

# Wer weiss was - Experten finden und vernetzen in einer Hochschule

Ursula Hasler, Heinrich Stülpnagel

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Technikumstrasse 9  
CH-8401 Winterthur  
ursula.hasler@zhaw.ch  
heinrich.stuelpnagel@zhaw.ch

**Abstract:** Der Praxisbeitrag zeigt auf, dass und wie das Wissensmanagement-Instrument „Expertenverzeichnis“ im Hochschulkontext als Instrument der externen Kommunikation mit anderer, nämlich kommunikationsrelevanter Zielsetzung eingesetzt wurde und dadurch als Sekundäreffekt auch als Wissensmanagement-Instrument genutzt wird. Ausschlaggebend war dabei eine kommunikativ geschickte Verknüpfung von verschiedenen Anreizen für die unterschiedlichen Beteiligten. Weiter wird dargestellt, wie durch interne Kommunikationsmassnahmen wie persönliche Begegnungsmöglichkeiten die Wirkung ergänzt und verstärkt wird.

## 1 Aufbau eines Expertenverzeichnisses (Kompetenzdatenbanken) durch die Unternehmenskommunikation anhand von kommunikativen Kriterien.

### 1.1 Vorbemerkungen

Der folgende Praxisbeitrag berichtet als Fallbeispiel über die erfolgreiche Implementierung eines Kommunikationsinstrumentes, das auch als Expertenverzeichnis dient. Entscheidend für den Aufbau dieser speziellen Art von „Expertenverzeichnis“ an der damaligen Zürcher Hochschule Winterthur ZHW Ende der neunziger Jahre waren folgende Rahmenbedingungen:

1. die kurz zuvor erfolgte Zusammenführung verschiedener Fachhochschulen zur grossen multidisziplinären Hochschule ZHW mit dem Anspruch an interdisziplinäre Zusammenarbeit
2. die spezifische Organisationsform einer Hochschule (im Unterschied zu einem kommerziellen Unternehmen)
3. die spezifischen Arbeitsformen an einer Hochschule (selbständige Wissensarbeitende)
4. die spezifische Form der Organisationskommunikation einer Hochschule

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie aus der Analyse der Rahmenbedingungen ein kommunikatives Konzept zur (externen) Darstellung der Leistungen der Hochschule entstand, das intern und extern als „Expertenverzeichnis“ genutzt werden kann.

## **1.2 Das Expertenverzeichnis als problematisches Wissensmanagement-Instrument**

Expertenverzeichnisse oder Yellow Pages gelten als Basismassnahme von Wissensmanagementinterventionen, da sie die Identifizierung von WissensträgerInnen (wer weiss was) und die Kontaktaufnahme für ihre Vernetzung (Wissenstransfer) ermöglichen sollen. So war Ende der neunziger Jahre im Rahmen eines grossangelegten Wissensmanagementprojektes nach der Gründung der mittlerweile schon wieder ehemaligen<sup>1</sup> Zürcher Hochschule Winterthur ZHW ein Expertenverzeichnis geplant worden, um in der fusionierten neuen Hochschule einen Überblick über das vorhandene Expertenwissen zu bekommen. Die damit erzielte Transparenz erwies sich aber bei der Konzipierung des konkreten Expertenverzeichnisses gerade als Hemmnis.

Ein wichtiger Bestandteil der Informationen sind die Angaben zu Fachkenntnissen und Erfahrungswissen eines Wissensträgers, die er bei klassischen Expertenverzeichnissen selber mit einem Wert zwischen Grundkenntnissen und Expertenwissen qualifizieren muss. Ein Konzept muss folglich diverse Fragen beantworten wie: welche Instanz beurteilt die Richtigkeit der Selbstqualifizierung und die Vollständigkeit der Angaben? Wer erfasst und pflegt die Daten? Sind die Angaben freiwillig oder eine Verpflichtung? Sind die Angaben aus Gründen des Datenschutzes nur intern zugänglich? Aus Umfragen in der Hochschule resultierte eine grosse Zustimmung zum Grundsatz, ein solches Expertenverzeichnis zu erstellen. Im Detail ergaben die Antworten aber, dass keine Instanz zur Kontrolle der Selbstqualifizierung und kein Ausfüllzwang akzeptiert würde, dass hochqualifizierte Mitarbeitende das Ausfüllen aus Furcht vor Anfragenschwellen als problematisch erachteten und weniger qualifizierte Personen aus Angst vor offengelegten Wissenslücken ebenso. Und dass ein rein internes Verzeichnis den Aufwand des Ausfüllens nicht lohne. Damit wurde das Projekt ComPage (Kompetenzseiten) als nicht realisierbar auf Eis gelegt. Zwei Jahre später aber wurde aus der Perspektive der Organisationskommunikation ein neues Konzept eines Expertenverzeichnisses entwickelt, das die obengenannten Probleme umgehen konnte.

## **1.3 Analyse aus Sicht der Organisationskommunikation**

Die Organisationskommunikation orientiert sich an ganz anderen Grundsätzen und Zielen: Imagepflege der Hochschule, Leistungsdarstellung, Profilierung bestimmter Leistungsträger wie Personen oder Institute, Pflege verschiedener Kommunikationsinstrumente, Austausch und Vernetzung mit verschiedenen

---

<sup>1</sup> Im Sommer 2007 fusionierte die ZHW nochmals mit drei andern Hochschulen, nämlich der Hochschule für Angewandte Psychologie, der Hochschule für Soziale Arbeit und der Hochschule Wädenswil, zur Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW. Die ZHAW besteht nun aus acht Departementen (Fakultäten), sie bietet an vier Standorten im Grossraum Zürich über vierzig Bachelor- und Masterstudiengänge an. Weitere Informationen siehe [www.zhaw.ch](http://www.zhaw.ch)

Zielgruppen, Optimierung von Informationsflüssen etc. Bei der neuen Hochschule ZHW war der Imageaufbau das wichtigste Kommunikationsziel der Gründerjahre. Als hochschulspezifisches Image stand die Leistungsdarstellung im Vordergrund. Nun bestehen Leistungen der Hochschule aus den Einzelleistungen der Institute, Fachbereiche und Lehrstühle. Ratings über die Kompetenz einer Hochschule sind das Resultat der Summe von herausragenden Einzelleistungen. Anders als in einem Unternehmen müssen von der Hochschul-Kommunikation also die Einzelleistungen PR- und marketingmässig unterstützt werden, d.h. eine Plattform zur Darstellung und Profilierung geboten werden, damit sie sichtbar gemacht werden.

In einem ersten Schritt wurden die Darstellungsarten der hochschulspezifischen Leistungen bestimmt: Publikationen, Forschungsprojekte, Beratungs- und Dienstleistungsprojekte, Themen von Weiterbildungsstudiengängen, Kongresse und Tagungen, Mitgliedschaften in Fachgesellschaften als Nachweis der Vernetzung in der scientific community. Aus der Perspektive Informationsmanagement wurde in einem zweiten Schritt die bereits vorhandene Erfassung, Strukturierung und Distribution der Daten gesammelt und bewertet: Publikationen waren in persönlichen Verzeichnissen auf eigenen Websites von Instituten oder Dozierenden aufgelistet, Projekte waren in einem Finanzadministrationstool erfasst, Weiterbildungs-Studiengänge in einem Kursverwaltungstool, Fachtagungen auf der Website der Hochschule als News/Events. Mitgliedschaften erschienen nirgends systematisch.

In einem dritten Schritt schliesslich wurden die wichtigsten Zielgruppen, die für sie relevanten Informationen und die passenden Kommunikationsinstrumente definiert. Neben den Studierenden sind die wichtigsten Zielgruppen der Hochschule: andere Hochschulen (Austausch in der scientific community), Partner oder potenzielle Partner aus Industrie und Wirtschaft (suchen Kompetenzträger für bestimmte Fachprobleme), Medien, Behörden (Trägerschaft), Öffentlichkeit (interessieren sich für bestimmte Personen oder Infos über Fachbereiche). Die Website ist die prioritäre und zentrale Anlaufstelle für Erst- und Mehrfachkontakte, also eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente für die Leistungsdarstellung.

#### **1.4 Entwicklung der kommunikationsbasierten Lösung**

Das Konzept der Kompetenzdatenbanken beruht auf folgenden Grundsätzen:

1. Diese in verschiedenen Applikationen vorhandenen oder leicht explizierbaren Informationen sind direkte Hinweise auf die Kompetenz der jeweiligen Wissensträger (können auch Organisationseinheiten wie Zentren oder Institute sein). Das bedeutet, dass sie, richtig strukturiert erfasst und kontextuell aufbereitet, neben der Leistungsdarstellung (Ziel der Kommunikation) auch implizit als Expertenverzeichnis dienen können. Die problematische Selbstqualifizierung wurde dabei durch die Präsentation objektiver Leistungen wie Publikationen, Projektmitarbeit oder –leitung, etc. ersetzt; mit andern Worten, die subjektive Bewertung des Wissens wurde durch die Belege für das Wissen ersetzt.

2. Weil die Leistungen der Hochschule immer personenbezogen sind, werden sie auch personenbasiert erfasst, und zwar durch die Person selbst, damit das Datenschutzproblem wegfällt. Als Kommunikationsmassnahme besteht der Hauptzweck in der Publikation gegen aussen auf der Website; die Hauptmotivation für den Erfasser ist also die Selbstdarstellung. Damit ist im Hochschulumfeld ein wichtiger Anreiz zum Ausfüllen geschaffen. Ziel der Hochschul-Kommunikation war es, über die Motivation der Eigenprofilierung der Wissensträger zu einer dynamischen Leistungsdarstellung der Hochschule zu kommen, mit immer aktuellen Daten. Der Vollständigkeitsanspruch fiel also weg zugunsten der Qualität und Relevanz von Angaben motivierter Hochschulangehöriger.

Die beiden Faktoren unterscheiden das kommunikationsbasierte Konzept wesentlich vom Wissensmanagement-Konzept eines klassischen Expertenverzeichnisses.

### **1.5 Implementierung der Kompetenzdatenbanken**

Aus dem internen Personenverzeichnis des Personalwesens werden von jeder in der Hochschule angestellten Person die minimalen publizierbaren Kontaktdaten (Name, Arbeitsadresse, Tel., Mail) herausgezogen und in einer *Porträtdatenbank* angelegt. Wenn irgendwo auf der Website eine Person als Kontakt angegeben wird, wird ihr Name mit der Datenbank verlinkt. Dadurch entfällt der Aufwand für mehrfache Kontaktdatenpflege auf der Website, weil die Porträt-Datenbank immer aktuell ist. Diese Kontaktangaben kann jede Person nach Belieben mit einem Photo und mit Angaben zur Tätigkeit, einem Lebenslauf und beruflichen Mitgliedschaften ergänzen, so dass ihr Porträt entsteht.

Für die Darstellung der verschiedenen Leistungen wurden Einzel-Datenbanken geschaffen, erstens weil jede Leistungsart andere Erfassungs- und Darstellungskriterien hat: Publikationen gemäss bibliographischen Anforderungen; Projekte aufgrund spezifischer Kriterien wie Nennung/Geheimhaltung von Praxispartnern, Projektsumme, Thema; Tätigkeiten in der Weiterbildung wurden gekoppelt mit ohnehin erfassten Kursinformationen. Und zweitens, weil die verschiedenen Leistungen auf der Website unter verschiedenen Navigationspunkten (Publikationen, Projekte, Weiterbildung) gezeigt werden sollen.

Alle Datenbanken wurden relational verknüpft und Einträge einer Person in den *Einzel-Datenbanken zu Publikationen, zu Online-Publikationen, zu Projekten, zu Tätigkeit in der Weiterbildung* werden automatisch in ihr Porträt eingezogen, so dass sich eine komplette Kompetenzdarstellung aufbaut, die im Porträt immer aktuell ist. Die Person pflegt je nach Belieben und Interesse ihre Einträge in den Einzel-Datenbanken.

Die Leistungen werden auf der Gesamthochschulwebsite, auf Departementseiten (Fakultäten der Hochschule) und Institutsseiten nach ihrer Art gefunden, z.B. über den Navigationspunkt „Publikationen“: Datenbank-Suche nach Autor, Titel, Keywords, Dokumentart. Alle Datenbankinhalte können aber auch über die Site-Suche gefunden werden. Es wurde dazu eine spezielle Suchapplikation (Relevancy von Eurospider)

eingesetzt, die uns die Möglichkeit bot, die Priorisierung der Treffer zu bestimmen. Sie wurde so programmiert, dass immer zuerst die Suchergebnisse aus den Kompetenzdatenbanken aufgelistet werden, anschliessend die Treffer aus den Webseiten. Bei Eingabe eines Eigennamens (Suche nach einer Person) wird immer zuoberst das Porträt der Person, das ja die Kontaktangaben enthält, ausgegeben. Bei Eingabe eines Sachbegriffs kommen ebenfalls zuerst die Kompetenzdatenbanken (Porträts, Publikationen oder Projekte mit diesem Sachbegriff). Der Sachbegriff wird beim Ergebnisdokument gelb unterlegt, so dass der oder die Suchende sofort sieht, in welchem Kontext die Person mit diesem Sachbereich zu tun hatte.

## **1.6 Die Leistungsdarstellung der Organisationskommunikation als „Expertenverzeichnis“**

Die Zuständigkeit oder die Expertise einer Person in einem bestimmten Fachgebiet muss der oder die Suchende also aus Kontextinformationen selber erschliessen. Hat eine Person zum Beispiel neben Beiträgen auch eine Monographie zu einem Themenbereich verfasst, verfügt sie sicher über eine höhere Expertise als eine andere Person, die nur einmal einen kleinen Artikel dazu publiziert hat. Oder ein grösseres Projekt geleitet zu haben verweist auf eine höhere Fach- und allenfalls auch Führungskompetenzkompetenz als nur Projektmitarbeit. Diese Kontextinformationen als Nachweise effektiver Tätigkeiten sind als Kompetenzindizien viel verlässlicher als die Eigenbewertungen der Person selber. Zusammen mit der Site-Suche funktionieren dieses Kommunikationsinstrument zur Darstellung der Leistung also als Expertenverzeichnis, allerdings verlangt es vom Suchenden noch eine gewisse Einschätzungs- oder Interpretationsleistung.

Die Kompetenzdatenbanken sind seit 2001 aktiv und über die Website der Hochschule (ehemals ZHW, seit 2007 ZHAW [www.zhaw.ch](http://www.zhaw.ch)) einseh- resp. durchsuchbar. Ihre Nutzung - ausschliesslich freiwillig - wird als Erfolg betrachtet. Seit der zweiten Fusion Mitte 2007 sind an der ZHAW insgesamt 1840 Personen (ohne Externe Mitarbeitende und Praktikanten) angestellt, davon haben 855 Personen Einträge in Ihrem Porträt gemacht, d.h. rund 47%. Obwohl die Kompetenzdatenbanken in erster Linie für die wissenschaftliche Leistungsdarstellung gedacht sind, werden sie auch von 32% der administrativ-technischen Angestellten genutzt (im Vergleich: 61% des akademischen Personals). Weiter sind über 3600 Publikationen und 660 Projektbeschreibungen in den Kompetenzdatenbanken erfasst.

Ihr Erfolg zeigt sich auch darin, dass sie auf Anregung der Nutzer laufend weiter ausgebaut werden, z.B. englischsprachige Versionen der Einträge, Differenzierung der Projekte in Forschungs- und Dienstleistungsprojekte, Aufbau einer Online-Publikations-Datenbank. Die Daten werden auch gut gepflegt, denn wer alle Daten zusammengezogen im Porträt sieht, ist eher geneigt, die Einträge in den Einzeldatenbanken zu aktualisieren. Institute, die aus Marketinggründen ihre Leistungen auf der Website vollständig darstellen wollen, motivieren ihre Mitarbeitenden zur regelmässigen Aktualisierung. Ein nicht unwesentlicher Grund für die Nutzung ist auch die Tatsache, dass die Daten von Publikationen, Projekten oder Teams für die Darstellung auf der Website einfach aus der

Datenbank gezogen werden können, wodurch die Erfassung und Wartung dieser Informationen bei einer statischen Darstellung entfällt.

## **2 Vernetzung**

### **2.1 Ausgangslage**

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ist wie erwähnt durch verschiedene Fusionen früher selbständiger Hochschulen im Jahr 2007 gebildet worden. Folgende Fragen haben sich aus der neuerlichen Fusion ergeben: Wie können die verschiedenen Kulturen zusammengeführt werden? Wie kann das enorme Synergiepotential des Wissens, das durch die Fusion eigenständiger Hochschulen mit unterschiedlichen Disziplinen entstanden ist, für den Erfolg der neuen Hochschule nutzbar gemacht werden?

### **2.2 Problemstellung:**

Die fusionierte Hochschule ist in Departementen organisiert. Diese sind grösstenteils aus früher eigenständigen Hochschulen an den Standorten Winterthur, Zürich und Wädenswil entstanden. Zur Koordination der übergreifenden Aufgaben wurden Stabsstellen geschaffen, die von jeweils einer Departementsleiterin oder einem Departementsleiter (Mitglied der Hochschulleitung) geführt werden.

In der Strategie wird der interdisziplinären Zusammenarbeit über die Departementsgrenzen hinweg ein hoher Stellenwert eingeräumt. Potential besteht hier insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung: Da die Problemstellungen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte aus der Anwendung kommen, sind sie naturgemäss vielschichtig und weniger disziplinar ausgerichtet als bei universitären Hochschulen.

### **2.3 Lösung:**

Da disziplinübergreifende Projekte sich kaum verordnen lassen, ist eine Vertrauensbasis unter den Forschenden verschiedener Departemente zu schaffen. Im Vordergrund stehen Massnahmen, die einen persönlichen Austausch ermöglichen.

1. In regelmässigen „F&E Apéros“ am späteren Nachmittag können sich interessierte Forschende über aktuelle Themen informieren. Vor allem aber können und sollen sie gegenseitig ins Gespräch kommen. Diese Veranstaltungen werden rotierend an allen Standorten und Departementen der Hochschule durchgeführt. Sie beginnen in der Regel mit kurzen Inputreferaten über das gastgebende Departement und aktuelle Themen und enden mit genügend Raum, bei einem Gläschen und Häppchen ins Gespräch zu kommen.

2. Vernetzungsmöglichkeiten werden auch im Rahmen von Informationsveranstaltungen geboten, zu denen externe Referenten zu interessanten Themen (z.B. Forschungsförderungsmöglichkeiten) eingeladen werden. Bei dieser Gelegenheit entstehen immer wieder Diskussionen, die auch die unterschiedlichen Arbeits- und Denkweisen von Vertretern anderer (z.B. geisteswissenschaftlich arbeitender) Departemente deutlich werden lassen.
3. Zu identifizierten strategischen Themen (z.B. Gesundheit) bestehen in den verschiedenen Departementen zum Teil erhebliche Kompetenzen und Erfahrungen. In Veranstaltungen, die zu diesen Themen organisiert werden, wird immer wieder der hohe Bedarf an Informationsaustausch deutlich. Es zeigt sich, dass sehr wenig Kenntnis von den Kompetenzen in anderen Departementen zum gleichen Thema bestehen. Als problematisch können sich hier Überschneidungen in gleichen Aufgabenfeldern herausstellen. Im persönlichen Gespräch in kleineren Gruppen lassen sich aber in der Regel auch für solche Fälle Lösungen finden.

Allen diesen Massnahmen ist gemein, dass sie ein interessierendes Thema mit der Möglichkeit zum persönlichen Austausch verbinden. Ihnen liegt die Überzeugung zu Grunde, dass Kooperation eine persönliche Vertrauensbeziehung als Basis benötigt.

### **3. Fazit**

Die Hochschul-Kommunikation hat mit einem Konzept der externen Kommunikation, nämlich mit der Erfassung der verschiedenen wissenschaftlichen Leistungen von Hochschulangehörigen in strukturierten Datenbanken zwecks Darstellung auf der Website und der Priorisierung der Datenbankeinträge in der Site-Suche, indirekt ein Expertenverzeichnis geschaffen, das den Nutzern als externes und internes Profilierungs- und Kontaktinstrument dient. Ausschlaggebend für die erfolgreiche Nutzung ist eine kommunikativ geschickte Verknüpfung von Anreizen für die unterschiedlichen Beteiligten (Content-eigner, Marketing, PR, Online-Kommunikation). Der Hochschule mit ihren acht Departementen ermöglichen die Kompetenzdatenbanken einen Überblick über ihre Kompetenzfelder – nicht zuletzt als Basis für die Entwicklung von disziplinübergreifender Expertise.

Die internen Kommunikationsmassnahmen in Form von Forschungsapéros und Informationsveranstaltungen hingegen fördern die disziplinübergreifenden Kontakte und damit die erwünschte bottom up-Entstehung von departementsübergreifenden Kooperationen im Bereich von Forschung und Entwicklung. Solche Projekte entwickeln eine eigene Dynamik. Gleichwohl können die Erfolge gegenwärtig noch nicht klar quantifiziert werden, da die Massnahmen ohnehin auf eine langfristige Wirkung angelegt sind. Denn auch die kleinen Kooperationen oder Gespräche werden als wichtig erachtet, auch wenn diese vielleicht erst in ein paar Jahren zu einem grösseren Projekt führen.