachliche Herkunft der Rektorinnen und Rektoren einen Unterschied? In: Beiträge zur Hochschulforschung 39, 2, 2017, S. 32–55.