

WISSENSMANAGEMENT-PRAXIS IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN HOCHSCHULEN

Elfriede Wagner¹

¹ 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 Wagner¹

¹ 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 Hochschulbereich 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 klären³ 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)

³ 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.

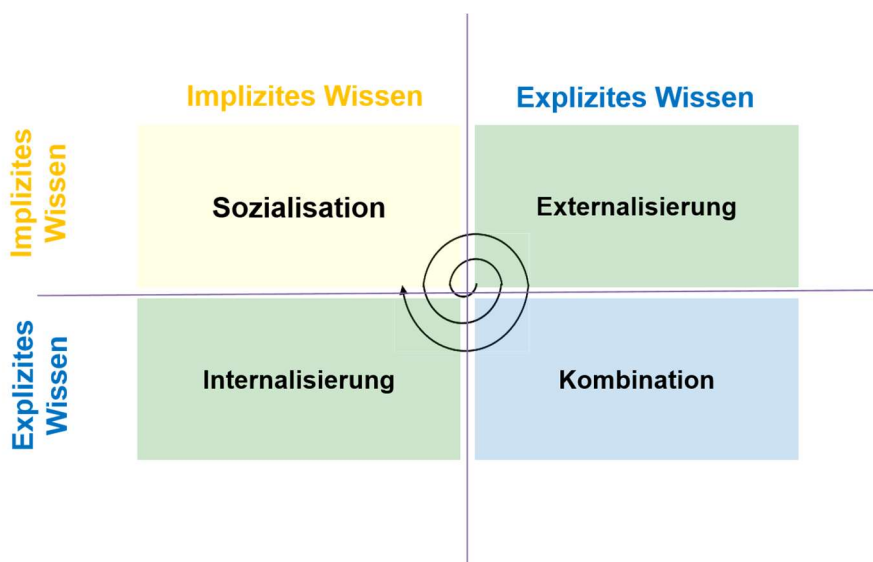


Abbildung 2. Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

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 Workshops⁴

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.

⁴ 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-Birnbach (Hg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Zürich.