



# Wissen auf den ersten Blick

## Qualitätsmanagement-Reporting als Instrument des Wissensmanagements

Zur Organisation des Unternehmenswissens gehört für BMW, dass das Management qualitätsbezogenes Wissen zusammengefasst in Form von Q-Reports erhält. Auf dieser Basis könnte es strategische Entscheidungen treffen, doch für die Erstellung fehlen derzeit wissenschaftlich erprobte Methoden. Gemeinsam mit der TU Berlin hat der Autohersteller nun ein Konzept entwickelt, um das Qualitätsmanagement-Reporting zu standardisieren und so die Aussagekraft der Q-Reports zu steigern.

Tobias Gruber, Frank Krämer und Roland Jochem

**D**as Management Reporting stellt generell das zentrale Instrument zur Versorgung der Führungskräfte mit Informationen und Wissen zur Entscheidungsfindung dar. Es kann somit als Teilbereich des Wissensmanagements betrachtet werden. Studien belegen, dass Führungskräfte mit den aktuellen Reports nicht zufrieden sind [1, 2]. Beispielsweise werden nicht die gewünschten Inhalte abgebildet, und es kann keine eindeutige Steuerungsrelevanz aus den Reports abgeleitet werden, sodass sie nicht als Entscheidungs-

grundlage dienen können. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die Reports ohne erkennbare Systematik erstellt werden. Diese Herausforderungen für das Erstellen von Reports gelten auch für den spezifischen Anwendungsfall im Qualitätsmanagement.

### Was wollen Führungskräfte wissen?

Bisher existieren keine wissenschaftlich erprobten Methoden für den Prozess der „Versorgung der Führung mit Q-Informationen und Q-Wissen“. Das stellte auch BMW fest

und entwickelte zusammen mit der TU Berlin eine Vorgehensweise, nach der nun die Q-Reports erstellt werden.

Im ersten Schritt erfragte BMW im mittleren und oberen Management die Anforderungen der Empfänger von Q-Reports. Die Befragung ergab, dass über 50 Prozent der Führungskräfte wöchentlich durchschnittlich mehr als zehn Q-Reports erhalten. Als ein zentrales Problem wurde vielfach die inhaltliche Überschneidung genannt. Damit werden zum einen Ressourcen aufseiten der Ersteller verschwendet.

Zum anderen äußern über 90 Prozent der Befragten, dass durch inhaltliche Überschneidungen unnötiger Aufwand und Verwirrung entstehen. Daher sollten die Reports zentral gelenkt werden, und es sollte festgelegt werden, wer von wem wann wie viele Reports mit welchem Inhalt und Umfang erhält.

Der „reine“ Berichtersteller rückt dabei in den Hintergrund. Vielmehr verstehen ihn die Empfänger als Business-Partner und Berater hinsichtlich des Umgangs mit den Qualitätsergebnissen. 90 Prozent der Befragten fordern eine gezielte Kommentierung der dargestellten Inhalte. Die Kommentare sollen sich dabei bevorzugt auf das Hervorheben von Top-Themen, die Trendentwicklung und das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten konzentrieren. Ebenso fordern ca. 60 Prozent ein Management Summary, das die Kernbotschaften in einer kurzen, aussagekräftigen Zusammenfassung vermittelt und mögliche Handlungsempfehlungen bereitstellt.

Die Empfänger möchten die Q-Reports als Werkzeug bzw. Instrument zur aktiven Steuerung nutzen. Aktuell bewertet jedoch annähernd die Hälfte der Teilnehmer die Inhalte als nicht geeignet dafür. 66 Prozent der Befragten geben an, dass es notwendig ist, die Q-Reports einem Gremium oder Kreis des Unternehmens zuzuordnen und darin regelmäßig vorzustellen. So kann die benötigte Aufmerksamkeit beim Management erzeugt werden.

## Q-Reports mit System

Aus den Bedürfnissen der Empfänger der Q-Reports, aus Studien und Literatur zum Thema und aus der ISO 9001:2015 wurde im nächsten Schritt das Qualitätsmanagement-Reporting-Modell (QMR-Modell) entwickelt (Bild 1). Das Modell dient dazu, die Abläufe im QMR bedarfsgerecht zu strukturieren und zu den definierten Handlungsfeldern konkrete Methoden vorzugeben. Diese sollen bei der Entwicklung und dem regelmäßigen Erstellen von Q-Reports unterstützen und die Leitplanken vorgeben, um reproduzierbare Prozesse zu etablieren.

Der innere Teil des Modells stellt den Umgang mit den spezifischen Q-Informationen und dem Q-Wissen dar. Im ersten Schritt muss der Ersteller ermitteln, welche Qualitätsinformationen für die Empfänger, also die Führungskräfte, rele-

vant sind. Diese Informationen werden im nächsten Schritt bereitgestellt und durch eine gezielte Anreicherung zu Wissen verknüpft. Konkret: Kommentiert der Ersteller gezielt eine Information mit entscheidungsrelevanten Zusatzinformationen, so entsteht Wissen für den Empfänger – dieser Schritt fehlt in der Praxis meistens. Aktuell werden oft nur zusammenhangslose Daten dargestellt und keine spezifischen Informationen bzw. spezifisches Wissen, welches die Entscheidungsträger direkt unterstützen würde. Abschließend muss das so erzeugte Q-Wissen den Empfängern in geeigneter Form bereitgestellt bzw. übermittelt werden.

Im nächsten Schritt werden um den Kern des Modells die entsprechenden Handlungsfelder platziert. Diese legen den Grundstein für ein systematisches Vorgehen und die Entwicklung spezifischer Methoden. Die vier Handlungsfelder werden nachstehend beschrieben und die zugehörigen Aufgaben in Klammern dargestellt. Das Ziel ist, die Ersteller dahingehend zu befähigen, dem Management aussagekräftige Q-Reports bereitzustellen und eine echte Handlungsgrundlage zu bieten.

### 1. Organisieren und Strukturieren:

In diesem Teilbereich müssen die Rahmenbedingungen für die Q-Reports festgelegt werden (*Gestaltung und Organisation der Q-Reportlandschaft*). Dazu zählt unter anderem die genaue Definition und Abgrenzung des Betrachtungsgegenstands des

jeweiligen Q-Reports (*Festlegung des Betrachtungsgegenstands*). Die gezielte Orientierung an Unternehmensprozessen hat sich dabei als sehr wirkungsvoll erwiesen. Neben den einzelnen Q-Reports müssen auch das Zusammenspiel und die Abgrenzung der gesamten Q-Reportlandschaft betrachtet werden, sodass keine inhaltlichen Überschneidungen mehr auftreten.

Im nächsten Schritt werden die spezifischen Kundenanforderungen der Empfänger aufgenommen und strukturiert (*Anforderungsmanagement*). Dadurch wird sichergestellt, dass die Inhalte der Q-Reports die Erwartungshaltung der Empfänger erfüllen und als Entscheidungsgrundlage eingesetzt werden können. Darauf aufbauend werden die benötigten Q-Informationen ausgewählt und festgelegt (*Informationsmanagement*). Im letzten Schritt muss sichergestellt werden, dass die Ersteller diese Q-Informationen von Personen und Systemen auch tatsächlich erhalten. Dafür müssen die notwendigen Prozesse definiert werden (*Lieferantenmanagement*).

### 2. Erheben und Auswerten:

Im zweiten Teilbereich müssen zunächst die Qualität und Plausibilität der bereitgestellten Q-Informationen sichergestellt werden (*Qualitätssicherung*). Stehen die Q-Informationen zur Verfügung, so müssen sie methodisch analysiert werden, um belastbare Aussagen treffen zu können (*Analyse*). Die Resultate der Analysen sollen etwaige Auffälligkeiten aufzeigen und >>>

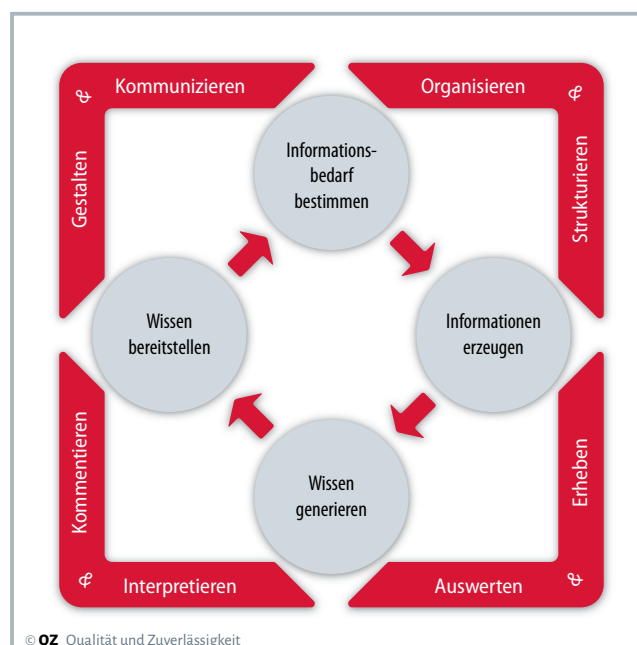


Bild 1. Das Qualitätsmanagement-Reporting-Modell

ggf. weiterführende Untersuchungen und Recherchen zu diesen Themengebieten anstoßen. Dadurch können wichtige Hintergrundinformationen gewonnen werden, die so oft in den Q-Reports vermisst werden (*Anstoß von weiterführenden Untersuchungen*).

### 3. Interpretieren und Kommentieren:

Durch das systematische Untersuchen und Auswerten der erhobenen Q-Informationen in dem vorgelagerten Teilbereich können Zusammenhänge erkannt und interpretiert werden (*Interpretieren*). Ebenso können z. B. durch Experteninterviews oder Prozessanalysen wichtige Zusatzinformationen gewonnen werden (*Recherche*). Ausgehend davon werden Botschaften an den Empfänger abgeleitet und formuliert. Diese weisen idealerweise bereits den Charakter von Handlungsempfehlungen auf (*Kommentierung*). Anschließend werden die Kernbotschaften des aktuellen Q-Reports zusammengefasst (*Management Summary*).

### 4. Gestalten und Kommunizieren:

Im letzten Teilbereich müssen die Q-Reports gestaltet werden. Die Darstellung der Inhalte stellt einen wichtigen Bestandteil im Gesamtprozess dar. Sie muss es ermöglichen, die wesentlichen Botschaften schnell zu erkennen (*Design*). Ebenso müssen die Vertriebswege geregelt werden, damit die gewünschte Akzeptanz und Anerkennung der Q-Reports im Unternehmen gewährleistet wird. Es genügt nicht, die Reports nur bereitzustellen. Sie müssen auch in bestehende Unternehmensgremien integriert werden, um die notwendige Präsenz zu erreichen (*Marketing und Vertrieb*).

Abschließend müssen sinnvolle Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Erstellern und Empfängern geschaffen werden. Ein regelmäßiger Austausch ist unerlässlich für eine kontinuierliche Verbesserung (*Kommunikation und Feedback*). Dieser Teil schließt den Kreislauf und liefert den notwendigen Input für den ersten Teilbereich, um den erneuten Durchlauf des zyklischen Vorgehensmodells zu initiieren und die gewonnenen Erkenntnisse aus den Feedbacks im Sinne von neuen Anforderungen mit aufzunehmen.

Im nächsten Schritt gilt es, den festgelegten Handlungsfeldern geeignete Methoden zu-

zuweisen, um die einzelnen Bausteine bestmöglich bearbeiten zu können. Dabei wird auf bestehende Methoden aus dem Qualitätsmanagement-Umfeld zurückgegriffen. Um den spezifischen Anforderungen des QMR-Kontexts gerecht zu werden, müssen die Methoden jeweils angepasst werden.

### Bestehende Methoden anpassen

Ein Beispiel dafür ist der Project Charter (Projektstartbrief), eine Methode aus dem Six-Sigma-Werkzeugkasten. Diese Methode wird zu Beginn eines Six-Sigma-Projekts eingesetzt und stellt die Vereinbarung zwischen den beteiligten Parteien dar, in der die gemeinsamen Erwartungen festgehalten werden. Für die Anwendung im QMR wird aus dem Project Charter der Q-Report Charter. Die Methode wird an die spezifischen Anforderungen angepasst. Im Handlungsfeld 1 wird dadurch die Aufgabe „Organisation und Gestaltung“ methodisch unterstützt und eine klare Definition und Abgrenzung der Q-Reports erreicht. Das Ergebnis des Q-Report Charter ist, dass eine schriftliche Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber, dem Kunden und dem Ersteller eines Q-Reports getroffen wird. Die gemeinsamen Erwartungen, der geforderte Betrachtungsbereich, Kernthemen und Formalitäten werden geklärt und schriftlich vereinbart.

Ein vorgefertigtes Template führt dabei die wichtigsten Punkte auf und dient als gemeinsames Arbeitsdokument der beteiligten Parteien. Durch die kollektive Dokumentation dieser zentralen Elemente bzw. Attribute der Q-Reports entsteht ein einheitliches Verständnis, und die Anforderungen werden beschlossen und schriftlich festgehalten. Bei wechselnden Rahmenbedingungen kann der Q-Report Charter unter Einbezug der beteiligten Personen jederzeit angepasst werden.

Im Zuge der aktuellen Entwicklungstätigkeiten werden eine Vielzahl von Methoden auf die spezifischen Anforderungen im QMR entwickelt und angepasst, um zukünftig die Ersteller von Q-Reports bestmöglich zu unterstützen. Bei der Anwendung des QMR-Modells innerhalb der BMW AG zeigen sich bereits erste Erfolge. Diese bestätigen, dass der methodische Ansatz geeignet ist, das Potenzial hinsichtlich der Kommunikation im Qualitätsmanagement besser auszuschöpfen. ■

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

- 1 Horváth & Partners (Hrsg.): KPI-Studie 2013 – Mehr DNA in Steuerung und Reporting. Stuttgart, 2014
- 2 Deloitte: Studie „Top Management Reporting“. München, 2013

### AUTOREN

**Tobias Gruber M. Sc.**, geb. 1987, ist Doktorand in der Abteilung Qualitätsmanagement für das Produktionsnetzwerk der BMW Group in München und Gastwissenschaftler am Fachgebiet Qualitätswissenschaft der TU Berlin.

**Dr.-Ing. Frank Krämer**, geb. 1963, war in verschiedenen Führungspositionen in verschiedenen Werken der BMW AG tätig. Derzeit ist er Leiter der Abteilung Qualitätsmanagement für das Produktionsnetzwerk der BMW Group.

**Prof. Dr.-Ing. Roland Jochem**, geb. 1964, ist Leiter des Fachgebiets Qualitätswissenschaft der TU Berlin und Leiter des Geschäftsfelds Qualitätsmanagement des Fraunhofer IPK.

### KONTAKT

Tobias Gruber  
T 0151 60195783  
Tobias.To.Gruber@bmw.de

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/1433133](http://www.qz-online.de/1433133)