

# Zum Gebrauch von Modellen und Werkzeugen des Wissensmanagements in der methodengeleiteten Praxis der Qualitätssicherung: Anlassfall Personalwechsel

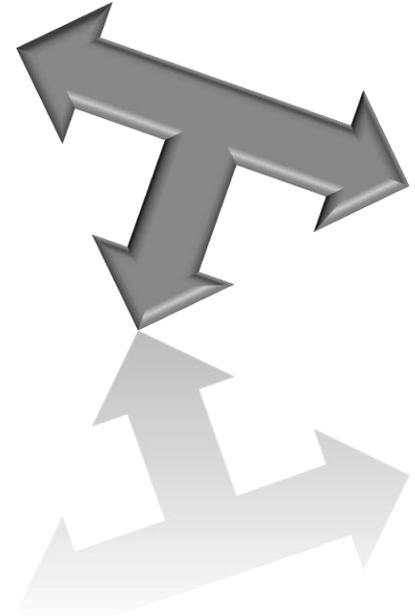
Vortragende: Franziska Kurka, Universität Wien

E-Mail: [franziska.kurka@univie.ac.at](mailto:franziska.kurka@univie.ac.at)



## Ziele des Vortrags

- Erfahrungstransfer durch Vorstellung eines Beispiels aus der Praxis:  
Anlassfall Personaländerung im Bereich Berufungsverfahren
- Reflexion auf das Verhältnis QM/QS – Wissensmanagement [WM]
- Mobilisieren von Ideen/Bewusstsein zur geordneten, qualitätsbewussten  
Übergabe von Aufgaben/Prozessverantwortlichkeiten im Bereich QM/QS



## Überblick

1. Einleitung: Ziele und Überblick
2. Einstiegsfrage an das Publikum
3. Erläuterung des Anlassfalls und des Aufgabenbereichs Berufungsverfahren der BEfQS
4. Modelle und Methoden aus dem WM zur Anleitung des Wissenstransfers
5. Reflexion auf den Transferprozess und WM im Bereich QM/QS
6. Conclusio und Abschluss
7. *Ca. 15 Min Zeit für Rückfragen, Diskussion, Reflexion, u. dgl.*





## Einstiegsfrage an das Publikum

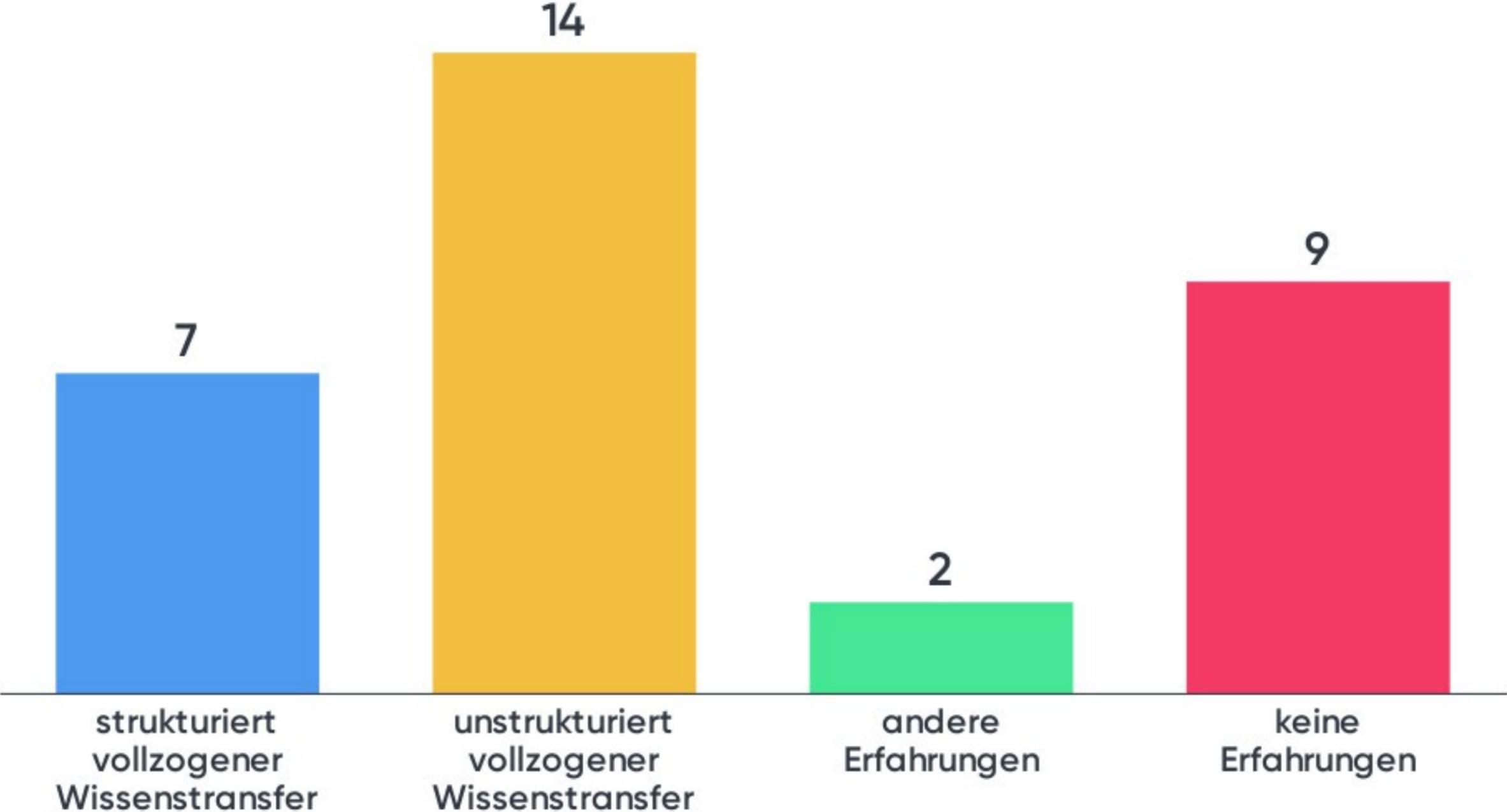
Haben Sie Erfahrungen mit Wissenstransferprozessen aufgrund von Personaländerungen im Arbeitsbereich QM/QS gemacht?

- A) strukturiert vollzogener Wissenstransfer
- B) unstrukturiert vollzogener Wissenstransfer
- C) andere Erfahrungen
- D) keine Erfahrungen

→ Umfrage unter: [www.menti.com](https://www.menti.com) Code: XXXXXXXXXX

→ Aufgreifen des Ergebnisses in der Diskussion...

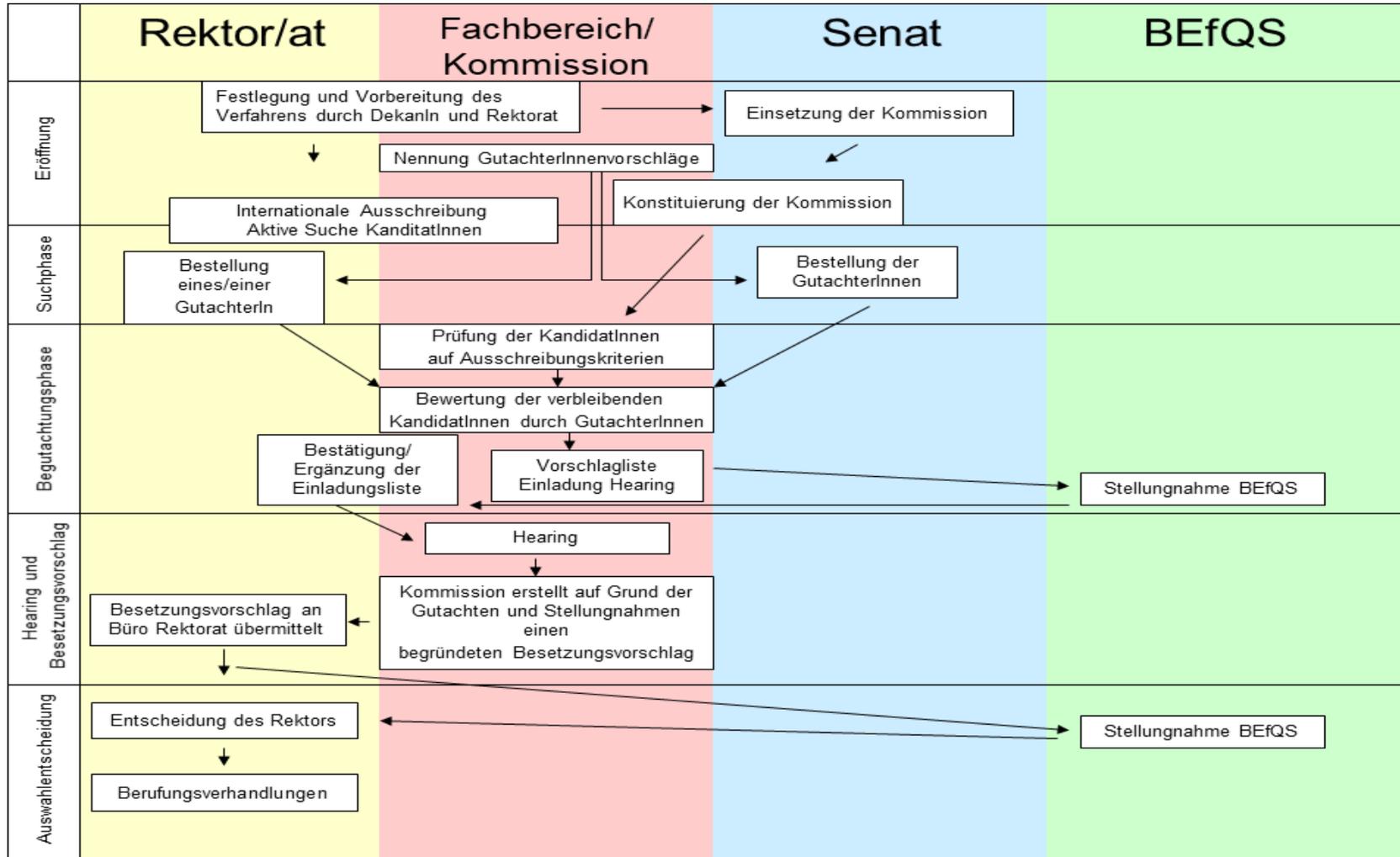
# Multiple Choice



## Überblick

1. Einleitung: Ziele und Überblick
2. Einstiegsfrage ans Publikum
3. Erläuterung des Anlassfalls und des Aufgabenbereichs Berufungsverfahren der BEfQS
4. Modelle und Methoden aus dem WM zur Anleitung des Wissenstransfers
5. Reflexion auf den Transferprozess und WM im Bereich QM/QS
6. Conclusio und Abschluss
7. *Ca. 15 Min Zeit für Rückfragen, Diskussion, Reflexion, u. dgl.*



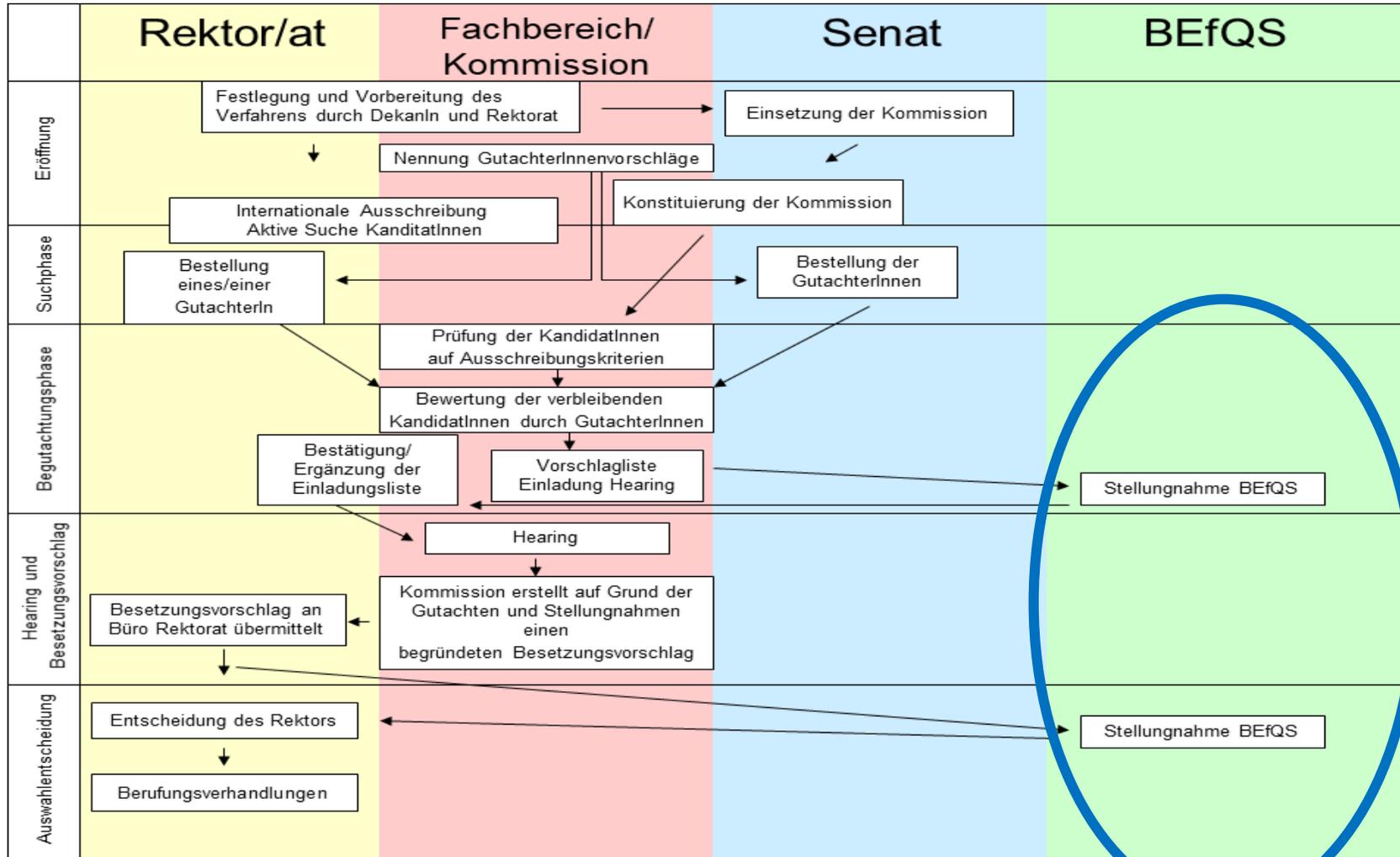


### Eckpunkte Anlass

- Personalwechsel Bereich Berufungsverfahren
- Langjährige Mitarbeit → ExpertInnenwissen Berufungsverfahren
- Zeitliche Planbarkeit einer Übergabe ab gew. Zeitpunkt gut gegeben
- Dann: Interesse vieler Beteiligter und oberster Leitungsebene (Rektorat) an geordneter Übergabe

Ablaufgraphik zu  
Berufungsverfahren an  
der Universität Wien





### Eckpunkte Anlass

- Personalwechsel Bereich Berufungsverfahren
- Langjährige Mitarbeit → ExpertInnenwissen Berufungsverfahren
- Zeitliche Planbarkeit einer Übergabe ab gew. Zeitpunkt gut gegeben
- Dann: Interesse vieler Beteiligter und oberster Leitungsebene (Rektorat) an geordneter Übergabe

Ablaufgraphik zu  
Berufungsverfahren an  
der Universität Wien



## Überblick

1. Einleitung: Ziele und Überblick
2. Einstiegsfrage ans Publikum
3. Erläuterung des Anlassfalls und des Aufgabenbereichs Berufungsverfahren der BEfQS
4. Modelle und Methoden aus dem WM zur Anleitung des Wissenstransfers
5. Reflexion auf den Transferprozess und WM im Bereich QM/QS
6. Conclusio und Abschluss
7. *Ca. 15 Min Zeit für Rückfragen, Diskussion, Reflexion, u. dgl.*

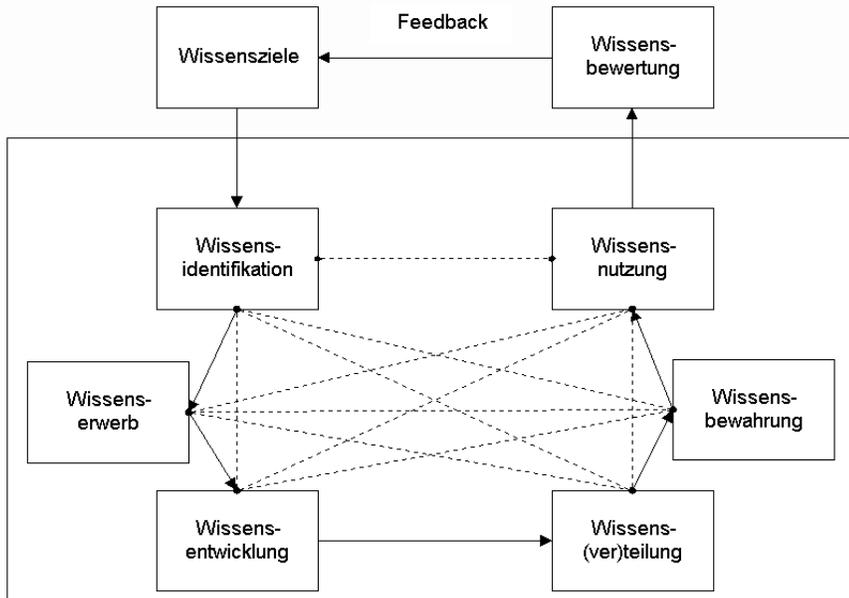


## Theoretische Bezüge aus dem Wissensmanagement: Modelle und Verständnis

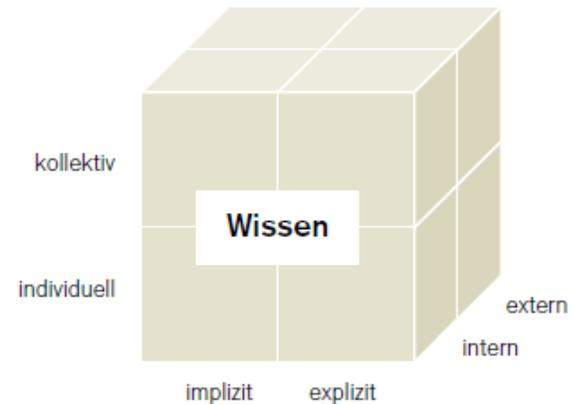
- Vielfältige WM-Definitionen; der Kontext bestimmt das Verständnis mit (z.B. Ackermann et al. 2018; Lehner et al., 2008)
- Betonung auf **Übertragungsprozess** im geg. Fall:

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 der Bearbeitung von Berufungsverfahren.

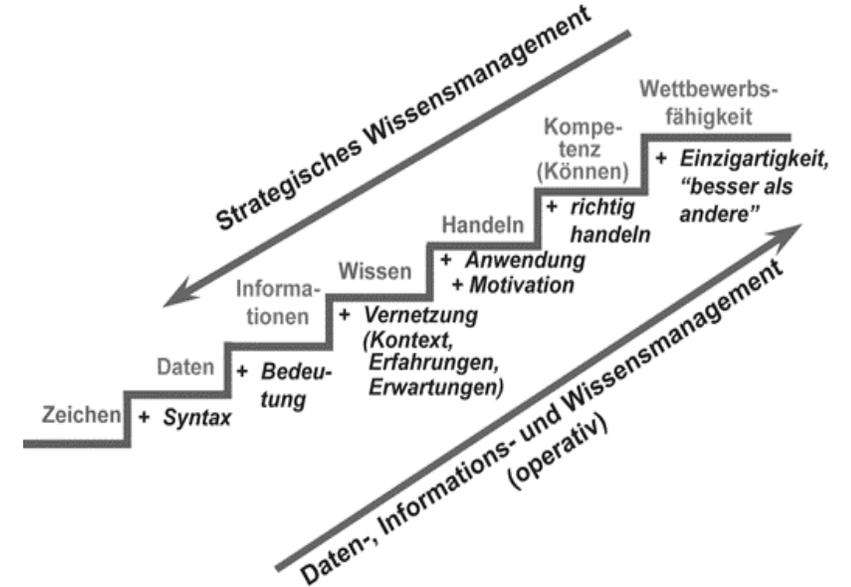
# Theoretische Bezüge aus dem Wissensmanagement: Modelle und Verständnis



Bausteine des Wissensmanagements, Probst et al., 2003



Wissenswürfel, North, 2002; aus BKA, 2017



Wissenstreppe, North, 2016

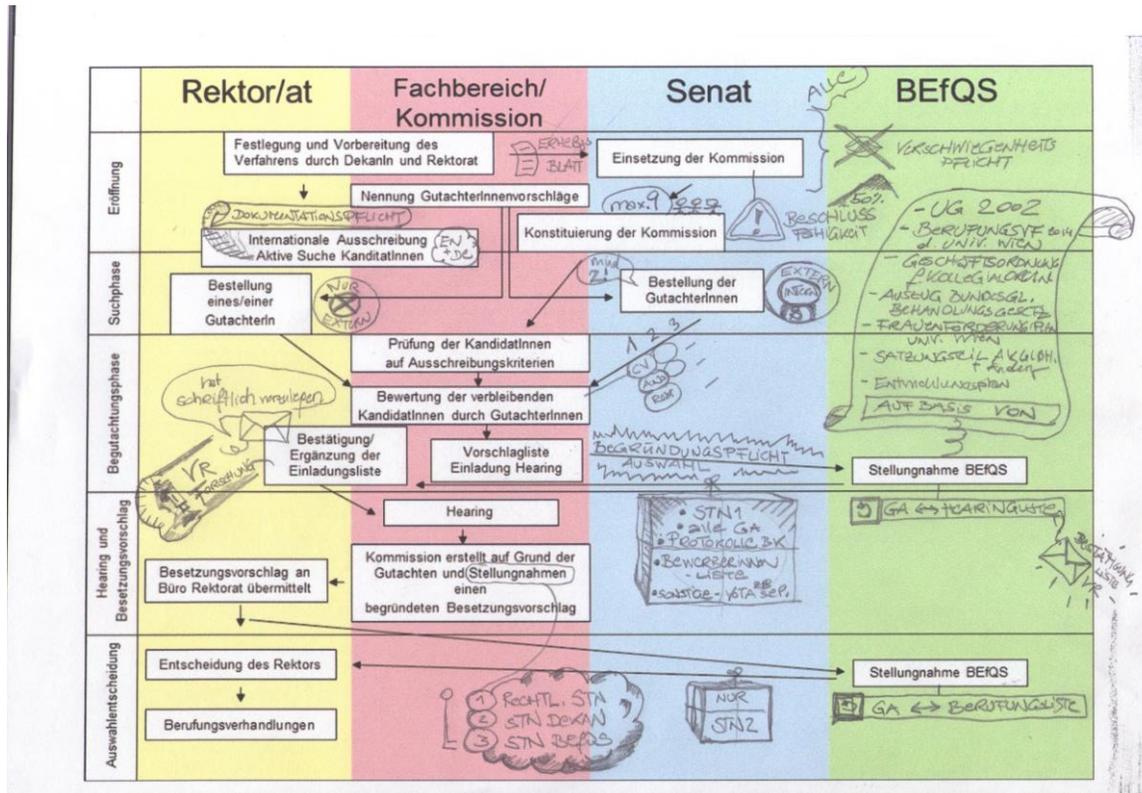
# Theoretische Bezüge aus dem Wissensmanagement: Methoden für den Wissenstransferprozess

Entwick- -lung	Ablauf	Methode	Ziel	Effekt
Wissenstransfer und Kompetenzaufbau Verteilt auf 4 Wochen	Phase 1 Vorbereitung	<b>Identifikation und Vernetzung</b> der aktuellen und zukünftigen WissensträgerInnen bzgl. des Transfers	Bewusstsein und Bereitschaft für den Transfer herstellen, Prozedere planen/abstimmen	Dokumentation des Prozesses → Erweiterung der expliziten Wissensbasis, Metareflexion, Prozessverantwortung zuk. WT
	Phase 2	<b>Dokumentenanalyse</b> in den vorhandenen Managementsystemen: rechtlich, administrativ, operativ, bibliometrisch	Vermittlung/Erschließung der relevanten expliziten Informationsbasis	
	Phase 3	<b>Struktur-Modellierung &amp; Mind-Mapping</b> des Verfahrensablaufs	Nachvollzug eines vollständigen Verfahrensablaufs anhand der Dokumente, Aufbau Wissenslandkarte, Lücken in expliziter Dokumentation	
	Phase 4	<b>Leitfaden-Interview</b> anhand der offiziellen Verfahrensablaufbeschreibung mit dz. WissensträgerIn	Ermittlung impliziter Wissens- und Tätigkeitsbezüge, Bedeutungen/Gewichtungen von Prozessschritten, Kommunikationsabläufe	
	Phase 5	<b>Qualitative Tiefenanalyse</b> abgeschlossener Verfahren unter Anwendung der Critical Incident Technique/Story Telling	Aufdeckung von Normen/kriteriellen Bezügen, Handlungspraxen und relevanten erfolgskritischen Fallbeispielen	
	Phase 6	<b>Job Mentoring</b> - Supervidierte Verfahrensbearbeitung	Begleitete selbstständige Aufgabenbearbeitung, Ergänzungen aus Praxis, Aufbau Vollzugswissen	

## Theoretische Bezüge aus dem Wissensmanagement: Methoden für den Wissenstransferprozess

Entwick- -lung	Ablauf	Methode	Ziel	Effekt
Wissenstransfer und Kompetenzaufbau Verteilt auf 4 Wochen	Phase 1 Vorbereitung	<b>Identifikation und Vernetzung</b> der aktuellen und zukünftigen WissensträgerInnen bzgl. des Transfers	Bewusstsein und Bereitschaft für den Transfer herstellen, Prozedere planen/abstimmen	Dokumentation des Prozesses → Erweiterung der expliziten Wissensbasis, Metareflexion, Prozessverantwortung zuk. WT
	Phase 2	<b>Dokumentenanalyse</b> in den vorhandenen Managementsystemen: rechtlich, administrativ, operativ, bibliometrisch	Vermittlung/Erschließung der relevanten expliziten Informationsbasis	
	Phase 3	<b>Struktur-Modellierung &amp; Mind-Mapping</b> des Verfahrensablaufs	Nachvollzug eines vollständigen Verfahrensablaufs anhand der Dokumente, Aufbau Wissenslandkarte, Lücken in expliziter Dokumentation	
	Phase 4	<b>Leitfaden-Interview</b> anhand der offiziellen Verfahrensablaufbeschreibung mit dz. WissensträgerIn	Ermittlung impliziter Wissens- und Tätigkeitsbezüge, Bedeutungen/Gewichtungen von Prozessschritten, Kommunikationsabläufe	
	Phase 5	<b>Qualitative Tiefenanalyse</b> abgeschlossener Verfahren unter Anwendung der Critical Incident Technique/Story Telling	Aufdeckung von Normen/kriteriellen Bezügen, Handlungspraxen und relevanten erfolgskritischen Fallbeispielen	
	Phase 6	<b>Job Mentoring</b> - Supervidierte Verfahrensbearbeitung	Begleitete selbstständige Aufgabenbearbeitung, Ergänzungen aus Praxis, Aufbau Vollzugswissen	

# Struktur-Modellierung & Mind-Mapping des Verfahrensablaufs



Sortierung eines Kompendiums  
Nachvollzug eines vollständigen  
Verfahrensablaufs anhand der  
Dokumente  
> Funktion als „Handbuch“

## Phase 5: Tiefenanalyse bestehender Stellungnahmen auf kriterielle Bezüge und relevanten erfolgskritischen Fallbeispielen

- Bewertungen der 6 Bereiche durch 3 Kategorien  
*unauffällig, teilweise auffällig, auffällig*
- Explizitsetzung der Bewertungspraxis und Kategorien, Herausarbeitung kriteriell relevanter Charakteristika pro Bereich in Form einer Checkliste

		 universität wien
<b>Professur</b> (Fakultät)		Datum:
BefQS		Seiten:

**Zusammenfassung Qualitätsprüfung (Details siehe unten)**

<b>Ausschreibung und Suche</b>		
1. Ausschreibung		○
2. BewerberInnen-Lage		
<b>Begutachtung</b>		
3. GutachterInnen		
4. Anschreiben an die GutachterInnen		
5. Qualität d. Gutachten		
<b>Auswahlentscheidung</b>		
6. Passung Gutachten ⇔ Hearings		

**Fazit**

--

## Überblick

1. Einleitung: Ziele und Überblick
2. Einstiegsfrage ans Publikum
3. Erläuterung des Anlassfalls und des Aufgabenbereichs Berufungsverfahren der BEfQS
4. Modelle und Methoden aus dem WM zur Anleitung des Wissenstransfers
5. Reflexion auf den Transferprozess und WM im Bereich QM/QS
6. Conclusio und Abschluss
7. *Ca. 15 Min Zeit für Rückfragen, Diskussion, Reflexion, u. dgl.*



# Kritische Reflexion auf den Transferprozess und WM im Bereich QS/QM

## Stolpersteine und Risiken

- Realisieren eines relevanten Anlassfalles
- Planung/Planbarkeit für Prozess des Wissenstransfers wesentlich – frühzeitiger Beginn!
- Transfer braucht Zeit! – für Planung, Einbindung Stakeholder, methodisches Vorgehen, Aufbau WM-Persp., Gespräche,..
- Bewusstsein für allfällige Änderungsvorschläge und mögl. Umgang im Vorfeld berücksichtigen!
- Neutrale Dokumentation und Verständigung über Inselwissen – Sache im Fokus!
- Vollständigkeit der Wissenssicherung bei Expertise schwierig (spätere Kontaktierbarkeit? )
- Kognitiv-praktischer Transfer  $\neq$  sozial/organisationale Integration

## Kritische Reflexion auf den Transferprozess und WM im Bereich QS/QM

### Transfer schafft bei erfolgreicher Umsetzung

- Zeitersparnis/Effizienz
- Fehlerminimierung
- Kontinuität/Standardisierung (QM!)
- Dokumentierte nachhaltige Wissensbasis für etw. folgende Wissenstransferprozesse der OE
- Bewahrung von ExpertInnenwissen, das meist hochgradig implizit verankert ist
- Schärft Bewusstsein für Portfolio/Kompetenzen der MA und der OE
- Verantwortungsübernahme neue WT; Wertschätzung ausscheidender WT
- Schärft Bewusstsein/Gelegenheit für Qualitätssicherung etablierter QM-Praktiken

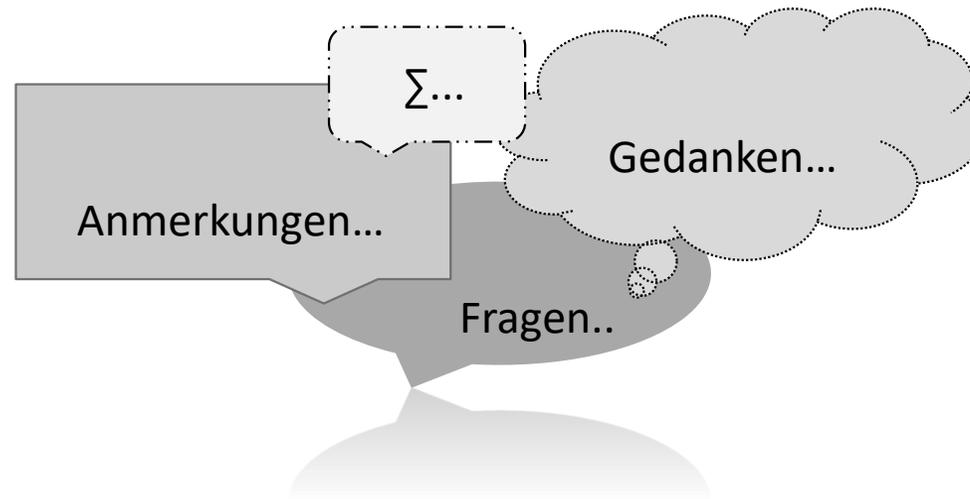
## Conclusio und Abschluss

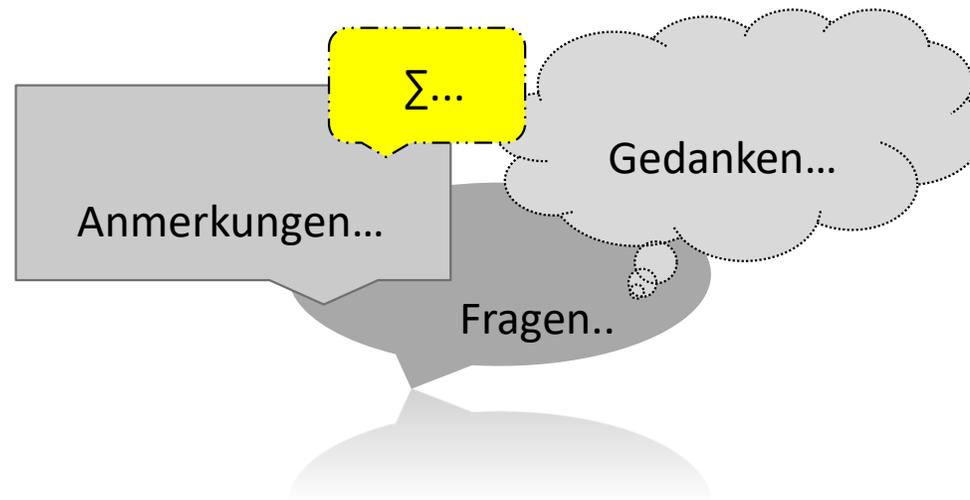
Wissensmanagement kann in Fällen des personellen Wechsels eine sinnvolle methodische Erweiterung und Ergänzung von Prozessen der QS/des QM darstellen.

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 die Werkzeuge des WM bewusst zu öffnen, d.h. auch einen passenden Anlassfall zu erkennen.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!





# Quellen

- Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., Schorta, S. (2018). Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundeskanzleramt (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.
- Feldon, D. F. (2007). The implications of research on expertise for curriculum and pedagogy. *Educational Psychology Review*. 2007a, 19, 91–110.
- Httc e.V. (2017; Hrsg.) 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.
- 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.
- Sullivan, Maura E., et al. (2008). Assessing the teaching of procedural skills: can cognitive task analysis add to our traditional teaching methods? *The American Journal of Surgery*. 2008, 195, 20–23.
- 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.
- Foto der Universität Wien auf der ersten Folie ©Wienerroither