

**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

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.

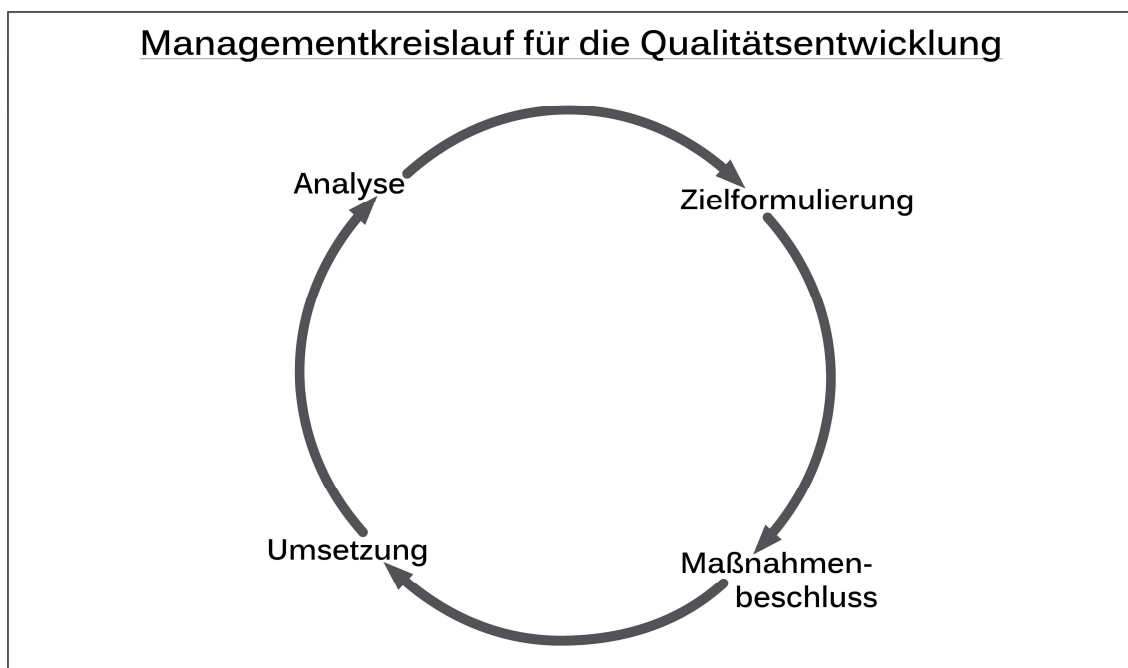


Abbildung 1. Managementkreislauf (eigene Darstellung)

## **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, wissenschaftlich 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.

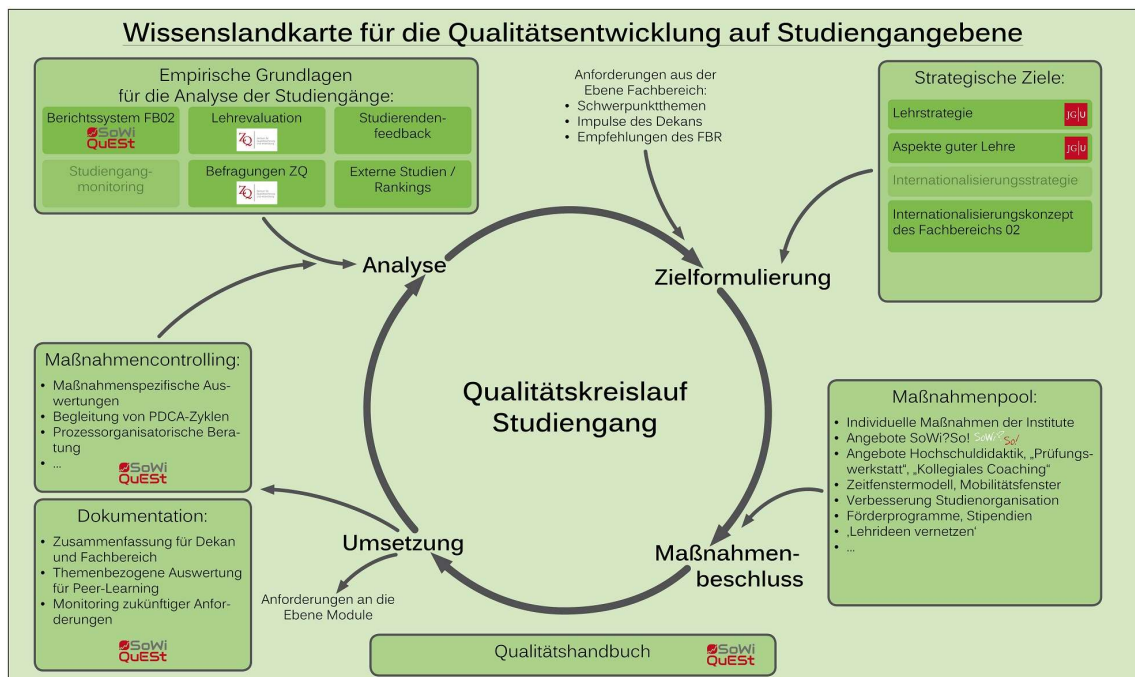
Eine am Qualitätskreislauf orientierte Wissenslandkarte hat darüber hinaus den besonderen Vorteil, dass sie all jene Stellen im Prozess aufzeigt, an denen Wissensmanagement eine Gestaltungsaufgabe hat. Für jedes verzeichnete Element ist zu klären, wie die Verbindung von Wissensbasis zu den AkteurInnen 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.