

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

Franziska Kurka¹

¹ Universität Wien, Wien, Österreich
E-Mail: 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 Kurka¹

¹ 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).

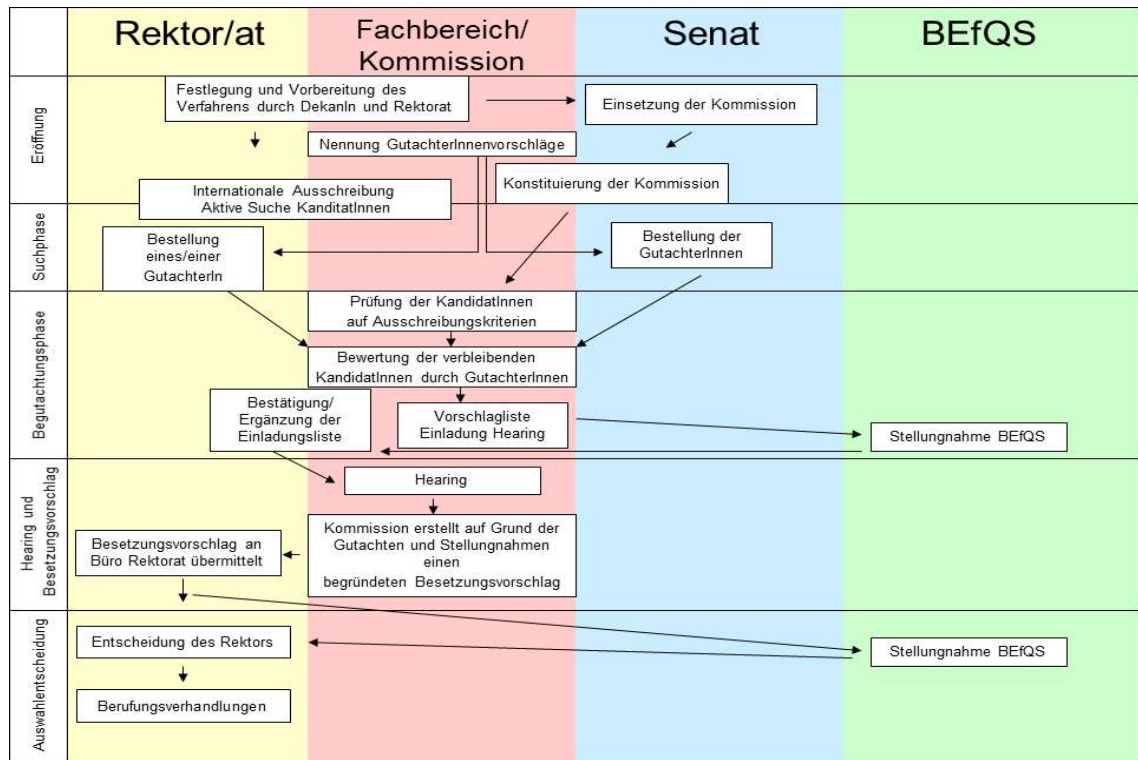


Abbildung 1. Berufungsverfahren an der Universität Wien (BEfQS, 2012)

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	Phase 1 Vorbereitung	Identifikation und Vernetzung 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
	Phase 2	Dokumentenanalyse in den vorhandenen Managementsystemen: rechtlich, administrativ, operativ, bibliometrisch	Vermittlung/Erschließung der relevanten expliziten Informationsbasis	
	Phase 3	Struktur-Modellierung & Mind-Mapping des Verfahrensablaufs	Nachvollzug eines vollständigen Verfahrens- ablaufs anhand der Dokumente, Aufbau personalisierter Wissenslandkarte, Lücken in expliziter Dokumentation, Erstellung eines Handbuchs	
	Phase 4	Leitfaden-Interview anhand der offiziellen Verfahrensablaufbeschreibung mit dz. WissensträgerIn	Ermittlung impliziter Wissens- und Tätigkeitsbezüge, Bedeutungen/Gewichtungen von Prozessschritten, Kommunikationsabläufe	
	Phase 5	Qualitative Tiefenanalyse abgeschlossener Verfahren unter Anwendung der Critical Incident Technique/Story Telling	Aufdeckung von Normen/kriteriellen Bezügen, Handlungspraxen und relevanten erfolgskritischen Fallbeispielen	
	Phase 6	Job Mentoring – 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-organisatorische 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.