

5. INTERNATIONALE TAGUNG FÜR  
QUALITÄTSMANAGEMENT UND QUALITÄTSENTWICKLUNG  
IM HOCHSCHULBEREICH

Qualitäts- und Wissensmanagement  
an Hochschulen – zwei Perspektiven?

4. und 5. Februar 2019

QM-Netzwerk der österreichischen Universitäten



## **ERRATUM**

Im Beitrag von Benjamin Ditzel mit dem Titel „Forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre – eine wissensbasierte Form zur Integration divergierender Handlungs- und Steuerungslogiken“ (Seite 111 ff.) ist ein Fehler unterlaufen und es waren drei Seiten der Quellenangaben nicht im Dokument enthalten. Die fehlenden Seiten wurden am Ende des Beitrags (Seite 130) nachträglich eingefügt.

## Impressum

### *Herausgeberinnen:*

Manuela Berner  
Technische Universität  
Graz  
Rechbauerstraße 12  
8010 Graz

Sabine Vogl  
Medizinische Universität  
Graz  
Auenbruggerplatz 2  
8036 Graz

Daniela Wagner  
Universität für Musik  
und darstellende Kunst  
Graz  
Leonhardstraße 15  
8010 Graz

### *Layout & Cover*

Technische Universität Graz  
*Titelbild:* beawolf – Fotolia.com

### *Korrektorat*

Christopher Schaffer  
[www.sublilium.at](http://www.sublilium.at)

© 2019 Verlag der Technischen Universität Graz

[www.tugraz-verlag.at](http://www.tugraz-verlag.at)

ISBN 978-3-85125-706-9

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



Dieses Werk ist lizenziert unter einer  
Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz CC BY.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
2. Tagungsbeiträge .....	7
Wissensmanagement-Praxis im Qualitätsmanagement an Hochschulen .....	9
Steuerungswissen in Qualitätskreisläufen .....	19
Workshop – Qualitäts- und Wissensmanagement an Universitätsarchiv und Universitätsbibliothek: Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven (Definitionen, Methoden, Strategien) .....	35
Qualitäts- und Wissensmanagement als Handlungsfelder an Hochschulen - Empirische Befunde über den Einsatz von Methoden, Handlungspraktiken und Strategien.....	51
Digitale Interaktion: Synergie und Verschmelzung von Qualitäts- und Wissensmanagement?.....	65
Anlassfall Personalwechsel – Wissensmanagement in der methodengeleiteten Praxis der Qualitätssicherung.....	85
Integrales Wissens- und Qualitätsmanagement im Hochschulalltag.....	97
Forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre – eine wissensbasierte Form zur Integration divergierender Handlungs- und Steuerungslogiken.....	111
Sammeln, strukturieren, bereitstellen, einsetzen, nachverfolgen - was braucht es und was bringt es im Qualitätsmanagement .....	131
Universitäten und Innovation: Wie kann eine Universität ihre Innovationsfähigkeit verbessern? .....	145
Schutz und Verwertung von urheberrechtlich geschützten Werken an Universitäten .....	163
3. AutorInnenverzeichnis .....	179



# 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 Video<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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>

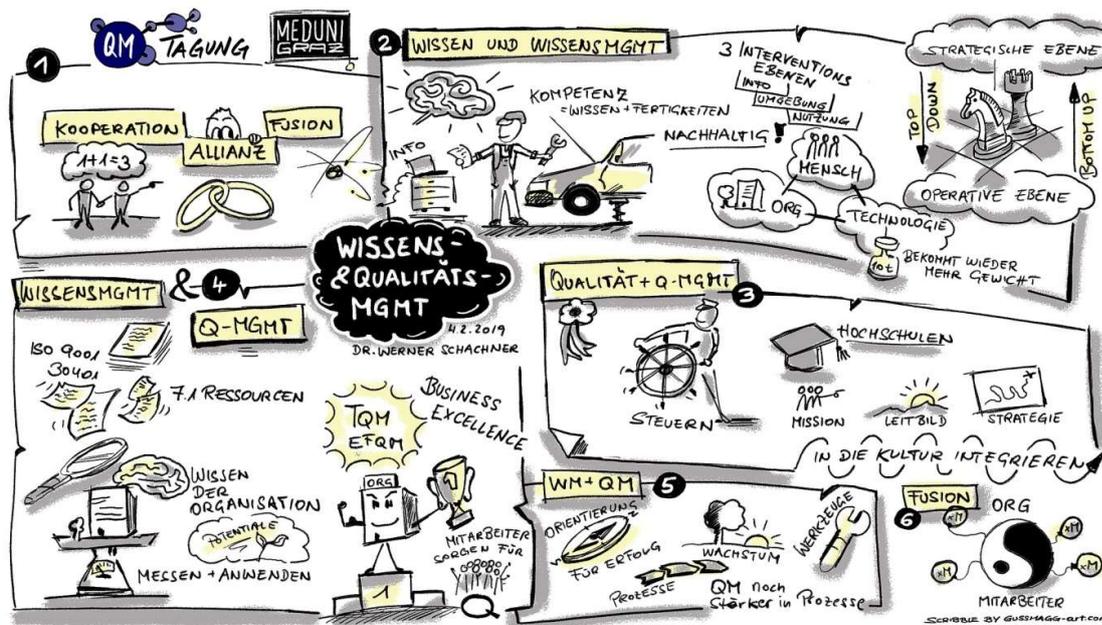


Abbildung 1. Reinhard Gussmagg 2019; GUSSMAGG-art.com

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 Video<sup>2</sup> aufgezeichnet und mittels *Graphic Recording* von *Reinhard Gussmagg* fixiert.

---

<sup>2</sup> 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>

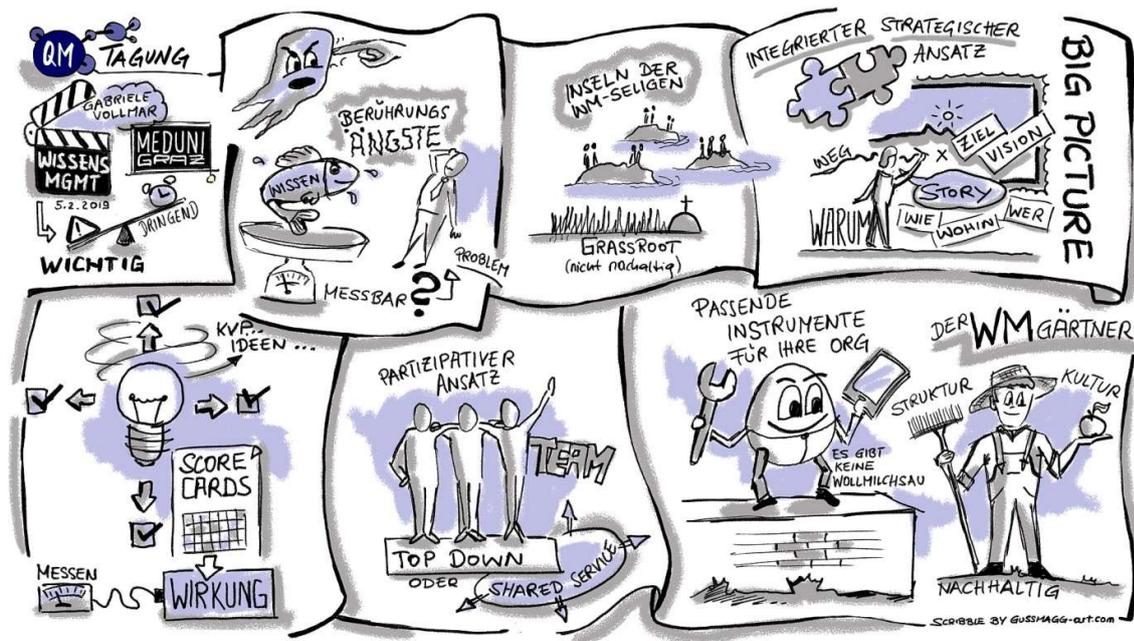


Abbildung 2. Reinhard Gussmagg 2019; GUSSMAGG-art.com

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

## 2. TAGUNGSBEITRÄGE



# **WISSENSMANAGEMENT-PRAXIS IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN HOCHSCHULEN**

**Elfriede Wagner<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universität für Bodenkultur, Wien, Österreich  
elfriede.wagner@boku.ac.at

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-1

Wien, 28. Februar 2019

## **Inhaltsverzeichnis**

Kurzfassung .....	11
Abstract.....	11
1. Einleitung .....	12
2. Theoretische Grundlagen .....	12
3. Durchführung des Workshops .....	14
4. Ergebnisse des Workshops.....	14
5. Resümee.....	16
6. Literaturverzeichnis .....	17

# Wissensmanagement-Praxis im Qualitätsmanagement an Hochschulen

Elfriede Wagner<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universität für Bodenkultur Wien, Österreich  
elfriede.wagner@boku.ac.at

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-1

## Kurzfassung

Wissensbasierte Organisationen wie Hochschulen sollten den Umgang mit ihrer Wissensbasis nicht dem Zufall überlassen, sondern geeignete Wege des Managements von Wissen finden. In einem Workshop mit QualitätsmanagerInnen wurden Aspekte des Wissensmanagements im Hochschul-Qualitätsmanagement diskutiert. Dabei wurde festgehalten, dass QualitätsmanagerInnen für ihre tägliche Arbeit über empirische Daten als wichtige Wissensbasis verfügen müssen sowie über das zugehörige Methodenrepertoire und theoretische Wissen, um diese Daten erheben, analysieren und interpretieren zu können. Zum anderen müssen QualitätsmanagerInnen die Hochschule und ihre unterschiedlichen Fächerkulturen und Anspruchsgruppen verstehen und mit ihnen umgehen können – hier sind in hohem Ausmaß Social Skills gefragt.

Mangelndes Wissen und Können im Qualitätsmanagement erschweren nicht nur die Akzeptanz von Qualitätsmanagement, sondern schwächen auch das Hochschulmanagement und führen zur Verschwendung von Zeit und Ressourcen.

**Schlagwörter:** Wissen, Information, Können, Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Hochschulmanagement, Hochschulen, Universitäten

## Abstract

Knowledge-based organisations such as universities need to find appropriate methods for managing their knowledge. University quality managers discussed their knowledge requirements in a workshop. They concluded that quality management needs empirical data, plus the know-how and theoretical knowledge required for the collecting, analysis and interpretation of this material. Extending beyond this quality managers also need to understand the various subject cultures and stakeholder groups in the university and they need the highly specific social skills that are called on for handling them.

A lack of knowledge and appropriate know-how in QM leads to resistance against quality management measures. It weakens the university management and results in a waste of time and resources.

**Keywords:** Knowledge, Information, Know-How, Knowledge Management, Quality Management, University Management, University

## 1. Einleitung

QualitätsmanagerInnen reflektierten in einem Workshop bei der fünften internationalen Tagung für Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung im Hochschulforschungsbereich gemeinsam, was die organisationale Wissensbasis der mit dem Qualitätsmanagement (QM) beauftragten Organisationseinheit an Hochschulen beinhalten muss und warum. In einem zweiten Schritt widmeten sich die TeilnehmerInnen der gelebten Wissensmanagementpraxis im QM: Wie wird personales Wissen weitergegeben und wie wird es in organisationales Wissen transformiert?

## 2. Theoretische Grundlagen

Universitäten sind wissensbasierte Organisationen. Die „Einsicht, dass Wissen und Expertise knappe Ressourcen darstellen, die genauso sorgsam zu behandeln sind wie Kapital oder Arbeit“ (Willke 2005, S. 78) führt zur Notwendigkeit, Wissen zu managen. Die zentrale Herausforderung des Wissensmanagements liegt darin, Prozesse zu gestalten, in denen es gelingt, individuelles in kollektives Wissen und kollektives in individuelles Wissen zu transferieren (vgl. North et al 2016).

Klassikern des Wissensmanagements (Polanyi 1958, Nonaka/Takeuchi 1995) sowie Willke (2005) folgend, wird hier auf die Notwendigkeit hingewiesen, den Wissensbegriff zu klären<sup>3</sup> und zwischen implizitem und explizitem Wissen zu differenzieren sowie zwischen personalem und organisationalem Wissen.

Klaus North (1999, 2016) stellt mit seiner Wissenstreppe anschaulich dar, wie Daten, Informationen, Wissen, Handeln und Können bzw. Kompetenz aufeinander aufbauen (siehe *Abbildung 1*). „Aus Daten werden Informationen durch Einbindung in einen ersten Kontext von Relevanzen, die für ein bestimmtes System gelten.“ (Willke 2005, S. 81) Informationen sind also Daten, die etwas bedeuten, die einen Sinn ergeben. „Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das menschliche Bewusstsein. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. Die Interpretation von Informationen kann insbesondere in unterschiedlichen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich ausfallen. Wissen ist daher geprägt von individuellen Erfahrungen, ist kontextspezifisch und an Personen gebunden.“ (North et al. 2016, S. 5)

Wissen wird erst durch seine Anwendung, das Handeln, zum Können. „Der Wert des Wissens wird für eine Organisation nur dann sichtbar, wenn das Wissen (wissen WAS) in ein Können (wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. [...] Diese Fähigkeit zu situationsadäquatem Handeln wird als Kompetenz einer Person oder Organisation bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung.“ (North et al. 2016, S. 7)

---

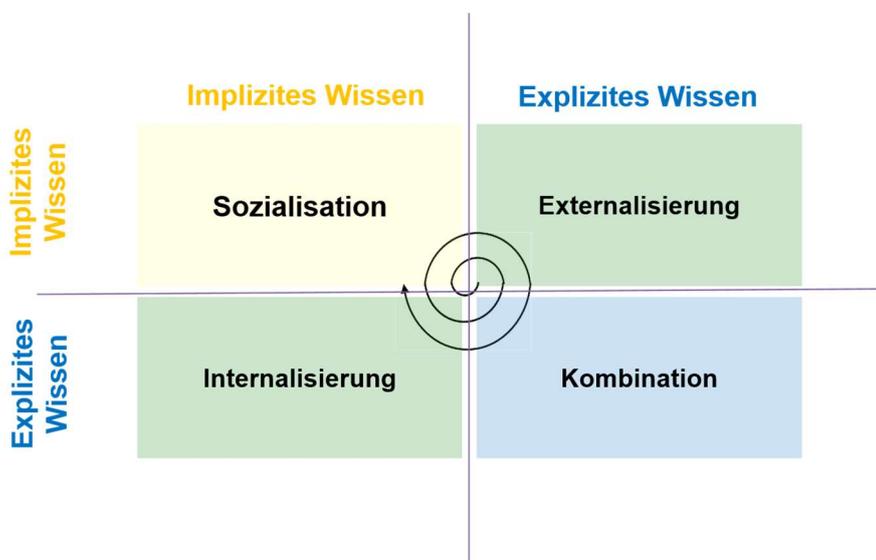
<sup>3</sup> Eine endgültige Klärung des Wissensbegriffs würde natürlich den Rahmen dieses Beitrags sprengen – es gibt keine allgemeingültige Definition von Wissen. Es wird nachfolgend versucht, „Wissen“ gegenüber verwandten Begriffen wie „Information“ abzugrenzen, wohl wissend, dass trotzdem begriffliche Unschärfen bestehen bleiben (müssen). Schon allein deswegen, weil unter Wissensmanagement in der Regel auch Daten-, Informations- und sogar Kompetenzmanagement verstanden wird und „Wissen“ somit zugleich als Überbegriff verwendet wird, als auch als spezifische Kognition.



**Abbildung 1. Wissenstreppe nach North**

Die Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen geht auf Polanyi (1958, 1985) zurück. Polanyi hielt fest, dass „wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen“. Polanyi nennt dies „the tacit dimension“ des Wissens bzw. in der deutschen Übersetzung „implizites Wissen“. Implizites Wissen ist zu einem großen Teil unbewusst und verinnerlicht, es äußert sich bei Entscheidungen oder Handlungen als Intuition oder „Bauchgefühl“. Implizites Wissen ist personengebunden und kann nie vollständig expliziert werden. Explizites Wissen ist demgegenüber leicht artikulier- und dokumentierbar und ist daher auch viel einfacher als implizites Wissen transferierbar.

Nonaka und Takeuchi (1995) legten bereits in einer frühen Phase der Diskussion um Wissensmanagement einen wesentlichen Fokus auf das notwendige Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen. Mit der Entwicklung der Spirale des Wissens haben sie einen Kreislauf modelliert, in dem Wissen transformiert (zwischen implizit und explizit) und transferiert wird (zwischen Individuum und Organisation) und sich dabei weiterentwickelt.



**Abbildung 2. Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi**

Wissen ist, wie oben festgehalten, an Personen gebunden. Damit soll ausgedrückt werden, dass dieselben Informationen bei den rezipierenden Menschen zu unterschiedlichem Wissen führen. Willke betont gegenüber diesem personalen Wissen das organisationale Wissen und meint damit die personenunabhängigen Strukturen, Prozesse und Regelsysteme, welche die Arbeitsweise einer Organisation definieren (Willke 2004). Im Gegensatz zum personalen Wissen ist das organisationale Wissen nicht an einzelne Personen als WissensträgerInnen gebunden und geht mit dem Ausscheiden von Mitgliedern der Organisation nicht verloren. Personales Wissen und organisationales Wissen bilden gemeinsam die organisationale Wissensbasis.

### **3. Durchführung des Workshops**

An dem Workshop im Rahmen der Netzwerktagung nahmen 16 QualitätsmanagerInnen teil. In einem kurzen Einführungsvortrag wurden Grundlagen und Definitionen bereitgestellt, danach in Stationengesprächen drei Fragen erörtert (Kleingruppenarbeit):

- Was muss „das Qualitätsmanagement“ wissen?
- Was muss „das Qualitätsmanagement“ können?
- Welche Konsequenzen haben fehlendes Wissen und Können?

Im zweiten Teil des Workshops wurden mit derselben Methodik folgende drei Fragen diskutiert:

Persönliches Informations- und Wissensmanagement: Wie strukturieren, ordnen, speichern Sie neue (berufsbezogene) Informationen und Erkenntnisse?

Wie teilen Sie Erfahrungen, neue Informationen und Erkenntnisse mit Ihren KollegInnen?

Wie wird in Ihrer Organisationseinheit individuelles Wissen in organisationales Wissen transferiert und wie organisationales Wissen in individuelles Wissen?

Die Workshop-TeilnehmerInnen waren aufgrund des gewählten Workshop-Designs „gezwungen“, ihr Wissen sehr fokussiert zu explizieren, zu erläutern und zu diskutieren. Dies führte sowohl zu erwartbaren wie auch zu überraschenden Ergebnissen.

### **4. Ergebnisse des Workshops<sup>4</sup>**

Was muss nun die organisationale Wissensbasis der mit dem QM beauftragten Organisationseinheit beinhalten und warum? Die Workshop-TeilnehmerInnen kamen zu dem Schluss, dass QualitätsmanagerInnen fachlich qualifiziert sein müssen, d. h. sie müssen über ausreichend theoretisches Wissen verfügen und das notwendige Methodenrepertoire beherrschen. Sie müssen die einschlägigen Rahmenbedingungen, Vorgaben und Normative kennen (z. B. Gesetze und Verordnungen, ISO-Normen, EFQM).

Das QM muss über die strategischen Ziele der Hochschule Bescheid wissen. Es muss über Daten verfügen, welche geeignet sind, die Zielerreichung sowie Prozesse und PDCA-Zyklen zu monitoren und gegebenenfalls Handlungsbedarfe sichtbar zu machen.

---

<sup>4</sup> Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu bedenken, dass es eben die Ergebnisse eines Workshops sind – und nicht einer repräsentativen Umfrage unter QualitätsmanagerInnen oder gar einer umfassenden wissenschaftlichen Studie zum Thema. Aufgrund der Heterogenität und Expertise der Workshop-TeilnehmerInnen kann aber schon von einer gewissen Bedeutsamkeit der Ergebnisse ausgegangen werden.

Die QualitätsmanagerInnen müssen wissen, wie die Organisation „tickt“, also verstehen, wie die universitären AkteurInnen üblicherweise denken und handeln und was ihre Relevanzsysteme sind. Dies sei meist ein über die Jahre erworbenes implizites Wissen. Nicht zuletzt muss das QM wissen, was es nicht weiß, und seine Grenzen erkennen.

Die Frage nach dem „Können“ führte zu einem überraschenden Fokus auf Social Skills: Die QualitätsmanagerInnen müssen, wenn Neuerungen oder Änderungen erfolgen sollen, „das gesamte Haus“ einbeziehen und überzeugen – „ins Boot holen“. Dies erfordert in hohem Ausmaß kommunikative Kompetenzen: Zuhören können, fragen und hinterfragen können, den Nutzen von QM erklären können, aus Daten für das Gegenüber Informationen schaffen können, Geschichten erzählen können (*story telling*). Es ist wichtig, die Universität und ihre unterschiedlichen Fächerkulturen und Anspruchsgruppen zu verstehen.

QualitätsmanagerInnen sollen strategisch denken und strategisch beraten können. Es wurde festgehalten, dass je weniger die Hochschulführung Qualitätsmanagement mitdenkt und mitträgt, desto mehr müssen QualitätsmanagerInnen wissen („wie tickt die Organisation“) und können (kommunizieren, überzeugen).

Was passiert nun, wenn „das Qualitätsmanagement“ nicht genug weiß, die QualitätsmanagerInnen nicht ausreichend kompetent sind? Mangelndes Wissen und Können erschweren die Akzeptanz von QM und führt zu Widerständen innerhalb der Hochschule. Es werden Regelkreise nicht geschlossen, Zeit und Ressourcen vergeudet, und ein höherer Aufwand zur Erreichung der Ziele nötig. Darüber hinaus wird das Hochschulmanagement geschwächt. Im Extremfall wird QM scheitern, also seine Ziele nicht erreichen. Dies führt dazu, dass die Hochschule die (Re-)Zertifizierung bzw. Akkreditierung nicht schafft, was in einem Reputationsverlust der Hochschule resultiert.

Wie sieht nun die Wissensmanagementpraxis im QM aus? Wie wird personales Wissen konserviert, weitergeben und wie wird es in organisationales Wissen transformiert? Es wurde im Workshop weitgehend als eine Frage des persönlichen Stils angesehen, wie jemand seine/ihre neuen (berufsbezogenen) Informationen und Erkenntnisse strukturiert, ordnet und speichert. Da nicht alles explizierbar ist, muss vieles persönliches implizites Wissen bleiben.

Darüber hinaus werden unterschiedliche Tools eingesetzt, um Informationen und Wissen zu dokumentieren, wie beispielsweise: Lessons Learned, Mind Maps, SharePoint, Abspeichern von Unterlagen auf (oft gemeinschaftlich genutzten) Servern, Einsatz von Beschlagwortung oder Suchfunktionen zum Auffinden von Informationen, Einbinden von SOPs in ein Dokumentenmanagementsystem etc. Es wurde darauf aufmerksam gemacht, dass nicht alle neuen Informationen dokumentiert werden sollen, sondern dass Informationen nach dem (potentiellen) Nutzen gefiltert werden müssen. Problematisiert wurde, dass – bewusst oder unbewusst – Informationen manchmal auch nicht geteilt werden, etwa nach dem Motto „Wissen ist Macht“.

Es gibt formelle und informelle Wege, Wissen zu teilen; letzteres passiert an Orten der Begegnung, wie beispielsweise der Mensa oder der Teeküche. Doch in der Regel gibt es zusätzliche, formellere Wege der Wissensweitergabe. Diese reichen von einer formellen individuellen Verpflichtung (z. B. vor dem Besuch einer Weiterbildung wird schriftlich festhalten, wie man das Gelernte an KollegInnen weitergeben will), internen Schulungen und Workshops, Verfassen von Tagungsberichten, Einberufung von QM-Board oder Qualitätszirkeln (Meeting aller Qualitätsbeauftragten) bis zur Weitergabe persönlicher Erkenntnisse und neuen Wissens in Jour Fixes.

Generell wird die Umwandlung von individuellem Wissen in organisationales Wissen (bzw. umgekehrt) jenseits von Prozessdokumentationen als herausfordernd angesehen. Ziel müsste sein, explizierbares Wissen tatsächlich zu explizieren (beispielsweise in Wikis). Die Diskussion im Workshop beschränkte sich in Folge aber v. a. auf Formen des Übergabemanagements bei Personalwechsel, wo insbesondere zeitliche Überschneidungen zur persönlichen Einschulung als erstrebenswert angesehen werden bzw. der gezielte Aufbau von NachfolgerInnen, sodass auch implizites Wissen weitergegeben werden kann.

## **5. Resümee**

Wissen ist eine Ressource, ein Produktionsfaktor. Wissen ist der zentrale Erfolgsfaktor, um Komplexität zu bewältigen, Probleme zu lösen und Veränderungsprozesse zu gestalten. Umgekehrt führt der Mangel an Wissen und Können zu Überforderung, Dysfunktionalität und Stagnation. Zu dieser Einsicht gelangten auch die QualitätsmanagerInnen im Workshop.

Die Diskussionen im Workshop und die Workshopergebnisse weisen darauf hin, dass Wissensmanagement an den Hochschulen großteils nicht strategisch verankert ist: Zwar werden gewisse Strukturen (z. B. IT, Prozesse) für die Explizierung, Dokumentation und Weitergabe von Informationen und Wissen bereitgestellt, aber es scheint üblicherweise den Führungskräften (oder auch den MitarbeiterInnen selbst) freizustehen, ob und wie sie den Umgang mit Wissen gestalten.

Wissensbasierte Organisationen wie Hochschulen sollten hier stärker steuernd agieren und geeignete Wege des Managements von personalem wie organisationalem Wissen finden. Nur so werden die Hochschulen flexibel und kompetent auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren bzw. sich selbst proaktiv in die „richtige“ Richtung weiterentwickeln können.

## 6. Literaturverzeichnis

- Mescheder, B. & Sallach, C. (2012): Wissen und Wissensmanagement. In: Mescheder, B. und Sallach, C. (Hrsg): Wettbewerbsvorteile durch Wissen. Berlin, Heidelberg.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford.
- North, K. (1999): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden.
- North, K. (2016): Die Wissenstreppe: Information – Wissen – Kompetenz. In: K. North, A. Brandner und T. Steininger: Wissensmanagement für Qualitätsmanager: Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001:2015. Wiesbaden.
- Polanyi, M. (1958): Personal Knowledge. Towards a post-critical philosophy. Chicago.
- Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main.
- Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg.
- Willke, H. (2005): Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektionen für Wirtschaft und Staat. In: N. Thom und J. Harasymowicz-Birnback (Hg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Zürich.



**STEUERUNGSWISSEN IN QUALITÄTSKREISLÄUFEN  
EINE PRÄZISIERUNG DER VERBINDUNG VON QUALITÄTSMANAGEMENT UND  
WISSENSMANAGEMENT FÜR STUDIUM UND LEHRE**

**Stefan Schlag<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0003-0539-489X)**

<sup>1</sup> Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, Deutschland  
E-Mail: [schlag@uni-mainz.de](mailto:schlag@uni-mainz.de)

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-2

Mainz, 31. März 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	21
Abstract .....	21
1. Einleitung .....	22
2. Qualitätsmanagement: System und Kreislauf .....	23
2.1. Qualitätsmanagement .....	23
2.2. Qualitätsmanagementsysteme .....	23
2.3. Modelle von Qualitätskreisläufen .....	23
2.4. Kritik an unvollständigen Qualitätskreisläufen .....	25
3. Wissensmanagement .....	25
3.1. Die Herausforderung der Wissenslandschaft .....	25
3.2. Aufgaben von Wissensmanagement? .....	26
3.3. Daten – Information – Wissen .....	27
4. Qualitätsmanagement und Wissensmanagement .....	27
4.1. Das Instrument der Wissenslandkarte .....	27
4.2. Eine Wissenslandkarte für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen .....	28
5. Ausblick .....	29
6. Literaturverzeichnis .....	31

# Steuerungswissen in Qualitätskreisläufen

## Eine Präzisierung der Verbindung von Qualitätsmanagement und Wissensmanagement für Studium und Lehre

Stefan Schlag<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0003-0539-489X)

<sup>1</sup> Johannes Gutenberg-Universität, Mainz, Deutschland  
E-Mail: [schlag@uni-mainz.de](mailto:schlag@uni-mainz.de)

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-2

### Kurzfassung

Dieser Beitrag vertritt die These, dass Qualitätskreisläufe der Einbettung in eine Wissenslandschaft bedürfen. Ausgehend von allgemeinen Merkmalen von Qualitätsmanagementsystemen im Hochschulbereich und Kritik an ihrer Wirksamkeit wird ein Vorschlag zur Verbindung von Qualitätsmanagement und Wissensmanagement in Qualitätskreisläufen gemacht. Am Beispiel einer Wissenslandkarte werden praktische Hinweise für die Gestaltung der Schnittstelle als Voraussetzung für gelingendes Qualitätsmanagement abgeleitet.

**Schlagwörter:** Qualitätsentwicklung, Steuerungskreislauf, Wissenslandkarte

### Abstract

This paper argues, that management cycles in quality development need to be embedded in knowledge-landscapes. After outlining the general characteristics of quality management systems in higher education, the connection of quality management and knowledge management is discussed. An example of a knowledge map serves to illustrate some knowledge management tasks as prerequisite for successful quality management.

**Keywords:** Quality Development, Management Cycle, Knowledge Map

## 1. Einleitung

Das Qualitätsmanagement hat an Hochschulen mit Aufkommen der Evaluation von Studienfächern (Spiel 2001; Schreier 2002) und des Neuen Steuerungsmodells (Bogumil et al. 2013) in den 1990er Jahren deutliche Impulse bekommen. Im Zuge der Harmonisierung der Studienabschlüsse im europäischen Hochschulraum durch den Bologna-Prozess hat die Bedeutung dann noch einmal zugenommen. Dabei ging es stets um aktive Qualitätsentwicklung. Auch die Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) beschränken sich nicht auf die Einhaltung von qualitätssichernden Standards, sondern bekräftigen den Anspruch einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität (ENQA 2005, 15), die auch an das strategische Management angebunden werden soll (ENQA 2015, 7, 11). Zu diesem Zweck verknüpfen Qualitätsmanagementsysteme die Qualitätsentwicklung zunehmend mit der Hochschulsteuerung (Nickel 2008, 27). In diesem Rahmen sollen Zielsetzungen für Studienprogramme formuliert und regelmäßig überprüft (ENQA 2015, 11, 15) sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse etabliert werden (ENQA 2015, 7).

Dabei müssen Hochschulen im Qualitätsmanagement immer umfangreichere Vorgaben beachten und können gleichzeitig auf immer ergiebigere Informationsquellen zurückgreifen. Neben Strukturvorgaben, Leitlinien, Evaluationsberichten, Befragungsergebnissen und Rankings erlangten in jüngerer Zeit das Studienmonitoring und Learning Analytics (z. B. Hörnstein et al. 2016; Wannemacher et al. 2017) große Aufmerksamkeit. Einerseits werden diese Entwicklungen begrüßt und es wird betont, dass Qualitätsmanagement evidenzbasiert und nach Möglichkeit wissenschaftlich zu betreiben sei (Wissenschaftsrat 2008, 11; Nickel 2014, 18; Ansmann und Seyfried 2018, 241)<sup>5</sup>. Andererseits dominiert in der Praxis oft pragmatisches Vorgehen, das den Einbezug wissenschaftlicher Ergebnisse gar nicht zulässt (Ansmann und Seyfried 2018, 244, 249). Und auch jenseits des Anspruchs eines wissenschaftsbasierten Qualitätsmanagements kommt aus Angst vor dem „Datenfriedhof“ gelegentlich Skepsis gegenüber neuen Möglichkeiten der Arbeit mit quantitativen Daten auf (Nickel 2007, 185).

In diesem Spannungsfeld stellt sich die Frage, wie die Vielzahl tatsächlich verfügbarer Vorgaben, Informationsquellen, Auswertungsmöglichkeiten und Erfahrungen für die Qualitätsentwicklung genutzt werden kann. Damit rückt Wissensmanagement in den Fokus des Qualitätsmanagements. Im Folgenden wird beispielhaft gezeigt, an welchen Stellen und in welcher Weise Informationen und Wissen in den Qualitätsmanagementprozess – spezifisch als zielorientierten Steuerungsprozess – eingehen können. Nach der Skizzierung eines solchen Steuerungsprozesses für das Qualitätsmanagement wird, unter Rückgriff auf Konzepte aus dem Wissensmanagement, ein Vorschlag zum Zusammenspiel der beiden Managementbereiche entwickelt. Kernstück ist das Beispiel einer Wissenslandkarte für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Das Spektrum der Forderungen reicht dabei von der Nutzung „gesicherter Daten“ (Wissenschaftsrat 2008, S.11) über den Einsatz „nachvollziehbarer und transparenter Fakten und Kriterien“ (Nickel 2014, S.18) bis zu wissenschaftlich untersuchten Wirkungsbeziehungen (z. B. Ansmann und Seyfried 2018, S.236).

<sup>6</sup> Das diesem Beitrag zugrundeliegende Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL17055 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

## 2. Qualitätsmanagement: System und Kreislauf

### 2.1. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement umfasst als Oberbegriff Tätigkeiten wie z. B. die Definition von Qualitätszielen, Planung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.<sup>7</sup> In diesem Verständnis beschränkt sich Qualitätsmanagement nicht auf die Sicherung eines bestimmten Niveaus, wie sie z. B. durch Festlegung von Kriterien oder Standards und nachgelagerte Prüfung erfolgen kann, sondern ist als Verfahren zu verstehen, das Qualitätsentwicklung durch Zielorientierung und kontinuierliche Verbesserung erreichen will (Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, 15). Es enthält damit einen Steuerungsgedanken, der die Analyse von gegenwärtigen Zuständen, die Entwicklung von Zielvorstellungen und eine Idee davon, wie der Übergang von gegenwärtigen zu gewünschten Zuständen gelingen kann, erfordert. Zu diesem Zweck werden ganz unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Das Spektrum reicht in Studium und Lehre von den erwähnten Standards für die Gestaltung von Studiengängen, Modulen, Lehrveranstaltungen und Prüfungen über Evaluationen, Befragungen und Qualitätszirkel bis hin zu Prozessmanagement, Zielvereinbarungen, Workloaderhebungen und datenanalytischen Verfahren im Studienmonitoring.

### 2.2. Qualitätsmanagementsysteme

Ein Qualitätsmanagementsystem setzt einzelne Tätigkeiten des Qualitätsmanagements in einen Zusammenhang.<sup>8</sup> Dadurch sollen die Aktivitäten jedoch nicht einfach geordnet werden. Die Grundgedanken hinter Qualitätsmanagementsystemen richten sich mit einer ganzheitlichen Sicht auf die Organisation und ihre Angebote. An Hochschulen werden nicht nur Studium und Lehre oder Forschung in den Blick genommen, sondern auch Leitungs- und Dienstleistungsprozesse. Darüber hinaus wird nachhaltiger Verankerung viel Gewicht beigemessen, also der Möglichkeit, dass Organisationen über einen längeren Zeitraum hinweg aus Erfahrung lernen und sich weiterentwickeln können (Nickel 2007, 14).<sup>9</sup>

Qualitätsmanagementsysteme können und müssen für jede Organisation individuell gestaltet werden. Für ihre Wirksamkeit sind zwei Punkte von besonderer Bedeutung. Erstens ist eine Feedbackschleife erforderlich, mit der sichergestellt werden kann, dass nach der Planung und Umsetzung von Maßnahmen eine Überprüfung der Zielerreichung stattfinden und das Ergebnis in den nächsten Prozessdurchlauf – mit entsprechenden Konsequenzen – eingehen kann. Zweitens müssen die Prozesse an diejenigen Organisationsstrukturen gekoppelt werden, die tatsächlich Entscheidungen bezüglich der Qualität und dem Ressourceneinsatz treffen können (Nickel 2007, 43).

### 2.3. Modelle von Qualitätskreisläufen

Feedbackschleifen als Voraussetzung für Zielerreichung und kontinuierliche Verbesserungsprozesse können auf verschiedene Weise in Qualitätsmanagementsysteme integriert werden. Sie werden häufig als Kreisläufe

---

<sup>7</sup> Zur oftmals widersprüchlichen Verwendung der Begriffe s. Deutsche Gesellschaft für Qualität 2015, 15ff.

<sup>8</sup> Einen Überblick zu verschiedenen Typen von Qualitätsmanagementsystemen gibt Nickel 2008.

<sup>9</sup> Ausführlicher zu verschiedenen Zielen von Qualitätsmanagementsystemen s. Nickel 2007, 40f.

dargestellt. Große Popularität hat der sogenannte PDCA-Zyklus erlangt, der sich aus den vier Phasen Planung, Durchführung, Überprüfung und Anpassung zusammensetzt (s. z. B. Knispel 2008, 49). Im Fokus des PDCA-Zyklus steht die kontinuierliche und schrittweise Verbesserung einzelner Prozesse. Geplantes „Tun“ wird durch „Handeln“ ergänzt, das die Prozessdurchführung für die Zukunft weiterentwickelt.

Auch die Durchführung von Evaluationen wurde einem Kreislauf folgend beschrieben, der aus interner Evaluation, externer Evaluation, Follow-Up mit Zielvereinbarung und der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen besteht (Nickel 2007, 34). Der Schwerpunkt liegt in diesem Modell darauf, der Bewertung in den beiden Evaluationsrunden auch „Taten folgen zu lassen“.

Die aus dem EFQM-Modell bekannte RADAR-Logik ist im Kern ein Bewertungsmodell, kann aber auch als Kreislaufmodell für Verbesserungsprojekte verstanden werden. Es beginnt mit der Bestimmung der zu erzielenden Resultate, bevor vier weitere, dem PDCA-Zyklus ähnelnde Schritte folgen (EFQM 2012, 25).

Die Zielorientierung steht im Management- oder Controllingkreislauf der Betriebswirtschaftslehre im Vordergrund. Dieser besteht aus den Phasen Zielformulierung, Maßnahmenentscheidung, Umsetzung und Kontrolle (z. B. Wöhe et al. 2016, 47; Schierenbeck und Wöhle 2016, 115). Die Kontrolle der Zielerreichung ist gleichzeitig Analyse für die erneute Zielformulierung oder -anpassung. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass auch der erstmaligen Zielformulierung eine Analyse zur Standortbestimmung vorausgeht.

Die verschiedenen Kreislaufmodelle stellen idealisierte Ordnungsrahmen für Managementaktivitäten dar. Je nach Anwendungskontext und durch Organisationen gesetzte Schwerpunkte kann ein Modell ausgewählt und angepasst werden. Da im Folgenden nicht die Verbesserung je einzelner Prozesse sondern ein an übergreifenden Zielen ausgerichtetes Qualitätsmanagement im Vordergrund steht, bietet sich die Orientierung am Managementkreislauf an, wie er in Abbildung 1 dargestellt wird.



Abbildung 1. Managementkreislauf (eigene Darstellung)

## **2.4. Kritik an unvollständigen Qualitätskreisläufen**

Untersuchungen zu ersten Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen haben gezeigt, dass es oftmals gar nicht gelingt, die Qualitätskreisläufe auf allen Ebenen zu schließen (Nickel 2007, 36; 2008, 33). In Evaluationen blieb häufig die Umsetzung oder schon die Vereinbarung von Maßnahmen in einem Follow-Up aus. In anderen Fällen fehlte eine Rückkopplung, die organisationales Lernen für weitere Durchläufe ermöglichte. Auf Modellebene ist daher auf Vollständigkeit des Kreislaufs, in der Praxis auf Einhaltung der Modellvorgaben besonders zu achten.

Aber auch eine idealtypische Struktur eines Qualitätsmanagementsystems mit etablierten Qualitätskreisläufen ist allein noch kein Garant für Zielerreichung oder Qualitätsverbesserungen. Schon früh in der Debatte über Qualität in Studium und Lehre wurde bemängelt, dass Entscheidungen in der Hochschulsteuerung zwar dem Anspruch ausgesetzt sind, wissenschaftsbasiert zu sein, dieser jedoch durch Wissensdefizite untergraben wird (Grendel et al. 2006, 123f.). Inzwischen sind Informationsmanagement und Monitoring feste Bestandteile der ESG, die Sammlung von Daten und Informationen kann Wissensdefizite aber nicht ohne Weiteres beheben. So wurde bemängelt, dass Qualitätssicherungsinstrumente zwar wertvolle Informationen bereitstellen, jedoch häufig über die Problembeschreibungen hinaus keine Erklärungen für Phänomene anbieten können. Für eine fundierte Planung von Verbesserungsmaßnahmen fehlt in der Folge das Wissen über Ursachen von Problemen (Schmidt 2009, 45).

Die monierte Lücke wurde erkannt und inzwischen konnte die Hochschulforschung einige Ergebnisse vorlegen, die Rückschlüsse auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bezüglich Problemen und Maßnahmen ermöglichen (z. B. Heublein et al. 2017; Minke et al. 2013; Falk et al. 2018). Der Anspruch der Evidenzbasierung und Rationalisierung des Qualitätsmanagements muss also – auch wenn es weiterhin erhebliche Desiderata gibt – nicht aufgegeben werden. Was bleibt ist aber die Frage, wie die Fülle an vorhandenen Informationen im Qualitätsmanagement zur Anwendung kommen kann.

## **3. Wissensmanagement**

### **3.1. Die Herausforderung der Wissenslandschaft**

Hinter jeder Phase des exemplarischen Qualitätsmanagementkreislaufs verbergen sich komplexe Entscheidungen. Für sie alle wird Steuerungswissen als Grundlage benötigt. In Anbetracht häufig zu beobachtender pragmatischer Zwänge (Ansmann und Seyfried 2018, 244, 249) und knapper Zeitressourcen ist die Versuchung groß, dabei auf bekannte und leicht zugängliche Quellen zurückzugreifen. Es ist daher anzunehmen, dass AkteureInnen in Qualitätskreisläufen auf ihre Erfahrungen und auf ihnen bekannte Sachverhalte zurückgreifen. Die hilfreichsten Informationen könnten dabei unberücksichtigt bleiben. Ich vertrete daher die These, dass Qualitätskreisläufe der Einbettung in eine Wissenslandschaft bedürfen.

Eine Wissenslandschaft ist die mehr oder weniger geplant gewachsene Gesamtheit der verschiedensten Quellen und TrägerInnen von Inhalten zu einem Aufgabenkomplex. Im Qualitätsmanagement ist beispielsweise an Berichte von Stabsstellen Qualitätssicherung, Erfahrungen von Ausschussvorsitzenden, Reports der Controllingabteilungen, Angebote von HochschuldidaktikerInnen, Auswertungen von Monitoringplattformen, Ergebnisse der Hochschulforschung oder an am eigenen Fachbereich geführte Excel-Listen zu denken.

Bei der Einbettung eines Qualitätskreislaufes in eine Wissenslandschaft wird – entgegen den Abstraktionen in Lehrbüchern oder Handreichungen<sup>10</sup> – beschrieben, wie und an welcher Stelle die in einer Organisation verfügbaren Inhalte in den Managementkreislauf eingehen oder aus ihm hervorgehen sollen. Qualitätskreisläufe können durchaus auch „freischwebend“ funktionieren. Es ist davon auszugehen, dass alle Beteiligten über ein beachtliches Hintergrundwissen und natürlich über umfangreiche aber je eigene Erfahrungen verfügen, die sie befähigen, die anstehenden Entscheidungen zu treffen. Die bestehende Wissenslandschaft wird ihnen jedoch nur selten vollständig geläufig sein. Die Gefahr ist daher groß, dass AkteurInnen entweder viel Zeit in die Informationssuche investieren oder aber Entscheidungsgrundlagen eher zufällig – zum Beispiel durch zeitliche oder örtliche Überschneidungen – ausgewählt und verarbeitet werden. Insofern ein systematischer Ansatz des Qualitätsmanagements auf Effizienz und die Vermeidung von Zufällen ausgerichtet ist, kann die Einbettung der Qualitätskreisläufe in eine Wissenslandschaft als eine notwendige Aufgabe des Qualitätsmanagements angesehen werden. Dadurch wird der Qualitätskreislauf zu einem zentralen Berührungspunkt zwischen Qualitätsmanagement und Wissensmanagement.<sup>11</sup>

### **3.2. Aufgaben von Wissensmanagement?**

Insoweit Wissen für die Steuerung von Organisationen genutzt wird, kann es als Ressource verstanden werden (Rehäuser und Krcmar 1996, 9f.). Zahlreiche Konzepte, Methoden und Techniken zum Umgang mit dieser Ressource werden unter dem Begriff Wissensmanagement zusammengefasst.<sup>12</sup> Wissensmanagement beschränkt sich dabei nicht auf den unmittelbaren Wissenseinsatz, sondern umfasst explizit auch die Ebene aller sozialen, organisatorischen oder technischen Systeme, die Wissen bereitstellen. Vervollständigt wird das Aufgabenspektrum durch eine dritte Ebene, die die Infrastruktur solcher Systeme betrifft (Rehäuser und Krcmar 1996, 17f.). Konkrete Aufgaben des Wissensmanagements können nach Probst et al. (2012) acht Bausteinen zugeordnet werden: Wissensziele bestimmen, Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, (ver)teilen, nutzen, bewahren und Wissen bewerten. Diese pragmatische Aufzählung gibt jene Bereiche an, in denen WissensmanagerInnen mit Methoden und technischer Unterstützung Einfluss auf die Wissensbasis einer Organisation und den Umgang mit ihr nehmen können. Insofern ist Wissensmanagement „ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst“ (Probst et al. 2012, 24). Im Weiteren dient dieses praxisorientierte Konzept des organisationalen Wissensmanagements<sup>13</sup> als Ordnungsrahmen.

---

<sup>10</sup> Die Abstraktion mag der Vermittlung des Prinzips der Kreisläufe dienlich sein, ist der praktischen Anwendung aber nicht förderlich.

<sup>11</sup> Ein weiterer Berührungspunkt der beiden Managementbereiche findet sich in Geschäftsprozessen. Von einem prozessorientierten Qualitätsmanagement her gedacht kommt auch in solchen Prozessen die Frage auf, in welcher Art und Weise Wissen in die Geschäftsprozesse einfließt und wie diese dadurch zur Qualität beitragen.

<sup>12</sup> Für entsprechende Sammlungen siehe z. B. Lehner 2009; Stary et al. 2013.

<sup>13</sup> Zur Unterscheidung von individuellem, organisatorischem und gesellschaftlichem Wissensmanagement siehe z. B. Lehner 2009, 31.

### 3.3. Daten – Information – Wissen

Der Begriff Wissen wird im Wissensmanagement häufig in einem umfassenden Sinn verwendet. Zur angemessenen Beschreibung der Elemente einer hier vorgeschlagenen Wissenslandschaft ist jedoch eine begriffliche Klärung erforderlich. Grundlage ist die aus der Informatik bekannte Unterscheidung von Daten, Information und Wissen (s. dazu Aamodt und Nygard 1995; Rehäuser und Krcmar 1996; Krcmar 2015, 12). Dieser Unterscheidung zufolge sind Daten eine Sammlung von in bestimmten Formaten vorliegenden Zeichen. Beispiele im Qualitätsmanagement sind z. B. Datentabellen mit Ergebnissen der Befragung von Studierenden oder prozessgenerierte Daten aus Campusmanagement-Systemen.

Aus diesen Daten entsteht durch Interpretation eine Information. Die Daten erhalten eine kontextabhängige Bedeutung. Das Datum „5“ kann also einmal im Kontext eines Items in einer Studierendenbefragung die Bedeutung hoher Zufriedenheit erhalten, in einem anderen Fall, z. B. im Kontext von Studierendendaten die Bedeutung einer Studiendauer. Die Daten einzelner Studierender können auch aggregiert werden und das Ergebnis durch Interpretation wiederum zu einer neuen Information werden. Ein Beispiel ist hier die durchschnittliche Studiendauer der Studierenden in einem bestimmten Studiengang (z. B. 6,2).

Eine Information wird zu Wissen, wenn sie mit anderen Informationen vernetzt wird und für Entscheidungsprozesse kognitiver Systeme zur Verfügung steht, also von ihm in verschiedener Absicht verwendet werden und dadurch handlungsrelevant werden kann. Im Qualitätsmanagement ist das z. B. die Möglichkeit, eine durchschnittliche Studiendauer von 6,2 zu bewerten oder das Wissen eines/einer Modulverantwortlichen über den Zusammenhang der Teilnahme an bestimmten Veranstaltungen mit dem Studienerfolg.

Daten sind also das Material, aus dem Information entsteht und Informationen sind das Material, aus dem Wissen entsteht. Wissensmanagement muss alle Stufen der Begriffshierarchie mit einbeziehen. Damit einher geht die Herausforderung, Daten in Informationen und weiter in Wissen zu transformieren und der Wissensbasis hinzuzufügen und somit für EntscheidungsträgerInnen nutzbar zu machen.

## 4. Qualitätsmanagement und Wissensmanagement

### 4.1. Das Instrument der Wissenslandkarte

Der Qualitätskreislauf wurde als ein zentraler Berührungspunkt zwischen Qualitätsmanagement und Wissensmanagement bestimmt. Ausgehend von den Funktionen seiner verschiedenen Phasen lassen sich jeweils die Anforderungen an die Wissensbasis und damit *Wissensziele* bestimmen. Eine Recherche in der eigenen Organisation kann gleichzeitig einzelne Elemente von *Wissen identifizieren* und so die verfügbare Wissensbasis zusammentragen. Werden anschließend die zu Wissenszielen passenden Wissens Elemente bei den einzelnen Phasen des Qualitätskreislaufs verzeichnet, so entsteht rund um den Qualitätskreislauf eine Wissenslandkarte.

Wissenslandkarten sind grafische Darstellungen von Wissen in einem bestimmten Kontext. Sie ordnen Wissens Elemente systematisch an und verweisen auf die jeweiligen WissensträgerInnen oder Wissensquellen. Wissenslandkarten geben einen Überblick

über vorhandenes Wissen, können seine Verwendung in Prozessen aufzeigen und die Suche nach Inhalten erleichtern (Eppler 2001; Lehner 2009, 192ff.).

Indem Wissenslandkarten NutzerInnen die Wissensbasis transparent machen und den Zugang erleichtern, leisten sie einen Beitrag zum Baustein *Wissen verteilen*. Gleichzeitig gibt die übersichtliche Zusammenführung von Wissenszielen und Wissensbasis Hinweise auf Wissensdefizite und kann damit Ausgangspunkt für die Bausteine *Wissen erwerben* und *Wissen entwickeln* sein.

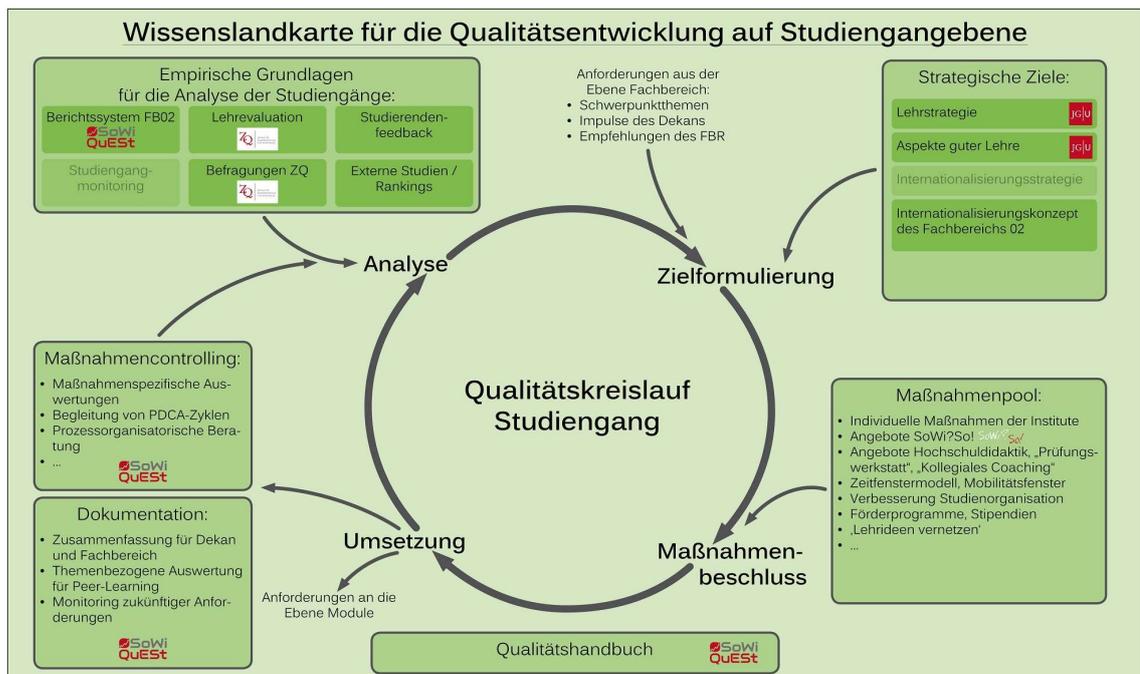
Eine am Qualitätskreislauf orientierte Wissenslandkarte hat darüber hinaus den besonderen Vorteil, dass sie all jene Stellen im Prozess aufzeigt, an denen Wissensmanagement eine Gestaltungsaufgabe hat. Für jedes verzeichnete Element ist zu klären, wie die Verbindung von Wissensbasis zu den AkteurInnen der Phasen des Qualitätskreislaufs hergestellt wird. Die Wissenslandkarte ist damit Leitfaden für die praktische Einbettung des Qualitätskreislaufs in die Wissenslandschaft.

#### **4.2. Eine Wissenslandkarte für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen**

Bei der Einbettung eines Qualitätskreislaufs in eine Wissenslandschaft müssen unterschiedlichste Wissensmanagementprobleme gelöst werden. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel für eine Wissenslandkarte für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen.<sup>14</sup> An diesem Beispiel lassen sich einige Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze aufzeigen. In der Phase der Analyse des gegenwärtigen Zustands liegt die Herausforderungen für das Wissensmanagement darin, EntscheidungsträgerInnen einen Überblick über verschiedenste Instrumente wie Berichtssysteme, Lehrveranstaltungsevaluationen, Befragungen, Rankings sowie Studienmonitoring zu geben und gleichzeitig Daten so zu selektieren und zu verdichten, dass die Informationsmenge handhabbar bleibt. Darüber hinaus ist in dieser Phase die Qualität der empirischen Daten von besonderer Bedeutung. Mögliche Lösungsansätze sind übersichtliche und vollständige Managementinformationssysteme (z. B. Lehner 2009, 261ff.) und die begleitende Beratung der Entscheidenden durch Daten-ExpertInnen.

---

<sup>14</sup> Diese Wissenslandkarte wurde im Rahmen des Aufbaus eines dezentralen Qualitätsmanagementsystems am Fachbereich für Sozialwissenschaften, Medien und Sport an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz entwickelt.



**Abbildung 2. Wissenslandkarte für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen (eigene Darstellung)**

Die Phase der Zielformulierung baut auf den Analyseergebnissen auf. Die Herausforderung besteht nun darin, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen verschiedener Ebenen der Hochschulsteuerung im Blick zu behalten und aufeinander abzustimmen. Neben Akkreditierungsvorgaben sind auch hochschulweite Strategiepapiere oder fachbereichsbezogene Schwerpunktsetzungen im Bewusstsein der Beteiligten zu halten. Neben Dokumentenmanagementsystemen (z. B. Lehner 2009, 248ff.), die entsprechende Informationen einfach verfügbar machen, bietet sich auch die Definition von Prozessen zur bereichsübergreifenden Abstimmung an.

Bei der Frage nach konkreten Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung muss ein Überblick über mögliche Maßnahmen gegeben werden. Die eigentliche Herausforderung für das Wissensmanagement ist in dieser Phase jedoch, EntscheidungsträgerInnen das Erfahrungswissen anderer AkteureInnen mit verschiedenen Maßnahmen verfügbar zu machen. Neben reinen Informationssystemen sollten daher auch Methoden des Wissensaustauschs mit „Lessons Learned“ oder „Good Practices“ (z. B. Lehner 2009, 189ff.) in Betracht gezogen werden.

Die Phase der Umsetzung ist schließlich von operativen Entscheidungen gekennzeichnet, die z. B. durch Prozessdokumentationen unterstützt werden können. Entscheidend für nachhaltig erfolgreiche Qualitätsentwicklung ist aber, dass mit Instrumenten zum Maßnahmencontrolling *Wissen entwickelt* werden kann, das sowohl in die folgende Analysephase als auch in organisationsweite Lernprozesse einfließt.

## 5. Ausblick

Die immer größer werdende Menge an Daten, Informationen und Wissen im Qualitätsmanagement von Studium und Lehre kann dazu führen, dass Qualitätskreisläufe zwischen Wissensdefizit und Wissensüberfluss stecken bleiben.

Qualitätskreisläufe sollten daher in eine Wissenslandschaft eingebettet werden. Das Instrument der Wissenslandkarte bietet dazu einen geeigneten Leitfaden.

Die zahlreichen komplexen Aufgaben aus dem Bereich des Wissensmanagements können, wie die Beispiele nur andeuten konnten, jedoch von Beteiligten am Qualitätsmanagement kaum „nebenher“ erledigt werden. Diesem Problem kann begegnet werden, indem die funktionalen Anforderungen des Wissensmanagements auch institutionell zugeordnet werden. Gerade im Qualitätsmanagement, das wesentlich von den mit dem Kernprozess Lehre beschäftigten MitarbeiterInnen einer Hochschule getragen werden muss, bietet es sich an, Wissensmanagement neben der Datenanalyse als zentrale Unterstützungsfunktion zu etablieren. QualitätsmanagerInnen kommen als WissensmanagerInnen dann Aufgaben zu, die quer zu den studiengangspezifischen Aufgaben der Studiengangentwicklung liegen. Zu diesen Querschnittsaufgaben gehört es, den Überblick über die Wissensbasis zu behalten, sie systematisch weiterzuentwickeln, sie zugänglich zu machen und entsprechend der jeweiligen Problemstellung im Qualitätsentwicklungsprozess eine Vorauswahl zu treffen sowie Querverbindungen zwischen Studiengängen herzustellen. Lehrende und Studiengangverantwortliche können sich wiederum aus den Fächern heraus um die Studiengangentwicklung kümmern und dabei auf das gesamte Wissen der Organisation zurückgreifen.

## 6. Literaturverzeichnis

- Aamodt, A. & Mads N. (1995): Different roles and mutual dependencies of data, Information, and knowledge - An AI perspective on their integration. *Data & Knowledge Engineering* 16: 191–222.
- Ansmann, M. & Seyfried, M. (2018): Qualitätsmanagement als Treiber einer evidenzbasierten Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 13 (1): 233–252.
- Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gräf, I.-D., Jochheim, L., Schickentanz, M., Wannöffel, M. & Gerber, S. (2013): *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2015): *Qualitätsmanagement für Hochschulen. Das Praxishandbuch*, 1. Aufl. DGQ-Band, 35-02. München: Hanser.
- EFQM (2012): *EFQM Excellence Modell 2013*.
- ENQA (2005): *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area. ENQA report on standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki.
- ENQA (2015): *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area. ENQA report on standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Brüssel.
- Eppler, M. J. (2001): Making knowledge visible through intranet knowledge maps: concepts, elements, cases. In *Proceedings of the 34<sup>th</sup> Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 9. Hawaii International Conference on System Sciences. HICSS-34, Maui, HI, USA. 3-6 Jan. 2001: IEEE Comput. Soc. doi: 10.1109/HICSS.2001.926495.
- Falk, S., Reimer, M. & Schmidt, U. (Hrsg.) (2018): *Absolventenstudien und Qualitätsmanagement. Best Practices an deutschen und österreichischen Hochschulen*, 1. Aufl. Münster: Waxmann.
- Grendel, T., Schmidt, U. & Springer, E. (2006): *Steuerung und Steuerungswissen im Hochschulsystem*. In: *Steuerungswissen im Bildungssystem*; Hamburger, F., Hradil, S., Schmidt, U. (Hrsg.), 119–152. *Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung*, Bd. 10. Mainz: ZQ.
- Heublein, U., Ebert, J., Hutzsch, C., Isleib, S., König, R., Richter, J. & Woisch, A. (2017): *Zwischen Studienerwartungen und Studienwirklichkeit. Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen*. *Forum Hochschule*, 2017, 1. Hannover: DZHW Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung.
- Hörnstein, E., Kreth, H., Blank, C. & Stellmacher, C. (2016): *Studiengang-Monitoring. Studienverlaufsanalysen auf Basis von ECTS-Punkten*. Aachen: Shaker Verlag.
- Knispel, K. L. (2008): *Qualitätsmanagement im Bildungswesen. Ansätze, Konzepte und Methoden für Anbieter von E-Learning- und Blended Learning-Qualifizierungen*. Münster: Waxmann.

- Krcmar, H. (2015): Informationsmanagement, 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lehner, F. (2009): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 3. Aufl. München: Hanser.
- Minke, B., Thumser-Dauth, K. & Töpfer, A. (2013): Wirksamkeit und Wirkungen der Modulevaluation: Eine Metaevaluation zur Verbesserung eines Evaluationsverfahrens. *Qualität in der Wissenschaft* 7 (1): 8–14.
- Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte, Instrumente, Umsetzung. Arbeitspapier / CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Bd. 94. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung GmbH.
- Nickel, S. (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. *Beiträge zur Hochschulforschung* 30 (1): 16–39.
- Nickel, S. (2014): Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen in Hochschulen – Ein Überblick. In: *Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen: Erfahrungen aus der Hochschulpraxis*. Nickel, S. (Hrsg.),. Arbeitspapier CHE, Centrum für Hochschulentwicklung, Bd. 163, 3–25. Bielefeld: WBV Bertelsmann.
- Probst, G. J. B., Raub, S. P. & Romhardt, K. (2012): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.), *Wissensmanagement. Managementforschung*, Bd. 6, 1–40. Berlin: de Gruyter.
- Schierenbeck, H. & Wöhle, C. B. (2016): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 19. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Schmidt, U. (2009): Theoretische Fundierung der Qualitätssicherung. In: Fähndrich, S.; Schmidt, U. (Hrsg.), *Das Modellprojekt Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung*, Bd. 15, 43–63. Mainz: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ).
- Schreier, G. (2002): Fachbezogene Evaluationsverfahren - Zwischenbilanz und Ausblick. In: Reil, T. & Winter, M. (Hrsg.), *Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis*. 32–38. Forum der Hochschulpolitik. Bielefeld: Bertelsmann.
- Spiel, C. (Hrsg.) (2001): *Evaluation universitärer Lehre. Zwischen Qualitätsmanagement und Selbstzweck*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Sary, C., Maroscher, M. & Sary, E (2013): *Wissensmanagement in der Praxis. Methoden, Werkzeuge, Beispiele*. München: Hanser.
- Wannemacher, K, Beise, A. S. & Schulze-Meeßen, L. (2017): Learning Analytics: Prädiktive Analyse-Systeme als „Allheilmittel“ für Probleme der Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre? *Magazin für Hochschulentwicklung* (1): 10–11.
- Wissenschaftsrat (2008): *Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium*. Berlin.

Wöhe, G, Döring, U. & Brösel, G. (2016): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Verlag Franz Vahlen.



**WORKSHOP – QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGEMENT AN  
UNIVERSITÄTSARCHIV UND UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK:  
BESTANDSAUFNAHME UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN (DEFINITIONEN,  
METHODEN, STRATEGIEN)**

**Susanne Kogler<sup>1</sup>, Gerd Grupe<sup>2</sup>, Robert Schiller<sup>3</sup>, Paul Harm<sup>4</sup>, Julia Mair<sup>5</sup>,  
Ingeborg Harer<sup>6</sup>, Hermann Götz<sup>7</sup>**

<sup>1</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: susanne.kogler@kug.ac.at

<sup>2</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: gerd.grupe@kug.ac.at

<sup>3</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: robert.schiller@kug.ac.at

<sup>4</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: paul.harm@kug.ac.at

<sup>5</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: j.mair@kug.ac.at

<sup>6</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: ingeborg.harer@kug.ac.at

<sup>7</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich  
E-Mail: hermann.goetz@kug.ac.at

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

Graz, 06. Mai 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	37
Abstract.....	37
1. Einleitung .....	39
2. Gerd Grupe, Vorstand Institut für Ethnomusikologie und KUG-Beauftragter für das Ressort Forschung: Einige Überlegungen zu Open Access und Langzeitarchivierung.....	39
3. Robert Schiller, Bibliotheksdirektor: Qualitäts- und Wissensmanagement in universitären Dienstleistungseinrichtungen .....	40
4. Paul Harm, Repositoriumsmanager: Phaidra – Langzeitarchivierung und prozessproduzierte Daten.....	42
5. Julia Mair, Universitätsassistentin Universitätsarchiv: Die Zugänglichkeit von Archivalien .....	43
6. Ingeborg Harer, Wissenschaftlerin und Lehrende Alte Musik und Aufführungspraxis: Wissens- und Qualitätsmanagement in der Lehre im Zeitalter der Digitalisierung. Ein Erfahrungsbericht .....	44
7. Hermann Götz, Leiter Öffentlichkeitsarbeit: Qualitäts- und Wissensmanagement im Kontext der Zusammenarbeit von Archiv und Public Relations im Hochschulbereich.....	47
8. Fazit .....	49
9. Literaturverzeichnis .....	50

# **Workshop – Qualitäts- und Wissensmanagement an Universitätsarchiv und Universitätsbibliothek: Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven (Definitionen, Methoden, Strategien)**

**Susanne Kogler, Gerd Grupe, Robert Schiller, Paul Harm, Julia Mair,  
Ingeborg Harer, Hermann Götz**

Universität für Musik und darstellende Kunst, Graz, Österreich

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

## **Kurzfassung**

Mit dem Qualitätsmanagement ist die Gesamtheit aller technischen und sozialen Maßnahmen gemeint, die zur Sicherstellung einer Mindestqualität in Bezug auf betriebliche Leistungsprozesse unternommen werden. In Bezug auf das Wissensmanagement an Archiven und Bibliotheken bedeutet dies ein gezieltes Prozess- und Datenmanagement, das sowohl abteilungsintern wie universitätsweit aufgebaut und ständig aktualisiert werden muss. Gerade im Zeitalter zunehmender Digitalisierung sind zahlreiche Bereiche auszumachen, die traditionell Informationswissenschaft und -praxis betreffen, in denen sich aktuell aber auch Schnittstellen für Wissens- und Qualitätsmanagement ergeben:

- Wissensintegration und Dokumentation, Umgang mit Forschungsdaten
- Information Retrieval, Bereitstellen von Suchmaschinen
- Elektronisches Publizieren, Open Access für Dokumente und Open Content in der Wissenschaft, Rechtslage im digitalen Umfeld, Lizenzierung
- Normung und Standardisierung, Datenspeicherung und Langzeitarchivierung
- Generierung benutzerzentrierter Erschließungsverfahren, Einsatz von Semantic Web, Linked Open Data
- Ausbau lokaler Dienstleistungen und Social-Web-Möglichkeiten, Lernen mit Medien

Wie alle diese Bereiche, die aktuell in unterschiedlichen (nicht nur universitären) Kontexten diskutiert werden und auch neue Berufsfelder hervorbringen, in die Prozessorganisation und damit in das Qualitäts- und Wissensmanagement einzubeziehen sind, wurde in diesem Workshop diskutiert.

**Schlagwörter:** Archiv, Bibliothek, Langzeitarchivierung, Information Retrieval, Open Access, Open Content, Datenspeicherung, Wissensintegration, E-Learning, Social Web.

## **Abstract**

The term quality management implies the entire technical and social measures necessary to ensure a minimum quality in relation to operational processes. When applied to knowledge management in archives and libraries, this requires a focused effort in the fields of process and data management, which should be developed and constantly updated within the department and also university-wide. In our age of increasing digitalization in particular, a wide range of areas has opened up in which

information science can establish interfaces in the context of knowledge and quality management, such as:

- knowledge integration and documentation, handling of research data
- information retrieval, providing search engines
- electronic publishing, open access for documents and open content, legal issues in the digital setting, licensing
- standardization, data storage and long-term archiving
- generating user-defined indexing practises, semantic web, linked open data
- enhancing local services and social web possibilities, e-learning.

The means by which all the above mentioned areas are discussed in various (but not exclusively academic) contexts, generates new fields of work and also essential insights into how these are to be integrated into the processes of quality and knowledge management are discussed in this article.

**Keywords:** Archive, Library, Long-term Archiving, Information Retrieval, Open Access, Open Content, Data Storage, Knowledge Integration, E-Learning, Social Web

## 1. Einleitung

Als universitäres Gedächtnis und Wissensspeicher sind Universitätsarchiv und -bibliothek mit den Aufgaben der Verzeichnung und Erschließung, Sammlung und Katalogisierung verschiedenster Archivalien und Bestände in diversen medialen Formen betraut. Während die Hauptfunktion der Bibliotheken in der Bewirtschaftung der Dokumente und der Produktion von Services liegt, widmen sich Archive in erster Linie dem Sammeln, der Dokumentation und der wissenschaftlichen Auswertung.

Ziel ist aber nicht nur, die Dokumente, Akten, Bücher, Noten, Ton- und Datenträger sowie online-Ressourcen für die Zukunft zu bewahren und stetig zu aktualisieren, sondern auch, sie den unterschiedlichsten InteressentInnen- und BenutzerInnengruppen in jeweils geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen. Im Zeitalter zunehmender Digitalisierung stellt das ArchivarInnen und BibliothekarInnen vor eine Fülle neuer Aufgaben und Herausforderungen, die auch die Frage nach Notwendigkeit und Möglichkeiten eines professionellen Informations- und Wissensmanagements im Kontext des gesamtuniversitären Qualitäts- und Wissensmanagements aufwerfen.

Der von Susanne Kogler in ihrer Funktion als Leiterin des Universitätsarchivs konzipierte Workshop lud vor diesem Hintergrund ExpertInnen aus den Bereichen Archiv, Bibliothek, Informationstechnologie, Öffentlichkeitsarbeit, Forschung und Lehre in Kunst und Wissenschaft zu einem Informationsaustausch im Rahmen eines offenen Round Tables ein. Erfahrungsberichte, Erhebungen des Status quo, Projektberichte und geplante Vorhaben wurden vorgestellt und die sich ergebenden Fragen gemeinsam mit allen WorkshopteilnehmerInnen diskutiert, um mögliche Strategien, Best Practice Modelle und Zukunftsperspektiven zu definieren.

Die hier nachzulesenden Statements geben einen Überblick über die Perspektiven der jeweiligen Fachbereiche.

## 2. Gerd Grupe, Vorstand Institut für Ethnomusikologie und KUG-Beauftragter für das Ressort Forschung: Einige Überlegungen zu Open Access und Langzeitarchivierung

Die Forderung nach einem möglichst ungehinderten Zugang zu Forschungsergebnissen ist sicherlich nicht neu. Dies impliziert aber auch, dass keine finanziellen Hürden im Weg stehen sollten, die finanzielle Mittel binden würden, die sonst für die Forschung zur Verfügung stünden. Insbesondere im Fall von Publikationen, die auf mit öffentlichen Mitteln geförderter Forschung beruhen (und sei es durch die Beschäftigung der Forschenden an einer staatlich finanzierten Einrichtung), sollte eine weitgehend freie Verfügbarkeit (sog. goldener oder grüner Weg) nicht damit erkaufte werden, dass statt der LeserInnen der Publikationen die AutorInnen, ihre Forschungsinstitutionen (z. B. Universitäten) oder die FördergeberInnen (z. B. der FWF) die Kosten tragen. Sogenannte *article processing charges* oder ein *author pays*-System sollten vermieden werden, auch wenn dies das Geschäftsmodell großer internationaler Wissenschaftsverlage wie Springer, Elsevier, u. a. in Frage stellt.

Gleichzeitig wären verstärkte Anstrengungen notwendig, innerhalb der Scientific Community anerkannte Plattformen zu etablieren, die wissenschaftliche Standards der Publikationen sicherstellen und ein individuelles Online-Stellen unnötig machen. Von der öffentlichen Hand getragene institutionelle Repositorien wären hier jedenfalls privaten, kommerziellen Anbietern wie Google Scholar, Mendeley, ResearchGate, academia.edu (deren Verwendung der Top-Level-Domain edu übrigens nach heutigen Regeln

unberechtigt ist), aber auch YouTube, etc. deutlich vorzuziehen. Der vermeintlich „freie“ Zugang wird dort in der Regel durch die Sammlung von NutzerInnen-Daten kompensiert, über deren weitere Verwendung man keine Kontrolle hat. Zudem ist nicht gewährleistet, dass hochgeladenes Material tatsächlich dauerhaft zur Verfügung stehen wird (stable URLs).

Öffentliche, nach den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis arbeitende Plattformen würden auch helfen, dubiose Praktiken wie *predatory journals* und *vanity press*-Verlage einzudämmen. Zweifellos hilfreich für die Akzeptanz von Open Access-Publikationen dürfte sein, dass die Verwertungsgesellschaft LiterarMechana neuerdings die Meldung von online publizierten Texten (z. B. in eJournals) erlaubt.

Ein in diesem Zusammenhang nach wie vor nicht ausreichend gelöstes Problem stellt das Urheberrecht dar. Insbesondere im Fall von musikalischen Transkriptionen, die in der Musikforschung eine wichtige Rolle spielen können und für deren Veröffentlichung selbstverständlich die Zustimmung der KünstlerInnen nötig ist, bleibt allerdings bei MusikerInnen, die bei einem Verlag unter Vertrag stehen, derzeit oft nur die Hoffnung, dass dieser an den zu wissenschaftlichen Zwecken erstellten und publizierten Transkriptionen keinen Anstoß nimmt. Dafür Tantiemen zu zahlen, würde in der Regel das Budget solcher Forschungsvorhaben sprengen oder wiederum über Gebühr belasten. Bei längeren Beispielen wäre nicht einmal ein Zitatrecht ausreichend.

Hinsichtlich der Langzeitarchivierung ist sicherzustellen, dass eine rechtzeitige Migration von Dateien in jeweils aktuelle Formate gewährleistet ist. Die Speicherung auf besonders langlebigem Material wie im *Memory of Mankind*-Projekt (MOM), das mit bedruckten Steinzeugplatten arbeitet, die in einem Salzbergwerk gelagert werden, kann für die aktuellen Bedürfnisse höchstens eine zusätzliche Maßnahme sein.

### **3. Robert Schiller, Bibliotheksdirektor: Qualitäts- und Wissensmanagement in universitären Dienstleistungseinrichtungen**

Die Bibliothek und das Archiv der Kunstuniversität Graz sind Abteilungen einer von drei Dienstleistungseinrichtungen dieser Universität. Archive und Bibliotheken werden unter dem Begriff Gedächtnisinstitution subsumiert; es ist dies ein Sammelbegriff für Institutionen, die - in übertragenem Sinn „Wissen“ - oder besser Informationen sammeln, erschließen und bewahren. Denn, was sich epistemologisch als Wissen qualifiziert, erklären uns die ErkenntnistheoretikerInnen und PhilosophInnen. Ich spreche in der Folge also nur mehr von Informationen und Daten.

Beim Diskutieren über Wissensmanagement läuft man bei Gedächtnisinstitutionen Gefahr, zweierlei Wissen zu verwechseln: einerseits jene Informationen und Daten, wie sie in den Beständen der Bibliotheken und Archive in unterschiedlich codierten Formen vorliegen; diese Informationen werden – abgesehen von den Metadaten, mit denen sie (bestenfalls) von den BibliothekarInnen und ArchivarInnen beschrieben werden – üblicherweise nicht von diesen selbst produziert, sondern lediglich verwaltet (sofern Bibliothek und Archiv nicht selber Gegenstände ihrer Sammlungen zu Forschungsobjekten machen). Andererseits jene impliziten oder expliziten Daten und Informationen, alles sogenannte „Wissen“ und alle Fähigkeiten, über die die Institutionen bzw. MitarbeiterInnen zur Lösung der ihnen aufgetragenen Aufgaben verfügen oder verfügen sollten. Es ist dieses Wissensmanagement – oder genauer – dieses

geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement und die in das Qualitätsmanagementsystem der Institution integrierten informationsbasierten Gestaltungsvorgänge von Geschäftsprozessen, auf die ich kurz mein Augenmerk legen möchte.

Die genannten Dienstleistungseinrichtungen der Kunstuniversität Graz waren von 2013 bis 2015 mit dem EFQM-Qualitätszertifikat Committed to Excellence ausgezeichnet. Gemäß Universitätsgesetz 2002 und Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz haben die Universitäten zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, welches das gesamte Leistungsspektrum der Universität umfasst und in periodischen Abständen einem Audit zu unterziehen ist.

Verhältnismäßig früh wurde an der Kunstuniversität Graz – interessanterweise zuerst in der Verwaltung und der Administration und erst danach in Lehre, Forschung und Entwicklung und Erschließung der Künste – mit Qualitätsmanagement begonnen. Bereits 2006 wurden für die Universitätsverwaltung eine Balanced Score Card und ein Prozesshandbuch erstellt, Prozessanalysen und Qualitätskonferenzen durchgeführt. 2007 hat die Universitätsbibliothek ebenfalls mit Prozessanalysen und einer Balanced Score Card qualitätssichernde Maßnahmen ergriffen. Die Bemühungen um Qualitätsmanagement haben 2011 nach einem externen Audit mit der Verleihung des Qualitätszertifikats der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB) nach außen sichtbare Früchte getragen.

Für die Zertifizierung der Dienstleistungseinrichtungen erschien das EFQM-Excellence-Modell als sehr gut geeignet. Es ist dies ein Qualitätsmanagementsystem, das 1988 in Brüssel von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt wurde. Es ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht und den Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung bietet. Alle Elemente, die das Funktionieren einer Organisation ausmachen, werden in Beziehung zueinander gesetzt und daraufhin überprüft, ob sie reibungslos ineinandergreifen.

Folgende Komponenten des EFQM-Modells sind besonders bedeutsam:

- die Selbstbewertung der Organisation auf der Grundlage des EFQM-Kriterienmodells,
- das aus neun Kriterien bestehende Kriterienmodell.  
Fünf der Kriterien beziehen sich auf die Managementebenen: 1. Führung, 2. Strategie, 3. MitarbeiterInnen, 4. Ressourcen und Partnerschaften, 5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen.  
Vier beziehen sich auf die Ergebnisse.  
Diese insgesamt neun Kriterien werden jeweils durch Teilkriterien erläutert, die bei der Selbstbewertung bzw. bei einem externen Assessment als Indikatoren untersucht und nach der RADAR-Logik bewertet werden.
- die **RADAR**-Logik als Managementinstrument und Bewertungsrahmen.  
„RADAR“ ist ein Akronym für **R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment und **R**efinement  
Ergebnisse: Definition der Ergebnisse, die die Organisation mit ihrem Strategieprozess erzielen möchte.  
Vorgehen: Planung und Erarbeitung der Vorgehensweisen, um die Ergebnisse zu erzielen.  
Systematische Umsetzung der Vorgehensweisen.  
Bewertung und Verbesserung der Vorgehensweisen und deren Umsetzung.

Für das Qualitäts- und Wissensmanagement sind insbesondere das Kriterium 4 Ressourcen und Partnerschaften und das Kriterium 5 Prozesse, Produkte und Dienstleistungen mit ihren Indikatoren von Bedeutung:

Indikator 4e durchleuchtet die Bereitstellung von Informationen und Wissen in der Organisation, Indikator 5a die strategiekonforme Gestaltung, Steuerung und Verbesserung von Prozessen.

Für die Prozessoptimierung wurden in den Dienstleistungseinrichtungen Prozesslandkarten und Prozessdokumentationen erstellt, für das Wissensmanagement dienen das Universitätsintranet und ein CMS-System sowie ein von der Universitätsbibliothek betreutes institutionelles Repositorium KUG-Phaidra für digitale Objekte aus den Dienstleistungseinrichtungen und den Lehr-, Kunst- sowie Forschungseinrichtungen.

Eine EFQM-Rezertifizierung des nur für zwei Jahre gültigen Qualitätszertifikats wird seitens der Dienstleistungseinrichtungen weiterhin angestrebt, umso mehr als der Administration und den Dienstleistungseinrichtungen der Kunstuniversität Graz beim gesamtuniversitären Audit gemäß Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz der Universität im November 2017 ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt wurde. Eine AKMB-Rezertifizierung – hierbei werden die Bibliotheken an der Erfüllung von ca. 100 Qualitätsstandards beurteilt – ist für die Bibliothek der Kunstuniversität Graz für 2020 geplant.

#### **4. Paul Harm, Repositoriumsmanager: Phaidra – Langzeitarchivierung und prozessproduzierte Daten**

Am Horizont der Wissenschaften zeichnet sich schon seit Jahren ein neues Verständnis von öffentlicher Zugänglichkeit ab. Vorreiterrolle hatte hier das 1998 ins Leben gerufene *new journal of physics*. Die Quintessenz dieses Umdenkens besteht darin, dass wissenschaftliches Wissen aus öffentlichen Geldern finanziert wird und dieser Öffentlichkeit auch kostenfrei zur Verfügung gestellt werden soll. Einerseits soll dies über die OA-Verlage geschehen und andererseits über digitale Repositorien.

Als man damit begann, sich Systeme zu überlegen, welche diesen Anforderungen gerecht werden können, entschied man sich dafür, in Wien nicht nur digitale Publikationen aufzubewahren, sondern ein Digital Assessment Center zu schaffen, welches auch multimediale Inhalte aufbewahren kann. Man spricht hier von Bild-, Audio-, Videodateien sowie Dokumenten, aber auch Daten, welche den ForscherInnen, MitarbeiterInnen und Studierenden aufbewahrungswürdig erscheinen. Der Umfang der Aufbewahrung umfasst:

- universitätsweite Archivierung mit einem permanenten Link
- dauerhafte Sicherung
- systematische Erfassung
- Beschreibung durch Metadaten
- zeitlich und örtlich uneingeschränkte Abrufbarkeit

An der Kunstuniversität Graz sind Audio- und Videodateien mittlerweile nicht mehr aus dem täglichen Geschehen wegzudenken. In einer Zeit, in der *digital born data* den Großteil der neu entstehenden Bestände der Bibliotheken und in Zukunft auch der Archive ausmachen wird, kann man sich nicht früh genug damit auseinandersetzen, welche Strategien man einsetzt, um diese Daten zu strukturieren. KUG Phaidra arbeitet

mit den Dublin Core Metadatenrichtlinien, um auch für Außenstehende die Auffindbarkeit unserer mittlerweile über 15.000 digitalen Objekte zu ermöglichen.

Genau hier schließt sich der Kreis. ForscherInnen und MitarbeiterInnen nutzen das Phaidra-Repository, um ihre Inhalte auf Dauer aufzubewahren. Dies stellt einerseits sicher, dass Wissen und Informationen für Interessierte zugänglicher werden, und andererseits sammelt man systematisch institutionelles Datenmaterial. Für die Zukunft unserer Institution bedeutet das, dass wichtige digitale Objekte für die Nachwelt erhalten bleiben. Speziell für Kunstschaffende und WissenschaftlerInnen stellt Phaidra darüber hinaus auch noch die institutionelle Alternative zu Plattformen wie Youtube, Dropbox, Soundcloud etc. dar. Das KUG-Scholar Modul bietet eine institutionelle Möglichkeit für OA-Publikationen alternativ zu Dotcom Unternehmen wie zum Beispiel academia.edu.

## **5. Julia Mair, Universitätsassistentin Universitätsarchiv: Die Zugänglichkeit von Archivalien**

Um die Informationen, die in Archiven und Bibliotheken gespeichert sind, zugänglich zu machen, müssen adäquate Suchmaschinen vorhanden sein. Am Universitätsarchiv der Kunstuniversität Graz zum Beispiel steht das Onlineportal [findbuch.net](#) als Suchmaschine zur Verfügung. Das Findbuch bietet einen ersten Überblick über die im Archiv vorhandenen Bestände. Es wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Man findet dort zu den Archivalien auch teilweise Details wie biographische Daten, Archivsignatur, Datum, bei Fotos Bildbeschreibungen, die audiovisuelle Dokumentation bietet die Möglichkeit nach Titeln zu suchen. Die Plakatsammlung des Archivs bildet einen komplementären Teil der Veranstaltungsdokumentation, hier kann online nach Titel oder Datum der Veranstaltungen gesucht werden. Neben der Recherche im jeweiligen Bestand kann online auch eine Volltextsuche in den PDF-Dateien durchgeführt werden. Sämtliche Dokumente sind urheberrechtlich geschützt. Bilddateien stehen online in eingeschränkter Qualität zur Verfügung, dies war eine bewusste Entscheidung, um die Ladezeiten so gering wie möglich zu halten und den UserInnen ein bestmögliches Navigieren in den Beständen zu ermöglichen.

Für ausführliche Recherchen sowie bei Interesse an einer Verwendungsgenehmigung für einzelne Dokumente im Rahmen von wissenschaftlichen Publikationen muss im Archiv angefragt werden. Das Archiv wählt die online zugänglichen Bestände sehr sorgfältig aus und sensible Bestände scheinen deshalb auch nicht in [Findbuch.net](#) auf. Aus diesem Grund stehen den Studierenden und anderen Interessierten vor Ort zusätzlich noch weitere analoge Findmittel und Recherchemöglichkeiten zur Verfügung. Auch hat die Archivrecherche direkt vor Ort den Vorteil, dass die ArchivarInnen, Bibliotheks- und InformationsassistentInnen mit ihren Fachkenntnissen behilflich sind und die Suche erleichtern. Sie haben einen Überblick über alle im Archiv vorhandenen Materialien und können dadurch die Recherche, das Auffinden von Forschungsthemen und -ergebnissen sowie das Finden relevanter Bestände professionell unterstützen. Online einsehbar sind beispielsweise Konzertprogramme, Plakate und Fotos; nur auf Anfrage zur Verfügung stehen Tondokumente und Teile von Nachlässen.

Das leichtere und schnellere Auffinden von relevanten Archivalien ist für Studierende eine große Hilfe bei der Recherche, beim Zitieren und beim Finden von wissenschaftlichen Forschungsthemen und -ergebnissen. Es besteht jedoch nach wie vor ein Bedarf einer neuen, mit einheitlichen Standards versehenen Forschungsdatensammlung, bei der die gesammelten Daten auf lange Zeit gespeichert, bei Bedarf aktualisiert und abgerufen werden können. Ob eine digitale Plattform jedoch

ein gleichwertiger Ersatz für einen zumindest in Teilen analogen Rechercheprozess sein kann oder soll, ist fraglich und wird in Einzelfällen sicher variieren.

## **6. Ingeborg Harer, Wissenschaftlerin und Lehrende Alte Musik und Aufführungspraxis: Wissens- und Qualitätsmanagement in der Lehre im Zeitalter der Digitalisierung. Ein Erfahrungsbericht**

Im Folgenden werden drei Überlegungen zur Diskussion gestellt, die aus meiner langjährigen Erfahrung mit der Entwicklung von innovativen Ansätzen in der Lehre entstanden sind. Es geht dabei um eine Reflexion über die bereits erprobten Möglichkeiten, die Neuen Medien didaktisch zu nützen.

Erstens: e-learning und innovative Lernansätze

Nach knapp 15-jähriger Praxis im Einsatz von e-learning in der musikbezogenen Lehre an unserer Universität zeigt sich folgende Entwicklung: Damals, in den Jahren nach 2000, war der Einsatz der Neuen Medien ein neuer und ausgesprochen innovativer Ansatz in der Lehre und wurde auch so von den Studierenden wahrgenommen. Das heißt, die Bereitschaft sich auf ein Blended-Learning-System einzulassen, war von der Studierenden-Seite her sehr hoch. Dies ist aus heutiger Sicht umso bemerkenswerter, da damals der Zugang zu Computer und Internet im privaten Bereich noch nicht selbstverständlich für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen war. Aus der Sicht der Lehrenden war der „Umstieg“ zu Blended-Learning eine reizvolle Variante und zugleich eine große Herausforderung, die eine Reise ins Ungewisse darstellte. So mussten beispielsweise die Einrichtung einer entsprechenden Infrastruktur inklusive einer funktionstüchtigen Lernplattform erst bewerkstelligt sowie Überzeugungsarbeit bei den EntscheidungsträgerInnen geleistet werden. Auch war die Benützung sowie Füllung der Lernplattform mit Inhalten bzw. Aufgaben mit der Absolvierung von Kursen und Einschulungen verbunden. Jedoch wurde rasch klar, dass die Mischung zwischen regulärem face-to-face-Unterricht und davon unabhängigen selbständigen, aber interaktiven Aufgaben, die via e-learning-Plattform zu absolvieren waren, ein spannendes Experiment für beide Seiten, für die Lehrenden und die Studierenden, darstellte. Letztere zeigten eine hohe Motivation, sich auf die Neuen Medien einzulassen und die e-learning-Aufgaben im Sinne des eigenständigen sowie zeit- und ortsunabhängigen Lernens zu erfüllen. Im Prinzip ging es zumeist um Recherche-Aufgaben im Internet sowie um Beiträge in Diskussionsforen zu bestimmten Themen, wohlgerne unter der Anleitung und Moderation der Lehrenden. Das Engagement der Studierenden war – auch quantitativ – beeindruckend. Dies ist heute leider nicht mehr in diesem Ausmaß der Fall.

Es erscheint paradox: Heute haben die Studierenden zwar rund um die Uhr Zugang zu den Medien und zum Internet, doch die Bereitschaft, diese so zu nützen, wie es im idealen Fall wünschenswert und pädagogisch sinnvoll wäre, ist dramatisch gesunken. Das noch vor 10 Jahren propagierte und praktizierte eigenständige, orts- und zeitunabhängige Lernen ist daher offensichtlich für die heutigen Studierenden nicht mehr, zumindest nicht mehr uneingeschränkt, positiv besetzt. Erledigt wird – so scheint es – nur was unbedingt sein muss, der Hang zum Minimalismus ist begleitet von Oberflächlichkeit und zunehmenden qualitativen Schwächen. Ausnahmen bestätigen zwar erfreulicherweise die Regel, aber es stellt sich trotzdem die Frage: Haben wir bereits eine Übersättigung des medialen Angebots erreicht? Und: Warum sind Diskussionen mit Pro- und Kontra-Argumenten in den die Lehrveranstaltung

begleitenden Diskussionsforen kaum mehr in Bewegung zu setzen? Was aber muss geschehen, damit gerade durch die Neuen Medien das Lernen wieder attraktiv wird und ein positiv besetztes eigenständiges Lernen die Qualität des Wissenserwerbs steigert?

#### Zweitens: Quantität der Informationen versus Qualität

Anders als noch vor rund 10 Jahren verlaufen Abwicklungsprozess und Betreuung von Aufgaben, die via e-learning gestellt und ausgeführt werden sollen, verhältnismäßig einfach und unkompliziert. Das Prozedere beim Erfüllen der Aufgaben und die Ergebnisse sind dennoch deutlich verschieden. Als konkretes Beispiel sei die Vorlesung „Musikbezogene Frauen- und Geschlechterforschung“ genannt, in der eine der Online-Aufgaben aus der eigenständigen Suche nach einer selbst gewählten Komponistin oder/und Musikerin aus einem bestimmten vorgegebenen Jahrhundert besteht. Diese ist nach vorgegebenen Kriterien und Fragestellungen unter Angabe der benützten Literatur vorzustellen. Während früher der Rechercheprozess und die vielleicht eher spärlichen Ergebnisse aus dem Internet in der Lernplattform dokumentiert und diskutiert werden konnten, fallweise auch die Universitätsbibliothek aufgesucht werden musste, verläuft eine Suche wie diese heute vollkommen anders: Die Funde und Informationen zum gewählten Thema sind im Web zwar zahlreich, jedoch: Es werden zu viele Ergebnisse zu schnell gefunden, diese wiederum weisen nicht unbedingt wissenschaftliche Qualität auf und sind somit unbrauchbar für die universitäre Lehre. Schnell und mit Copy/Paste erfolgt zumeist die Präsentation der Ergebnisse in der Lernplattform. Das rasche Erfüllen einer Aufgabe ist zur stärksten Motivation für die Studierenden geworden. Selbst klare Anweisungen zur Vorgangsweise und eine Einführung in „wie finde ich forschungsrelevante Literatur zu meinem Thema im Internet“ tragen wenig zur Qualitätssteigerung bei.

Wie finden Studierende sich in Zukunft in den sich täglich vermehrenden digitalisierten Quellen und in der Download-Literatur zurecht? Täuscht das Überangebot an Digitalisaten zunehmend dahingehend, dass nur mehr „existiert“, was auch im Netz vorhanden ist? Motto: Downloaden statt lesen?!

#### Drittens: Grundwissen für Wissensvermittlung

Im Rückblick auf die langjährige universitäre Lehrerfahrung zeigt sich unter den Studierenden – unabhängig von e-learning – ein deutliches Absinken der Allgemeinbildung, speziell des Wissens zu kulturellen Hintergründen und Selbstverständlichkeiten, die notwendig sind, um beispielsweise musikgeschichtliche Zusammenhänge zu begreifen. Eigenständiges Denken im Zusammenhang mit sinnerfassendem Lesen von wissenschaftlicher Literatur zu fördern, daraus resultierende Fragen entwickeln zu können, sich dem Dialog mit anderen Meinungen zu stellen – das wäre der Sinn, der hinter der Vermittlung von Lehrinhalten stehen sollte und könnte, gerade weil die Inhalte heute leicht zugänglich und auf „Klick“ verfügbar sind. Wie sollen jedoch die Studierenden zu kritischem Denken aufgefordert werden, wenn grundlegende Fertigkeiten, das sich Einlassen auf Unbekanntes und Schwieriges, vor allem aber Basiswissen fehlen. Und noch einen Schritt weiter gedacht: Auf welchem kulturellen Grundwissen können wir im geisteswissenschaftlichen Bereich in der Lehre aufbauen, wenn die Zusammensetzung der Studierenden immer multikultureller wird? Es ist ganz deutlich zu bemerken, dass bisher selbstverständliches historisches Wissen nicht mehr voraussetzen ist, dass Sprach- und Verständnisbarrieren (auch unter den Studierenden mit deutscher Muttersprache) der Vermittlung von tiefer greifendem Wissen, wie es ja die Aufgabe der Universität wäre, entgegenstehen. Anders als in

naturwissenschaftlichen Fächern, wie z. B. Mathematik, kann dieses Grundwissen in den Geisteswissenschaften weder exakt definiert werden noch durch beispielsweise einen schnellen Einführungskurs nachgeholt werden. Die hohe Mobilität der Studierenden bei manchmal kurzer Verweildauer an ein und derselben Universität verhindert auch letztendlich die Identifikation mit dem jeweiligen Ort und der jeweiligen Kultur, was sich besonders drastisch als klares Defizit an Kunstuniversitäten auswirkt. In dieser Hinsicht wäre zu fragen: Wie kann die inhaltliche Qualität der Lehre gesichert werden, wenn nicht klar ist, auf welchem Grundwissen die universitäre Lehre aufbauen soll? Müssten nicht auch Kunstuniversitäten darüber nachdenken, wie Wissensdefizite auszugleichen wären?

Zuletzt sei noch angemerkt, dass die hier vorgebrachten Argumente, Fragen und vielleicht sogar schon erkennbaren zukünftigen Probleme nicht durch herkömmliche Evaluierungsverfahren abgedeckt oder gelöst werden können. Das Instrument der Evaluierung soll und wird auch in manchen Bereichen zur Qualitätssteigerung der Lehre beitragen. Jedoch kann in Anbetracht der hier vorgebrachten Punkte eine gefährliche Situation entstehen:

Sinkt das Bildungsniveau unter den Studierenden sukzessive, so sind die Lehrenden nach und nach versucht, die Anforderungen in der Lehre weiter herunterzuschrauben oder/und Milde bei der Benotung walten zu lassen. Denn der umgekehrte Weg – also das Anheben des Lernniveaus einer bestimmten Lehrveranstaltung – würde sich ja ziemlich sicher negativ auf das Evaluierungsergebnis und somit potentiell zum Nachteil für die Lehrenden auswirken. Unter Berücksichtigung von aktuellen gesellschaftlichen Prozessen sowie der multikulturellen Zusammensetzung der Studierenden einer Universität müsste die Qualität der jeweiligen universitären Lehre neu definiert werden. Kritisches und eigenständiges Denken und Handeln sollte in den Vordergrund gestellt werden, dies umso mehr als die Wissensinhalte zum Teil im Übermaß vorhanden und leicht zugänglich sind. Als Ergebnis dieses Umdenkungsprozesses muss es wohl zu einem „Neustart“ in Bezug auf den Einsatz und die Bewertung Neuer Medien kommen, damit sie wieder jenes Potential, das zweifellos in ihnen steckt, freimachen können.

## 7. Hermann Götz, Leiter Öffentlichkeitsarbeit: Qualitäts- und Wissensmanagement im Kontext der Zusammenarbeit von Archiv und Public Relations im Hochschulbereich

*„Die Rache der Journalisten [an den Politikern] ist das Archiv.“*  
(Robert Hochner)

Das Ziel der Kommunikationsarbeit für eine Kunstuniversität ist im ersten Schritt einfach definiert: Es geht um eine Steigerung der Bekanntheit dieser Institution. Wichtige Ergänzung: einer Bekanntheit im positiven Sinne. Einem etwas angestaubten Werbe-Wording folgend ließe sich letzteres als Image-Optimierung bezeichnen. Image (eigentlich: Corporate Image) ist das Bild, das andere von uns haben.

Das Bild unserer Institution entsteht durch das, was andere über sie wissen, genauer: an Wissen zur Verfügung (gestellt) bekommen. Um das Bild, das sie sich machen, positiv zu prägen, müssen wir wahrnehmbar, also sichtbar, sein – in Form jenes Bildes, das wir von uns zeichnen wollen. Um die Komplexität und Multidimensionalität dieses Bildes zu unterstreichen, wird es auch gerne als eine große Erzählung – als Narrativ – bezeichnet. Als Öffentlichkeitsarbeiter will ich die Erzählung/das Narrativ meiner Institution selbst bestimmen. Diese Erzählung steuere ich u. a.:

- Auf lange Sicht: durch Wissen, das ich sammle und archiviere (daher intensive Zusammenarbeit mit dem Archiv).
- Auf kurze Sicht: dadurch, wann und wie ich welches gespeicherte Wissen ans Tageslicht hole (Nutzung des Archivs durch die ÖA).

Fazit: Auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, der scheinbar durch die Schnelllebigkeit und das mediale Primat der Aktualität beherrscht ist, stellt sich eine intensive Zusammenarbeit mit den Agenden des Archivs im Bereich Wissensmanagement als ganz wesentlich dar. An der Kunstuniversität Graz wird daher auf die Bereitstellung umfassender, vor allem aber gut selektierter und aufbereiteter Materialien durch die Öffentlichkeitsarbeit an das Archiv größter Wert gelegt. Und das lohnt sich. Ein Beispiel: 2015 feierte das Institut Jazz der Kunstuniversität Graz sein 50-jähriges Jubiläum. Die 1965 in Graz gegründete Einrichtung war das europaweit erste selbstständige Institut zur Jazzausbildung auf akademischer Ebene. Institutsjubiläen sind im universitären Kontext schon fast etwas Alltägliches und deren mediale Resonanz ist daher überschaubar. Es gelang jedoch, den visionären Charakter der damaligen Entscheidungen durch Material aus dem Archiv greifbar zu machen. Dies wurde nicht etwa durch eine Gründungsurkunde oder eine Fotografie von beteiligten HonoratorInnen möglich, sondern durch eine alte Radioaufnahme: Heinz Conrads hatte den ersten Institutsvorstand Friedrich Körner unter anderem gefragt, ob der Jazz auch so etwas wie eine Melodie kenne. Conrads, der einem breiten Publikum vor allem durch seine Sonntagvormittagsrevue „Was gibt es Neues?“ sowie durch eine Reihe unterhaltsamer Spielfilme aus den 1950er-Jahren ein Begriff war, kann als Personifikation des damals herrschenden konservativen Kultur- und Unterhaltungsbegriffs gesehen werden. Seine damalige Bedeutung zeigt sofort, welches Wagnis es war, den Jazz bzw. die Jazzausbildung angesichts dieses geistigen Umfeldes in Österreich auf akademische Ebene zu heben. Seine Interviewführung untermauert dies dann auch nachdrücklich. Stellen wir eben dieses durch das Interview generierte Bild zum Jahr 1965 den aktuellen Erfolgen des Instituts Jazz, das zahlreiche Jazz-Größen hervorgebracht hat und regelmäßig renommierte internationale Preise „abräumt“, gegenüber, so erhält das

Jubiläum plötzlich Gewicht: Das Interview macht deutlich, was in diesen 50 Jahren geleistet wurde.

Geschichten wie diese sammeln wir auch heute, um sie in kommenden Jahren für das Narrativ unseres Hauses nutzbar machen zu können. Dabei eröffnen sich durch neue mediale Öffentlichkeitsformen völlig neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen.

Die sozialen Medien auch für die institutionelle PR zu nutzen, ist zunehmend unumgänglich. Denn sehr viele Menschen sind medial beinahe ausschließlich auf diesem Weg zu erreichen. Zugleich eröffnen soziale Medien die Möglichkeit, themenspezifisch sehr gut selektierte Gruppen zu adressieren und Netzwerke effizient zu nutzen. Für eine Musikuniversität (und ihre Nischenthemen, die in entsprechenden „Blasen“ aber internationale Relevanz haben) ist das essenziell.

Das alles liegt auch daran, dass Wissensmanagement ein systemimmanent wesentlicher Bestandteil von Social-Media-Plattformen ist. Daten werden gespeichert und nutzbar gemacht – allerdings nach Regeln, die ausschließlich den kommerziellen Interessen der großen Plattformen folgen. Davon zu profitieren, in dem die Möglichkeit genutzt wird, eigene Inhalte in den auf Basis umfassender Datenerhebungen als zielgruppennah identifizierten AdressatInnengruppen – also mit sehr geringem Streuverlust – zu verbreiten, erscheint für professionelle Unternehmenskommunikation verlockend. Umso naheliegender ist es, Kommunikationsaktivitäten schwerpunktmäßig in diesen Bereich zu verlagern. Dies stellt uns allerdings vor bislang unbekannte Herausforderung im Bereich der Datensammlung und -selektion. Dies liegt vor allem an einem Paradigmenwechsel im Bereich unseres Dokumentationsverhaltens. Besonders in der privaten Nutzung von Social-Media-Kanälen gilt: Erzählen/Dokumentieren wird zu einem bestimmenden Bestandteil von Leben/Sein/Erleben. Dokumentation und Erlebnis sind immer öfter eins.

Dem Prozess der Dokumentation liegt hier daher kaum mehr inhaltliche Selektion zugrunde (außer jener, die sich im Rahmen medial initiiertes Selbstoptimierung unmittelbar auf das Leben und Erleben auswirkt). Daraus folgt:

Die Menge des dokumentierten Geschehens explodiert und die Relevanz des Dokumentierten in seiner Gesamtheit schwindet, es ist – mit Blick auf die Gesamtheit des dokumentierten Materials – ein Nivellierungsprozess zu erleben.

Für die Datensammlung und -selektion im Sinne einer fruchtbringenden Zusammenarbeit zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Archiv bedeutet das, dass immer mehr spannende Informationen greifbar werden, die auch viele Jahre später, wie das oben zitierte Interview, dazu beitragen könnten, die Erzählung der Institution treffend und farbenreich zu gestalten.

Zugleich ist es praktisch nicht möglich, die viral verbreiteten, zunehmend ephemeren Inhalte im Sinne einer traditionellen Medienbeobachtung zu verfolgen und zu selektieren. Versteckt zwischen Geburtstagsvideos, Urlaubs- und/oder Essensfotos findet sich dann die Nachricht, dass ein Lehrender in Bayreuth debütiert hat, eine Absolventin einen Wettbewerb in Tokyo gewann – oder eben nicht. Denn die Logik, was mir gezeigt wird, steuert vor allem die Plattform.

Auch heute findet wie anno 1965 Revolutionäres statt an der KUG – ob in der Gender- oder der Orgelforschung, in der elektronischen, der Neuen oder der Alten Musik. Auch heute wird all das ausführlich diskutiert: mit größter Wahrscheinlichkeit in den sozialen Medien. Und auch wir dürfen hoffen, dass unsere Leistungen in 50 Jahren gewürdigt werden. Ob es uns aber gelingt, exakt jenes Material zu sammeln, das dann wirken wird wie Heinz Conrads' Interview, ist leider ungewiss.

## 8. Fazit

Als ein Fazit dieses Workshops, der als Bestandsaufnahme aus Sicht der Angehörigen einer Kunstuniversität gedacht war, kann die Vielfalt der Perspektiven auf das Thema genannt werden, die sich sowohl in den Impulsreferaten als auch der anschließenden Diskussion zeigte. So ist es der Wissenschaft besonders wichtig, dass von Universitäten getragene, qualitätsvolle, unabhängige Publikationsmöglichkeiten im digitalen Raum verfügbar gemacht werden. Aus Sicht der Lehrenden ist die Frage der Definition von Qualität dringlich, die angesichts der Möglichkeiten neuer Technologien universitätsweit neu zu definieren und zu diskutieren wäre. Für Universitätsarchiv und Bibliothek wiederum steht die Frage nach geeigneten Serviceleistungen im Vordergrund. Diese schließt auch universitätsweite Abstimmung, Kooperation und Prozessdefinition in Hinblick auf Dokumentation, Generierung, Langzeitspeicherung und Archivierung von unterschiedlichen Wissensformen ein. Bei dieser Prozessdefinition sind Datenschutz und Urheberrecht in den unterschiedlichen Bereichen je adäquat zu berücksichtigen. Nachhaltigkeit, Formen der internen und externen Kommunikation, Zugänglichkeit, Selektion und Bewertung von Wissen stellen sich als abteilungsübergreifende Agenden dar, die für eine zukunftsorientierte Wissenschafts- und Universitätskultur als unabdingbar einzuschätzen sind. Als die größte Herausforderung erscheint daher die Notwendigkeit, universitätsweit eine digitale Strategie partizipativ zu entwerfen und in geeigneter Form schrittweise umzusetzen, wobei sich Qualität als ein beständig zu adaptierendes und zu diskutierendes dynamisches Ziel darstellt. Dem Wissensmanagement als Teil des Qualitätsmanagements kommt als strategisch-organisatorische Schnittstelle dabei eine entscheidende Rolle zu.

## 9. Literaturverzeichnis

Ball, R. (2003): Eulen nach Athen? Wissenschaftsmanagement für Universitäten, in: Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation, Jg. 9, Nr. 3, S. 8-14.

Becker, T. (2003): Knowledge-Management – ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken?, in: Bibliothek, Jg. 27, Nr. 3, S. 181-188.

Däßler, R. & Schreyer, A. (2016): Aus „Information und Dokumentation“ wird „Informations- und Datenmanagement“ – zur Neuausrichtung des dokumentarischen Studiengangs an der FH Potsdam, in: Information. Wissenschaft & Praxis, Jg. 67 (5–6), S. 317-323.

Kuhlen, R., Semar, W. & Strauch, D. (Hrsg.) (2013): Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und –praxis, 6. Aufl., München: De Gruyter Saur.

Marty, S. (2016): Schweizer Dokumentationslandschaft im Wandel: die Suche nach einem Berufsverständnis, [online] <https://bop.unibe.ch/iw/article/view/2686/3996> [19.06.2019].

Pompe, H. & Scholz, L. (Hrsg.) (2002): Archivprozesse: die Kommunikation der Aufbewahrung, in: Jäger, L. (Hrsg.): Mediologie. Eine Schriftenreihe des Kulturwissenschaftlichen Forschungskollegs »Medien und kulturelle Kommunikation«, Bd. 5, Köln: DuMont Literatur und Kunst Verlag.

**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/Pohlentz 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**

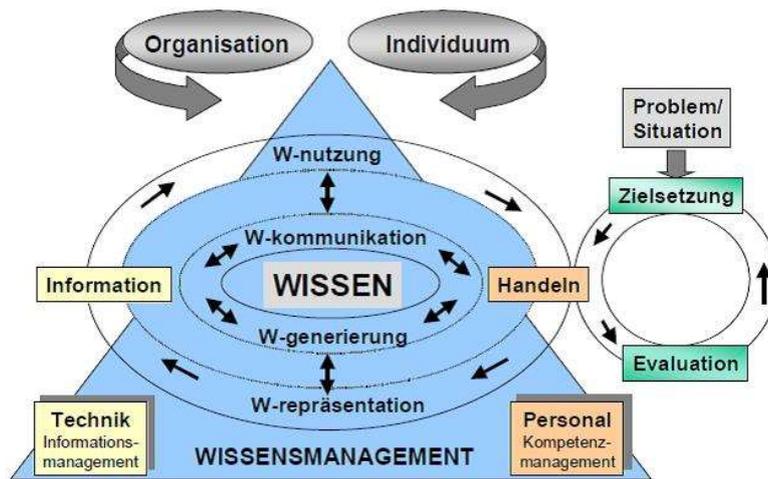
Die enge Verzahnung der Handlungsfelder des Qualitäts- und Wissensmanagements zeigt sich besonders deutlich, wenn man die empirischen Erkenntnisse aus dem Bereich des Qualitätsmanagements in Beziehung zu Modellen des Wissensmanagements setzt, welche den Fokus auf die Ressource Wissen sowie auf wissensintensive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

# **DIGITALE INTERAKTION: SYNERGIE UND VERSCHMELZUNG VON QUALITÄTS- UND WISSENSMANAGEMENT?**

**Alexander Karl Ferdinand Loder<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, Graz, Österreich  
E-Mail: alexander.loder@kug.ac.at  
DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-5

Graz, 12. März 2019

## **Inhaltsverzeichnis**

Kurzfassung .....	67
Abstract .....	67
1. Einleitung.....	69
1.1. Ausgangspunkt: Rahmenbedingungen für das universitäre Berichtswesen .....	69
1.2. Berichtswesen im Kontext von Qualitäts- und Wissensmanagement .....	69
1.3. Qualitäts- und Wissensmanagement an der Kunstuniversität Graz .....	70
2. Methode .....	71
2.1. Entwicklung des digitalen Berichts: Das Ziel.....	71
2.2. Technischer Hintergrund, Aufbau und Struktur .....	71
2.3. Teilbereiche und Anwendungen.....	72
2.4. Qualitätssicherung während der Entwicklung .....	73
3. Diskussion .....	74
3.1. Qualitätssicherung nach Implementierung und Datenclearing .....	74
3.2. Charakteristika und Limitationen .....	74
3.3. Reale Situation an Universitäten .....	75
Abgrenzung Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung .....	76
3.4. Conclusio.....	77
4. Literaturverzeichnis .....	78
5. Anhang .....	80
Anhang A: Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zu den Veranstaltungen an der Kunstuniversität Graz.....	80
Anhang B1: Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zu den belegten Studien an der Kunstuniversität Graz – Tabelle.....	81
Anhang B2: Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zu den belegten Studien an der Kunstuniversität Graz – Abbildung.....	82
Anhang C: Beispielhafte Veranschaulichung des Verknüpfungs-Diagramms der Aufgabenbereiche der Stabsabteilung Qualitätsmanagement.....	83

# Digitale Interaktion: Synergie und Verschmelzung von Qualitäts- und Wissensmanagement?

Alexander Karl Ferdinand Loder, BSc MSc<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, Graz, Österreich

E-Mail: alexander.loder@kug.ac.at

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-5

## Kurzfassung

Österreichische Universitäten sind aufgrund von im Gesetz verankerten Bestimmungen dazu verpflichtet ein umfangreiches Berichtswesen vorzuweisen, welches oft durch weitere regelmäßige, aber spezifischere Berichte und Analysen ergänzt wird. Dieses Instrument des Qualitätsmanagements kann dazu genutzt werden, Wissen zu managen und als Basis für Entscheidungen zur Steuerung der Universität dienen. Die Partizipation in diesen Prozessen erstreckt sich allerdings nicht immer über alle Ebenen der Universität. Die „statischen“ Berichte des universitären Berichtswesens können durch die zeitliche Verzögerung bis zur Drucklegung und Veröffentlichung kein aktuelles Bild der diskutierten Daten wiedergeben, was mitunter ein Grund für die mangelnde Partizipation sein könnte. An der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz wurde der Digitale Bericht entwickelt, um die Partizipation im Qualitäts- und Wissensmanagement auf allen Ebenen zu erhöhen. Es handelt sich dabei um interaktive Web-Applikationen, die Zugriff auf (tages-)aktuelle Daten gewähren und individuelle Auswertungen erlauben. Aufgrund der automatisierten Natur dieser Applikationen hängt der Nutzen individualisierter Analysen von der Fähigkeit der NutzerInnen ab, die Ergebnisse zu interpretieren. Der Digitale Bericht birgt die Chance, die Partizipation im Qualitäts- und Wissensmanagement zu erhöhen und bildet eine Ergänzung zum bestehenden Berichtswesen, darf jedoch nicht als Ersatz dessen betrachtet werden.

**Schlagwörter:** Digitalisierung, Berichtswesen, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Statistische Programmierung, Partizipation

## Abstract

Austrian universities are anchored to the law in terms of setting up a detailed reporting system, which is often complemented by regular, but more specific reports and analyses. This instrument of the quality management system can be used to manage knowledge, while it also serves as a basis for decisions related to the governance of the university. However, participation in these processes does not always span each level of the organization. The “static” works of the report system of universities are not able to depict situations that are up-to-date, due to a delay prior to printing and publishing. This could be one reason why the aforementioned participation is generally low. At the University of Music and Performing Arts Graz a Digital Report was developed, in order to increase the participation in the quality- and knowledge management at all levels of the organization. It contains several web-applications granting access to data, which is updated daily, and it allows for individualized analyses. Due to the automatized nature of these applications, the benefit of the Digital Report is bound to the abilities of the users

to interpret the results. This system provides the opportunity to increase participation in the quality- and knowledge management of universities and complements the existing reporting system. However, it must not be treated as a substitute.

**Keywords:** Digitalization, Reporting System, Quality Management, Knowledge Management, Statistical Programming, Participation

## 1. Einleitung

An der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz<sup>19</sup> wurde ein sogenannter „Digitaler Bericht“<sup>20</sup> entwickelt, der das universitäre Berichtswesen erweitern soll. Ziel ist es, die Partizipation im Qualitäts- und Wissensmanagement auf allen Ebenen einer Hochschule mittels Digitalisierung und Interaktion zu fördern.

### 1.1. Ausgangspunkt: Rahmenbedingungen für das universitäre Berichtswesen

Basierend auf gesetzlichen Verpflichtungen müssen Universitäten über ein umfassendes Berichtswesen verfügen. Im österreichischen Hochschulraum betrifft das die Berichtslegung seitens des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (z. B. WBV, 2016; BidokVUni, 2002) sowie interne Berichts- und Evaluierungsmaßnahmen (z. B. HS-QSG, 2011). Auf dieser gesetzlichen Grundlage sind diese Berichtspflichten an vielen Universitäten fest im Qualitätsmanagement verankert. Da die vorgeschriebene Berichterstattung oft nur globale Einblicke in die unterschiedlichen Bereiche einer Universität erlaubt, ergänzen und erweitern nicht in der Legislatur verankerte spezifische Auswertungen und Berichte in der Regel dieses Qualitätsmanagementinstrument. An der Kunstuniversität Graz wurden beispielsweise Berichtsformate entwickelt, die sich an diese Rahmenbedingungen anlehnen, aber Daten auf detaillierteren Ebenen für unterschiedliche Zielgruppen darstellen können (z. B. „Mini-Wissensbilanz“, „Facts & Figures“, „Mobilität“, „Gender & Diversity“).

### 1.2. Berichtswesen im Kontext von Qualitäts- und Wissensmanagement

Die aus einem solch breit definierten Berichtswesen hervorgehenden Werke werden sowohl als Monitoringinstrument als auch als Grundlage für strategische Entscheidungen auf allen Ebenen der Hochschule eingesetzt. Es sind dies zum Beispiel die Erstellung von Entwicklungsplänen, Berufungsverfahren oder Zulassungsprüfungen. Dementsprechend kann dieses Qualitätsmanagementinstrument eine große Rolle dabei spielen, wie mit Wissen an einer Universität umgegangen wird. Unter diesen Rahmenbedingungen ergeben sich Synergie und Verschmelzung von Qualitäts- und Wissensmanagement; an der Kunstuniversität Graz dem in der Qualitätsstrategie festgeschriebenen Plan-Do-Check-Act (PDCA) Zyklus folgend (Wagner & Gottinger, 2017; vgl. Deming, 1986): (Plan) Auf Basis der vorliegenden Berichte werden fundierte Entscheidungen getroffen und Maßnahmen formuliert, (Do) die anschließend umgesetzt werden. Das Berichtswesen, als Instrument des Qualitätsmanagements, wird dadurch zur Steuerung der Identifikation, Bewahrung, Nutzung, Verteilung, Entwicklung und dem Erwerb von Wissen eingesetzt (vgl. z. B. Dick & Wehner, 2002; Derboven, Dick, & Wehner, 1999). (Check) Durch das Monitoring dieser operativen Kernprozesse des Wissensmanagements werden wiederum Handlungspotentiale und Möglichkeiten zur Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems aufgedeckt und (Act) implementiert, um abschließend (Plan) neue Entscheidungen treffen zu können.

---

<sup>19</sup> Im weiteren Text als „Kunstuniversität Graz“ bezeichnet.

<sup>20</sup> Es handelt sich um einen vorläufigen Arbeitstitel, der sich im Laufe der Zeit ändern kann.

### **1.3. Qualitäts- und Wissensmanagement an der Kunstuniversität Graz**

An der Kunstuniversität Graz ist es das Ziel des Qualitätsmanagements, die Qualität in allen Leistungsbereichen – Entwicklung und Erschließung der Künste, Forschung, Lehre und Verwaltung – zu beschreiben, zu evaluieren und (weiter) zu entwickeln sowie ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren (vgl. Wagner & Gottinger, 2017). Wissensmanagement ist an der Kunstuniversität Graz implizit im Qualitätsmanagementsystem verankert und wird nicht als von diesem klar abgegrenzt betrachtet. Mit der gesetzlichen Implementierung eines Qualitätsmanagements (UG, 2002) und des darin verankerten Berichtswesens wurden die Kernprozesse des Wissensmanagements ebenfalls dort angesiedelt (vgl. z. B. Dick & Wehner, 2002; Derboven, Dick, & Wehner, 1999). Daher greifen die beiden Begriffe an der Universität ineinander und verschwimmen, auch in Hinblick auf die eingesetzten Methoden. Die partizipative Auffassung von Qualitäts- und in weiterer Folge Wissensmanagement an der Kunstuniversität Graz (vgl. Wagner & Gottinger, 2017) bedingt eine Einbindung aller Interessensgruppen und lehnt sich damit an die in der Literatur beschriebene Gestaltung von Wissensmanagement in Organisationen an (Dick & Wehner, 2002).

In Übereinstimmung mit dieser Auffassung der beiden Termini wurde das Berichtswesen als ein gemeinsamer Knotenpunkt von Qualitäts- und Wissensmanagement an der Kunstuniversität Graz intern kritisch reflektiert. Das Resultat war die Erkenntnis, dass sich die Nutzung dieses Instruments nicht wie vorgesehen über alle Ebenen der Universität erstreckt und auch die Zahl der NutzerInnen, die tatsächlich strategische Entscheidungen auf dessen Basis treffen, gering ist. Es wurde angenommen, dass die Aktualität der Auswertungen dabei eine Rolle spielt, welche aufgrund der Natur des Berichtswesens als Printmedium meist nicht gegeben ist. Auch wurde ein Zusammenhang mit den oftmals ausschließlich globalen Analysen vermutet, was eine Anwendung auf individuelle Problemstellungen erschwert. Über diese Annahmen hinaus wurde im Zuge des Audits des Qualitätsmanagementsystems von einer externen GutachterInnengruppe im Abschlussbericht vermerkt, dass die geringe Nutzungsrate des Weiteren mit der abstrakten Sprache und der Fülle an Daten und Informationen in den Berichten zusammenhängen könnte (AAQ, 2018). Daraus wurde abgeleitet, dass die Effizienz und schlussendlich der Erfolg des Berichtswesens als Qualitäts- und Wissensmanagementinstrument im PDCA-Zyklus von der Reichweite, Aktualität, Verständlichkeit und der Spezifizierbarkeit der aufbereiteten Daten für den Bedarf der jeweiligen NutzerInnen abhängen (vgl. Deming, 1986).

## **2. Methode**

### **2.1. Entwicklung des digitalen Berichts: Das Ziel**

Im Mittelpunkt steht der Gedanke, ein digitales Medium in das universitäre Berichtswesen zu integrieren, das die Partizipation im Qualitäts- und Wissensmanagement durch die Nutzung der vorhandenen Daten auf allen Ebenen der Universität erhöht, indem es...

...Zugriff auf aktuelle Daten erlaubt (tagesaktuell bis hin zu kurzen Verzögerungen).

...verständlich aufbereitet ist, i. e. mit wenigen Worten auskommt.

...durch seine Interaktionsmöglichkeiten für individuelle Auswertungen konzipiert ist.

### **2.2. Technischer Hintergrund, Aufbau und Struktur**

Ausgehend von dieser Zielsetzung wurde der Digitale Bericht zum Großteil mit der statistischen Programmiersprache R und diversen Erweiterungen wie shiny und plotly programmiert (R Core Team, 2014; Chang, Cheng, Allaire, Xie, & McPherson, 2018; Sievert, 2018). Ein Python Skript steuert dabei automatisiert die tägliche Ausführung des R-Meta-Skripts, d. h. eines Skripts, welches die Datengrundlage für die Anwendungen des Digitalen Berichts täglich aktualisiert (Python Software Foundation, 2018). Dieses Meta-Skript greift auf weitere Teilskripts zurück, die im Zusammenspiel mit Standard Query Language (SQL) die nötigen Daten aus der Datenbank des Campus-Management-Systems extrahieren, aufbereiten und auf einem Server der Kunstuniversität Graz zur Nutzung bereitstellen. Die einzelnen Anwendungen dieses Mediums, sogenannte „Webapps“ und interaktive HTML-Dateien, sollen nach dem offiziellen Launch der momentan in Überarbeitung befindlichen Homepage der Kunstuniversität Graz in diese eingebunden und im Inter- bzw. Intranet zur Nutzung freigeschaltet werden. Der Zugang zum Bericht kann schlussendlich über jeden gängigen Webbrowser erfolgen.

Die im Rahmen dieses Mediums verfügbaren Daten und möglichen Auswertungen spiegeln die zentralen Größen der an der Kunstuniversität Graz im Berichtswesen abgebildeten Kennwerte wider. Jeder Teilbereich (ausgenommen das Kurzmanual) stellt den NutzerInnen im Browserinterface möglichst einfache und aus gängigen Betriebssystemen (Windows, Mac OS X, Linux) bekannte Tools zur Verfügung (z. B. Checkboxen, Slider, Schaltflächen). Als Ergebnis werden je nach Anwendung, Auswahl und Eingabe Tabellen und Abbildungen in Echtzeit am Bildschirm berechnet und dargestellt. Beispielscreenshots wurden im Anhang hinterlegt. Der Digitale Bericht ist derzeit in die in Tabelle 1 dargestellten Teilbereiche und Anwendungen unterteilt.

**Tabelle 1. Darstellung der Struktur des Digitalen Berichts mit Stand Februar 2018**

Teilbereich	Anwendungsbezeichnung	Kurzbeschreibung	Anwendungstypen
Einführung	Kurzmanual	Textmanual über die Verwendung der einzelnen Anwendungen	Text (keine Interaktion)
Leistungsdatenbank	Veranstaltungen	Interaktives 3D-Modell über die Anzahl der Veranstaltungen nach Monat und Jahr	Abbildung <sup>21</sup>
	Leistungen	Daten aus der Leistungsdatenbank mit Download-Funktion für die tabellarischen Auswertungen	Tabelle und Abbildung
Kernprozesse	Personal	Personaldaten im Vergleich mit Studierendenzahlen	Tabelle und Abbildungen
	Belegte Studien	Auswertungen zu den belegten Studien	Tabelle und Abbildungen <sup>22</sup>
	Lehre	Auswertungen zu Kenngrößen aus dem Bereich Lehre	Tabelle und Abbildungen
Verknüpfungen	Die Stabsabteilung Qualitätsmanagement	Verknüpfungs-Diagramm über die Aufgabenbereiche der Stabsabteilung Qualitätsmanagement	Abbildung <sup>23</sup>
	Wissenslandkarte	Wissenslandkarte mit Verknüpfungen zwischen Organisationseinheiten und Studienrichtungen	Abbildung

### 2.3. Teilbereiche und Anwendungen

Der Digitale Bericht ist nach momentanem Stand in vier Teilbereiche unterteilt. Es sind dies ein Kurzmanual, die Leistungsdatenbank, die Kernprozesse und Verknüpfungen von verfügbaren Informationen, Daten und Wissen an der Kunstuniversität Graz. Für ErstnutzerInnen und bei etwaigem Nachschlagebedarf wird mit dem Implementieren des Digitalen Berichts in einen Unterabschnitt der Homepage der Universität ein Kurzmanual verfügbar sein. Dieses listet die wesentlichen Operationen, die mit diesem Medium möglich sind und gibt einen Überblick über die Herangehensweise zur Erstellung eigener Auswertungen.

Der Teilbereich der Leistungsdatenbank besteht aus zwei Anwendungen: Zum einen gibt eine frei dreh-, schwenk- und zoombare dreidimensionale Oberfläche zu der Anzahl der Veranstaltungen an der Universität je Monat und Jahr Einblick in die saisonalen

<sup>21</sup> Beispiel in Anhang A hinterlegt.

<sup>22</sup> Beispiele in Anhang B1 und B2 hinterlegt.

<sup>23</sup> Beispiel in Anhang C hinterlegt.

Unterschiede im universitären Veranstaltungsbetrieb. Zum anderen können mit der interaktiven Webapp über alle Einträge in der Leistungsdatenbank individuelle Leistungsreports auf Ebene von Organisationseinheiten, Geschlecht der Leistungserbringenden, Leistungskategorie und Einzelleistung erstellt werden. Mittels Downloadfunktion können diese Reports im PDF-Format mit Datumsstempel gespeichert werden.

Der Teilbereich der Kernprozesse der Universität bietet umfangreiche Auswertungsmöglichkeiten in Tabellen- und Abbildungsform zu Schichtungsmerkmalen im Personal, belegten Studien und Kenngrößen aus der Lehre. Diese Webapps sind wesentlich umfangreicher als die der Leistungsdatenbank. Sie decken die meisten der nicht gesetzlich verankerten Kenngrößen des Berichtswesens der Kunstuniversität Graz ab. Das heißt, es können Auswertungen mit aktuellen Daten (und im Zeitverlauf) nachgebildet werden, wie sie zum Beispiel in der Mini-Wissensbilanz oder dem Gender & Diversity Bericht zu einem bestimmten Stichtag vorliegen.

Der vierte Teilbereich besteht aus zwei sogenannten Chord-Diagrammen, die an der Universität vorhandene Informationen, Daten und Wissen in zwei separaten Bereichen abbilden. Die Stabsabteilung Qualitätsmanagement wird hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Aufgaben im ersten der beiden interaktiven Diagramme dargestellt. Wird ein Knotenpunkt ausgewählt, leuchten alle mit ihm verknüpften Punkte auf. So können sich NutzerInnen beispielsweise die Tätigkeitsbereiche einzelner MitarbeiterInnen der Stabsabteilung anzeigen lassen und diese dann gezielt kontaktieren. Dasselbe Prinzip kommt bei dem zweiten Diagramm (Wissenslandkarte) dieses Teilbereichs zum Tragen. Hier werden auf Basis der in der Datenbank vorhandenen Lehrveranstaltungen, welche jeweils von Lehrenden an bestimmten Organisationseinheiten gehalten werden, Verknüpfungen zu den Studienrichtungen hergestellt, welche von BelegerInnen dieser Studienrichtungen besucht werden. Somit ergibt sich ein komplexes Netzwerk an Verbindungen zwischen Organisationseinheiten und Studienrichtungen, die auf ihre gegenseitige Beziehung zueinander untersucht werden können. Es kann dadurch zum Beispiel angezeigt werden, an welchen Organisationseinheiten eine bestimmte Studienrichtung mit Lehrveranstaltungen vertreten ist und vice versa.

#### **2.4. Qualitätssicherung während der Entwicklung**

Nicht nur steht der Digitale Bericht in seiner Funktion für Qualitätssicherung und -entwicklung auf allen Ebenen einer Universität, auch ihm selbst stellt sich der Anspruch nach Sicherstellung seiner Qualität in allen Entwicklungsphasen. Aus diesem Grund wurde er in der Konzeptionsphase regelmäßig fachspezifischen und fachfremden sowie universitätsinternen und -externen Einzelpersonen insgesamt für mehrere Stunden zur Verfügung gestellt. Daraus wurden diverse Verbesserungspotentiale abgeleitet und umgesetzt sowie Fehlerbehebungen durchgeführt. Im Rahmen einer Session der Tagung, welche der Publikation dieses Werkes vorausging, wurde der Digitale Bericht in einer stabilen Version lokal auf mehreren Rechnern einem internationalen Fachpublikum präsentiert. Dadurch konnten diverse noch unberücksichtigte Gesichtspunkte in die Entwicklung miteinfließen und ergeben die derzeitige Fassung, welche später mit wenigen Anpassungen im Internet verfügbar sein soll.

### **3. Diskussion**

#### **3.1. Qualitätssicherung nach Implementierung und Datenclearing**

Nach der Implementierung müssen sich NutzerInnen auf die Richtigkeit ihrer interaktiv erstellten Auswertungen verlassen können. Berichte, die „träge“ als Print- bzw. Digitalversion veröffentlicht werden, durchlaufen in der Regel eine manuelle Überprüfung ihres Datenmaterials auf logische Konsistenz durch die AutorInnen selbst und in seltenen Fällen durch Dritte. Bei den Überlegungen zum Datenclearing des Digitalen Berichts ergab sich insofern eine Herausforderung, als dass dieses ohne Beteiligung durch Dritte, wie es beispielsweise bei der Wissensbilanz durch das BMBWF erfolgt, und regelmäßige sowie aufwändige manuelle Überprüfungen auskommen muss. Eine händische Überprüfung der Datenlage oder des zugrundeliegenden Codes kann nur im Anlassfall erfolgen, wenn die automatische Logging- und Berichtsfunktion Fehler in der Ausführung verzeichnet. Durch die teilweise tägliche Erneuerung der Datenbasis musste daher eine ökonomische Lösung zur regelmäßigen Qualitätsüberprüfung gefunden werden. Um eine möglichst hohe Datenvalidität zu gewährleisten, enthalten deshalb die Programm-Skripts zur Erstellung der Datenbasis für die einzelnen Anwendungen einen Datenclearing-Mechanismus, der bei ihrer täglichen Ausführung zum Tragen kommt. Dieser überprüft, ob sich in der Datenbank seit der letzten Aktualisierung etwas geändert hat und erstellt bei Bedarf die jeweilige Datenbasis neu. Außerdem gibt es vordefinierte Stichtage, an denen alle Daten aller Anwendungen aus der Datenbank neu abgefragt und aufbereitet werden, selbst wenn es seit der letzten Überprüfung keine (sichtbaren) Änderungen gegeben hat. Der letzte Aktualisierungszeitpunkt ist für NutzerInnen im bzw. direkt unter dem Titelfeld im Großteil der Anwendungen ersichtlich (abhängig von den technischen Möglichkeiten), um diesen Prozess transparent zu halten.

#### **3.2. Charakteristika und Limitationen**

Noch vor der tatsächlichen Implementierung des Digitalen Berichts auf der Homepage der Kunstuniversität Graz steht die Frage im Mittelpunkt, ob er in seiner derzeitigen Konzeptualisierung bzw. seinem derzeitigen Stadium in der Lage ist, das zuvor definierte Ziel zu erfüllen. Dieses digitale Medium unterscheidet sich deutlich vom üblicherweise „starr“ Berichtswesen als Printmedium. Daraus ergeben sich neue Potentiale und neue Chancen, aber auch kritische Punkte, welche zum Teil erst im zukünftigen Diskurs genauer betrachtet werden können. Eine klare Antwort, inwieweit das Ziel – die Nutzung des Berichtswesens im Sinne des Qualitäts- und Wissensmanagements zu erhöhen – erreicht werden kann, kann es daher zum jetzigen Stand noch nicht geben. Dennoch können Hinweise darauf bereits in der derzeitigen Phase identifiziert werden.

Hervorzuheben ist diesbezüglich die interaktive Natur der unterschiedlichen Anwendungen, welche zum Individualisieren von Auswertungen und dem Experimentieren mit den Daten einladen. Wo in Printmedien unveränderliche Tabellen und Abbildungen präsentiert werden und tiefergehende Schichtungen oder Auswertungen von zeitlichen Entwicklungen explizit von der dafür zuständigen Stelle angefordert werden müssen, kann hier sowohl zielgerichtet als auch explorativ vorgegangen werden, um die gewünschten Informationen zu erhalten. Jedoch muss in diesem Zusammenhang auch beachtet werden, dass die Komplexität der jeweiligen Auswertung und der Nutzen, der daraus gezogen werden kann, zu einem bestimmten Maß von den jeweiligen NutzerInnen abhängig sind. Das bedeutet, dass ein bestimmtes Grundverständnis für die ausgegebenen Tabellen und Abbildungen Voraussetzung

dafür ist, die abgebildeten Informationen zielgerichtet einzusetzen. Da der Digitale Bericht keine vollumfänglichen und spezifischen Interpretationen der Auswertungen darzustellen vermag, müssen die NutzerInnen über die vordefinierten und sich dynamisch verändernden Zusatzinformationen hinaus ein eigenes Fazit ziehen.

Das muss aber nicht zwingend bedeuten, dass sich dadurch die zukünftige Verwendung des Digitalen Berichts auf eine ähnlich kleine Zielgruppe wie das derzeitige Berichtswesen beschränkt. Durch diese Reduziertheit von (abstrakter) Sprache können die Anwendungen auch Personengruppen ansprechen, die bisher weniger im Kontakt mit dem klassischen Berichtswesen waren. Durch die einfache Erreichbarkeit auf der Homepage ergibt sich die Chance, bestimmte Auswertungen nicht, wie bisher üblich, explizit zu beauftragen, sondern selbst die gewünschten Informationen herauszufiltern. Überdies wurde eine Verknüpfung zur Leistungsdatenbank geschaffen, die tagesaktuelle Auswertungen und somit ein direktes Feedback über die eingetragenen Leistungen erlaubt. Der alljährliche Report im Rahmen der Mini-Wissensbilanz der Kunstuniversität Graz auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. Organisationseinheiten) kann dies nicht leisten. Daher könnte diese Möglichkeit zum direkten Feedback einerseits die Nutzung des Digitalen Berichts attraktiver machen und andererseits die Anzahl der eingetragenen Leistungen erhöhen. In diesem Kontext kann beispielsweise zusätzlich zum individuellen Leistungen-Report von Lehrenden in personenbezogenen Evaluierungsverfahren (z. B. Gehaltserhöhungen) ein mit dem Digitalen Bericht erstellter Auszug aus der Datenbank ergänzend im Verfahren herangezogen werden.

Ähnlich zur Struktur von Berichten im Printformat muss der Digitale Bericht seine jetzige Form nach dem offiziellen Launch nicht zwangsläufig für immer beibehalten. Ein Vorteil der Erweiterung des Berichtswesens als Qualitäts- und Wissensmanagementinstrument mittels digitaler Medien liegt in der damit einhergehenden inhaltlichen Flexibilität und raschen Erweiterbarkeit. Das bedeutet, nachträgliche Programmierungen von neuen Funktionalitäten und Auswertemodalitäten in den Anwendungen sowie gänzlich neue Anwendungen können bei Bedarf den bestehenden Bericht erweitern.

### **3.3. Reale Situation an Universitäten**

Diese Charakteristika und Limitationen müssen jedoch im Lichte der realen Situation an Universitäten betrachtet werden. Durch die Reduziertheit von Sprache sind NutzerInnen, wie erwähnt, auf ihre eigenen interpretatorischen Fähigkeiten angewiesen. Mehrere Testsessions mit Fachpublikum und fachfremden Personen zeigten, dass die Einarbeitungszeiten pro Person unabhängig vom Personenkreis stark variieren, bis für sich sinnvolle Aussagen auf Basis der vorliegenden Auswertungen getroffen werden können. In diesen Testsessions gab es keine Möglichkeit, zuvor das Kurzmanual zur Bedienung zu lesen, da anzunehmen ist, dass später im Realbetrieb der größte Teil der NutzerInnen die Anleitung überspringen wird. Die Menge an verfügbaren Schichtungsoptionen und Darstellungsmöglichkeiten – insbesondere in den Webapps – könnten besonders für universitätsfremde Personen (z. B. StudienwerberInnen) wenig selbsterklärend sein und zur Verlängerung der Einarbeitungszeit beitragen oder gar abschreckend sein. Bis zur Live-Schaltung des Digitalen Berichts wird das Layout immer weiter reflektiert werden müssen, um in Anbetracht der technischen Möglichkeiten die NutzerInnenfreundlichkeit zu erhöhen, ohne die Funktionalitäten einzuschränken.

Vom Fachpublikum wurde in den Testsessions die vom Digitalen Bericht gebotene Transparenz bis hinein zu stark individualisierten Auswertungen positiv hervorgehoben. Sie kann die Basis dafür sein, die es braucht, um die Partizipation im Qualitäts- und Wissensmanagement zu erhöhen. Allerdings wurde auch kritisch reflektiert, da eine

solch transparente Verfügbarkeit von Informationen zu Kenngrößen wie Indikatoren in der Lehre, Leistungsbeurteilungen, Studien, Internationalität und anderen Bereichen die Konkurrenz befeuern könnte. Damit ist gemeint, dass man potentiellen StudienwerberInnen und BewerberInnen auf offene Stellen im künstlerisch-wissenschaftlichen und administrativen Bereich die Möglichkeit gibt, die Bedingungen in ihrem Fach- bzw. Interessensbereich an der Universität bis ins Detail zu beleuchten. Das kann möglicherweise zu einer Art Extremgruppenselektion führen, insofern, als dass es mehr Bewerbungen auf an der Universität als stark empfundene Bereiche geben kann und weniger auf als gegenteilig empfundene Bereiche. Das bedingt dennoch die zuvor erwähnte (und subjektiv gefärbte) Interpretationsfähigkeit der BewerberInnen in Hinblick auf die von ihnen erstellten Auswertungen. So können unter Umständen potentiell exzellente BewerberInnen davon absehen, die Universität als Arbeits- bzw. Studienort zu wählen. Umgekehrt ist es aber genauso denkbar, dass eine Karriere gerade deswegen an einer bestimmten Einrichtung angestrebt wird. Eine klare Aussage, ob und in welche Richtung sich eine solche Selektion entwickeln könnte, kann nicht getroffen werden und liegt darüber hinaus nicht im Einflussbereich einer Universität. Trotz dieser Möglichkeiten wird eine solche Auslese wahrscheinlich nur in einem eingeschränkten Rahmen stattfinden, betrachtet man andere Organisationen und Einrichtungen, die diese Art der Transparenz nicht für die Öffentlichkeit zugänglich bieten (wollen). Vor einer signifikanten Präselektion von BewerberInnen und einer möglichen Stärkung der Konkurrenz steht zuerst die Verfügbarkeit vergleichbar transparenter Systeme, die es externen NutzerInnen erlaubt, Vergleiche anzustellen und Schlüsse daraus zu ziehen.

### **Abgrenzung Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung**

Ob der digitalen Natur und der geplanten Verfügbarkeit des Digitalen Berichts im Internet, liegt der Vergleich mit dem Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung nahe (BMBWF, 2019). Ähnlich dem Digitalen Bericht können die dort verfügbaren Daten rückwirkend auf einige Jahre tabellarisch nach Bedarf geschichtet und ausgewertet werden. Zudem erlauben diese Daten Vergleiche zwischen den Universitäten, wie sie mit dem Digitalen Bericht nicht möglich sind. Dieser kann derzeit nur auf die an der Universität vorhandenen Daten fokussieren, um die Tagesaktualität dieser zu gewährleisten. Außerdem finden sich im Datawarehouse die Daten ähnlich zum herkömmlichen universitären Berichtswesen nur zeitverzögert über bestimmte Zeiträume bzw. an bestimmten Stichtagen wieder. Im Gegensatz dazu ist es je nach Programmierung im Digitalen Bericht möglich, Zeiträume willkürlich festzulegen, ohne sich an diese Zeiträume und Stichtage binden zu müssen. Dies ist in einigen Fällen sinnvoll, wenn beispielsweise die Eintragung von Leistungen oder Veranstaltungen über bestimmte Zeiträume ausgegeben werden kann (z. B. explizit in den Semester- oder Sommerferien). Des Weiteren kann diese Ungebundenheit an vordefinierte Zeiträume und Stichtage von Personen, die selbst Leistungen eintragen, dazu genutzt werden, die Auswertungen auf noch individuellere Fragestellungen herunter zu brechen. Wo im Datawarehouse nur tabellarische Ausgaben möglich sind, erweitert der Digitale Bericht das Spektrum um Visualisierungen in verschiedenen Formen. Daraus ergibt sich dessen Kernziel, wie es beim Datawarehouse nicht der Fall ist: Die Partizipation im Qualitäts- und Wissensmanagement einer Universität auf allen Ebenen zu stärken. Es entsteht eine höhere Zugänglichkeit für diverse Personengruppen, wohingegen das Datawarehouse tendenziell für eine kleine Zielgruppe – Personen, die die Daten weiterverarbeiten – gemacht ist.

### **3.4. Conclusio**

Zusammengefasst birgt diese Weiterentwicklung eines an vielen Hochschulen fest implementierten Qualitätsmanagementinstruments die Chance, häufiger als Basis für und zum Monitoring von strategischen Entscheidungen herangezogen zu werden. Daraus resultiert eine direkte und bidirektionale Beziehung zu den operativen Kernprozessen des Wissensmanagements im Rahmen des PDCA-Zyklus der Qualitätsstrategie der Kunstuniversität Graz, die so auch auf andere Hochschulen übertragbar ist (vgl. z. B. Dick & Wehner, 2002; Derboven, Dick, & Wehner, 1999; vgl. Deming, 1986; Wagner & Gottinger, 2017).

## 4. Literaturverzeichnis

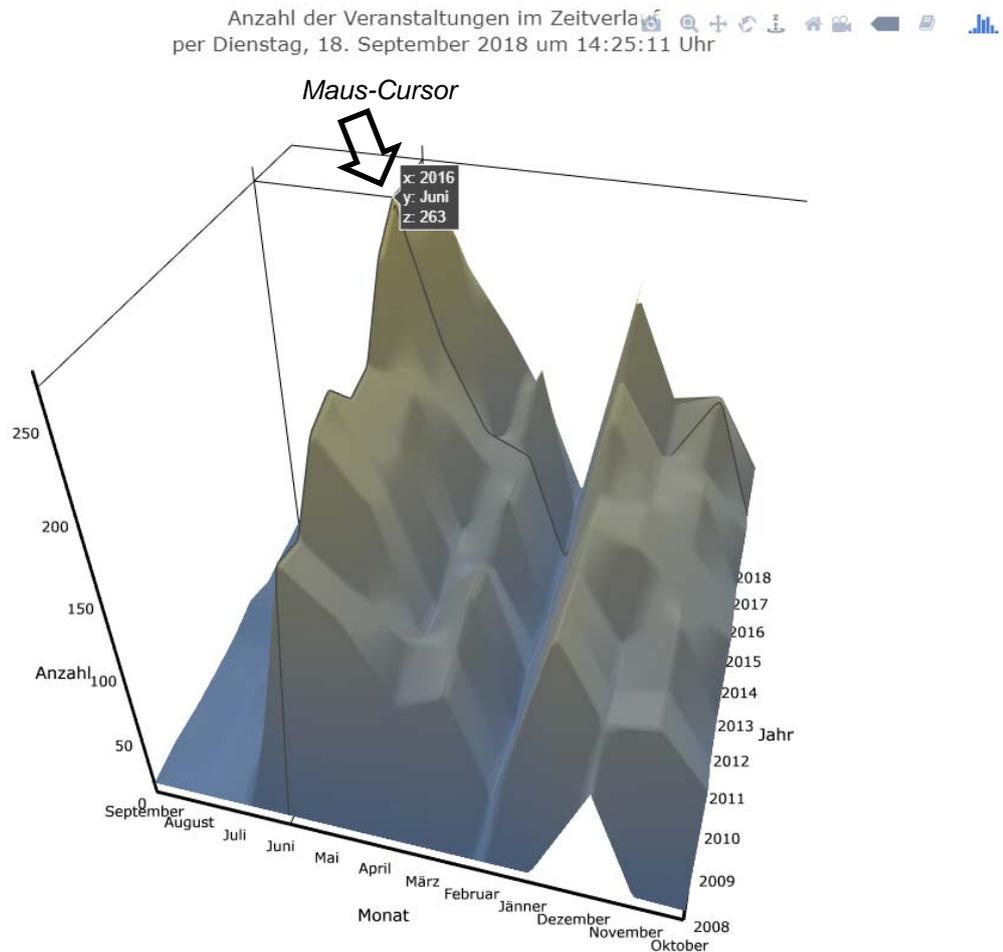
- AAQ (2018): Quality Audit der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz. Von [http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb\\_-\\_quality\\_audit\\_nach\\_institutionen/universitaet\\_fuer\\_musik\\_und\\_darstellende\\_kunst\\_graz/Bericht-Quality-Audit.pdf](http://aaq.ch/download/verfahrensberichte/vb_-_quality_audit_nach_institutionen/universitaet_fuer_musik_und_darstellende_kunst_graz/Bericht-Quality-Audit.pdf) abgerufen.
- Bildungsdokumentationsverordnung Universitäten (2002): Bildungsdokumentationsverordnung Universitäten (BidokVUni), Fassung vom 28.09.2018.
- BMBWF (2019). Datawarehouse Hochschulbereich des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Von <https://oravm13.noc-science.at/apex/f?p=103:36:0::NO::> abgerufen.
- Chang, W., Cheng, J., Allaire, J., Xie, Y., & McPherson, J. (2018): shiny: Web Application Framework for R. Von <https://CRAN.R-project.org/package=shiny> abgerufen.
- Deming, W. E. (1986): The key to Japan's competitive success. New York: McGraw-Hill.
- Derboven, W., Dick, M., & Wehner, T. (1999): Erfahrungsorientierte Partizipation und Wissensentwicklung: die Anwendung von Zirkeln im Rahmen von Wissensmanagementkonzepten. Hamburg: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002): Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In W. Lüthy, E. Voit, & T. Wehner, Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele (S. 7-27). Zürich: vdf.
- European Commission (2016): Guidelines on the Qualification and Classification of stand alone software used in healthcare within the regulatory framework of medical devices. Abgerufen am 10. 11 2018 von Guidelines on the Qualification and Classification of stand alone software used in healthcare within the regulatory framework of medical devices: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/17921/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz (HS-QSG) (2011): Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz, Fassung vom 28.09.2018.
- Python Software Foundation (2018): Python Language Reference, version 3.6. Von <http://www.python.org> abgerufen.
- R Core Team (2014): R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. Wien.
- Richtlinie 90/385/EWG zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über aktive implantierbare medizinische Geräte (20. 06 1990): Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, L189. Abgerufen am 27. 11 2018 von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:31990L0385&from=EN>
- Richtlinie 93/42/EWG des Rates für Medizinprodukte (14. 06 1993): Amtsblatt der Europäischen Union, L 169. Abgerufen am 27. 22 2018 von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A31993L0042>

- Richtlinie 98/79/EG über In-vitro-Diagnostika (07. 12 1998): Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften. Abgerufen am 28. 11 2018 von <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:31998L0079&from=EN>
- Schmid, M. (2018): Medical Software und APPs gesetzeskonform entwickeln. Medical Software und APPs gesetzeskonform entwickeln. Wien: en.co.tec Schmid KG.
- Siegel, V. (2005): Software-Escrow. Informatik Spektrum, 5, S. 403-406. doi:10.1007/s00287-005-0022-3.
- Sievert, C. (2018): plotly for R. Von <https://plotly-book.cpsievert.me> abgerufen.
- Universitätsgesetz (UG) (2002): Universitätsgesetz 2002, Fassung vom 08.01.2019.
- Wagner, D. & Gottinger, M. (2017): Die Qualitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz. Graz: Universität für Musik und darstellende Kunst Graz.
- Wissensbilanz-Verordnung 2016 (WBV) (2016): Wissensbilanz-Verordnung 2016, Fassung vom 28.09.2018.

## 5. Anhang

### Anhang A: Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zu den Veranstaltungen an der Kunstuniversität Graz.

Beim Mouseover über einen bestimmten Bereich werden die hinterlegten Daten angezeigt. Die Abbildung des am Bildschirm frei drehbaren 3D-Modells zeigt an, dass im Jahr 2016 im Monat Juni 263 Veranstaltungen an der Kunstuniversität Graz stattgefunden haben bzw. in CampusOnline® hinterlegt sind.



## Anhang B1: Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zu den belegten Studien an der Kunstuniversität Graz – Tabelle.

Hier dargestellt sind tabellarische Werte, basierend auf der Auswahl in der Bedienoberfläche (weitere Optionen sind weiter unten am Bildschirm zu finden, hier nicht zu sehen). Der Text im Feld „Information über die dargestellten Daten“ verändert sich dynamisch, abhängig von den Eingaben der NutzerInnen. Hinweistexte werden auf der gleichen Basis ein- und ausgeblendet.

### Die belegten Studien auf einen Blick

**Bedienoberfläche**

*Filter*  
Ändern des Semesters.

**Semester festlegen**

Sommersemester 2018

*Tabellenspalten*  
Variable in Tabellenspalten verschieben.

**Spalten-Variablen**

Keine  
 Studienrichtung  
 Geschlecht  
 Status

*Zusatzinformationen in den Daten*  
Ein- / Ausblenden von Zusatzinformationen.

Nullwerte  Aus

Fach / Instrument  Aus

*Checkboxes*  
Daten ein- bzw. ausschließen.

**Studienrichtung**

Bühnengestaltung  
 Computermusik  
 Darstellende Kunst  
 Dirigieren  
 Doktorat (künstlerisch-wissenschaftlich)

Belegte Studien an der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz per Donnerstag, 4. Oktober 2018 um 13:43:40 Uhr

Hinweis: Daten für das aktuelle und rückwirkend für 5 abgeschlossene Studienjahre hinterlegt.



Tabelle    Abbildung01    Abbildung02    Abbildung03    Abbildung04

### Tabelle der belegten Studien

**Hinweis:**

Belegte Studien beziehen sich auf alle in diesem Semester belegten Studien, sie verstehen sich inklusive neu begonnener Studien und exklusive der abgeschlossenen Studien.

Studienrichtung	Status	Frauen	Männer	Gesamt
Bühnengestaltung	Belegte Studien	17	4	21
Computermusik	Belegte Studien	6	16	22
Darstellende Kunst	Belegte Studien	14	16	30
		37	36	73

**Information über die dargestellten Daten**

Die Darstellung enthält Daten aller ausgewählten Subkategorien.

Alle Kategorien aus denen nicht mindestens eine Subkategorie angewählt wurde, fließen **zur Gänze mit all ihren Subkategorien** in die Berechnungen ein.

Es sind dies:

**Studienart**

Diplomstudium, Bachelorstudium, Masterstudium, Doktoratstudium

**Zulassung**

Ordentlich, Interuniversitäre Mitbelegung

**Hinweis:** Die Darstellung zeigt die Anzahl der belegten ordentlichen Studien inklusive der interuniversitär mitbelegten Studien!

**Herkunft**

## Anhang B2: Beispielhafte Veranschaulichung der Anwendung zu den belegten Studien an der Kunstuniversität Graz – Abbildung.

Dieser Screenshot stellt eine der Abbildungen nach Modifikation einiger Parameter dar. Zu sehen sind die Verteilungen und Stichprobengrößen der belegten Studien an der Kunstuniversität Graz in Hinblick auf die Staatszugehörigkeit der BelegerInnen der angezeigten Studienrichtungen. Die Größe der Kreisdiagramme ist proportional zu den Stichprobengrößen nach Wurzeltransformation.

### Die belegten Studien auf einen Blick

**Bedienoberfläche**

*Filter*  
Ändern des Semesters.

**Semester festlegen**

Sommersemester 2018

*Inhalt der Datenachse*  
Daten zur Bestimmung der Anteile der Herkunft festlegen.

**Achsen-Variable**

Keine

Studienrichtung

Studienart

Zulassung

Geschlecht

Status

*Zusatzinformationen in den Daten*  
Ein- / Ausblenden von Zusatzinformationen.

Fach / Instrument  Aus

Ein Datenbeschriftung

Kreis Diagrammtyp

*Checkboxes*  
Daten ein- bzw. ausschließen.

**Studienrichtung**

Bühnengestaltung

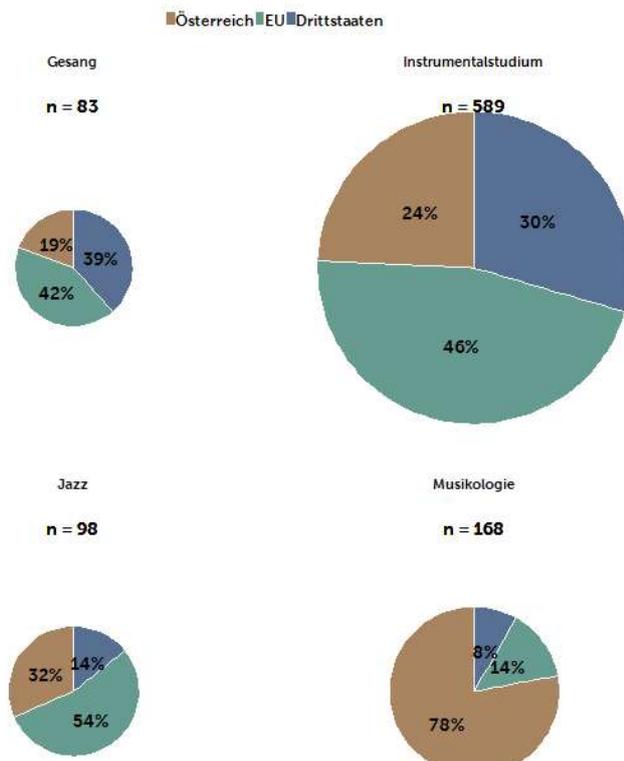
Belegte Studien an der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz per Donnerstag, 4. Oktober 2018 um 13:43:40 Uhr

Hinweis: Daten für das aktuelle und rückwirkend für 5 abgeschlossene Studienjahre hinterlegt.



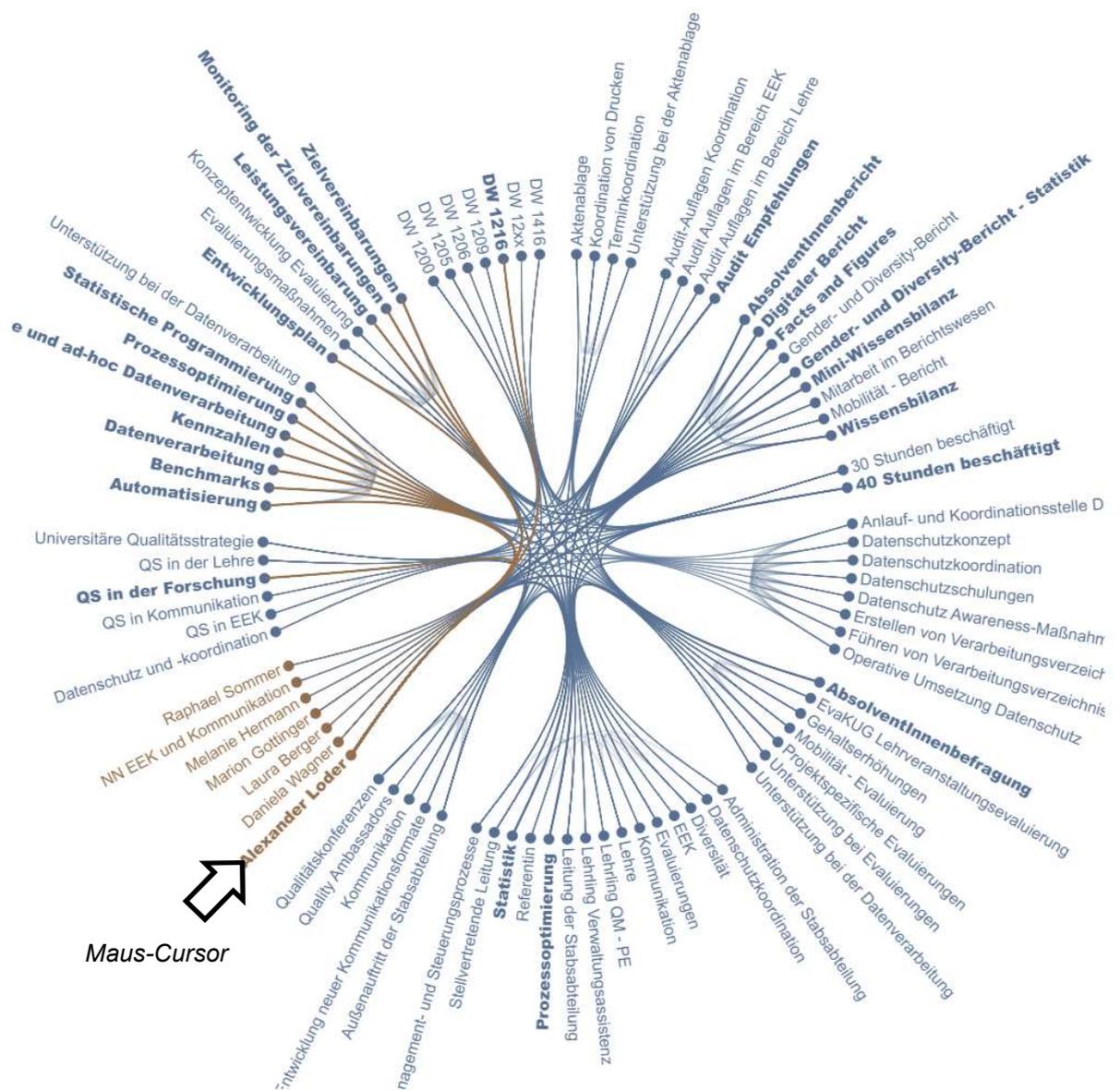
Tabelle **Abbildung01** Abbildung02 Abbildung03 Abbildung04

### Anteile der Herkunft der Personen in den belegten Studien



## Anhang C: Beispielhafte Veranschaulichung des Verknüpfungs-Diagramms der Aufgabenbereiche der Stabsabteilung Qualitätsmanagement.

Beim Mouseover über ein Textfeld werden alle damit verbundenen Knotenpunkte hervorgehoben. So lassen sich Zuständigkeiten und vorhandenes Wissen schnell erkennen.





**ANLASSFALL PERSONALWECHSEL – WISSENSMANAGEMENT IN DER  
METHODENGELEITETEN PRAXIS DER QUALITÄTSSICHERUNG**

**Franziska Kurka<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universität Wien, Wien, Österreich  
E-Mail: [franziska.kurka@univie.ac.at](mailto:franziska.kurka@univie.ac.at)  
DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-6

Wien, 29. März 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	87
Abstract.....	87
1. Einleitung .....	88
2. Personalveränderungen als Anlass für Wissensmanagement .....	88
3. QM-Aufgabenbereich Berufungsverfahren .....	88
4. Theoretische Bezüge aus dem Wissensmanagement .....	89
4.1. Kontextspezifische Definition von Wissensmanagement .....	89
4.2. Relevante Modelle des Wissensmanagements im Anlassfall.....	90
5. Methoden und Ziele des Wissenstransfers betreffend den Aufgabenbereich Berufungsverfahren .....	91
5.1. Ablauf des Wissenstransferprozesses im Anlassfall .....	91
6. Kritische Reflexion des Wissenstransferprozesses.....	93
7. Conclusio .....	94
8. Fazit .....	94
9. Literaturverzeichnis .....	95

# Anlassfall Personalwechsel – Wissensmanagement in der methodengeleiteten Praxis der Qualitätssicherung

Franziska Kurka<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universität Wien, Wien, Österreich  
E-Mail: franziska.kurka@univie.ac.at  
DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-6

## Kurzfassung

Personalwechsel und die damit verbundene Übernahme von Aufgaben durch andere interne oder neu hinzukommende 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 QM-Teilbereich Berufungsverfahren werden in diesem Beitrag Werkzeuge des Wissensmanagements zur Strukturierung einer geordneten Übergabe von Aufgabenbereichen für den Gebrauch im QM exemplarisch vorgestellt und schließlich in Hinblick auf diese kritisch reflektiert.

**Schlagwörter:** Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Wissenstransfer, Personalwechsel, Personaländerung, Übergabeprozess, Berufungsverfahren

## Abstract

Personnel changes and the shifting of tasks to other internal or newly recruited staff members related to this is a regular event, which quality management can readily deal with through specific knowledge transfer requirements. This article describes practice example on the handover of a process responsibility in the QM-area of appointment procedures and deals with the knowledge management tools suitable for structuring an orderly transfer process of task areas for use in QM, which are presented in an exemplary manner and critically examined.

**Keywords:** Quality Assurance, Quality Management, Knowledge Management, Knowledge Transfer, Change of Personnel, Turnover of Staff, Appointment Procedure

## 1. Einleitung

Personalveränderungen sind ein allgegenwärtiges Phänomen der Arbeitswelt, das aus verschiedenen Perspektiven erlebt werden kann: Ein neuer Job wird angetreten, intern ein neues Aufgabengebiet oder eine neue Position übernommen, neue oder eigene MitarbeiterInnen sollen an ein neues Aufgabengebiet bzw. an eine neue Position herangeführt werden. Personalwechsel können vielfältige Ursachen und Bedingungen haben. Eines aber ist all diesen Prozessen zu eigen: Für Aufgaben oder Positionen relevantes Wissen muss an die antretende Arbeitskraft übertragen werden. Dazu kommt, dass mit der Wichtigkeit dieses Wissens für die Organisation die Dringlichkeit einer geordneten Übergabe wächst. Im Bereich des Qualitätsmanagements (QM), so die vorangeschickte These, steht eine solche Übergabe zusätzlich und verstärkt unter der Anforderung einer qualitätssichernden Praxis, die auf vielfältigen Ebenen Kontinuität gewährleisten wird können müssen.

Ziel und Inhalt dieses Beitrags ist daher dreierlei: Es soll 1) ein durch Personalwechsel bedingter Wissens- und Erfahrungstransfer durch Vorstellung eines erfolgreichen theorie- und methodengeleiteten Praxisbeispiels im Bereich Berufungsverfahren vorgestellt werden. Dadurch soll 2) durch den kritischen Rückblick eine Reflexion auf das Verhältnis von Qualitätsmanagement (QM)/Qualitätssicherung (QS) und Wissensmanagement (WM) angestoßen werden und 3) eine Mobilisierung von Bewusstsein und Ideen bezüglich der Übergabe von Verantwortlichkeiten im QM-Bereich bewirkt werden.

## 2. Personalveränderungen als Anlass für Wissensmanagement

Personalwechsel und -veränderungen sind wie erwähnt vielfältig verursacht, bedingt und situiert. Diese Veränderungen können schlagartig und plötzlich oder lange vorhergesehen und erwartet sein. Nicht in jedem Fall kann Wissensmanagement gleichermaßen konsequent in den Prozess eines erforderlichen Wissenstransfers integriert sein. Im Besonderen kann Wissensmanagement als Methode der Wissenssicherung und -weitergabe im Fall von Personalveränderungen dann gut greifen, wenn diese im Vorhinein bekannt sind. Diese Planbarkeit ermöglicht den Raum, methodisch passgenau an die Übergabe heranzugehen, relevante Personen(gruppen) zu involvieren, spezifisches Interesse seitens der zugeordneten Führungsebene entstehen zu lassen, und nicht niedergeschriebenes (ExpertInnen)Wissen zu sichern und maximal gut in der Organisation zu behalten. Im hier beschriebenen Fall waren diese optimalen Bedingungen, die für eine informierte und umfassend interessensgetragene Planbarkeit von Wissenstransfer bei Personalwechsel gegeben sein sollten, erfüllt. Die gute Abgrenzbarkeit eines zentralen Aufgabengebiets war mit dem Bereich Berufungsverfahren außerdem gegeben.

## 3. QM-Aufgabenbereich Berufungsverfahren

An der Universität Wien sind alle hochrangigen Verfahren der wissenschaftlichen Personalbesetzung durch die Qualitätssicherung gestützt und begleitet. So auch das Verfahren zur Besetzung von ordentlichen unbefristeten Universitätsprofessuren. Die (sog.) Besondere Einrichtung für Qualitätssicherung (BEfQS) der Universität Wien ist in zwei Phasen des Berufungsverfahrens eingebunden und zu einer unabhängigen Stellungnahme angehalten: 1. Phase: Stellungnahme zum Vorschlag jener Liste an Personen, die lt. Berufungskommission zum öffentlichen Hearing eingeladen werden sollen und 2. Phase: Stellungnahme zum Berufungsvorschlag (Dreierliste) der

eingesetzten Berufungskommission. Beide Stellungnahmen ergeben direkt an das Rektorat und unterstützen eine qualitätsgesicherte Entscheidungsfindung. Untenstehende Ablaufgraphik veranschaulicht den Prozess des Berufungsverfahrens samt aller inhaltlich und formal-rechtlich einbezogenen Organisationseinheiten und macht die beiden Eingriffspunkte der BEfQS gut sichtbar (Spalte ganz rechts).

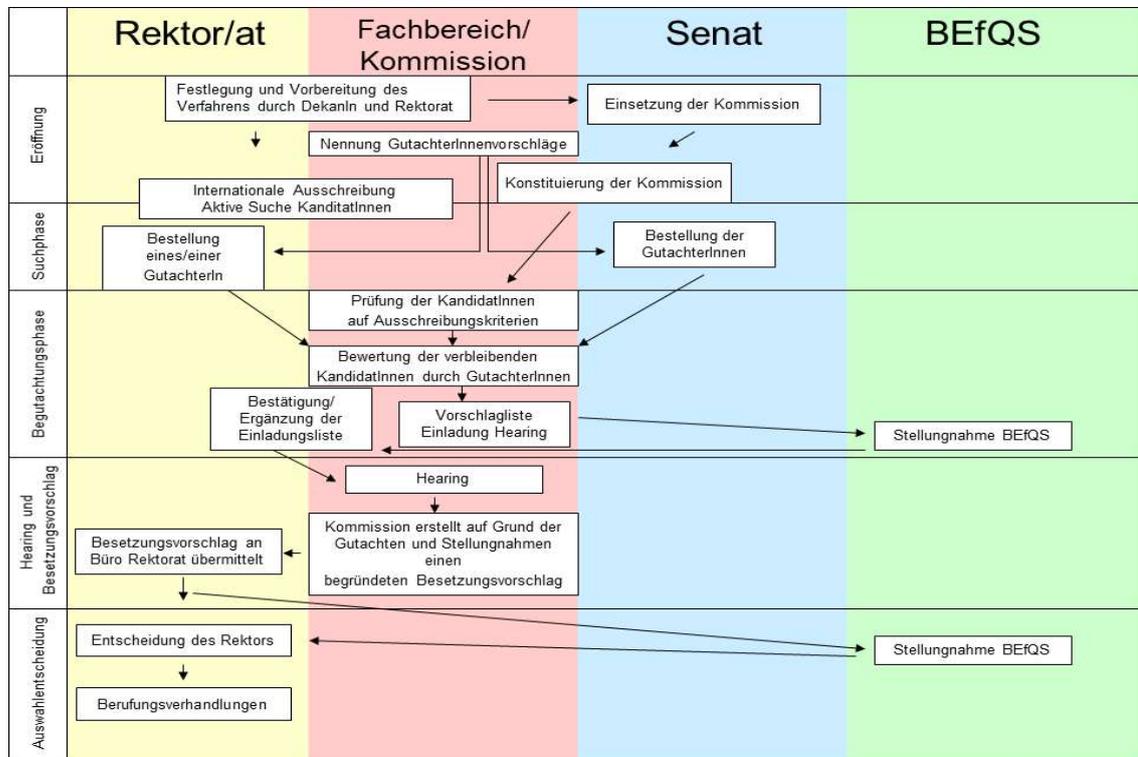


Abbildung 1. Berufungsverfahren an der Universität Wien (BEfQS, 2012)

Die Stellungnahme umfasst jeweils einen Prüfbericht, der im Wesentlichen zu den beiden unterschiedlichen Zeitpunkten folgende Bereiche behandelt: 1. Ausschreibungstext, 2. BewerberInnenlage, 3. GutachterInnen, 4. Anschreiben an die GutachterInnen, 5. Qualität der Gutachten, und 6. Passung der Gutachten mit dem Vorschlag für die Hearingliste bzw. dem Berufungsvorschlag. Die einzelnen Bereiche erhalten je nach Charakterisierung eine Bewertung von unauffällig (positive Ausprägung) über teilweise auffällig bis auffällig (negative Ausprägung). Dieser Tätigkeitsbereich, der von großer Wichtigkeit für die Organisation der Universität Wien ist, sollte nun nach ca. 15 Jahren anlässlich eines Personalwechsels so übergeben werden, dass die Qualität der unabhängigen Stellungnahmen und die Kontinuität der Prüfpraxis gewährleistet werden konnte. Durch die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit dieser Übergabe konnte ein in Orientierung an Wissensmanagementmodellen theorie- und methodengeleiteter Übergabeprozess gestaltet und umgesetzt werden.

## 4. Theoretische Bezüge aus dem Wissensmanagement

### 4.1. Kontextspezifische Definition von Wissensmanagement

Es gibt – wie in jedem wissenschaftlich behandelten theoretischen Feld – vielfältige Definitionen von Wissensmanagement, auf die hier nicht im Einzelnen eingegangen werden soll. Die Autorin schließt sich einem Verständnis an, das davon ausgeht, dass der Kontext der Gestaltung und Anwendung von Wissensmanagement dieses

Verständnis bedeutend mitbestimmt (s. z. B. Ackermann et al., 2018; Lehner et al. 2008). Im gegebenen Fall liegt daher die Betonung auf dem Wissensübertragungsprozess und es wird kontextspezifisch folgende Definition vorgeschlagen:

Wissensmanagement ist die methodisch geleitete, organisational eingebettete, personell begrenzte und sozio-technisch gestützte Übertragung von handlungs- und aufgabenrelevanten Informationen, Wissen und Know-How zum Erhalt der Kompetenz der Organisationseinheit in einem bestimmten klar umgrenzten Tätigkeitsbereich, der Bearbeitung von Berufungsverfahren.

#### **4.2. Relevante Modelle des Wissensmanagements im Anlassfall**

Neben einer wie der oben angegebenen Arbeitsdefinition ist es in der Beschäftigung mit Wissenstransfer und Wissensmanagement wichtig und hilfreich, sich einige Gedanken zum Verständnis von Wissen zu machen. In seinem Modell einer sog. Wissenstreppe entwickelt North (2016) ein Verständnis von Wissen, das von den einfachsten Bestandteilen bis zur komplexen Erscheinungsformen von Wissen als organisierter und hoch spezialisierter Handlungs- und Entscheidungskompetenz über sieben Stufen aufsteigt. Dabei sind Zeichen die simpelsten Wissensträger, die sich über Kombinations- und Bedeutungsregeln zu Daten und Informationen anreichern. Wissen beginnt gemäß dieser Wissenstreppe dort, wo die subjektiv geleistete Vernetzung von Informationen in kontextualisierten Sinn- und Erfahrungszusammenhängen stattfindet; auf einer weiteren Stufe geht dieses Wissen über informiertes und motiviertes Handeln in bewertungsfähige, der Passung der Anwendung des Wissens bewusste Kompetenz über.

Nach dem sog. Wissenswürfel von Warnecke et al. (1998) können die Dimensionen von Wissen außerdem aufgegliedert werden in *explizites* Wissen – das dokumentiert oder kodifiziert ist, *implizites* – nicht dokumentiertes Wissen bzw. „Erfahrungswissen“, *individuelles* Wissen, das an eine Person gebunden ist, *kollektives* Wissen, das in Normen, Prozessen und Praktiken einer Gruppe besteht, *internes* Wissen, das innerhalb einer Organisation vorhanden ist und *externes* Wissen, das außerhalb der Organisation verfügbar ist, bspw. bei Fachpersonen. Diese drei jeweils aus entgegengesetzten Paarbegriffen bestehenden Dimensionen treten einerseits häufig in Kombinationen auf, wodurch Wissensformen näher spezifiziert und identifiziert werden können. Andererseits beschäftigen sich Wissensmanagement- und Wissenstransferprozesse damit, Wissen in der einen Form in die andere zu übertragen, insbesondere bspw. implizites Wissen explizit verfügbar zu machen. Auch in Bezug auf den beschriebenen Praxisfall stellte das einen wichtigen Aspekt des Transfers dar.

Dergleichen Dynamiken, die wissensgeleiteten respektive wissensorientierten Prozessen inhärent sind, sind paradigmatisch im vielzitierten Bausteinmodell des Wissensmanagements von Probst et al. (2003) eingearbeitet. Die Definition von Wissenszielen (z. B. hier Befähigung einer Person, Berufungsverfahren zu bearbeiten) schafft dabei die Voraussetzung für weitere Prozesse, nämlich jenen der Wissensidentifikation, des Wissenserwerbs, der Wissensentwicklung, der Wissens(ver)teilung, der Wissensbewahrung sowie der Wissensnutzung. Auf der Metaebene kann außerdem die Wissensbewertung und (Re)Evaluierung der ursprünglichen Wissensziele erfolgen. Diese laufen keineswegs immer in der gleichen starren Abfolge ab, sind aber Orientierungspunkte für Wissens(transfers)prozesse und so auch im vorliegenden strukturierten Übergabeprozess wichtige Reflexionstopoi in der Planung der methodengeleiteten Wissenstransfers gewesen.

## **5. Methoden und Ziele des Wissenstransfers betreffend den Aufgabenbereich Berufungsverfahren**

Das Bausteinmodell des Wissensmanagements von Probst et al. (2003; s. o.) gibt einen guten Rahmen zur Analyse von Erfordernissen und Aspekten von Situationen, die einen Wissenstransfer benötigen. Auch im gegebenen Anlassfall ergab sich mittels der Eckpunkte des Modells ein Raster anhand dessen der Transferprozess konzipiert werden konnte.

### **5.1. Ablauf des Wissenstransferprozesses im Anlassfall**

Eine Abbildung zum Ablauf der Wissensübertragung ist in Tabelle 1 ersichtlich. Die in den sechs skizzierten Phasen eingesetzten Methoden sind in Anpassung an den vorhandenen Kontext, personellen Ressourcen und die Eigenheiten der Tätigkeit zur Bearbeitung der Berufungsverfahren gewählt worden. Sie stellen damit ein durchdachtes Exempel für die methodengeleitete Übergabe von Prozessverantwortlichkeiten – speziell in Hinblick auf die Qualitätssicherung in Berufungsverfahren – dar. Bei veränderter Situation ist es wahrscheinlich, dass auch die angewandten Methoden entsprechend anders zu selektieren sein werden (siehe dazu z. B. Ackermann et al., 2018; Bundeskanzleramt, 2017; Httc. e. V., 2017; Lehner, 2008; North et al., 2016).

**Tabelle 1. Methoden des Wissensmanagements im Anlassfall des Wissenstransfers bei Übernahme des Aufgabenbereichs Berufungsverfahren**

Entwick- lung	Ablauf	Methode	Ziel	Effekt
Wissenstransfer und Kompetenzaufbau Verteilt auf 4 Wochen	<b>Phase 1 Vorbereitung</b>	<b>Identifikation und Vernetzung</b> der aktuellen und zukünftigen WissensträgerInnen bzgl. des Transfers	Bewusstsein und Bereitschaft für den Transfer herstellen, Prozedere planen/abstimmen	Dokumentation des Prozesses → Erweiterung der expliziten zukünftigen WissensträgerInnen  Wissensbasis, Metareflexion, Prozessverantwortung bei
	<b>Phase 2</b>	<b>Dokumentenanalyse</b> in den vorhandenen Managementsystemen: rechtlich, administrativ, operativ, bibliometrisch	Vermittlung/Erschließung der relevanten expliziten Informationsbasis	
	<b>Phase 3</b>	<b>Struktur-Modellierung &amp; Mind-Mapping</b> des Verfahrensablaufs	Nachvollzug eines vollständigen Verfahrens- ablaufs anhand der Dokumente, Aufbau personalisierter Wissenslandkarte, Lücken in expliziter Dokumentation, Erstellung eines Handbuchs	
	<b>Phase 4</b>	<b>Leitfaden-Interview</b> anhand der offiziellen Verfahrensablaufbeschreibung mit dz. WissensträgerIn	Ermittlung impliziter Wissens- und Tätigkeitsbezüge, Bedeutungen/Gewichtungen von Prozessschritten, Kommunikationsabläufe	
	<b>Phase 5</b>	<b>Qualitative Tiefenanalyse</b> abgeschlossener Verfahren unter Anwendung der Critical Incident Technique/Story Telling	Aufdeckung von Normen/kriteriellen Bezügen, Handlungspraxen und relevanten erfolgskritischen Fallbeispielen	
	<b>Phase 6</b>	<b>Job Mentoring</b> – Supervidierte Verfahrensbearbeitung	Begleitete selbstständige Aufgabenbearbeitung, Ergänzungen aus Praxis, Aufbau Vollzugswissen	

In obiger Tabelle 1 wird in Phase 1 die Initialphase beschrieben, die sich dem Ziel widmete, die Identifikation der derzeitigen und zukünftigen WissensträgerInnen vorzunehmen, um bei diesen die Bereitschaft für den Wissenstransfer herzustellen.

In der folgenden Phase 2 war es im vorliegenden Fall wichtig, vorhandene Dokumente zu erschließen, und eine erste Wissensbasis – eine solche, die auf die expliziten, dokumentierten Wissensbestände zurückgreift – zu schaffen. Hierzu zählten alle vorhandenen rechtlichen, administrativen, operativen und Bibliometrie-bezogenen Dokumente, die unterschiedlichen Beteiligten aus dem Verfahren zur Verfügung stehen bzw. für diese bindend sind.

In Phase 3 wurde aus diesen Dokumenten ein Handbuch zur Verfahrensbearbeitung erstellt, das einen sukzessiven Nachvollzug eines vollständigen Verfahrensablaufs ermöglichte, indem es der Struktur des Verfahrens nachgebildet wurde. Diese externalisierte Wissenslandkarte, die prinzipiell auch anderen Personen als Leitlinie und Verfahrenshandbuch dient und somit weitere Wissenstransferprozesse unterstützen könnte, wurde ergänzt durch eine graphische Übung zur Unterstützung des Aufbaus eines inneren Bildes des Verfahrensschemas, d. h. einer internalisierten mentalen Wissenslandkarte. Das Verfahren kann über symbolisch-bildhafte Repräsentation

zusätzlich verstärkt verankert und fassbar gemacht werden. Besonders dienlich war dabei die obige Darstellung der Berufungsverfahren in einer übersichtlichen Ablaufgraphik (Abbildung 1).

Während Phase 4 konnte vor dem Hintergrund der erworbenen expliziten Inhalte mit der Identifizierung und Aufdeckung impliziten Wissens begonnen werden. Anhand der offiziellen Verfahrensbeschreibung wurde zunächst ein Leitfaden-Interview konstruiert und schließlich auf dessen Basis ein Gespräch mit dem/der aktuellen WissensträgerIn geführt. Dabei konnten einerseits über die Bedeutungsbeurteilung von einzelnen Prozessschritten, die Erläuterung von Kommunikationsabläufen und die Beschreibung von Teiltätigkeiten und Routinen innerhalb des Bereichs Lücken in der vorhandenen Dokumentation sichtbar gemacht und aufgefüllt werden. Andererseits wurde auch deutlich, dass ExpertInnenwissen nicht vollständig erfassbar bzw. abrufbar und reproduzierbar ist (Ackermann, Pipek & Wulf, 2002; Ericsson, 2008; Littig, 2009).

In Phase 5 konnte das in Phase 4 ausgehobene implizite Wissen über eine Tiefenanalyse schriftlich abgelegter, bereits abgeschlossener Verfahren validiert und konkretisiert werden. Ein Schwerpunkt der Analyse lag auf der Ermittlung in der Bewertungspraxis der in den Verfahren eingesetzten Kriterien, die den Unterschied in der Wertung einzelner Verfahrensschritte als „unauffällig“ (positive Ausprägung), „teilweise auffällig“ und „auffällig“ (negative Ausprägung) ausmachten. Über die genannte Herangehensweise konnte eine explizite Wissensgrundlage für die Bewertungspraxis neu gewonnen und die Sicherung des diesbezüglichen ExpertInnenwissens innerhalb der Abteilung geleistet werden.

Phase 6 war durch den Methoden-Baustein Job-Mentoring so ausgestaltet, dass ein supervidierter Kompetenzaufbau in der Praxis in einer ersten Form umgesetzt und im Zuge einer an Intensität rasch abnehmenden Begleitung der Verfahrensbearbeitung konsolidiert werden konnte.

## **6. Kritische Reflexion des Wissenstransferprozesses**

In der kritischen Reflexion des Wissenstransferprozesses im QM-Bereich Berufungsverfahren werden folgende Vorteile und positive Effekte (in Tabelle 2 links) sowie Stolpersteine und Risiken (in Tabelle 2 rechts) erkennbar.

Als zentral kann unterstrichen werden, dass über den Einsatz von Methoden des Wissensmanagements positive Effekte in Hinblick auf Charakteristika von Aufgaben der Qualitätssicherung erzielt werden können, wie z. B. Fehlerminimierung, Effizienz, Verfahrenssicherung über die Standardisierung von Prozessen, explizite Kommunikation über und Transparenz betreffend Regeln der Abwicklung sowie Sicherstellen der Kommunizierbarkeit dieser Kenntnisse und laufende Weiterentwicklung von prozeduralen Ablaufschemata. Auch Stolpersteine und Risiken können im Wissenstransferprozess auftreten. Einen Überblick dazu gibt Tabelle 2.

**Tabelle 2. Mögliche Vorteile und Risiken von methodengeleiteten Übergangsprozessen bei Personaländerungen**

Vorteile und positive Effekte	Stolpersteine und Risiken
Zeitersparnis/Effizienz, da Unklarheiten frühzeitig ausgeräumt werden und Kompetenz gründlich aufgebaut	Realisieren des relevanten Anlassfalles, nachhaltige Verankerung der neuen Herangehensweise in der Organisation
Fehlerminimierung	Planbarkeit und Planung sind Gelingensbedingung
Kontinuität der Standards und Qualität	Zeitaufwand vorab hoch, personelle Ressourcen ev. auch
Dokumentierte, nachhaltige, explizite und verbindliche Wissensbasis wird geschaffen	Entstehen von Veränderungsvorschlägen begünstigt
Bewahrung von implizitem ExpertInnenwissen	Weitergabe subjektiver Wertigkeiten und Bewertungen
Frühzeitige Verantwortungsübernahme durch neue und Wertschätzung ausscheidender WissensträgerInnen	Vollständigkeit der Wissenssicherung bei Expertise schwierig / spätere Kontaktierbarkeit oft nicht möglich
Bewusstseins-schärfung für Kompetenzen der MitarbeiterInnen und Abteilung	Kognitiv-praktischer Transfer ersetzt und beschleunigt nicht die sozial-organisationale Integration
Gelegenheit für Qualitätssicherung etablierter Prozesse	„Blinde Flecken“

## 7. Conclusio

Wissensmanagement kann in Fällen des personellen Wechsels eine sinnvolle methodische Erweiterung und Ergänzung von Prozessen der Qualitätssicherung darstellen. In Form der Prüfung einer Transferfähigkeit durch methodisch strukturiertes Vorgehen kann potentiell ein Mehrwert bezüglich deren ureigenen Kernaufgaben geschaffen werden.

Schwierig kann es dabei sein, die professionelle Perspektive des QM zum kritischen Zeitpunkt für den ergänzenden Ansatz und für die Werkzeuge des Wissensmanagements bewusst zu öffnen, d. h. auch einen passenden Anlassfall zu erkennen sowie die erforderlichen Ressourcen zunächst frei zu machen, um zum erforderlichen Zeitpunkt von eingespielten effizienten Arbeitsabläufen und Arbeitskräften zu profitieren.

## 8. Fazit

Zum Abschluss kann in Hinblick auf die drei zu Anfang postulierten Ziele des Beitrags Bilanz gezogen werden: 1) Das Praxisbeispiel zum Wissenstransfer bezüglich des QM-Aufgabenbereichs Berufungsverfahren wurde vorgestellt und in dessen theoretischer Fundierung und methodischer Ausgestaltung beschrieben. 2) Es konnte im Zuge der Umsetzung des geplanten Wissenstransferprozesses eine kritische Reflexion dieses Vorhabens stattfinden, die mittels einer tabellarischen Übersicht im Rahmen dieses Beitrags weitergegeben wurde und somit weitere, neue Wissenstransferprozesse bei Personaländerungen im QM-Bereich und darüber hinaus informieren kann. Insofern ist ein Anhaltspunkt dafür gegeben, dass auch Ziel 3) erfüllt werden konnte, nämlich Ideen und Bewusstsein durch Aufzeigen von Möglichkeiten, Methoden und Theorien zur geordneten personellen Übergabe von Verantwortlichkeiten mit Schwerpunkt im QM-Bereich zu mobilisieren.

## 9. Literaturverzeichnis

- Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K. & Schorta, S. (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ackerman, M., Pipek, V., & Wulf, V. (2002): Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management. Cambridge, MA: MIT Press.
- BEfQS - Besondere Einrichtung für Qualitätssicherung (2012): Ablaufgraphik zu Berufungsverfahren an der Universität Wien. Universität Wien.
- Bundeskanzleramt Österreich (2017): Wissensmanagement. Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen. Wien.
- Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG 2002): Rechtsinformationssystem, Bundesrecht konsolidiert; Fassung vom 13.11.2018.
- Ericsson, K. A. (2008): Deliberate practice and acquisition of expert performance: a general overview. *Academic Emergency Medicine*. 2008, 15, 988–994.
- Httc e.V. (Hrsg.) (2017): Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? Erfahrungswissen mit digitalen Methoden sichern und zur Verfügung stellen. Erstellt im Rahmen der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, Darmstadt. Zuletzt online abgerufen am 13.11.2018 unter: <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf>
- Lehner, F. (2008): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Littig, B. (2009): Interviews mit Eliten – Interviews mit ExpertInnen: Gibt es Unterschiede? In: A. Bogner, B. Littig, W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 117-133). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- North, K. (2016): Die Wissenstreppe. In: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, S. 33-65.
- North, K., Brandner, A. & Steiniger, T. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager. Erfüllung der Anforderungen nach ISO 9001/2015. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2003): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Springer.
- Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG; Fassung in deutscher Sprache); Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2015): in: *Beiträge zur Hochschulpolitik* 3/15, S. 5 - 81.

Warnecke, G., Gissler, A. & Stammwitz, G. (1998): Referenzmodell Wissensmanagement: Ein Ansatz zur modellbasierten Gestaltung wissensorientierter Prozesse. In: IM –Information Management & Consulting, 13 (1998) 1, 24-29.

# **INTEGRALES WISSENS- UND QUALITÄTSMANAGEMENT IM HOCHSCHULALLTAG**

**Alex Angehrn<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0001-5290-7462)**

<sup>1</sup> Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH, Zürich, Schweiz  
E-Mail: alex.angehrn@hfh.ch

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-7

Graz, 04. Februar 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	99
Abstract.....	99
1. Einleitung .....	100
2. Fragestellung und Zielsetzung.....	100
3. Konzeption .....	101
3.1 Wissensmanagement.....	101
3.2 Qualitätsmanagement .....	103
4. Erfahrungen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden.....	105
4.1 Aus der Perspektive des Wissensmanagements .....	105
4.2 Aus der Perspektive des Qualitätsmanagements .....	107
5. Folgerungen .....	109
6. Literaturverzeichnis .....	110

# Integrales Wissens- und Qualitätsmanagement im Hochschulalltag

Alex Angehrn<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0001-5290-7462)

<sup>1</sup> Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH, Zürich, Schweiz

E-Mail: alex.angehrn@hfh.ch

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-7

## Kurzfassung

Das wissenschaftliche Personal von Pädagogischen Hochschulen ist darauf spezialisiert, Studierende für ihr künftiges Berufsfeld im Unterrichtswesen vorzubereiten. Ihre Arbeit zeichnet sich aus durch ein hohes Berufsethos, verbunden mit einem großen Engagement für eine hohe Qualität in Lehre und Forschung. Gleichzeitig verbinden sie oftmals wenig Affinitäten zu Managementfragen, wenn es darum geht, die Qualität zu dokumentieren, das Wissen zu teilen oder strategieorientiert weiterzuentwickeln.

Der Beitrag zeigt, wie die Hochschule für Heilpädagogik Wissens- und Qualitätsmanagement verbindet und diese zuweilen für Laien sperrigen Instrumente in den Hochschulalltag integriert. Der Integrationsanspruch liegt darin, die Hürden für die Anwendung so gering wie möglich zu gestalten und die Instrumente derart bereitzustellen, dass sie mit den Kernaufgaben des wissenschaftlichen Personals verschmelzen.

**Schlagwörter:** Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Hochschulmanagement, Hochschulentwicklung, IT

## Abstract

The University of Applied Sciences academic staff in Special Needs Education is thoroughly familiar with the task of preparing students for their future careers in education and classroom management. Their work of these specialists is characterised by a high professional ethos, combined with a strong commitment to the highest quality in teaching and research. On the other hand it must be said that these professionals often show little affiliation for management issues when this involves the documenting of quality outcomes or knowledge sharing.

This article shows how the University of Applied Sciences in Special Needs Education combines knowledge and quality management and integrates it into everyday university life. The aim of integration is to avoid any hurdles and to claim a low level for entrance to the application. Furthermore, the instruments should be available in such a way that they merge with the core tasks in the daily workspace.

**Keywords:** Quality Management, Knowledge Management, Higher Education Management, University Development, IT

## 1. Einleitung

Das wissenschaftliche Personal der Hochschule für Heilpädagogik HfH in Zürich<sup>24</sup> bereitet die Studierenden auf ihr künftiges Berufsfeld vor. Ihre Arbeit ist geprägt durch ein großes Engagement für eine hohe Qualität in Lehre und Forschung. Dabei werden die Mitarbeitenden durch ein Qualitäts- und Wissensmanagement sowie eine gemeinsame Arbeitsplattform unterstützt. Trotzdem ist die Vernetzung über die eigene Organisationseinheit hinweg gering und es sind ganz unterschiedliche Arbeitsplattformen im Einsatz. Umfragen zeigen immer wieder ein ähnliches Bild: Für die Auseinandersetzung mit Prozessen bleibt keine Zeit, obwohl moniert wird, es sei nicht klar, wer für was zuständig sei. Zudem wird der Zugang zu den Qualitätsinstrumenten als aufwendig und hürdenreich wahrgenommen, weil diese unter einer separaten Arbeitsplattform laufen.

Nachfolgend werden theoretische und konzeptionelle Grundlagen dargestellt, Qualitäts- und Wissensmanagement miteinander zu verbinden und die Instrumente möglichst nahe an die NutzerInnen heranzuführen. Die HfH setzt dabei im Qualitätsmanagement auf das EFQM-Modell (siehe Swiss Association for Quality, 2012). und richtet sich beim Wissensmanagement an den Bausteinen nach Probst, Raum und Rombardt (2012) aus. Als Arbeitsplattform für das Wissens- und Qualitätsmanagement hat die HfH QM-Pilot abgelöst und nutzt seither Microsoft SharePoint. Anhand von zwei Beispielen werden Erfahrungen mit der integrierten Arbeitsweise erläutert sowie verschiedene Chancen und Risiken in der Anwendung auf dem Hintergrund des Themenfeldes diskutiert.

## 2. Fragestellung und Zielsetzung

Die in der Einleitung geschilderte Ausgangslage war für die HfH unbefriedigend. Einerseits wurde das Potential der vorhandenen Instrumente nicht ausgeschöpft. Andererseits lag ungenutztes Wissen brach. Demnach stellte sich für die Hochschule die Frage, wie dies miteinander verbunden werden könnte, wobei wichtig war, dass die Mitarbeitenden die Instrumente dann auch nutzen. Daher sollten diese möglichst in der Arbeitsumgebung der Mitarbeitenden genutzt werden können. Aus diesen Überlegungen ergab sich für die Konzeption folgende Fragestellung: «Wie können Qualitäts- und Wissensmanagement in den Arbeitsalltag integriert sowie die Vernetzung und gleichzeitig die Anreize zur Nutzung gesteigert werden?»

Entsprechend resultierten daraus die Zielsetzungen zur Konzeption des integralen Qualitäts- und Wissensmanagements:

- Wissensmanagement trägt dazu bei, dass Wissen in Form von Informationen, Erfahrungen oder Expertise über die ganze Hochschule sinnvoll verortet, einfach zugänglich, effektiv nutzbar und teilbar ist sowie strategieorientiert weiterentwickelt werden kann;

---

<sup>24</sup> Die Hochschule für Heilpädagogik HfH Zürich ist eine Pädagogische Hochschule mit rund 1.200 Bachelor- und Masterstudierende sowie 160 Mitarbeitenden, die Theorie und Praxis verbindet für Bildung, Entwicklung und Unterstützung von Menschen mit Behinderungen, von Menschen, die von einer Behinderung bedroht sind und von Menschen, deren personale und soziale Bedingungen Bildungs-, Entwicklungs- und Inklusionsprozesse erschweren.

- Gleiche Arbeitsumgebung der Q-Dokumente und der übrigen Arbeitsunterlagen unter Wahrung der EFQM-Standards;
- Verankerung der Q-Dokumente in den Websites der Organisationseinheiten, d. h. die betreffenden Q-Dokumente sind für jede OE einfach und intuitiv greifbar;

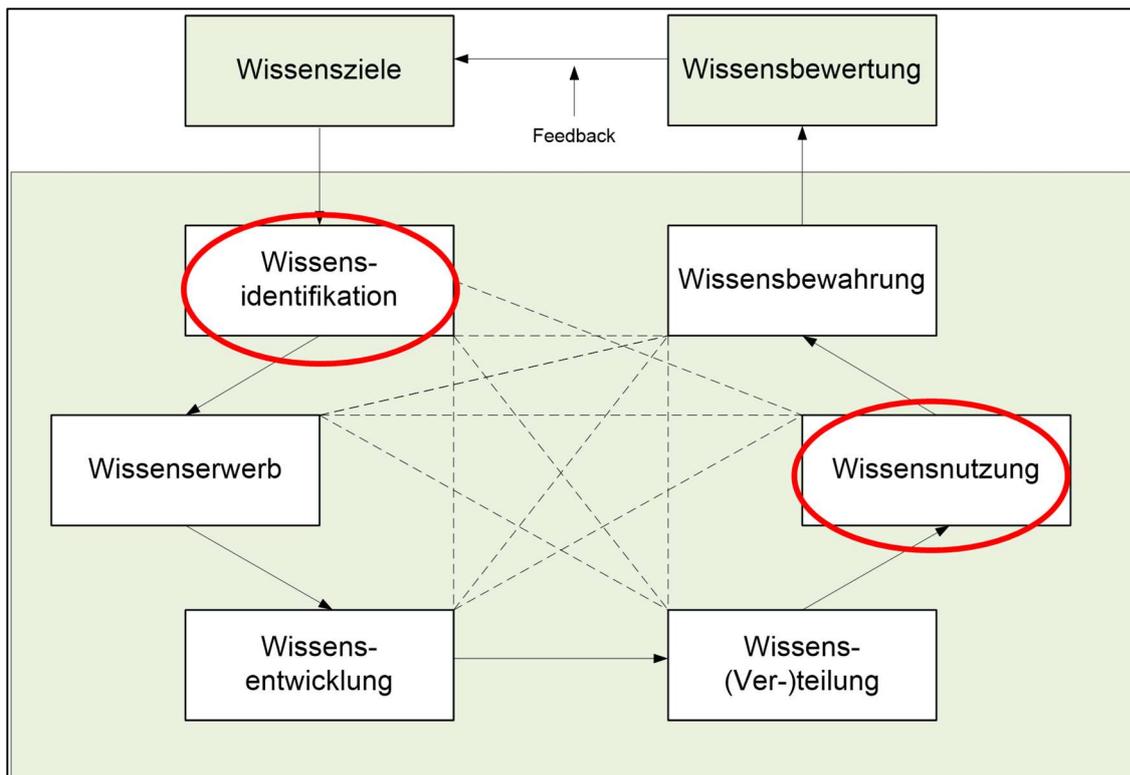
### 3. Konzeption

Die Umsetzung der Zielsetzungen basiert auf den konzeptionellen Grundlagen zum Wissensmanagement einerseits und dem Qualitätsmanagement andererseits. Nachfolgend sind diese aus Sicht der Fragestellung zu diesem Beitrag beschrieben.

#### 3.1 Wissensmanagement

Die HfH hat die Bausteine des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt, (2012) für ihr Wissensmanagement adaptiert. Dabei nutzt sie die Konzeptualisierung von Aktivitäten in der von den Autoren beschriebenen Form; d. h. Aktivitäten, die unmittelbar wissensbezogen sind. Dabei erfolgt die Anordnung der Bausteine nach einem äußeren und einem inneren Kreislauf. Der äußere Kreislauf, mit den Elementen *Zielsetzung*, *Umsetzung* (dargestellt mit dem großen farbigen Rahmen – siehe untenstehende Abbildung) und *Bewertung* bildet einen traditionellen Managementprozess ab und verdeutlicht die Wichtigkeit strategischer Aspekte im Wissensmanagement sowie die Bedeutung eindeutiger und konkreter Zielsetzungen mit deren Messung und Bewertung. Im inneren Kreislauf (innerhalb des großen Rahmens) verorten Probst, Raub und Romhardt (2012) die Bausteine *Wissensidentifikation*, *Wissenserwerb* bzw. *Wissenszukauf*, *Wissensentwicklung*, *Wissens(ver)teilung*, *Wissensnutzung* und *Wissensbewahrung*. Viele Wissensprobleme würden entstehen, weil die Organisation einem oder mehrerer dieser Bausteine zu wenig Beachtung schenkt und somit den Wissenskreislauf stört, indem irgendwo im Kreislauf Lücken bestehen (z. B. durch fehlende Verfügbarkeit von Berichten oder ungenügende Dokumentation von Entwicklungsprozessen).

Der äußere und innere Kreislauf sind miteinander vernetzt und beeinflussen sich wechselseitig. Deshalb müssen sie immer als Gesamtes betrachtet werden. Nachfolgende Abbildung zeigt das Modell in der Übersicht mit den für diesen Beitrag relevanten Bausteine (rote Markierung) Wissensidentifikation und -nutzung.



**Abbildung 1. Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt (2012)**

Die Bausteine sind das zentrale Instrument zur Verankerung des Wissensmanagements an der Hochschule. Sie helfen bei der Analyse und Beurteilung des Wissensmanagements, indem sie Lücken im Wissensmanagementprozess und mögliche Interventionsfelder aufzeigen (vgl. Probst & Romhardt, 1997, S. 133). Nachfolgend sind die für die Fragestellung dieses Beitrages relevanten zwei Bausteine Wissensidentifikation und -nutzung und deren Bedeutung für die Hochschule einzeln skizziert.

#### Wissensidentifikation

Weil mangelnde Transparenz über das vorhandene Wissen zu Ineffizienzen, Doppelspurigkeiten oder unzuweckmäßigen Entscheidungen führen kann, ist es Aufgabe des Wissensmanagements, Wissenstransparenz zu schaffen (in Anlehnung an Probst & Romhardt, 1997, S. 134). Für die HfH geht es hier darum, das strategierelevante Wissen zu identifizieren.

Mit diesem Baustein verbindet die HfH folgende Ansprüche:

- Das Wissen ist über geeignete Plattformen sowie kollaborative und kooperative Arbeitsformen identifizierbar.
- Die HfH stellt geeignete Instrumente und Gefäße bereit, die die Identifizierung des Wissens erleichtern.
- Es ist festgehalten, in welchen Bereichen der HfH Wissens- bzw. Kompetenz-Lücken bestehen, um die Strategie umzusetzen.

Außerdem müssen Instrumente zur Identifizierung des Wissens immer an den Bedürfnissen der WissensnutzerInnen ausgerichtet sein (siehe dazu Probst & Romhardt, 1997, S. 135).

## Wissensnutzung

Der Kern dieses Bausteins ist es, die WissensnutzerInnen zu motivieren, auf die relevanten Wissensbestandteile zurückzugreifen. Denn die Nutzung ‚fremden‘ Wissens ist nicht selbstverständlich und „die Beibehaltung ‚bewährter‘ Routinen bildet einen Sicherheitsmechanismus“ (Probst & Romhardt, 1997, S. 139). Daher hat die HfH den Anspruch, dass jede (auch hochschulinterne) Nutzung des Wissens immer unter Angabe der Quellen erfolgt. Darüber hinaus geht es der HfH darum, «to make the right knowledge available to the right people at the right time» (Kidwell, Vander Linde, Johnson, 2000, p. 29).

## 3.2 Qualitätsmanagement

Wie weiter oben erwähnt, arbeitet die HfH mit dem EFQM-Modell. Dazu hat die Hochschule Qualitätsgrundsätze formuliert, die dem Exzellenzgedanken entsprechen. Sinngemäß heißt dies für die HfH, dauerhaft herausragende Leistungen zu erzielen, welche die Erwartungen der Anspruchsgruppen erfüllen oder übertreffen. Zudem ist die HfH als akkreditierte pädagogische Hochschule bestrebt „die Qualität der Tätigkeiten ... und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern“ (Akkreditierungsrichtlinien HFKG, 2015, S. 10, vgl. auch Art 27, HFKG).

Dazu gehört die Bereitstellung geeigneter Instrumente, welche diese Entwicklungen unterstützen. Die HfH hat dazu eine auf SharePoint basierende Plattform, *Q-Raum* genannt, entwickelt. Diese Plattform unterstützt das Prozessmanagement und arbeitet mit denselben Kernfunktionen, wie sie im allgemeinen Hochschulbetrieb verwendet werden. Speziell sind lediglich die für das Prozessmanagement nötigen Zusatzfunktionen. Dazu gehören die Prozesskenndaten, die Steuerung der Prüfung und Freigabe sowie die Gestaltung und Beschreibung der Flussdiagramme. Darüber hinaus ist der Q-Raum so konzipiert, dass relevante Prozesse in den einschlägigen Webseiten der Organisationseinheiten integral dargestellt werden können. Wie dies an der HfH umgesetzt wird, zeigen die beiden nachfolgenden Beispiele aus dem HR und dem Zentrum für Forschung und Entwicklung.

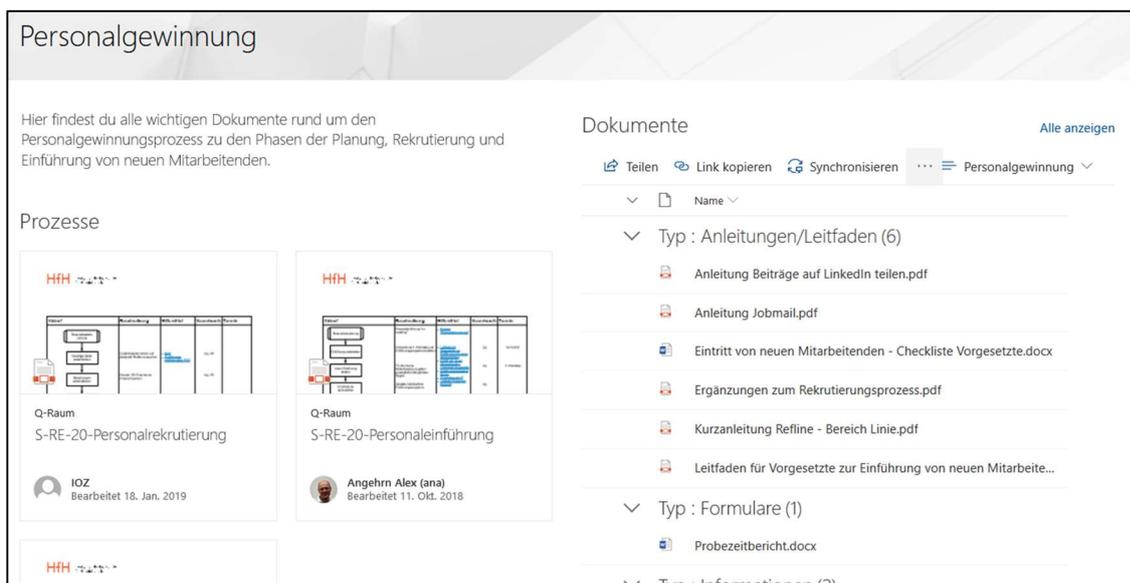
### Umsetzung in der HR-Umgebung

Die Nutzerinnen und Nutzer sehen linksseitig in der HR-Umgebung den thematischen Aufbau und auf der rechten Seite die entsprechende anklickbare Funktion (siehe roter Pfeil mit dem Beispiel *Personalgewinnung* in der nachstehenden Abbildung).



**Abbildung 2. Einstiegsseite HR**

Danach werden den Besucherinnen und Besuchern der Website die für die Personalgewinnung benötigten Unterlagen angezeigt. Wie aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich, sehen die Mitarbeitenden darüber hinaus, die im Zusammenhang mit der Personalgewinnung relevanten Prozesse.

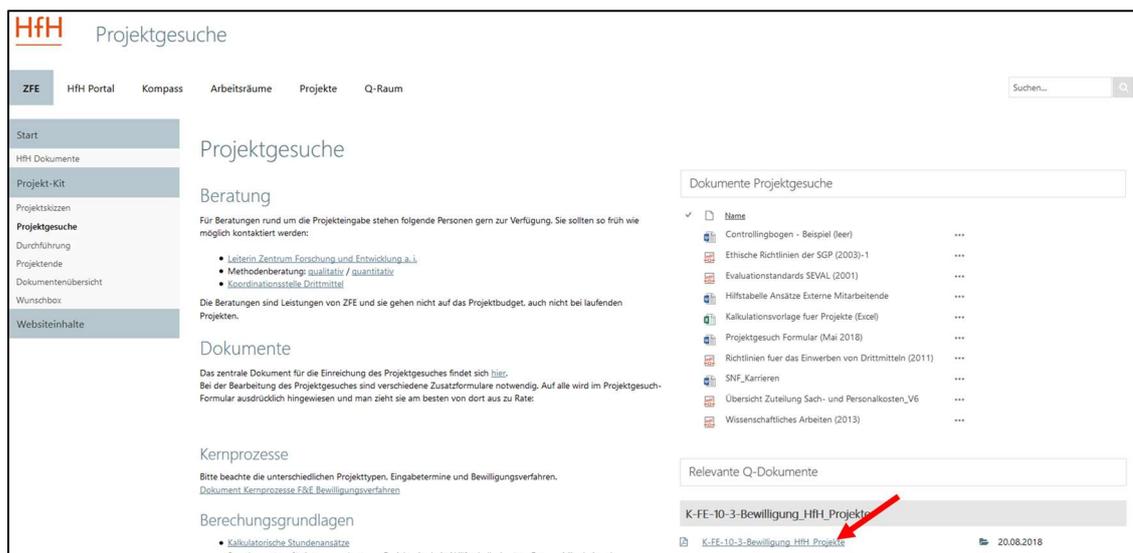


**Abbildung 3. Website Personalgewinnung mit Anzeige der relevanten Prozesse**

Diese Prozesse sind einzeln anklickbar und die Nutzerinnen und Nutzer können die Details und die Zuständigkeiten direkt einsehen. Ein Nebeneffekt dieser Verknüpfung ist, dass Änderungen bei den Prozessen direkt sichtbar sind; d. h. die Website-BesucherInnen haben immer die aktuell gültige Version vor Augen.

Umsetzung Zentrum für Forschung und Entwicklung

Ebenso wie beim HR funktioniert dies analog für das Zentrum Forschung und Entwicklung. Forschende, die ein Projekt einreichen wollen, finden hier am Beispiel der *Projektgesuche* alle relevanten Informationen – sowie wiederum den für diese Thematik relevanten Prozess (siehe roter Pfeil nachstehende Abbildung).



**Abbildung 4. Website Projektgesuche mit Anzeige des relevanten Prozesses**

Durch Klick auf diesen Prozess sehen die Forschenden den Ablauf zur Einreichung und Bewilligung eines Projektes.

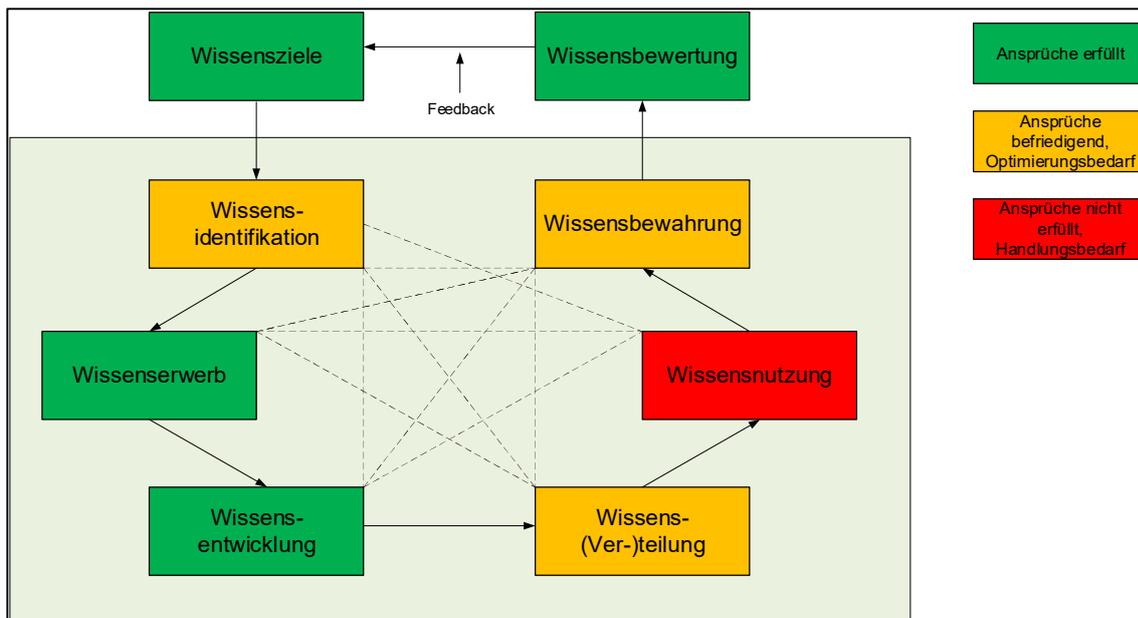
Welche Erfahrungen die HfH mit dieser Konzeption macht, ist im folgenden Abschnitt beschrieben.

## 4. Erfahrungen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden

Nachfolgend sind die Erfahrungen mit dem integralen Wissens- und Qualitätsmanagement dargestellt; d. h. es sind die Aspekte des Wissensmanagements für das Qualitätsmanagement beschrieben.

### 4.1 Aus der Perspektive des Wissensmanagements

Die Erfahrungen mit dem Wissensmanagement wurden bei den Mitgliedern der Hochschulleitung (n = 6) erhoben. Dazu wurden halbstandardisierte Einzelinterviews geführt, entlang der Bausteine und den Qualitätsansprüchen. Im Rahmen der Fragestellung, wie sie unter Abschnitt 2 formuliert ist, interessieren hier die Wissensidentifikation und die Wissensnutzung. Im Interview ging es dabei bei der Wissensidentifikation um Fragen zu den zentralen Kompetenzen der Organisationseinheiten sowie der Identifizierung von Wissenslücken. Beim Baustein zur Wissensnutzung wurden Fragen wie der Wissenszugang zum richtigen Zeitpunkt für die richtigen Leute, Schwierigkeiten bei der Wissensnutzung oder eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen thematisiert. Die Auswertung der Befragung ist in der nachfolgenden Grafik abgebildet.



**Abbildung 5. Stand der Umsetzung entlang der Bausteine des Wissensmanagements**

Die Abbildung zeigt den Stand des Wissensmanagements an der HfH vom November 2018 mit dem Ampelsystem a) Ansprüche erfüllt, b) Ansprüche befriedigend, Optimierungsbedarf sowie c) Ansprüche nicht erfüllt, Handlungsbedarf. Für die in Abschnitt 2 formulierte Fragestellung interessieren die beiden Bausteine Wissensidentifikation und Wissensnutzung. Demnach besteht aus Sicht der Integration von Wissens- und Qualitätsmanagement bei der Wissensidentifikation Optimierungs- und bei der Wissensnutzung Handlungsbedarf. Im Detail sind zu den beiden Bausteinen folgende zentrale Ergebnisse festgehalten:

#### Wissensidentifikation

- Die zentralen Kompetenzen der Institute und der Hochschulverwaltung sind identifiziert. Dies geschieht durch Outputs wie Publikationen, Weiterbildungen, Lehrveranstaltungen, Mandate oder gegenseitiges Vorstellen der Arbeiten (institutsintern).
- 5 der 6 Befragten gaben an, die Wissenslücken zu kennen, z. B. fehlendes gemeinsames Führungsverständnis, Unklarheiten bei den Prozessen oder fachliche Überschneidungen.
- Es wird noch viel mit privaten Plattformen oder Dropbox gearbeitet.
- Der unterschiedliche Aufbau der Webseiten zu den Organisationseinheiten erschwert die Orientierung.
- Es ist nicht ersichtlich, was die Institute betreffend die zentralen Kompetenzen voneinander wissen.
- Aus der Optik der Hochschulverwaltung kennen die Institute die Prozesse nicht oder zu wenig und wissen nicht, was es für Institutsangehörige braucht, um den Hochschulbetrieb am Laufen zu halten.

## Wissensnutzung

- Drei der insgesamt fünf Institute nutzen Institutssitzungen zum Wissensaustausch, der Weiterentwicklung der Themen und deren Bewältigung oder der Verortung der Erfahrungen der MA.
- Interne Expertise wird zu wenig genutzt.
- Das Wissen ist sehr individualisiert.
- Es besteht ein Graben zwischen Wissenschaft und Verwaltung; Prozesse werden ausgehebelt.
- Fehlender Plan, warum das Wissen nicht richtig verfügbar ist.

Summarisch besteht Optimierungsbedarf bei der Wissensidentifikation. Die Befragten glauben, die Wissenslücken zu kennen. Nicht klar ist allerdings, was die Institute voneinander wissen und zumindest aus Sicht der Hochschulverwaltung ist das Steuerungs- und Prozesswissen bei den Instituten ungenügend. Daten werden trotz der offiziellen Arbeitsplattformen vielfach außerhalb gespeichert und genutzt. Schließlich ist aufgrund der Antworten zu schließen, dass das Wissen zu Sharing und Synchronisierung von Dateien stellenweise ziemlich lückenhaft ist.

Handlungsbedarf besteht bei der Wissensnutzung. Zwar wird der Wissensaustausch innerhalb der Institute rege genutzt. Hochschulintern scheint das Wissen nicht vernetzt zu sein. Interne Expertisen werden nicht konsequent genutzt, Prozesse und Manuals werden ignoriert. Das Wissen wird zudem als individualisiert und nicht institutionell wahrgenommen; d. h. ein gemeinsames Verständnis, wie die Dinge an der Hochschule funktionieren, fehlt.

## 4.2 Aus der Perspektive des Qualitätsmanagements

Zur Umsetzung der unter Abschnitt 2 erwähnten Zielsetzungen gehört die Realisierung der Qualitätsunterlagen in der allgemein genutzten Arbeitsumgebung. Um festzustellen, wie dies gelungen ist, wurden alle Mitarbeitenden der beiden Kategorien *Wissenschaftliches* und *Administrativ-technisches Personal* online befragt (n = 175; Januar 2019). Von den angeschriebenen Mitarbeitenden haben n = 58 geantwortet, was einer Quote von 33% entspricht (30% des Wissenschaftlichen Personals; 41% des Administrativ-technischen Personals; 14 von 25 Personen mit Leitungsverantwortung). Im Weiteren zeigt die nachstehende Abbildung, in welchem Umfang das Wissen zum Q-Raum vorhanden ist.

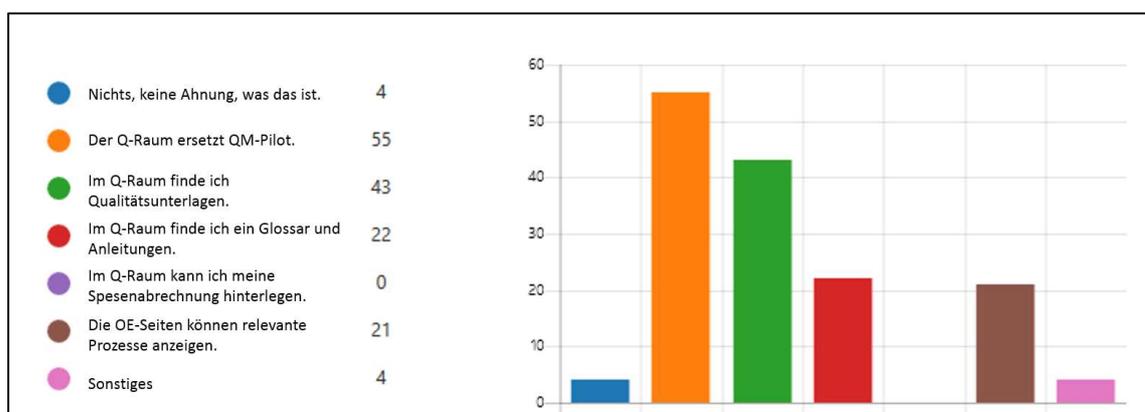
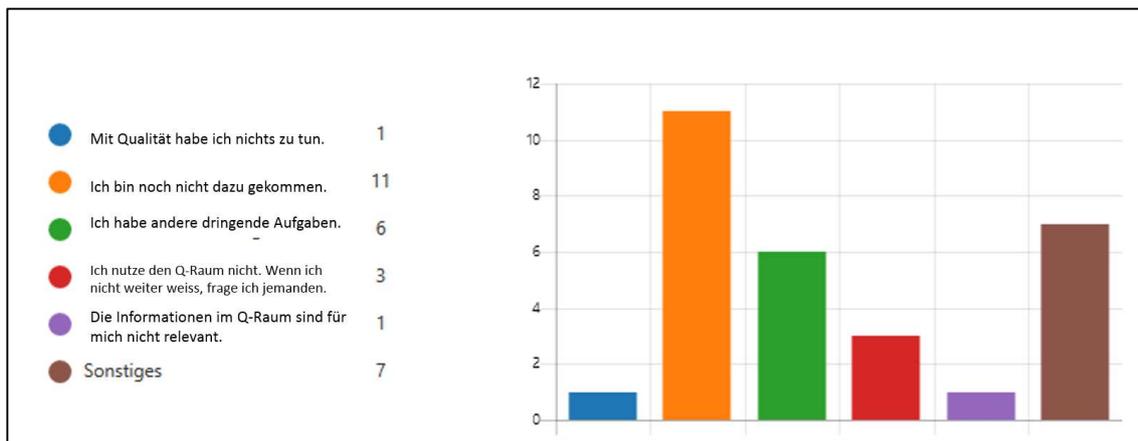


Abbildung 6. Wissen zum Q-Raum

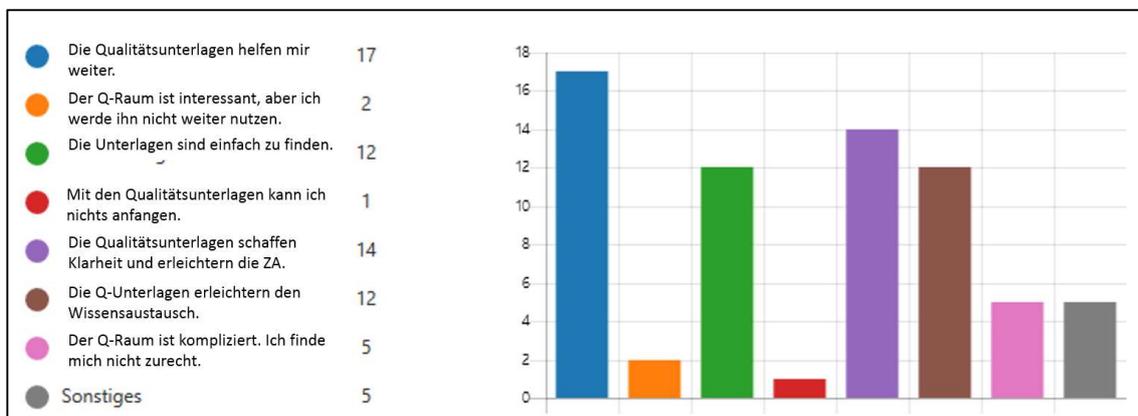
Die Hälfte (n = 29) der Teilnehmenden gab an, den Q-Raum noch nicht zu nutzen. Die Gründe dafür sind in der nachfolgenden Abbildung aufgeführt.



**Abbildung 7. Gründe, weshalb der Q-Raum nicht genutzt wird**

Als sonstige Gründe werden u. a. genannt: ‚Habe nicht gewusst; dass es das gibt‘, ‚Noch keine Infos dazu erhalten‘ oder ‚Da ich den Q-Raum nicht kenne, nutze ich ihn auch nicht‘.

Die Mehrheit, die den Q-Raum nutzt, nutzt ihn selten (mehrmals pro Jahr), ein Drittel nutzt ihn regelmäßig (mehrmals monatlich) und einzelne nutzen ihn kaum (1 bis 2-mal jährlich). Dabei liegt der mittlere Erfahrungswert bei 3.77 (auf einer Skala von 1 = negativ – 6 = positive Erfahrung), wobei bei häufiger Nutzung und bei Leitungspersonen die Einschätzungen positiver ausgefallen sind. Die unter Abschnitt 3 vorgestellten Beispiele erreichen einen mittleren Wert von 3.86, wobei das Urteil beim Administrativ-technischen Personal und den Leitungspersonen positiver ausfällt als bei den anderen Teilnehmenden. Nachfolgende Abbildung zeigt, welche Erfahrungen die Nutzenden machen (Mehrfachantworten möglich).



**Abbildung 8. Aussagen zu den Erfahrungen mit dem Q-Raum**

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Q-Raum bekannt ist und als hilfreich beurteilt wird. Gegenüber der alten Plattform konnte damit eine wesentliche Verbesserung erreicht werden. Allerdings wird die Orientierung erschwert wegen des unterschiedlichen Aufbaus der Websites in den Organisationseinheiten. Das Instrument wird vor allem auch von vielen Leitungspersonen genutzt. Die Mehrheit derjenigen Mitarbeitenden, die den Q-Raum nicht nutzen, stammt aus dem Kreis des Wissenschaftlichen Personals. Hier besteht Handlungsbedarf, weil die Durchdringung noch nicht befriedigend ist.

## 5. Folgerungen

Mit den oben geschilderten Konzeptionen und Erfahrungen verbindet dieser Beitrag theoretische Grundlagen mit praktischer Anwendung. Außerdem wird veranschaulicht, wie die aus der Warte des Wissenschaftlichen Personals oftmals sperrigen Themen Qualitäts- und Wissensmanagement in den Hochschulalltag integriert werden können, indem die Qualitätsinstrumente in derjenigen Umgebung erscheinen, in der sie benötigt werden und gleichzeitig die Identifizierung und Nutzung des Wissens unterstützen. Erste Erfahrungen und Rückmeldungen der Mitarbeitenden bestätigen diese Stoßrichtung. In diesem Sinne ist das Wissen über den Nutzen und den erleichterten Zugang bereits ein Gewinn.

Allerdings ist die Integration von Wissens- und Qualitätsmanagement kein Selbstläufer. Wie die Befragungen zeigen, bestehen einige Herausforderungen für den Erfolg. So bedarf es einer ständigen Aufforderung zur Zusammenarbeit über (mentale) Systemgrenzen hinweg bzw. sich der Prozesse zu befleißigen, insbesondere beim Wissenschaftlichen Personal. Angemessenes, wiederholtes verbales Schupsen („Nudging“) im Rahmen der persönlichen Interaktion ist dabei ein wirksamer Hebel und wird zuweilen als dankbare Unterstützung geschätzt. Und schließlich zeigt dieser Beitrag positive Effekte für das Wissens- und Qualitätsmanagement, wenn sich die Instrumente den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen anpassen – und nicht umgekehrt.

## 6. Literaturverzeichnis

- Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) vom 30. September 2011 (AS 2014 4103).
- Kidwell, J. J., Vander Linde, K. M., & Johnson, S. L. (2000): Knowledge Management Practices in Higher Education. *Educause Quarterly*, 4, 28-33.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (7. Aufl.). Gabler: Wiesbaden.
- Probst, G. J. B. & Romhardt, K. (1997): Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz. In: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschliessen* (S. 129-143). Gabler: Wiesbaden.
- Richtlinien des Hochschulrates für die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsrichtlinien HFKG) vom 28. Mai 2015 (414.205.3).
- Swiss Association for Quality (2012). *EFQM Excellence Modell*. Bern: Swiss Association for Quality.

**FORSCHUNGSGELEITETE STEUERUNG DER QUALITÄT VON STUDIUM UND  
LEHRE –  
EINE WISSENSBASIERTER FORM ZUR  
INTEGRATION DIVERGIERENDER HANDLUNGS- UND  
STEUERUNGSLOGIKEN**

**Benjamin Ditzel<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0002-6876-3878)**

<sup>1</sup> Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,

Hamburg, Deutschland

E-Mail: benjamin.ditzel@gmx.de

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-8

Hamburg, 15. April 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	113
Abstract.....	113
1. Einleitung .....	114
2. Perspektivwechsel: der Blick auf unterschiedliche Handlungs- und Steuerungslogiken .....	116
2.1 Makroebene: QM als Umgang mit Anforderungen der externen Accountability .....	116
2.2 Mesoebene: QM als evidenzbasierte Steuerung .....	117
2.3 Mikroebene: Qualitätsentwicklung und die Wirkung auf das Handeln der AkteurInnen .....	117
3. Eckpunkte einer forschungsgeleiteten Steuerung der Qualität von Studium und Lehre .....	118
3.1 Handlungsfeld 1: Reflektierte Praxis und reflektierende PraktikerInnen .....	119
3.2 Handlungsfeld 2: Forschungsgeleitete Gestaltung und Evaluation der Handlungspraxis .....	121
3.3 Handlungsfeld 3: ‚Beforschen‘ der Handlungspraxis.....	123
4. Fazit .....	124
5. Literaturverzeichnis .....	127

# **Forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre – eine wissenschaftsbasierte Form zur Integration divergierender Handlungs- und Steuerungslogiken**

**Benjamin Ditzel<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0002-6876-3878)**

<sup>1</sup> Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,

Hamburg, Deutschland

E-Mail: benjamin.ditzel@gmx.de

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-8

## **Kurzfassung**

Ausgehend von der Forderung nach einer stärkeren Forschungsorientierung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen werden in diesem Beitrag Eckpunkte einer forschungsgeleiteten Steuerung der Qualität von Studium und Lehre skizziert. Im Kern geht es um den Vorschlag, den wissenschaftlichen Modus Operandi auch zum Modus Operandi von Steuerungspraktiken zu machen. Zur theoretischen Rahmung wird auf Arbeiten der Wirkungs-, der hochschuldidaktischen sowie der Management- und Organisationsforschung zurückgegriffen.

**Schlagwörter:** Qualitätsmanagement, Hochschulsteuerung, Studium und Lehre, Forschungsorientierung, forschungsgeleitete Steuerung

## **Abstract**

Based on the demand for a stronger research orientation in quality assurance and quality management, this article outlines some principles for a research-led control of quality in higher education. It is proposed to base quality management on the scientific modus operandi. Literature from impact research, research on teaching and learning together with management and organization studies are used as the theoretical framework.

**Keywords:** Quality Management, Management in Higher Education, Study and Teaching, Research Orientation, Research-led Control

## 1. Einleitung

Qualitätsmanagement (QM) stellt ein viel und kontrovers diskutiertes Thema des hochschulbezogenen Reformdiskurses dar (*Schmidt 2010; Seyfried/Pohlenz 2017*). Dabei stehen Praktiken der Qualitätssicherung (QS), der Qualitätsentwicklung (QE) und des QM nicht nur stellvertretend für einen Wandel der Hochschul-Governance (*Grande et al. 2013*), sondern auch für die Komplexität, Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit von Steuerung in einem Kontext, in dem managerielle Formen der Einflussnahme als höchst voraussetzungsvoll angesehen werden (*Ditzel 2015; Laske/Meister-Scheytt 2003*). Hochschulen stehen vor der paradoxen Herausforderung, dass sie steuernd auf die akademischen Leistungsprozesse des Forschens, Lehrens und Lernens einwirken sollen, obwohl ihr diese im Kern eigentlich nicht zugänglich sind (*Huber 2012, S. 249*). In der Literatur zum Hochschulmanagement wird daher immer wieder die Frage gestellt, ob und wie sich Hochschulen steuern lassen (*Krücken 2008; Minssen/Wilkesmann 2003*), ohne dass sich bisher ein allgemein anerkanntes Verständnis für ‚hochschuladäquate‘ Formen der Steuerung abzeichnen würde. Vielmehr steht im Diskurs zu QS/QM an Hochschulen angesichts skeptischer Einschätzungen hinsichtlich der Steuerbarkeit der Hochschulen weniger die Wirksamkeit als vielmehr die ‚Unwirksamkeit‘ (*Seyfried/Pohlenz 2017, S. 96*) von QM im Fokus.

Es ist folglich nicht verwunderlich, dass die noch junge Wirkungsforschung zu QS/QM an Hochschulen (*Leiber et al. 2018; Seyfried/Pohlenz 2018; Stensaker 2008*) ein ambigues Bild hinsichtlich der Wirkung und Wirksamkeit von QS/QM zeichnet. Gerade Erkenntnisse einer ‚interpretativen‘ Wirkungsforschung weisen darauf hin, dass durch unterschiedliche AkteurlInnen und AkteurlInnengruppen mitunter sehr vielfältige Sichtweisen auf Qualität, QS/QM und deren Effekte existieren (*Vettori 2018; Vettori/Lueger 2011*) und dass formale Interventionen im Zuge des Implementierungsprozesses unterschiedlich interpretiert und damit aus- und umgedeutet werden (*Newton 2002; Trowler 1997*). Im Sinne einer ‚bedingten Wirksamkeit‘ (*Ditzel 2017a*) geht es dabei nicht nur darum, wie formale Strukturen, Prozesse und Instrumente kontextspezifisch ausgedeutet werden. Vielmehr wird deutlich, dass die Wirksamkeit von Steuerung davon abhängt, inwiefern es gelingt, Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren und zu verändern (*Ditzel 2019*).

Dabei bewegen sich die Zuschreibungen von Wirksamkeit durch die handelnden AkteurlInnen in einem Spannungsfeld unterschiedlicher, sich mitunter widersprechender Sichtweisen auf Qualität, Hochschule, QM und Steuerung. Auf der einen Seite stehen die Notwendigkeit der Steuerung und ein eher optimistischer Glaube an die Steuerbarkeit der Hochschule (vgl. z.B. *Manfred et al. 2008; Wissenschaftsrat 2017*). Auf der anderen Seite steht mit Blick auf die Hochschule als spezifische Organisation (*Musselin 2007; Pellert 1999*) eine Skepsis gegenüber der Angemessenheit und Wirksamkeit von QM. Die in den Hochschulen handelnden AkteurlInnen sind sich dieses Dilemmas bewusst und sehen sich vor der Herausforderung, jeweils für sich passende Zugänge zu finden, bei denen das Dilemma mal eher in Richtung managerieller und mal eher in Richtung kontextualisierter bzw. kontextsensibler Interpretationen von QM aufgelöst wird (*Ditzel/SuwalSKI 2016; Seyfried/Pohlenz 2017*).

Trotz aller Vielschichtigkeit und Widersprüchlichkeit bisheriger Forschungsergebnisse zeichnet sich eine allgemeingültige Erkenntnis ab: Eine konsequente Bezugnahme auf den Anwendungskontext ‚Hochschule‘ und die ‚spezifische‘ (wissenschaftsgeleitete) Operationsweise wird zu einem wichtigen Faktor bei der Gestaltung eines ‚hochschuladäquaten‘ QM. Ein wesentlicher Aspekt einer solchen ‚Kontextualisierung‘

der QM-Praxis und damit einhergehender Strukturen, Prozesse und Instrumente liegt in einer stärkeren Forschungsorientierung managerieller Praktiken der QS und des QM. Gleichwohl wird QS/QM-Praktiken immer wieder ein fehlender Forschungsbezug attestiert und es wird gefordert, wissenschaftlich fundierte Erhebungsinstrumente für eine evidenzbasierte Hochschulsteuerung bereitzustellen (*Schmidt 2010*). Wenig beleuchtet ist bislang die Frage, wie im Kontext von QM erzeugte Daten zu Forschungszwecken eingesetzt (*Steinhardt/Schneijderberg 2019*) und wie evaluative Praktiken im Sinne des ‚Institutional Research‘ (*Howard et al. 2012*) gestaltet und in organisationale Strukturen und Prozesse des QM eingebunden werden können. Während im QS/QM-Diskurs eine stärkere Forschungsorientierung bislang überwiegend bezogen auf Praktiken der Evaluation und deren Funktion für die Hochschulsteuerung thematisiert werden (*Kromrey 2006; Stockmann 2006*), möchte dieser Beitrag der Frage nachgehen, was es für die Hochschulsteuerung bedeuten kann, einen konsequenten Wissenschaftsbezug – im Sinne des wissenschaftlichen Modus Operandi – als grundlegendes Gestaltungsprinzip für eine dann als ‚forschungsgelitet‘ zu bezeichnende Hochschulsteuerung zu begreifen. Eine solche Interpretation lässt sich nicht nur als wissenschaftsbezogene und damit forschungsgelitete, sondern auch als wissenschaftsbasierte Form der Steuerung verstehen. Dabei lässt sich an Überlegungen zu einer ‚theoriegeleiteten Evaluation‘ (*Pohlenz/Niedermeier 2012; Wachsmuth/Hense 2016*), zum ‚Scholarship of Teaching and Learning‘ (*Boyer 1990; Kreber 2002*) sowie zu einer ‚forschungsbasierten Qualitätsentwicklung‘ (*Barnat et al. 2017*) anknüpfen. Der Beitrag möchte einen konzeptionellen Rahmen für das anbieten, was sich unter dem Schlagwort ‚Forschungsorientierung‘ bereits heute mal mehr, mal weniger deutlich sowohl in der Praxis von QS/QM und Hochschuldidaktik als auch in den dazugehörigen theoretischen Diskursen beobachten lässt und das sich anhand der Differenzierung unterschiedlicher Funktionen von Evaluation bzw. QM (vgl. *Kromrey 2006; Stockmann 2006*) bislang nur vage beschreiben lässt. Im Hinblick auf die theoretischen Diskurse soll zu einer Systematisierung und Theoriebildung zu QM als Steuerungspraxis beigetragen werden. Gleichzeitig und in einer durchaus programmatischen Absicht lässt sich dieser Beitrag auch als ein Plädoyer für eine Akzentverschiebung im Diskurs zu QM und Hochschulmanagement lesen, bei der sich die Aufmerksamkeit von der Bearbeitung externer Anforderungen der Rechenschaftslegung (Accountability) hin zu einem Fördern von Reflexions- und Lernprozessen verschiebt – basierend auf einer grundsätzlichen Bezugnahme auf wissenschaftliche Praktiken, Denkweisen und Wertvorstellungen. Gleichzeitig wird eine QM-Praxis nicht als vom Handlungskontext über formale Prozesse der Evaluation entkoppelt, sondern in eine reflektierende Handlungspraxis integriert verstanden. Die Überlegungen in diesem Beitrag lassen sich grundsätzlich auf die ‚Steuerung von Hochschulen‘ beziehen, werden zunächst einmal aber exemplarisch für die Steuerung der Qualität von Studium und Lehre im Sinne des QM betrachtet. Als Ausgangspunkt für die nachfolgenden Überlegungen wird in Abschnitt 2 ein Perspektivenwechsel vorgeschlagen. Der Blick soll nicht auf die Gestaltung formaler Strukturen, Prozesse sowie Instrumente und damit auf Verfahrens- und Methodenfragen gerichtet werden. Vielmehr gilt die Aufmerksamkeit den zugrundeliegenden Handlungs- und Steuerungslogiken. Es geht also weniger darum, welche Instrumente wie eingesetzt werden, als vielmehr welche Wirkannahmen und -erwartungen den Management-Praktiken innewohnen und wie die handelnden AkteurInnen mit den Instrumenten und den bereitgestellten Daten umgehen. Daran anschließend werden in Abschnitt 3 Eckpunkte einer forschungsgeliteten Steuerung der Qualität von Studium und Lehre skizziert. Im Kern geht es um den Vorschlag, den wissenschaftlichen Modus Operandi

auch zum Modus Operandi der Organisation Hochschule sowie der Praktiken der Steuerung zu machen. Zur theoretischen Rahmung wird auf Bezugspunkte der Wirkungsforschung, der hochschuldidaktischen Forschung sowie der Management- und Organisationsforschung zurückgegriffen. In Abschnitt 4 wird ein abschließendes Fazit gezogen, bei dem der Bezug zur übergeordneten Ebene der Hochschulsteuerung hergestellt und darauf eingegangen wird, welche Anschlussfragen sich möglicherweise für die Gestaltung von QM und Hochschulsteuerung ergeben könnten.

## **2. Perspektivwechsel: der Blick auf unterschiedliche Handlungs- und Steuerungslogiken**

Im praxisbezogenen QS/QM-Diskurs stehen bis heute Fragen nach Strukturen und Verfahren der externen und internen QS (*Harvey/Williams 2010*, S. 7), nach der Ausgestaltung von Methoden der Datenerhebung bzw. nach der Qualität der bereitgestellten Daten (z. B. *HRK 2009; Pohlenz 2009*) oder nach der Interpretation von Anforderungen der externen QS (z. B. *Boentert 2014; Fähndrich/Heinze 2014; Mauermeister/Reimann 2017*) im Vordergrund. Auch der Wirkungs- sowie der Governance-Forschung wird attestiert, dass sie bislang wenig darauf geschaut haben, wie managerielle Interventionen als soziale Praxis wirken (*Fumasoli/Stensaker 2013; Stensaker 2008*), und wie sie jenseits formaler Strukturen und Prozesse die Handlungspraxis in den Hochschulen verändern (*Hüther/Krücken 2016*, S. 151ff.). Als eine Möglichkeit, diese instrumentelle Sichtweise auf managerielle Interventionen zu überwinden, wird als Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen zu ‚kontextadäquaten‘ Formen der Steuerung in diesem Beitrag vorgeschlagen, sich mit den Handlungs- und Steuerungslogiken auseinanderzusetzen, die den Instrumenten und Praktiken, aber auch der Handlungspraxis der in Studium und Lehre handelnden AkteurlInnen zugrunde liegen. Denn eine solche Betrachtung richtet die Aufmerksamkeit nicht nur auf Unterschiede divergierender Steuerungspraktiken, sondern lässt mögliche Anknüpfungspunkte und Akzentverschiebungen deutlicher hervortreten.

Bei einer solchen Betrachtung fällt auf, dass sich die mit den Hochschulreformen einhergehenden neuen Steuerungsformen im Allgemeinen sowie QS/QM im Besonderen im Spannungsfeld divergierender Handlungs- und Steuerungslogiken bewegen. Besonders deutlich treten diese bei einer Differenzierung der Makroebene der Hochschulsteuerung, der Mesoebene der Organisation sowie der Mikroebene der sozialen Handlungspraxis hervor:

### **2.1 Makroebene: QM als Umgang mit Anforderungen der externen Accountability**

Auf der Makroebene der Hochschulsteuerung ist Qualität zu einem Schlüsselbegriff des Diskurses zur Hochschul-Governance geworden (*Beckert/Musselin 2013; Pasternack 2004*). An die Stelle der individuellen Autonomie der Forschenden und Lehrenden tritt die institutionelle Autonomie der Hochschule als Organisation (*Meier 2009*). Diese ‚Organisationswerdung‘ dient dazu, die Defizite der ‚spezifischen‘ Organisationsform der Hochschule zu überwinden und Qualität als ein manageriellen Praktiken zugängliches Gut zu konstruieren (*ebd.*, S. 149). Ausgehend von den mit diesem Governance-Shift einhergehenden gesellschaftlichen bzw. staatlichen Anforderungen zur Legitimation und Rechenschaftslegung haben sich Verfahren der externen QS zu einem wesentlichen Governance-Instrument entwickelt (*Jarvis 2014; Stensaker/Harvey 2011*). Im Umgang mit diesen externen Anforderungen haben Hochschulen Praktiken der

Leistungsmessung etabliert (*Ruppert 2017; Schubert 2008*) sowie Strukturen und Prozesse des hochschulinternen QM aufgebaut (*Kaufmann 2009; Seyfried et al. 2017*). Durch eine Fokussierung auf die Verarbeitung von Legitimationsansprüchen (*Steinhardt et al. 2018*) läuft QM aus dieser Perspektive Gefahr, die Aufmerksamkeit weniger auf die Qualität der Lehre und Studienprogramme selbst, als vielmehr auf die Zuverlässigkeit der QS-Verfahren, Managementprozesse und Entscheidungsstrukturen im Sinne eines „*second order control*“ (*Power 2004*) zu lenken. Insbesondere im englischsprachigen Diskurs findet sich diesbezüglich eine Kontroverse zum Spannungsfeld zwischen ‚quality assurance‘ und ‚quality enhancement‘ (*Harvey/Newton 2007; Newton 2012*).

## **2.2 Mesoebene: QM als evidenzbasierte Steuerung**

Auf der Mesoebene der Organisation überlagert sich diese Bewältigung von Anforderungen der Accountability mit einer „*evidence-based mentality*“ (*Beerkens 2018, S. 283*). Diese basiert nicht nur auf der hochschulinternen Nutzung der etablierten Instrumente der Leistungsmessung – wie Befragungsinstrumenten oder einer Auswertung von Studien- und Prüfungsstatistiken –, sondern auch auf dem Anspruch, den sogenannten Qualitätsregelkreis zu schließen, also ein Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen aus den erhobenen Daten zu gewährleisten (*Mittag 2006, S. 131; Nickel 2008, S. 33; Pietzonka 2013, S. 86*). Es geht darum, Informationen bereitzustellen, um die Effektivität ergriffener Maßnahmen zu verstehen und steuernd im Sinne einer informierten Entscheidungsfindung in das Handlungsgeschehen einzugreifen. Auf diese Weise soll handlungsbezogenes Wissen zur Qualität einzelner Leistungsbereiche verfügbar gemacht werden. Allerdings stellt sich die Evaluation von Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre als ein komplexes Unterfangen dar, weshalb in der Wirkungs- und Evaluationsforschung methodisch ausdifferenzierte Erhebungsdesigns propagiert und vor überhöhten Erwartungen an die Ermittlung eindeutiger Forschungsbefunde gewarnt wird (*Altfeld et al. 2015; Wachsmuth/Hense 2016*). Erstens lässt sich Qualität nicht ohne Weiteres eindeutig definieren und objektiv messen (*Harris-Huermann 2011; Wolbring 2013*). Zweitens ist es methodisch schwierig, den Einfluss einzelner Interventionen auf die gemessenen Effekte von dem Einfluss anderer Interventionen zu separieren (*Westerheijden et al. 2006*).

## **2.3 Mikroebene: Qualitätsentwicklung und die Wirkung auf das Handeln der AkteurInnen**

Auf der Mikroebene der sozialen Handlungspraxis geht es darum, wie im lokalen Handlungsgeschehen unterschiedliche AkteurInnen wie Lehrende, AkteurInnen der Hochschulleitung, des QM oder der Hochschuldidaktik interagieren und wie dabei Veränderungen, bezogen auf die Qualität von Studium und Lehre, meist aus einer hochschuldidaktisch inspirierten Perspektive, angestoßen werden (können). Gleichzeitig stellt sich die Frage nach dem Zusammenhang von Veränderungen auf der Handlungsebene mit Interventionen und Steuerungslogiken auf der Makro- oder Mesoebene. Dabei zeichnet sich gerade der lokale Handlungskontext der Lehrenden und Forschenden durch eine spezifische, wissenschaftliche Handlungspraxis aus, den wissenschaftlichen ‚Modus Operandi‘ in der Forschung. Ihre besondere Kompetenz zeigen Hochschulen traditionell in den durch die Fachdisziplinen geprägten wissenschaftlichen Leistungsbereichen, wo Wissen nach wissenschaftlichen Methoden und Kriterien in der Forschung entwickelt und bewertet sowie über Publikationen und in der Lehre vermittelt wird. Hochschulen gelten daher als die Organisationen *par*

*excellence*, in denen gesellschaftlich relevantes Wissen geschaffen, bewertet und vermittelt wird (Wilkesmann/Würmseer 2007). Allerdings beschränkt sich dieser reflektierte und fundierte Umgang mit Wissen weitgehend auf den Wissenschaftsbetrieb und das Wissen in den Fachdisziplinen, nicht auf die Organisation selbst. Es zeigt sich also eine Diskrepanz zwischen dem Wissen der Fachdisziplinen und dem Wissen über die Organisation (James 2000, S. 42). Das veranlasst Willke, bezogen auf Universitäten, von ‚dummen‘ Organisationen zu sprechen (Willke 1997), da es ihnen nur bedingt gelinge, „institutionelle Regelsysteme, Anreizsysteme und organisationale Karrieremuster zu etablieren, welche aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer [...] vernetzte Gemeinschaften kooperierender Gruppen, Teams oder Projekte“ zu bilden im Stande sind (ebd., S. 107).

Aus dieser Bestandsaufnahme leitet sich die Frage ab, wie es an Hochschulen gelingen kann, organisationales Wissen aufzubauen sowie Prozesse des organisationalen Lernens zu fördern. Zwar sind die Hochschulreformen grundsätzlich darauf gerichtet, den Umgang mit organisationalen Formen des Wissens zu systematisieren und die Organisation als Akteurin zu stärken. QM setzt dabei einerseits auf das Bewahren und Verfügbarmachen handlungsbezogenen Wissens zu formalen Verfahren und Prozessabläufen und andererseits auf das Bereitstellen ergebnisbezogener Informationen zur Qualität von Studium und Lehre (Ditzel 2017b; Kloke/Krücken 2012). Allzu oft kollidieren diese Bestrebungen allerdings mit den wissenschaftlichen Handlungslogiken und den angesprochenen Herausforderungen des spezifischen Steuerungskontextes ‚Hochschule‘. Damit stellt sich eine Fragestellung als entscheidend für eine Forschung und Praxis heraus, die sich mit ‚kontextadäquaten‘ Formen der Hochschulsteuerung bzw. des QM auseinandersetzt: Wie lassen sich unterschiedliche Steuerungslogiken – wie das Sicherstellen von Accountability, eine evidenzbasierte Steuerung oder das Befördern von Lern- und Veränderungsprozessen – aufeinander beziehen und mit der spezifischen (wissenschaftsgeleiteten) Handlungspraxis der Forschenden und Lehrenden verknüpfen?

Genau diesen Fragen des Ausbalancierens der Steuerungs- und Handlungslogiken (Danø/Stensaker 2007) sowie des Stärkens der Forschungsorientierung von QM (Schmidt 2010) widmet sich der Beitrag. Anders als sowohl im praktischen wie auch im theoretischen Diskurs üblich, werden dabei weniger die erforderlichen Instrumente und Prozesse in den Blick genommen. Vielmehr geht es darum, ausgehend von den dahinterliegenden Steuerungslogiken eine konsequente Forschungsorientierung zum Leitparadigma der Gestaltung von Systemen und Praktiken des QM zu erklären. Das Wissenschaftssystem und die spezifische wissenschaftliche Handlungslogik gelten als wesentliche Orientierungspunkte, auf die managerielle Praktiken und Deutungsmuster zu beziehen sind und nicht länger als Defizitbeschreibung einer Organisationsform, die es zu überwinden gilt.

### **3. Eckpunkte einer forschungsgeleiteten Steuerung der Qualität von Studium und Lehre**

In diesem Beitrag wird nicht nur ein analytischer Perspektivwechsel von der Betrachtung der Instrumente und Methoden zu einer Auseinandersetzung mit den zugrundeliegenden Handlungs- und Steuerungslogiken vorgeschlagen. Gleichzeitig wird eine Akzentverschiebung in der Hochschulsteuerung propagiert, bei der die derzeit dominante Steuerungslogik der auf Konformität und Legitimität gerichteten Accountability zugunsten einer stärker an der Wissenschaftslogik anknüpfenden und auf

wissenschaftlichen Praktiken des Generierens und Reflektierens von Wissen ausgerichteten Logik der Qualitätsentwicklung in den Hintergrund rückt. Ein systematischer und auf wissenschaftlichen Praktiken und Denkweisen basierender Umgang mit Wissen wird dabei als integrierendes Moment einer ‚forschungs-‘ bzw. ‚wissenschaftsgeleiteten‘ oder auch ‚wissensbasierten‘ Form der Steuerung der Qualität von Studium und Lehre begriffen.

In den weiteren Ausführungen geht es um die Frage, inwiefern sich der Modus Operandi des Wissenschaftssystems auf Praktiken der Hochschulsteuerung übertragen lässt und welchen Beitrag dazu Konzepte des QM und der Hochschuldidaktik leisten können. Den primären Bezugspunkt einer manageriellen Einflussnahme auf die Qualität von Studium und Lehre bilden die Weiterentwicklung der Qualität und die Gestaltung der Kontexte ihrer Entstehung. Managerielle Praktiken beziehen sich dann – ganz in einem wissenschaftlich-forschenden Sinne – auf das Verstehen von Handlungskonstellationen und Wirkzusammenhängen, auf das Reflektieren von Denk- und Handlungsweisen sowie auf das Gestalten von Handlungs- und Lernkonstellationen. Konzepte des Qualitäts- und Wissensmanagements werden dabei eng miteinander verwoben. Aus dem Repertoire des QM wird insbesondere auf Praktiken und Instrumente des Erhebens und Bereitstellens von Informationen über die Qualität im Sinne ergebnisbezogener Steuerungsformen zurückgegriffen (*Ditzel 2017b; Ouchi 1979*). Mit dem Wissensmanagement geht es um eine Systematik des Identifizierens, Generierens, Bewertens, Bewahrens, Revidierens, Nutzens und Verteilens von Wissen (*Probst et al. 2012*), mit der Leitidee der lernenden Organisation (*Argyris/Schön 1996; Senge 1990*) geht es um das Fördern von Prozessen des reflexiven Lernens (*Cendon 2016; Schön 1983*).

Im Vordergrund steht dann, durch forschungsgeleitete Praktiken des Bereitstellens von qualitätsbezogenen Informationen und daran anschließenden Praktiken des Generierens und Bewertens neuen, handlungsbezogenen Wissens, zu einem fundierten Verständnis der Funktionsweise und Effekte von qualitätsbezogenem Handeln beizutragen und dies zur Weiterentwicklung der Qualität sowie der ihre Entstehung rahmenden Kontexte zu nutzen. Letztendlich können sich damit Qualitäts- und Wissensmanagement nicht nur gegenseitig befruchten, sondern sie können auch im Sinne eines ‚Institutional Research‘ in einer wissenschaftsgeleiteten Denk- und Handlungsweise managerieller Praktiken aufgehen. Im Beitrag werden die Möglichkeiten einer derartigen forschungsgeleiteten bzw. wissensbasierten Form der Steuerung anhand von vier Handlungsfeldern skizziert: (1) reflektierte Praxis und reflektierende PraktikerInnen, (2) forschungsgeleitete Gestaltung und Evaluation der Handlungspraxis sowie (3) ‚Beforschen‘ der Handlungspraxis.

### **3.1 Handlungsfeld 1: Reflektierte Praxis und reflektierende PraktikerInnen**

Ausgangspunkt für diesen Beitrag war die Frage nach ‚adäquaten‘ Formen der Steuerung. Denn an Hochschulen im Speziellen und Organisationen im Allgemeinen stellt sich eine managerielle Intervention auf das Denken und Handeln der AkteurInnen als voraussetzungsvoll dar. Ausgehend von Konzeptionen der Hochschule als ‚spezifische‘ Organisation (*Musselin 2007; Pellert 1999*) werden im Diskurs zum Hochschulmanagement die Autonomie der Expertinnen und Experten (*Mintzberg 1983; Pellert 1999*), die lose Kopplung der Organisationseinheiten (*Weick 1976*) sowie das ‚eigentümliche‘ Entscheidungsverhalten (*Cohen et al. 1972*) als wesentliche Hürden für einen steuernden Zugriff angeführt. Auch in der allgemeinen Organisations- und Managementforschung ist mit Blick auf die selbstreferentielle Operationsweise von

Organisationen als soziale Systeme (Luhmann 2000; Willke 1989) sowie Steuerungsinterventionen als soziale Prozesse der Interaktion und Interpretation (Weick 1985, 1995) umstritten, ob bzw. wie sich eine Organisation in der intendierten Weise steuern lässt.

Zwei theoretische Bezugnahmen sollen an dieser Stelle herangezogen werden, über Möglichkeiten einer manageriellen Einflussnahme am Beispiel des QM nachzudenken. (1) Als ‚dezentrale Kontextsteuerung‘ konzeptualisiert Willke (1989) Steuerung über das Zusammenspiel einer partizipativen Aushandlung handlungsleitender Kontextbedingungen und dem gleichzeitigen Fördern der Selbststeuerungs- und Reflexionsfähigkeit der Organisation und ihrer Teileinheiten. (2) Überlegungen zur ‚lernenden Organisation‘ (Argyris/Schön 1996; Senge 1990) richten die Aufmerksamkeit auf das Anregen von kollektiven Lernprozessen und die Bedingungen, unter denen diese Lernprozesse stattfinden.

Ad (1): Hinter dem Konzept der Kontextsteuerung steckt die Idee, nicht direkt auf ein zu steuerndes System einzuwirken, sondern das ‚Primat der Selbststeuerung‘ (Willke 1989, S. 91) anzuerkennen und über eine gemeinsame Definition der Kontextbedingungen der Selbststeuerung „*die eigendynamischen und eigensinnigen Operationen eines Systems in eine bestimmte Richtung [...] zu lenken*“ (Willke 2014, S. 66). Diese Kontextbedingungen „*dämpfen oder fördern bestimmte Optionen [...] nach Kriterien ihrer Konsequenz*“ (ebd., S. 65). Dieses Betrachten der Konsequenzen des eigenen Denkens und Handelns für die Organisation bzw. deren Umwelt erfordert von den handelnden AkteurInnen gleichzeitig die Fähigkeit zur Reflexion (Willke 1989, S. 76). Damit geht es um die Fähigkeit „*zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung und schließlich zum ‚Verstehen‘ auch anderer, externer Systeme*“ (ebd., S. 78). Reflexionsmechanismen ermöglichen es, „*dass externe Sichtweisen in das interne Funktionieren*“ einfließen (Pellert 2010, S. 43), um die Organisationsmitglieder „*mit den jeweils notwendigen Fragen*“ zu konfrontieren (Pellert 2000, S. 54), die sie zu einer Selbstreflexion und einer Auseinandersetzung mit für die Organisation relevanten Themen anregen. Es geht darum, „*die Folgen einer bestimmten Optionenwahl, vor allem deren nicht-intendierte Folgen, auf die Systeme in der Umwelt des handelnden Systems zu reflektieren*“ (Willke 2014, S. 59). Aus einer solchen Perspektive wird neben einer partizipativen Definition von Zielen, Regeln und kollektiven Denk- und Handlungsweisen die Förderung der Reflexionsfähigkeit zu einem wesentlichen Moment einer manageriellen Einflussnahme.

Ad (2): Die Idee der lernenden Organisation (Argyris/Schön 1996; Senge 1990) lenkt den Blick auf die Frage, wie organisationale bzw. kollektive Prozesse des Lernens in Organisationen vonstattengehen und gefördert werden können. Dabei wird die Fähigkeit zu organisationalem Lernen zu einem wesentlichen Moment erfolgreicher Unternehmenssteuerung erklärt. In der Literatur zur lernenden Organisation werden unterschiedliche Gestaltungsdimensionen bzw. -empfehlungen diskutiert, von denen an dieser Stelle zwei Aspekte herausgegriffen werden sollen. Zum einen wird auf die Notwendigkeit eines veränderten Führungsverständnisses hingewiesen (Senge 1990). Es gelte, sich von auf Hierarchie und Autorität gegründeten Vorstellungen zu lösen und ManagerInnen „*als Förderer, Coach und Katalysator von Veränderungen*“ zu verstehen (Senge 2000, S. 29). Zum anderen wird die Reflexion der Handlungspraxis als zentrales Moment von (organisationalem) Lernen verstanden. Es wird davon ausgegangen, dass ‚mentale Modelle‘ (Senge 1990) oder sogenannte ‚theories-in-use‘ (Argyris/Schön 1996) das Handeln der Akteure beeinflussen. Auch die Sensemaking-Perspektive (Weick 1995) sensibilisiert dafür, dass Denken und Handeln eng miteinander verwoben sind und dass Prozesse der Sinnkonstruktion und damit zusammenhängende mentale Modelle

einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln der Akteure haben. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, organisationale Lern- und Veränderungsprozesse in erster Linie als Veränderungsprozesse im Denken der AkteurInnen zu verstehen (*Ditzel 2019*). Um dementsprechend Lernen bezogen auf die Handlungspraxis zu ermöglichen, geht es aus einer solchen Perspektive darum, das dem Handeln zugrundeliegende Denken fortlaufend zu reflektieren und unbewusste, unhinterfragte Grundannahmen „zu überprüfen und weiterzuentwickeln bzw. neu zu strukturieren und zu kontextualisieren“ (*Cendon 2013*, S. 41). In diesem Sinne geht es in lernenden Organisationen um eine reflektierte Praxis oder – bezogen auf die Rolle der handelnden AkteurInnen – um ‚reflective practitioners‘ (*Schön 1983*), die ihr Denken und Handeln zu reflektieren in der Lage sind.

Diese theoretischen Überlegungen legen nahe, die Selbststeuerung der Handlungspraxis als primäre Steuerungsform anzuerkennen und auf eine reflektierte Praxis zu setzen. Ausgehend von Überlegungen zur ‚dezentralen Kontextsteuerung‘ lässt sich eine wesentliche Funktion von QM – verstanden als ‚forschungsgeleitete‘ Steuerung – darin sehen, Reflexions-, Lern- und Veränderungsprozesse zu fördern und die dafür notwendigen Orte, Anlässe und Daten bereitzustellen (*Ditzel 2015*). Mit Blick auf Überlegungen zur lernenden Organisation dienen diese Reflexionsanlässe dazu, die handelnden AkteurInnen – ob Lehrende, Studierende, AkteurInnen der zentralen und dezentralen Leitung oder unterstützender Aufgabenbereiche wie QM, Hochschuldidaktik, Studienberatung etc. – auf ihrem Weg hin zu ‚reflective practitioners‘ zu begleiten. Aus dem QM wird den handelnden AkteurInnen ein Instrumentarium bereitgestellt, das ihnen – datengestützt bzw. ‚evidenzbasiert‘ – dabei hilft, einen kritisch-reflektierenden Blick auf ihre eigene Handlungspraxis und die dieser Praxis zugrundeliegenden Denkmuster zu richten. Dabei geht es einerseits darum, neues Wissen über die Funktionsweise zu entwickeln, gleichzeitig aber auch gewohnte Denk- und Handlungsweisen zu „entlernen“ (*Senge 2000*, S. 22).

Die Basis für eine forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre bildet demnach die Idee einer reflektierten Praxis bzw. eine Konzeptualisierung der handelnden AkteurInnen als reflektierende Praktikerinnen und Praktiker. In Weiterentwicklung des Konzepts der lernenden Organisation und basierend auf einer grundlegenden Bezugnahme auf den wissenschaftlichen Modus Operandi wird vorgeschlagen, diese Reflexion der Praxis als eine wissenschaftsgeleitete Reflexion zu begreifen. Die nachfolgenden Handlungsfelder helfen, diesen Forschungsbezug einer reflektierten Praxis konkreter zu fassen. Wichtig dabei ist anzuerkennen, dass die Reflexion der Handlungspraxis nicht entkoppelt in Prozesse der QS und QE ausgelagert werden kann, sondern in die Handlungspraxis und deren Kontext eingebettet stattfindet (vgl. auch Abschnitt 3.3).

### **3.2 Handlungsfeld 2: Forschungsgeleitete Gestaltung und Evaluation der Handlungspraxis**

In einem ersten Schritt einer derart forschungsgeleiteten Reflexion geht es um die Frage, inwiefern bei der Gestaltung von Lehre und Studium, aber auch bei der Evaluation dieser Praxis auf vorhandene Wissensressourcen im Sinne von Praxiserfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen zurückgegriffen wird und inwiefern die Gestaltung und Evaluation der Handlungspraxis damit forschungsgeleitet und reflektiert erfolgt. Dabei lässt sich die Frage, wie Erkenntnisse insbesondere aus der Forschung für die Handlungspraxis nutzbar gemacht werden können, grundsätzlich auf alle Leistungsbereiche und Prozesse einer Hochschule beziehen. Auf diese Weise kann es

darum gehen, wie theoretische, empirische und praktische Erkenntnisse zur Gestaltung und Reflexion der Lehre, der Curricula, der Studienbedingungen, des QM, der Hochschuldidaktik oder allgemein der Praktiken der Hochschulsteuerung genutzt werden. Da wir uns in diesem Beitrag auf das Zusammenspiel von QM und Hochschulsteuerung fokussieren, soll diese Frage in weiterer Folge exemplarisch auf das QM sowie evaluative Praktiken des Erhebens und Bereitstellens von Daten zur Qualität von Studium und Lehre fokussiert werden. Denn angesichts eingangs bereits angesprochener Schwierigkeiten, relevante Qualitätsaspekte methodisch sauber zu erheben und eindeutige Wirkzusammenhänge zu identifizieren, liegt im Erheben und Bereitstellen von Daten zur Qualität eine besondere Herausforderung.

Insofern lässt sich die Fragestellung dahingehend konkretisieren, auf welche Art und Weise qualitätsbezogene Daten erhoben werden und auf welches Wissen bei der Gestaltung von Erhebungsinstrumenten (Befragungen, Indikatoren) zurückgegriffen wird. Dabei lässt sich an Diskurse der Wirkungs- und Evaluationsforschung anknüpfen, in denen es bei Begriffen wie „*wirkungsorientierte*“ (Albrecht 2011; Pohlenz/Niedermeier 2012), „*wirkmodellorientierte*“ (Dössegger et al. 2017; Wachsmuth/Hense 2016) oder „*theory-based*“ (van der Knaap 2004) Evaluation darum geht, ein tiefergehendes Verständnis der Wirkzusammenhänge komplexer Wirkgeschehen zu entwickeln und zum Ausgangspunkt für die Gestaltung von Evaluationsprozessen und -instrumenten zu machen. Mit diesen Ansätzen wird auf die Kritik an herkömmlichen Wirkungsanalysen reagiert, die sich auf die Identifikation von Effekten konzentrierten und das ‚Wie‘ des Wirkens, also die Wirkungsweise von Programmen, Maßnahmen bzw. Interventionen im Sinne einer ‚Black Box‘ weitgehend ausblendeten (vgl. Chen/Rossi 1983). Ein Versuch, den Blick in diese ‚Black Box‘ zu richten, geschieht über die Entwicklung von sogenannten Wirkmodellen oder Programmtheorien. Mit diesen werden Wirkzusammenhänge anhand von Faktoren rekonstruiert, denen im Sinne von Wirkungshypothesen ein Einfluss auf die Qualität zugeschrieben wird.

Derartige Wirkmodelle lassen sich auf unterschiedliche Arten entwickeln (vgl. dazu ausführlicher Dössegger et al. 2017; Wachsmuth/Hense 2016). So können für den zu evaluierenden Gegenstandsbereich relevante Dokumente ausgewertet werden, um insbesondere z. B. in strategischen Dokumenten, Konzeptpapieren, Projektberichten etc. enthaltene explizierte Wirkungserwartungen zu rekonstruieren. Über qualitative Interviews, Fokusgruppen oder Workshops lassen sich implizite Wirkannahmen der handelnden AkteurInnen – die der Handlungspraxis zugrundeliegenden ‚*theories-in-use*‘ (Argyris/Schön 1996) – rekonstruieren. Und über eine systematische Literaturrecherche lassen sich sozialwissenschaftliche Theorien im Sinne empirischer und/oder theoretischer Forschungserkenntnisse einbeziehen. Bei Letzterem können für Studium und Lehre unterschiedliche Forschungsstränge von Bedeutung sein. So wird in der Studienabbruchforschung (Derboven/Winker 2010; Heublein et al. 2010) untersucht, welche Gründe zu einem Studienabbruch oder -wechsel führen und wie sich der Studienerfolg von Studierenden steigern lässt. In ähnlicher Form existieren Studien, in denen Bedingungen gelingenden Studierens untersucht werden (Bargel et al. 2014; Bosse/Trautwein 2014). Durch Auswertung derartiger Forschungsarbeiten lassen sich individuelle wie auch institutionelle Faktoren identifizieren, denen ein Einfluss auf die Qualität von Studium und Lehre zugeschrieben wird.

Durch die Rekonstruktion von Wirkmodellen oder Programmtheorien lässt sich die Transparenz hinsichtlich impliziter Wirkannahmen oder relevanter Einflussfaktoren erhöhen. Diese Einflussfaktoren können nicht nur als Orientierungspunkt für die Gestaltung von Evaluationsinstrumenten dienen, sondern auch Anhaltspunkte zur

Gestaltung der Praxis des Lehrens, Lernens, Studierens sowie organisationaler Rahmenbedingungen liefern. Dies kann zu einer forschungsgeleiteten Gestaltung und Evaluation der Handlungspraxis beitragen.

### **3.3 Handlungsfeld 3: ‚Beforschen‘ der Handlungspraxis**

In einem zweiten Schritt einer forschungsgeleiteten Steuerung der Qualität von Studium und Lehre geht es um die Frage, in welcher Form Daten erhoben, bereitgestellt und ausgewertet werden, auf deren Grundlage eine Reflexion der Handlungspraxis erfolgen kann. Mit anderen Worten geht es darum, welche Erkenntnisinteressen mit evaluativen Praktiken einhergehen. Die Ausführungen in Abschnitt 3.1 zur reflektierten Handlungspraxis aufgreifend kann dabei die Funktion von Evaluation weniger darin gesehen werden, steuerungsrelevante Daten zur Qualität von Studium und Lehre im Sinne der Steuerungs- bzw. Kontrollfunktion bereitzustellen, sondern das Erheben und Bereitstellen von Daten selbst als eine forschende Praxis im Sinne der Forschungsfunktion (*Kromrey 2006; Stockmann 2006*) zu begreifen und zum Generieren neuen Wissens bzw. zum Evaluieren und Revidieren vorhandenen Wissens zu nutzen. Bei einer derartigen Interpretation richten sich evaluative Praktiken des QM stärker darauf, neue Hypothesen zu Wirkzusammenhängen bezogen auf die Qualität von Studium und Lehre zu entwickeln oder zu testen und damit zu einem fundierten Verständnis des Wirkgeschehens in Studium und Lehre beizutragen.

Ein Ansatz, bei dem ein forschend-reflektierender Blick auf die Handlungspraxis gerichtet wird, findet sich im hochschuldidaktischen Diskurs mit dem ‚*Scholarship of Teaching and Learning*‘ (*Boyer 1990; Kreber 2002*). Im Kern geht es dabei darum, dass sich Lehrende wissenschaftsgeleitet mit der eigenen Lehre und dem Lernen ihrer Studierenden auseinandersetzen. Aus eigenen Beobachtungen formulieren sie Probleme, Thesen bzw. Forschungsfragen, stellen eigene empirische Beobachtungen bzw. Erhebungen an, werten diese aus und tauschen sich über die dabei gewonnenen Erkenntnisse mit anderen Lehrenden über das Medium der wissenschaftlichen Publikation aus (*Huber 2011, S. 120, 2014, S. 22f.*). Als wesentliche Aspekte des *Scholarship of Teaching and Learning* gilt, dass eine derartige Auseinandersetzung mit dem Handlungskontext der eigenen Lehre auf Erkenntnisse aus der Literatur Bezug nimmt, auf eigenen empirischen Erhebungen und Auswertungen basiert und den Austausch mit der wissenschaftlichen Community sucht (*Trigwell et al. 2000, S. 159*). Auf diese Weise kommen peer-basierte Formen der wissenschaftsüblichen Qualitätssicherung zum Tragen und es wird ein Erkenntnisfortschritt in der wissenschaftlichen Community möglich (*Kreber 2002, S. 18*).

Das Konzept des *Scholarship of Teaching and Learning* stellt sich in besonderer Weise auf das individuelle Bestreben der Lehrenden nach Autonomie ein (*Mårtensson et al. 2011, S. 51*). Es schafft ein institutionelles Umfeld für QE, das eine Auseinandersetzung mit Studium und Lehre fördert (*Kreber 2002, S. 6*), sich gleichzeitig aber eng am wissenschaftlichen Modus Operandi orientiert, indem es eine kritisch-reflexive Auseinandersetzung mit der Lehrpraxis als genuin wissenschaftlich-forschende Praxis versteht. Dabei richtet sich der Ansatz des *Scholarship of Teaching and Learning* nicht nur darauf, die Praxis des Lehrens und Lernens zu verbessern, sondern auch die zugrundeliegenden Annahmen, Überzeugungen, Regeln und Werte kritisch zu hinterfragen (*Cranton 2011, S. 84; Huber 2014, S. 30*).

Für eine forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre lassen sich daraus unterschiedliche Implikationen ableiten. Zunächst lässt sich Reflexion als eine möglichst in die Handlungspraxis integrierte, zumindest aber eng auf die

Handlungspraxis bezogene, wissenschaftsgeleitete Reflexion des Denkens und Handelns verstehen. In diesem Sinne geht es in erster Linie darum, die Lehrenden – oder andere AkteurInnen bezogen auf deren jeweilige Handlungspraxis – für einen forschend-reflexiven Blick auf die eigene Handlungspraxis zu sensibilisieren und dabei zu unterstützen. Eine derartige Unterstützung kann durch Einrichtungen wie QM oder Hochschuldidaktik erfolgen und sich darauf beziehen, hinsichtlich der Anwendung empirischer Methoden zu beraten, über in der Literatur verfügbare Erkenntnisse der Lehr-Lern-Forschung zu informieren oder Prozesse der Datenerhebung und -auswertung methodisch und/oder unterstützend zu begleiten. Gerade für evaluative Praktiken des QM ergibt sich daraus eine wichtige Implikation bezüglich der Ausgestaltung von Erhebungsinstrumenten: Für das Erheben, Bereitstellen und Auswerten von Daten gewinnen spezifische Informationsinteressen an Bedeutung (*Ditzel/Suwalski 2016*), was auf die konkreten Fragestellungen der (lokal) handelnden AkteurInnen angepasste Erhebungsinstrumente erforderlich macht.

#### 4. Fazit

Ausgehend von der Frage nach ‚hochschuladäquaten‘ Formen der Steuerung (*Krücken 2008; Minssen/Wilkesmann 2003*) und der Forderung nach einer stärkeren Forschungsorientierung von Praktiken der QS und des QM (*Schmidt 2010*) wird in diesem Beitrag eine Akzentverschiebung im Diskurs zur Hochschulsteuerung vorgeschlagen. Der Fokus verlagert sich dabei von der Bearbeitung externer Anforderungen der Rechenschaftslegung (Accountability) hin zu einem Fördern von Reflexions- und Lernprozessen. Mit der Idee einer ‚forschungsgeleiteten‘ bzw. ‚wissensbasierten‘ Steuerung wird ein konzeptioneller Rahmen angeboten für Entwicklungen, die bereits im praxisorientierten wie auch im theoretischen Diskurs zu QS/QM und Hochschuldidaktik zu beobachten sind.

Es wird vorgeschlagen, den wissenschaftlichen Modus Operandi auch als Modus Operandi der QM- und Steuerungspraxis zu begreifen. Die Steuerungspraxis wird damit konsequent auf wissenschaftliche Denk- und Handlungsweisen, Wertvorstellungen sowie einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn bezogen und in die lokale Handlungspraxis integriert. Managerielle Praktiken beziehen sich dann auf das Verstehen von Handlungskonstellationen und Wirkzusammenhängen, auf das Reflektieren von Denk- und Handlungsweisen sowie auf das Gestalten von Handlungs- und Lernkonstellationen. Im Beitrag werden die Möglichkeiten einer derartigen forschungsgeleiteten Form der Steuerung anhand von drei Handlungsfeldern skizziert.

*Handlungsfeld 1* fragt nach der Form, in der das Denken und Handeln der AkteurInnen beeinflusst werden kann. Ausgehend von Ideen einer ‚dezentralen Kontextsteuerung‘ (*Willke 1989*) und einer ‚lernenden Organisation‘ (*Argyris/Schön 1996; Senge 1990*) wird die Selbststeuerung der Handlungspraxis als primäre Steuerungsform verstanden und die Aufmerksamkeit auf eine reflektierte Praxis gerichtet. Daraus entstehende (organisationale) Lernprozesse sind in die Handlungspraxis integriert. Diese Reflexion der Handlungspraxis ist im Sinne des wissenschaftlichen Modus Operandi auf einen wissenschaftsgeleiteten Zugang bezogen. Im Sinne von Kontextsteuerung kann eine Funktion von QM darin gesehen werden, Orte, Anlässe und Daten bereitzustellen, mit denen Diskussions-, Reflexions- und Lernprozesse angestoßen werden (*Ditzel 2015*). Ziel ist es dann, einen reflektierenden Blick auf das Denken und Handeln zu richten und dazu die handelnden AkteurInnen auf ihrem Weg zu ‚reflective practitioners‘ (*Schön 1983*) zu unterstützen. Diese sollen in die Lage versetzt werden, ihre eigene Praxis und

die ihr zugrundeliegenden ‚theories-in-use‘ (Argyris/Schön 1996) im Sinne eines reflexiven Lernens (Cendon 2016) selbstkritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Eine solche Auseinandersetzung mit tradierten Denk- und Handlungsweisen lässt sich vielleicht als wirkmächtigste Form einer manageriellen Einflussnahme auf das Denken und Handeln der AkteurInnen verstehen (Ditzel 2019).

In *Handlungsfeld 2* geht es darum, dass es für eine forschungsgeleitete Steuerung der Qualität von Studium und Lehre wichtig ist, auf (wissenschaftlich reflektierte) Praxiserfahrungen sowie empirisch und/oder theoretisch hergeleitete Erkenntnisse aus der Forschung zu Studium und Lehre zurückzugreifen. Mit der Bezugnahme auf Ansätze der theoriegeleiteten Evaluation (Pohlenz/Niedermeier 2012; Wachsmuth/Hense 2016) lassen sich explizierte Wirkungserwartungen, implizite Wirkannahmen und/oder sozialwissenschaftliche Theorien zu Wirkzusammenhängen im Bereich Studium und Lehre zum Ausgangspunkt der Gestaltung von Evaluationsverfahren, aber auch der Handlungspraxis selbst, machen.

*Handlungsfeld 3* begreift das ‚Beforschen‘ der Handlungspraxis und zugrundeliegender Wirkzusammenhänge als wesentlichen Ausgangspunkt für evaluative Praktiken. Damit richtet sich der Zweck des Erhebens und Bereitstellens von Daten zur Qualität von Studium und Lehre weniger auf Legitimation oder evidenzbasierte Steuerung, als vielmehr auf ein wissenschaftliches Erkenntnisinteresse hinsichtlich des Verstehens von Wirkdynamiken und -zusammenhängen im Bereich Studium und Lehre. Damit wird nicht nur der Stellenwert des Forschungsparadigmas gegenüber allen anderen Funktionen von Evaluation hervorgehoben, damit wird eine evaluative Praxis – als wesentlicher Teil von QM – als Forschungspraxis begriffen, der ein wissenschaftlich geleitetes Erkenntnisinteresse zugrunde liegt. Der Ansatz des *Scholarship of Teaching and Learning* lädt dazu ein, eine derartige wissenschaftsgeleitete evaluative Praxis als in die Handlungspraxis integrierte und auf die Handlungskontexte der AkteurInnen bezogene Praxis zu verstehen. QM findet damit nicht entkoppelt von der Handlungspraxis statt.

Im Kern impliziert das Konzept einer forschungsgeleiteten Steuerung von Studium und Lehre weniger die Entwicklung und Implementierung veränderter oder neuer Strukturen, Prozesse und Instrumente. Es geht in erster Linie um einen veränderten – nämlich stärker forschungsgeleiteten – Blick auf Praktiken der QS, QE und des QM. Im Sinne einer Akzentverschiebung geht es dabei nicht darum, die Existenz anderer Steuerungslogiken (Accountability, evidenzbasierte Steuerung) zu negieren. Vielmehr geht es darum, in Abgrenzung zu den derzeit dominanten Steuerungslogiken die Bedeutung eines forschungs- bzw. wissenschaftsgeleiteten Zugangs zu betonen.

Auch wenn eine wesentliche Implikation dieses Beitrags darin bestehen kann, einen veränderten Blick auf QM als Steuerungspraxis zu entwickeln und den Umgang mit Instrumenten und Daten des QM anders zu denken, kann das Konzept einer forschungsgeleiteten Steuerung Fragen jenseits der Handlungspraxis der QS und des QM an Hochschulen aufwerfen. So könnte sich nicht nur die Frage stellen, welche Implikationen sich daraus für die Ausgestaltung der Erhebungsinstrumente und Steuerungsformen ergeben, sondern auch wie das institutionalisierte QM im Spannungsfeld zentraler und dezentraler AkteurInnen oder in Bezug auf angrenzende Aufgabenbereiche wie die Hochschuldidaktik strukturell zu verankern ist. Auch bieten sich Fragen nach der Aufgabenbeschreibung, Qualifizierung und Stellenzuordnung von AkteurInnen des Third Space an. Und schließlich ließe sich fragen, welchen Beitrag Instrumente und Kriterien der externen QS leisten können, den Fokus stärker auf Prozesse der forschungsgeleiteten Qualitätsentwicklung und des Lernens und weniger auf die Konformität mit definierten Kriterien zu richten. Dabei ließe sich auch über eine

veränderte Aufgabenbeschreibung intermediärer AkteurInnen wie Akkreditierungsagenturen nachdenken.

Mit Blick auf den übergeordneten Diskurs zum Hochschulmanagement lassen sich die in diesem Beitrag exemplarisch für die QM-Praxis diskutierten Gestaltungsaspekte einer forschungsgeleiteten Steuerung grundsätzlich auf alle Leistungsbereiche und -prozesse einer Hochschule übertragen. Was hier für QS/QM diskutiert wurde, könnte im Sinne einer grundsätzlich forschungsgeleiteten Steuerungspraxis und eines ‚Institutional Research‘ als unterstützende Flankierung verstanden werden. Dies würde bedeuten, Erkenntnisse aus der Forschung zur Gestaltung und Reflexion der Lehre, der Curricula, der Studienbedingungen sowie der QM-, Hochschuldidaktik- oder allgemein der Hochschulmanagement-Praxis zu nutzen. Eine managerielle Einflussnahme ließe sich dann als dezentrale Kontextsteuerung begreifen, die auf dezentrale Informationsverarbeitungs- und Problemlösekompetenz (*Willke 2014*, S. 64), das Anregen von Reflexions- und Veränderungsprozessen (*Ditzel 2015*) sowie auf kollektive Lernprozesse einer reflektierten Praxis bzw. reflektierender Praktikerinnen und Praktiker (*Schön 1983*) setzt und damit konsequent in der lokalen Handlungspraxis verankert ist. Das vorgeschlagene Konzept kann als Versuch angesehen werden, das im Hochschulmanagement-Diskurs immer wieder thematisierte Spannungsfeld zwischen der Leitidee einer ‚gesteuerten Hochschule‘ und der Hochschule als ‚spezifische Organisation‘ neu auszutarieren. Dabei scheint es an der Zeit, die Vorzeichen der Diskussion um ‚hochschuladäquate‘ Formen der Steuerung zu überdenken. Im Governance-Diskurs wird üblicherweise die spezifische Organisationsform als zu überwindendes Problem angesehen. Über die Hochschulreformen wird die ‚Organisationswerdung‘ der Hochschule vorangetrieben. Demgegenüber lädt der Beitrag dazu ein, die ‚spezifische‘ Organisationsform der Hochschule nicht länger als Problem anzusehen, sondern als Ausgangspunkt für die Konzeption von Steuerung im Kontext komplexer, dynamischer und widersprüchlicher Umwelten. Damit lässt sich wieder stärker an Erkenntnisse der Organisationsforschung anknüpfen, die seit den 1970er Jahren – gerade auch ausgehend von der Betrachtung von Hochschulen bzw. Bildungseinrichtungen – nach Antworten sucht, wie Organisieren unter Aspekten von Komplexität, Unsicherheit und Widersprüchlichkeit möglich sein kann.

## 5. Literaturverzeichnis

- Kromrey, H. (2006): Qualität und Evaluation im System Hochschule. In: Stockmann, R. (Hrsg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Münster: Waxmann, S. 234–259.
- Krücken, G. (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht 41, 2008, 4, S. 345–358.
- Laske, S. & Meister-Scheytt, C. (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lühje, J. (Hrsg.): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt am Main: Lang, S. 163–187.
- Leiber, T., Stensaker, B. & Harvey, L. C. (2018): Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions. A SWOT analysis. In: European Journal of Higher Education 8, 2018, 3, S. 1–15.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mårtensson, K., Roxa, T. & Olsson, T. (2011): Developing a Quality Culture through the Scholarship of Teaching and Learning. In: Higher Education Research & Development 30, 2011, 1, S. 51–62.
- Mauermeister, S. & Reimann, M. (2017): Das Verfahren der Internen Akkreditierung an der Universität Potsdam - Konzepte, Umsetzung, erste Erfahrungen. In: Boomers, S. et. al. (Hrsg.): QM-Systeme in Entwicklung. Change (or) Management? Tagungsband zur 15. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen und Freie Universität Berlin, 2./3. März 2015. Berlin: Freie Universität Berlin, S. 19–27.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Minssen, H. & Wilkesmann, U. (2003): Lassen Hochschulen sich steuern? In: Soziale Welt: Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis 54, 2003, 2, S. 123–143.
- Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice Hall International.
- Mittag, S. (2006): Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre. Münster: Waxmann.
- Musselin, C. (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G. et. al. (Hrsg.): Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions. Bielefeld: Transcript, S. 63–84.
- Newton, J. (2002): Views from Below: Academics coping with quality. In: Quality in Higher Education 8, 2002, 1, S. 39–61.
- Newton, J. (2012): Is quality assurance leading to enhancement? In: Crozier, F. et. al. (Hrsg.): How does quality assurance make a difference? Brussels.

- Nickel, S. (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen. Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung 30, 2008, 1, S. 16–39.
- Ouchi, W. G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: Management Science 25, 1979, 9, S. 833–848.
- Pasternack, P. (2004): Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente (HoFArbeitsberichte 5/04), Wittenberg.
- Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Graz: Böhlau.
- Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft, A. (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand, S. 39–55.
- Pellert, A. (2010): Management in Expertenorganisationen. Der Abschied von traditionellen Leitungsvorstellungen. In: Becker, R. et. al. (Hrsg.): Strategien in Wissenschaftsorganisationen. Grundlagen, Beispiele, Perspektiven. Bonn: Lemmens, S. 40–49.
- Pietzonka, M. (2013): Hochschulinterne Instrumente zur Qualitätssicherung aus der Sicht von Hochschulangehörigen und aus der Perspektive der Programmakkreditierung. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 8, 2013, 2, S. 75–88.
- Pohlenz, P. (2009): Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Bielefeld: UVW, Univ.-Verl. Webler.
- Pohlenz, P. & Niedermeier, F. (2012): Wirkungsorientierte Evaluation von Lehre und Studium. In: Qualität in der Wissenschaft 6, 2012, 1.
- Power, M. (2004): Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management 57, 2004, 6, S. 765–783.
- Probst, G. J.B., Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ruppert, A. (2017): Vermessung und Quantifizierung im Hochschulsektor. Eine empirische Untersuchung über Effekte von Hochschulrankings. Wiesbaden: Springer.
- Schmidt, U. (2010): Anmerkungen zum Stand der Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem. In: Pohlenz, P. et. al. (Hrsg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht die Evaluation? Bielefeld: Universitätsverlag Webler, S. 17–32.
- Schön, D. A. (1983): The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.
- Schubert, T. (2008): New Public Management und Leistungsmessung im deutschen Forschungssektor. Theorie, Umsetzung und Wirkungsanalyse.
- Senge, P. M. (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

- Senge, P. M. (2000): Die Hochschule als lernende Gemeinschaft. Ein Widerspruch in sich oder realisierbare Zukunft? In: Laske, S. et. al. (Hrsg.): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. München, Mering: Rainer Hampp, S. 17–44.
- Seyfried, M., Ansmann, M., Brase, A. K. (2017): Wo bitte geht es hier zum Qualitätsmanagement? Zur Relevanz organisationsstruktureller Zuordnung. In: Boomers, S. et. al. (Hrsg.): QM-Systeme in Entwicklung. Change (or) Management? Tagungsband zur 15. Jahrestagung des Arbeitskreises Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen und Freie Universität Berlin, 2./3. März 2015. Berlin: Freie Universität Berlin, S. 61–67.
- Seyfried, M. & Pohlenz, P. (2017): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit - Qualitätsmanagement als weiches Disziplinierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung 39, 2017, 3-4.
- Seyfried, M. & Pohlenz, P. (2018): Assessing quality assurance in higher education. Quality managers perceptions of effectiveness. In: European Journal of Higher Education 8, 2018, 3, S. 258–271.
- Steinhardt, I. & Schneijderberg, C. (2019): Legitimität von Daten und Wissen der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements. In: Reith, F. et. al. (Hrsg.): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen: Theoretische Perspektiven und Methoden. Augsburg, München: Rainer Hampp, 183-204.
- Steinhardt, I., Schneijderberg, C., Götze, N., Baumann, J. & Krücken, G. (2018): Externe und interne Qualitätssicherung von Studium und Lehre durch Akkreditierungs- und Evaluationsverfahren. Ergebnisbericht. Kassel: International Centre for Higher Education Research Kassel.
- Stensaker, B. (2008): Outcomes of Quality Assurance: A Discussion of Knowledge, Methodology and Validity. In: Quality in Higher Education 14, 2008, 1, S. 3–13.
- Stensaker, B. & Harvey, L. (2011): Accountability. Understandings and Challenges. In: Stensaker, B. et. al. (Hrsg.): Accountability in Higher Education: Global Perspectives on Trust and Power. New York: Routledge, S. 7–22.
- Stockmann, R. (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- Trigwell, K., Martin, E., Benjamin, J. & Prosser, M. (2000): Scholarship of Teaching: A model. In: Higher Education Research & Development 19, 2000, 2, S. 155–168.
- Trowler, P. R. (1997): Beyond the Robbins trap: reconceptualising academic responses to change in higher education (or...quiet flows the don?). In: Studies in Higher Education 22, 1997, 3, S. 301–318.
- van der Knaap, P. (2004): Theory-Based Evaluation and Learning. Possibilities and Challenges 10, 2004, 1.
- Vettori, O. (2018): Shared misunderstandings? Competing and conflicting meaning structures in quality assurance. In: Quality in Higher Education, 2018, S. 1–17.
- Vettori, O. & Lueger, M. (2011): No short cuts in Quality Assurance - Theses from a sensemaking perspective. In: Blättler, A. (Hrsg.): Building Bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of

papers from the 5th European Forum for Quality Assurance. Brussels: European University Association, S. 50–55.

Wachsmuth, E. & Hense, J. (2016): Wirkmodelle zur Unterstützung der Evaluation komplexer Hochschulprojekte. In: *Qualität in der Wissenschaft* 10, 2016, 3-4, S. 80–87.

Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly* 21, 1976, 1, S. 1–19.

Weick, K. E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Westerheijden, D. F., Hulpiau, V. & Waeytens, K. (2006): Lines of Change in the Discourse on Quality Assurance: An Overview of Some Studies into What Impacts Improvement. In: Paper presented to the 28th ANNUAL EAIR FORUM 30 August to 1 September 2006 Rome, Italy.

Wilkesmann, U. & Würmseer, G. (2007): Wissensmanagement an Universitäten. In: *Hochschulmanagement* 2, 2007, 1, S. 1–6.

Willke, H. (1989): Controlling als Kontextsteuerung - zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Supercontrolling: vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden: Tagungsbericht Österreichischer Controllertag, 10.-11. November 1989*. Wien: Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien, S. 63–96.

Willke, H. (1997): Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. Wie es kommt, daß intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. In: Grossmann, R. (Hrsg.): *Wie wird Wissen wirksam?* Wien, New York: Springer, S. 107–109.

Willke, H. (2014): *Regieren. Politische Steuerung komplexer Gesellschaften*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wolbring, T. (2013): *Fallstricke der Lehrevaluation: Möglichkeiten und Grenzen der Messbarkeit von Lehrqualität*. Frankfurt am Main: Campus.

## Erratum

- Albrecht, A. (2011): Ursachen des Studienabbruchs in Physik. Eine explorative Studie. In: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung 20, 2011, 2, S. 131–145.
- Altfeld, S.; Schmidt, U.; Schulze, K. (2015): Wirkungsannäherung im Kontext der Evaluation von komplexen Förderprogrammen im Hochschulbereich. In: Qualität in der Wissenschaft 9, 2015, 2, S. 56–63.
- Argyris, C.; Schön, D. A. (1996): Organizational Learning II - Theory, Method, and Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bargel, T.; Heine, C.; Multrus, F.; Willige, J. (2014): Das Bachelor- und Masterstudium im Spiegel des Studienqualitätsmonitors. Entwicklungen der Studienbedingungen und Studienqualität 2009 bis 2012. Hannover: Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung.
- Barnat, M.; Bosse, E.; Mergner, J. (2017): Forschungsbasierte Qualitätsentwicklung für die Studieneingangsphase. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 12, 2017, 3, S.71–91.
- Beckert, J.; Musselin, C. (2013): Introduction. In: Beckert, J. et. al. (Hrsg.): Constructing Quality: The Classification of Goods in Markets. Oxford: Oxford University Press, S.1–28.
- Beerkens, M. (2018): Evidence-based policy and higher education quality assurance. Progress, pitfalls and promise. In: European Journal of Higher Education 8, 2018, 3, S. 272–287.
- Boentert, A. (2014): Externe Evaluation durch Beiräte. Das Modell der Fachhochschule Münster. In: Beise, A. S. et. al. (Hrsg.): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen für Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Hannover: Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH.
- Bosse, E.; Trautwein, C. (2014): Individuelle und institutionelle Herausforderungen der Studieneingangsphase. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 9, 2014, 5, S. 41–62.
- Boyer, E. L. (1990): Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation.
- Cendon, E. (2013): Reflective Learning oder die Rolle der Lehrenden. In: Cendon, E. et. al. (Hrsg.): Vom Lehren zum lebenslangen Lernen: Formate akademischer Weiterbildung. Münster: Waxmann, S. 35–48.
- Cendon, E. (2016): Bridging Theory and Practice. Reflective Learning in Higher Education. In: Walter Nuninger et. al. (Hrsg.): Handbook of Research on Quality Assurance and Value Management in Higher Education. Hershey, PA, USA: IGI Global, S. 304–324.
- Chen, H.-T.; Rossi, P. H. (1983): Evaluating With Sense: The Theory-Driven Approach. In: Evaluation Review 7, 1983, 3, S. 283–302.
- Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17, 1972, 1, S. 1–25.

- Cranton, P. (2011): A transformative perspective on the Scholarship of Teaching and Learning. In: Higher Education Research & Development 30, 2011, 1, S. 75–86.
- Danø, T.; Stensaker, B. (2007): Still Balancing Improvement and Accountability? Developments in External Quality Assurance in the Nordic Countries 1996-2006. In: Quality in Higher Education 13, 2007, 1, S. 81–93.
- Derboven, W.; Winker, G. (2010): Tausend Formeln und dahinter keine Welt. Eine geschlechtersensitive Studie zum Studienabbruch in den Ingenieurwissenschaften. In: Beiträge zur Hochschulforschung 32, 2010, 1, S. 56–78.
- Ditzel, B. (2015): Qualitätsmanagement als Kontextsteuerung: Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen steuerungsbezogener Interventionen. In: Vettori, O. et. al. (Hrsg.): Eine Frage der Wirksamkeit? Qualitätsmanagement als Impulsgeber für Veränderungen an Hochschulen. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 19–38.
- Ditzel, B. (2017a): Bedingte Wirksamkeit von QM in Studium und Lehre: Ergebnisse einer Delphi-Studie. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 12, 2017, 3, 17-37.
- Ditzel, B. (2017b): Die Steuerungslogik des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre. In: Pohlenz, P. et. al. (Hrsg.): Third Space revisited: Jeder für sich oder alle für ein Ziel? Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, 41–71.
- Ditzel, B. (2019): Wirksamkeitsfeststellung und Sinnzuschreibung: Sensemaking als Forschungsperspektive und Methodologie zur Analyse qualitätsbezogener Steuerungspraktiken. In: Reith, F. et. al. (Hrsg.): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen: Theoretische Perspektiven und Methoden. Augsburg, München: Rainer Hampp, 55-87.
- Ditzel, B.; Suwalski, P. (2016): Kontext-sensible Interventionsstrategien im Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven auf die Qualität von Studium und Lehre. In: Hofer, M. et. al. (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Spannungsfeld zwischen Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 27–52.
- Dössegger, A.; Weibel, D.; Frei, K. M.; Wissmath, B.; Hense, J. U. (2017): Entwicklung eines Wirkmodells für die Evaluation des Programms Jugend und Sport. In: Zeitschrift für Evaluation 16, 2017, 1, S. 97–120.
- Fähndrich, S.; Heinze, D. (2014): Verfahren der Internen Akkreditierung und Reakkreditierung im Rahmen der Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In: Beise, A. S. et. al. (Hrsg.): Qualitätssicherung von Studiengängen jenseits der Programmakkreditierung. Neue Herausforderungen für Hochschulsteuerung und Organisationsentwicklung. Hannover: Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH.
- Fumasoli, T.; Stensaker, B. (2013): Organizational Studies in Higher Education. A Reflection on Historical Themes and Prospective Trends. In: Higher Education Policy 26, 2013, 4, S. 479–496.
- Grande, E.; Jansen, D.; Jarren, O.; Rip, A.; Schimank, U.; Weingart, P. (2013): Die neue Governance der Wissenschaft. Zur Einleitung. In: Grande, E. et. al. (Hrsg.): Neue Governance der Wissenschaft. Berlin: De Gruyter, S. 15–45.
- Harris-Huermert, S. (2011): Evaluating Evaluators. An Evaluation of Education in Germany. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Harvey, L.; Newton, J. (2007): Transforming Quality Evaluation. Moving On. In: Westerheijden, D. F. et. al. (Hrsg.): Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation: Springer, S. 225–245.
- Harvey, L.; Williams, J. (2010): Fifteen Years of Quality in Higher Education. In: Quality in Higher Education 16, 2010, 1, S. 3–36.
- Heublein, U.; Hutzsch, C.; Schreiber, J.; Sommer, D.; Besuch, G. (2010): Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08. Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH.
- Howard, R. D.; McLaughlin, G. W.; Knight, W. E. (Hrsg.) (2012): The Handbook of Institutional Research. Hoboken: John Wiley & Sons.
- HRK (Hrsg.) (2009): Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Herbsttagung des Projekts Qualitätsmanagement der Hochschulrektorenkonferenz am 3./4.11.2008 in Bonn. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Huber, L. (2014): Scholarship of Teaching and Learning. Konzept, Geschichte, Formen, Entwicklungsaufgaben. In: Huber, L. et. al. (Hrsg.): Forschendes Lehren im eigenen Fach. Scholarship of Teaching and Learning in Beispielen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 19–36.
- Huber, M. (2012): Die Organisation Universität. In: Apelt, M. et. al. (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239–252.
- Hüther, O.; Krücken, G. (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: Springer.
- James, R. (2000): Quality Assurance and the Growing Puzzle of Managing Organisational Knowledge in Universities. In: Higher Education Management 12, 2000, 3, S. 41–59.
- Jarvis, D. S.L. (2014): Regulating higher education. Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education-. In: Policy and Society 33, 2014, 3, S. 155–166.
- Kaufmann, B. (2009): Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen – Maßnahmen und Effekte. Eine empirische Studie. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Kloke, K.; Krücken, G. (2012): „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ - Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. In: Wilkesmann, U. et. al. (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 311–324.
- Kreber, C. (2002): Teaching Excellence, Teaching Expertise, and the Scholarship of Teaching. In: Innovative Higher Education 27, 2002, 1, S. 5–23.



**SAMMELN, STRUKTURIEREN, BEREITSTELLEN, EINSETZEN,  
NACHVERFOLGEN -  
WAS BRAUCHT ES UND WAS BRINGT ES IM QUALITÄTSMANAGEMENT**

**Gerald Gaberscik<sup>1</sup> und Andreas Drumel<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Technische Universität Graz, Graz, Österreich  
E-Mail: gerald.gaberscik@tugraz.at

<sup>2</sup> Technische Universität Graz, Graz, Österreich  
E-Mail: andreas.drumel@tugraz.at

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

Graz, 12. Februar 2019

## **Inhaltsverzeichnis**

Kurzfassung .....	133
Abstract.....	133
1. Theoretischer Hintergrund .....	135
2. Modellbildung .....	136
3. Beispiele aus der TU Graz.....	138
4. Ausblick und Grenzen .....	141
5. Zusammenfassung .....	142
6. Literaturverzeichnis .....	143

# **Sammeln, strukturieren, bereitstellen, einsetzen, nachverfolgen – was braucht es und was bringt es im Qualitätsmanagement**

**Gerald Gaberscik<sup>1</sup> und Andreas Drumel<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Qualitätswesen, TU Graz, Österreich  
E-Mail: gerald.gaberscik@tugraz.at

<sup>2</sup>Strategie & Organisationsentwicklung, TU Graz Österreich  
E-Mail: andreas.drumel@tugraz.at

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

## **Kurzfassung**

Darstellung einer erfolgreichen Vorgangsweise und deren theoretischen Hintergrundes, wie „Wissen“ strategisch genutzt werden kann, um die Qualität des universitären Angebots zu verbessern und die Universität weiterzuentwickeln.

An Universitäten werden in großem Umfang Daten erhoben. Zum Teil geschieht dies auf Grund äußerer Vorgaben und Zwänge, teilweise aber auch aus innerem Antrieb. Diese Daten stellen einen Teil des Wissens über die Institution dar, aber nicht alles lässt sich in Daten abbilden. All dieses Wissen, einschließlich der Daten, 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. Auch wenn eine Strukturierung ggf. Vereinfachungen mit sich bringt, die der großen Komplexität einer Universität nicht immer vollständig gerecht werden kann, werden damit aber Überschaubarkeit und Durchschaubarkeit geschaffen. Die Bereitstellung gut aufbereiteten „Wissens“ für die Universitätsleitung und die darunterliegenden Leitungsebenen ist eine Kernaufgabe der Organisationseinheiten, die das interne Qualitätsmanagement unterstützen sollen. Selbst wenn das Einsetzen des „Wissens“ zur operativen und strategischen Steuerung primär den Leitungsfunktionen vorbehalten ist, so haben dennoch die Vor- und Nachbereitung einen entscheidenden Beitrag zur richtigen Interpretation und Verwendung des „Wissens“ zu leisten. Somit spielen auch die konsequente Nachverfolgung von vereinbarten Maßnahmen und das Wissen um deren Fortschritte und Wirkungen eine erhebliche Rolle.

In diesem 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 werden. Abschließend wird dargestellt, welche Grenzen systemimmanent sind und welche kulturell determiniert.

**Schlagwörter:** Qualitätsmanagement, Wissensmanagement, Modell, Universität, Hochschule, Sammeln, Daten, Informationen, Strategisch, Nutzen

## **Abstract**

In this paper a successful approach to the strategic use of knowledge in quality management is described, including its theoretical background. This approach helps to enhance and develop the quality of the services of universities.

Universities collect extensive data quantities, sometimes driven by legal requirements, sometimes by intrinsic interest. Despite their volume, data of this kind can only represent a certain part of the knowledge about the institution and is not able to explain everything. The data and the information needs to be specifically structured for each defined goal, a process which requires a deep understanding of the institution. One of the main tasks of quality-management support units is to provide the university management with well-prepared information of this kind. It is the duty of management to use this knowledge for informed operative or strategic decisions. Furthermore it is equally important to ensure that this process is well supported and monitored. This paper describes how a model developed at Graz University of Technology addresses this problem and how it is used in practice. In doing so, the cultural and systematic boundary conditions are also discussed.

**Keywords:** Quality Management, Knowledge Management, Model, University, HEI, Collecting, Data, Information, Strategic, Benefit

## 1. Theoretischer Hintergrund

Wenn man sich mit den Möglichkeiten des strategischen oder operativen Einsatzes des Wissens über eine Universität auseinandersetzt, so empfiehlt es sich vorab, den theoretischen Hintergrund auszuleuchten und ein geeignetes Modell zu entwickeln. Betrachtet man die Universität als System<sup>25</sup>, so verfügt sie als Haupteingangsgrößen „Ressourcen“ plus „Studierwillige“ und als Haupta Ausgangsgrößen „AbsolventInnen“ plus „Forschungsergebnisse“ (vgl. Gaberscik et.al. 2011). Von Relevanz sind daneben noch StudienabbrecherInnen (Drop-out), die die Universität ohne regulären Abschluss verlassen, sowie abgehende und hereinkommende WissenschaftlerInnen. Im Inneren dieses Systems erfolgt die „Transformation“ der Eingangsgrößen in die Ausgangsgrößen, gegliedert in die zwei definierten Hauptaufgaben „Lehre“ sowie „Forschung“<sup>26</sup> (vgl. UG 2002), die noch durch Serviceleistungen, subsumiert unter dem Begriff „Administration“ unterstützt werden (Abb. 1).

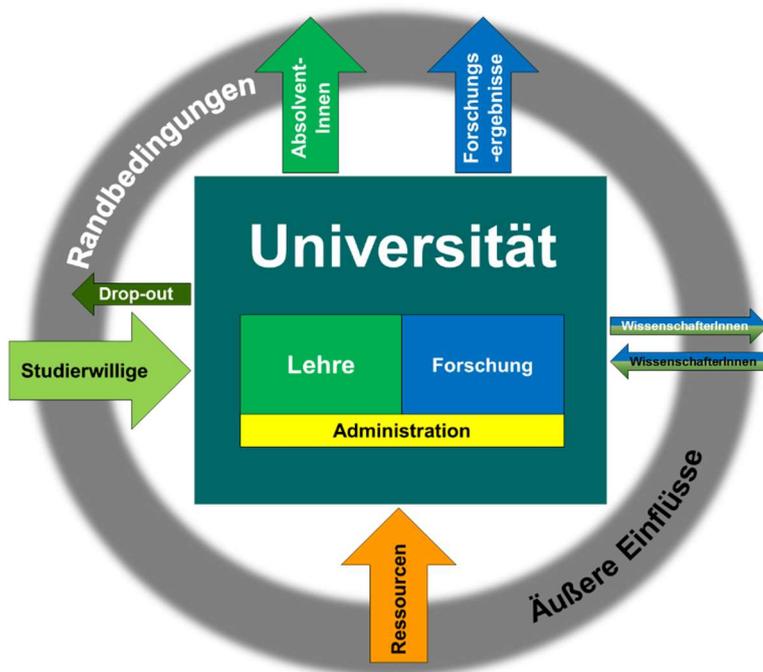


Abbildung 1. Universität als System mit Ein- und Ausgangsgrößen

Natürlich besteht eine Reihe weiterer komplexer Einflussgrößen und auch die Ausgangsgrößen sind vielschichtig. Beispielhaft seien die universitäre Weiterbildung und die sogenannte „Third Mission“ angeführt. Beides sind jedoch eindeutig sekundäre Größen, nicht nur vom Umfang her, sondern auch weil sie nicht ohne die Erfüllung der Hauptaufgaben generiert werden können – ohne die universitätstypische

<sup>25</sup> „A system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes“ (A.D. Hall and R.E. Fagen, Definition of System. General Systems 1 (1956), 18)

„Ein System (von griechisch σύστημα, altgriechische Aussprache sýstema, heute sístima, „das Gebilde, Zusammengestellte, Verbundene“; Plural Systeme) ist eine Gesamtheit von Elementen, die so aufeinander bezogen sind und in einer Weise wechselwirken, dass sie als eine aufgaben-, sinn- oder zweckgebundene Einheit angesehen werden können und sich in dieser Hinsicht gegenüber der sie umgebenden Umwelt abgrenzen“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/System>, 15.12.2010)

<sup>26</sup> Bei Kunstiniversitäten kommt „Entwicklung und Erschließung der Künste“ hinzu.

forschungsgeleitete Lehre gibt es auch keine universitäre Weiterbildung und ohne Forschung ist desgleichen kein Transfer als Third Mission möglich. Die Weiterbildung „produziert“ genauso auch AbsolventInnen als Ausgangsgrößen und die Third Mission ist ein Teilaspekt der Ausgangsgröße Forschungsergebnisse. Das obige Modell erhebt auch gar nicht den Anspruch, das komplexe System „Universität“ in all seiner Vielschichtigkeit und mit allen Facetten eindeutig abzubilden, sondern es soll nur eine gut überblickbare Gesamtdarstellung von Aufwand und Ergebnissen erreicht werden. Betrachtet man nun die Vorgänge der inneren „Transformation“ etwas genauer, so erkennt man sofort, dass eine Universität kein monolithischer Block zur Generierung der Ausgangsgrößen ist, sondern sich aus einer Vielzahl von mehr oder weniger autonomen Subeinheiten wie Fakultäten, Departments, Instituten, Forschungsgruppe bis hin zu den WissenschaftlerInnen zusammensetzt. Eine Universität kann als Organisation beispielsweise keine Forschungsleistung erbringen, der Forschungsoutput ist die Summe der Einzelleistungen ihrer weitgehend autonomen WissenschaftlerInnen bzw. WissenschaftlerInnengruppen. Genauso werden die Studierenden durch das komplexe Zusammenwirken unterschiedlicher Lehrender zu AbsolventInnen und in dem Vorgang müssen diese jungen Menschen auch noch einen wesentlichen Beitrag leisten. Lehren ist ohne einen Beitrag der Studierenden möglich, lernen aber nicht. Dass Kunden ihren Beitrag bei Dienstleistungen erbringen müssen, ist nichts Ungewöhnliches, so muss man beim Haarschneiden auch den Kopf ruhighalten, wenn man eine ordentliche Frisur will. Beim Studium muss man den Kopf anstrengen, wenn man Studienerfolg anstrebt. Ein wesentlicher Unterschied tritt erst später auf, denn i. a. ist nach dem Haarschnitt der Frisörbetrieb ungenannt, nach dem Studienabschluss wird bei jeder Bewerbung die Universität als „Qualitätsmarke“ angeführt. Studierende sind also mehr als nur „KundInnen“. Während des Studiums sind sie Angehörige ihrer Universität und letztlich, als AbsolventInnen, eine von zwei Ausgangsgrößen, auch das „Produkt“ der Hochschule. Es bietet sich an, Studierende als „Kundukt“ anzusehen (Abb. 2).

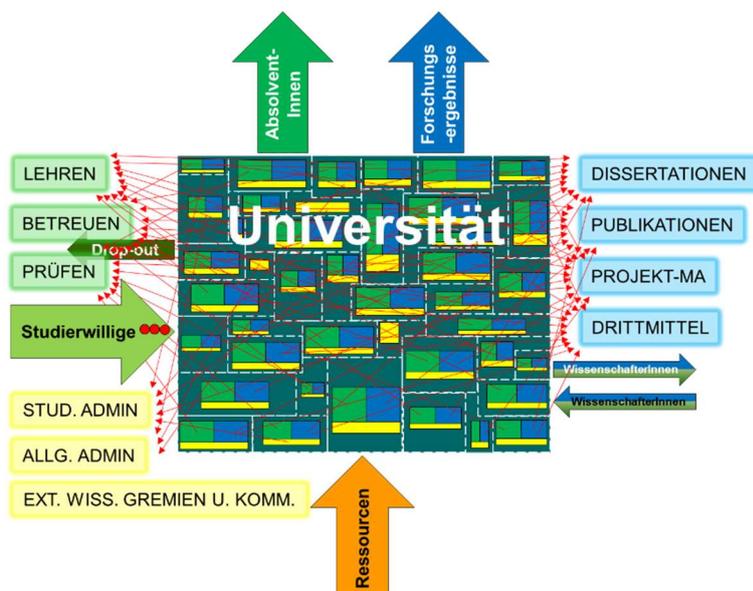
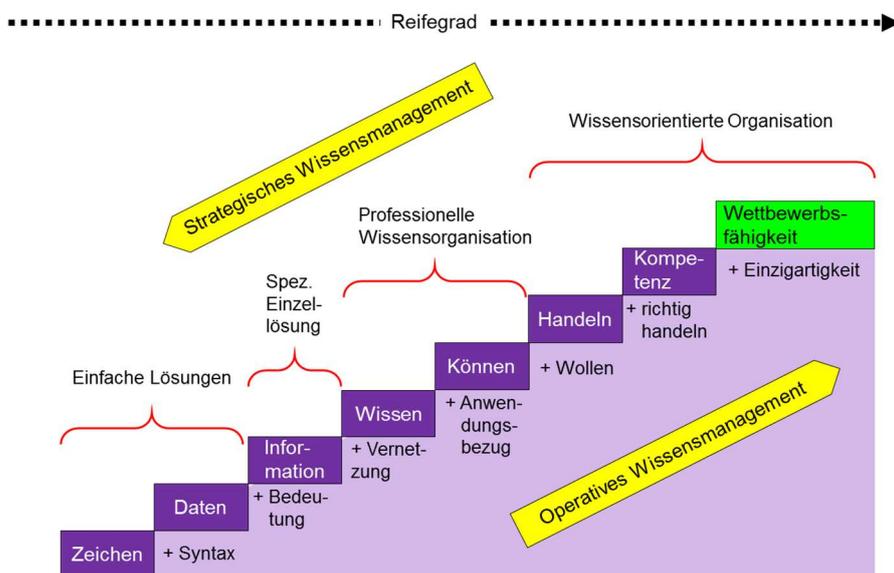


Abbildung 2. Komplexes Zusammenwirken

## 2. Modellbildung

In diesem System Universität werden an unterschiedlichsten Orten und zu unterschiedlichsten Zeiten Daten erhoben. Hier sei ein Hinweis auf die aus den

Wirtschaftswissenschaften bekannte Wissenstreppe nach North eingefügt (Abb. 3). Daten sind demzufolge nichts anderes als Zeichen plus Syntax, erst wenn „Bedeutung“ hinzukommt, wird daraus Information und es bedarf noch zusätzlich der „Vernetzung“, um zu Wissen zu werden (vgl. North 2016). Entscheidend ist aber nicht welche Daten, Informationen oder Wissen generiert werden, sondern viel entscheidender ist, was nachgefragt wird und, noch viel wichtiger, was erforderlich ist (vgl. Berthel 1992, Witte 1980). Aus diesem Grund wird rasch klar, dass es zu den vielfältigen operativen und strategischen Fragen innerhalb einer Universität jeweils angepasste Datensets geben soll. In jedem Fall ist zuerst herauszufinden, welche Informationen erforderlich sind, die auch nachgefragt werden müssen und dann zu Wissen auszubauen sind. Das Wissen zu vernetzen, in den richtigen Anwendungsbezug zu setzen und mit dem „Wollen“ in Handlungen überzuleiten, obliegt den EntscheidungsträgerInnen. Richtig werden die Handlungen meist nur dann sein, wenn die AkteurInnen die entsprechende Kompetenz mitbringen.



**Abbildung 3. Wissenstreppe nach North (vgl. f-bb 2019)**

Die Aufgabe der administrativen Bereiche, die das universitäre Qualitätsmanagement unterstützen, liegt nun einerseits darin sicherzustellen, dass den EntscheidungsträgerInnen auf allen Ebenen die erforderlichen Daten, oder noch besser Informationen, zur Verfügung stehen. Andererseits muss gewährleistet werden, dass diese Daten bzw. Informationen auch wirklich nachgefragt und bis hin zu (richtigen) Entscheidungen „ausgebaut“ werden.

Das hinterlegte Fragestellung/Informationenpaket-Modell (FIP-Modell) ist demnach sehr einfach: Nur für die jeweilige Fragestellung erforderliche Daten, die auch nachgefragt werden, erheben, als Informationspaket bereitstellen und bis hin zu Entscheidungen sowie Handeln ausbauen (Abb. 4). Wichtig ist auch den Gesamtvorgang einem regelmäßigen Monitoring zu unterwerfen und die Erkenntnisse in die Analyse mit einfließen zu lassen. Mit einer derartigen Vorgangsweise wird u. a. zuverlässig verhindert, dass sinnlos Daten gesammelt werden, die nur Aufwand, aber keinerlei Nutzen generieren.

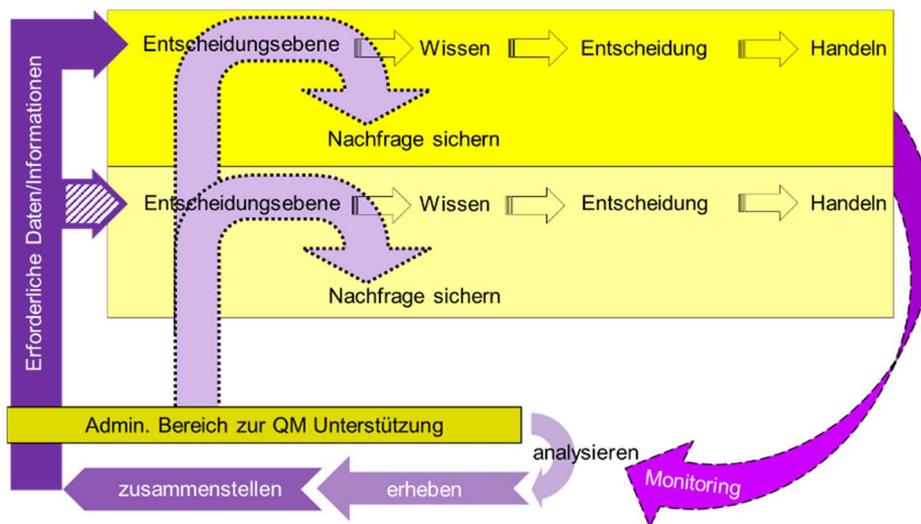


Abbildung 4. FIP-Modell

### 3. Beispiele aus der TU Graz

Nachfolgend wird an drei Beispielen gezeigt, wie an der TU Graz dieses FIP-Modell in die Praxis umgesetzt wurde.

Betrachtet man den Bereich der Lehre, so kann man drei Ebenen unterscheiden. Einmal die Ebene der Lehrenden, gleichgültig ob interne oder externe, denen die operative Durchführung der Lehre obliegt. Zweitens die Ebene der StudiendekanInnen, die die Gesamtverantwortung für das jeweilige Studium innehaben. Dies umfasst wohl nicht die detaillierte inhaltliche Ausrichtung einzelner Lehrveranstaltungen, sehr wohl aber, entsprechend dem Curriculum, eine koordinierende Funktion und die Sicherstellung der geregelten organisatorischen Abwicklung. Zusätzlich kommt noch die Ebene der Gesamtuniversität hinzu, die das Rektorat, speziell die in diesem für Lehre zuständige Person sowie diverse administrative Einheiten wie Personalabteilung, Rechnungswesen etc. umfasst (Abb. 5).

Jeder dieser Ebene sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugeordnet, die spezifische Handlungen im Zuge des Lehrvorganges nach sich ziehen. Für die Studierenden ist im Normalfall fast ausschließlich die erste Ebene erkennbar. Sie profitieren von der Vorbereitung und Durchführung der Lehrveranstaltungen, den Prüfungen oder der Betreuung. Selbst die administrativen Erfordernisse, die Lehrende erfüllen müssen, wie beispielsweise das „Gültig schalten“ von Prüfungsergebnissen, erkennen sie nur, wenn es nicht erfolgt. Die erforderliche Tätigkeit der Beauftragung auf der zweiten Ebene ist für die Studierenden nur mehr wahrnehmbar, wenn sie unterlassen werden sollten. Anders bei der Lehrveranstaltungsevaluation, hier gibt es eine Rückkopplung an die Studierenden und im Falle von nachhaltigen Auffälligkeiten die Festlegung von Maßnahmen unter Einbindung der Studierendenvertretung. Gänzlich entrückt sind den Studierenden und meist auch den Lehrenden Tätigkeiten auf der gesamtuniversitären Ebene. Etliche dieser Tätigkeiten sind durch gesetzliche Vorgaben bedingt, z. B. die Meldung an die Sozialversicherung oder die Erstellung der Wissensbilanz. Andere würden rasch auffallen, wenn sie unterblieben, beispielsweise die Auszahlungen von Abgeltungen. Einige Aktivitäten dienen aber auch dazu, die evidenzbasierte Leitung der Universität zu ermöglichen oder die Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium ebenso ambitioniert wie auch ressourcenorientiert-realistisch ausverhandeln zu können sowie die Erstellung von Indikatoren und spezifischen

Kennzahlen zu ermöglichen. An diesem Beispiel ist ersichtlich, dass nicht jede Ebene dieselben Daten und Informationen benötigt, um die Aufgaben gut zu erfüllen.

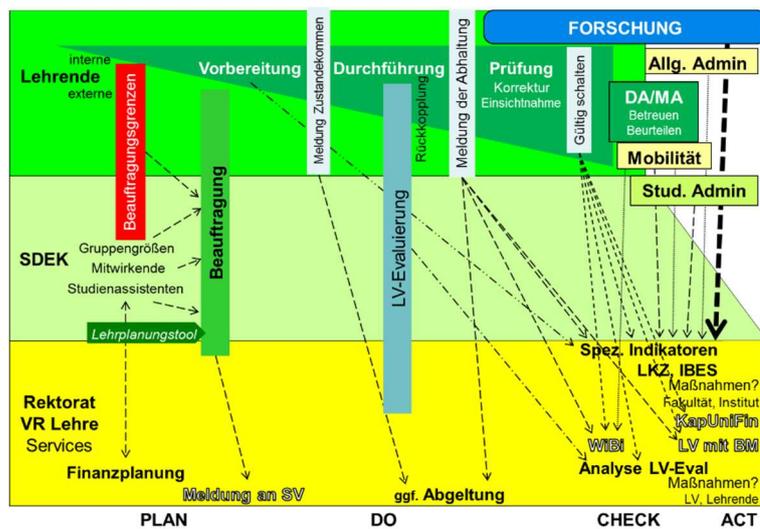


Abbildung 5. Interdependenz im Lehrbereich

Greift man nun die Tätigkeit der Beauftragung mit Lehre heraus, so zeigt sich Folgendes: Die StudiendekanInnen müssen als Basis das Curriculum heranziehen. In diesem sind u. a. die Gruppengrößen definiert, zusätzlich sind die gesetzlichen Beauftragungsgrenzen der verfügbaren und geeigneten Personen zu beachten. Um dies zu können, muss die Lehrauslastung bekannt sein. Auch wird es angeraten sein, auf Auffälligkeiten aus der Lehrveranstaltungsevaluierung zu achten und dies in den Entscheidungsprozess miteinfließen zu lassen. Mit diesen Informationen kann dann entschieden werden, ob bspw. Mitwirkende bzw. StudienassistentInnen für eine Lehrveranstaltung zugewiesen werden oder eine Alleinbeauftragung der/des Lehrenden erfolgt. Als administrative Unterstützung werden in dem geschilderten Fall die Informationen zu den Beauftragungsgrenzen, die Lehrauslastung und ggf. Auffälligkeiten aus der LV-Evaluierung der Lehrenden den StudiendekanInnen bereitgestellt (Abb. 6).

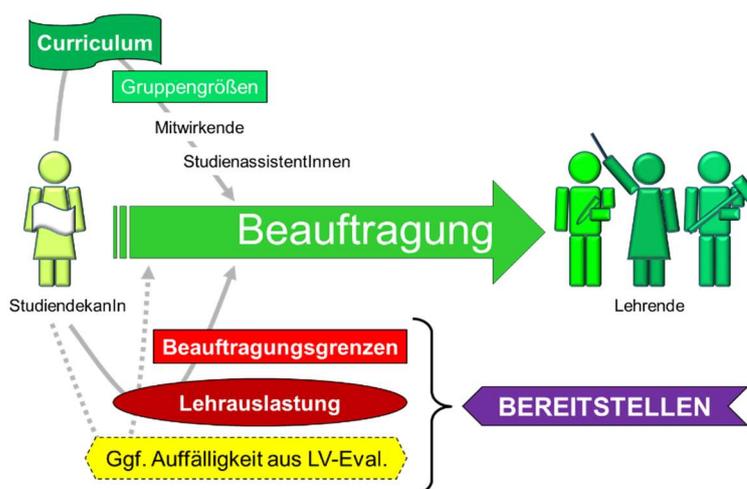


Abbildung 6. Beispiel Beauftragung mit Lehre

Deutlich anders stellt sich der Prozess der Ressourcenverteilung durch die Universitätsleitung dar. Bei diesem Aushandlungsprozess zwischen dem Rektorat und den Fakultäten sind von Seite des Rektorats die strategische Ausrichtung und die operativen Ziele der Universität wichtige Faktoren. Aber auch ggf. vorliegende „lokale“ Engpässe und die Effizienz unterschiedlicher Bereiche werden einfließen. Mit Entwicklungsplan und Leistungsvereinbarung werden die erstgenannten Faktoren erfasst. (Abb. 7)



**Abbildung 7. Beispiel Ressourcenverteilung**

Zum Erkennen „lokaler“ Engpässe und der Effizienz in den unterschiedlichen Bereichen werden zu Lehre, Forschung sowie Administration Daten erhoben und in einem Indikatorenset, Inputbalance und Ergebnissäulen (IBES) genannt, zusammengestellt. Dabei wird einerseits die Balance zwischen Lehre, Forschung und Administration dargestellt, andererseits ein Effizienzvergleich in Lehre, Forschung und Administration vorgenommen (vgl. Gaberscik/Muhr/Stelzer 2011). Diese Informationszusammenstellung wird dem Rektorat wie auch den nachfolgenden Ebenen entsprechend strukturiert bereitgestellt.

Das dritte Beispiel ist der strategischen Steuerung der Universität zuzurechnen, denn es geht um den Ablauf Entwicklungsplanung und Leistungsvereinbarung mit dem Ministerium. Diese Leistungsvereinbarung unterliegt dem Controlling mittels der Wissensbilanz und der Rückkopplung über die sogenannten Begleitgespräche. Neben vielen anderen überaus wichtigen Aspekten ist in der Leistungsvereinbarung immer auch Qualitätsmanagement ein Thema. So wird i. a. festgelegt, ob und wie viele Evaluierungen von Fakultäten vorgesehen sind. Auf dieser Vereinbarung basierend erfolgt dann die detaillierte Evaluationsplanung und in weiterer Folge die entsprechende Durchführung der Gesamtevaluationen, Lehre, Forschung, Administration, Struktur, Zukunftsplanung etc., einer Fakultät umfassend. Aus den Ergebnissen der Evaluierung wird ein Maßnahmenplan abgeleitet. Die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen obliegt dann der jeweiligen Fakultät. Jährlich unterliegt der Fortschritt einem Monitoring, das wiederum eine der Grundlagen für die periodischen Zielvereinbarungen des Rektors mit den Fakultäten darstellt. Viele der längerfristigen Maßnahmen oder Weiterentwicklungsschritte finden ihren Niederschlag im nächsten Entwicklungsplan. Die Entwicklungsplanung, dessen Erarbeitung an der TU Graz ein top-down-bottom-up-Prozess ist, in dem ein möglichst breiter Konsens angestrebt wird, stellt eine wichtige

Basis für den nächstfolgenden Leistungsvereinbarungserstellungs- und -verhandlungsprozess dar (Abb. 8).

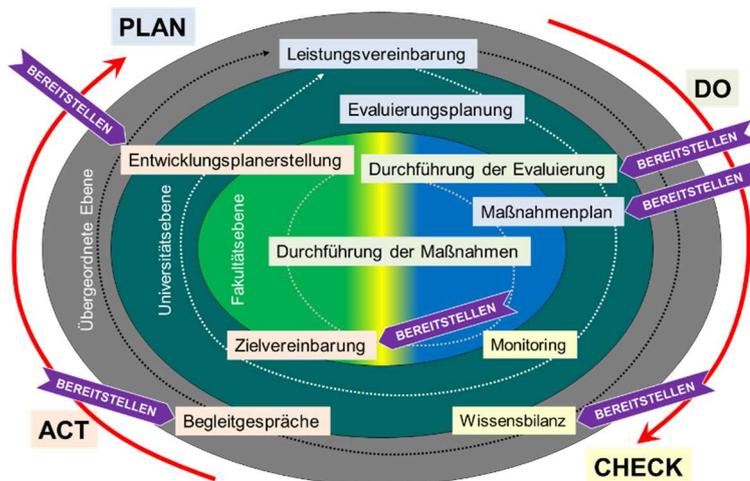


Abbildung 8. Beispiel Entwicklungsplan - Leistungsvereinbarung

In diesem mehrere Ebenen überdeckenden Ablauf sind an diversen Stellen Informationen erforderlich, wenn evidenzbasiert entschieden werden soll. So ist ein entsprechend angepasstes Informationspaket bei der Evaluierung bereitzustellen. Auch bei der Aushandlung des Maßnahmenplans sind entsprechende Daten hilfreich. Die Wissensbilanz ist eine weitere Stelle, an der strukturiert Informationen dargestellt werden müssen. Ein jeweils angepasstes Informationspaket unterstützt den Rektor bei den Begleitgesprächen mit dem Ministerium bzw. bei den Zielvereinbarungsgesprächen mit den DekanInnen. Und letztlich bedarf es auch für die Entwicklungsplanung gut abgestimmter Informationen als Basis. Für jede dieser Stellen im Kreislauf werden die erforderlichen Daten und Informationen erhoben, zusammengefasst und den entsprechenden Personen bereitgestellt.

#### 4. Ausblick und Grenzen

Die TU Graz will auf Basis dieser Überlegungen und der gelebten Praxis noch einen wesentlichen Schritt weitergehen und sämtliche Führungs- und Informationsebenen in einem „integrierten Führungssystem“ zusammenfassen, wodurch ein über alle hierarchischen Ebenen der Universität konsistentes evidenzbasiertes Leistungs- und Zielvereinbarungssystem geschaffen werden soll. Zweck dieser Initiative ist, die TU Graz organisatorisch und personell zukunftsgerichtet an ihren Zielen und ihrer Strategie auszurichten – durchaus im Sinne der Wirkungskette von der Leistungsvereinbarung der TU Graz mit dem Bundesministerium bis hin zur Zielvereinbarung mit den einzelnen MitarbeiterInnen. An der TU Graz gibt es, wie oben bereits skizziert, viele essentielle Bausteine, um ein solches, richtungsweisendes System, das einerseits Orientierung aber auch andererseits entsprechende Freiheit für jede und jeden Beschäftigten gewährleistet, nachhaltig aufzubauen. Datenseitig ist hier auf IBES und zielvereinbarungsseitig auf Vereinbarungen mit den Fakultäten sowie die MitarbeiterInnengespräche zu verweisen. Die Weiterentwicklung dieser einzelnen Bausteine in Richtung eines umfassenden, zielorientierten „integrierten Führungssystems“ ist gerade vor dem Hintergrund der Leistungsorientierung der TU

Graz von zentraler Bedeutung, da dieses System dabei unterstützen soll, die Universitätsziele über die Ebene der Fakultätsziele bis hin auf die Ebene der individuellen Ziele für die einzelnen MitarbeiterInnen zu transformieren. Um diese Logik für Führungskräfte und MitarbeiterInnen praxisorientiert in einem integrierten Führungssystem abzubilden und noch evtl. bestehende Lücken zu schließen, soll die TU Graz-weite Zielkaskadierung in den kommenden Jahren aktiv weiterentwickelt und deren Bausteine intensiviert aufeinander abgestimmt und verknüpft werden. Langfristig ist in diesem Zusammenhang auch über ein elektronisches Plattform-System nachzudenken, um hierarchisch-strukturiert Zielvereinbarungstransparenz zu erreichen.

Diesen dargestellten Beispielen und auch den übrigen an der TU Graz eingeführten Abläufen ist ein intensiver und manchmal auch langer dauernder Aushandlungsprozess vorangegangen, in dem abgeklärt wurde, welche Daten und Informationen nachgefragt werden und ob das wirklich die erforderlichen sind. Die Datenerhebung wurde an die Ergebnisse angepasst und so weit wie möglich synchronisiert sowie in den Definitionen vereinheitlicht. Diese bewährte Vorgangsweise wird auch beim Zukunftsprojekt „integriertes Führungssystem“ angewandt werden.

Als eine Grenze des Machbaren zeigt sich die Komplexität einer Universität. Hier muss man akzeptieren, dass Vereinfachungen manchmal unerlässlich sind und nicht „wissenschaftliche Genauigkeit“ gefordert werden kann. Eine weitere Grenze stellt der Zeitfaktor dar. Kann man auf der Prozessebene noch sehr kurzfristig Veränderungen erreichen, so lassen sich die Verhaltensebene nur mittelfristig und die normative Ebene überhaupt nur langfristig verändern (vgl. Bauer/Weichsler 2008). Ausdauer und Beharrlichkeit sind dabei hilfreiche Eigenschaften.

## **5. Zusammenfassung**

Ausgehend von einer systemischen Betrachtung wurde an der TU Graz das FIP-Modell für den Umgang mit Daten und Informationen über die Universität entwickelt. Dabei wird weitgehend sichergestellt, dass die erhobenen und nachgefragten Daten bzw. Informationen sich mit den erforderlichen decken und an die Fragestellungen angepasste Informationspakete bereitgestellt werden. An drei Beispielen aus dem operativen und strategischen Bereich können der praktische Einsatz des FIP-Modells und dessen Vorteile gut gezeigt werden. Grenzen setzen die Komplexität der Universität in punkto Genauigkeit und der Zeitfaktor bei allen den Maßnahmen, die nicht nur auf der Prozess- und Verhaltensebene, sondern auch auf der kulturellen Ebene Veränderungen erfordern.

## 6. Literaturverzeichnis

- Bauer, U. & Weichsler, M. (2008): Führung in Universitäten. In: BWL-Schriftenreihe, Nr. 10/2008, S 19ff, Graz: Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, TU Graz [2008].
- Berthel, J. (1992): Informationsbedarf, in: Handwörterbuch der Organisation; Stuttgart: Poeschel 1992, 3. Auflage, Sp. 872-886.
- f.bb (2019): <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe>. rsys (01/2019).
- Gaberscik, G., Muhr H. M. & Stelzer, F. (2011): Balancetorte und Effizienzspinne – ein Indikatorenset für Lehre, Forschung und Administration. In: Zeitschrift Hochschulmanagement (HM) 4/2011, S 70ff, Universitätsverlag Webler 2011.
- Gaberscik, G., Muhr, M. H. & Stelzer, F. (2011): Visualization of the Performance and Outcome of Organizational University Units, EAIR 33rd Annual Forum, Warsaw, Poland, 28-31 August 2011.
- North, N., Brandner, A. & Steininger T. (2016): Wissensmanagement für Qualitätsmanager – Erfüllung der Anforderungen an IOS 9001:2015, ISBN 978-3-658-11249-3, 2016.
- UG 2002: Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG), § 1, BGBl. Nr. 120/2002.
- Witte, E. (1980): Ablauforganisation; Stuttgart: Poeschel 1980.



# UNIVERSITÄTEN UND INNOVATION: WIE KANN EINE UNIVERSITÄT IHRE INNOVATIONSFÄHIGKEIT VERBESSERN?

**Brigitte Ecker<sup>1</sup> und David F. J. Campbell<sup>2 3</sup>**

<sup>1</sup> WPZ Research, Wien, Österreich  
E-Mail: [brigitte.ecker@wpz-research.com](mailto:brigitte.ecker@wpz-research.com)

<sup>2</sup> Donau-Universität Krems, Krems, Österreich  
E-Mail: [david.campbell@donau-uni.ac.at](mailto:david.campbell@donau-uni.ac.at)



Die Arbeit von David Campbell an diesem Bericht wurde gefördert von Projektmitteln der Europäischen Union für das Erasmus+ Project LaTFURE (Learning and Teaching Tools Fuelling University Relations with the Economy in Mozambique and South Africa) mit der Projektnummer 573579-EPP-1-2016-1-AT-EPPKA2-CBHE-SP.

<sup>3</sup> Universität Wien, Wien, Österreich.  
E-Mail: [david.campbell@univie.ac.at](mailto:david.campbell@univie.ac.at)

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-10

Wien, 30. April 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	147
Abstract.....	147
1. Einleitung .....	148
2. Die Konzeption von Innovation an Universitäten (Hochschulen).....	149
3. Digitalisierung, digitale Transformation und Innovation an Universitäten (Hochschulen).....	153
4. Beispiele für die strategische Planung von Innovationen an ausgewählten österreichischen Universitäten .....	154
4.1 Universität für angewandte Kunst Wien: Das Studium „Cross-Disciplinary Strategies“ .....	154
4.2 Universität Wien: Brückenprofessuren und die Öffnung zur Gesellschaft .....	155
4.3 Technische Universität Graz: Von der „unternehmerischen Universität“ zur „digitalen Universität“ .....	155
4.4 Universität für Bodenkultur Wien: Generierung und pro-aktive Vermittlung von Wissen im „Drei-Säulen-Modell“ .....	156
5. Welche Rahmenbedingungen erfordern Innovationen? Die Balance zwischen bottom-up Initiative und top-down Steuerung in der Governance .....	157
6. Reflexion .....	158
7. Literaturverzeichnis .....	160

# Universitäten und Innovation: Wie kann eine Universität ihre Innovationsfähigkeit verbessern?

Brigitte Ecker<sup>1</sup> und David F. J. Campbell<sup>2 3</sup>

<sup>1</sup> WPZ Research, Wien, Österreich  
E-Mail: brigitte.ecker@wpz-research.com

<sup>2</sup> Donau-Universität Krems, Department für Weiterbildungsforschung und Bildungstechnologien, Krems, Österreich  
E-Mail: david.campbell@donau-uni.ac.at

<sup>3</sup> Universität Wien, Institut für Politikwissenschaft, Wien, Österreich.  
E-Mail: david.campbell@univie.ac.at

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-10

## Kurzfassung

Je näher Volkswirtschaften an der „technical frontier“ agieren, desto bedeutsamer werden Aktivitäten und Leistungen im Bereich Innovation. Universitäten spielen hierbei als Trägerinnen der Grundlagenforschung, als Treibende von Innovationen, eine wichtige Rolle, unterliegen allerdings auch selbst Transformationen und müssen sich aktuellen Herausforderungen stellen. Diese treffen zum einen die Frage, wie können Universitäten selbst noch innovativer sein, wie können sie ihre Innovativität steigern? Welche organisatorischen Ansätze können dies unterstützen? Aber auch welche Rolle spielt die Digitalisierung hierbei? Der vorliegende Artikel versucht zu diesem breiten, durchaus komplexen Thema einen ersten Aufriss zu geben, Ansätze aus der Literatur werden ebenso dargelegt wie jüngste Entwicklungen an ausgewählten österreichischen Universitäten.

**Schlagwörter:** Innovation; Wissenstransfer; Hochschulmanagement; Hochschulstrategie; Governance; Industrie 4.0; Universitäten; Hochschulpolitik; Organisationsentwicklung; Third Mission; HEInnovate.

## Abstract

The closer economies position themselves at the “technological frontier”, the more important are their activities and the performances in innovation. Universities play a crucial role here as carriers of basic research and as drivers of innovation, but are also exposed to transformations and challenges. Several key questions are raised in this: How can universities become more innovative? How can they push innovation ahead? Which organizational designs support aspirations in innovation? What is the concrete role of digitalization for this? Our article approaches these complex questions in an explorative way, not least by reviewing the newest literature on all topics of relevance and by discussing trends at selected Austrian universities.

**Keywords:** Innovation; Knowledge Transfer; Higher Education Management; Higher Education Strategy; Governance; Industry 4.0; Universities; Higher Education Policy; Organizational Development; Third Mission; HEInnovate

## 1. Einleitung

Universitäten sind zentrale Player in einer Wissensgesellschaft und nehmen insbesondere in entwickelten nationalen Innovationssystemen – nahe der „*technological frontier*“ – eine zentrale Stellung ein. Österreichs Universitätssystem hat sich über die Jahre sowohl horizontal als auch vertikal ausdifferenziert. Neben Lehre und Forschung kommt heute insbesondere dem Wissenstransfer (und Technologietransfer) – nicht zuletzt forciert durch die „Dritte Mission“ – verstärkte Bedeutung zu. Die „*entrepreneurial university*“ ist ein Ausweis dieser Entwicklung. Innovationen sind damit zum Dreh- und Angelpunkt auch für die Weiterentwicklung des Hochschulsystems geworden. Folglich setzt sich die folgende Analyse mit der Fragestellung auseinander, *was Innovation an Universitäten (und im weiteren Sinne an Hochschulinstitutionen) bedeutet und durch welche Organisationsentwicklung eine Universität ihre Innovationsfähigkeit verbessern kann?*<sup>27</sup>

Ausgangspunkt ist der Umstand, dass sich Universitäten traditionell über Forschung (F&E, also Forschung und experimentelle Entwicklung) und Lehre (Lehre und Bildung) definieren. Was hier neu hinzugekommen ist, ist die sogenannte „Third Mission“, wobei Third Mission unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Häufig werden in diesem Kontext „*civic education*“ oder „*citizenry*“ genannt; gemeinsam ist den Konzepten, dass sie gesellschaftliche Prozesse wie Demokratiebildung, demokratische Ausrichtung oder Sensibilisierung adressieren bzw. diese auch unterstützen. Die andere gängige Bedeutung ist Innovation (siehe Abbildung 1). Es ließe sich nun natürlich auch spekulieren, ob sich das funktionale Profil von Hochschulinstitutionen in Zukunft noch erweitern wird, und wenn ja, in welche Richtung.

*Was bedeutet Innovation?* Innovation wird (bezogen auf Wissen und Wissensproduktion, Wissenskreation) häufig zweifach verwendet: einerseits für Wissen in Anwendungskontexten, andererseits für die Kreation von neuem Wissen. In Hochschulkontexten sind dabei auch die Interdisziplinarität und Transdisziplinarität von Bedeutung. Innovation kann an Hochschulen natürlich einfach so passieren. Die viel spannendere Fragestellung ist aber, über welche Organisation, Organisationsentwicklung und Governance kann eine Hochschule ihre Innovationsfähigkeit verbessern?<sup>28</sup> Solch eine Fragestellung lässt sich zugleich auch auf Inter- und Transdisziplinarität beziehen. Des Weiteren ist eine Motivation für diese Fragestellung natürlich, ob sich gute Ansätze und Beispiele identifizieren lassen, wie Universitäten oder Hochschulen in Österreich innovativer werden.

---

<sup>27</sup> Eine frühere Fassung dieses Textes ist als Artikelaufsatz erschienen unter Ecker und Campbell (2019). Der hier vorliegende Text für den Tagungsband ist eine erweiterte Ausführung unserer Überlegungen.

<sup>28</sup> Bezugsnehmend auf die Governance von Universitäten siehe Stransky-Can (2019).



**Abbildung 1. Das funktionale Profil von Hochschulen (Universitäten, Hochschulinstitutionen, HEI)**

Ausgehend von der obigen Fragestellung gliedert sich der vorliegende Beitrag in folgende Abschnitte: In Abschnitt 2 werden Ansätze zur Konzeption von Innovation an Hochschulen (Universitäten) dargelegt, Abschnitt 3 geht dann kurz auch auf die digitale Transformation an Universitäten ein. Vor diesem Hintergrund zeigt Abschnitt 4 unterschiedliche Beispiele für die Planung von Innovation – auf strategischer Ebene – an ausgewählten Universitäten in Österreich. Angesichts dieser Vorhaben bzw. Entwicklungen geht Abschnitt 5 auf die aktuelle Governance, das heißt auf die strategischen Überlegungen auf Ebene der Hochschulpolitik, ein und leitet zur Frage über, welche Rahmenbedingungen es für ein „Mehr“ an Innovation im Hochschulsystem braucht. Abschnitt 6 fasst schließlich unsere Überlegungen zusammen.

## 2. Die Konzeption von Innovation an Universitäten (Hochschulen)

*Was wird unter Innovation verstanden, wenn Innovation auch in Bezug zu Wissen (Knowledge) gesetzt wird? Zwei gängige Bedeutungen sind: Kreation (Produktion) von neuem Wissen und die (innovative, neue) Anwendung von Wissen (beispielsweise im Kontext von Third Mission).*

Innovation an und von Universitäten (Hochschulen) steht auch in einer gewissen Wechselwirkung zu Interdisziplinarität und Transdisziplinarität. Demnach wird unter Interdisziplinarität das Zusammenspiel von Disziplinen, um etwa komplexere Themen und Zusammenhänge besser verstehen zu können, verstanden.<sup>29</sup> Transdisziplinarität umfasst hingegen häufig Interdisziplinarität; damit wird auch oftmals die Art und Weise der Wissensentstehung angesprochen, indem Hochschulen beispielsweise Wissensproduktionsallianzen (Netzwerke) mit Praktikerinnen und Praktikern in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik eingehen. „Grundlagenforschung im Anwendungskontext“ („*Basic Research in the Context of Application*“) weist folglich ebenfalls einen transdisziplinären Charakter auf (Campbell und Carayannis, 2013, S. 34). Ein Ansatz ist damit, dass Interdisziplinarität und Transdisziplinarität ein größeres Maß an Relevanz herzustellen unterstützen (Decker et al., 2018).

Geht es um die Modelle selbst im Bereich der Innovation (Innovationsmodelle), so kann man verschiedene Betrachtungsweisen einnehmen und können unterschiedliche Typen unterschieden werden: Zum einen gibt es „lineare Modelle der Innovation“, zum anderen existieren „nicht-lineare Innovationsmodelle“. Am Anfang des „linearen Modells der Innovation“ steht die Grundlagenforschung (*basic research*). Im Laufe der Zeit und durch

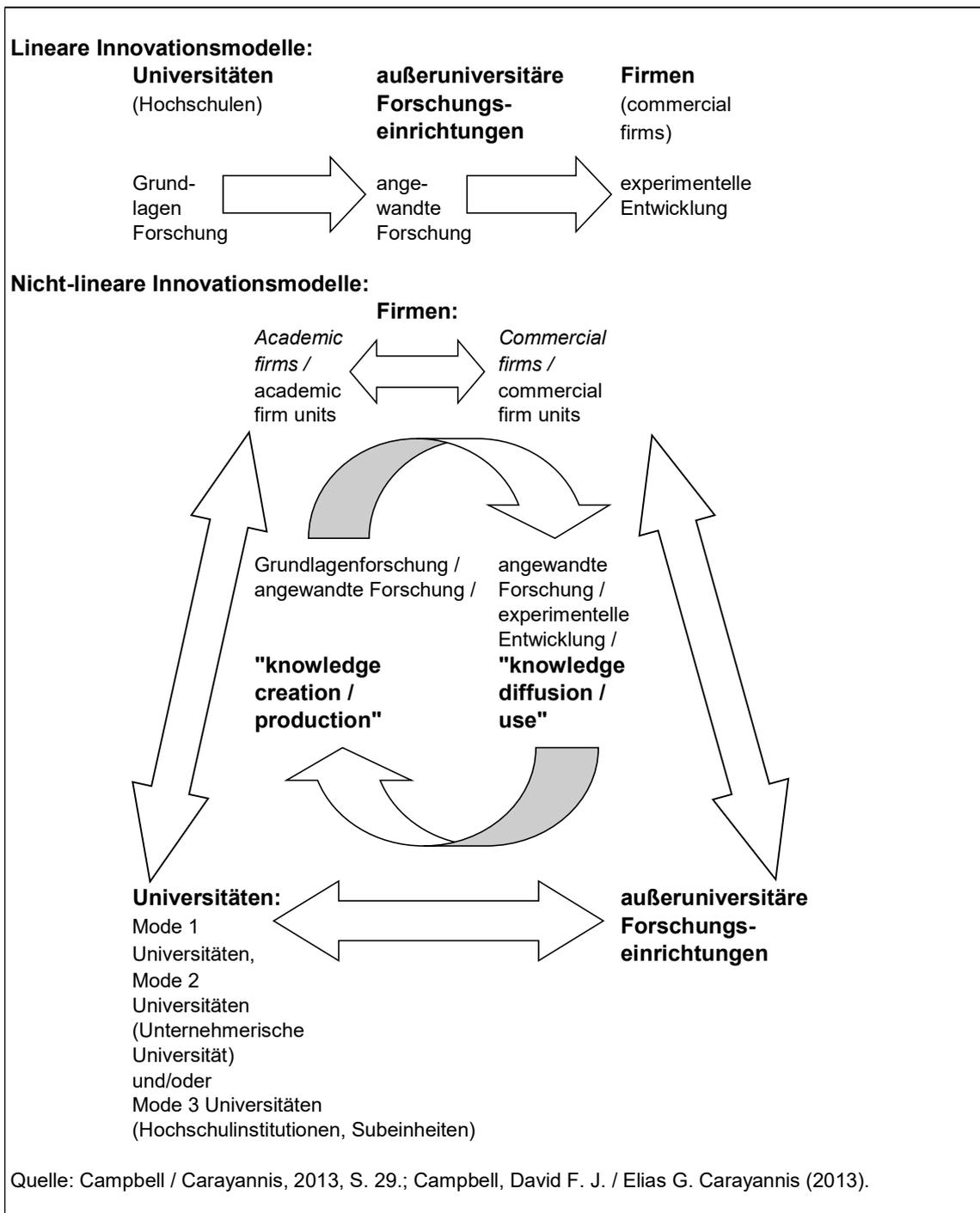
<sup>29)</sup> Siehe hierzu den Überblick in Wagner et al. (2011).

die Beschaffenheit des linearen Modells wandelt sich diese Grundlagenforschung in angewandte Forschung (*applied research*), vielfach mit der Übersetzungsarbeit von außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Campbell, 2003). Letztendlich sind es dann Unternehmen (unter anderem KooperationspartnerInnen), die sich der angewandten Forschung zuwenden und diese wiederum in neue beziehungsweise experimentelle Entwicklungen unter kommerziellen, aber auch marktorientierten Aspekten transformieren („*experimental development*“).<sup>30</sup> Es gibt aber auch „nicht-lineare Modelle der Innovation“, die eine direkte und parallele Verknüpfung von Grundlagenforschung (*basic research*), angewandter Forschung (*applied research*) sowie neuer beziehungsweise experimenteller Entwicklung (*experimental development*) herstellen. Dieser gesamte Zyklus wird auch F&E genannt (Forschung und experimentelle Entwicklung). Gerade Universitäten, Hochschulen, außeruniversitäre Institutionen und Unternehmen arbeiten durch nicht-lineare Innovationsmodelle in variablen Netzwerken und Plattformen eng zusammen, um neue Wissens-Cluster (*knowledge clusters*) zu bilden und Innovationen hervorzubringen. Insbesondere durch die Kontinuität der Zusammenarbeit und der funktionellen Spezialisierung von Universitäten, Hochschulen, außeruniversitären Institutionen und Unternehmen ist es möglich, in diesem nicht-linearen Modell zur gleichen Zeit erhebliche Fortschritte in den Bereichen der Grundlagenforschung, der angewandten Forschung und bei neuen Entwicklungen zu erzielen. Studien zur sektoralen Innovation für die Bereiche der Pharmazie (McKelvey et al., 2004) und der Chemie (Cesaroni et al., 2004) zeigen, wie jede dieser Industrien vom nicht-linearen Modell profitiert und wie komplex dabei die einzelnen Verknüpfungen, Netzwerke oder Organisationsformen (*innovation modes*) zwischen akademischen und unternehmerischen Akteurinnen und Akteuren sind.

Vertiefen wir die Thematik der „linearen und nicht-linearer Innovation“ weiter, so lohnt es sich, das Modell der „Mode 3 Innovations Ecosystem“ zu betrachten. Das *Mode 3 Innovations Ecosystem* präsentiert eine Modell-Konzeption, welche die „linearen und nicht-linearen“ Innovationsmerkmale miteinander vereint, um gezielt Einblicke in die interaktiven Verknüpfungen von sogenannten „*innovation modes*“ zu geben. Das *Mode 3 Innovations Ecosystem* macht dabei vor allem deutlich, welche entscheidenden Zusammenhänge zwischen „*innovation modes*“ bestehen, und bietet dafür Erkenntnis, wie die kreative Schaffung, Förderung sowie marktorientierte Wertsteigerung von Wissen innerhalb von komplexen Organisationen und Instituten zu verstehen ist. Gerade die parallele Integration von linearen und nicht-linearen Merkmalen innerhalb dieses Modells ermöglicht die Entwicklung neuer theoretischer sowie praktischer Ansatzpunkte (siehe Abbildung 2).

---

<sup>30</sup>) Oftmals wird in diesem Kontext auch auf den Forschungsbericht von Vannevar Bush aus dem Jahr 1945 verwiesen, obwohl Bush selbst weder den Begriff „Innovation“ verwendete noch seine Terminologie als „lineares Innovationsmodell“ bezeichnete.



**Abbildung 2. Lineare und nicht-lineare Innovationsmodelle, die Interaktion von (Mode 1, Mode 2 und/oder Mode 3) Universitäten mit Commercial und Academic Firms (Unternehmenseinheiten)**

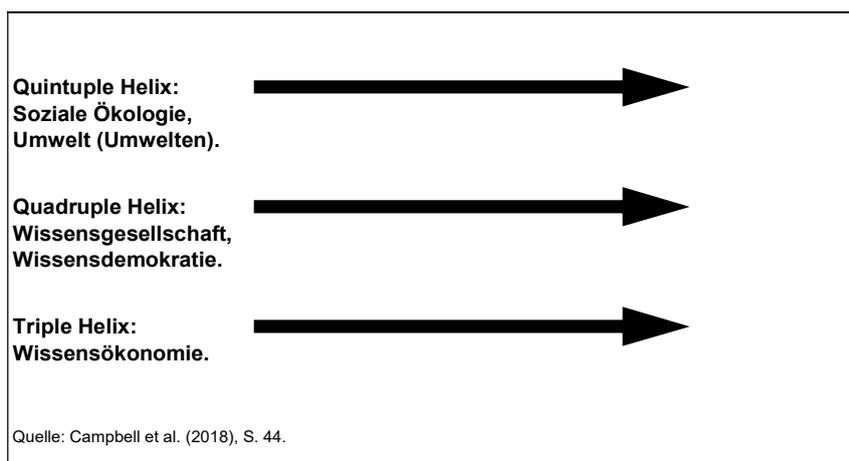
Einer dieser neuen Ansatzpunkte kann auch in dem Begriff des „*cross-employment*“ (beziehungsweise „*multi-employment*“) gesehen werden: *Cross-employment* sollte als eine Strategie (Organisationsstrategie) für die Realisierung neuer und kreativer Wissensumwelten (*knowledge environments*) gewertet werden. In diesem Zusammenhang wurde auch der Begriff der *creative knowledge environments* geprägt (Hemlin et al., 2004). Das *cross-employment* bezieht sich auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder Angestellte im Wissensbereich, die gleichzeitig über mehr als eine Arbeitsstelle beziehungsweise Anstellung verfügen und möglicherweise auch in unterschiedlichen Arbeitssektoren beschäftigt sind (zum Beispiel zur gleichen Zeit an

einer Hochschule und in einem Unternehmen tätig sind). Gerade dies verdeutlicht, dass *cross-employment* einen direkten Netzwerk-Stil verkörpert und die heutige „nicht-lineare Innovation“ in unserer Gesellschaft versinnbildlicht und fördert, und damit einen neuen Ansatz für Organisationsentwicklung liefert (Campbell, 2011). *Cross-employment* macht es heute somit auch möglich, sich individuelle und „parallele Karrieren“ entlang von Organisationen und Sektoren in der gesellschaftlichen Arbeitswelt aufzubauen und spezialisierte, innovative und vernetzte Kernkompetenzen zu entwickeln.

Darüber hinaus lässt sich – betreffend Innovationsmodelle – ferner zwischen *Triple Helix*, *Quadruple Helix* und *Quintuple Helix* Innovationssystemen differenzieren, bei denen sich ein zunehmender Komplexitätsgrad zeigt, nämlich:

„The main focus of the Triple Helix innovation model concentrates on university-industry-government relations (Etzkowitz und Leydesdorff, 2000). In that respect, Triple Helix represents a basic model or a core model for knowledge production and innovation application. The models of the Quadruple Helix and Quintuple Helix innovation systems are designed to comprehend already and to refer to an extended complexity in knowledge production and knowledge application (innovation), thus, the analytical architecture of these models is broader conceptualized. To use metaphoric terms, the Quadruple Helix embeds and contextualizes the Triple Helix, while the Quintuple Helix embeds and contextualizes the Quadruple Helix (and Triple Helix). The Quadruple Helix adds as a fourth helix the 'media-based and culture-based public', the 'civil society' and 'arts, artistic research and arts-based innovation' (Carayannis und Campbell, 2009). The Quadruple Helix also could be emphasized as the perspective that specifically brings in the 'dimension of democracy' or the 'context of democracy' for knowledge, knowledge production and innovation. The Quintuple Helix innovation model even is more comprehensive in its analytical and explanatory stretch and approach, adding furthermore the fifth helix (and perspective) of the 'natural environments of society' (Carayannis und Campbell, 2010, S. 62).

In Abbildung 3 werden dieser Bezug und diese Beziehungen zwischen den verschiedenen Innovationsmodellen nochmals graphisch dargestellt.<sup>31</sup>



**Abbildung 3. Mehrebenen Helix-Strukturen von Innovation und Innovationssystemen.**

<sup>31</sup>) Zur Wissensdemokratie im Besonderen siehe auch Campbell (2019).

### 3. Digitalisierung, digitale Transformation und Innovation an Universitäten (Hochschulen)

Digitalisierung und digitale Transformation repräsentieren gerade zwei Bereiche, welche für die gegenwärtigen Innovationsbemühungen von Universitäten (Hochschulen) von Bedeutung sind. Im Englischen wird dabei zwischen „Digitization“ und „Digitalization“ differenziert. *Digitization* ist mehr der technische Begriff, während sich *Digitalization* auf die digitale Transformation von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik bezieht, und damit auch für Bildung, Bildungssysteme und Hochschulen von Bedeutung ist. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff der „Industry 4.0“ (Industrie 4.0) verwendet. Mit Fokus auf das österreichische Hochschulsystem soll jetzt auf die folgenden Beispiele weiter verwiesen werden.<sup>32</sup>

1. *Die Kombination von digitaler sowie von „face-to-face“ Lehre (und Lernprozessen):* Die Idee digitaler Technologien besteht nicht darin, die face-to-face Lehre zu ersetzen, sondern diese vielmehr zu ergänzen. Das wird auch im Begriff von „blended learning“ ausgedrückt, wo digitale Lehransätze mit traditionellen Lehrmethoden eine Kombination erfahren. „Moodle“<sup>33</sup> und „U:Space“<sup>34</sup> Plattformen sind bereits an österreichischen Hochschulinstitutionen verbreitet. IT-Elemente können hier zusätzliche Funktionen (Funktionalitäten) wie direkte Kommunikation zwischen Studierenden und Lehrenden unterstützen. Ferner kann die IT (Informationstechnologie) helfen, räumliche Distanzen zwischen verschiedenen Standorten von Hochschuleinrichtungen zu überbrücken und diese somit zu verbinden, und damit netzwerkartige Strukturen und Internationalisierungen im Lehren und Lernen unterstützen, was wiederum als eine Förderung von (potenzieller) Innovation gesehen werden soll.
2. *Massive Open Online Courses (MOOCs oder „muk“):* Das ist ein eher neuerer Ansatz und ein neues Beispiel für Digitalisierung (und Internationalisierung) von Lehre und Lernen an Österreichs Hochschulen. Nicht alle Hochschulen bieten MOOCs in demselben Ausmaß oder demselben Format an. Während dies für die einen Hochschuleinrichtungen noch immer Neuland repräsentiert, können andere Hochschulen hier bereits auf Erfahrungswerte verweisen. Vor allem Fachhochschulen<sup>35</sup> und Technischen Universitäten kommt hier vielfach eine Pionierrolle zu. So hat etwa die TU Graz ein eigenes „Zentrum für digitales Lehren und Lernen“<sup>36</sup> geschaffen und auch eine eigene (und explizite) Digitalisierungsstrategie entwickelt. Auch hier gibt es (innovative) Möglichkeiten vielfach dafür, dass Hochschuleinrichtungen über die institutionellen Grenzen hinweg in Netzwerkverbänden miteinander kooperieren können.

---

<sup>32)</sup> Für eine umfassende Diskussion dieser Thematiken siehe Universität für angewandte Kunst Wien und Gerald Bast (2018).

<sup>33)</sup> Siehe beispielsweise: <https://moodle.univie.ac.at/login/index.php>

<sup>34)</sup> Siehe ferner: <https://uspace.univie.ac.at/web/gast/home>

<sup>35)</sup> Ein Fokus der Digitalisierungsstrategie der FH Campus Wien konzentriert sich auf solche Massive Open Online Courses (MOOCs).

<sup>36)</sup> Siehe dazu: <https://digitales-lehren-und-lernen.uni-graz.at/>

3. *Weiterbildung in digitalen Kompetenzen:* Da sich IT rasch verändert und weiterentwickelt, besteht für Lehrende und Studierende (Lernende) gleichermaßen eine Notwendigkeit darin, dass deren IT-Kompetenzen mit solchen Trends mithalten können. Das führt vielfach zu Herausforderungen. Für die Lehrenden und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter an Hochschulen (Universitäten) gibt es einen Bedarf an regelmäßigen Schulungen, damit die IT-Kompetenzen entsprechend aktuell sind und auch so bleiben. Gleichzeitig verlangen IT-Kompetenzen aber auch ein entsprechendes Ausmaß an praktischen „learning-by-doing“-Effekten, das heißt, mit einem primären Theoriewissen ist hier nicht wirklich geholfen, sondern die regelmäßige Wissensanwendung zählt. Das erfordert, dass Hochschulinstitutionen eine gute Lernkultur etablieren, aber auch eine Kommunikationskultur, über die sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Institution laufend und kontinuierlich austauschen können, letztlich über die institutionellen Grenzen hinweg.

#### **4. Beispiele für die strategische Planung von Innovationen an ausgewählten österreichischen Universitäten**

Zu den zentralen Lenkungsmechanismen der österreichischen Hochschulpolitik zählen die alle drei Jahre auszuverhandelnden Leistungsvereinbarungen mit den öffentlich-rechtlichen Universitäten, die ihrerseits wiederum auf Entwicklungsplänen beruhen. Dieser Rahmen ermöglicht es auch, dass sowohl seitens des Ministeriums Zielvorgaben als auch seitens der Universitäten selbst Vorhaben für bestimmte Ziele, wie z. B. Stärkung des Wissenstransfers, definiert werden. Vorgaben und Vorhaben zur Steigerung der Innovationsfähigkeit an Universitäten haben dabei über die Jahre an Bedeutung gewonnen. Anlass genug, um infolge die jüngsten Vorhaben von vier ausgewählten Universitäten in Österreich – jeweils einen anderen Universitätstyp repräsentierend – hinsichtlich Stärkung von Innovationen kurz aufzuzeigen.

##### **4.1 Universität für angewandte Kunst Wien: Das Studium „Cross-Disciplinary Strategies“**

Der neue Entwicklungsplan der Universität für angewandte Kunst Wien (der sich auf die Jahre 2019 – 2024 bezieht) hat als Vision den Leitsatz: Wir wenden Zukunft an. Die Angewandte als Universität versucht in einer besonderen Art und Weise die Künste und die Wissenschaften miteinander zu verbinden, sowohl im Bereich der Lehre als auch der Forschung. Interdisziplinarität und Transdisziplinarität sind dabei Verständnisse, die interessante und kreative Kombinationsmöglichkeiten und Kombinationen zwischen wissenschaftlicher Forschung und künstlerischer Forschung eröffnen sollen; das heißt, die Künste und die Wissenschaften sollen neue Formen der Interdisziplinarität miteinander eingehen können. Diese innovative Form der Interdisziplinarität gilt dabei für die Forschung wie auch für die Lehre.

Vor diesem Hintergrund startete im Herbst 2017 die Angewandte ein neues Bachelor-Programm namens „Cross-Disciplinary Strategies – Applied Studies in Art, Science, Philosophy, and Global Challenges“ (mit dem Acronym CDS). Ziel dieses Programmes ist es, den Studierenden und Graduierten interdisziplinäre Kompetenzen zu vermitteln, sodass sie imstande sind, sich in interdisziplinären Arbeitsfeldern zu bewegen, die auf die globalen Herausforderungen ausgerichtet sind. Interdisziplinarität soll dabei eine professionelle Wissensanwendung, aber auch eine professionelle Wissensweiterentwicklung unterstützen, und somit Innovationspotenzial fördern. Cross-

Disciplinary Strategies ist demnach ein Prinzip, welches die verschiedenen Interdisziplinaritäten und Transdisziplinaritäten verknüpft. Auf der Homepage des Instituts wird hierzu folgendermaßen präzisiert:

„The interdisciplinary approach of the programme aims at developing future-oriented work methods and the conveyance of new strategies designed to reach far beyond ordinary educational concepts, thus opposing the growing specialization and fragmentation of knowledge. This approach represents a contribution to shaping the future of our societies: Fragile social fabrics in a quickly changing world that are confronted with global challenges to an unprecedented extent are to be addressed: demographic change, migration, the protection of human rights, social injustices and poverty, climate change, or redefining human work in the era of robotics and digitalization.“<sup>37</sup>

In den kommenden Jahren soll dieses Bachelor-Studium an der Angewandten um ein Master-Studium erweitert werden. Auch wird sich zeigen, wie die anderen Universitäten (Hochschulen) in Österreich das Studium „Cross-Disciplinary Strategies“ wahrnehmen und welche Innovationen davon ausgehen.

#### **4.2 Universität Wien: Brückenprofessuren und die Öffnung zur Gesellschaft**

In der Leistungsvereinbarung 2019 – 2021 der Universität Wien nehmen die Weiterentwicklung der Forschungsstärke und die Förderung der aktiven Studierenden (durch Kooperationen und Vernetzung, Berücksichtigung externer Inputs etc.) sowie die Förderung des Vordringens in neue Forschungsgebiete, insbesondere die Wahrnehmung der Chance durch Interdisziplinarität zur Attraktivierung des Standorts einen zentralen Stellenwert bezugnehmend auf die Innovativität der Universität ein. Zu diesem Zweck sollen in den kommenden Jahren Investitionen in „besonderem Ausmaß“, wie in Professuren, TT-Stellen, personelle und infrastrukturelle Maßnahmen, in zukunftsorientierte Disziplinen und Disziplinen mit besonderem Innovationspotenzial stattfinden. Entwicklungsfelder sollen zu einem „gemeinsamen, einrichtungsüberspannenden Forschungspool“ am Standort angehoben werden (wie z. B. im Bereich Data Science).

Darüber hinaus wird eine Verstärkung der Öffnung zur Gesellschaft im Rahmen der Wissensaustauschaktivitäten durch Anstreben eines möglichst effizienten und effektiven Wissens- und Technologietransfers zwischen Universität und Gesellschaft angezielt. Wissenschaftliche und soziale Kompetenzen über den Wissensaustausch sollen hierfür ebenso entwickelt wie neue Formate für Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Wissenschaft und Gesellschaft ins Leben gerufen werden. Ebenso sollen Forschungsvorhaben verstärkt auf deren Auswirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft hin ausgerichtet und dadurch die Reichweite von Forschungsergebnissen in die Gesellschaft hinein erhöht werden. Letzteres soll schließlich auch dazu beitragen, die Sichtbarkeit des wissenschaftlichen Outputs zu erhöhen.

#### **4.3 Technische Universität Graz: Von der „unternehmerischen Universität“ zur „digitalen Universität“**

In den leitenden Grundsätzen der Leistungsvereinbarung 2019 – 2021 hält die Technische Universität Graz fest, in ihren „Fields of Expertise (FoE)“ anzustreben, zu den besten Universitäten Europas im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich zu zählen. Die Profilbildung in der Forschung auf Basis von wettbewerbsstarken FoE soll

---

<sup>37)</sup> [https://www.dieangewandte.at/cds\\_en](https://www.dieangewandte.at/cds_en)

hierzu den Weg aufbereiten. Darüber hinaus soll die Universität durch Change Management und service-orientiertes Universitätsmanagement stetig weiterentwickelt werden. Wirkung und Sichtbarkeit in der Gesellschaft, das Thema Nachhaltigkeit und damit eine „nachhaltige TU Graz“, wie auch „Lead Projekte“, welche entsprechend „Freiraum“ für Innovationen gewähren, werden als zentral angesehen.

Ebenso nehmen die Internationalisierung der Forschungs- und Lehrinitiativen sowie die Vernetzung/Kooperation mit internationalen Forschungs- und Wirtschaftspartnern einen zentralen Stellenwert in den Vorhaben der Universität ein. Die Entwicklung zur „unternehmerischen Universität“ soll durch die Ausweitung der Transferfunktion, wie z. B. der Etablierung der Technischen Universität Graz als Know-How-Plattform für digitales Wissen für eine breite Stakeholdergruppe via digital gestützte Formate und ein profilverstärkendes, technologieunterstütztes Bildungsportfolio in standortrelevanten Themen, unterstützt werden. Kooperationen mit nationalen und internationalen Industrie- und Wirtschaftspartnern sollen darüber hinaus zur Schaffung eines abgestimmten Wissensstandorts beitragen, das Standortkonzept ebenso wie einschlägige Strategien, wie z. B. die Smart Specialisation Strategie, berücksichtigt werden.

Neben den Agenden einer unternehmerischen Universität verfolgt die TU Graz in den kommenden Jahren, sich auch in Richtung „digitale Universität“ zu entwickeln. Die Schaffung einer innovativen, digitalen Arbeitsumgebung in der Forschung, die Formulierung klarer Policies und Serviceangebote im Bereich Open Access und Open Science, die Entwicklung einer Forschungsdaten-Management-Infrastruktur aufbauend auf nationalen und europäischen Ansätzen (wie z. B. e-infra, EOSC) mit dem Ziel, die Wiederverwendbarkeit von Forschungsdaten sicherzustellen, zählen hierbei zu den zentralen Bestandteilen.

#### **4.4 Universität für Bodenkultur Wien: Generierung und pro-aktive Vermittlung von Wissen im „Drei-Säulen-Modell“**

Gemäß den Leistungsvereinbarungen 2019 – 2021 strebt die Universität für Bodenkultur Wien eine führende Rolle unter den Life-Science-Universitäten in Europa an, nicht zuletzt um zur Erhaltung und Verbesserung des Managements natürlicher Ressourcen und Lebensräume beizutragen. Dabei stützen sich die Weiterentwicklung der Universität sowie sämtliche darauf basierende Wertschöpfungsketten auf die konsequente Umsetzung des – seit der Gründung bestehenden – „Drei-Säulen-Modells“ (Naturwissenschaften, Technik, Sozialwissenschaften). Ziel ist es, damit auch die Entwicklung einer „wissensbasierten Bioökonomie“ zu unterstützen.

Der Kompetenzaufbau in definierten Forschungsfeldern (Kompetenzfeldern) sowie die proaktive Wissensvermittlung – auch gegenüber der Gesellschaft – stellen zentrale Schienen im Wissenstransfer dar und sollen damit wesentlich auch zur stärkeren Wahrnehmung der BOKU insgesamt beitragen. Bei der Innovativität selbst wird ein zentraler Stellenwert in der partizipativen, transdisziplinären Forschung gesehen, welche bereits aktiv betrieben, in Zukunft jedoch weiterentwickelt werden soll. Ebenso soll die Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis noch stärker genutzt werden, um die innovative Weiterentwicklung und Überarbeitung der Lehre und Weiterbildung voranzutreiben. Mit der Digitalisierung in der Lehre sollen schließlich auch neue Lehr- und Lernformen getestet und eingeführt werden. Eine wichtige Rolle spielen auch hier Kooperationen mit internationalen Partnerinstitutionen.

## **5. Welche Rahmenbedingungen erfordern Innovationen? Die Balance zwischen bottom-up Initiative und top-down Steuerung in der Governance**

Allein anhand der wenig ausgewählten Beispiele von strategischen Ansätzen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit an österreichischen Universitäten zeigt sich, dass es kein „Standardrezept“ für Innovation an Hochschulen gibt. Zwar hat die Governance auf Politikebene das Instrument der Leistungsvereinbarungen in der Hand, um entsprechende Lenkungs- und Steuerungsanreize zu setzen, so wurden für die Leistungsvereinbarungsperiode 2019 – 2021 z. B. spezielle Schwerpunkte wie die Vermittlung auch von Entrepreneurship-Kompetenzen und eine nachhaltige Verfolgung der Dritten Mission (darunter die stärkere Bewusstseinsbildung seitens der Universitäten hinsichtlich ihrer Rolle in der Gesellschaft) gesetzt. Dennoch sind die Leistungsvereinbarungen ein Steuerungsinstrument, die Umsetzung der Vorhaben der Universitäten werden mittels Begleitgesprächen gemonitort, aber eine Belohnung (in Form monetärer Mittel als Art strategische Komponente) für die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben gibt es nicht; selbiges gilt, wenn Vorhaben nicht umgesetzt bzw. Ziele nicht erfüllt werden.

Das impliziert, eine top-down Steuerung ist zwar gegeben, sie ist aber im gewissen Sinne „zahnlos“ (da die Umsetzung von Zielen nicht direkt mit einem Geldmitteltopf versehen ist). Dieser Umstand ist in Österreich auch darauf zurückzuführen, weil seit Einführung des UG 2002 die Universitäten in die Autonomie entlassen wurden und ihnen damit ein weitreichender Gestaltungs- und Entwicklungsspielraum zugestanden wurde. Eine strategische Komponente der Universitätsfinanzierung – zusätzlich zu vereinbarten Zielen und Vorhaben in Forschung und Lehre und in jüngsten Jahren auch in der dritten Säule des Wissenstransfers (dritte Mission) – fehlt damit auch in der Universitätsfinanzierung neu (nicht zuletzt, weil diese sich gerade in ihrer Einführung befindet; eine weitere Anpassung des Modells ist demnach auch als durchaus wahrscheinlich anzusehen, aus heutigem Zeitpunkt jedoch noch nicht abschätzbar).

Das heißt, um die Dynamik von und rund um Innovation an Universitäten zu stärken, bedarf es vor allem auch des Bewusstseins an den Institutionen selbst, innovativ – auf allen Ebenen und in allen Dimensionen – zu sein. Dass sich dieses Bewusstsein je nach Universitätstyp unterscheidet bzw. folglich auch unterschiedlich weit in Österreich fortgeschritten ist, zeigt sich, dass gerade die Technischen Universitäten schon längst das Konzept der „entrepreneurial university“ in Österreich leben. Um dieses Bewusstsein jedoch auch in den anderen Universitätstypen zu stärken, hat die Europäische Kommission, konkret das GD Bildung und Kultur und das LEED-Forum der OECD gemeinsam mit unabhängigen Expertinnen und Experten die Initiative „HEInnovate“ ins Leben gerufen. „HEInnovate“ ist als Selbsteinschätzungs- beziehungsweise als Reflexionstool konzipiert, welches allen Hochschulen kostenlos zur Verfügung steht, um Dimensionen, wie die institutionelle Weiterentwicklung hinsichtlich MitarbeiterInnenführung, Wissensaustausch und Kooperation, Internationalisierung, digitale Transformation etc. aus sämtlichen Perspektiven in und außerhalb der Hochschule zu beleuchten. Um dieses Tool der Selbstreflexion wie auch zur Unterstützung/Stärkung von Innovationen bottom-up zu verbreiten, führt die OECD gemeinsam mit internationalen Policy Makers und Expertinnen und Experten im Bereich Innovation an Hochschulen auch Country Reviews durch. Österreich hat im Jahr 2018 an einem solchen HEInnovate Country Review teilgenommen, die Ergebnisse sollen im Herbst 2019 präsentiert werden.

Vorab kann weggenommen werden, dass eine bewusste Auseinandersetzung mit Innovation an den Hochschulinstitutionen selbst durchaus interessante Ergebnisse hervorbringt; nicht nur dass die Selbstwahrnehmung (interne Sicht auf Entwicklungen) oftmals eine andere ist als jene von KooperationspartnerInnen, Policy Makers etc. (externe Sicht). Schon allein dieses Spannungsfeld gibt Input, die Innovationsfähigkeit von Hochschulen zu stärken. Dass dabei die Governance (nicht zuletzt ihr Commitment zu Innovationen) eine sensible und entscheidende Rolle spielt, liegt in der Natur der Sache. Umso entscheidender ist es aber auch, Anreize für die Governance zu setzen, Innovation in Zukunft als gesamtsystemisches Konzept zu betrachten, als lediglich einzelne Vorhaben und Bausteine zu verfolgen. Schließlich und endlich stellt sich natürlich auch immer die Frage nach der Messung von Output und Impact – dass dies, gerade was Innovationen an Universitäten betrifft – nicht immer klar und vor allem eine weitaus differenziertere Sichtweise als bisher erfordert, nämlich über das Abfragen einzelner messbarer Indikatoren (wie z. B. Anzahl von Patentanmeldungen, Anzahl von Spin-offs etc.) hinaus, dürfte unbestritten sein. Die Frage nach dem „wie“ bleibt dabei allerdings noch zu beantworten und auch hier sind die Hochschulinstitutionen selbst gefragt, der Governance für die Zukunft zielbringende Vorschläge zu unterbreiten.

## 6. Reflexion

Zusammenfassend möchten wir damit – nicht zuletzt angesichts des hohen Komplexitätsgrads des Themas und der Breite des Innovationsbegriffs, den stetigen Umfeldveränderungen zu entsprechen etc. – festhalten, dass:

1. Innovation grundsätzlich auf der Schaffung (Kreation) von neuem Wissen (*Creation and Production of New Knowledge*) und auf Wissensanwendung (*Application of Knowledge*), im Hochschulbereich natürlich auch auf Wissensanwendung von Grundlagenforschung (*Basic Research in the Context of Application*) basiert (vgl. Burkert et al., 2016).
2. Innovation als Prozess ebenfalls im Besonderen wissensbasiert aufgesetzt ist.
3. Unter Innovation als Zielvorgabe häufig eine „Verbesserung“ angestrebt wird (unter Nutzung von Wissen), was wiederum Prozesse der Diskussion und Reflexion verlangt.
4. Eine „innovative“ Hochschulinstitution sich einerseits in Wissensanwendung nach außen engagiert, wie auch andererseits Wissen nach innen für die Weiterentwicklung ihrer Strukturen, Prozesse und ihre Governance (Organisation) anwendet. So gesehen stellt sich auch die Frage, ob denn Hochschulmanagement nicht auch eine interne Hochschulforschung verlangt, hier also eine Verschränkung mit „*Institutional Research*“ auch Beiträge für eine innovative Organisationsentwicklung liefert (vgl. Campbell und Aichinger, 2018; Pausits und Campbell, 2017).
5. Innovation von und an Hochschulen wird auch mit Interdisziplinarität (Kooperation diverser Disziplinen) und Transdisziplinarität (Kooperation mit Praktikerinnen und Praktikern extern) assoziiert.
6. Neben Wissen (*Knowledge*) Innovation auch Kreativität als Input verlangt, und damit das Nachgehen der Frage: *Wie kann man hierfür Freiräume schaffen?*
7. Gleichzeitig repräsentieren Third Mission, Innovation, Interdisziplinarität und Transdisziplinarität besondere Herausforderungen für die Hochschulen, vor allem für ihre Organisation und Governance.

Letztlich wird es aber immer auch am Engagement der Hochschulen selbst liegen, inwieweit diese die Innovation an ihrer Institution stärken; eine starke Governance ist hierbei sicherlich von Vorteil; auch auf Ebene der Politik wird es demnach um die Weiterentwicklung von innovationsfördernden Rahmenbedingungen gehen, wobei auch die Hochschulforschung selbst aufgefordert ist, hierzu zukunftssträchtige Beiträge zu liefern.

## 7. Literaturverzeichnis

- Burkert, G. R., Campbell, D. F. J. & Barth, Th. D. (2016): Die Vermessenheit der Vermessung: Überlegungen zur universitären Governance in den Geistes- und Sozialwissenschaften, *fteval Journal for Research and Technology Policy Evaluation* 42, 17-24.
- Campbell, D. F. J. (2019): *Global Quality of Democracy as Innovation Enabler: Measuring Democracy for Success*, New York, NY: Palgrave Macmillan (<https://www.palgrave.com/de/book/9783319725284> and <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-72529-1>).
- Campbell, D. F. J. (2011): Wissenschaftliche „Parallelkarrieren“ als Chance: Wenn Wissenschaft immer öfter zur Halbtagsbeschäftigung wird, könnte eine Lösung im „Cross-Employment“ liegen, Gastkommentar für DIE PRESSE vom 2. Februar 2011, [http://diepresse.com/home/bildung/meinung/635781/Wissenschaftliche-Parallelkarrieren-als-Chance?direct=635777&\\_vl\\_backlink=/home/bildung/index.do&selChannel=500](http://diepresse.com/home/bildung/meinung/635781/Wissenschaftliche-Parallelkarrieren-als-Chance?direct=635777&_vl_backlink=/home/bildung/index.do&selChannel=500).
- Campbell, D. F. J. (2003): The Evaluation of University Research in the United Kingdom and the Netherlands, Germany and Austria, 98-131, in: Ph. Shapira, S. Kuhlmann (Hrsg.): *Learning from Science and Technology Policy Evaluation: Experiences from the United States and Europe*. Camberley: Edward Elgar.
- Campbell, D. F. J., Aichinger, R. (2018): Epistemic Governance und Dialogische Hochschul-Governance: Das Zusammenspielen von Hochschulmanagement und Hochschulforschung, *Zeitschrift für Hochschulrecht* 17 (2), 61-69.
- Campbell, D. F. J., Carayannis, E. G. (2013): *Epistemic Governance in Higher Education: Quality Enhancement of Universities for Development*, New York, NY: Springer.
- Campbell, D. F. J., Carayannis, E. G. & Grigoroudis, E. (2018): Knowledge Production, Innovation und die Mode-3-Universität, 36-51, in: Universität für angewandte Kunst Wien, G. Bast (Hrsg.): *Digitale Transformationen. Gesellschaft, Bildung und Arbeit im Umbruch*, Wien: Brandstätter Verlag.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. (2018): Quadruple and Quintuple Helix Innovation 2 Systems and Mode 3 Knowledge 3 Production, 1-19, in: E. G. Carayannis, D. F. J. Campbell, M. P. Efthymiopoulos (Hrsg.): *Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense*, New York, NY: Springer (<https://www.springer.com/de/book/9783319090689>).
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. (2010): Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development* 1 (1), 41-69 (<https://www.igi-global.com/article/triple-helix-quadruple-helix-quintuple/41959>).
- Cesaroni, F., Gambardella, A., Garcia-Fontes, W. & Mariani, M. (2004): The Chemical Sectoral System: Firms, Markets, Institutions and the Processes of Knowledge Creation and Diffusion, 121-154, in: F. Malerba (Hrsg.): *Sectoral Systems of*

Innovation. Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe, Cambridge: Cambridge University Press.

Decker, Ph., Campbell D. F. J. & Braunstein, J. (2018): Interdisciplinarity as a Source of Relevance for Political Science, *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft* 47 (3), 19-32.

Ecker, B. & Campbell, D. F. J. (2019): Was bedeutet Innovation an Universitäten? Durch welche Organisationsentwicklung kann eine Universität ihre Innovationsfähigkeit verbessern? *Zeitschrift für Hochschulrecht* 18 (2), 43-50.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000): The Dynamics of Innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy* 29, 109-123.

Hemlin, S., Allwood, C. M. & Martin B. R. (2004): *Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.

McKelvey, M., Orsenigo, L. & Pammolli, F. (2004): Pharmaceuticals Analyzed through the Lens of a Sectoral Innovation System, 73-120, in: F. Malerba (Hrsg.): *Sectoral Systems of Innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.

Pausits, A. & Campbell, D. F. J. (2017): Heiß-kalte Partnerschaft: Zwangsehe, Rosenkrieg? *Wissenschaftsmanagement – Zeitschrift für Innovation* 23 (3), 18-21).

Stransky-Can, K. (2019): Die österreichischen Universitätsreformen 1993 und 2002: Autonomie jenseits von New Public Management? *Zeitschrift für Hochschulrecht* 18 (2), 51-57.

Universität für angewandte Kunst Wien, Bast, G. (Hrsg.) (2018): *Digitale Transformationen: Gesellschaft, Bildung und Arbeit im Umbruch*, Wien: Brandstätter Verlag.

Wagner, C. S., Roessner, D., Bobba, K., Thompson Klein, J., Boyack, K. W., Keyton, J., Rafols, I. & Börner, K. (2011): Approaches to understanding and measuring interdisciplinary scientific research (IDR): A review of the literature, *Journal of Informetrics* 165, 14-26.



# **SCHUTZ UND VERWERTUNG VON URHEBERRECHTLICH GESCHÜTZTEN WERKEN AN UNIVERSITÄTEN**

**Heidi Schmitt<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0001-6095-0778)**

<sup>1</sup> Medizinische Universität Graz, Graz, Österreich

E-Mail: [heidi.schmitt@medunigraz.at](mailto:heidi.schmitt@medunigraz.at)

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-11

Graz, 27. März 2019

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....	165
Abstract.....	165
1. Einleitung .....	167
1.1. Problemstellung.....	167
1.2. Zentrale Fragen.....	167
1.3. Ziel der Arbeit.....	167
1.4. Methode/Vorgangsweise .....	167
2. Wirtschaftliche Verwertung von urheberrechtlich geschützten Werken an österreichischen Universitäten .....	167
2.1. Strategische Ziele der Universitäten und wirtschaftliche Verwertung .....	167
2.2. Werknutzungsrechte der Universität als Dienstgeberin.....	168
2.3. Regelungen zum Umgang mit geistigem Eigentum an ausgewählten Universitäten.....	170
3. Schutzmöglichkeiten von urheberrechtlichen Werken.....	171
3.1. Software-Escrow .....	171
3.2. Patentierung von Software .....	172
3.3. Software als Medizinprodukt.....	172
3.4. Markenschutz .....	174
4. Empfehlungen für die Medizinische Universität Graz.....	175
4.1. Meldung .....	175
4.2. Prüfung.....	175
4.3. Aufgriff.....	175
4.4. Verwertungsplan und Anmeldung von Schutzrechten.....	175
4.5. Verwertung.....	175
4.6. Aufteilung der Erlöse .....	175
5. Literaturverzeichnis .....	177

# Schutz und Verwertung von urheberrechtlich geschützten Werken an Universitäten

Heidi Schmitt<sup>1</sup> (ORCID: 0000-0001-6095-0778)

<sup>1</sup> Medizinische Universität Graz, Graz, Österreich

E-Mail: heidi.schmitt@medunigraz.at

DOI 10.3217/978-3-85125-706-9-11

## Kurzfassung

Es wurde analysiert, wie weiterer Schutz und Verwertung von Software und anderen urheberrechtlich geschützten Werken an Universitäten, insbesondere an der Medizinischen Universität Graz (Med Uni Graz) möglich sind. Mit diesen Erkenntnissen wurde eine Empfehlung für einen neuen Workflow erarbeitet, der berücksichtigt, was bei der Verwertung solcher Werke beachtet werden sollte.

Es zeigte sich, dass Universitäten für fast alle urheberrechtlich relevanten Werke ihrer DienstnehmerInnen die Werknutzung zusteht. Für Werke der Literatur (außer Software und Datenbanken) und für Werke der bildenden Kunst muss für die Inanspruchnahme eine separate Vereinbarung mit der/dem AutorIn abgeschlossen werden.

Für die Med Uni Graz ist die Wahrung der Rechte von PatientInnen und/oder ProbandInnen relevant. Daher ist zu beachten, dass für eine Verwertung gegebenenfalls deren Einverständnis und ein gültiges Ethikvotum vorliegen müssen.

Die Verwertung von Software ist komplex. Sofern sie ein Medizinprodukt darstellt, sind besondere Voraussetzungen zu beachten, da eine Zertifizierung erforderlich ist. Zudem müssen entsprechende Lizenzverträge für externe Softwareteile vorliegen.

Zur Motivation der AutorInnen, die wesentlich in die wirtschaftliche Verwertung eingebunden werden sollten, wurde ein Vorschlag für deren Vergütung erarbeitet.

Wirtschaftliche Verwertung bewegt sich im Spannungsfeld der Interessensabwägung zwischen freiem Zugang zu Forschungsergebnissen und dem optimalen Schutz von Resultaten, um diese für Unternehmen attraktiv zu gestalten. Daher ist es wichtig, dass Universitäten die geeigneten Maßnahmen treffen, um im Sinne der „*Third Mission*“ ihrem gesellschaftlichen Auftrag gerecht zu werden.

**Schlagwörter:** Urheberrecht, Universität, Verwertung, Schutz, IPR

## Abstract

An analysis has been made of how further protection and exploitation of software and other work protected by copyright is possible at universities, especially at the Medical University of Graz (Med Uni Graz). Based on the findings, a recommendation for a new workflow has been elaborated, taking account of what should be known for the successful use and exploitation of such work.

Universities have the right to use almost all copyrighted work by its staff members. In the case of literary and visual arts works (except software and databases), a separate agreement with the author must be concluded.

For the Med Uni Graz safeguarding the rights of patients and/or test persons is of key importance. It is thus imperative in a case of economic exploitation that the relevant informed consents and approvals of the ethics committee are needed.

Exploitation of software is complex. In the case of a medical device, specific requirements must be considered, since certification is essential. Furthermore, appropriate licences must be available for external software parts.

A proposal for remuneration has been produced for motivating authors, who must be closely involved in a rights exploitation process.

Economic exploitation is situated within the balance of interests between open access and optimal protection of research results, in order to make them attractive for companies. Thus it is important, that universities take appropriate measures in order to fulfil their societal "*third*" mission.

**Keywords:** Copyright, University, Exploitation, Protection, IPR

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemstellung**

Der Umgang mit Erfindungen ist an österreichischen Universitäten gesetzlich geregelt (§ 106 UG; § 7 Abs. 3 PatG). Dementsprechend müssen Erfindungen an Universitäten dem Rektorat gemeldet werden. Die Universität hat das Recht, diese innerhalb von drei Monaten aufzugreifen und zu verwerten. Die ErfinderInnen werden finanziell an den Einkünften beteiligt. Die genauen Regelungen sind für jede Universität durch interne Richtlinien festgelegt.

Der Umgang mit urheberrechtlich geschützten Werken wie Software, Datenbanken, usw. ist im UG nicht gesondert geregelt. Es sollte geklärt werden, was in dem Zusammenhang zu beachten ist und welche Regelungen für Universitäten sinnvoll erscheinen.

### **1.2. Zentrale Fragen**

Es war wichtig zu klären, was im Zusammenhang mit urheberrechtlich geschützten Werken über das Urheberrecht hinaus noch zu beachten ist, welche Rechtsgrundlagen für die Werknutzung der Universitäten als Dienstgeberinnen bestehen. Außerdem sollte geklärt werden, welche Schutzmöglichkeiten und Maßnahmen für Universitäten möglich und erforderlich sind, um Rechtssicherheit für die Verwertung zu schaffen.

### **1.3. Ziel der Arbeit**

Ziel war es, nach Klärung der oben genannten Fragen, einen Workflow für die Med Uni Graz zu erarbeiten, der im Rahmen einer neuen Verwertungsrichtlinie entsprechende Rechtssicherheit gewährleistet und Transparenz ermöglicht.

### **1.4. Methode/Vorgangsweise**

Es war erforderlich, zunächst die rechtliche Situation anhand von Gesetzestexten und Kommentaren zu klären. Zudem wurde eine Analyse der jeweiligen Situation an sieben ausgewählten Universitäten durchgeführt: Betrachtet wurden die näher verwandten Medizinischen Universitäten Wien und Innsbruck, als Life Science Universitäten die Veterinärmedizinische Universität und die Universität für Bodenkultur Wien. Die Technischen Universitäten Wien und Graz wurden analysiert, da angenommen wurde, es gäbe v. a. im Bereich Software Erfahrungen. Exemplarisch für die Volluniversitäten wurde die KF-Universität Graz gewählt.

## **2. Wirtschaftliche Verwertung von urheberrechtlich geschützten Werken an österreichischen Universitäten**

### **2.1. Strategische Ziele der Universitäten und wirtschaftliche Verwertung**

Eine wichtige Grundlage der wirtschaftlichen Verwertung und des Technologietransfers an Österreichischen Universitäten ist die strategische Verankerung im gesamtösterreichischen Universitätsentwicklungsplan (GUEP) (BMWFW, 2017). Damit verbunden ist der Auftrag des zuständigen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung (BMBWF) an die Universitäten, im Rahmen der „Dritten Mission“ (*Third Mission*) die Verantwortung der Universitäten gegenüber der Gesellschaft wahrzunehmen. Dazu gehören die Kommunikation von wissenschaftlichen Ergebnissen, Maßnahmen zur Erwachsenenbildung, die Kooperationen mit

Unternehmen und die aktive wirtschaftliche Verwertung von Forschungsergebnissen als Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft. Der möglichst offene und freie Zugang zu wissenschaftlichen Daten und Erkenntnissen steht im scheinbaren Widerspruch zum erforderlichen Schutz geistigen Eigentums. Dieser ist erforderlich, damit Erfindungen interessant für die wirtschaftliche Verwertung durch Unternehmen werden. Über den von Wissens- und Technologietransfer hinaus wird im GUEP der Ausbau des Entrepreneurship-Gedankens an Universitäten gefordert. (Schmitt, 2018)

## 2.2. Werknutzungsrechte der Universität als Dienstgeberin

Es ist wichtig darauf zu achten, dass entsprechende Rechtssicherheit bezüglich der Werknutzungsrechte für die Universität als Dienstgeberin vorliegt, um eine erfolgreiche wirtschaftliche Verwertung der urheberrechtlich geschützten Werke zu gewährleisten. Dies ist auch die Grundlage für ein Einvernehmen mit den Forschenden.

Die größte Bedeutung an Universitäten kommt sicher den Werken der Literatur zu (§2 UrhG). Dazu gehören Schriftwerke, Vorträge, Computerprogramme und „*Werke wissenschaftlicher oder belehrender Art*“, somit auch zwei- oder dreidimensionale bildliche Darstellungen, die nicht zu den bildenden Künsten gehören (Wiebe, et al., 2018, S. 198ff).

Für Computerprogramme und Datenbankwerke (§40a UrhG) ist in §40b und §40c UrhG geregelt, dass die unbeschränkten Werknutzungsrechte der Universität als Dienstgeberin zustehen, sofern sie „*von einem Dienstnehmer in Erfüllung seiner dienstlichen Obliegenheiten geschaffen*“ wurden (§ 40b UrhG).

Bei anderen Werken der Literatur fehlt diese Sonderregelung. Arbeit- oder AuftraggeberInnen besitzen nicht von vornherein ein Werknutzungsrecht, auch wenn die Werke im Rahmen der dienstlichen Obliegenheiten entstanden sind. Dieses muss in Dienst- oder Werkverträgen separat geregelt werden, da sonst „*im Falle eines Rechtsstreits durch Auslegung ermittelt*“ wird, „*ob und in welchem Umfang eine – diesfalls konkludente – Nutzungsrechtseinräumung stattgefunden hat.*“ (Wiebe et al., 2018, S. 216)

Auch eine arbeitsrechtliche Ableitung ist nicht möglich. Dazu führt Löschnigg (2017; [6/117]) aus: „Eine Verpflichtung zur Übertragung von Nutzungsrechten auf den Arbeitgeber besteht jedoch ohne entsprechende gesetzliche, kollektivvertragliche oder vertragliche Grundlage nicht“. Die Überlassung der Nutzungsrechte wird üblicherweise im Arbeitsvertrag geregelt. Für diese Nutzungseinräumungen gelten aber lt. § 31 Abs. 2 UrhG separate Kündigungsmöglichkeiten, die sogar „ausnahmsweise eine Teilkündigung des Arbeitsvertrages“ vorsehen, auf die im Vorhinein nicht verzichtet werden kann. (Löschnigg, 2017, [6/117])

Für Lichtbildwerke und grafische Abbildungen besteht zusätzlich zum Urheberschutz ein Leistungsschutz mit einer Laufzeit von 50 Jahren (§ 73 Abs. 1 UrhG). Dieser gilt lt. Wiebe et al. (2018, S. 204f) auch für einfache Lichtbilder, die nicht unbedingt urheberrechtlichen Schutz aufgrund ihrer Originalität genießen. Darunter fallen lt. Wiebe et al. (2018, S. 274) auch medizinische Aufnahmen, wie z. B. Röntgenbilder.

Dementsprechend stehen „*im Fall gewerbsmäßiger Herstellung*“ sämtliche Verwertungsrechte (§ 74 Abs.7 UrhG; Wiebe, et al., 2018, S. 274f) und das Leistungsschutzrecht (Wiebe, et al., 2018, S.274; vgl. OGH 4 Ob 120/02d – Brandstifter, MR 2004, 31) der Universität als Unternehmen und nicht der/dem FotografIn als originärer/m UrheberIn zu.

Für dreidimensionale Werke ist gegebenenfalls ein Designschutz möglich. In §7 Abs.2 MuSchG ist geregelt, dass dem/der ArbeitgeberIn der Anspruch auf Musterschutz

zusteht, wenn das Werk „in das Arbeitsgebiet des Unternehmens fällt und die Tätigkeit [...] zu den dienstlichen Obliegenheiten des Arbeitnehmers gehört“. (Wiebe et al., 2018, S. 108)

Sofern dreidimensionale Werke, Computerprogramme oder Datenbankwerke Teil einer Erfindung sind, ist das Verwertungsrecht gemäß §106 UG und §7 PatG ableitbar. (Schmitt, 2018)

Für gewerbsmäßig hergestellte Filmwerke gibt es ebenfalls Sondervorschriften (§§ 38–40 UrhG), da sie gleichzeitig Kunstwerk und Industrieprodukt darstellen (Wiebe, et al., 2018, S. 239). Somit bleiben die Urheberrechte bei den maßgeblich beteiligten Personen (§ 39 UrhG), die Verwertungsrechte liegen jedoch bei der/dem Finanz- bzw. AuftraggeberIn lt. § 40 Abs. 1 UrhG (Wiebe et al., 2018, S. 240), also bei der Universität. (Schmitt, 2018)

Eine Übersicht der Ergebnisse ist in Tabelle 1 dargestellt. (Schmitt, 2018)

**Tabelle 1. Werknutzungsrechte der Universität als Dienstgeberin (Schmitt, 2018)**

Werk	Werknutzungsrecht			
	UrhG	MuSchG	PatG	UG
Werke der Literatur	nein	nein	nein	nein
Computerprogramme	§40b u. § 40c	nein	teilweise	teilweise
Lichtbildwerke	§ 74 Abs. 7	nein	nein	nein
grafische Abbildungen	§ 74 Abs. 7	nein	nein	nein
2D- oder 3D-Erzeugnisse	nein	§7 Abs. 2	§ 7	§ 106
Werke der Filmkunst	§ 40 Abs. 1	nein	nein	nein
Datenbankwerke	§40b u. § 40c	nein	teilweise	teilweise

**Grüne Felder** geben an, dass eine Kombination zutrifft und es sind ggf. die jeweiligen gesetzlichen Paragraphen angegeben, auf deren Basis eine Werknutzung durch die Med Uni Graz möglich ist. **Rote Felder** zeigen, dass die jeweilige Kombination nicht zutrifft. **Orange Felder** stehen für Kombinationen, die abhängig vom Einzelfall möglich sind.

### 2.3. Regelungen zum Umgang mit geistigem Eigentum an ausgewählten Universitäten

Es wurde analysiert, wie der Umgang mit urheberrechtlich geschützten Werken an sieben ausgewählten Universitäten geregelt ist. Zudem wurden die Workflows und die finanzielle Beteiligung der Forschenden verglichen. Wie in Kap. 1.4 dargestellt, wurden die Medizinischen Universitäten Wien und Innsbruck, die Veterinärmedizinische Universität, die Universität für Bodenkultur Wien, die Technischen Universitäten Wien und Graz sowie die KF-Universität Graz gewählt. Dabei wurde unterschieden, ob es sich um Software oder sonstige urheberrechtliche Werke handelt. (Schmitt, 2018)

Die Übersicht der unterschiedlichen Regelungen ist in Tabelle 2 zusammengefasst. (Schmitt, 2018)

**Tabelle 2. Regelungen zum Umgang mit geistigem Eigentum an ausgewählten Universitäten (Schmitt, 2018)**

Universität	Regelung <sup>a</sup>	Work-flow <sup>b</sup>	Erlösverteilung <sup>c</sup>	Regelung <sup>a</sup>	Work-flow <sup>b</sup>	Erlösverteilung <sup>c</sup>
	Software			sonstige urheberrechtliche Werke		
Karl-Franzens-Universität Graz	ja	ja	ähnlich <sup>d</sup>	ja	ja	ähnlich <sup>d</sup>
Medizinische Universität Graz	nein <sup>h</sup>	nein <sup>h</sup>	nein <sup>h</sup>	nein <sup>h</sup>	nein <sup>h</sup>	nein <sup>h</sup>
Medizinische Universität Innsbruck	ja	ja	gleich <sup>f</sup>	nein	nein	nein
Medizinische Universität Wien	ja	ja	flexibel <sup>e</sup>	ja	ja	flexibel <sup>e</sup>
Technische Universität Graz	ja	ja	gleich <sup>f</sup>	ja	ja	gleich <sup>f</sup>
Technische Universität Wien	nein	nein	individuell <sup>g</sup>	nein	nein	individuell <sup>g</sup>
Universität für Bodenkultur Wien	ja	ja	gleich <sup>f</sup>	ja	ja	gleich <sup>f</sup>
Veterinärmedizinische Universität Wien	ja	ja	gleich <sup>f</sup>	ja	ja	gleich <sup>f</sup>

**Grüne Felder** zeigen, dass es eine Regelung gibt und wie sie aussieht.

**Orange Felder** geben an, dass eine Änderung der Regelung in Vorbereitung ist.

**Rote Felder** geben an, dass es keine einheitliche Regelung gibt.

<sup>a</sup> Regelung der Werknutzungsrechte, <sup>b</sup> Prozess der Meldung, Prüfung und Aufgriff, <sup>c</sup> Verteilung der Erlöse aus Verwertung.

Die Verteilung der Erlöse: <sup>d</sup> Grundsätzlich gleich wie bei Erfindungen, außer Institute/Zentren haben eigene Regelung. <sup>e</sup> Eigene Regelung mit UrheberIn. <sup>f</sup> Verteilung ist gleich wie bei Erfindungen. <sup>g</sup> Keine gemeinsame Regelung. Institute regeln dies jeweils selbst. <sup>h</sup> Änderung in Vorbereitung.

### 3. Schutzmöglichkeiten von urheberrechtlichen Werken

Nach dem Urheberrecht entsteht der Schutz bereits mit der Entstehung eines Werkes und es bedarf keines weiteren Formalakts, um Software und andere entsprechende Werke zu schützen. (Koukal, 2018)

#### 3.1. Software-Escrow

Im Zusammenhang mit einer effizienten Verwertung wurden jedoch weitere Möglichkeiten und Mechanismen geprüft, für diese Werke durch treuhänderische Hinterlegung zumindest für den Streitfall die Autorenschaft mit dem Zeitpunkt der Hinterlegung stützen zu können. (Schmitt, 2018)

Für die Hinterlegung von Software und elektronischen Dokumenten eignet sich aus technischen Gründen weniger die notarielle Hinterlegung als vielmehr das Software-Escrow (Sury, 2005). Dabei werden die Quellcodes von darauf spezialisierten Escrow-Unternehmen hinterlegt, die sich um Archivierung und Prüfung kümmern. Es wird nur die Lizenz für den Objektcode vergeben und nur im Notfall, wie z.B. Insolvenz wird der Quellcode an den/die LizenznehmerIn vom Escrow-Unternehmen herausgegeben. So werden die Vertragsverhandlungen einfacher, da der Quellcode in der aktuellen Version sicher verwahrt ist. (Siegel, 2005; Schmitt, 2018)

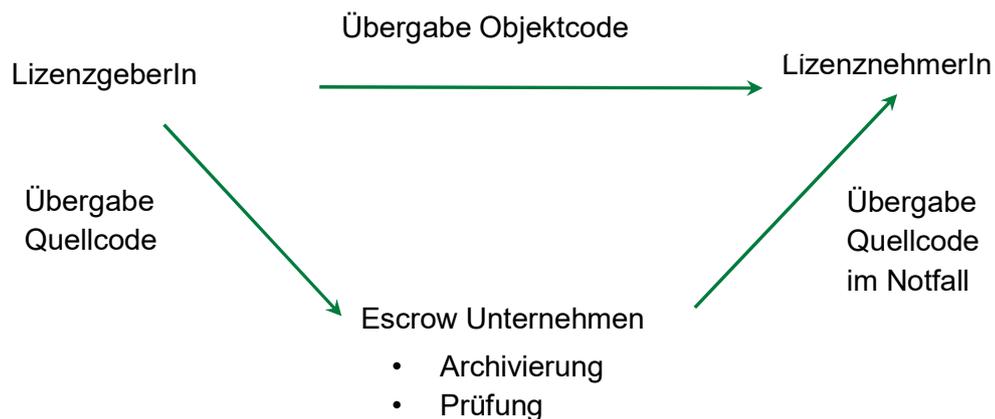


Abbildung 1. Software Escrow (Schmitt, 2018)

Quelle: Adaptiert nach (Siegel, 2005)

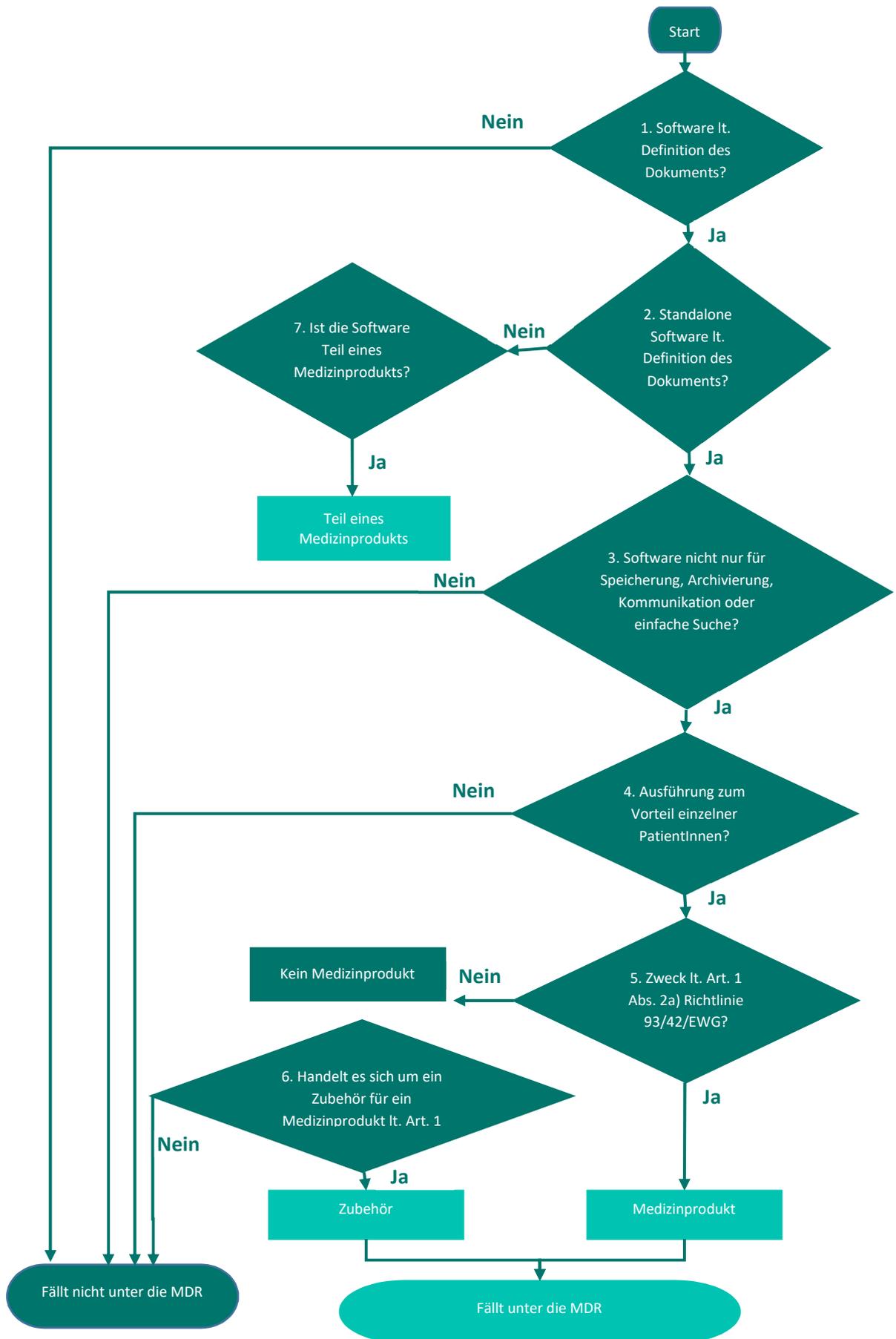
### **3.2. Patentierung von Software**

Sofern Software patentrechtlich geschützt werden soll, ist zu beachten, dass dies nur möglich ist, wenn sie Teil einer technischen Lösung ist. Die Technizität (Art. 52(1)EPÜ) ist nicht nur in Europa entscheidend. Nach dem *Alice*-Urteil (vgl. 573 U.S. 208, 134 S. Ct. 2347 (2014) (Supreme Court of the United States 19 June 2014, *Alice Corp. v. CLS Bank International*)) wird auch in den USA ein zwei-Stufen-Test durchgeführt. Zunächst wird geprüft, ob es sich um eine abstrakte Idee, einen Algorithmus oder ein allgemeines Prinzip handelt. Ist dies nicht der Fall, wird geprüft, ob das Programm Teil eines über den Computer hinausgehenden erfinderischen Konzepts ist. Nur dann ist es möglich, Patentschutz zu erlangen. (Layne-Farrar, 2006; Schmitt, 2018)

### **3.3. Software als Medizinprodukt**

Im medizinischen Kontext ist zudem zu beachten, dass Software und medizinische Apps auch Medizinprodukte darstellen können, die gegebenenfalls entsprechend zertifiziert werden müssen. Eine Hilfestellung zur Qualifizierung bietet der Entscheidungsbaum in Abbildung 2. (Schmid, 2018; Schmitt, 2018)

Dies ist im universitären Umfeld insofern von großer Bedeutung, da die für eine Zertifizierung erforderlichen Vorgaben bereits bei Planung und Entwicklung berücksichtigt werden müssen, sofern eine Vermarktung erfolgen soll. (Schmid, 2018) Somit kann zudem ein größerer Marktwert erzielt werden. (Schmitt, 2018)



**Abbildung 2. Entscheidungsbaum zur Qualifizierung von Software als Medizinprodukt (Schmitt, 2018)**

Abbildung 2: Modifiziert gemäß Entscheidungsbaum aus „Guidelines on the Qualification and Classification of stand alone software used in healthcare within the regulatory framework of medical devices“. (European Commission, 2016) Definition der Software gemäß diesem Dokument.

Die Definition der Medizinprodukte bezieht sich auf Art. 1 Abs. 2a) Richtlinie 93/42/EWG „MDR“ gemäß Richtlinie 93/42/EWG, Richtlinie 98/79/EG und Richtlinie 90/385/EWG. Richtlinie 98/79/EG, Richtlinie 93/42/EWG und Richtlinie 90/385/EWG gelten bis 25. 5. 2020.

Ab 2017 Verordnung (EU) 2017/745 als Neufassung der MDR (2016). Für die Qualifizierung einer Software als Medizinprodukt wird noch immer der abgebildete Entscheidungsbaum herangezogen. (Schmid, 2018)

### 3.4. Markenschutz

Für Produkte oder Dienstleistungen gewinnt der Markenschutz eine immer größere Bedeutung. Dieser ist unter Umständen auch für urheberrechtlich geschützte Werke als zusätzlicher Schutz möglich. Die wirtschaftliche Bedeutung von Marken nimmt sehr stark zu. An Universitäten gibt es derzeit nur einzelne Beispiele für Markenmeldungen. Es ist jedoch auch in diesem Bereich eine steigende Bedeutung zu erwarten. (Schmitt, 2018)

Zusammenfassend ist in Tabelle 3 dargestellt, was in Bezug auf Schutz, Zulassung und Hinterlegung für die jeweiligen Werke zu beachten ist. (Schmitt, 2018)

**Tabelle 3. Schutz, Zulassung und Hinterlegung von Werken (Schmitt, 2018)**

Werk	Schutz, Zulassung, Hinterlegung				
	UrhG	PatG	MaSchG	MPG/MDR	Treuhand
Werke der Literatur	ja	nein	ja	nein	ja
Computerprogramme	ja	teilweise	ja	ja	ja
Lichtbildwerke	ja	nein	ja	nein	ja
grafische Abbildungen	ja	nein	ja	nein	ja
2D- oder 3D-Erzeugnisse	ja	ja	ja	ja	ja
Werke der Filmkunst	ja	nein	ja	nein	ja
Datenbankwerke	ja	teilweise	ja	teilweise	ja

Grüne Felder geben an, dass eine Kombination zutrifft. Rote Felder zeigen, dass die jeweilige Kombination nicht zutrifft. Orange Felder stehen für Kombinationen, die abhängig vom Einzelfall möglich sind.

## **4. Empfehlungen für die Medizinische Universität Graz**

Basierend auf den in Kap. 2 und Kap. 3 durchgeführten Analysen wurde der Medizinischen Universität Graz eine Adaptierung des Workflows für die Verwertung von Forschungsergebnissen empfohlen.

### **4.1. Meldung**

Als Sammelbezeichnung wurde „*Soft IP*“ definiert. Dies entspricht dem Begriff, den die Veterinärmedizinische Universität Wien verwendet. Soft IP betrifft Forschungsergebnisse und geistiges Eigentum, das nicht patentfähig ist oder bei dem eine Patentanmeldung wirtschaftlich nicht sinnvoll, eine Verwertung aber möglich ist. Es wurde ein eigenes Meldeformular für Soft IP vorgeschlagen, das die Besonderheiten u. a. von Software berücksichtigt. (Schmitt, 2018)

### **4.2. Prüfung**

Es soll zunächst überprüft werden, ob tatsächlich die Kriterien für Soft IP erfüllt sind, ob die Medizinische Universität Graz Werknutzungsrechte besitzt. Auch die Neuheit und die wirtschaftliche Verwertbarkeit sind zu überprüfen. Vorgeschlagen wird ein Aufgriff innerhalb von drei Monaten, es wird aber auch festgehalten, dass es sich um eine rein organisatorische Frist handelt, aus der sich bei Überschreitung aber, anders als bei Erfindungen, kein Verlust der Nutzungsrechte ableiten lässt. (Schmitt, 2018)

### **4.3. Aufgriff**

Die Forschenden werden durch ein Aufgriffsschreiben von der Inanspruchnahme der Werknutzungsrechte informiert. Abhängig von der Art des Werks ist gegebenenfalls noch ein eigener Werknutzungsvertrag mit den Forschenden abzuschließen, sofern die Nutzung nicht bereits anders geregelt wurde. (Schmitt, 2018)

### **4.4. Verwertungsplan und Anmeldung von Schutzrechten**

Nach dem Aufgriff wird in einem Workshop gemeinsam mit den Forschenden ein Verwertungsplan erstellt. Erarbeitet werden allfällige Schutzmöglichkeiten und eine Verwertungsstrategie. Überprüft werden zudem die Voraussetzungen für eine Verwertung, ob z. B. ein erforderliches Ethikvotum inklusive Einverständniserklärungen von ProbandInnen oder entsprechende Softwarelizenzen vorliegen. Falls möglich oder erforderlich, wird die Anmeldung von Schutzrechten oder die treuhänderische Hinterlegung vorgenommen. (Schmitt, 2018)

### **4.5. Verwertung**

Nachdem entsprechende Schutzmechanismen getroffen wurden, wie z. B. der Abschluss eines Geheimhaltungsabkommen, werden geeignete VerwertungspartnerInnen kontaktiert und bei Interesse ein Projekt-, Lizenz- oder Kaufvertrag ausgehandelt. Es kann hier z. B. auf die IPAG-Vorlagen zurückgegriffen werden, die gemeinsam mit Universitäten und Unternehmen erarbeitet wurden. Auch für Software gibt es hier entsprechende Vorlagen. (Schmitt, 2018)

### **4.6. Aufteilung der Erlöse**

Auch wenn keine gesetzliche Notwendigkeit besteht, die Forschenden an den Erlösen zu beteiligen, ist dies empfehlenswert. Der wesentliche Grund besteht darin, dass eine erfolgreiche Verwertung nur gemeinsam mit motivierten Forschenden möglich ist, die

zum einen entsprechende Soft IP melden und zum anderen an deren Weiterentwicklung bis hin zur Vermarktung mitarbeiten. Aus Gründen der Transparenz und Einheitlichkeit wird daher der gleiche Verteilungsschlüssel wie bei Erfindungen vorgeschlagen, der in Tabelle 4 dargestellt ist. (Schmitt, 2018)

**Tabelle 4. Verteilung der Nettoerlöse aus Soft IP (Schmitt, 2018)**

<b>Med Uni Graz</b>	<b>Institut / Klinik / Abteilung</b>	<b>Innenauftrag ErfinderInnen</b>	<b>ErfinderInnen</b>
25 %	20 %	20 %	35 %

## 5. Literaturverzeichnis

- BMWFW (2017): Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2019–2024. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft. Abgerufen am 26. 10 2018 von [https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user\\_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024\\_GUEP\\_Langversion.pdf](https://www.bmbwf.gv.at/fileadmin/user_upload/wissenschaft/publikationen/guep/2019-2024_GUEP_Langversion.pdf)
- Bundesgesetz betreffend Medizinprodukte (Medizinproduktegesetz – MPG); 29.11.1996; BGBl. Nr. 657/1996, S 4579ff.
- Bundesgesetz über das Urheberrecht an Werken der Literatur und der Kunst und über verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz - UrhG); 09.04.1936; BGBl. Nr. 111/1936 (UrhG, 1936).
- Bundesgesetz über den Schutz von Mustern (Musterschutzgesetz 1990 - MuSchG); 03.08.1990; BGBl. Nr. 497/1990; S. 3305ff.
- Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG); 09.08.2002; BGBl. I Nr. 120/2002.
- European Commission (2016): Guidelines on the Qualification and Classification of stand alone software used in healthcare within the regulatory framework of medical devices. Abgerufen am 10. 11 2018 von Guidelines on the Qualification and Classification of stand alone software used in healthcare within the regulatory framework of medical devices: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/17921/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
- Europäisches Patentübereinkommen (2016): Abgerufen am 27. 11 2018 von Europäisches Patentübereinkommen: [http://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/029F2DA107DD667FC125825F005311DA/\\$File/EPC\\_16th\\_edition\\_2016\\_de.pdf](http://documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/029F2DA107DD667FC125825F005311DA/$File/EPC_16th_edition_2016_de.pdf)
- Koukal, A. (2016): Urheberrecht an Werken der Literatur und der Kunst - Das Werk. In T. Höhne, S. Jung, A. Koukal, & G. Streit, Urheberrecht für die Praxis. Wien: Verlag Österreich GmbH.
- Layne-Farrar, A. (2006): Defining Software Patents: A Research Field Guide. doi:10.2139/ssrn.1818025.
- Löschnigg, G. (2017): Arbeitsrecht. Wien, Österreich: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes.
- Patentgesetz (PatG) (1970): 18.08.1970; BGBl. Nr. 259/1970.
- Richtlinie 90/385/EWG zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über aktive implantierbare medizinische Geräte, ABl: Nr. L 189 vom 20. Juni 1990 (Richtlinie 90/385/EWG, 1990).
- Richtlinie (EU) 93/42/EWG für Medizinprodukte, ABl: Nr. L 169 vom 12.07.1993 (Richtlinie 93/42/EWG, 1993).
- Richtlinie 98/79/EG über In-vitro-Diagnostika, ABl: Nr. L 331 vom 07.12.1998 (Richtlinie 98/79/EG, 1998).

- Schmid, M. (2018): Medical Software und APPs gesetzeskonform entwickeln. Medical Software und APPs gesetzeskonform entwickeln. Wien: en.co.tec Schmid KG.
- Schmitt, H. (2018): Schutz und Verwertung von Software und weiteren urheberrechtlich relevanten Werken an der Medizinischen Universität Graz, MCI Management Center Innsbruck, Abschlussarbeit zum Lehrgang Patent- & Lizenzmanagement 2016-18.
- Siegel, V. (2005): Software-Escrow. Informatik Spektrum, 5, S. 403-406. doi:10.1007/s00287-005-0022-3.
- Sury, U. (2005): Escrow Management bei elektronischer Archivierung. Informatik Spektrum, 28, S. 158-160. Abgerufen am 10. 11 2018 von <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00287-005-0476-3>
- Verordnung (EU) 2017/745 über Medizinprodukte, zur Änderung der Richtlinie 2001/83/EG, der Verordnung (EG) Nr. 178/2002 und der Verordnung (EG) Nr. 1223/2009 und zur Aufhebung der Richtlinien 90/385/EWG und 93/42/EWG des Rates, ABl. Nr. L 117 vom 5.4.2017, S. 1.
- Wiebe, A., Appl, C., Heidinger, R., Homar, P., Sedef, A., & Winner, M. (2018): Wettbewerbs- und Immaterialgüterrecht. (A. Wiebe, Hrsg.) Wien, Österreich: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

### 3. AUTORINNENVERZEICHNIS

Angehrn, Alex  
*HfH – Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik*  
*Hochschulentwicklung*  
Schaffhauserstraße 239, 8057 Zürich  
alex.angehrn@hfh.ch

Campbell, David  
*Donau-Universität Krems*  
*Zentrum für Bildungsmanagement und Hochschulentwicklung*  
Dr.-Karl-Dorrek-Str. 30, 3500 Krems  
david.campbell@donau-uni.ac.at

Ditzel, Benjamin  
*Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg*  
*Evaluation, Qualitätsmanagement und Akkreditierung*  
Armgarstraße 24, 22087 Hamburg  
benjamin.ditzel@haw-hamburg.de

Drumel, Andreas  
*Technische Universität Graz*  
*Strategie und Organisationsentwicklung*  
Brockmanngasse 29/II, 8010 Graz  
andreas.drumel@tugraz.at

Ecker, Brigitte;  
*WPZ Research GmbH*  
*Geschäftsführung*  
Mariahilfer Straße 115/16, 1060 Wien  
brigitte.ecker@wpz-research.com

Gaberscik, Gerald  
*Technische Universität Graz*  
*Qualitätswesen*  
Rechbauerstraße 12, 8010 Graz  
gerald.gaberscik@tugraz.at

Götz, Hermann  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Öffentlichkeitsarbeit*  
Leonhardstraße 18, 8010 Graz  
hermann.goetz@kug.ac.at

Grupe, Gerd  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Institut 13 Ethnomusikologie*  
Leonhardstraße 82-84, 8010 Graz  
gerd.grupe@kug.ac.at

Harer, Ingeborg  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Institut 15 Alte Musik und Aufführungspraxis*  
Leonhardstraße 15, 8010 Graz  
ingeborg.harer@kug.ac.at

Harm, Paul  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Universitätsbibliothek, Universitätsarchiv*  
Brandhofgasse 17/19, 8010 Graz  
paul.harm@kug.ac.at

Kogler, Susanne  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Universitätsarchiv*  
Brandhofgasse 17/19, 8010 Graz  
susanne.kogler@kug.ac.at

Kurka, Franziska  
*Universität Wien*  
*Besondere Einrichtung für Qualitätssicherung*  
Universitätsstraße 5, 1010 Wien  
franziska.kurka@univie.ac.at

Loder, Alexander Karl Ferdinand  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Qualitätsmanagement*  
Maiffredygasse 12b, 8010 Graz  
alexander.loder@kug.ac.at

Mair, Julia  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Universitätsarchiv*  
Brandhofgasse 17/19, 8010 Graz  
j.mair@kug.ac.at

Schiller, Robert  
*Universität für Musik und darstellende Kunst Graz*  
*Universitätsbibliothek*  
Brandhofgasse 17/19, 8010 Graz  
robert.schiller@kug.ac.at

Schlag, Stefan  
*Johannes Gutenberg-Universität Mainz*  
*Fachbereich 02 - Sozialwissenschaften Medien und Sport*  
Jakob-Welder-Weg 12, 55128 Mainz  
schlag@uni-mainz.de

Schmitt, Heidi  
*Medizinische Universität Graz*  
*Forschungsförderung und Technologietransfer*  
Auenbruggerplatz 2/9/IV, 8036 Graz  
heidi.schmitt@medunigraz.at

Suwalski, Petra  
*Hochschule Furtwangen*  
*Qualitätsmanagement*  
Jakob-Kienzle-Straße 17, 78054 VS-Schwenningen  
suw@hs-furtwangen.de

Wagner, Elfriede  
*Universität für Bodenkultur Wien*  
*Stabsstelle Qualitätsmanagement*  
Gregor-Mendel-Straße 33/II, 1180 Wien  
aelfriede.wagner@boku.ac.at