

Qualitäts- und Wissensmanagement an den Schnittstellen öffentlicher Leistungsprozesse

Dr. Henning Schridde

Vortrag auf der Tagung der Deutschen Hochschule für
Verwaltungswissenschaften Speyer in Zusammenarbeit mit dem
Bundesministerium des Innern

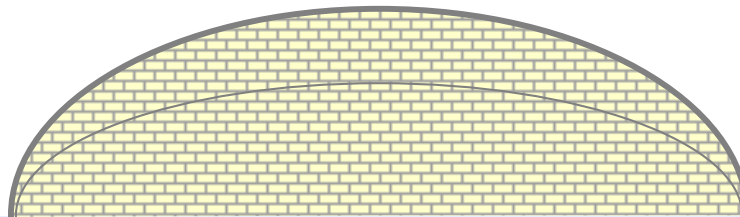
im Bundesrat

vom 08.-09.3.05

- 1) Einführung: Qualitäts- und Wissensmanagement**
- 2) Öffentliche Leistungsprozesse und wissensbasierte Politik**
- 3) Öffentliches Wissensmanagement**
- 4) Formen und Stufung des Wissenstransfers im Politik-Zyklus**
- 5) Wissensmanagement in und für öffentliche Leistungsprozesse**

Qualitätsorientierung als Brücke

- ordnungspolitische
Fundamentalismen
- “sinnentleerte”
Einführung neuer
Steuerungsinstrumente



- pragmatische
Reform-
koalitionen
- Gap zwischen
Makro- und
Mikroebene
überwinden

Qualitätskontrolle Qualitätsentwicklung

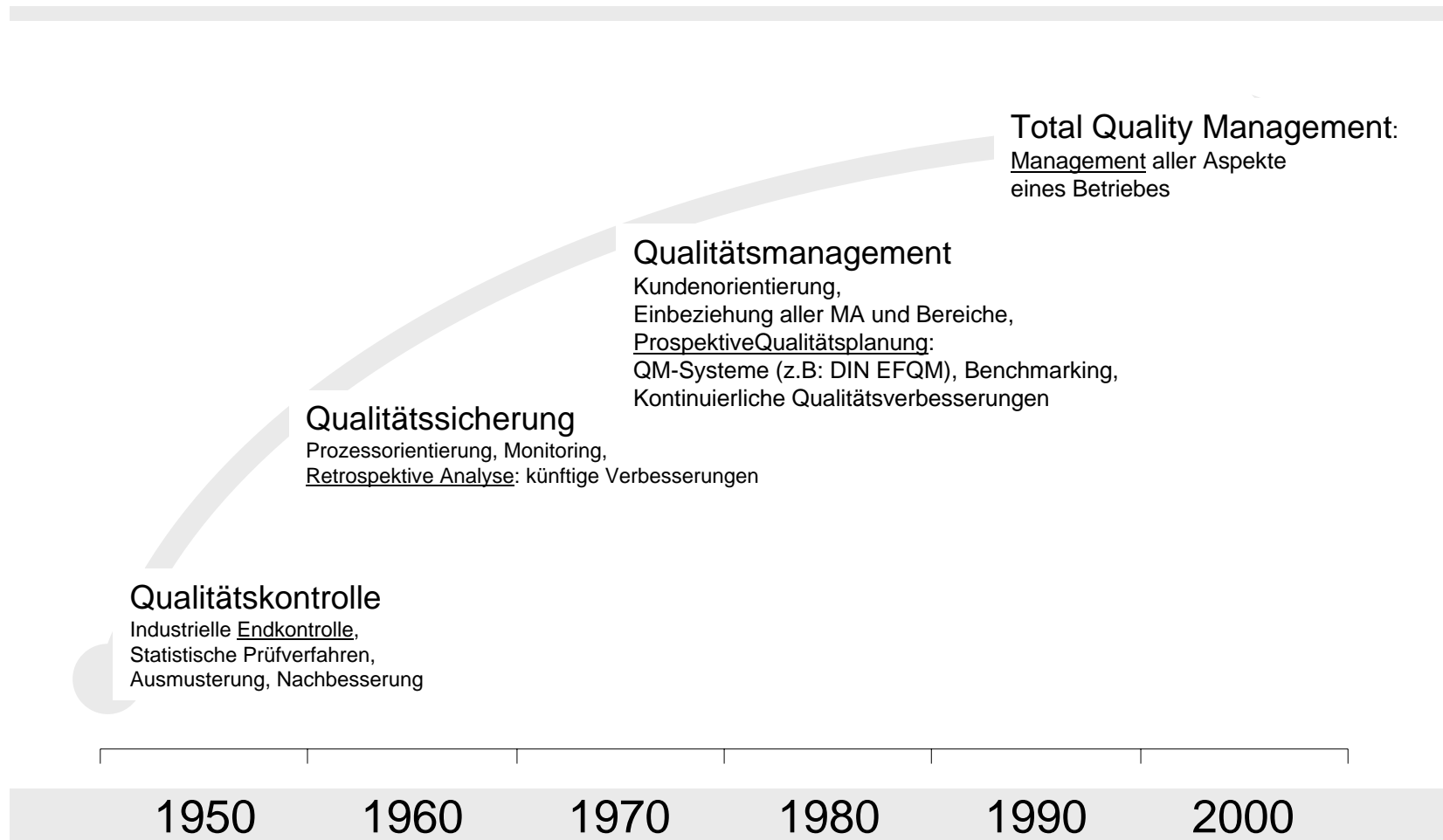
Schwerpunkt des QM
im öffentlichen Sektor:

- prüfen,
- kontrollieren,
- sichern,
- externe Qualitätsprüfung

Zukünftig:

- prospektive Planung
- Qualität entwickeln
- mehr interne
Qualitätsentwicklung

Von der Qualitätskontrolle zur Qualitätsentwicklung



⇒ **erweitertes Qualitätsverständnis**

- gesamter öffentlicher Leistungserstellungsprozess
 - institutionelles und politisches Umfeld

⇒ **Folge**

- konfligierende Erwartungen
- mehr Wissen erforderlich

⇒ **Wissensmanagement als integraler Bestandteil einer Qualitätsentwicklung im öffentlichen Sektor**

Aufgabe des Wissensmanagements:

- Wissen über die Umwelt der Organisation
- über ihre internen Abläufe
- auf eine Art und Weise aufzubereiten,
- so dass es zum Gegenstand organisatorischer Entscheidung werden kann und
- auf deren Grundlage Anpassungs- und Entwicklungsstrategien generiert werden können

Dilemma eines öffentlichen Wissensmanagements

- steigender Bedarf an Wissen
- Schwierigkeit das vorhandene und erforderliche, aber verteilte Wissen gemäß der Mission des Gesamtsystems zu aktivieren

Zwei Auswege:

- Maßnahmen zur Absenkung des Bedarfs an Informationsverarbeitung und Wissen
- Entwicklung lernfähigerer Strukturen und Prozesse

“eine Lösung”:

Wissensmanagement an den Schnittstellen öffentlicher Leistungsprozesse

Prozessoptimierungen öffentlicher Leistungsprozesse

a) Optimierung verwaltungs- und organisations-interner Leistungsprozesse

+

b) effiziente Gestaltung der Schnittstellen zwischen den verschiedenen an der öffentlichen Leistungskette beteiligten Organisationen und Akteuren

⇒ Good Governance

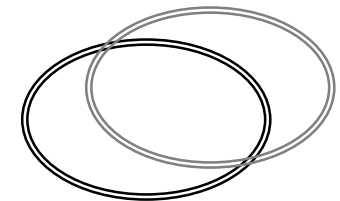
2 Ansätze:

a) **Wissenspolitologie:**

- Konzentration auf die “große Politik”,
- unzureichende Reflexion der Vermittlung zu den tatsächlich gefällten, materiellen Entscheidungen im Politikprozess

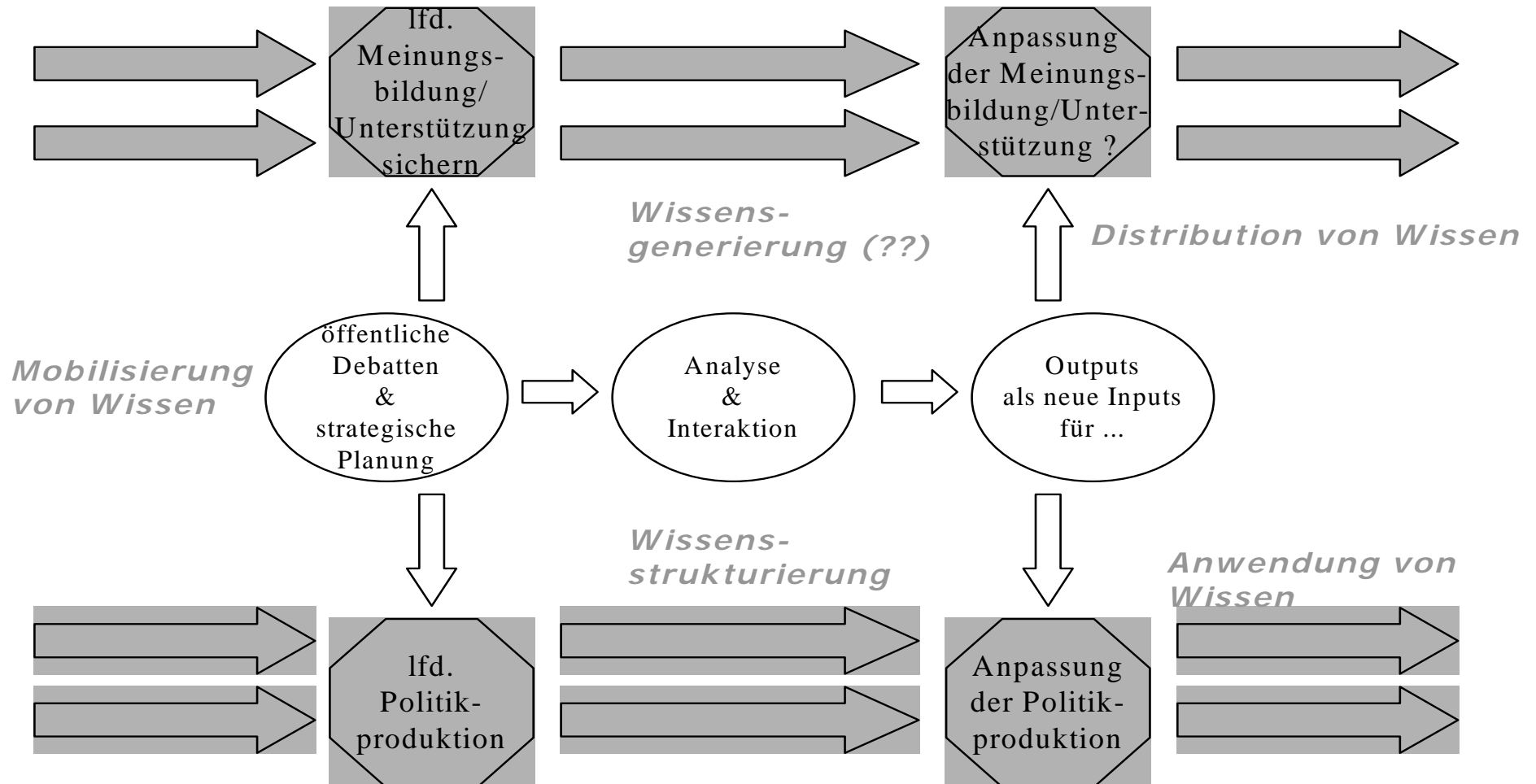
b) **Wissensmanagement:**

- Wissensmanagement als managerielle Techniken innerhalb klar abgegrenzter Organisationseinheiten
- Tendenz zur technokratischen Verkürzung



**Verknüpfung unter der Perspektive
des gesamten öffentlichen Leistungsprozesses**

Das Wissensmanagement als Teil fortlaufender Politikprozesse



Formen und Stufung des Wissenstransfers

- *Def. Öffentliche Leistungen lassen sich allgemein als Bindeglied zwischen den im politischen Meinungs- und Machtkampf entschiedenen Zielen im Hinblick auf erwünschte Wirkungen einerseits und den feststellbaren oder durch die Adressaten bewerteten Wirkungen anderseits begreifen.*

= Transformationsprozess der öffentlichen Willensbildung

Typen des öffentlichen Wissenstransfers

- Sachverständigenmodell
- Bündnis- oder Konsensmodell
- Ausschussmodell
- Beteiligungsmodell

Typen des öffentlichen Wissenstransfer

Diese vier Typen scheinen sich relativ deutlich um verschiedene Stufen des politisch-administrativen Leistungsprozesses herum zu gruppieren:

- In der Phase der Problemformulierung und Programm-entwicklung dominiert das *Sachverständigenmodell*.
- Im Übergang von Programmentwicklung zur Implementation dominiert das *Bündnis- oder Konsensmodell*.
- Im Implementationsprozess im engeren Sinne findet man das *Ausschussmodell*.
- An der Schnittstelle zu den letztendlichen Politikadressaten sind in den letzten Jahrzehnten *Beteiligungsmodelle* in verschiedener Form entstanden.

Barrieren des Wissenstransfer/-managements







- Prozesskontrollinteresse der politischen und administrativen Akteure und Gegenbewegungen der gesellschaftlichen Akteure.
- allseitige Risikoaversion
- blame shifting
- strategische Verwendung von Wissen
- Bevorzugung von Routinelernen und Vermeidung von Innovationslernen
- Funktionalisierung von Expertenwissen
- konträre Allzuständigkeiten von Politik und Professionen/Wissenschaft.

**Öffentliche Leistungsprozesse = Ausgangspunkt für
kollektive Lern-, Erfahrungs- und
Vereinbarungsprozesse**

Verzahnung Wissensmanagement und öffentlicher Leistungsprozess

- Gestufte Aufgaben im Leistungsprozess neu denken !
- Schnittstellen zwischen die Aufgaben bestimmen !
- Aufbau eines Informations- und Wissensprozesses parallel zum öffentlichen Leistungsprozess, bei dem
 - der potenzielle Input an Informationen und Wissen auf den einzelnen Stufen der Leistungskette abgebildet wird,
 - durch die beteiligten Akteure im Hinblick auf ihre Relevanz bewertet wird.
- Die Steuerung der Wissenskreisläufe auf den einzelnen Stufen öffentlicher Leistungsprozesse muss sich an den jeweiligen Zielebenen orientieren.
- *Ohne die Bindung an die jeweiligen Zielebenen mündet der Lernprozess in eine Endlosschleife der Konsenssuche !*

Wissenskreisläufe in gestuften öffentlichen Leistungsprozessen

		ÖFFENTLICHE ANBIETER:					
		Politik	Verwaltung	Kollektive Leistungserbringer	Individuelle Anbieter		
STEUERUNGS-STUFEN:	vision/commitment	RECHTS-RAHMEN/ INFORMATION/ MODERATION				Dialog über Prioritäten (Strategien)	BEWERTUNGS-KRITERIEN:
	goals/aims		VERHANDLUNGS-SYSTEME			Zielklare Kooperation	
	objectives			KOOPERATION IM LEISTUNGS-ANGEBOT		Produkt- und Prozessoptimierung	
	targets: results and standards				KOPRODUKTION VON LEISTUNGEN	Angemessenheit/ Gerechtigkeit	
		Wähler/ Staatsbürger	Organisationen/ Verbände	Professionen	Konsument/ Kunde	© Bernhard Blanke 2001	
		NACHFRAGER:					

Aufgabe des Staates:

Organisation einer wissensbasierten Infrastruktur

4 Aufgaben auf 4 Stufen:

- Entwicklung von Prioritäten
- Klärung und Operationalisierung von Leistungszielen
- kooperative Qualitätsentwicklung
- Einbeziehung des Bürger- und Nutzerwissens in die Koproduktion öffentlicher Leistungen

Geteilte Verantwortung und kooperative Qualitätsentwicklung

Eine am Demokratiepостulat orientierte Konzeption des Wissensmanagements führt

- ⇒ zu einer kooperativen Verteilung von Verantwortung für die Qualität öffentlicher Leistungen zwischen den beteiligten Akteuren und daher
- ⇒ liegt es an den beteiligten Akteuren, ob sie dieser Verantwortung gerecht werden und bereit sind, aus den Erfahrungen bisheriger Veränderungsprozesse zu lernen.

Dr. Henning Schridde

Tel. ++49 (0)511-762-2952

Fax. ++49 (0)511-762-3098

Email: schridde@ipw.uni-hannover.de

Herzlichen Dank