

7.5.2 Managementinstrument: Wissensportfolio auf Organisations- und Teamebene

Für Organisationen ist es erfolgsentscheidend, die Relevanz des vorhandenen Wissens für die Leistungserbringung und eventuell vorhandene Wissenslücken sowohl auf der Ebene der gesamten Organisation als auch auf der Ebene einzelner Fachbereiche bzw. Teams erkennbar und bewertbar zu machen. Das *Wissensportfolio* (vgl. Abbildung 26) auf Organisationsebene verschafft einen Überblick über vorhandene und künftig relevante Kompetenzen sowie über die Ausfüllung der vorhandenen und die Schaffung neuer Angebote und Dienstleistungen. Es kombiniert in einer 4-Felder-Matrix alte/neue Kompetenzen mit alten/neuen Dienstleistungen und lenkt den Blick somit auf die bessere Nutzung vorhandener Kompetenzen für bestehende und neue Angebote und Dienstleistungen sowie relevante neue Kompetenzen für bestehende und neue Angebote.

		Kompetenzen	
		Herausragende Position	Mega-Chancen
neu		Welche neuen Kompetenzen müssen wir aufbauen, um unsere derzeitige Position mit den vorhandenen Angeboten und Dienstleistungen zu sichern und auszubauen?	Welche neue Kompetenzen müssen wir aufbauen, um die in Zukunft relevanten Angebote und Dienstleistungen anbieten zu können?
	alt	Lücken füllen	Weißer Flecken
		Wie können wir unsere bestehenden Kompetenzen für die vorhandenen Angebote und Dienstleistungen noch besser nutzen, um unsere derzeitige Position zu halten?	Welche neuen Angebote und Dienstleistungen können wir mit den bestehenden Kompetenzen schaffen, um unsere (künftigen) Aufgaben zu erfüllen?
		alt	neu
		Märkte/Dienstleistungen	

Abbildung 26: Das Wissensportfolio (nach Gerhards u. Trauner, 2010, S. 13)

Gehen Sie zur Erstellung des Wissensportfolios auf Organisationsebene wie folgt vor:

- Bilden Sie eine Gruppe, die von ihrer Zusammensetzung möglichst repräsentativ für die gesamte Organisation ist. Achten Sie darauf, dass die Gruppe Führungskräfte umfasst, die entscheidungsfähig in Bezug auf die strategische Positionierung der Organisation sind.
- Stellen Sie sich dann gemeinsam die jeweils formulierte Frage und suchen Sie nach Art eines Brainstormings Antworten – unzensuriert, kreativ und experimentell. Berücksichtigen Sie dabei, dass die Fragen in den einzelnen Feldern der Matrix so formuliert sind, dass sie verschiedene Facetten enthalten, auf die jeweils eine Antwort gegeben werden sollte. Z. B. erfordert die Frage des Quadranten rechts unten (Welche neuen Angebote und Dienstleistungen können wir mit den bestehenden Kompetenzen schaffen, um unsere [künftigen] Aufgaben zu erfüllen?) eine Antwort auf folgende Fragen: Welches sind unsere bestehenden Kompetenzen? Wie sehen unsere künftigen Aufgaben aus? Welche neuen Angebote und Dienstleistungen können wir schaffen, um zukunftsfähig zu bleiben?
- Visualisieren Sie die von Ihnen identifizierten Kompetenzen (bzw. die Art der Nutzung) und Dienstleistungen auf Moderationskarten.

Auf Teamebene besteht das Wissensportfolio aus den Dimensionen Wissensniveau und Wissensnutzung (vgl. Abbildung 27):

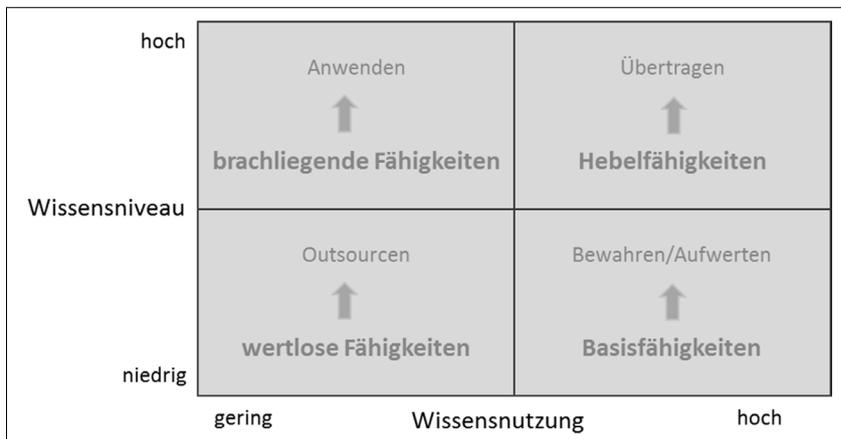


Abbildung 27: Wissensniveau und Wissensnutzung auf Teamebene (nach Gerhards u. Trauner, 2010, S. 14)

Gehen Sie zur Erstellung des Wissensportfolios auf Teamebene wie folgt vor:

- Das gesamte Team sollte an der Erstellung des Wissensportfolios teilnehmen.
- Sammeln Sie in einem ersten Schritt alle für den jeweiligen Arbeitskontext relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen, die in Ihrem Team durch die einzelnen Mitglieder zur Verfügung stehen, auf Moderationskarten. Schreiben Sie jede identifizierte Fähigkeit auf eine separate Karte und gehen Sie möglichst umfassend vor, das heißt, berücksichtigen Sie nicht nur formale Qualifikationen, sondern weitere fachlich-methodische Kompetenzen, personale und sozial-kommunikative Kompetenzen sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (vgl. Kapitel 6 »Kompetenzmanagement«).
- Sortieren Sie nun die im Team identifizierten Fähigkeiten in die vier Quadranten. Beachten Sie dabei, dass wertlose Fähigkeiten nur im jeweiligen Arbeitskontext wertlos im Sinne von nicht verwendbar sind und es sich nicht um eine generelle Abwertung bestimmter Fähigkeiten handelt.
- Jetzt bewerten Sie und ziehen Schlussfolgerungen: Welche Hebelfähigkeiten (definiert als Know-how-Stärken, die mit wenig Aufwand viel bewirken) gibt es auf Teamebene? Wie lassen sich diese auf weitere Personen übertragen? Über welche Basisfähigkeiten verfügen Sie? Wie lassen sich diese bewahren oder sogar aufwerten? Welche Fähigkeiten liegen im Team brach? Gibt es sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten dafür? Gibt es für die derzeitigen Aufgaben wertlose Fähigkeiten? Können diese anderweitig genutzt werden? Vergessen Sie bei der Reflexion nicht die Frage danach, was fehlt: Sind alle relevanten Hebel- und Basisfähigkeiten im Team vorhanden? Falls nicht, wie lässt sich das notwendige Wissen erzeugen?