



**Qualitätsmanagement braucht
Wissensmanagement...**

Gabriele Vollmar



Qualitätsmanagement braucht Wissensmanagement...

...und Wissensmanagement ist Qualitätsmanagement: Spitzenreiter bei den Erwartungen von Unternehmen an ein verbessertes Management von Wissen ist laut einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation die "Verbesserung der Produktqualität" (1: Hans-Jörg Bullinger, Kai Wörner, Juan Prieto: Wissensmanagement heute - Daten, Fakten, Trends, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, 1997, S. 17f.. Auf den Plätzen Zwei und Drei rangieren: "Innovationsfähigkeit erhöhen" und "Kundennähe verbessern"). Der Qualitätsmanager und der Wissensmanager haben also dasselbe Ziel, ja sie sind Läufer auf parallelen, sich teilweise überschneidenden Bahnen. Die Überarbeitung der internationalen Normenreihe zu Qualitätsmanagement-Systemen ISO 9000/2000(2:dazu gehören die umfassende DIN EN ISO 9000, Qualitätsmanagement-Systeme; Grundlagen und Begriffe (ISO/CD 9000:1999 – 05), die zentrale DIN EN ISO 9001, Qualitätsmanagement-Systeme, Forderungen (ISO/CD 1999 – 05), die in Zukunft die Normenreihe 9001-9003 ersetzen wird sowie die ergänzende DIN EN ISO 9004: Qualitätsmanagement-Systeme, Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO/D'CD 9004: 1999-05)), die mittlerweile im zweiten Entwurf vorliegt, trägt dem Rechnung, wenn auch an keiner Stelle expressis verbis von "Wissensmanagement" die Rede ist.

Informationsmanagement – anderes Etikett, gleicher Inhalt

Es scheint fast, als scheue der Normenausschuss, der die neue ISO 9000/2000 erarbeitet, den Terminus "Wissen" in seiner philosophischen Vielschichtigkeit. Man hat sich für den handfesteren Terminus der "Information" entschieden, dem qualitätsrelevanten Umgang mit derselben aber gleich einen ganzen Abschnitt gewidmet:

"6.3 Informationen

Informationen sind ein grundlegendes Mittel zum Qualitätsmanagement und für sachbezogene Entscheidungsfindungen. Das Informationsmanagement schließt Kenntnis über den Gebrauch und die Bedeutung von Informationen ein und legt die Wissensbasis der Organisation fest.

Um den größtmöglichen Nutzen zu erzielen, sollte eine Organisation sowohl die internen Informationsmittel als auch die externen Informationen, die der Organisation von Wert sein können, verwalten. Die Organisation sollte danach streben, ihre Wissensbasis kontinuierlich zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.

(...)

Es sollte einen Prozeß zur Ermittlung von internen und externen Informationsquellen geben. Das QM-System sollte die Verfügbarkeit, Angemessenheit und Brauchbarkeit von Informationen einschließlich deren Aufbewahrung, Schutz, Wiederauffindung und Vernichtung sicherstellen. (...)

Die geeigneten MA sollten rechtzeitigen Zugang zu Informationen haben, damit die Organisationsziele erfüllt werden..."

(3: aus: DIN EN ISO 9004: Qualitätsmanagement-Systeme, Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO/D'CD 9004: 1999-05), S.56)



Bei einer ersten Lektüre verführt der relativ enge Begriff der "Information" in Verbindung mit dem scheinbaren Fokus auf der (Daten-)Verwaltung dazu, einen IT-dominierten Ansatz hinter der Forderung nach einem Informationsmanagement zu vermuten. Das würde auch alle Vorurteile der Bürokratie und der Papiertigerei bestätigen, die der Wissensmanager gegenüber dem Qualitätsmanager, insbesondere dem ISOisten haben mag. Ein genauere Blick zeigt aber, dass das Verständnis von Information sehr viel weiter über das hinausgeht, was im Rahmen der Sprachkonvention innerhalb des Wissensmanagement-Diskurses unter einer Information zu verstehen ist. (4: vgl.: Probst, Gilbert: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, FaM, Gabler 1998, S. 30ff.). Unter "Information" werden in der *Norm Kenntnisse und/oder Erfahrungen über Prozess, Produkt; Angaben von Lieferanten und Kunden* (5: aus: DIN EN ISO 9004: Qualitätsmanagement-Systeme, Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO/D'CD 9004: 1999-05), S.56) verstanden. Kenntnisse und Erfahrungen sind aber durchaus an den Menschen gekoppelt und nicht so ohne weiteres in Datenbanken und Repositories zu verwalten.

Schaut man noch genauer hin, stellt man fest, dass sich die Anforderungen, die die ISO 9000/2000 an ein Informationsmanagement und damit an den Qualitätsmanager stellt, weitestgehend mit den Aufgaben des Wissensmanagers decken:

- internes und externes Wissen identifizieren
- dieses Wissen evaluieren
- Wissenstransparenz schaffen
- gegebenenfalls Wissen erwerben
- Wissen (ver-)teilen
- Wissen entwickeln
- Wissen verankern

Ersetzen Sie "Wissen" durch "Information" und Sie werden alle diese wohlbekannten Wissensziele in Abschnitt 6.3. der ISO 9000/2000 wiederfinden!

Analogien und Synergien

Der Qualitätsmanager soll entgegen der landläufigen Meinung nicht etwa direkt die tatsächliche Produktqualität sichern – das ist Aufgabe der Qualitätssicherung, sondern er soll Prozesse innerhalb der Organisation steuerbar machen, um die Leistung derselben im Markt zu steigern.

Der Wissensmanager soll in erster Linie das riesige Potenzial an Daten, Informationen, Kenntnissen und Fähigkeiten, die ein Unternehmen zur Verfügung hat, um sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen und profitabel zu halten, beherrschbar machen.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Externalisieren von *tazitem* Wissen zu. Verstehen wir unter *tazitem* oder *implizitem* Wissen, Wissen, das nicht in Dokumenten und Repositories in Worte gefasst ist, sondern zu einem großen Teil in Routinen, Prozessen und Praktiken verborgen liegt, kann das Standardisieren und Dokumentieren von Abläufen, wie dies grundlegender Bestandteil des Qualitätsmanagement ist, gerade dieses Wissen fassbar machen. Das Erstellen von Arbeits- oder Verfahrensanweisungen macht Arbeitsabläufe



bewusst, erinnerbar und transparent. Sie sind damit weitgehend von den durchführenden Personen entkoppelt. Der Qualitätsmanager agiert in diesem Fall als Wissensmanager.

Das Zusammenwirken von explizitem und implizitem Wissen erschöpft sich aber nicht in der Externalisierung. Die angestrebte Wissensumwandlung kennt neben der Externalisierung auch die mindestens ebenso wichtige Internalisierung (von explizit zu implizit) (6: vgl.: Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens, FaM, Campus Verlag 1997, S. 74ff., Die zwei weiteren Formen der Wissensumwandlung sind: Sozialisation (von implizit zu implizit), Kombination (von explizit zu explizit)) Mit der zentralen Forderung nach Schulungsplänen und koordinierter Weiterbildung der Mitarbeiter geht die ISO 9000 den Weg auch in die Richtung der Internalisierung. In der neuen ISO 9000/2000 findet sich diese Forderung übrigens als Unterpunkt 6.2.2 in enger Nachbarschaft zu Punkt 6.3 "Information"! In den geforderten Schulungen der Mitarbeiter geht es dabei keineswegs nur um das Vermitteln von reinem Sachwissen, sondern viel mehr noch um das Vermitteln einer Mentalität des "Think Quality", d.h. um das bewusst Machen dessen, was "Qualität" für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet. Wie der Wissensmanager so nimmt auch der Qualitätsmanager Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Dokumentation und Schulung ergänzen sich: Einerseits ist die Dokumentation und Standardisierung der Prozesse in Umfang und Tiefe u.a. abhängig von Kenntnis und Schulung der ausführenden Mitarbeiter, andererseits schafft die Prozessdokumentation die Grundlage für Schulungen und die gemeinsame Nutzung von Kenntnissen und Erfahrungen. Im Erfüllen der Anforderungen der ISO 9000 wird also implizites Wissen externalisiert, um dann erneut internalisiert zu werden. Da ausserdem alle Prozesse einer ständigen Verifizierung und Validierung unterworfen sind, um zu verhindern, dass das System irgendwann erstarbt, wird das Wissen in einem weiteren Schritt in abgewandelter Form erneut externalisiert, wiederum internalisiert usw. Wir nähern uns mit diesem Wechselspiel von Externalisierung und Internalisierung von Wissen, von Prozessdokumentation, soweit wie möglich, und Schulung, soviel wie nötig letztendlich der Spirale der Wissensschaffung wie sie Nonaka und Takeuchi als grundlegend für die Wissensschaffung in einer Organisation definiert haben (7: vgl.: Nonaka, I., Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens, FaM, Campus Verlag 1997, S. 68ff.).

Den Qualitätsmanager und den Wissensmanager verbindet noch mehr:

- Beide sind geschickte Psychologen und Kommunikatoren und wissen dem Faktor Mensch Rechnung zu tragen. Denn so wie ein ISO-Zertifikat keine Qualität generieren kann, wenn das Qualitätssystem nicht von allen Mitarbeitern gelebt wird, kann die Wissensbasis einer Organisation nur dann ein fruchtbarer Boden sein, wenn alle Mitarbeiter bereit sind, Wissen zu teilen.
- Beide sind zuallererst angewiesen auf das erklärte Engagement des Top-Management. Ein Engagement, das die ISO 9000 explizit unter dem Punkt "Verantwortung der Leitung" mit der Formulierung einer Qualitätspolitik einfordert. Auch praktiziertes Wissensmanagement im Sinne von Wissen transparent machen, Wissen teilen ist ein Politikum und bedarf einer eindeutigen Haltung der Geschäftsführung, die z.B. Herrschaftswissen deutlich negativ beurteilt. Sowohl Position und Tun des Qualitätsmanagers wie auch des Wissensmanagers müssen aktiv vom Top-Management



getragen und befördert werden – und dies, ohne dass dem Controlling in eindeutigen Zahlen ein bezifferbarer Nutzen (wohlgemerkt ein eindeutig (!) bezifferbarer Nutzen) nachzuweisen wäre, der die entstehenden Kosten rechtfertigte. Auch wenn in zahlreichen Balanced Scorecards oder Intellectual Capital Bilanzen genau dies wiederholt versucht wird.

- Beide wirken nicht direkt auf die Produktqualität oder auf z.B. die Innovationsschnelligkeit, ja ihr tatsächlicher Einfluss ist nur mittelbar, wenn überhaupt, nachzuweisen. Dies liegt auch daran, dass sowohl Qualitätsmanagement als auch Wissensmanagement als integrierende Managementsysteme verstanden sein wollen.

Ein Rennen auf parallelen Bahnen oder ein Stapellauf?

Laut Normenausschuss wurde bei der Entwicklung der ISO 9000/2000 auf ihre Kompatibilität mit anderen Managementsystemen geachtet (8: s. zentrale DIN EN ISO 9001, Qualitätsmanagement-Systeme, Forderungen (ISO/CD 1999 – 05), S. 18). Der Qualitätsmanager will also erklärterweise nicht in Konkurrenz stehen zum Wissensmanager. Vielleicht sollten wir deshalb unser Ausgangsbild von den beiden Läufern auf parallelen Bahnen mit demselben Ziel ändern und aus dem scheinbaren Wettrennen einen Stapellauf machen. Dabei ist der Qualitätsmanager der erste Läufer, der den Stab irgendwann an den Wissensmanager weitergibt. Das bedeutet, dass Qualitätsmanagement eine Vorform zum Wissensmanagement darstellen kann:

- Prozessdokumentationen liefern bereits einen wichtigen Grundstock an externalisiertem Wissen.
- Koordinierte Schulungen vermitteln Wissen und beeinflussen die Mitarbeitermentalität.
- Im Wechselspiel von Externalisierung (Dokumentation) und Internalisierung (Schulung) beginnt die Spirale der Wissensschaffung.
- Änderung der Unternehmenskultur und Sensibilisierung der Mitarbeiter bereiten den Boden für das Wissensmanagement.

Die Erkenntnis, dass Qualitätsmanagement Wissensmanagement brauche, hat sich in der neuen ISO 9000/2000 in der Forderung nach einem "Informationsmanagement" niedergeschlagen. Doch ist es nicht eigentlich mehr? Ist Wissensmanagement nicht die logische Fortführung und "Sublimierung" des Qualitätsmanagements auf dem Weg zur Business Excellence auf einem immer enger werdenden Markt?