



Wissensorientierte TeamCard

Wissensmanagement in (abteilungs-/ bereichsübergreifenden) Teams

Was ist das?

Die Informations- und Wissensflüsse im Team oder teamübergreifend funktionieren nicht gut bzw. sollen neue Impulse bekommen und/ oder intensiviert werden. Möglicherweise entsteht viel neues Wissen, von dem nicht alle etwas erfahren und das nicht alle für sich nutzbar machen können (z. B. Verfügbarkeit/ Auffinden, nachvollziehbare Aufbereitung). Mitunter entsteht Doppelarbeit, weil das Vorgehen nicht abgestimmt ist/ war.

In einer wissensorientierten TeamCard fließen die relevanten Informationen (Wissensfelder, Wissensträger, Wissensziele und -maßnahmen, Indikatoren/ Kennzahlen, Checklisten, Audits, gemessene Ergebnisse etc.) zentral zusammen und bilden die Basis für den Austausch im Team.

Der Begriff Team ist dabei weiter gefasst zu verstehen; das Instrument kann auf verschiedenen Ebenen wirksam werden

- innerhalb von klassischen Arbeitsteams oder Projektgruppen,
- bereichs-/ abteilungsübergreifend,
- standortübergreifend und in verteilten bzw. virtuellen Teams
- in der Kooperation mit Kunden und Lieferanten, ggf. auch weiteren Partnern sowie.

Ziele/Nutzen

Ziel ist es, den aktiven Informations- und Wissensaustausch im Team zu intensivieren und gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse einzuleiten. Dazu sollen eine Bestandsaufnahme zum Umgang mit Wissen im Team vorgenommen, Handlungsbedarfe identifiziert und Wissensziele definiert werden, die gezielt zu verfolgen und zu überprüfen sind.

Erreicht werden soll, Wissensmanagement auf Teamebene systematisch zu steuern und einen aktiven Wissenstransfer zu entwickeln. Konkret werden folgende Ziele verfolgt:

- Teams dabei zu unterstützen, ein systematisches Wissensmanagement aufzubauen und einen aktiven Wissensaustausch (ggf. auch über die eigenen Teamgrenzen hinaus) zu organisieren und zu steuern und sich so weiter zu entwickeln,
-

den Wissensaustausch an den Schnittstellen zu anderen Teams, Abteilungen und externen Partner*innen (Kund*innen, Lieferanten etc.) zu steuern.

- Den Wissenstransfer von Leaving Experts (Erfahrungsträger*innen, die in den Ruhestand gehen, Expert*innen, die sich anderen Aufgaben zuwenden oder die Organisation verlassen) auf junge oder neue Mitarbeitende oder Teamkolleg*innen zu organisieren und zu steuern und
- eine aktive Kultur des Wissensaustausches zu schaffen und als Routinen in den Geschäftsalltag zu integrieren.

Aufwand und Kosten

Neben den Teamworkshops kommen Umsetzungsphasen dazu, in denen die Beschäftigten freigestellt werden müssen. Das Instrument selbst hat keine direkten Kosten für das Unternehmen.

Vorgehen

Was macht ein Team aus? Die Basisstruktur für die TeamCard wird angelehnt an ein Modell der themenzentrierten Interaktion (TZI) (siehe [Abbildung 1](#)).

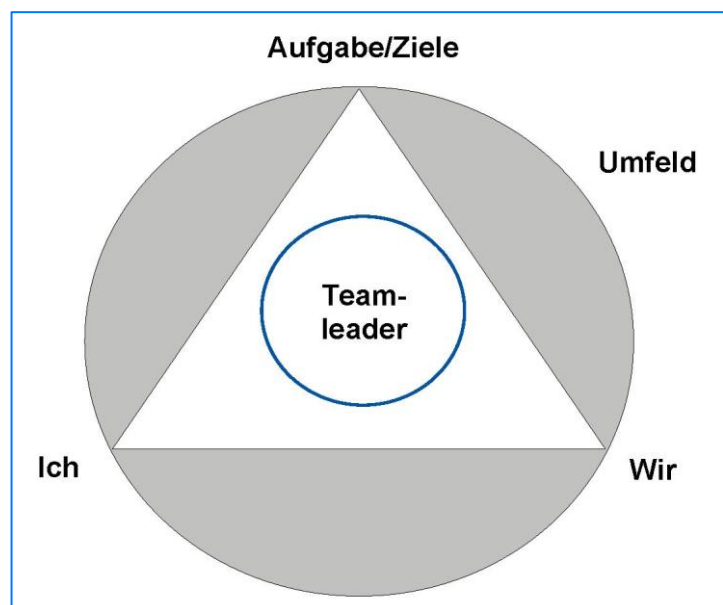


Abb. 1: Modell der themenzentrierten Interaktion

Dabei bedeuten:

Aufgabe:

Abgestimmte Strategie mit Maßnahmen zur Umsetzung – klare Ziele, die auf die einzelnen Bereiche bezogen sind und die sich nicht gegenseitig ausschließen.

Ich:

Einzelaufgaben, Interessen, Fähigkeiten, Persönlichkeit.

Wir:

Strukturen, Beziehungen, Zusammengehörigkeit, Regeln, Probleme und Konflikte gemeinsam lösen, Vertrauen.

Umfeld:

Arbeitsumgebung, Organisation, andere Gruppen.

Die Teammitglieder entwickeln in Meetings / Sprints den notwendigen und erfolgskritischen Handlungsbedarf in ihrem Kooperationsfeld, identifizieren Wissensziele und Maßnahmen. Sie ermitteln (messbare) Erfolgskriterien und überprüfen regelmäßig den Umsetzungsstand und steuern nach. Als Arbeitsmittel dient die wissensorientierte TeamCard, in der die Ziele, Maßnahmen, Kennzahlen und Soll-Ist-Vergleiche abgebildet werden.

Die TeamCard kann dabei folgende Inhalte erfassen:

- Bewertung des aktuellen Wissensstandes im Team,
- systematische Auswertung von Erfahrungen (in Projekten, von Experten etc.),
- aktiver Austausch von Wissen zwischen Einzelpersonen, Abteilungen, Teams oder Standorten,
- Optimierung des Wissensflusses in den Geschäftsprozessen, innerhalb der Organisation sowie in Zusammenarbeit mit Kund*innen und Lieferanten oder in virtuellen Teams,
- Organisation der Gewinnung neuen Wissens,
- Organisierter Austausch zur Verhinderung von Know-How-Verlust der Organisation,
- Stützung innovativer Prozesse,
- Bewertung vorhandenen Wissens sowie
- Definition von Wissenszielen.

Konkret kann wie folgt vorgegangen werden:

- a) Vorklärung mit Führungskraft über Ausgangssituation und Ziele, mögliches Vorgehen und Methodeneinsatz, zu beteiligende Mitarbeitende etc. (telefonische bzw. persönliche Abstimmungsgespräche, ca. 1 Stunde)
- b) Workshop 1 (ca. 8 Stunden) mit folgenden Inhalten:
 - Einführung in das Thema, Vorstellen der Methoden und des Vorgehens,
 - Bestandsaufnahme
 - Identifikation von Handlungsschwerpunkten,
 - Vermittlung der TeamCard als Instrument (Methodischer Ansatz, Vorgehen, Spinnen-Diagramm),
 - Entwicklung Team bezogene Bewertungskriterien und Skalierung,
 - Bewertung des Ist-Standes,
 - Diskussion und Analyse des Ist-Standes,
 - Festlegen des angestrebten Soll-Zustandes,

- Ableitung von Maßnahmen, um eine Stufe besser zu werden und
 - Festlegung von Rhythmen zur Überprüfung des Entwicklungsstandes weitere Planung.
- c) Praxisphase (ca. 3 – 4 Monate): Umsetzung der Maßnahmen im definierten Zeitraum
 - d) Workshop 2: Follow-up (ca. 2 – 3 Stunden) Inhalte im Folgenden:
 - Retrospektive: Erreichtes und offene Punkte
 - erneute Bewertung und Ableitung von Maßnahmen,
 - Klärung offener Fragen und
 - Absicherung der Nachhaltigkeit (Jour fixe, Rollen, Verantwortlichkeiten).
 - e) Praxisphase (ca. 3 – 4 Monate)
 - f) Feedbackgespräch mit Führungskraft (ca. 30 Minuten) über den Stand der Umsetzung und Möglichkeiten zur Nachsteuerung, Klärung offener Fragen.

Der Entwicklungsstand im Team wird jeweils grafisch in einem Spinnendiagramm abgebildet (beispielhaft [siehe Abbildung 2](#)) und dient als Ausgangspunkt für die Diskussion und Verabredung von Maßnahmen zur konkreten Weiterentwicklung der Wissensfelder und der Wissenskultur.

In der Diskussion im Team werden dann z. B. neue Maßnahmen definiert zu Aspekten, die als verbesserungswürdig eingeschätzt werden (hier z. B. der teamübergreifende Wissensaustausch). Sinnvoll ist auch die Diskussion von unterschiedlichen Einschätzungen im Team (hier z. B. die konsequente Verfolgung der Wissensziele des Teams): Warum meinen die einen, das klappt gut und andere sind der gegenteiligen Auffassung? Der Austausch darüber bietet die Chance, sich der Bedeutung eines Themas oder spezifischer Verhaltensweisen etc. zu vergewissern sowie zu besseren Einsichten und zu besseren Lösungen zu kommen. Diese Diskussionsrunden (Retrospektiven) kann das Team in regelmäßigen Abständen in die Standardmeetings integrieren und so dafür sorgen, dass die Wissensentwicklung im Team oder in der teamübergreifenden Zusammenarbeit (an den Schnittstellen) nachhaltig gestaltet wird.

Erfahrungen und Erfolgsfaktoren für die Anwendung

Das Instrument ist leicht zu handhaben und kann gut in Teams (auch in abteilungsübergreifenden Teams) eingesetzt werden. Am Anfang ist etwas Zeit in das Grundverständnis, die Ausgangsanalyse und in die Entwicklung der teambezogenen Bewertungskriterien zu investieren. Für die Einführungsphase empfiehlt es sich, einen externen Experten einzusetzen, der das Instrument erklärt und mit dem Team die ersten Schritte geht, ggf. auch den Anfangsprozess bis zum ersten Follow-up begleitet.



Am besten ist es, wenn das Team die konkreten Punkte für die TeamCard aus einer Analyse und Bewertung des Ist-Standes ableitet. Der Fragebogen zur Wissenskultur (siehe WissensWerkzeug Wissenskultur) oder der Analyseleitfaden zu den Handlungsfeldern (siehe WissensWerkzeug QUBIC Analyseleitfaden) können hierfür z. B. herangezogen werden.

Die TeamCard-Routine sorgt für eine Kommunikation über Verbesserungspotenziale und eine offene Haltung zum Wissensaustausch. Und kann durch die Integrierung von weiteren Elementen, z. B. Unternehmensziele, die das Team verfolgen soll, erweitert werden.

Die TeamCard kann auch für das Controlling von Wissensmanagement nutzbar gemacht werden. Die Entwicklungsziele und der erreichte Status lassen sich als Kennzahlen abbilden und in ein Berichtssystem (und z. B. auch in eine BalancedScoreCard) integrieren. Abzuwägen wäre hierbei allerdings, welche Auswirkungen die Kennzahlenverfolgung auf die Offenheit des Austausches im Team hat. Ggf. ist es im Sinne eines motivierenden Prozesses besser, auf die Kennzahlenverfolgung zu verzichten und auf die Selbstverantwortung des Teams zu setzen.

Konkretes Beispiel

Beispielaussagen zum Umgang mit Wissen:

Zielebene

- Die Wissensziele des Teams werden konsequent verfolgt.

Wir-Ebene

- Es gibt einen guten aktiven Wissensaustausch im Team.
- Die vorhandenen Instrumente zum Wissensmanagement werden gut genutzt.
- Gute Praktiken in der Kundenansprache werden im Team geteilt.
- Wir tauschen unser Wissen teamübergreifend aus.
- Projekterfahrungen werten wir kontinuierlich und systematisch aus (Debriefing).

Ich-Ebene

- Unser Wiki wird gut von uns allen versorgt.
- Persönliche Wissensentwicklung wird von den Teammitgliedern ernstgenommen.

Teamführung

- Unsere Teamleitung fördert den Wissensaustausch und die Wissensentwicklung im Team.

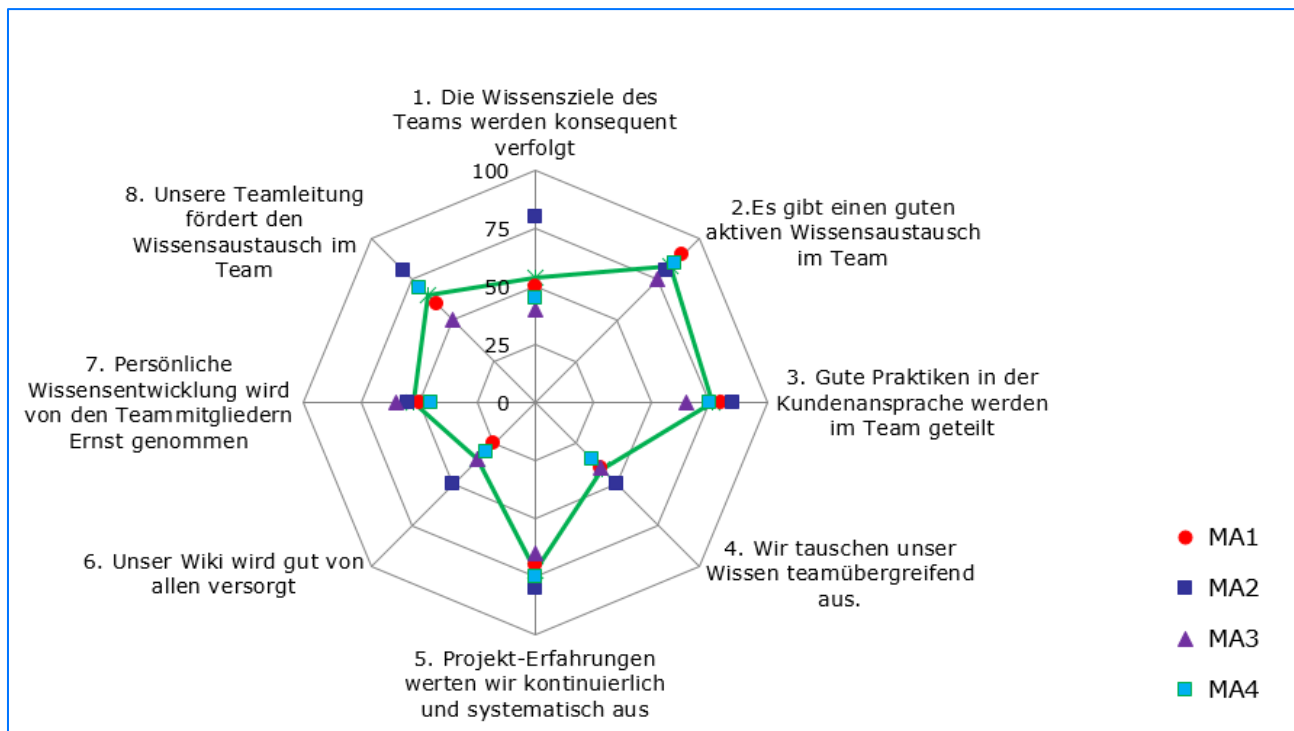


Abb. 2: Beispiel einer TeamCard