

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

**Alex Angehrn<sup>1</sup> (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> (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;

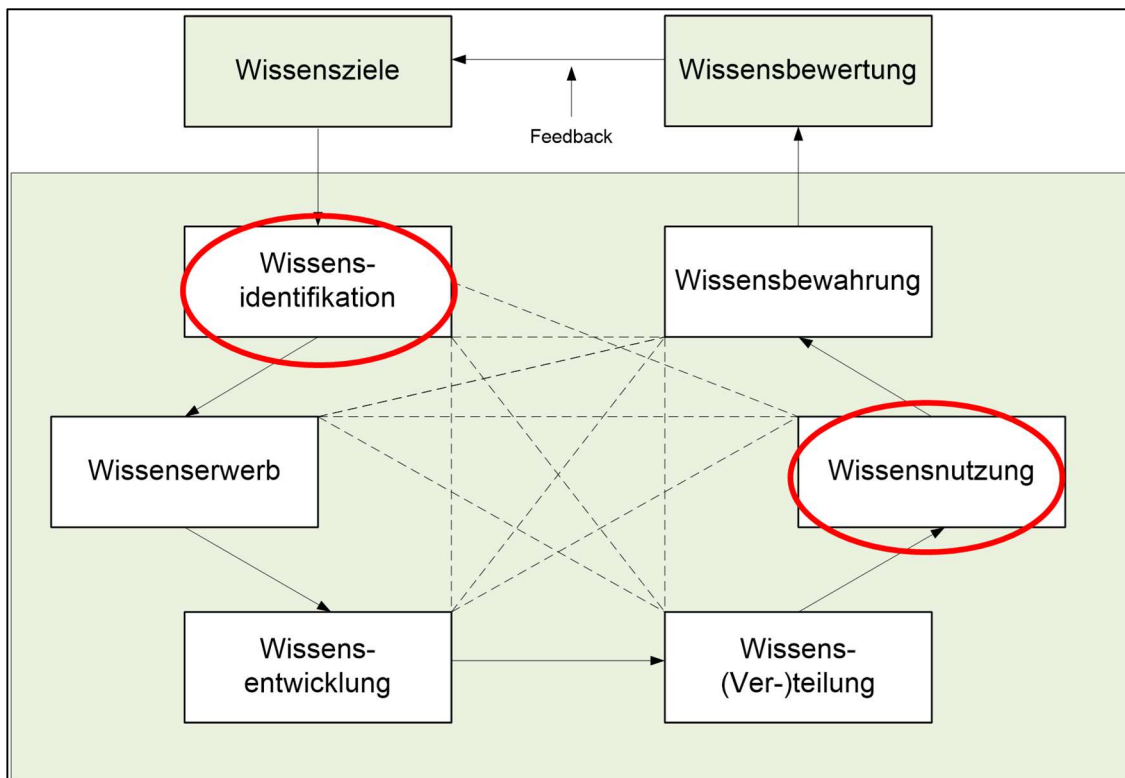
### 3. Konzeption

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).

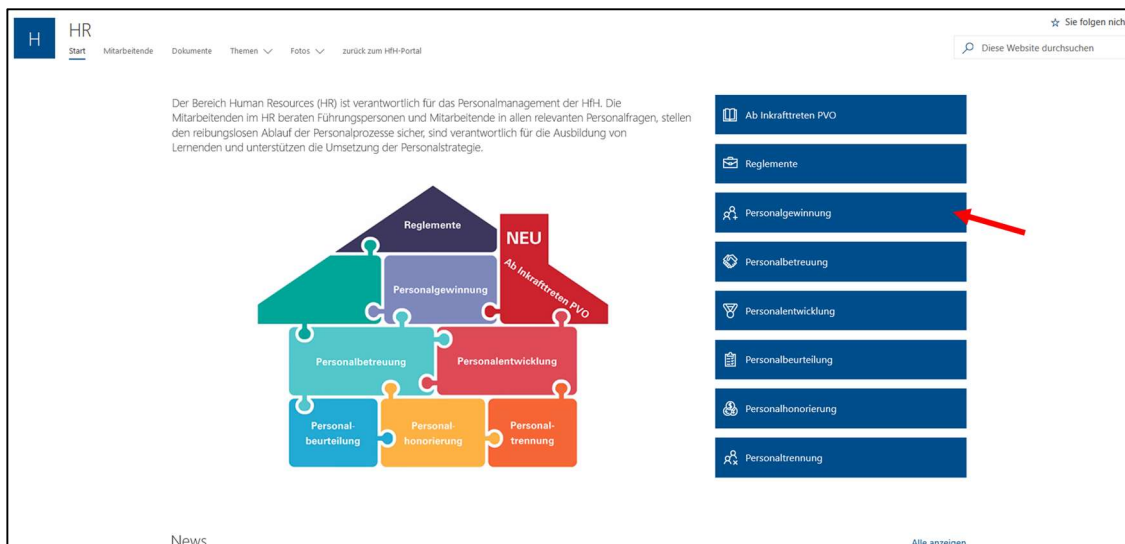
## 3.2 Qualitätsmanagement

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.

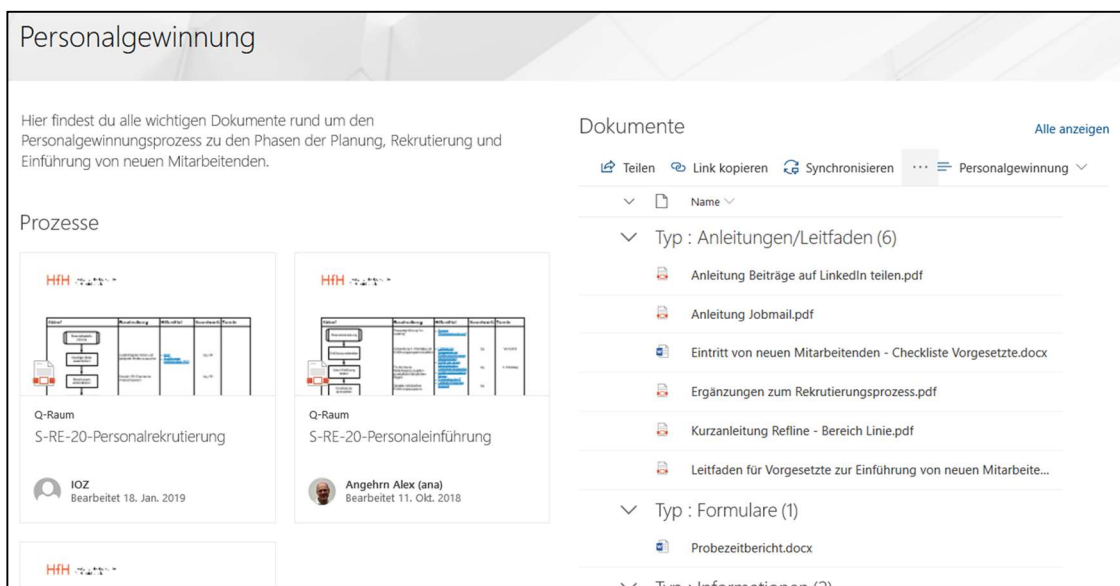
### Umsetzung in der HR-Umgebung

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.

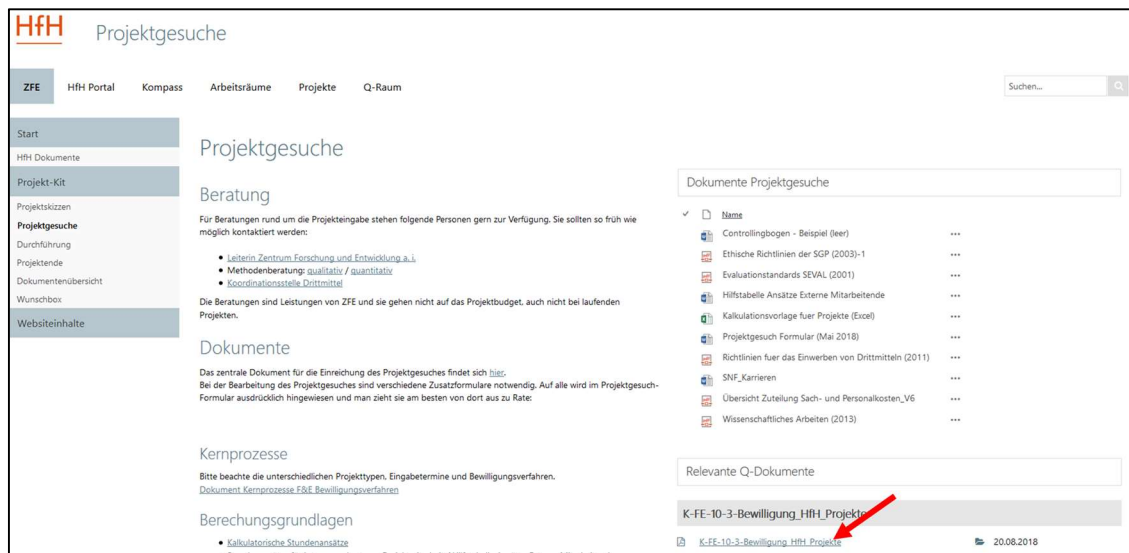


**Abbildung 3. Website Personalgewinnung mit Anzeige der relevanten Prozesse**

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.

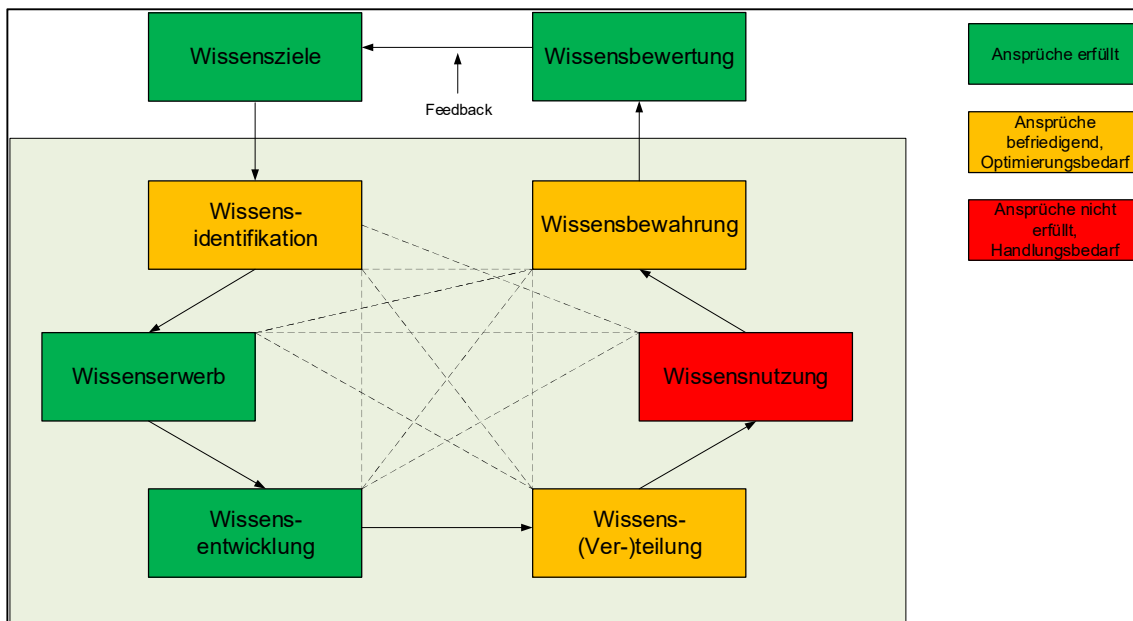
Welche Erfahrungen die HfH mit dieser Konzeption macht, ist im folgenden Abschnitt beschrieben.

## 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 Wissensnutzungen. Demnach besteht aus Sicht der Integration von Wissens- und Qualitätsmanagement bei der Wissensidentifikation Optimierungs- und bei der Wissensnutzungen 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

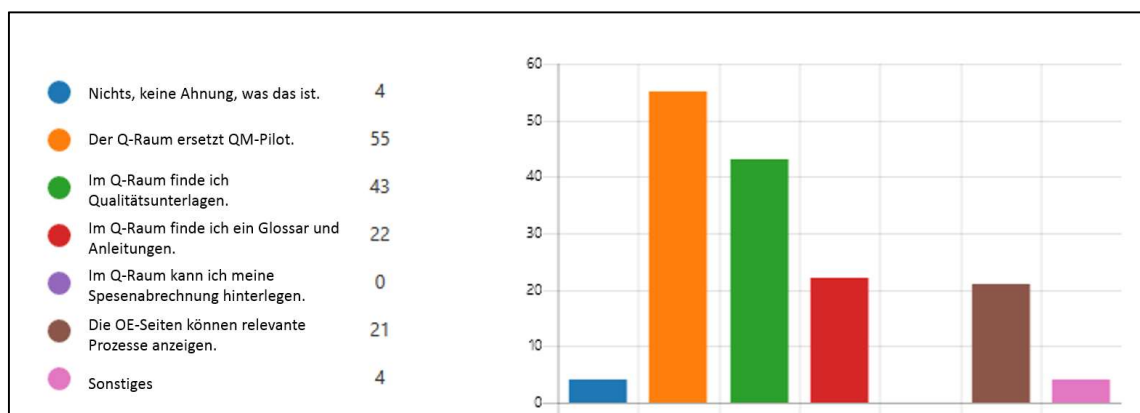
- Drei der insgesamt fünf Institute nutzen Institutssitzungen zum Wissensaustausch, der Weiterentwicklung der Themen und deren Bewältigung oder der Verortung der Erfahrungen der MA.
- Interne Expertise wird zu wenig genutzt.
- Das Wissen ist sehr individualisiert.
- Es besteht ein Graben zwischen Wissenschaft 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.

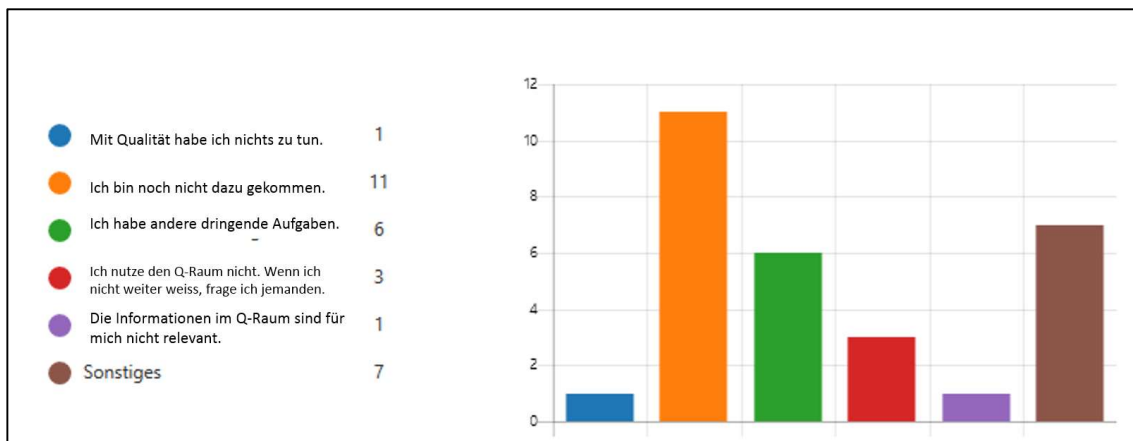
## 4.2 Aus der Perspektive des Qualitätsmanagements

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**

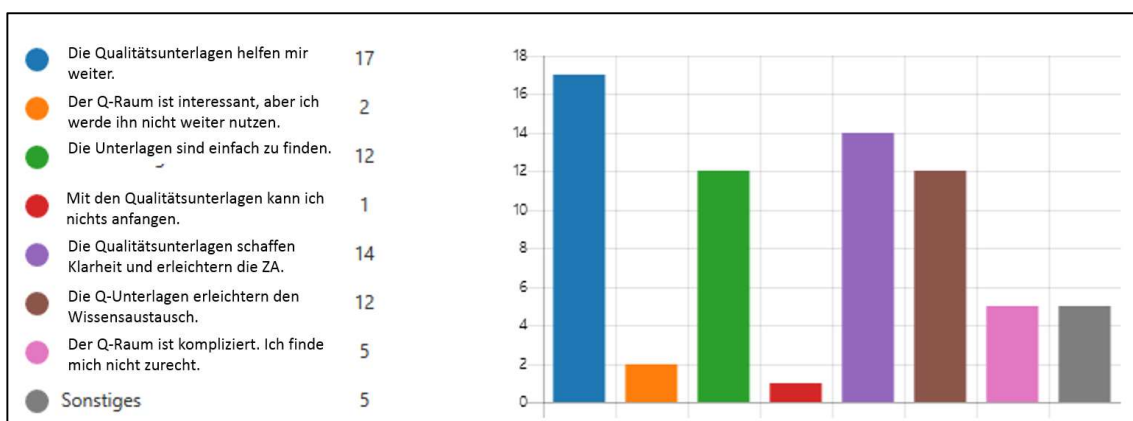
Die Hälfte (n = 29) der Teilnehmenden gab an, den Q-Raum noch nicht zu nutzen. Die Gründe dafür sind in der nachfolgenden Abbildung aufgeführt.



**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.