

5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement
und Qualitätsentwicklung im Hochschulbereich

Wissen in Prozessen – Prozesse als Wissen

Prozessmanagement als Kopplungsmechanismus
zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement

Paul Reinbacher
Graz, am 4./5. Februar 2019



Ausgangsdiagnosen

»Wissen« & »Qualität« sind zweifelsfrei zwei zentrale Begriffe in der aktuellen Diskussion rund um die Steuerung, die Entwicklung sowie ganz allgemein das »Management« von Universitäten und Hochschulen.

Gemeinsam ist ihnen einerseits, dass die ihnen zuerkannte Bedeutung sich indirekt proportional zur Klarheit über ihre inhaltliche Bedeutung zu entwickeln scheint: **»Wissen« & »Qualität« und ihr »Management« sind heute »Plastikwörter« (U. Pörksen)**, die mit unterschiedlichen Bedeutungen aufgeladen werden (können).

Gemeinsam ist den beiden Begriffen andererseits, dass sie dem direkten Zugriff von »Management« als »Rationalitätszumutung« entzogen sind: **»Wissen« & »Qualität« brauchen »indirekte Rahmensteuerung« (U. Schneider, H. Willke)**, mithin also geschickte Gestaltung systemischer Bedingungen bzw. ökologischer »Nischen«.



Ausgangsdiagnosen

Eine Gemeinsamkeit von **Qualitäts- und Wissensmanagement** ist darüber hinaus außerdem, dass die beiden dem herrschenden Paradigma gemäß **»prozessorientiert«** ausgestaltet sein sollen.



Prozessmanagement als zentrale Komponente von Qualitätsmanagement (ISO, EFQM ...),
Wissen als Input und als Output von (»wissensintensiven«) Prozessen,
Prozesse als Teil des (dokumentierten, explizit[er]ten ...) Wissensbestands von Organisationen,
Wissen (und Lernen) als Voraussetzung für die Qualität von [Dienst-]Leistungen,
vgl. auch DIN ISO 30401:2018 (Wissensmanagement), DIN ISO 9001:2015 (Kap. 7.1.6)
usw. usf.



Ausgangsdiagnosen

Angesichts all dessen liegt die Vermutung nahe, dass **»Prozesse«** als relativ stabiler und gleichzeitig potentiell flexibler **struktureller Rahmen** von Universitäten und Hochschulen als Organisationen einerseits einen geeigneten **Anknüpfungspunkt für das Management von »Wissen«** und **»Qualität«** darstellen und andererseits als **»Kopplungsmechanismus«** zwischen **Qualitäts- und Wissensmanagement** zu interpretieren sind.



Ausgangsdiagnosen

Call for Papers

5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement

Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen – zwei Perspektiven?



Themenfeld 1: Was ist Wissensmanagement?

Das Qualitätsverständnis im tertiären Bildungssektor gründet auf einer langen Tradition. Routinen, Rituale, Normen und Werte prägen dieses ebenso wie den Umgang mit Wissen. Gleichzeitig erfordern vielfältige Entwicklungen fortwährende Anpassungsprozesse des Qualitäts- und Wissensmanagements. Im ersten Themenfeld werden Grundsatzfragen zum Verständnis und zur Verortung des Wissensmanagements an Hochschulen erörtert und kritisch hinterfragt:

- *Wie wird Wissensmanagement an Hochschulen positioniert und umgesetzt?*
- *Wo ist Wissensmanagement an Hochschulen verortet und was bedeutet das für das Qualitätsmanagement?*
- *Das prozessorientierte Qualitäts- und Wissensmanagement am Prüfstand - welche Rolle spielen Prozesse und welche Rolle spielt das Wissen in Prozessen an Hochschulen?*
- *Welche Rolle spielt Wissensmanagement im Qualitätsmanagement der Hochschulen und umgekehrt?*

Ausgangsdiagnosen

Call for Papers

5. Internationale Tagung für Qualitätsmanagement

Qualitäts- und Wissensmanagement an Hochschulen – zwei Perspektiven?



Themenfeld 2: Methoden des Wissensmanagements = Methoden des Qualitätsmanagements?

Das Wissensmanagement verfügt über zahlreiche Werkzeuge und Methoden, ebenso wie das Qualitätsmanagement. Es werden Erfahrungen diskutiert sowie wechselseitige Beziehungen analysiert:

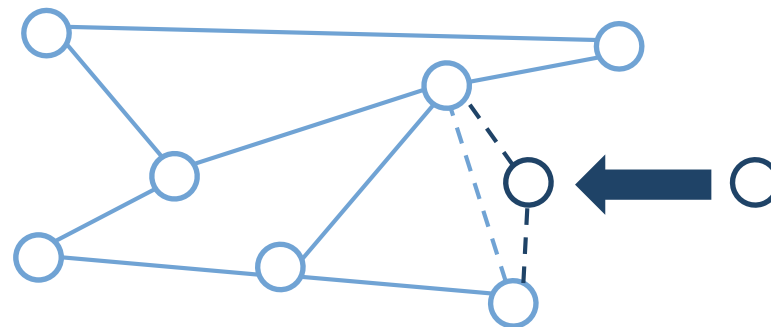
- *Welche Werkzeuge und Methoden des Wissensmanagements werden in der Praxis eingesetzt? (Jobmaps, Wissenslandkarten, Lessons Learned, Job rotation, Onboarding, Tandems, systemische Befragung u.v.m.)*
- *Was bedeutet der Einsatz von Werkzeugen und Methoden des Wissensmanagements für das Qualitätsmanagement?*
- *Welche Methoden des Qualitätsmanagements sind für das Wissensmanagement nutzbar?*
- *Welche Rolle spielt die zunehmende Digitalisierung für den Umgang mit Wissen?*

Analysen



- (1) **»Wissen« ist eine veränderungsbereite (= kognitive) Struktur von Systemen, beispielsweise von Universitäten und Hochschulen als Organisationen.**

Systemstrukturen lassen sich in der systemtheoretischen Tradition von N. Luhmann als »Erwartungsstrukturen« hinsichtlich ihres (aus einer Perspektive der Beobachtung 2. Ordnung) zu erwartenden Umgangs mit enttäuschenden Erfahrungen klassifizieren: Wissen ist – nicht nur in der Wissenschaft – als »letzter Stand unseres Irrtums« (U. Schneider) stets nur vorläufiges Wissen, das unter bestimmten Bedingungen auf der Basis von beobachteten Daten sowie deren Weiterverarbeitung zu Informationen angepasst werden kann (und vor allem: werden will; Stichwort: »veränderungsbereit«).

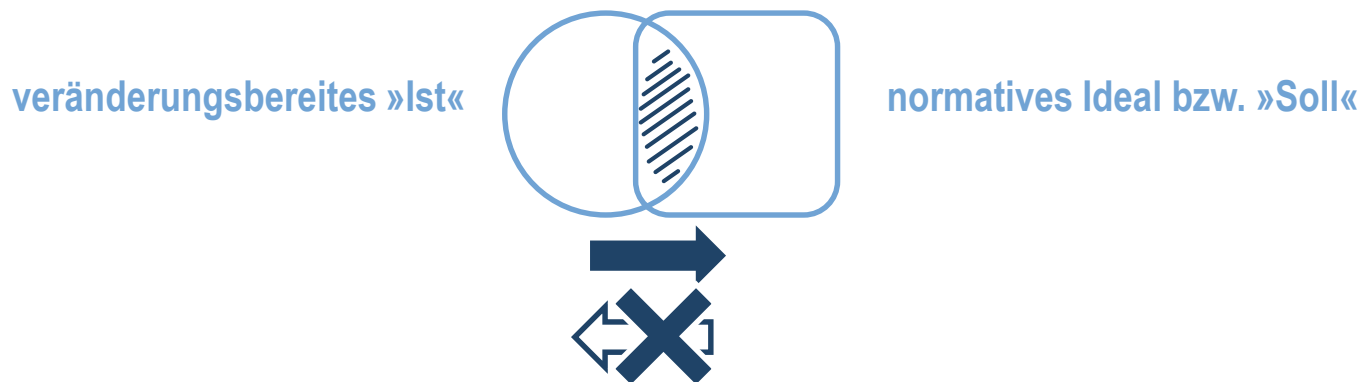




Analysen

- (2) **»Qualität« ist der Grad der effizienten, also durch »einschleifiges« Lernen optimierten Erfüllung kontrafaktischer (= normativer) Anforderungen.**

Im herrschenden Paradigma des Qualitätsmanagement geht es darum, durch »kontinuierliche Verbesserung« ein veränderungsbereites »Ist«, also beispielsweise die kognitive Struktur eines Systems (eines Unternehmens, einer Universität, ...) an ein normativ, also: kontrafaktisch gesetztes Ideal (der Kunden, der Studierenden, der Agenturen, ...) anzunähern.





Analysen

(3) Formal organisierte Systeme sind in ihrem Kern ebenfalls über weite Strecken normativ stabilisiert, beruhen also auf nicht veränderungsbereiten Strukturen.

Daraus resultieren viele Problemlagen, die bspw. dem »Wissensmanagement« bestens bekannt sind, denn: als formal organisierte Systeme sind Betriebe, Universitäten, Hochschulen etc. darauf angelegt, eher ihren Mitgliedern (als Personen) als sich selbst (als Organisationen) Anpassungsleistungen abzuverlangen – kurz: das System führt, die Mitglieder lernen. Nicht zuletzt deshalb unternehmen sie große Anstrengungen zur normativen Stilisierung von Erwartungen bzw. zur Etablierung und Einhaltung normativer Erwartungsstrukturen.

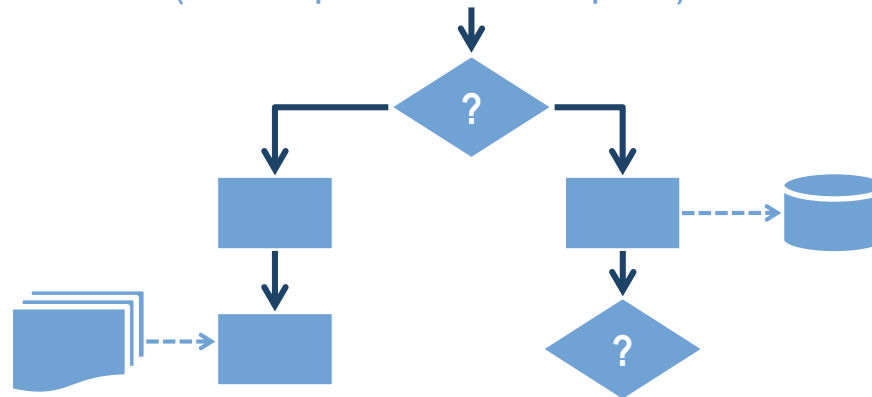




Analysen

- (4) »Prozesse« regeln (normativ) die Erfüllung von Anforderungen, insbesondere durch die Anwendung von (kognitivem) Wissen bzw. Informationen, Daten, ...

Wenn die in der Tradition von M. Weber, H. Fayol, F. W. Taylor u.a. stehende Rede von Amtspflichten, Amtswegen etc. sich durch die Managementbegrifflichkeit auch verändert hat, so sind zeitgenössische Konzepte wie Prozesse, Verfahrensanweisungen etc. doch gut an klassische Organisationsprinzipien anschlussfähig. Gemeinsam ist ihnen ihr in erster Linie normativer Charakter: ihre Einhaltung wird vom System normativ erwartet, wenngleich in ihrem Rahmen »Wissen« (als »Input« und »Output«) zur Anwendung kommt.





Analysen

- (5) **»Prozesse« sind nicht nur normative Anwendung von »Wissen«, sondern selbst Teil des »Wissens« eines Systems, d.h. seiner kognitiven Struktur.**

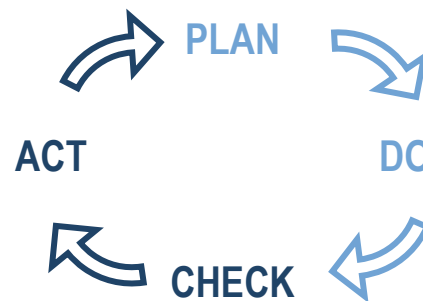
Gleichzeitig gelten Prozesse trotz ihres normativen (= lernresistenten) Anspruchs als Teil des »Wissens« von Systemen, insbesondere von Organisationen, mithin als Teil ihrer kognitiven (= veränderungsbereiten) Struktur – ein Dilemma, dem Qualitäts- und Wissensmanagement (vgl. Stichworte wie »Kontinuierliche Verbesserung« oder »organisationales Lernen«) bspw. durch Strategien sachlicher, sozialer und zeitlicher Differenzierung (vgl. z.B. Entscheidungen vs. Entscheidungsprämissen, Führungs- vs. Unterstützungsprozesse, Projekte vs. Prozesse), durch die Unterscheidung zwischen informalen und formalen Strukturen (vgl. z.B. Kultur vs. Struktur) oder durch Strategien der Heuchelei (vgl. z.B. »talk« als Ersatz für »action«) einen Ausweg suchen (vgl. prominent z.B. N. Luhmann, N. Brunsson, G. Ortman, St. Kühl u.v.a.m.).



Analysen

- (6) Prozesse und ihr Management sind damit eine Art »Kopplungsmechanismus« zwischen Qualität(smanagement) und Wissen(smanagement).**

Diese »Janusköpfigkeit« macht Prozesse und ihr Management prima facie zu einem (geradezu idealen) Kopplungsmechanismus zwischen dem vorrangig an normativen, veränderungsresistenten Anforderungen orientierten Qualitätsmanagement und dem in erster Linie an kognitiven, lernbereiten Strukturen interessierten Wissensmanagement. Auf den zweiten Blick liegen die Dinge dann doch verwickelter, da Qualitätsanforderungen sowie die Prozesse zu ihrer Erreichung ebenfalls der Anpassung bedürfen und umgekehrt Wissensbestände nicht durch beliebige Anlässe in Frage gestellt werden (dürfen).



Analysen



(7) Dies führt zu ambivalenten Anforderungen und praktischen Paradoxien, mit denen sich Management konfrontiert sieht.

Es ist ein »dirty little secret« des Qualitätsmanagement- und des Wissensmanagement-Diskurses (sowie damit einhergehend: des Prozessmanagement), dass die Bedingungen für normative und kognitive Stilisierung von Erwartungsstrukturen bzw. die Kriterien, anhand derer zwischen den beiden Formen der Stilisierung unterschieden wird, nicht angegeben werden – und wohl auch nicht angegeben werden dürfen: Qualität und Wissen, aber auch Prozesse konstituieren sich im Zuge der Beobachtung (genauer: der Beobachtung-und-Bezeichnung) auf der Basis von Unterscheidungen, zwischen deren Seiten hin- und hergewechselt werden kann (»crossing«) und die ihre konstituierende Unterscheidung in sich aufnehmen können (»re-entry« sensu G. Spencer-Brown).



Analysen

- (1) Unterscheidung zwischen kognitiven und normativen Systemstrukturen
- (2) Unterscheidung zwischen (lernbereitem) Ist und (lernresistentem) Soll
- (3) Unterscheidung zwischen (lernenden) Mitgliedern und (führendem) System
- (4) Unterscheidung zwischen Wissen in Prozessen und Prozessen als Wissen
- (5) Unterscheidung zwischen Prozessen als Wissen und Prozessen als Norm
- (6) Unterscheidung zwischen Wissensmanagement und Qualitätsmanagement
- (7) Unterscheidung zwischen den zwei Seiten all dieser Unterscheidungen

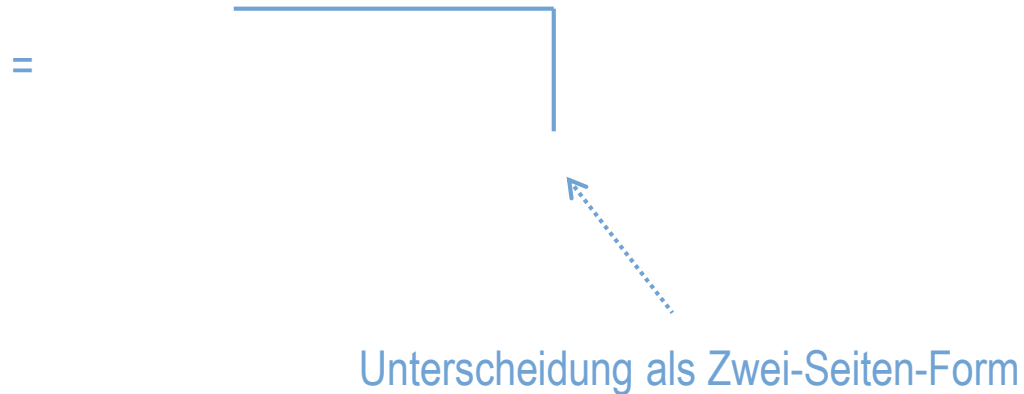


Kombination von Unterscheidungen

Analysen



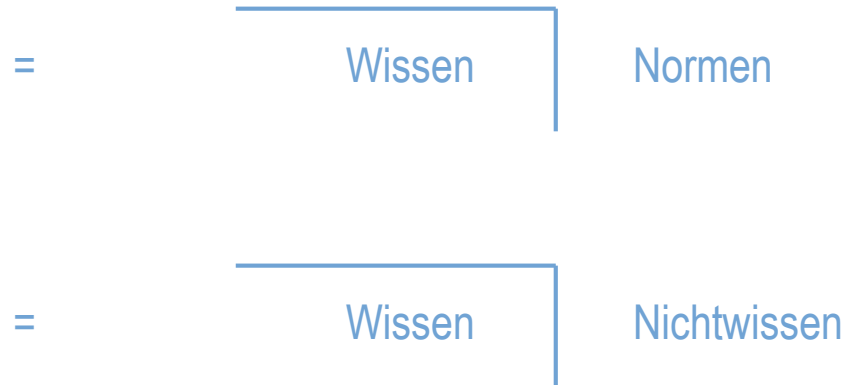
Zu diesem Zweck, also zur Kombination von Unterscheidungen, empfiehlt sich eine **formale und damit übersichtlichere Darstellung** in Anlehnung an G. Spencer-Brown sowie insbesondere N. Luhmann und D. Baecker:



Analysen



Zu diesem Zweck, also zur Kombination von Unterscheidungen, empfiehlt sich eine **formale und damit übersichtlichere Darstellung** in Anlehnung an G. Spencer-Brown sowie insbesondere N. Luhmann und D. Baecker:



Analysen



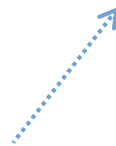
Zu diesem Zweck, also zur Kombination von Unterscheidungen, empfiehlt sich eine **formale und damit übersichtlichere Darstellung** in Anlehnung an G. Spencer-Brown sowie insbesondere N. Luhmann und D. Baecker:



Analysen



Zu diesem Zweck, also zur Kombination von Unterscheidungen, empfiehlt sich eine **formale und damit übersichtlichere Darstellung** in Anlehnung an G. Spencer-Brown sowie insbesondere N. Luhmann und D. Baecker:

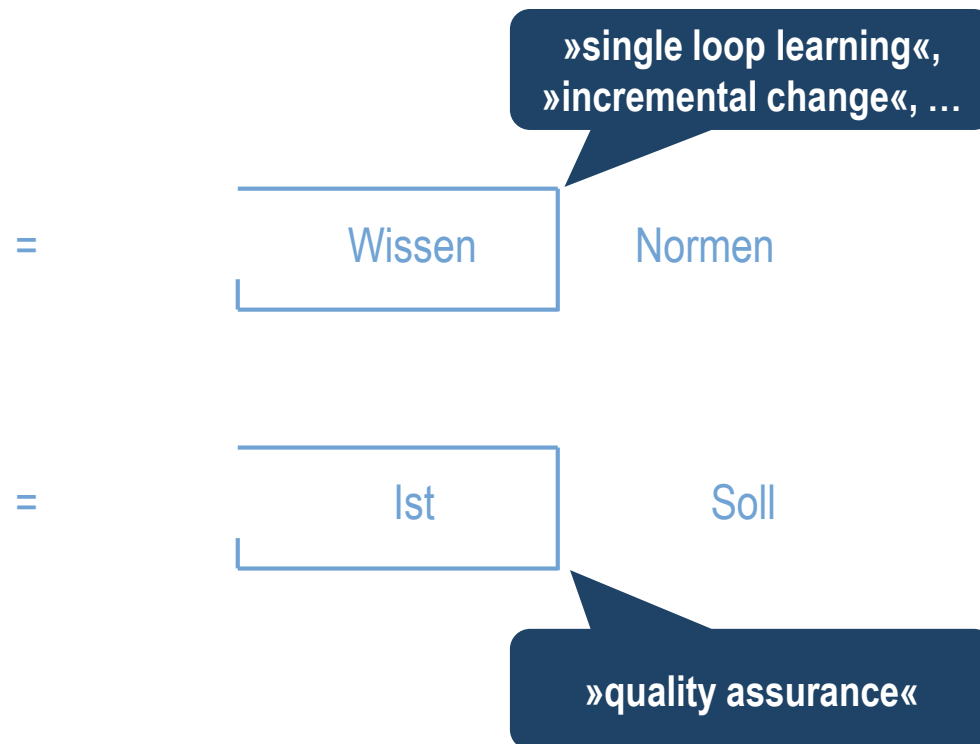


»Wiedereintritt« der Unterscheidung in die Unterscheidung

Analysen



Zu diesem Zweck, also zur Kombination von Unterscheidungen, empfiehlt sich eine **formale und damit übersichtlichere Darstellung** in Anlehnung an G. Spencer-Brown sowie insbesondere N. Luhmann und D. Baecker:



Analysen



Zu diesem Zweck, also zur Kombination von Unterscheidungen, empfiehlt sich eine **formale und damit übersichtlichere Darstellung** in Anlehnung an G. Spencer-Brown sowie insbesondere N. Luhmann und D. Baecker:

=



»double loop learning«,
»radical change«, ...

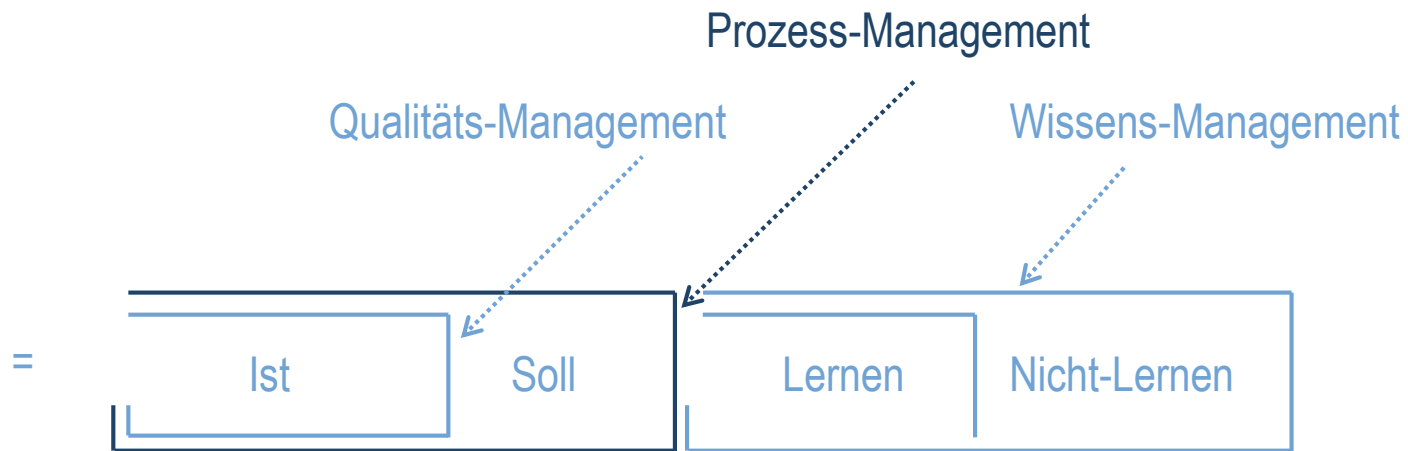
=



»quality enhancement«



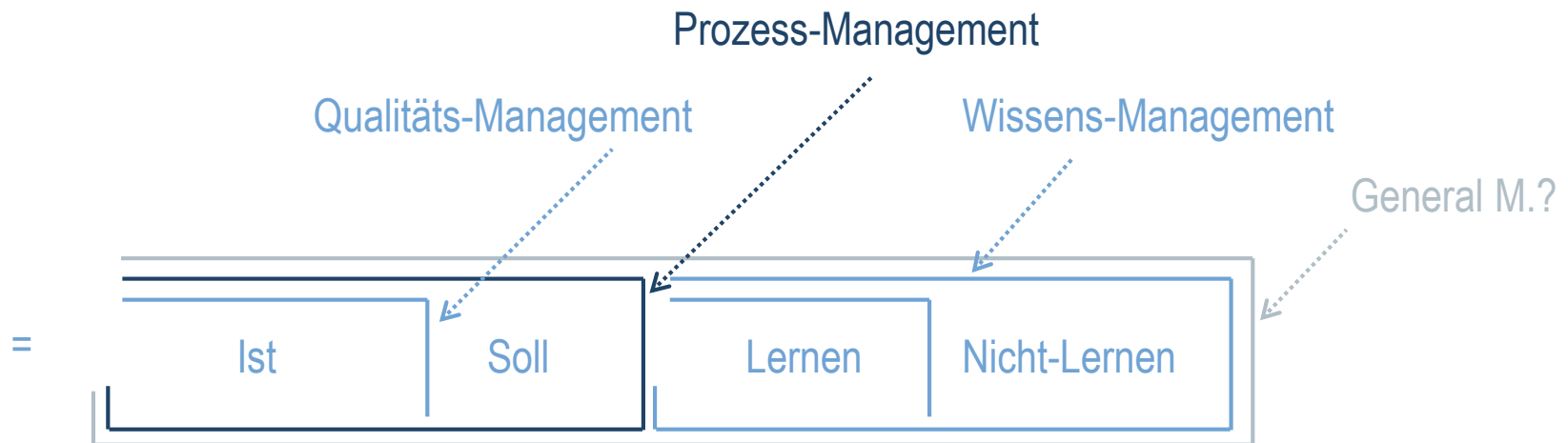
Abschluss



Prozessmanagement als Kopplungsmechanismus ...

... zwischen Qualitäts- und Wissensmanagement (q.e.d.)

Abschluss



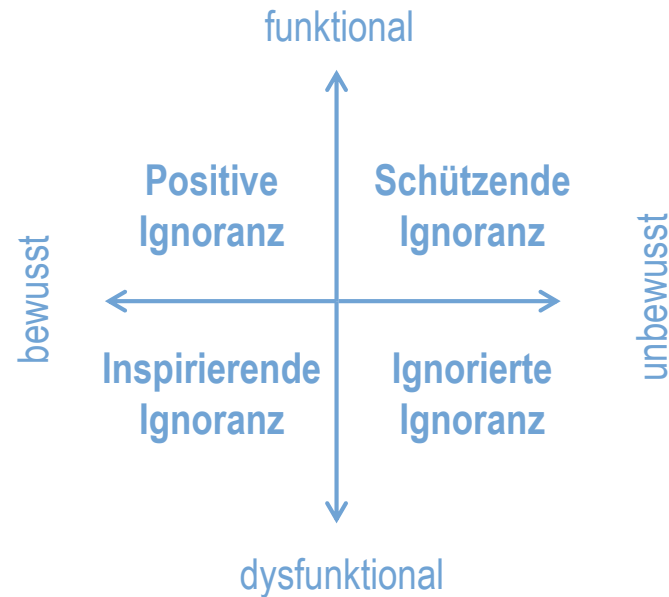
Funktionalität durch Freiheitsgrade, Flexibilität, ...

... wenngleich hart am Wind der Willkür segelnd (drohender Dezisionismus!)

Aber ...



Apropos Unterscheidung: Wissen und Nichtwissen (Ignoranz) als Erfolgsfaktor!

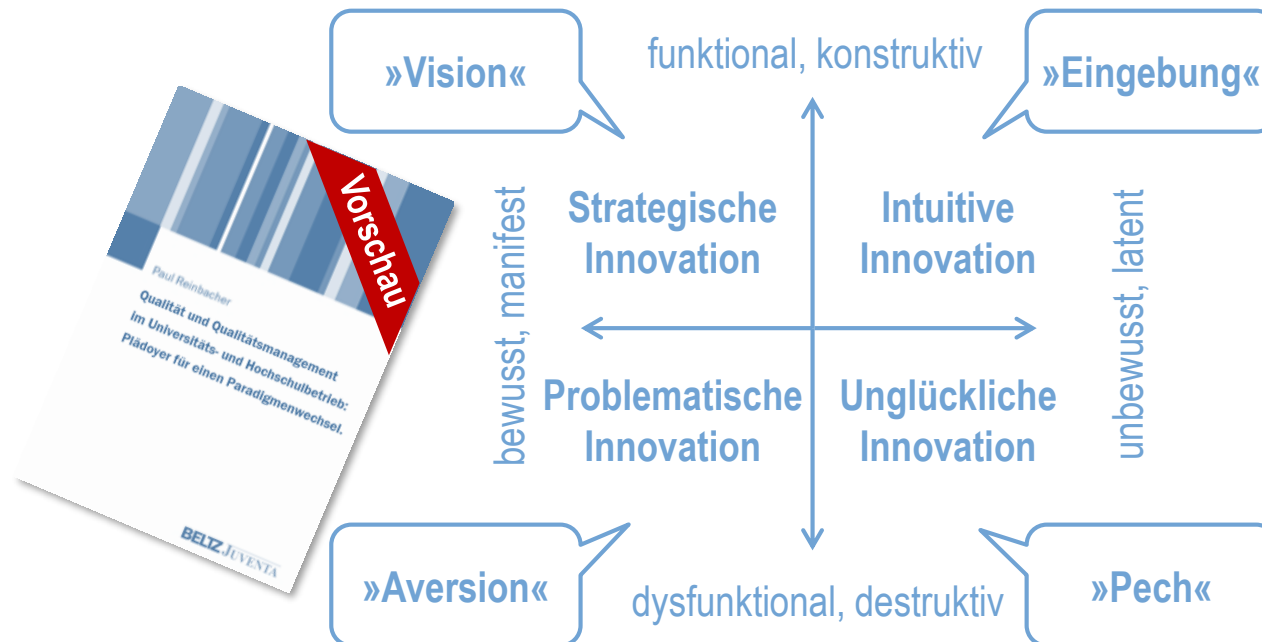


funktional/dysfunktional ... z.B. gemessen an Zielerreichung, also Zweck- bzw. Systemrationalität
bewusst/unbewusst ... z.B. individuell personal oder kollektiv sozial, organisational



Aber ...

Analog: Normeinhaltung und Normveränderung (Innovation) als Erfolgsfaktor!



funktional/dysfunktional, konstruktiv/destruktiv ... z.B. gemessen an Zielerreichung, also Zweck- bzw. Systemrationalität
bewusst/unbewusst, manifest/latent ... z.B. individuell personal oder kollektiv sozial, organisational



Also:

Qualität finden wir nicht im Bereich der (letztlich banalen) Sicherheit, sondern an dessen Rand!

**Qualitätsmanagement ist ein riskantes Unterfangen
»an der Kante der Katastrophe« (sensu N. Harnoncourt)**



Ausgewählte Publikationen zum Thema: Paul Reinbacher (2008). *Wissensdynamik in Communities. Sozialkapital und seine Wirkung auf die Lernfähigkeit sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS-Verlag; ders. (2009). Soziales Kapital in Wissensgesellschaft und Wissensmanagement. *Wissensmanagement* 11 (3), S. 48-51; ders. (2010). Wissen und Management. Die zwei Seiten einer Medaille. *Wissensmanagement* 12 (2), S. 44-46; ders. (2015). Grundsätze ordnungsmäßiger Organisation: Qualitätsmanagement als Schaf im Wolfspelz? *Zeitschrift für Hochschulmanagement* 10 (1+2), S. 2-9; ders. (2017). Die »marktorientierte Prozess-Matrix« zur Verankerung von Kunden- und Konkurrenzorientierung in »unternehmerischen« Hochschulen. *Zeitschrift für Hochschulmanagement* 12 (1), S. 17-25; ders. (2017). »Third Space« – ein Fall für Prozessmanagement?! In: Ph. Pohlenz, S. Harris-Huermert & L. Mitterauer (Hrsg.). *Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?* (S. 19-28), Bielefeld: Universitätsverlag Webler; ders. (in Vorbereitung für 2019). *Qualität und Qualitätsmanagement im Universitäts- und Hochschulbetrieb. Plädoyer für einen Paradigmenwechsel*. Weinheim: Beltz Juventa.