



# **Das Wissensmanagement-Audit: Konzept, Einsatzszenarien und Erfahrungen**

**Prof. Dr. Josef Herget**

**Excellence Institute - Research & Solutions**

# Methoden im Rahmen des Wissensmanagements



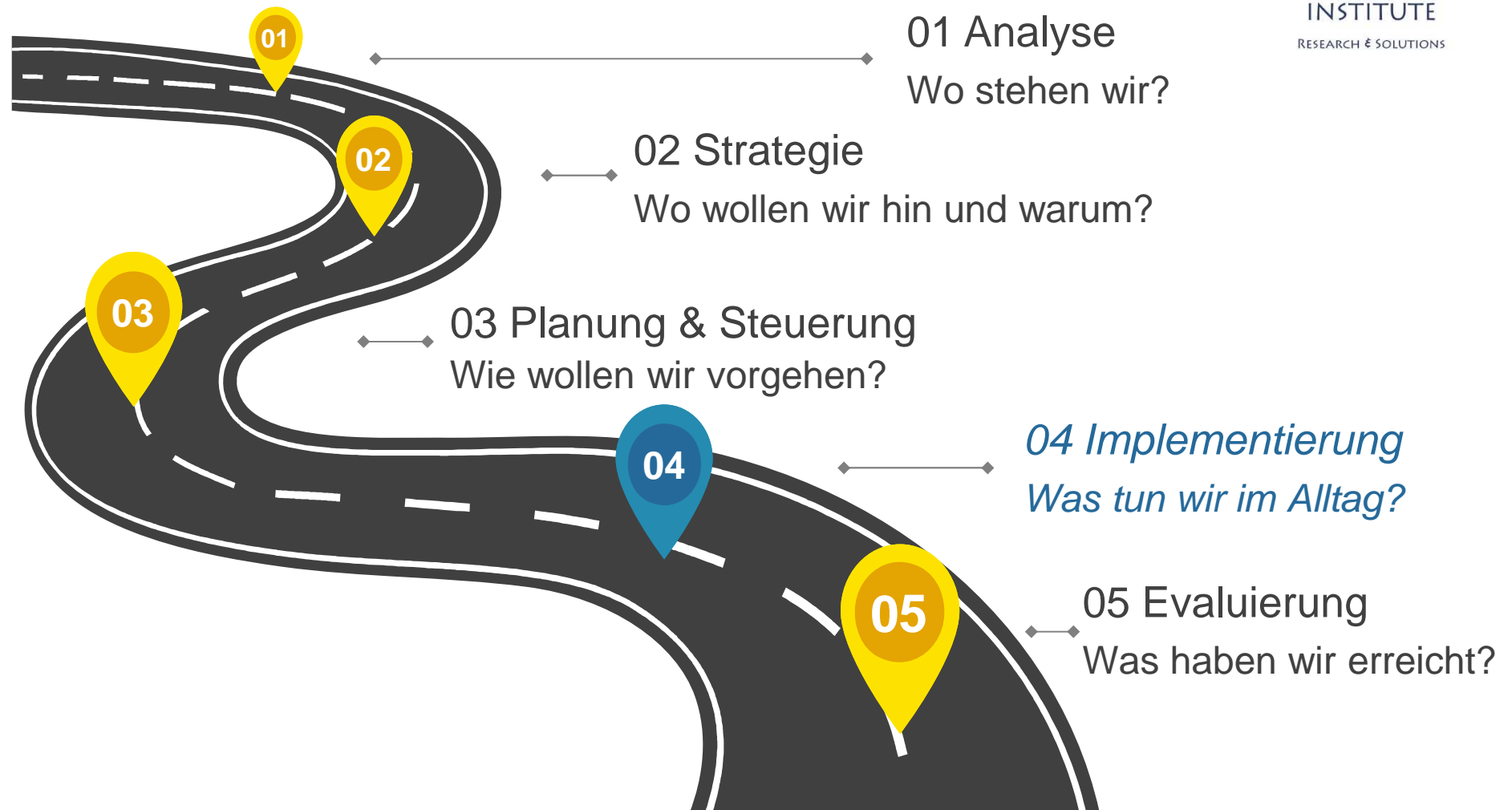
EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

<b>Analyse- Instrumente</b>	SWOT Analyse	Bench- marking	Prozess- Analyse	Bedarfs- erhebung	...	WM-Audit
<b>Strategie- Instrumente</b>	Knowledge Governance	Strategie- Prozess	Leitbild	Balanced Score Card	...	WM-Audit
<b>Planungs- &amp; Steuerungs- instrumente</b>	Competence- Center	Projekt- Mgmt.	Steering- Committee	Road Map	...	WM-Audit
<b>Evaluierungs- instrumente</b>	Projekt- Controlling	Wissens- bilanz	Maßnahmen- Evaluation	Analyse re-run	...	WM-Audit

# Roadmap: WM-Audit im Einsatz



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS



# Ziele des Wissensmanagement Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

- Awareness Building / Sensibilisierung
- Fokussierung (sense of urgency)
- Diskussion / Diskussionswilligkeit
- Schaffen eines Ausgangspunktes:  
Abholen von Mitarbeitern,  
Management ...
- Alignment mit der  
Geschäftsstrategie

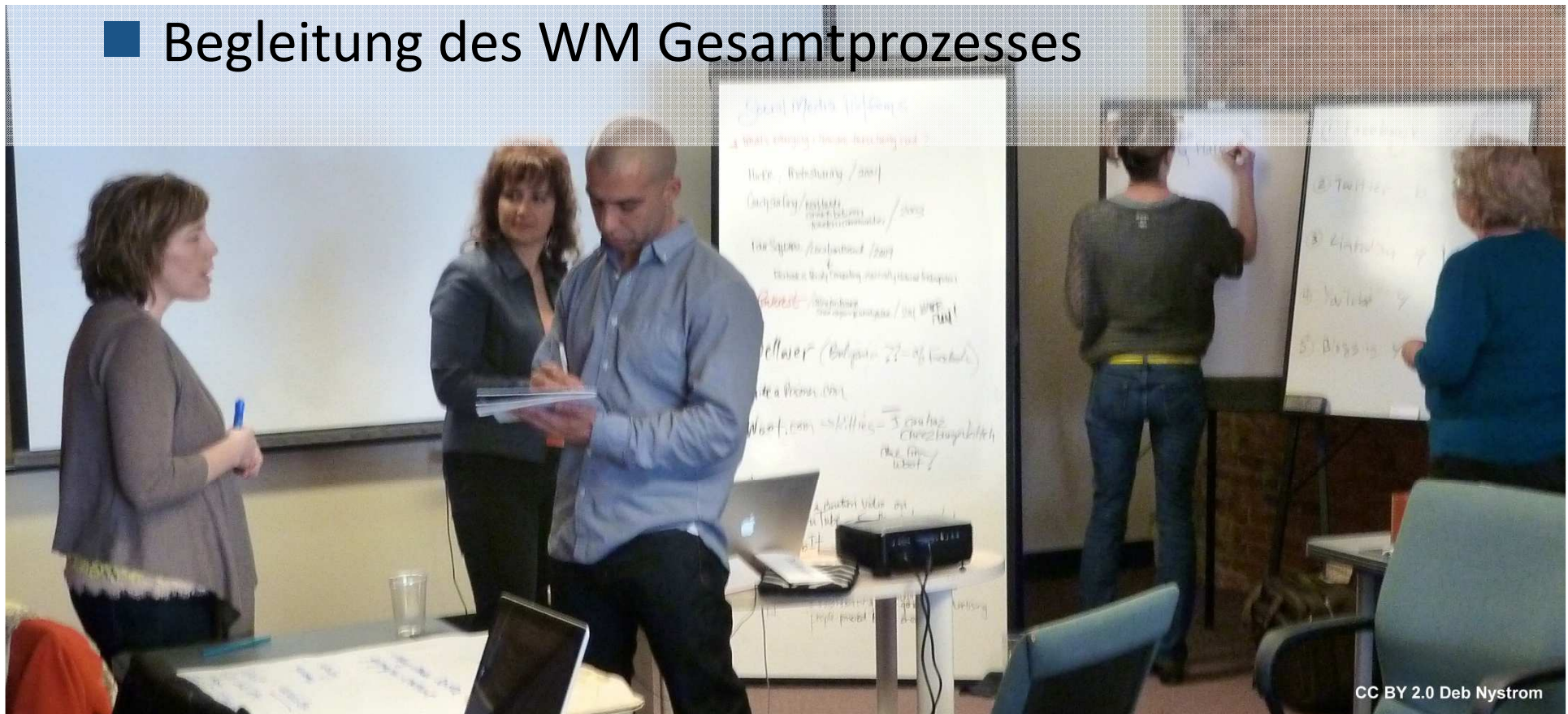


# Einsatzarten des Wissensmanagement Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

- Grundlage bei Workshops
- Befragung / Erhebung / Selbsteinschätzung
- Begleitung des WM Gesamtprozesses



# Einsatzformen des Wissensmanagement Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

- Leitfaden für Interviews
- Fragebogen (schriftlich, online, Excel-Format)
- Reifegrad Modell

# Entwicklung des auf Sie abgestimmten Wissensmanagement Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

## ■ Generische Audit-Fragen

- Ergeben sich aus den Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

## ■ Spezifische Audit-Fragen abgeleitet aus der Business-Strategie

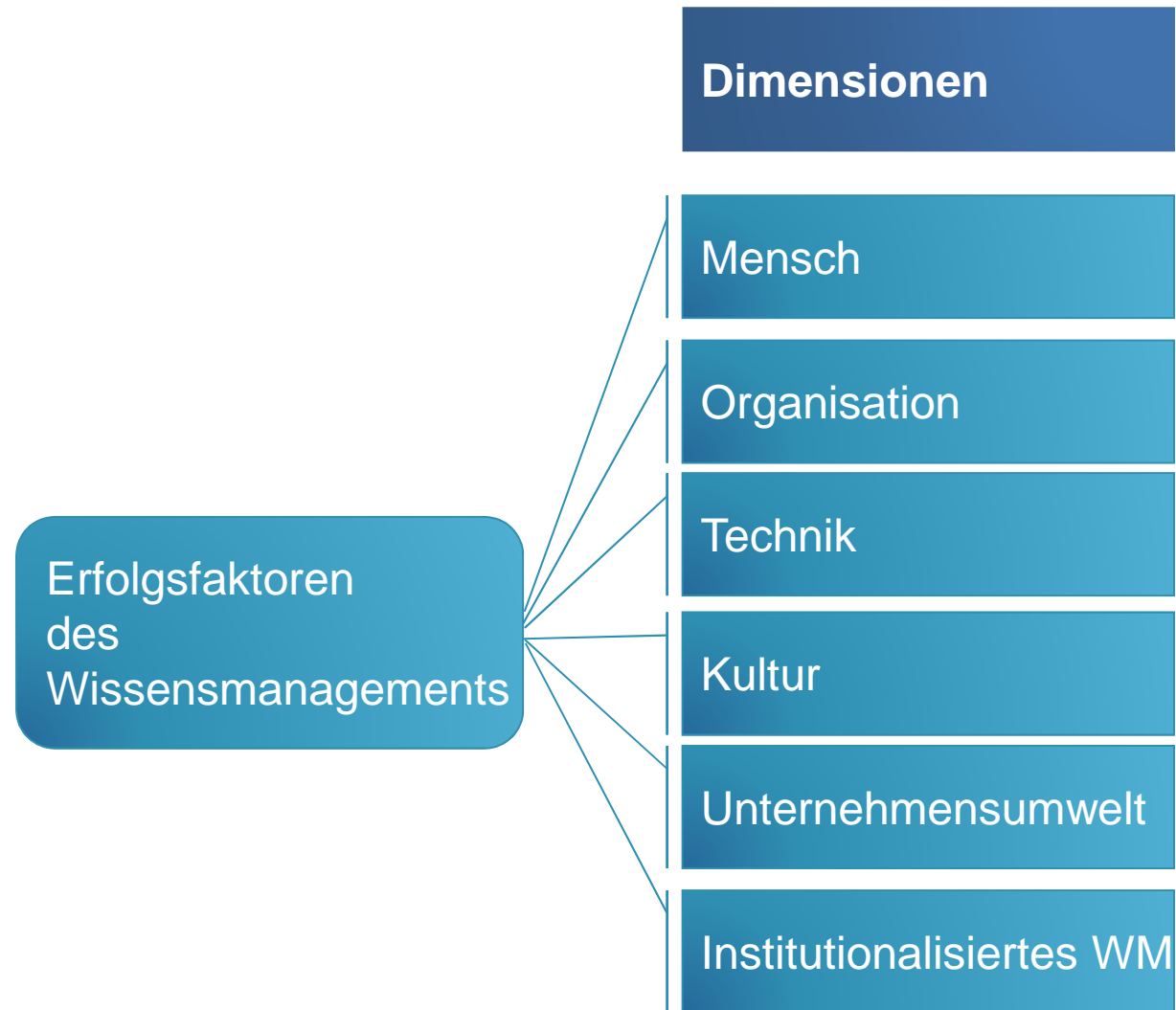
z.B.:

- Einnehmen der Kunden-Perspektive bzw. Service-Orientierung:  
Optimierung von Qualität und Effizienz:  
Aktualität und Richtigkeit sind sichergestellt, Pflege der Wissensbasis findet statt, Qualitätsstandards etc.

# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

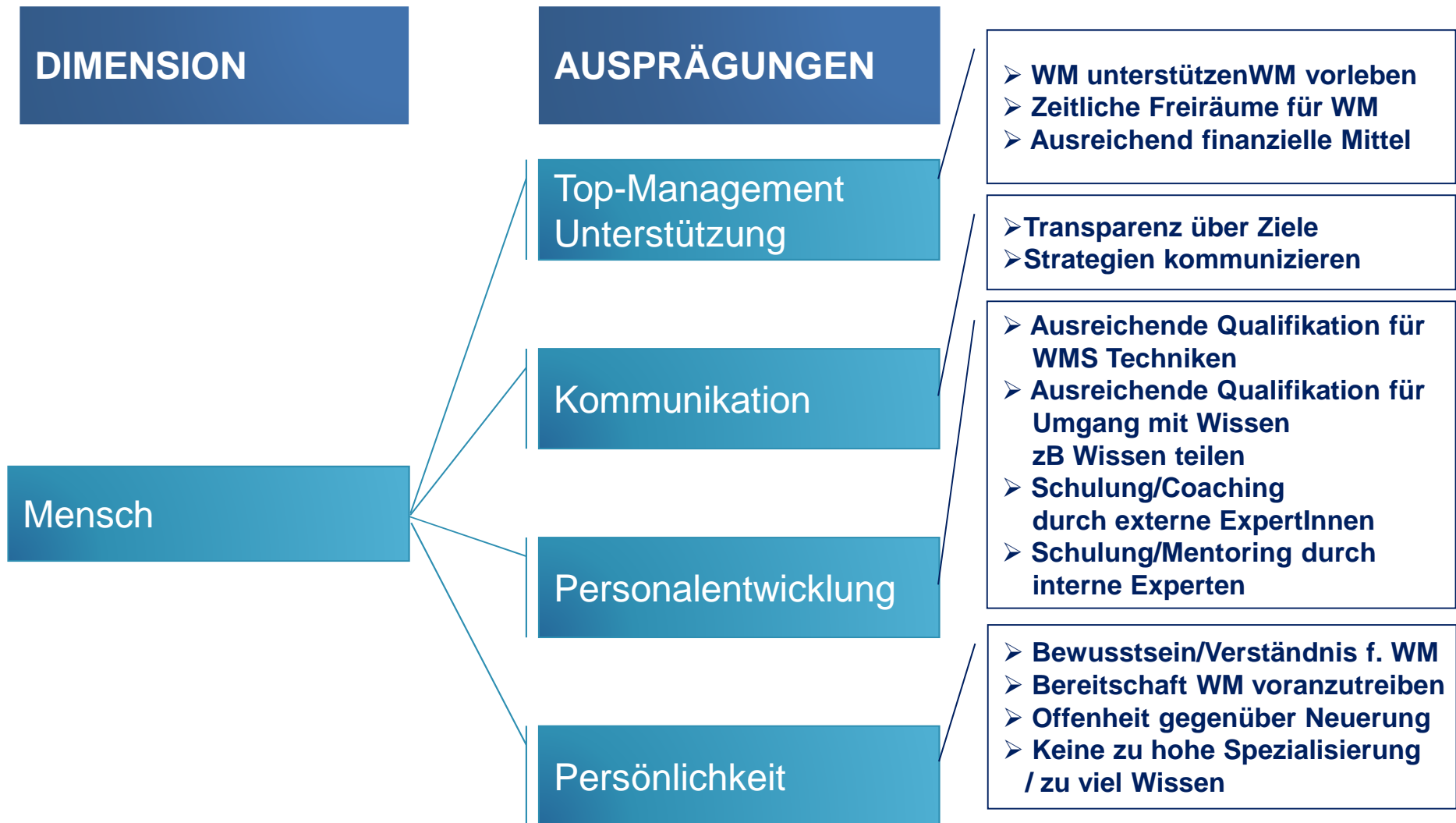


EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

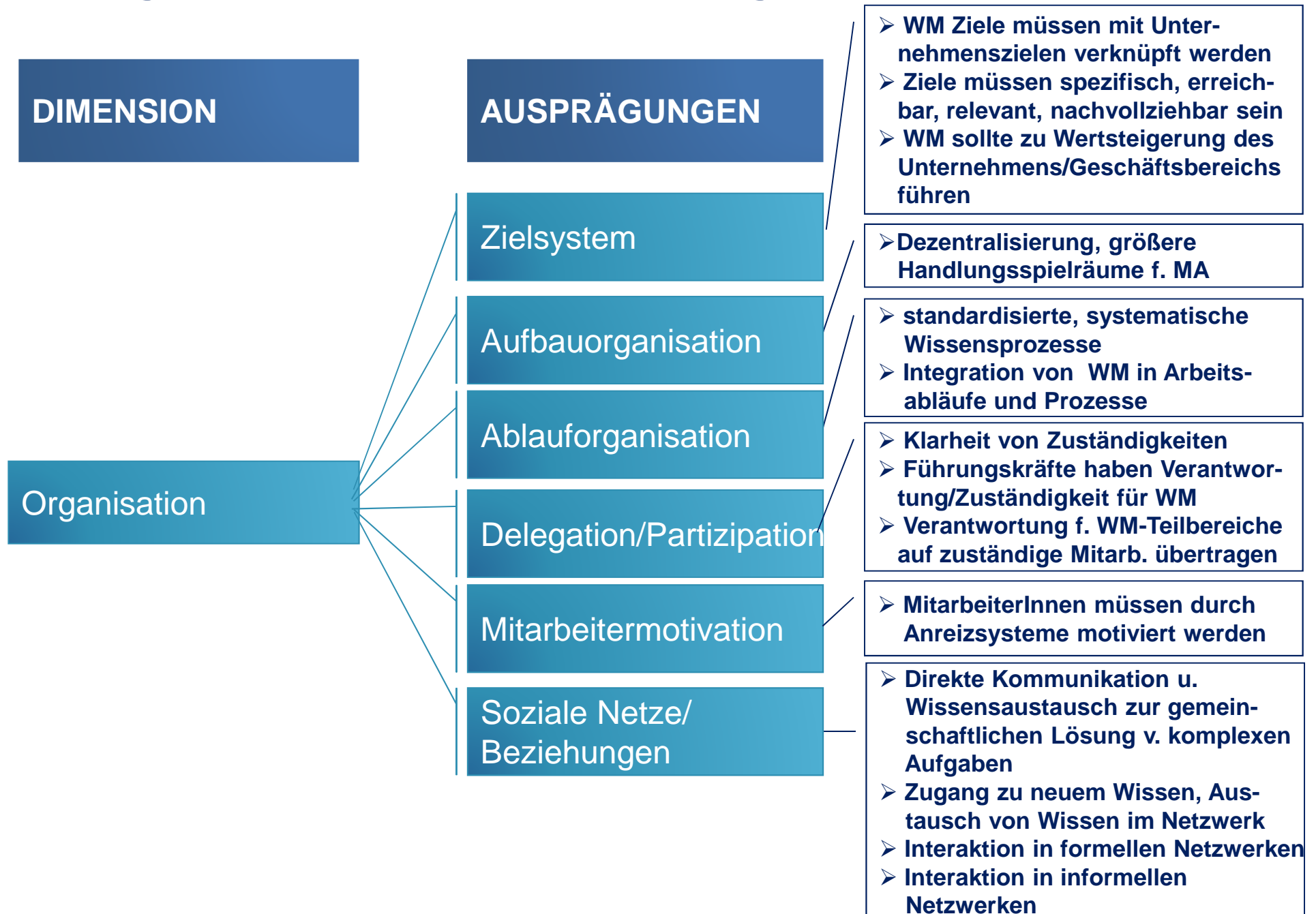




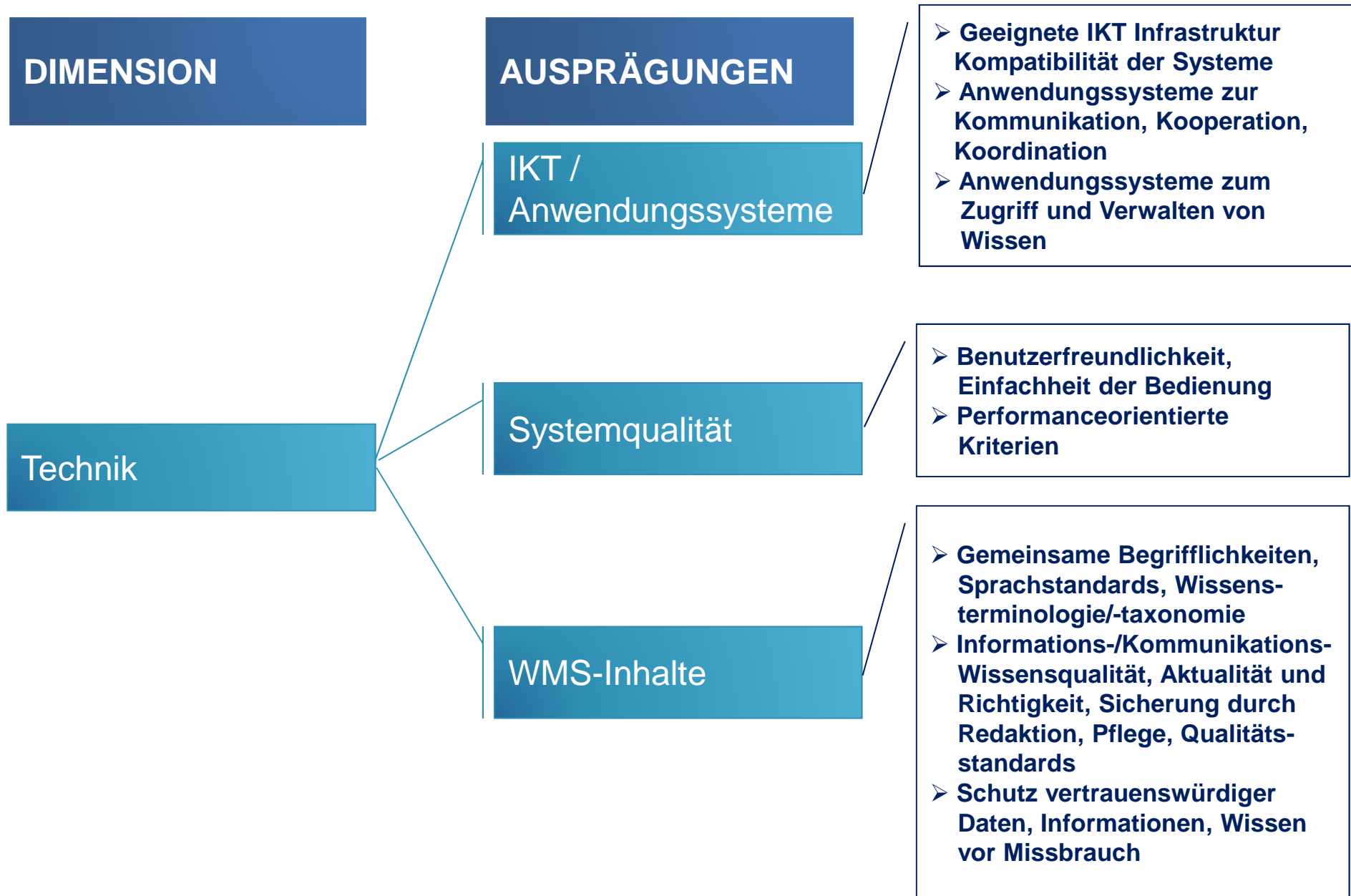
# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

**DIMENSION**

**AUSPRÄGUNGEN**

Kultur

Wissensfördernde  
Unternehmenskultur

- **Bereitschaft, Wissen zu teilen**
- **Vertrauenskultur, kein Misstrauen in Sender und Empfänger von Wissen**
- **Fehlertoleranz, Möglichkeit Fehler zu begehen und daraus zu lernen (lernende Organisation)**
- **Partnerkultur, gegenseitige Unterstützung bei Problemen, kein Abteilungsegoismen**
- **Geteilte Unternehmensvision, gemeinsame Ziele, Werte, Identifikation mit dem Unternehmen**

# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

**DIMENSION**

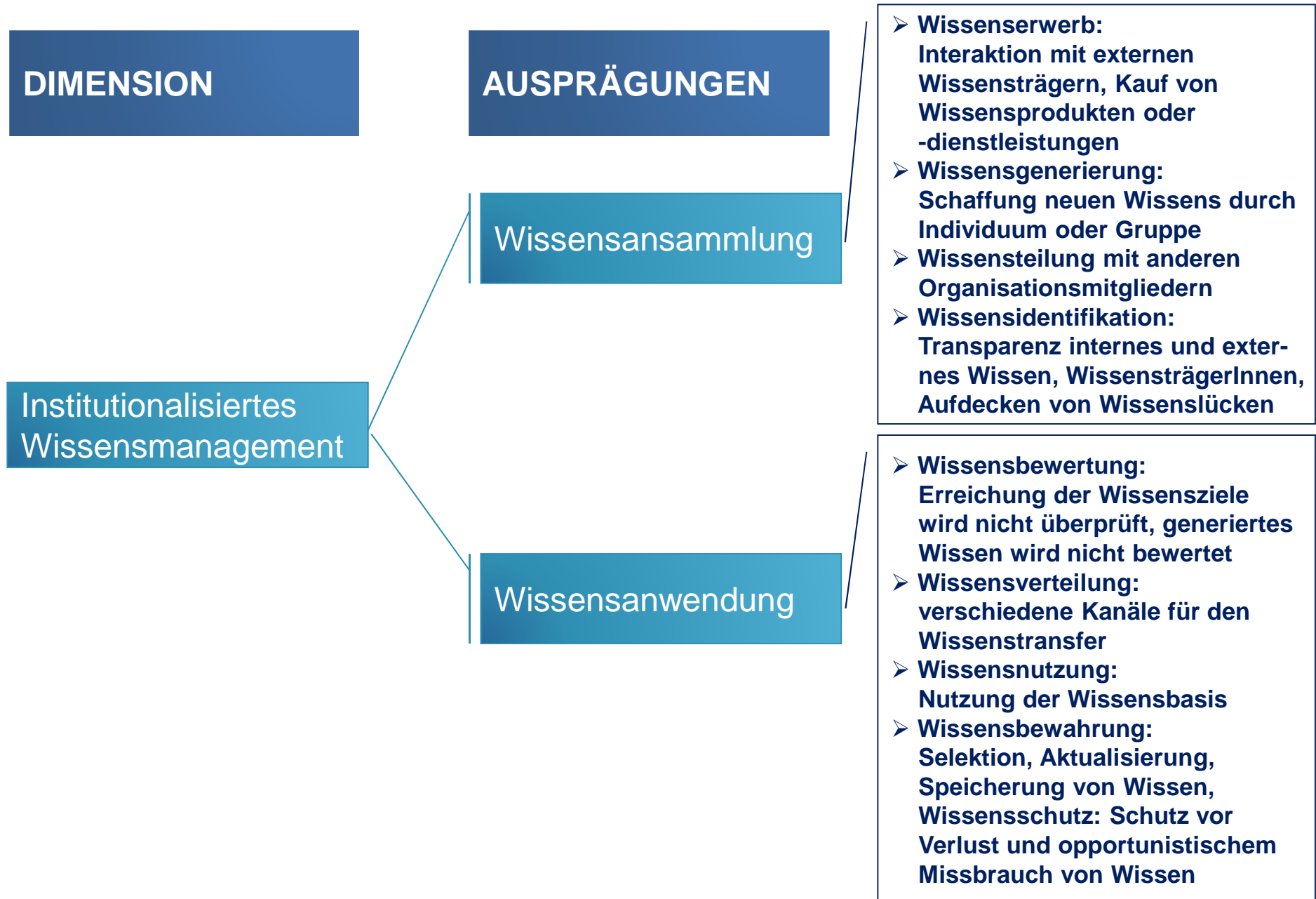
**AUSPRÄGUNGEN**

Unternehmensumwelt

Externe Bedingungen

- **Regelmäßiges internes und externes Benchmarking, Wettbewerbsanalyse, Marktbeobachtung**

# Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



# Framework des WM-Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

## Folgende wissenschaftliche Grundlagen wurden für die Entwicklung verwendet:

- WM Prozess (InfoMap) [Mader/Herget08, Herget 08]
- New Work (Rework) [Fried10]
- Wissensmanagement [Mader/Herget09, North12, Probst/Raub/Romhardt12]
- WM Erfolgsfaktoren [Lehner08, Helm07]
- Information Overload & Effizienz [Basex13, Mader11]
- Change Management [Kotter11]

# Konzept des Wissensmanagement Audits



Unterscheidung der gewählten Kriterien nach

- Wichtigkeit

*"Wie wichtig ist ... ?"*

- Leistung

*"Wie gut wird ... geleistet?"*



# Auswertung des Wissensmanagement Audits



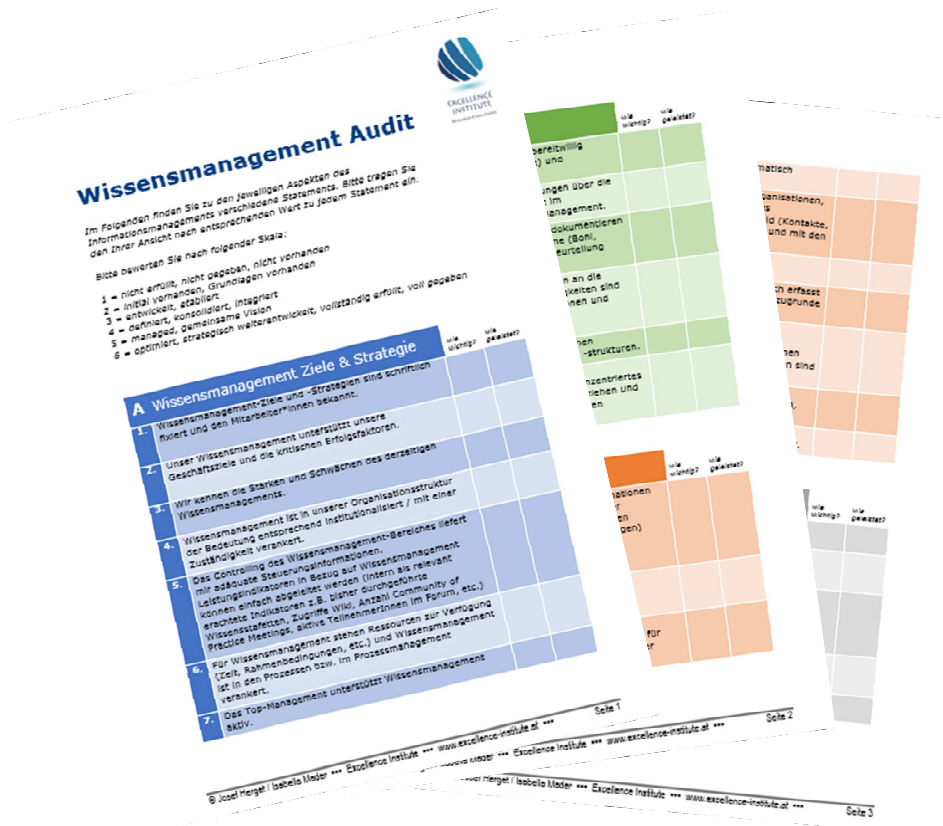
EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

- Differenz Wichtigkeit zu Leistung
- Auswertung für einzelne Gruppen, Abteilungen, Standorte ...
- Auswertung in Quadranten:  
OKAY, VERSCHWENDUNG (Übererfüllung),  
ERFOLG und KILLER-Faktoren

# Das Wissensmanagement Audit



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS



Ausgedruckt, z.B. für Workshops

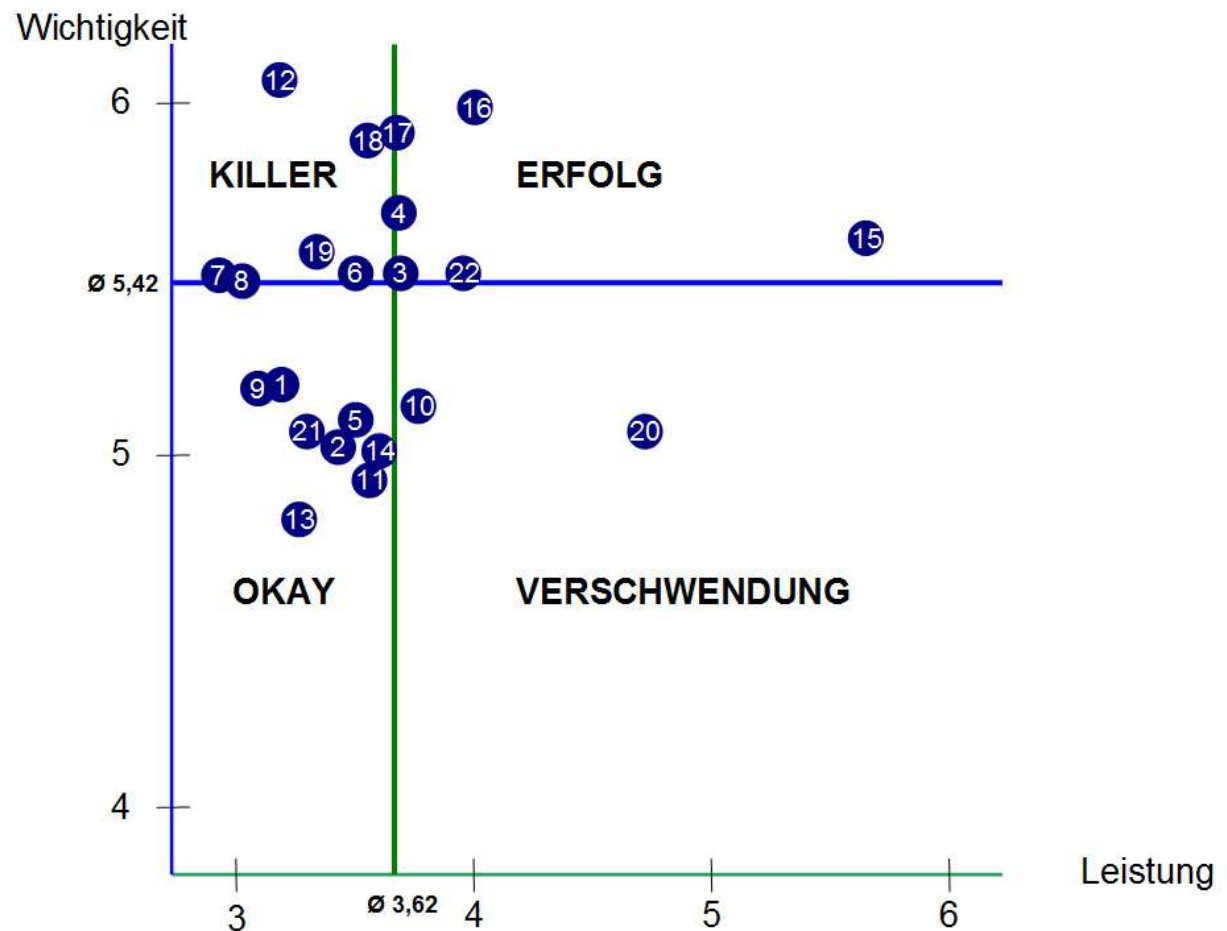
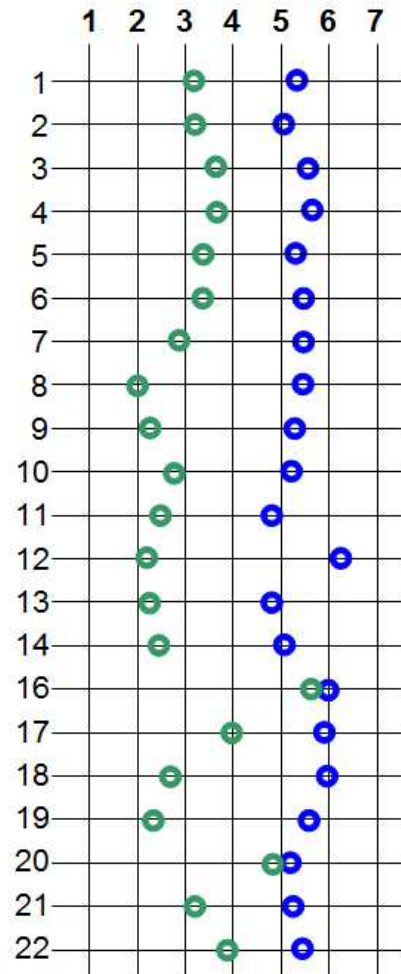
A Wissensmanagement Ziele & Strategie		Wie wichtig?	Wie gelistet?
1	Wissensmanagement-Ziele und -Strategien sind schriftlich fixiert und den Mitarbeiter*innen bekannt.		
2	Unser Wissensmanagement unterstützt unsere Geschäftsziele und die kritischen Erfolgsfaktoren.		
3	Wir kennen die Stärken und Schwächen des derzeitigen Wissensmanagements.		
4	Wissensmanagement ist in unserer Organisationsstruktur der Bedeutung entsprechend institutionalisiert / mit einer Zuständigkeit verankert.		
5	Das Controlling des Wissensmanagement-Bereiches liefert mir adäquate Steuerungsinformationen. Leistungsindikatoren in Bezug auf Wissensmanagement können einfach abgeleitet werden (Intern als relevant erachtete Indikatoren z.B. bisher durchgeführte Wissensstaffetten, Zugriffe Wiki, Anzahl Community of Practice Meetings, aktive Teilnehmerinnen im Forum, etc.)		
6	Für Wissensmanagement stehen Ressourcen zur Verfügung (Zeit, Rahmenbedingungen, etc.) und Wissensmanagement ist in den Prozessen bzw. im Prozessmanagement verankert.		
7	Das Top-Management unterstützt Wissensmanagement aktiv.		

Als Excel, webbasiert

# Auswertung des Wissensmanagement Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS



# Tool-Selektionshilfe des Wissensmanagement Audits



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

		Wichtigkeit	Leistung	Ergebnis	Benchmarking, BI	Blog	Dokumentenmanagement	Einarbeitungsprogramme	Elevator Pitch, Abstracts	Community Of Practice	Erledigungsstandards	FAQs	First-Level-Support	Forum	Gelbe Seiten	Informationsprozesse	Kommunikationsprozesse	Interne Besprechungsunden	Leitbild	Lessons Learned	
2																					
3	<b>A Wissensmanagement Ziele &amp; Strategie</b>																				
4	1. Wissensmanagement-Ziele und -Strategien sind schriftlich fixiert und den Mitarbeiter*innen bekannt.	7	6	ERFOLG								x				x	x				
5	2. Unser Wissensmanagement unterstützt unsere Geschäftsziele und die kritischen Erfolgsfaktoren.	6	2	KILLER																x	
6	3. Wir kennen die Stärken und Schwächen des derzeitigen Wissensmanagements.	5	4	OK																	
7	4. Wissensmanagement ist in unserer Organisationsstruktur der Bedeutung entsprechend institutionalisiert / mit einer Zuständigkeit verankert.	6	5	ERFOLG				x													
<a href="#">Einleitung</a>   <a href="#">Self-check</a>   <a href="#">Auswertung Self-check</a>   <b><a href="#">Toolselektion</a></b>   <a href="#">Diagramm gesamt</a>   <a href="#">Überblick ...</a> (+) : <a href="#">◀</a>																					

# Analyse-Ergebnis: Bestimmung des WM Reifegrades



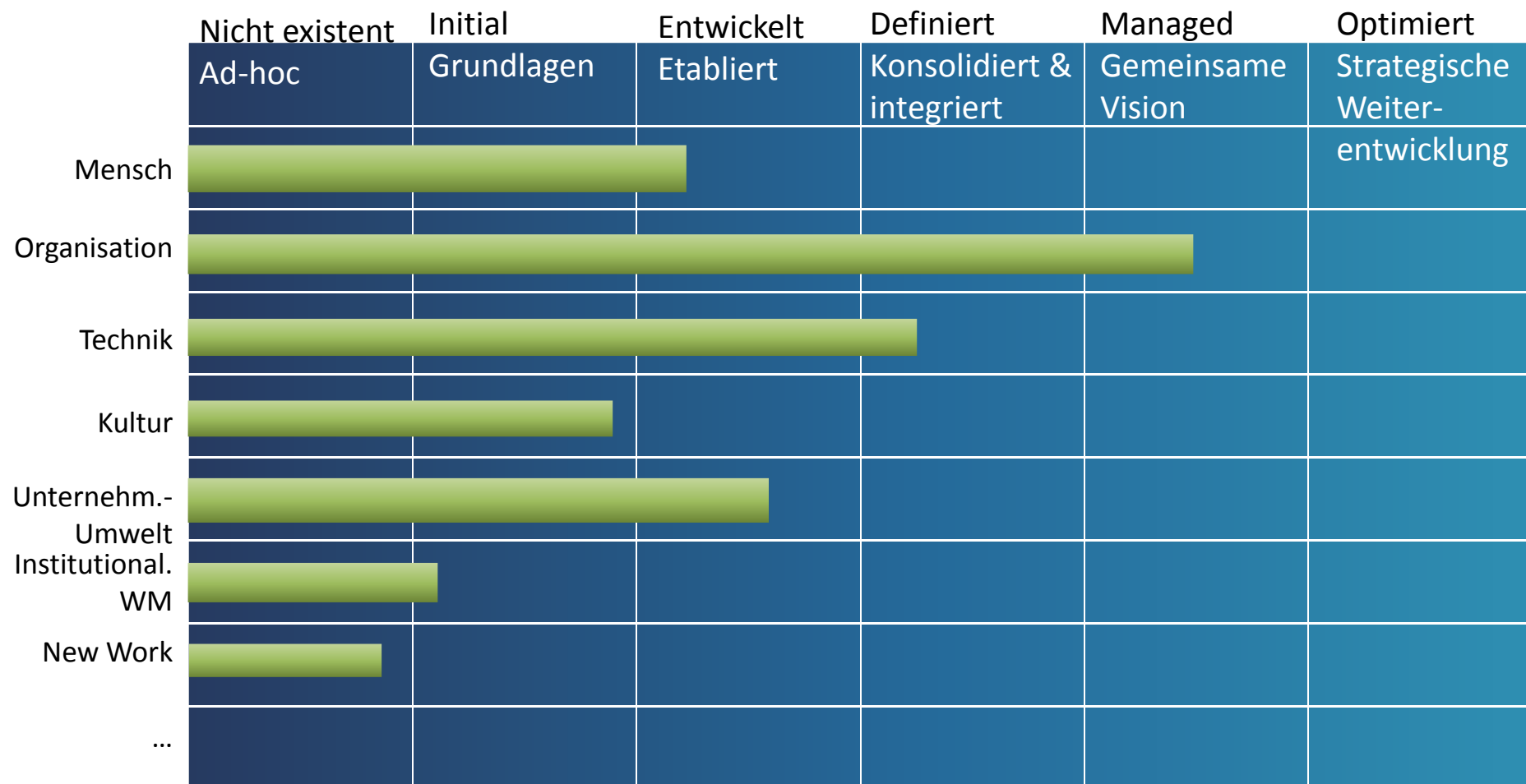
EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

	Nicht existent Ad-hoc	Initial Grundlagen	Entwickelt Etabliert	Definiert Konsolidiert & integriert	Managed Gemeinsame Vision	Optimiert Strategische Weiter- entwicklung
Mensch						
Organisation						
Technik						
Kultur						
Unt.- Umwelt						
Institutional. WM						
New Work						
...						

# Analyse-Ergebnis: Bestimmung des WM Reifegrades



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS



# Beispiel für Vorgehensweise der Self-Check Entwicklung



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS

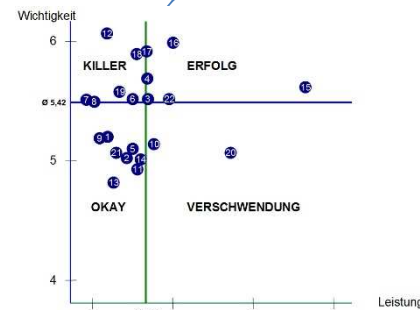
Business-  
Strategie



Ableitung von  
Bedarfserhebung  
& Self-Check

A Wissensmanagement Ziele & Strategie		WIK	WIK
		WIKIMP?	WIKIMP?
1.	Wissensmanagement-Ziele und -Strategien sind schriftlich fixiert und den Mitarbeiter*innen bekannt.		
2.	Unser Wissensmanagement unterstützt unsere Geschäftsziele und die kritischen Erfolgsfaktoren.		
3.	Wir kennen die Stärken und Schwächen des derzeitigen Wissensmanagements.		
4.	Wissensmanagement ist in unserer Organisationsstruktur der Bedeutung entsprechend institutionalisiert / mit einer Zuständigkeit verankert.		
5.	Das Controlling des Wissensmanagement-Bereiches liefert mir adäquate Steuerungsinformationen. Leistungsindikatoren in Bezug auf Wissensmanagement können einfach abgeleitet werden (intern als relevante erachtete Indikatoren z.B. bisher durchgeführte Wissensstaffeten, Zugriffe Wiki, Anzahl Community of Practice Meetings, aktive TeilnehmerInnen im Forum, etc.)		
6.	Für Wissensmanagement stehen Ressourcen zur Verfügung (Zeit, Rahmenbedingungen, etc.) und Wissensmanagement ist in den Prozessen bzw. im Prozessmanagement verankert.		
7.	Das Top-Management unterstützt Wissensmanagement aktiv.		

Self-Check Ergebnis  
Auswertung



Tool-Selektionshilfe

Wissensmanagement Tool-Selektionshilfe		WIK	
		WIKIMP?	WIKIMP?
1.	Das Wissensmanagement-Tool unterstützt die Erreichung der Geschäftsziele und die kritischen Erfolgsfaktoren.		
2.	Das Wissensmanagement-Tool ist in der Organisationsstruktur der Bedeutung entsprechend institutionalisiert / mit einer Zuständigkeit verankert.		
3.	Das Wissensmanagement-Tool liefert mir adäquate Steuerungsinformationen. Leistungsindikatoren in Bezug auf Wissensmanagement können einfach abgeleitet werden (intern als relevante erachtete Indikatoren z.B. bisher durchgeführte Wissensstaffeten, Zugriffe Wiki, Anzahl Community of Practice Meetings, aktive TeilnehmerInnen im Forum, etc.)		
4.	Für das Wissensmanagement-Tool stehen Ressourcen zur Verfügung (Zeit, Rahmenbedingungen, etc.) und das Wissensmanagement-Tool ist in den Prozessen bzw. im Prozessmanagement verankert.		
5.	Das Top-Management unterstützt das Wissensmanagement-Tool aktiv.		

Evaluierung  
und Anlass für Verfeinerung  
in weiteren Projekten





# Interpretation des WM-Audits

## Das WM Audit ermöglicht:

- Ein gemeinsames Verständnis, wovon man spricht und wovon nicht
- Erleichtert die Kommunikation
- Es gibt kein richtig/falsch sondern nur zweckmäßig und unzweckmäßig
- Verständnis- und Umsetzungsprobleme können erkannt werden



EXCELLENCE  
INSTITUTE  
RESEARCH & SOLUTIONS



Prof. Dr. Josef Herget

Direktor

**Excellence Institute – Research & Solutions**

Leonard-Bernstein-Str 8/2/2611

1220 Wien

[josef.herget@excellence-institute.at](mailto:josef.herget@excellence-institute.at)

[www.excellence-institute.at](http://www.excellence-institute.at)