

Knowledge Report

Wissensmanagement im Qualitätsmanagement

- KURZFASSUNG -

„Die vorliegende Studie liefert konkrete Hinweise auf die speziellen Anforderungen von und Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement aus Sicht des Qualitätsmanagements“

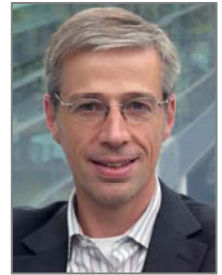
Bezug: www.know-center.at
www.succon.at/deutsch/service/download

Lieferung: elektronisch in PDF-Format

© 2008 Know-Center GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Know-Center GmbH, Graz. Dies gilt insbesondere für Verbreitung, Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Microverfilmungen und die Einspeicherungen und Verarbeitungen in elektronischen Systemen.

center . graz
Know



von
**Klaus
Tochtermann**

und
**Werner
Schachner**



SUCCON

mit freundlicher
Unterstützung von:



insbesondere von
Anni Koubek

**Know-Center
GmbH**

Inffeldgasse 21a
8010 Graz
Österreich
www.know-center.at

Leider lässt die deutsche Sprache eine gefällige, geschlechtsneutrale Formulierung oft nicht zu. Soweit im vorliegenden Druckwerk personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, dient dies der leichteren Lesbarkeit. Diese Bezeichnungen beziehen sich jedoch stets auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

INHALT

Erweiterte Management Summary	4
Der Studiensteckbrief	4
Die wichtigsten Erkenntnisse	7
Die an der Studie beteiligten Organisationen	12
Die Autoren der Studie	15

Inhaltsverzeichnis der Langversion des Endberichts:

INHALT	
Management Summary	4
Der Studiensteckbrief	4
Die wichtigsten Erkenntnisse	5
Hintergrundinformation zur Studie	8
Auslöser & Inhalte	8
Fokus & Grundlage	8
Ablauf	10
Studienteilnehmer	13
Die Ergebnisse der Studie	15
Kapitel 1: Die Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement	15
1.1 Die Definition von Wissen	15
1.2 Die Eigenschaften von Wissen	16
1.3 Die Bedeutung von Wissensmanagement	17
Kapitel 2: Wissensmanagement im Kontext von Qualitätsmanagement	20
2.1 Die Bedeutung einzelner Wissensgebiete	20
2.2 Die Bedeutung einzelner Wissensgebiete innerhalb der QM-Phasen	24
2.3 Die Kernaufgaben im Wissensmanagement	28
2.4 Die Voraussetzungen für Wissensmanagement	31
2.5 Die Erfolgsindikatoren zu Wissensmanagement	35
2.6 Die Erfolgsbefähiger zu Wissensmanagement	40
Kapitel 3: Wissensmanagement in Unternehmen – Status Quo	44
Anhang zu den Ergebnissen der Studie	47
Anhang 1: Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsindikatoren	47
Anhang 2: Wichtigkeit der einzelnen Erfolgsbefähiger	49
Die an der Studie beteiligten Organisationen	50
Die Autoren der Studie	53

Erweiterte Management Summary

Die vorliegende Studie gibt Hinweise darauf, wie Qualitätsmanager die Begriffe „Wissen“ und „Wissensmanagement“ interpretieren. Sie zeigt weiters auf, welches Wissen aus Sicht der Praxis in welchen Phasen des Qualitätsmanagements (mit Bezug auf die Unternehmensqualität) eine wesentliche Rolle spielt.

Die vorliegende Studie beleuchtet darüber hinaus die speziellen Anforderungen an und Herausforderungen von Wissensmanagement im Kontext des Qualitätsmanagements. Sie gibt Hinweise auf die Kernaufgaben des Wissensmanagements im Kontext des Qualitätsmanagements, ebenso wie auf die aus Sicht der Praxis diesbezüglich relevanten Erfolgsindikatoren.

In der vorliegenden Expertenstudie wird das Thema Wissensmanagement unabhängig von konkreten Lösungen betrachtet.

Der Studiensteckbrief

Teilnehmer:

Basisstudie

100 Praxis-Experten unterschiedlicher Disziplinen österreichischer Unternehmen

Vertiefende Studie

20 Qualitätsmanagement-Experten österreichischer Unternehmen in leitender Position

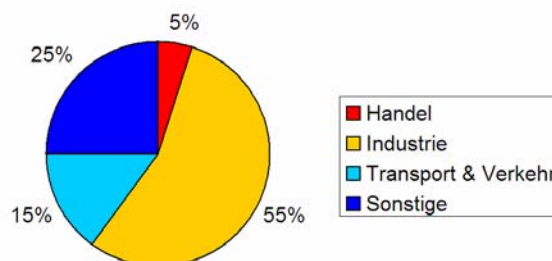


Abbildung: Branchenzugehörigkeit der Studien-Teilnehmer

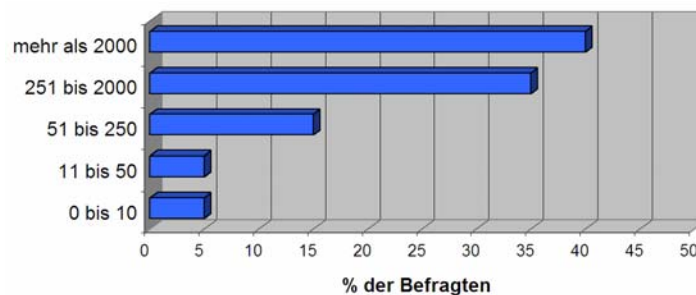


Abbildung: Unternehmensgröße der Teilnehmer nach Mitarbeitern

	<p><u>Interpretation der Studienergebnisse</u></p> <p>10 Experten des Qualitätsmanagements, welche bereits an Phase II aktiv beteiligt waren (Aufzählung in alphabetischer Reihenfolge):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANGELE Norbert / voestalpine Stahl Service Center GmbH ▪ GRILL Matthias, Dr. / agroVet GmbH ▪ KOUBEK Anni, Dr. / Quality Austria - Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH ▪ MÜLLER Heinz, DI / Österreichische Banknoten und Sicherheitsdruck GmbH ▪ NIRSCHL Franz, DI / Austro Control GmbH ▪ RIESER Herbert / ÖBB ▪ SCHACHNER Werner, Dr. / SUCCON Management- und Organisationsentwicklung ▪ TAUPE Albert / SCHENKER & CO AG ▪ WIENINGER Gerhard, Ing. / SIMEA GmbH ▪ TEUFNER Erwin, Dipl. Ing. / Alcatel-Lucent Austria AG
<p>Kernthema:</p>	<p>Wissensmanagement im Kontext des Qualitätsmanagements</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition von Wissen und Wissensmanagement ▪ Anforderungen an und Herausforderungen von Wissensmanagement ▪ Kernaufgaben des Wissensmanagements ▪ Erfolgsindikatoren und Erfolgsbefähiger von Wissensmanagement
<p>Fokus:</p>	<p>Faktoren „Mensch“ und „Organisation“ (Lösungs-unabhängig)</p>
<p>Ablauf:</p>	<p>Oberste Prämisse im Rahmen der Durchführung der vorliegenden Marktstudie war es, Erkenntnisse über Qualitätsmanagement als Anwendungsfeld für Wissensmanagement aus Sicht der Praxis zu gewinnen. Um dies zu gewährleisten wurde folgendes 3-Phasen Konzept zur Durchführung der Studie gewählt:</p> <p>Phase I: Im ersten Schritt erfolgte eine schriftliche Kurzbefragung von 100 Experten und am Thema Wissensmanagement Interessierten aus österreichischen Unternehmen zu den Themen „Wissen“ und „Wissensmanagement“.</p> <p>Phase II: Auf Basis der Ergebnisse aus Phase I wurde ein umfassender Fragebogen entworfen, welcher in Phase II im Rahmen einer vertiefenden Expertenbefragung im Fokusthema „Qualitätsmanagement“ zum Einsatz kam. Sowohl der gesamte Aufbau und die gesamte Gliederung dieses Fragebogens, wie auch die im Detail gebotenen Antwortalternativen leiteten sich aus den Erkenntnissen der vorgelagerten Befragung (Phase I) ab. Mithilfe dieses Vorgehens war es möglich, für die gesamte Studie ein hohes Maß an Objektivität und vor allem Praxisnähe zu erreichen. Phase zwei erfolgte unter aktiver Einbindung 20 hochqualifizierter und erfahrenen Qualitätsmanagement-Experten aus der Praxis.</p> <p>Phase III: Um höchste Praxisnähe zu garantieren erfolgte die vertiefende Diskussion und Interpretation der Umfrageergebnisse aus Phase II im Rahmen eines</p>

	<p>Intensivworkshops unter Teilnahme ausgewählter Qualitätsmanagement-Experten der Praxis.</p> <p>Phase IV: Den Abschluss der Studie bildete schließlich die umfassende Dokumentation und Verdichtung der Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Phasen II und III in Form des vorliegenden Knowledge Reports.</p>
Zeitraum:	2008
Durchführung:	Know-Center GmbH und SUCCON Management- und Organisationsentwicklung mit freundlicher Unterstützung der Quality Austria
Autoren:	Prof. Dr. Klaus Tochtermann Dr. Werner Schachner
Umfang/Format:	<p>Kurzversion: 15 Seiten/A4 (kostenlos in PDF-Format erhältlich)</p> <p>Langversion: 53 Seiten/A4 (zum Preis von € 180,- zzgl. USt. von dzt. 20% in PDF-Format erhältlich)</p>

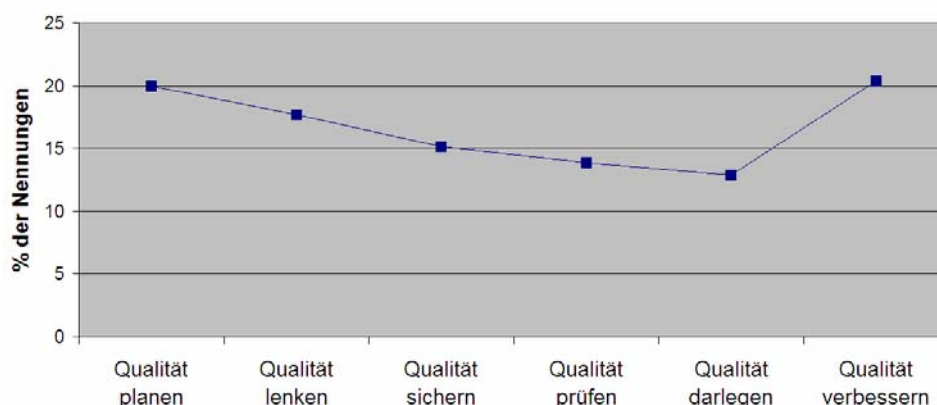
Die im Folgenden aus der Langversion des Endberichts zur Expertenstudie „Wissensmanagement im Qualitätsmanagement“ auszugsweise präsentierten Abbildungen stellen jeweils das Ergebnis der schriftlichen Umfrage aus Studien-Phase II dar. Die weiters dargestellten, wichtigsten Erkenntnisse in textueller Form entspringen primär der Expertendiskussion aus Studien-Phase III und sind ident mit dem Text aus dem Management-Summary der Langversion des Endberichts.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Theorie und Praxis zu Wissensmanagement liegen im Kontext von Qualitätsmanagement eng beieinander. Die strategische Dimension von Wissensmanagement wird jedoch stark unterschätzt oder nicht erkannt • „Wissensmanagement in der Theorie“ und „Wissensmanagement in der Praxis“ liegen (inhaltlich) im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement eng beieinander (siehe Abbildung 11a). Die operative Dimension von Wissensmanagement (von der Identifikation des benötigten Wissens bis hin zu dessen Bewahrung) wird in der Praxis größtenteils erkannt. Dessen strategische Komponente (Wissensziele, Wissensbewertung) wird allerdings stark vernachlässigt bis gar nicht berücksichtigt (siehe dazu Abbildungen 11a, 14a und 15). Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert die Integration des Wissensthemas in das gesamte Organisationsgeschehen. Dies gelingt umso besser, je ganzheitlicher Wissensmanagement als Querschnittsthema definiert und in die Unternehmensstrategie verankert wird. Dazu wiederum ist die Definition konkreter, erfolgsorientierter Wissensziele notwendig: Einerseits zur Orientierung, andererseits als Maßstab zur Evaluierung sowie als Basis ständiger Verbesserung.

Die Wissensnutzung ist kein Selbstläufer • Die Notwendigkeit einer aktiven Unterstützung von Mitarbeitern bei der Nutzung vorhandenen Wissens wird in der Praxis stark unterschätzt (siehe Abbildung 11a). Es genügt in keinster Weise, Wissen „lediglich“ zur Verfügung zu stellen. Langfristig erfolgreiches Wissensmanagement braucht ständigen und durchgehenden „Support“, auch in der Phase der Wissensnutzung.

„Qualität planen“ und „Qualität verbessern“ sind die wissensintensivsten Phasen im Qualitätsmanagement. Die Bedeutung der Phase „Qualitätsdarlegung“ wird unterschätzt • Die Phasen „Qualität planen“ und „Qualität verbessern“ sind die wissensintensivsten Phasen im Qualitätsmanagement (siehe Abbildung 13a). Je höhere Anstrengungen im Sinne von Wissensmanagement in diesen Phasen unternommen werden, umso weniger „Reibungspunkte“ lassen sich in den restlichen Phasen des Qualitätsmanagements (Lenkung, Sicherung, Prüfung und auch Darlegung von Qualität) erwarten. In der Regel lässt sich in Folge der Gesamtaufwand für Wissensmanagement reduzieren sowie die Wirkung von Wissensmanagement im Qualitätsmanagement erhöhen. Aus Sicht des Wissensmanagements wird die Wichtigkeit der Phase „Qualität darlegen“ tendenziell unterschätzt. Insbesondere deshalb, da diese Phase gezielt dazu genutzt werden kann, eine optimale Wissens-/Informationsbasis (Kennzahlen und Soffacts) für die Phase der Qualitätsverbesserung zu schaffen.

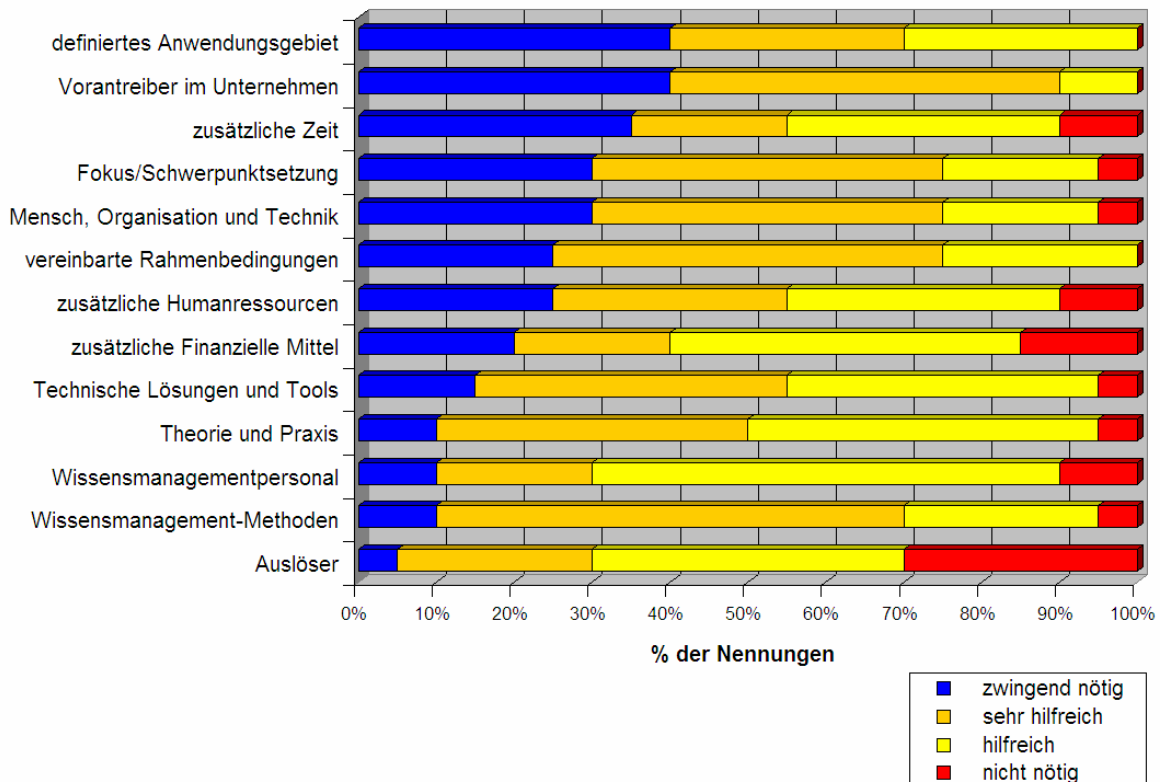


Anzahl der Befragten: 20
Anzahl der Nennungen: 310

Abbildung 13a: Die Wichtigkeit von Wissen in den Phasen des Qualitätsmanagements (relativ nach Anzahl der Nennungen)

Wissensmanagement im Qualitätsmanagement besitzt „Enabler-Charakter“ • Die Strukturierung sowie das Nutzbarmachen von Wissen stehen an der Spitze der Kernaufgaben zu Wissensmanagement im Qualitätsmanagement (siehe Abbildungen 14a und 14b). Die Erzeugung und Weiterentwicklung von Wissen wird nicht als primäre Aufgabe von Wissensmanagement im Qualitätsmanagement empfunden, sondern als Kernaufgabe der jeweiligen Fachbereiche gesehen. In diesem Umfrageergebnis spiegelt sich das Selbstverständnis des Qualitätsmanagements an sich wider: Qualitätsmanager sehen sich großteils als Systementwickler und Systemerhalter („Enabler“). Dementsprechend dient Wissensmanagement im Kontext von Qualitätsmanagement aus QM-Praxissicht der Schaffung und Sicherung einer Umgebung, in der Qualitätsrelevantes Wissen in Organisationen – im Speziellen in den Management- und Fachbereichen von Organisationen – bestmöglich entstehen und gedeihen kann. In Erfüllung dieser Enabler-Funktion darf jedoch innerhalb der QM-Abteilung selbst die (Weiter-) Entwicklung von Wissen speziell zum Qualitätsmanagement nicht außer Acht gelassen werden.

Der Mensch steht im Mittelpunkt von Wissensmanagement, nicht die Technik • Eine ausgewogene Kombination von Mensch, Organisation und Technik ist für Wissensmanagement im Qualitätsmanagement sehr hilfreich (siehe Abbildung 16a). Technische Lösungen und Tools stehen dabei jedoch nicht im Mittelpunkt, sondern der „Faktor Mensch“. In Bezug auf IT-Elemente im Wissensmanagement sollten in der ersten Phase der Einführung von Wissensmanagement vorrangig die aktuell im Einsatz befindliche IT-Lösungen/–Tools aus Wissenssicht analysiert werden. Bereits das „Heben“ des Wissensmanagement-Potenzials vorhandener IT-Lösungen ermöglicht es in vielen Fällen, die für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement nötigen „Quick Wins“ rasch und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar zu realisieren.



Zusatznennungen (je eine Nennung)

- Die Bereitschaft der MA zum lebenslangen Lernen
- Commitment der obersten Leitung zu WM

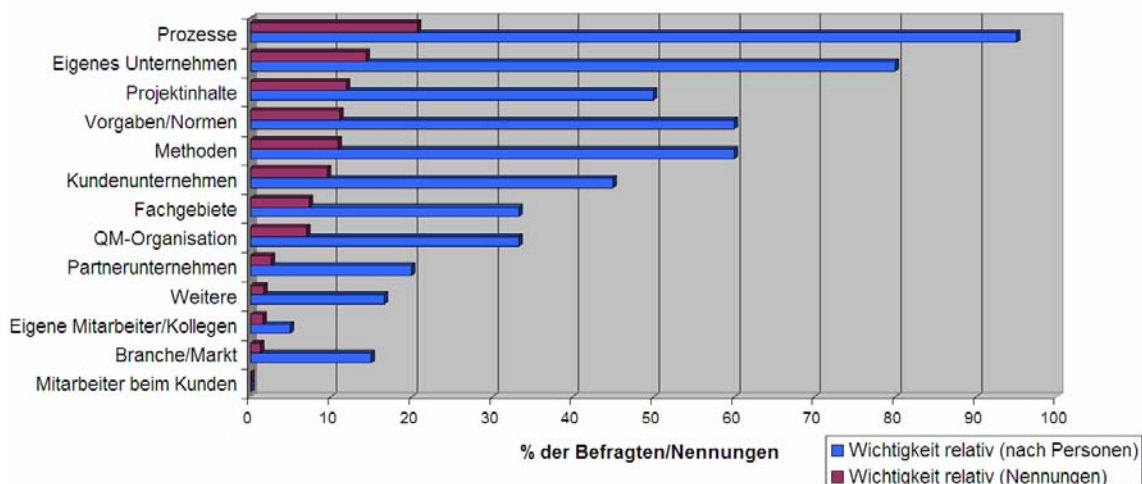
Anzahl der Befragten: 20
Anzahl der Nennungen: 260

Abbildung 16a: Voraussetzungen für Wissensmanagement (1)

Vorantreiber sind die zentrale Voraussetzung für Wissensmanagement im Qualitätsmanagement • Die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement sind Vorantreiber im eigenen Unternehmen (siehe Abbildung 16a). Einerseits sind Vorantreiber gefordert, die pro Wissensmanagement entscheiden und die dafür nötigen Ressourcen freigeben. Andererseits braucht es Vorantreiber, die Wissensmanagement selbst aktiv als „Vorreiber“ (be)treiben. Die Rolle der Vorantreiber erfordert zusätzliche Humanressourcen. Hierbei handelt es sich vorrangig jedoch nicht um „neue“ Humanressourcen (neue Mitarbeiter), sondern um den speziellen Einsatz/ die explizite Nutzung bestehender Humanressourcen. Die Entsprechende Fachkompetenz der Vorantreiber im Unternehmens-/Geschäftskontext gilt als Grundvoraussetzung für die nötige Akzeptanz von Wissensmanagement bei den Mitarbeitern.

Nicht jeder Mitarbeiter der QM-Abteilung/im Unternehmen muss Wissensmanager sein • Das umfassende Zusammenspiel von Theorie und Praxis ist für Wissensmanagement im Qualitätsmanagement nicht zwingend nötig (siehe Abbildung 16a). Auch besitzen nur wenige Qualitätsmanager eine Ausbildung zu Wissensmanagement (siehe Abbildung 23). Dieses Ergebnis ist unter anderem damit zu begründen, dass funktionierendes Wissensmanagement nicht bei allen Beteiligten detailliertes Wissensmanagement Know-how voraussetzt. Die zentralen Vorantreiber und Schlüsselakteure im Wissensmanagement sind gefordert, in Form von gezielten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, fundierte Kenntnis über Modelle, Aspekte, Möglichkeiten etc. des Wissensmanagements zu erwerben. Bei allen weiters am Wissensmanagement Beteiligten (potenziell sind dies alle Mitarbeiter eines Unternehmens) ist „lediglich“ das nötige Bewusstsein hinsichtlich des Nutzens von Wissensmanagement zu schaffen. In diesem Sinne sollte das Thema Wissensmanagement als ergänzender und stets wiederkehrender Teilbereich in bereits bestehende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (zum Qualitätsmanagement) aufgenommen werden. Wissensmanagement als Management- und Führungsthema ist mit Blick auf die Unternehmensqualität auf Führungsebene zu verankern, in das bestehende Managementsystem zu integrieren und im Detail stets organisations- und situationsspezifisch zu definieren und auszugestalten.

Wissen über Prozesse und das eigene Unternehmen steht im Mittelpunkt • Wissen zu Prozessen/über Prozesse (Prozesse, Schnittstellen, Entwicklungen etc.) ist gemeinsam mit Wissen über das eigene Unternehmen/zum eigenen Unternehmen (Vision, Struktur, Produkte, Stärken/Schwächen etc.)



Anzahl der Befragten: 20
Anzahl der Nennungen: 310

Abbildung 12a: Die Wichtigkeit der einzelnen Wissensgebiete im Qualitätsmanagement (relativ nach Anzahl der Befragten)

Kerngegenstand von Wissensmanagement im Qualitätsmanagement (siehe Abbildungen 12a und 12b). In diesem Umfrageergebnis spiegeln sich die prozessorientierte Sichtweise sowie der Trend zu integrierten Ansätzen im Qualitätsmanagement wider. Die Konzentration auf die Sicherung und Steigerung der Unternehmensqualität und damit verbunden auf die Prozesssicherheit“ stellt im Zusammenhang mit Wissensmanagement im Qualitätsmanagement die Basis für den Anstieg der Produkt- und Dienstleistungsqualität von Organisationen dar.

Wissen über Kunden ist nicht in allen Phasen des Qualitätsmanagements wichtig • Wissen über das Kundenunternehmen steht aus Sicht von Wissensmanagement im Qualitätsmanagement nicht – wie etwa Wissen über Prozesse oder das eigene Unternehmen – in allen Phasen des Qualitätsmanagements im Zentrum (siehe Abbildungen 13b und 13c). Wissen über Kunden besitzt vorrangig in den Phasen „Qualität planen“, „Qualität darlegen“ sowie „Qualität verbessern“ hohe Bedeutung und ist somit auch speziell in diesen Phasen bereitzustellen.

Die Bedeutung von Methodenwissen zum Wissensmanagement wird ebenso unterschätzt wie jene von Wissen zu Partnerorganisationen • Methodenwissen ist ein gewichtiger Inhalt von Wissensmanagement im Qualitätsmanagement (siehe Abbildung 12a). Im Zusammenhang mit Methodenwissen wird die Bedeutung der Methoden des Wissensmanagements tendenziell unterschätzt. Alleine mit den Methoden des Qualitätsmanagements lassen sich nicht sämtliche Aspekte des Wissensmanagements abdecken. Dem Wissen über Partnerorganisationen wird im Zusammenhang mit Wissensmanagement im Qualitätsmanagement eher zu geringe Bedeutung beigemessen. Im Hinblick auf die unter heutigen Marktbedingungen geforderte Vernetzung von Organisationen (Stichworte: Konzentration auf Kernkompetenzen, Flexibilität) wird die Bedeutung von Wissen über Partnerorganisationen zur Sicherung und Steigerung der Unternehmensqualität – im Sinne von „Netzwerkqualität“ - tendenziell unterschätzt.

Wissensmanagement-Erfolg entsteht primär in den Bereichen „Führung“, „Mitarbeiter“ sowie „Prozesse“ und zeigt sich an den Schlüsselergebnissen einer Organisation • Der Erfolg von Wissensmanagement begründet sich - in grober Anlehnung an das EFQM-Modell - vorrangig auf Erfolgsfaktoren aus den Bereichen „Führung“, „Mitarbeiter“ und „Prozesse“ (siehe Abbildungen 20 und 21). Neben der Schaffung einer offenen, integrativen Unternehmenskultur ist die Integration von Wissensmanagement in bestehende Arbeitsabläufe zentraler Enabler für den Erfolg von Wissensmanagement. Die Wichtigkeit der „Vergütung“ aktiver Beiträge zum Wissensmanagement (z.B. in Form von Wertschätzung oder sonstiger Vorteile) wird als zentraler Motivationsfaktor im Wissensmanagement tendenziell unterschätzt (siehe Abbildung 22).

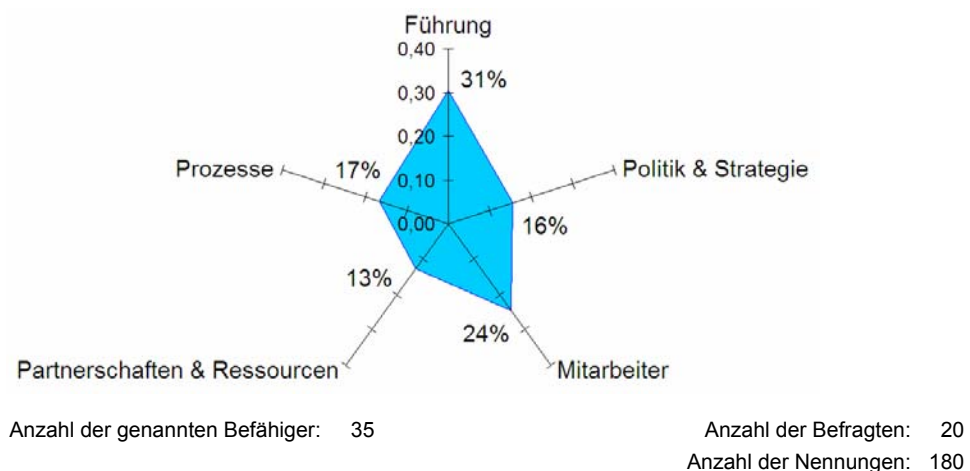


Abbildung 20: Verteilung der Erfolgsbefähiger für Wissensmanagement im EFQM-Modell
(In Anlehnung an EFQM kategorisiert)

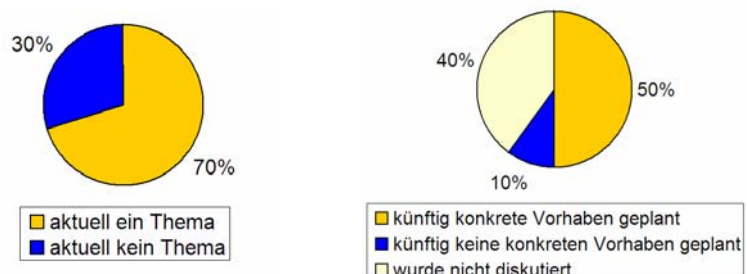
Der Erfolg von Wissensmanagement ist - ebenfalls in grober Anlehnung an das EFQM-Modell – in breitem Maße an den Schlüsselergebnissen einer Organisation ablesbar (siehe Abbildung 17). Wissensmanagement wirkt zwar in erster Linie insbesondere auf Ebene der Mitarbeiter, in Folge jedoch direkt oder indirekt (über die Ebenen der Kunden oder der Gesellschaft) auf die Schlüsselergebnisse einer Organisation. Der Erfolg von Wissensmanagement sollte demnach – unter Berücksichtigung zeitlicher Aspekte – anhand sämtlicher Indikator-Bereiche nach EFQM bewertet werden. Mit geringster Zeitverzögerung ist dies auf Mitarbeiterebene möglich, mit längerer Zeitverzögerung auf Ebene der Kunden und Schlüsselergebnisse sowie mit tendenziell längster Zeitverzögerung auf Ebene der Gesellschaft.

Wissen ist in Kontext gebrachte, handlungs- und entscheidungsrelevante Information • Wissen ist Information, die in einem bestimmten Kontext Handlungs- und Entscheidungsrelevanz besitzt (siehe Abbildung 9). Die sinngemäße Nutzung von Wissen (über Personen und Organisationen hinweg) ist nur dann möglich, wenn Wissen gemeinsam mit Informationen über den Kontext in welchem es entstanden ist präsentiert und transferiert wird. Der Kontext ist somit der Schlüssel zu „geteiltem“ Wissen. Neben dem eigentlichen „Kernwissen“ gilt es deshalb im Wissensmanagement stets auch die entsprechende Kontextinformation zu managen. Dabei ist insbesondere auf die Qualität der Abrufbarkeit von Kernwissen und Kontextinformation zu achten. Hohe Qualität zeichnet sich hier durch eine einfache, für jedermann verständliche, rasche Abrufmöglichkeit aus. Dies gilt sowohl für dokumentiertes Wissen als auch für das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter.

Wissen ist stets an Personen gebunden • Es sind immer die Menschen, die in Verbindung mit der Entstehung von Wissen den Kontext wahrnehmen sowie im Rahmen der Nutzung von Wissen den Kontext interpretieren und bewerten. Wissen ist deshalb stets an Personen gebunden (siehe dazu Abbildung 10). Die Qualität im Wissensmanagement hängt somit maßgeblich auch von der Kompetenz der am Wissensmanagement Beteiligten ab. Nicht nur von deren Fachkompetenz, sondern im Speziellen von deren Kompetenz, sich aktiv und zielorientiert am Wissensmanagement zu beteiligen. Durch gezielte Verbesserung dieser Kompetenz sowie gezielte Motivation lässt sich die Wirkung von Wissensmanagement in Organisationen auf Ebene der Mitarbeiter am ergiebigsten steigern.

Wissensmanagement ist ein hochrelevantes Thema im Qualitätsmanagement • Wissensmanagement ist im Kontext des Qualitätsmanagements aktuell und auch künftig ein hochrelevantes Thema (siehe Abbildung 23). Konkrete Aktivitäten hierzu werden jedoch häufig bewusst oder unbewusst nicht als solche bezeichnet. Wissensmanagement-Aktivitäten werden in einzelnen Unternehmensbereichen anfangs oft „verdeckt“ durchgeführt, um damit vorrangig eigene Ziele zu verfolgen. Bewusstseinsbildung, Schaffung von Transparenz sowie die Abstimmung/Koordination konkreter Aktivitäten und Vorgehensweisen zum Wissensmanagement sind deshalb wesentliche Maßnahmen, um die Wirkung von Wissensmanagement in Organisationen zu steigern.

Wissensmanagement im Qualitätsmanagement:



Anzahl der Befragten: 20

Ausschnitt aus Abbildung 23: Status Quo zum Thema Wissensmanagement (Person/Organisation)

Die an der Studie beteiligten Organisationen

Know-Center | Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement

Auftraggeber der vorliegenden Studie



Das Know-Center ist Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement. Es zählt mit seinen knapp 50 Mitarbeitern zu den führenden wirtschaftsnahen und anwendungsorientierten Forschungsinstitutionen im Bereich Wissensmanagement in Europa. Es versteht sich als IT-Innovationsschmiede an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Das Know-Center agiert seit seiner Gründung im Jahr 2001 als IT-Innovationsschmiede an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Es entwickelt in einem internationalen Netzwerk hoch innovative Wissensmanagement-Lösungen mit und für Unternehmen der Wirtschaft. Die fachlichen Exzellenzen des Know-Center liegen in folgenden Bereichen:

- Konzeption und Umsetzung von IT-Infrastrukturen für wissensintensive Unternehmen (z.B. rollenbasierte Intranet-Portale)
- Konzeption und Umsetzung von Methoden zum Auffinden und zur inhaltsbasierten Analyse von Wissen in komplexen Wissensbeständen (z.B. Suche auf Basis von Ähnlichkeit zwischen Dokumenten)

Das Know-Center ist Partner des Österreichischen Kompetenzzentrenprogramms COMET. Die Beauftragung von Studien, wie die diesem Bericht zugrunde liegende, stellt für die Know-Center GmbH ein Instrument dar, um den für anwendungsorientierte Forschung nötigen, ständigen Kontakt in Richtung Wirtschaft zu halten.

Kontakt:

Know-Center GmbH
Inffeldgasse 21a/II, A-8010 Graz
Tel.: +43 (0)316 873 9251
E-mail: office@know-center.at
www.know-center.at

SUCCON | Management- & Organisationsentwicklung



Mit der Konzeption und Durchführung der vorliegenden Studie betraut.

Die SUCCON ist seit ihrer Gründung in 2005 als Beratungsunternehmen im Bereich der Management- und Organisationsentwicklung tätig. Im Kern der Dienstleistungen der SUCCON steht der Einsatz der Methode der Erfolgsdiagnose®. Mithilfe der Erfolgsdiagnose lässt sich die Logik, die hinter dem Erfolg eines jeweiligen Betrachtungsgegenstandes steht, erkennen (typische Betrachtungsgegenstände sind z.B. Unternehmen, Geschäftseinheiten, strategisch wichtige Projekte oder auch einzelne Business-Themen wie Wissens- oder Qualitätsmanagement). Die Erfolgsdiagnose, welche unter anderem auf den Prinzipien des EFQM-Modells gründet, dient dabei als Instrument zur systemischen, erfolgsorientierten Entwicklung und Steuerung.

Die SUCCON ist strategischer Partner der Know-Center GmbH, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, und in dieser Rolle verstärkt in Projekten zum Thema Wissensmanagement tätig.

Die SUCCON bietet ihre Leistungen schwerpunktmäßig in folgenden Anwendungsbereichen an:

- Strategieentwicklung und Strategieumsetzung
- Geschäftsmodellentwicklung und Geschäftsmodellrealisierung
- Entwicklung, Begleitung und Evaluierung von strategisch relevanten Projekten
- Analyse, Konzeption und Begleitung in Querschnittsthemen wie etwa Wissensmanagement, Innovationsmanagement, Qualitätsmanagement oder auch Projektmanagement
- IT-Entwicklungs- und Einführungsprozesse

Kontakt:

SUCCON Schachner &
Partner KEG
Inffeldgasse 21a
A-8010 Graz
Tel.: +43 (0)316 873 9270
E-mail: schachner@succon.at
www.succon.at

Quality Austria GmbH

Unterstützer der vorliegenden Studie.



Die Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH (www.qualityaustria.com) ist die Dachmarke der vier Organisationen ÖQS, ÖVQ, ÖQA und AFQM. Das Unternehmen ist nationaler Marktführer und Ansprechpartner in den Bereichen der Integrierten Managementsysteme und Branchenstandards. Die Leistungen der Quality Austria reichen von der Aus- und Weiterbildung im Bereich internationaler Managementtrends, der Zertifizierung von Qualitäts- und Managementsystemen über die Vergabe des Austria Gütezeichens bis hin zur Prämierung österreichischer Organisationen mit dem Austrian Quality Award für die konsequente Verfolgung der Excellence Prinzipien. Die Zusammenarbeit der Quality Austria mit IQNet, EOQ, EFQM und weiteren internationalen Organisationen sichert die Vermittlung von globalem Know-how und macht das Unternehmen zu einem kompetenten Partner. Weltweit kooperiert Quality Austria mit rund 100 Mitgliederorganisationen. Über 11.000 Organisationen in knapp 50 Ländern profitieren bereits davon. Quality Austria ist ein stabiler Faktor für wertvolle Synergien am Wirtschaftsstandort Österreich.

Auf Seiten der Quality Austria ist Frau **Dr. Anni Koubek** Ansprechperson zur vorliegenden Studie „Wissensmanagement im Qualitätsmanagement“. Anni Koubek studierte theoretische Physik an den Universitäten Graz und Hamburg. Sie war mehrere Jahre in der Grundlagenforschung aktiv (SISSA, Trieste und Univ. Cambridge). 1995 wechselte Sie in die angewandte Forschung, und übernahm 1996 eine Professur an der FH JOANNEUM, an der Sie in weiterer Folge ein Forschungszentrum (Zentrum für multimediales Lernen, ZML) gründete und aufbaute. 2003 wurde Sie als wissenschaftliche Direktorin der FH JOANNEUM berufen. Seit 2007 ist sie bei der Quality Austria für die Bereiche Innovation, Wissenschaft und Bildung verantwortlich. Dr. Anni Koubek ist erreichbar unter anni.koubek@qualityaustria.com.



Kontakt:

Quality Austria - Trainings,
Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH
Gonzagagasse 1/24
1010 Wien, Austria
Tel.: +43 (0)1 274 87 47
E-mail: office@qualityaustria.com

Die Autoren der Studie

Prof. Dr. Klaus Tochtermann



Prof. Klaus Tochtermann studierte Informatik an den Universitäten Kiel und Dortmund. Er habilitierte 2002 im Fach Angewandte Informationsverarbeitung. 1997 wechselte er an das Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung in Ulm wo er zuletzt Leiter des Bereichs Umweltinformationssysteme war. Seit 2001 ist er Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, seit 2004 auch Leiter des Knowledge Management Institut an der TU Graz sowie seit 2007 auch Leiter des Instituts für Vernetzte Medien am JOANNEUM RESEARCH in Graz.

Sie erreichen den Autor unter: ktochter@know-center.at

Dr. Werner Schachner



Dr. Werner Schachner studierte Betriebswirtschaft an den Universitäten Linz und Graz. Seit seiner Promotion zum Thema «Business-Value-Logic Mapping» beschäftigt er sich intensiv mit der Analyse und Entwicklung bedarfskonformer Geschäftsmodelle. Während seiner Tätigkeit als Senior Consultant im E-Business Kompetenzzentrum evolaris war er Lehrbeauftragter an der Karl-Franzens-Universität Graz (Informations- und Organisationsmanagement). 2003 wechselte er auf die Stelle eines Bereichsleiters im Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, in Graz. Seit 2005 ist der Begründer der Erfolgsdiagnostik® und Fachbuchautor Geschäftsführer der SUCCON Management- und Organisationsentwicklung (www.succon.at) sowie als strategischer Partner des Know-Center mit Aufgaben des Business Development für das Know-Center betraut.

Sie erreichen den Autor unter: schachner@succon.at