

## Analyseleitfaden Wissensmanagement

### Was ist das?

Mit dem QUBIC Analyseleitfaden Wissensmanagement steht dem Unternehmen ein Instrument zur Verfügung, mit dem der Umgang mit Wissen im Unternehmen analysiert werden kann. Er gibt zudem Hinweise auf Einstiegsstrategien und Handlungsmöglichkeiten für das Wissensmanagement gibt. Der Analyseleitfaden ist branchenübergreifend und eignet sich für alle Unternehmensgrößen.

### Ziele und Nutzen

Da neben der eigentlichen Analyse auch immer ein dialogorientierter Austausch stattfindet, können mit dem Einsatz dieses Instrumentes unterschiedliche Positionen sichtbar gemacht und am Ende die wesentlichen Handlungsansätze festgehalten werden. Somit unterstützt er dabei, die Stärken und Herausforderungen für das Wissensmanagement zu identifizieren. Gleichzeitig hilft er dabei, die individuellen Einschätzungen transparent zu machen und in eine gemeinsame Verständigung über die zentralen Handlungsfelder und erste Lösungsansätze zu überführen.

Je nach betrieblichem Einsatz kann die Analyse als reine Selbst-Bewertung oder auch mit moderierender Unterstützung durchgeführt werden.

### Aufwand und Kosten

Von der Personenzahl eignet sich das Instrument idealerweise für eine Größe von 3 bis 12 Personen. Diese Personen müssen von ihrer Arbeit freigestellt werden, um die nötige Zeit für die Bearbeitung zur Verfügung zu haben. Zur Bearbeitung des Leitfadens benötigt man in der Regel einen Workshoptag, mindestens 4 Stunden bis maximal 8 Stunden (je nach Intensität der Diskussion). Es ist möglich, die Analyse zeitlich zu splitten, etwa in 2 oder 3 Workshopsequenzen.

### Vorgehen

Das Instrument ist als Excel-Tool mit den jeweiligen Tabellenblättern für die einzelnen Handlungsfelder (Beispiele im Anhang) aufgebaut. Die Analyse erfolgt anhand von sieben Handlungsfeldern. Bewertet werden die Aspekte:

- 1. Wissensverlust vorbeugen** – Wie wird das Wissen im Unternehmen gesichert und weitergegeben?
- 2. Überblick über Daten, Wissen und Experten** – Wie wird das Wissen strukturiert, dokumentiert und auffindbar gemacht?
- 3. Wissen in Geschäftsprozessen** – Gibt es eine wissensorientierte Prozessgestaltung?
- 4. Wissensinseln vernetzen** – Wie wird das jeweilige Wissen genutzt und an Schnittstellen ausgetauscht?
- 5. Aus Erfahrungen lernen** – Wie werden Erfahrungen gesichert und reflektiert? Wie fließen die Erfahrungen in das Wissen und das Lernen des Unternehmens ein?
- 6. Innovation beschleunigen** – Wie werden Wissenskultur und Innovation unterstützt?
- 7. Strategien entwickeln und umsetzen** – Wie ist der Stand von Wissensanalysen und Wissenszielen im Unternehmen? Gibt es eine strategische Ausrichtung?

Die Bewertung erfolgt **zunächst in Eigenarbeit** jeweils nach

1. Wichtigkeit, d.h. wie wichtig ist dieser Punkt für die Organisation? und
  2. Ausprägung, d.h. wie gut ist dieses Kriterium aktuell in der Organisation entwickelt (Ist-Stand)?
- Die „Wichtigkeit“ und „Ausprägung“ werden jeweils in einer Skala von 1 – 10 bewertet:  
Bei „Wichtigkeit“ bedeutet eine „1“ = für uns unwichtig, „10“ = für uns sehr wichtig.  
Bei „Ausprägung“ bedeutet eine „1“ = bei uns noch nicht verankert, „10“ = bei uns vollständig umgesetzt.

Die jeweiligen Bewertungen werden in einem Spinnendiagramm (Beispiel [siehe Abbildung 2](#) im Anhang) grafisch dargestellt, sodass schnell ein optisch übersichtliches Bild über den Stand des Wissensmanagements in der Organisation entsteht. In der Spalte „Bemerkungen“ können jeweils Bemerkungen zur Erläuterung eingefügt werden (z. B. Auffälligkeiten, differenzierte Sichtweisen, identifizierte Handlungsbedarfe).

Im Tabellenblatt „Auswertungen“ sind die Gesamtergebnisse der einzelnen Handlungsfelder als Durchschnittswerte zusammengefasst (Beispiel [siehe Abbildung 3](#) im Anhang). Hier erfolgt die Überführung in eine gemeinsame Einschätzung. Auch hier können Kommentare und Erläuterungen im Feld „Bemerkungen“ festgehalten werden.

Im Tabellenblatt „Handlungsbedarf“ können abschließend die priorisierten Handlungsfelder festgehalten und der spezifische Handlungsbedarf und Lösungsansätze abgeleitet werden.

## Erfahrungen und Erfolgsfaktoren für die Anwendung

### Das richtige Setting wählen und verbindlich festlegen

Welche Personengruppe an der Durchführung dieses Analyseprozesses teilnimmt, richtet sich nach der jeweiligen Zielsetzung: Soll ein Querschnitt über alle Unternehmensteile erfasst werden, so sollten auch entsprechend Teilnehmende aus allen relevanten Fachbereichen und Zuständigkeitsbereichen hinzugeholt werden. Geht es eher darum, für eine bestimmte Abteilung oder ein Team die Analyse durchzuführen und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten, so sollte aus dieser Teilgruppe eine möglichst breite Beteiligung abgesichert werden.

### Moderation

Im Prinzip kann die Analyse von den betrieblich Beteiligten durchgeführt werden. Wichtig ist dabei, dass eine Person in einer moderierenden Haltung dabei ist, die möglichst viele Sichtweisen transparent macht und keine eigenen Ansichten in den Vordergrund stellt. In einer Vorgesetztenposition z. B. ist das schwierig umzusetzen. Von Vorteil (wenn auch nicht immer verfügbar) ist eine eher neutrale Person mit Moderationserfahrung. Auch ist wichtig, dass diese Person das Instrument schon kennt und die Vorgehensweise gut vermitteln kann.

### Unterschiedliche Sichtweisen offenlegen

In der Diskussion zum Fragebogen wird schnell deutlich, dass es teilweise unterschiedliche Interpretationen dazu gibt, was genau mit den Fragen gemeint ist. Ebenso weichen die Bewertungen von „Wichtigkeit“ und „Ausprägung“ zu den einzelnen Bewertungskriterien teilweise stark voneinander ab.

Die Diskussion dazu ist sehr wichtig, um zu einem gemeinsamen Verständnis zu kommen und die unterschiedlichen Sichtweisen transparent zu machen. Diese Diskussion ist zwar aufwändig, aber sehr fruchtbar, denn die Praxis wird aus verschiedenen Perspektiven hinterfragt. Darüber hinaus werden unterschiedliche Erfahrungen transferiert und die Diskussion bringt neue Erkenntnisse für die einzelnen, aber auch für das Team insgesamt.



Abb. 1: Überblick zum Gesamtprozess

### Die Zeit, die man braucht

Die unterschiedlichen Einschätzungen und Sichtweisen zu diskutieren, ist teilweise aufwändig. Aber es lohnt sich, die unterschiedlichen Sichtweisen in den Raum zu holen und am Ende gemeinsame Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.

### Handlungsempfehlungen verfolgen

Am Ende der Diskussion sollten die Handlungsempfehlungen notiert und wenn möglich in ein Ranking gebracht werden. Es ist besser 2 bis 3 fundierte Handlungsansätze zu erarbeiten als einen großen Strauß von 5 bis 10, um die Organisation bei der Umsetzung nicht zu überfordern. So sind die Handlungsempfehlungen fundiert und bieten gute Chancen für Verbesserungen und Weiterentwicklung.

### Am Ende nochmal auf das Ganze schauen

Im Verlaufe der Analyse kann man sich schon mal im Detail verlieren, sich an bestimmten unterschiedlichen Einschätzungen oder Handlungssträngen aufhalten. Aber neben dieser notwendigen Detailarbeit ist es zum Ende hin umso wichtiger, nochmal auf das Ganze zu schauen und die wichtigsten Erkenntnisse zu bündeln. Dazu helfen Moderationsfragen wie etwa: „Was ist bei Euch besonders hängen geblieben?“, „Wo sehen wir besonders deutlich unsere Entwicklungsbedarfe?“, „Was läuft schon ganz gut bei uns?“, „Was ist an mehreren Stellen aufgetaucht?“. Diese Äußerungen sollten auf jeden Fall festgehalten und bei der Bearbeitung der Handlungsempfehlungen quasi als „roter Faden“ mitgedacht werden.

### Interesse?

Sprechen Sie uns an.

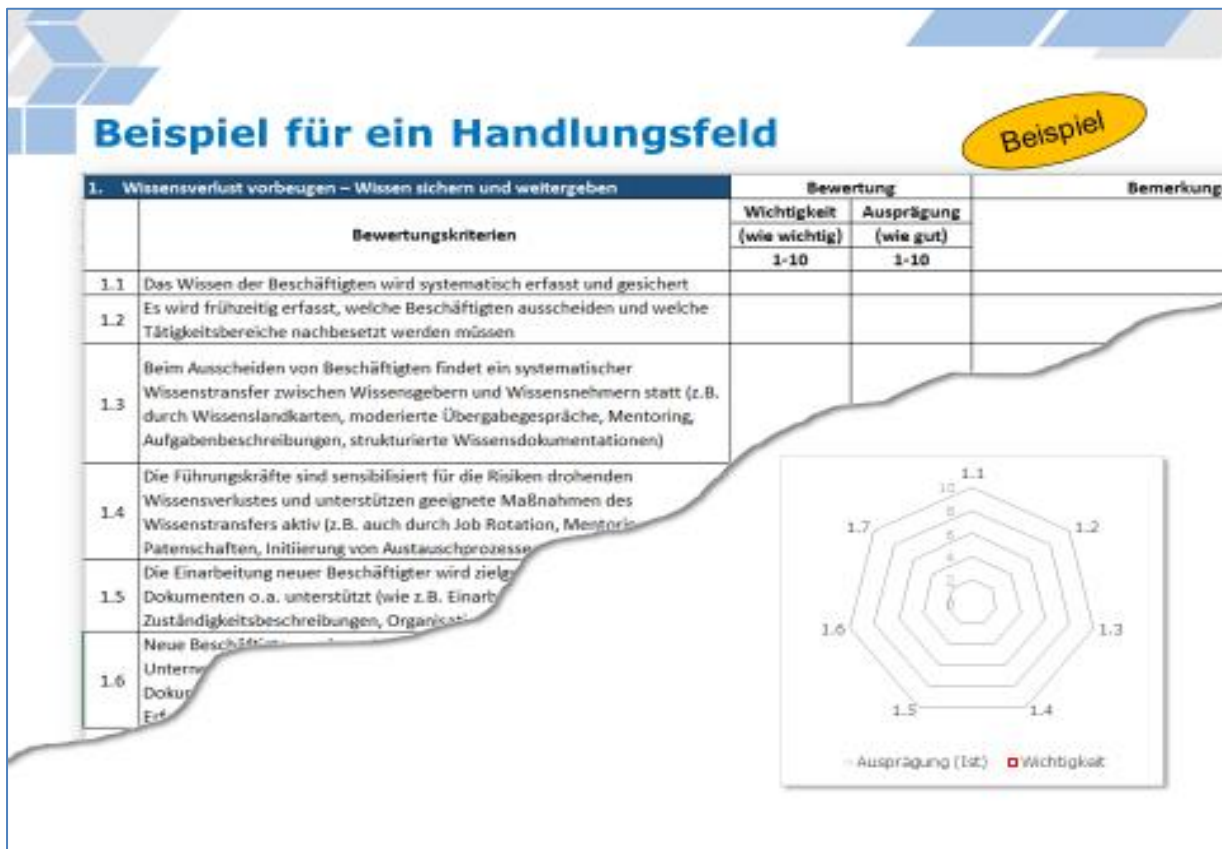


Abb. 2: Beispiel für ein Bewertungsblatt für ein Handlungsfeld

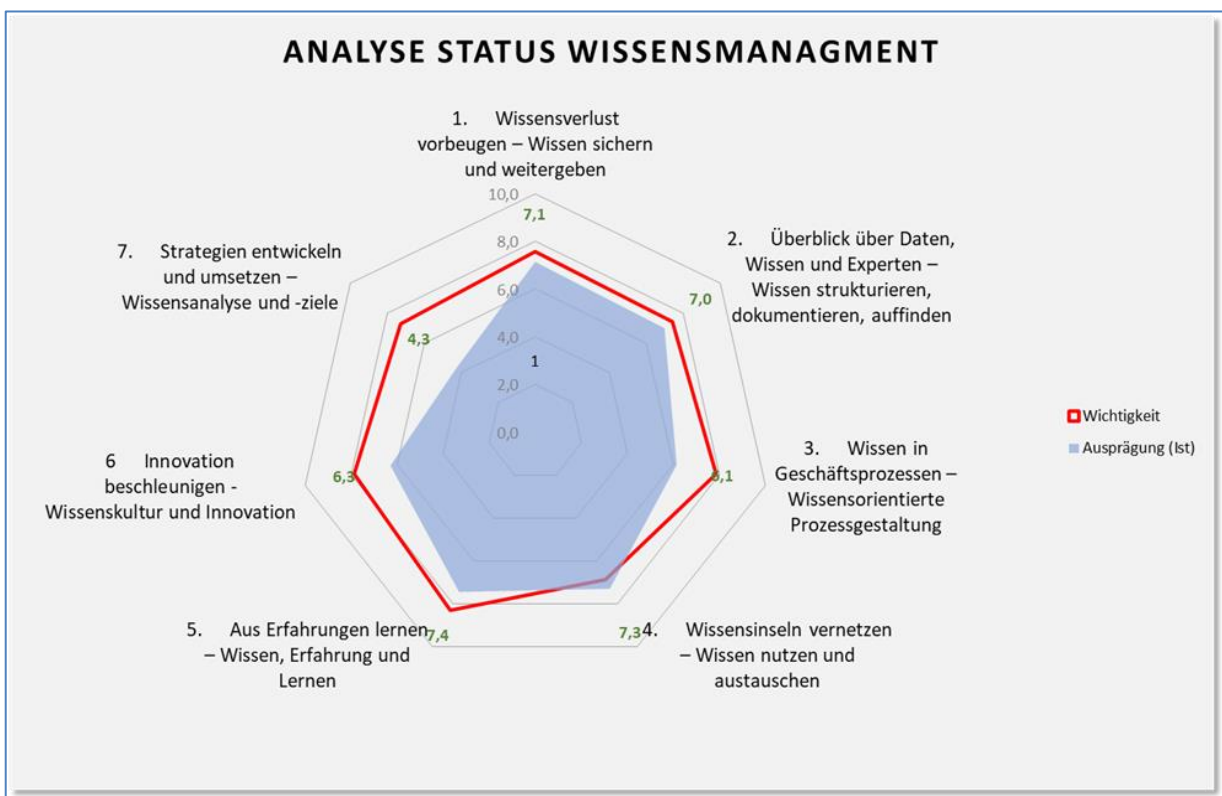


Abb. 3: Beispiel für ein Auswertungs-Spinnendiagramm

