

Gabriele Vollmar

Basislager Qualitätsmanagement – mit Vorsprung zum Wissensgipfel

Kurz gefasst:

- Ein im Unternehmen vorhandenes Qualitätsmanagement-System bietet ganz konkrete Ansatzpunkte für geplante Wissensmanagement-Aktivitäten.
- Hier sind die Geschäftsprozesse bereits umfassend dokumentiert, an denen das Wissensmanagement ansetzen kann.
- Die Integration von Qualitäts- und Wissensmanagement ist für beide Seiten vorteilhaft: Prozessorientiertes Wissensmanagement ist an handfesten Anforderungen aus dem praktischen Arbeitsumfeld ausgerichtet, liefert umgekehrt aber auch Hinweise für die Prozessgestaltung.

((Foto Berggipfel; Foto: Ablestock))

Auf zu neuen Gipfeln? Ein gut ausgestattetes Basislager bietet die beste Startposition.

Wo anfangen? Diese Frage stellen sich viele Unternehmen, wenn es um die Einführung von Wissensmanagement geht. Bedeutung und Nutzen sind erkannt, das Topmanagement ist bereit – doch oft fehlt ein konkreter Ansatzpunkt. Das Thema Wissensmanagement scheint noch seltsam vage und schwer fassbar. Und dabei gibt es in den meisten Unternehmen bereits einen wunderbaren Ansatzpunkt. Sozusagen ein letztes Basislager, von dem aus sich der Wissensgipfel in wenigen überschaubaren Etappen erstürmen lässt: das Qualitätsmanagement.

Wissen schafft Qualität

In unseren Workshops zur Strategiefindung im Wissensmanagement nennen Entscheider immer wieder eine verbesserte Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität und damit verbunden eine erhöhte Kundenzufriedenheit als primäre Ziele. Es scheint also ein mehr oder weniger klares Bewusstsein dafür vorhanden zu sein, dass ein effizienter und effektiver Umgang mit der Ressource Wissen eine wichtige Voraussetzung ist, um Qualität zu erzeugen.

Diesen Eindruck bestätigt auch eine (noch nicht veröffentlichte) Befragung von Qualitätsmanagern, die jüngst vom Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen der Technischen Universität Darmstadt durchgeführt wurde. Hier stuften 85% der Befragten die Bedeutung von Wissen für das Qualitätsmanagement als sehr hoch ein. Jedoch konnte nur ein Drittel

der Qualitätsmanager von Wissensmanagement-Aktivitäten in ihren Unternehmen berichten. Augenscheinlich ziehen also viele Firmen keine praktischen Konsequenzen aus der Erkenntnis, dass Wissen Qualität schafft.

Erstaunlich eigentlich, denn bei näherer Betrachtung sowohl der Normenreihe ISO 9000 als auch des EFQM-Modells der European Foundation for Quality Management zeigen sich zahlreiche Schnittstellen zwischen den beiden Managementdisziplinen:

- Wissen spielt bei der Qualitätsverbesserung eine wichtige Rolle.
- Das Qualitätsmanagement macht durch die Dokumentation von Geschäftsprozessen stilles (Prozess-) Wissen zu explizitem Wissen und überführt es somit in ein Organisationsgedächtnis.
- Im Qualitätsmanagement entsteht neues Wissen z.B. über Qualitätsmängel und deren Behebung. Das Wissensmanagement kann die notwendigen Werkzeuge bereitstellen, dieses Wissen zu sichern.
- Mit den Qualitätszirkeln haben sich in den Unternehmen erste Knowledge Communities etabliert.
- Das Qualitätsmanagement definiert Verfahren zur Lenkung von Daten und Dokumenten. Wissensmanagement kann dazu beitragen, deren Aktualität und Gültigkeit zu gewährleisten.
- Qualitätsmanagement stellt die Qualifizierung der Mitarbeiter in den Vordergrund. Kompetenzentwicklung ist auch im Wissensmanagement ein zentrales Thema.
- Qualitätsmanagement geht vom einzelnen Geschäftsprozess aus. Auch im Wissensmanagement kann dies ein sinnvoller Ansatz sein.

Eine Integration von Qualitäts- und Wissensmanagement kann somit vielfältige Synergien erzeugen, wenn bei beiden der Geschäftsprozess im Mittelpunkt steht. Dieser wird dann lediglich aus verschiedenen Perspektiven betrachtet: mit der Qualitätsbrille oder mit der Wissensbrille.

Den Prozess mit der Wissensbrille betrachten

In einem Qualitätsmanagement-System dokumentiert ein Unternehmen seine zentralen Geschäftsprozesse sowie die damit zusammenhängenden Verantwortlichkeiten und Aufgaben der verschiedenen Stellen. Nicht dokumentiert aber wird in den meisten Fällen der Schattenprozess der Wissens- und Informationslogistik: Zum Bearbeiten von Geschäftsprozessen wird Wissen benötigt, zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Prozess, von unterschiedlichen Stellen, in unterschiedlicher Form. Steht dieses Wissen dann zur Verfügung, wenn es benötigt wird, kann der Prozess reibungs- und unterbrechungslos, also effizient, durchlaufen – eine Voraussetzung, um die im Qualitätsmanagement-System definierte Qualität zu erreichen. Steht das erforderliche Wissen hingegen nicht zielgenau bereit, muss es zeitaufwendig und immer wieder neu recherchiert und aufbereitet werden. Der definierte Prozess wird also immer wieder unterbrochen – mit den entsprechend negativen Auswirkungen auf Effizienz und Qualität.

Einen Prozess mit der Wissensbrille zu betrachten bedeutet, diesen Schattenprozess sichtbar zu machen und kritisch zu hinterfragen. Auf Basis der

Prozessdokumentationen, die im Kontext eines Qualitätsmanagement-Systems meist in visualisierter Form vorliegen, werden die folgenden Fragen gestellt:

- Wo im Prozess wird welches Wissen benötigt? Von wem und wozu?
- Steht dieses Wissen zur Verfügung, wenn es benötigt wird? Wenn ja: In welcher Form? Wenn nein: Was wird wie, wo, mit welchem Aufwand recherchiert? Wie könnte dieses Wissen künftig bereitgestellt werden?
- Wo im Prozess entsteht neues Wissen?
- Ist dieses für weitere Prozessschritte und deren Ausführende von Bedeutung?
- Wird dieses neu entstandene Wissen dokumentiert oder in anderer Weise weitergegeben? Wenn ja: In welcher Form? Wenn nein: Wie könnte dieses Wissen künftig bereitgestellt werden?

Die Analyse des Schattenprozesses der Wissens- und Informationslogistik geschieht in Form ausführlicher strukturierter und systematisierter Interviews mit den so genannten Process Ownern. Dabei ist es hilfreich, sich an einer grafischen Prozessdarstellung zu orientieren. So kann man den jeweiligen Prozess beispielsweise in seinen einzelnen Schritten auf einer Metaplanwand darstellen, die einzelnen wissensintensiven Punkte werden farbig markiert und die an diesen Punkten relevanten Wissensinhalte und -quellen mit farbigen Karten an die entsprechenden Stellen geheftet.

Anhand einer solchen Analyse lassen sich in einem ersten Schritt jene Geschäftsprozesse identifizieren, die sich aufgrund ihrer hohen Abhängigkeit von der Ressource Wissen als prioritäre Ansatzpunkte für noch zu definierende Wissensmanagement-Maßnahmen anbieten. In einem zweiten Schritt erstellt man dann eine prozessbasierte Wissenslandkarte, welche die wissensintensiven Punkte eines Geschäftsprozesses, die dazu identifizierten Wissensquellen und -träger sowie eventuell gegebene Wissenslücken visualisiert.

((Grafik))

Eine prozessbasierte Wissenslandkarte visualisiert relevante Wissensquellen und -träger für die einzelnen Schritte eines Geschäftsprozesses.

Die Analyse der Wissensprozesse liefert damit wertvolle Hinweise auf sinnvolle, d.h. pragmatisch auf eine konkrete Verbesserung der Arbeitseffektivität und -effizienz ausgerichtete Wissensmanagement-Maßnahmen. Diese können in letzter Konsequenz auch auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse selbst rückwirken, indem beispielsweise Prozesselemente zu den verschiedenen Wissensbausteinen nach Probst et al. (Wissen entwickeln, Wissen teilen, Wissen bewahren usw.) in den Prozess integriert werden.

Den Nutzen von Wissensmanagement bewerten

Ein solches, auf einem vorhandenen Qualitätsmanagement-System aufbauendes prozessorientiertes Wissensmanagement beantwortet darüber hinaus die oft heikle Frage nach dem Nutzen von Wissensmanagement auf recht handfeste und damit in vielen Fällen überzeugende Art und Weise: Ziel eines prozessorientierten Wissensmanagements ist es in erster Linie, die

Prozessleistung zu verbessern – eine Veränderung, die zu einem großen Teil durch die im Rahmen des Qualitätsmanagements bereits definierten Prozesskennzahlen gemessen werden kann.

Diese quantitativen Prozesskennzahlen, ergänzt um wissensorientierte Kennzahlen (z.B. zu Bearbeitungs- oder Wartezeiten), lassen sich außerdem kombinieren mit einer qualitativen Beurteilung der im Prozess Tätigen hinsichtlich der Verfügbarkeit notwendiger Wissensressourcen, der direkten Anwendbarkeit des bereitgestellten Wissens usw.

Qualitäts- und Wissensmanagement jenseits der Prozessorientierung

Ein ausgewogenes Qualitätsmanagement richtet seinen Fokus nicht ausschließlich auf die Geschäftsprozesse, sondern auch auf die Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter im Prozess. Hier liegt ein zweiter konkreter Ansatzpunkt zur sinnvollen Integration von Qualitäts- und Wissensmanagement. Denn Wissenstransfer – egal, ob schriftlich in Datenbanken und Dokumenten oder mündlich zwischen Personen – braucht Transparenz: Transparenz über Verantwortlichkeiten und Aufgaben, Transparenz über Abläufe und Strukturen, Transparenz über Kompetenzen. Klare Stellenbeschreibungen sowie Aufgaben- und Kompetenzprofile sind hierfür eine wichtige Grundlage – die wiederum ein sorgfältig gepflegtes Qualitätsmanagement-System bietet.

Aufgabenprofile lassen sich erweitern zu stellenbezogenen Kompetenzprofilen: Welche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz ist erforderlich, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen? Das so entstandene Soll-Kompetenzprofil dient dann als Grundlage zweier Fragebögen zur Selbst- und Fremdeinschätzung der jeweiligen Stelleninhaber, letzteres durch den Vorgesetzten, gegebenenfalls unterstützt durch einen Vertreter aus der Personalabteilung. Beide Sichtweisen werden in einem Mitarbeitergespräch gegenübergestellt, diskutiert und letztlich abgeglichen, so dass am Ende ein von beiden Seiten akzeptiertes Ist-Kompetenzprofil des Mitarbeiters steht.

Nebenprodukte dieser Arbeit können zum einen die notwendigen Informationen zum Aufbau von Gelben Seiten oder Expertenverzeichnissen sein (Ist-Kompetenzprofile) sowie zum anderen die Identifikation wichtiger Wissensträger im Unternehmen.

Ein Abgleich von Soll- und Ist-Kompetenzen zeigt dann etwaige Kompetenzlücken und damit Qualifizierungsbedarfe des jeweiligen Mitarbeiters auf, und zwar konkret auf die Erfüllung seiner Arbeitsaufgaben bezogen. Darauf basierend kann nun ein zielorientierter individueller Qualifizierungsplan für die nächsten sechs oder auch zwölf Monate verabschiedet werden – auch dies im Dialog und schließlich im Konsens zwischen Vorgesetztem, Mitarbeiter und Personalentwickler.

Die Kombination von Grundlagen aus dem Qualitätsmanagement mit Werkzeugen des Wissensmanagements führt so zu einem praxis- und zielorientierten Kompetenzmanagement und in der Konsequenz zu einer (kosten-) bewussten Personalentwicklung.

Fazit:

„Qualitätsmanagement braucht Wissensmanagement – und Wissensmanagement ist Qualitätsmanagement.“
Erinnern Sie sich? Diesen Leitsatz hatte ich vor nunmehr fast fünf Jahren einem früheren Artikel zum selben Thema vorangestellt. Die hier dargestellten Überlegungen liefern also keine wirklich neuen Erkenntnisse. Und doch scheinen sie erstaunlicherweise in vielen Ohren neu zu klingen. So hatten mich einige Vorträge auf der Knowtech 2003 mit der Aussage überrascht, in der Prozessorientierung eine innovative Herangehensweise an das Wissensmanagement entdeckt zu haben.

Vielleicht ist dies tatsächlich der Fall. Denn in den letzten Jahren hat Wissensmanagement vielerorts an Bodenhaftung verloren. Wurde als wichtigstes Motiv für Wissensmanagement in einer Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation aus dem Jahr 1997 [2] noch eine verbesserte Produktqualität genannt, kommt diese Motivation in einer Studie des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung aus dem vergangenen Jahr [3] gar nicht mehr vor. Hier beherrschten Motive rund um die Themen Information und Wissen selbst das Bild: an erster Stelle der Wunsch, die Weitergabe von Wissen an neue Mitarbeiter zu verbessern, dicht gefolgt von dem Ziel, Wissen im Unternehmen besser zu integrieren. Das Thema Wissensmanagement kreiste um sich selbst, weitgehend losgelöst von konkreten Anforderungen und Zielen, vom praktischen Arbeitsumfeld und von anderen organisatorischen Schwerpunktthemen, wie eben dem Qualitätsmanagement.

Daher ist es zu begrüßen, wenn im Zuge der Bemühungen, die vielfältigen in den Unternehmen eingesetzten Managementsysteme zu einem einheitlichen System zu integrieren, auch das Wissensmanagement aus seiner um sich selbst kreisenden Isolation befreit wird. Die Integration mit einem vorhandenen Qualitätsmanagement ist nahe liegend und für beide Seiten vorteilhaft: Für das Wissensmanagement bieten sich im Qualitätsmanagement zahlreiche konkrete Ansatzpunkte und das Qualitätsmanagement kann durch die Einbindung von Werkzeugen und Methoden des Wissensmanagements kontinuierlich verbessert werden.

Literatur:

[1] Vollmar, G.: Qualitätsmanagement braucht Wissensmanagement. In: wissensmanagement 2/1999.

[2] Bullinger, H.-J./Wörner K./Prieto J.: Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends. Stuttgart: Fraunhofer IAO 1997.

[3] Edler, J.: Wissensmanagement in der deutschen Wirtschaft. Karlsruhe: Fraunhofer ISI 2003.

Die Autorin:

((Foto liegt vor aus Heft 4/2004))

Gabriele Vollmar, M.A., ist stellvertretende Leiterin des Steinbeis-Transferzentrums Wissensmanagement & Kommunikation in Reutlingen und dort als Senior Consultant sowohl für Beratungsprojekte verantwortlich als auch für den Seminar- und Coaching-Bereich.

vollmar@wissensmanagement.net