



Wissensmanagement-Brevier für Projektleiter und andere Entscheidungsträger

Aus Erfahrung klüger werden

Impressum

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Postfach 5180

65726 Eschborn

T +49 61 96 79-15 66

F +49 61 96 79-80 15 66

E jan.schwaab@gtz.de

Internet

www.gtz.de

Autor

Dr. Jan Schwaab, Leiter GTZ Wissensmanagement

Druck und Vertrieb

ansicht kommunikationsagentur

www.ansicht.com

Erscheinungsort und -jahr

Eschborn 2007

Mit Unterstützung von

Sektorvorhaben Wissenssysteme im ländlichen Raum und

Regina Bauerochse-Barbosa, Büroleiterin der GTZ in El Salvador

Bilder

© GTZ

Übersetzung:

Dieses Handbuch ist auf Deutsch und Spanisch erhältlich.

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung	4
Nutzen des Erfahrungs- und Wissensaustausches	4
Ziel des vorliegenden Handbuchs	5
Was ist Wissen?	5
Überblick über Erfolgsfaktoren und Umsetzungsschritte	6
B. Schritt für Schritt zu gutem Wissensmanagement	8
1. Ziele und Handlungsbedarfe bestimmen	8
1.1 Vision vom angestrebten Zustand entwickeln	8
1.2 Ausgangslage analysieren und Handlungsbedarfe bestimmen	10
2. Unterstützung und Ressourcen für die Umsetzung sichern	13
2.1 Unterstützung durch die Führung sicherstellen	13
2.2 Akzeptanz im Team und bei Schlüsselpersonen schaffen	15
3. Einfache und angemessene Instrumente und Verfahren etablieren	17
3.1 Erforderliches Wissen und Instrumente identifizieren	17
3.2 Informationsmanagement und Kommunikation organisieren	19
3.3 Raum für Austausch, Reflektion und Innovation schaffen	23
4. Verantwortlichkeiten für Wissensaustausch schaffen	24
4.1 Aufgaben und Kümmerer für das Wissensmanagement festlegen	24
4.2 Individuelle Kompetenzen für Wissensaustausch und Lernen stärken	25
Anhang: Handreichung für adressatengerechte Wissensvermittlung	28

Dank

Wir danken den Teilnehmern der beiden Wissensmanagement-Workshops vom 26. und 27. Oktober 2006 in El Salvador sowie den rund 250 GTZ-Mitarbeitern, die 2006 die Einführung in das GTZ-Wissensmanagement besucht haben. Ihre Fragen, Anregungen und Hinweise waren die Grundlage für das vorliegende Handbuch. Besonderer Dank gilt den Informations- und Wissensmanagern der GTZ, auf deren Erfahrungen dieses Handbuch beruht.

Aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet der Text auf die Nutzung beider Geschlechtsbezeichnungen. Es ist an jeder Stelle die Bezeichnung durch das andere Geschlecht ersetzbar.

A. Einführung

Alle Organisationen und Unternehmen müssen sich immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Denn die Welt wandelt sich. Mit Hilfe zahlreicher Maßnahmen vollziehen Entscheidungsträger und Mitarbeiter die Veränderungen in ihren Verantwortungsbe-
reichen.

Die deutsche Technische Zusammenarbeit (TZ) unterstützt ihre Partnerländer seit über 30 Jahren bei Maßnahmen, die besonders bedeutsam für die Entwicklung des Sektors bzw. Landes sind. Ziel ist es, eine dauerhafte Festigung der lokalen Strukturen und ihrer Anpassungsfähigkeit zu erreichen („Capacity develop-
ment“).

Anpassungsfähig sind vor allem die Organisationen, denen es gelingt, aus ihren Erfahrungen ganz praktisch zu lernen und mit Hilfe von hochwertigem Wissen ihre Zukunft zu gestalten. Das gilt nicht nur für junge Unternehmen, die sich in einem neuen Markt behaupten wollen, sondern auch für staatliche Institutionen, die eine wirksame Bekämpfung der Armut anstreben. Auch Netzwerkinitiativen, wie sie beispielsweise zur Förderung von Jugendbeschäftigung gegründet werden, sind darauf angewiesen, ihren Mitgliedern nützliche Erfahrungen und zukunftsweisendes Wissen zu vermitteln.

Wissensmanagement ist die „Kunst“, diesen Erfahrungs- und Wissensaustausch richtig zu organisieren. Von der Ausgestaltung der „Spielregeln“ hängt es ab, welches Wissen in der Organisation ausgetauscht, gesammelt und genutzt wird.

Nutzen des Erfahrungs- und Wissensaustausches

Wissensmanagement ist kein Selbstzweck. Es dient dazu, dass eine Organisation, ein (Projekt-)Team oder ein Netzwerk seine Aufgaben besser erfüllen kann. Je wichtiger Fach- und Management-Expertise, neue Ideen und die geistige Arbeit von Menschen in einer Organisation sind, umso größere Bedeutung hat es, dass die Organisation aus Erfahrungen wirklich etwas lernt. Dabei sind sowohl die guten als auch die schlechten Erfahrungen wichtig.

Schaubild 1: Ausgewählte Beispiele für den Nutzen des Wissensmanagements

Nutzen allgemein...	...und speziell für Projektteams
Kosten sparen	<ul style="list-style-type: none"> • Aus eigenen Fehlern und denen anderer Projekte lernen • Personal schnell und einfach einarbeiten • Auf bewährte und vorhandene IT-Lösungen zurückgreifen, nichts Neues entwickeln müssen • Doppelarbeiten verhindern
Zeit sparen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewusst wie und wo Ansprechpartner, Dokumente usw. zu finden sind • Konfliktfreier Erfahrungsaustausch und Kommunikation im Team • Doppelarbeiten und Zeitverschwendung vermeiden • Von Ideen anderer Projekte profitieren
Qualität erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Wirkungen durch ein gutes Projektkonzept • Kompetente Beratung für die Partner • Gute vor-Ort-Abstimmung mit anderen Gebern • Mit dem Partner zusammen „aus Erfahrungen lernen“ • Im Team und mit den anderen vor Ort „an einem Strang ziehen“

Ziel des vorliegenden Handbuchs

Dieses Handbuch fasst die wichtigsten Schritte und Entscheidungen zusammen, die für ein gutes Wissensmanagement getroffen werden sollten. Es richtet sich an TZ-Vorhaben und ihre Partnerinstitutionen auf lokaler, regionaler oder zentraler Ebene sowie an die Organisatoren von Netzwerken.

Das Handbuch ersetzt keine kohärente Wissensmanagement-Strategie. Diese muss stets im Einzelfall definiert und umgesetzt werden. Das Handbuch schlägt eine Schrittfolge, eine Methodik und Instrumente vor, die einen Überblick über die relevanten Fragen bieten. Es muss aber nicht in jedem Fall in dieser Weise umgesetzt werden. Das Handbuch empfiehlt sich, als Einstieg und Ergänzung für einen systematischen, durch geeignete Experten begleiteten Veränderungsprozess.

Das Handbuch basiert auf Erfahrungen der GTZ und ihrer Partner. Es geht aus der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter der GTZ hervor. Die Inhalte wurden für die Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Partnerinstitutionen angepasst. Regionale Expertennetzwerke entwickeln es laufend weiter.

Die in diesem Handbuch formulierten Prinzipien lassen sich auf Projektteams, Organisationseinheiten, Netzwerke und ganze Organisationen anwenden. Aus Vereinfachungsgründen wird im Folgenden von „Teams“ gesprochen.



Was ist Wissen?

Wissen ist mehr als Information. Wissen ist eine fließende Mischung aus Fähigkeiten, Fachkenntnissen, Wertvorstellungen, Erkenntnissen und Erfahrungen (siehe Box 1). Auf diese Weise unterscheiden wir Wichtiges von Unwichtigem. Das macht uns entscheidungs- und handlungsfähig. Wissen ist daher eng verwandt mit Können, worin sich das „gewusst wie“ zeigt.

Die Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich primär durch Kopfarbeit. Das Wissen einer Organisation ist also nicht nur in ihren Dokumenten und Speichern enthalten, sondern vor allem in ihren Köpfen, Unternehmenskultur, Normen und Leistungsprozessen. Im Mittelpunkt des Wissensmanagements stehen deshalb die Mitarbeiter einer Organisation als Träger, Vermittler und Nutzer von Wissen. Alle Prozesse und Instrumente des Wissensmanagements müssen hierauf ausgerichtet sein.

Wissen liegt sowohl in dokumentierter Form vor („explizites Wissen“) als auch – und überwiegend – in nicht dokumentierter und oft unbewusster Form („implizites Wissen“). Im Wissensmanagement kommt es daher sowohl auf die Dokumentation und Systematisierung von Wissen, wie auch auf den mündlichen Austausch an. Wissen ist zudem das einzige Gut, das sich mehrt, wenn man es teilt.

Was ist das? Eine Flugnummer? Ein Buchungscode? Eine Inventarnummer? Ein Stück Programmiercode? Die oben stehenden neun alphanumerischen Zeichen können vieles bedeuten. Zunächst handelt es sich nur um Daten. **Datenmanagement** befasst sich damit, wie diese Zeichenkette EDV-mäßig erfasst, gespeichert, dargestellt und abgerufen wird.

Von Information spricht man, wenn die Daten mit einer Interpretation versehen werden. Dann ist es bspw. tatsächlich eine Flugnummer. Der Kontext ist hierbei entscheidend. Also, wofür die Information in der Kommunikation benutzt wird.

Informationsmanagement befasst sich deshalb damit, wie die Interpretationen der Daten erfasst, gespeichert, strukturiert, dargestellt und kommuniziert werden. Dies ist in der Regel der Hauptzweck von Datenbanken.

Wissen geht noch einen Schritt weiter: Nimmt man zur Information Erfahrungen und Bewertungen mit hinzu, lassen sich wichtige und unwichtige Informationen unterscheiden. Dann ist der o.g. Flug z.B. der preisgekrönte Flug mit dem besten Bord-Service des vergangenen Jahres. Diese oft subjektive Bewertung macht den Unterschied aus. **Wissensmanagement** muss daher die Abläufe und Strukturen organisieren, mit deren Hilfe Erfahrungen gemacht, Bewertungen ausgesprochen und wichtige Informationen erkannt und genutzt werden.

Daten-, Informations- und Wissensmanagement bauen aufeinander auf. Ein effektives Wissensmanagement setzt stets ein effizientes Daten- und Informationsmanagement voraus.

Überblick über Erfolgsfaktoren und Umsetzungsschritte

Im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht der Mensch. Jeder von uns braucht Wissen, um die eigenen Aufgaben gut bewältigen zu können und um Innovationen hervorzubringen. Wissensmanagement gestaltet die Rahmenbedingungen dafür, dass wir voneinander lernen,

unsere Erfahrungen austauschen, Zugang zu den für uns wichtigen Informationen erhalten und Wissen in der praktischen Arbeit richtig nutzen können. Ob ein Team aus seinen Erfahrungen lernt, hängt von vier Erfolgsfaktoren ab:

Schaubild 2: Erfolgsfaktoren für Wissensaustausch und Lernen

Erfolgsfaktor	Typische Fragestellungen	Aufgaben für das Wissensmanagement
Ziel, Strategie, Prozesse	Worauf kommt es an? Wer hat welche Rolle? Wie setze ich meine Prioritäten?	Klare Prozesse und Aufbaustrukturen für eine zielorientierte Bearbeitung und Nutzung von Wissen festlegen
Instrumente, Verfahren	Wo finde ich was? Wie finde ich mich in der Informationslawine zurecht?	Geeignete Methoden und Werkzeuge zur Bearbeitung und Sicherung des Wissens bereitstellen
Kompetenzen	Wie muss ich vorgehen? Kann ich das? Was muss ich noch lernen?	Relevante Kenntnisse und Fähigkeiten für den richtigen Umgang mit Wissen vermitteln
Zusammenarbeit, Kommunikation	Wer hat das schon mal gemacht? Wer kann mir weiterhelfen? Gibt es ein Beispiel?	Richtige Zusammenarbeit und Kommunikation zur Nutzung des Wissens organisieren

Jede Teamleitung muss sich darum kümmern, dass diese vier Erfolgsfaktoren erfüllt werden. Deshalb ist Wissensmanagement stets auch eine Führungsaufgabe. Der Erfolg lässt sich in der Regel nicht sofort erzielen, sondern muss schrittweise erarbeitet werden.

Die dazu erforderlichen Veränderungen müssen gut geplant und behutsam umgesetzt werden. Die nachfolgenden Abschnitte des Handbuchs erläutern die vier Schritte und geben hierzu Beispiele und Hinweise.

Checkliste "Schritt für Schritt zu gutem Wissensmanagement"

Diese Erfolgsfaktoren sind Grundvoraussetzungen für den Wissensaustausch in allen (Projekt-)Teams, Organisationseinheiten, Organisationen und Netzwerken.

Schritt 1: Ziel und Handlungsbedarfe bestimmen

(um zu wissen, wohin die Reise gehen soll)

- Vision vom angestrebten Zustand entwickeln
- Ausgangslage analysieren und Handlungsbedarfe bestimmen

Schritt 2: Unterstützung und Ressourcen für die Umsetzung sichern

(um effektiv arbeiten zu können)

- Unterstützung durch die Führung sicherstellen
- Akzeptanz im Team und bei Schlüsselpersonen schaffen
- Individuelle Kompetenzen für Austausch und Lernen stärken
- Anreize für aktive Beteiligung setzen

Schritt 3: Einfache, angemessene Instrumente und Verfahren etablieren

(um effizient und wirksam aus Erfahrungen zu lernen)

- Erforderliches Wissen und Instrumente identifizieren
- Informationsmanagement und Kommunikation organisieren
- Raum für Austausch, Reflektion und Innovation schaffen

Schritt 4: Verantwortlichkeiten für den Wissensaustausch schaffen

(um die Leistungsfähigkeit des Erfahrungslernens zu sichern)

- Aufgaben und Kümmerner für das Wissensmanagement festlegen
- Für jede Aufgabe einen Verantwortlichen benennen
- Zeitlichen Rahmen festlegen



B. Schritt für Schritt zu gutem Wissensmanagement

1. Ziele und Handlungsbedarfe bestimmen

1.1 Vision vom angestrebten Zustand entwickeln

Zunächst muss sich das Team klar darüber werden, was der Wissensaustausch bringen soll, also welcher Nutzen aus Schaubild 1 (Kosten, Zeit oder Qualität) im Vordergrund steht. Zur Identifizierung der Ziele sollte die Teamleitung nebenstehende Checkliste nutzen. Sie stellt sicher, dass sowohl die internen Austauschbedarfe der Teammitglieder als auch die Bedarfe für die Zusammenarbeit mit Dritten ermittelt werden.

Kein Team sollte ohne Bezug zur Zielsetzung der gesamten Organisation arbeiten. In Ausnahmefällen können dies auch mehrere Organisationen sein. Vorhaben der TZ müssen sowohl die Ziele der Partnerorganisation(en) als auch die der deutschen Entwicklungszusammenarbeit berücksichtigen.

Die Erwartungen des Teams an ein gutes Wissensmanagement lassen sich in der Regel mit einem moderierten Team-Meeting einfach ermitteln (siehe Box 2). Die Bedarfe Dritter lassen sich hingegen oft nur schwer erfassen. Hilfreich ist hier die Handreichung aus dem Anhang. Sie zeigt, wie für unterschiedliche Adressaten der wechselseitige Bedarf an Informationsaustausch geklärt werden kann.

Alles in allem liefert die Checkliste zur Zielbestimmung einen Überblick der Anforderungen, die das Wissensmanagement des betrachteten Teams erfüllen soll. Schaubild 3 verdeutlicht anhand eines fiktiven Beispiels die möglichen Ziele und Anforderungen im Team.



Checkliste für die Zielbestimmung

- Welche übergeordneten Ziele sind Ihnen bereits vorgegeben, z. B. durch die Partnerorganisation oder das Projekt?
- Wer braucht welche Informationen von Ihrem Team, um seine Arbeit machen zu können?
- Welche Erwartungen stellt das Team selbst an ein funktionierendes Wissensmanagement?
- Welche Anforderungen an die Bearbeitung und den Austausch von Wissen im Team ergeben sich daraus jeweils?



Box 2: Ermittlung von Erwartungen an ein gutes Wissensmanagement

Empfohlenes Vorgehen:

- Moderiertes Team-Meeting, ca. 30 bis 60 Minuten
- Der Moderator bittet die Teilnehmer jeweils die zwei wichtigsten Erwartungen an ein gutes Wissensmanagement auf Kärtchen zu schreiben.
- Alle Kärtchen werden an die Pinwand geheftet, doppelte Nennungen werden nicht entfernt, sondern zusammengehängt.
- Die Kärtchen werden den Clustern „Organisation“, „Zusammenarbeit“, „Instrumente“ und „Kompetenzen“ zugeordnet.
- Zu viele Erwartungen werden in einem nächsten Schritt durch Punktekleben oder eine reflektierende Diskussion reduziert.
- Ergebnis: wichtige Ziele für den Wissensaustausch im Team



Schaubild 3: Fiktives Beispiel für Ziele und Anforderungen

	Beispiele	Welche Anforderungen an die Bearbeitung und den Austausch von Wissen im Team ergeben sich daraus?
Welche übergeordneten Ziele sind unserem Team bereits vorgegeben?	Generalauftrag der Partnerorganisation: ...	Gute Praktiken für Landwirtschaft verbreiten
	Projektziel: ...	Verfügbarkeit von Agrarinformationen verbessern
	Jahresziel für das Team: ...	Gute Praktiken für Bodenmanagement finden
Wer braucht welche Information von unserem Team, um seine Arbeit machen zu können?	Gruppe für Öffentlichkeitsarbeit	Die zwei besten Agrarinitiativen der Region identifizieren
	Fachteam Forstwirtschaft	Wirkungen der Landflucht auf Waldnutzung analysieren
	Kooperationspartner: Institut für Agrarwirtschaft	Erfolgsfaktoren beim Kakaoanbau
Welche Erwartungen stellen wir selbst an ein funktionierendes Wissensmanagement im Team?	Von guten und schlechten Erfahrungen lernen	
	Gemeinsame Nutzung von Dokumenten	
	Gute Recherchemöglichkeiten	

Die damit identifizierten Ziele und Anforderungen geben den Soll-Zustand für die Leistungen des team-eigenen Wissensmanagements wieder (= Vision). Sie dienen als Orientierung für alle Verbesserungsmaßnahmen. Der Soll-Zustand sollte auch klar benennen, welche Wissensgebiete besonders wichtig für das Team oder seinen Partner sind. Denn auf dieses Wissen sollte sich das Wissensmanagement zunächst konzentrieren.

1.2 Ausgangslage analysieren und Handlungsbedarfe bestimmen

Dem in Abschnitt 1.1 abgeleiteten Soll-Zustand (= Vision) ist nun die Realität gegenüber zu stellen. Nur so ist zu erkennen, ob und wie viel getan werden muss, um ein effektives Wissensmanagement im Team zu erhalten.

Für die Ist-Analyse des Wissensaustausches gibt es eine Vielzahl von Verfahren mit unterschiedlich hohem

Aufwand. Ein allgemein gültiges, ideales Vorgehen gibt es derzeit nicht. Schaubild 4 zeigt bewährte Analysemethoden, die die GTZ in Vorhaben und Organisationseinheiten regelmäßig einsetzt. Die Methoden dienen dazu, sowohl die Situation zu beschreiben (Zufriedenheit, Stärken, Schwächen, Abläufe, Instrumente) als auch die Handlungsbedarfe zu identifizieren (Herausforderungen, Verbesserungsvorschläge).

Schaubild 4: Ausgewählte Methoden für die Ist-Analyse

Methode	Nutzen, Vorteile	Aufwand, Nachteile
Stakeholder-Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Ergebnisse • Frühe Einbeziehung von Stakeholdern • Breites Meinungsspektrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Bottom-up-Ansatz ohne Ausrichtung an Geschäftszielen • Aufarbeitungsaufwand durch Qualitätsunterschiede?
Prozessanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse mit hoher Wirksamkeit und Zielbeiträgen • Unterstützung des Qualitätsmanagements • Wissensmanagement-Defizite an der Wurzel anpacken 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwändiges Verfahren • Setzt klare Prozesse voraus • Bedarf Bereitschaft Prozesse zu ändern
Stärken-Schwächen-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller Überblick über wichtige Handlungsbedarfe • Identifizierung von Zukunftsperspektiven und Risiken • Unterstützt Weiterentwicklung von Strategien • Leichte Durchführbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt klare Ziele und Prioritäten voraus • Erfordert Einbeziehung von Stakeholdern und Führung • Aufarbeitungsaufwand (im Nachhinein) • Gute Aufwandsplanung erforderlich
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Ergebnisse durch direkten Vergleich mit anderen • Vergleichender Kontakt zu anderen Teams • Viele neue Ideen • Leichte Durchführbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Die anderen machen es nicht unbedingt besser • Rein relatives Maß • Setzt klare Ziele und Prioritäten voraus • Erfordert Bereitschaft Handeln zu überdenken

Die Methoden können einzeln oder zusammen eingesetzt werden. In jedem Fall muss das Analyseziel gut definiert sein, um Ergebnisse zu erhalten, die weiter verwendet werden können. Die ermittelten Ergebnisse sind häufig Nennungen von „Problemen“, „Herausforderungen“, „Schwächen“, „Defiziten“. Hier ist es wichtig,

sie in „Handlungsbedarfe“ umzuformulieren, um sie für die weitere Bearbeitung zugänglich zu machen (siehe Beispiele in Schaubild 5). In der Regel kommt bei allen Methoden schnell eine große Zahl von Handlungsbedarfen zusammen.

Schaubild 5: Beispiele für die Erarbeitung von Handlungsbedarfen

Von Negativformulierungen...	... über Herausforderungen...	... zu Handlungsbedarfen.
Viele Partnerfachkräfte schreddern ihre Akten, um sie nicht an ihre Nachfolger weiter zu geben.	Verhaltenswandel für ein stärkeres Teilen von Wissen erreichen.	Übergaberegeln festlegen und Einarbeiten des Nachfolgers belohnen.
Warum ist denn unser Projekt nicht im Internet zu finden?	Projektwirkungen im Internet besser kommunizieren.	Eigene Website einrichten und Projektwirkungen darstellen.
Wir haben viel zu wenig Zeit, um all die Dokumente abzulegen und auch noch an die GTZ-Zentrale weiter zu geben.	Bessere Prioritäten bei der Pflege und Weitergabe von Wissen setzen.	Klare Vereinbarungen treffen, wer was, wann, wie, für wen weitergibt bzw. ablegt.

Die Handlungsbedarfe müssen danach bewertet werden, wie bedeutsam sie für das Erreichen der in Abschnitt 1.1 identifizierten Ziele sind (Dringlichkeit) und wie aufwändig ihre Umsetzung ist (Nutzen-Kosten-Verhältnis). Für die Bewertung eignen sich die folgenden Kriterien:

Kriterien für die Bewertung von Handlungsbedarfen

Dringlichkeit

- Ist die Maßnahme für das Team (a) unverzichtbar, (b) terminlich bedeutsam, (c) erstrebenswert oder (d) „nice to have“?
- Ist die Maßnahme für wichtige Ziele der Partnerorganisation(en) oder anderer Teams (a) unverzichtbar, (b) terminlich bedeutsam, (c) erstrebenswert oder (d) „nice to have“?

Nutzen

- Wie lange dauert es, bis die Kosten der Maßnahme durch ihre Nutzen aufgewogen sind (Amortisation)?
- Wie hoch schätzen Sie den (Netto-) Nutzen der Maßnahme ein Jahr nach Amortisation ein?
- Wer profitiert am meisten von der Maßnahme? Und wie stark?

Kosten

- Wie hoch schätzen Sie (a) Zeitaufwand und (b) Finanzausgaben für die Umsetzung der Maßnahme?
- Verursacht die Maßnahme (a) Folgekosten und/oder (b) weitere Handlungsbedarfe?

Eine volle Quantifizierung der Nutzen und Kosten ist meist nicht möglich und auch nicht nötig. Wichtig ist, hier zu einer Auswahl an Argumenten zu kommen, auf deren Basis Prioritäten für die weitere Umsetzung formuliert werden können. Box 3 zeigt einige typische Handlungsbedarfe, die für Vorhaben der Technischen Zusammenarbeit wichtig sind.

Box 3: Typische Handlungsbedarfe für das Wissensmanagement von Vorhaben

Zur Optimierung von Organisation und Prozessen

- Regelmäßiges Monitoring von durchgeführten Aktivitäten und erreichten Wirkungen
- Durchführung mindestens einer Projekt-Fortschritts-Kontrolle oder einer externen Evaluierung
- Klare Vereinbarungen mit Partnern, der GTZ u.a. treffen, welches Wissen ausgetauscht werden soll
- ...

Zur Verbesserung von Zusammenarbeit und Kommunikation

- Elektronische Team-Plattform einrichten, z.B. gemeinsames Laufwerk, Weblog o.ä.
- Anmeldung und Mitwirkung in den relevanten Fachnetzwerken
- Sitzungen und Abstimmungsrituale der Projektpartner vereinbaren
- Sitzungen moderieren und Vereinbarungen dokumentieren
- ...

Zur Stärkung der individuellen Kompetenzen

- Fortbildungen internationaler und lokaler Fachkräfte
- Learning by doing durch frühe Verantwortungszuweisung fördern
- ...

Zur Verbesserung von Informationsqualität und -management

- Standardisierte Systematik für die Dokumentation von Erfahrungen und Ablage
- Halbjährliche Aktualisierung der Datensätze in der Projektdatenbank
- Weitergabe wichtiger Studien an die elektronische Bibliothek
- Langfristige Verantwortung für die Pflege projekteigener Datenbanken zuordnen
- ...

In der Praxis hat es sich bewährt, klein anzufangen: Erste Maßnahmen sollten so angelegt sein, dass frühzeitig Erfolge gefeiert werden können. Das erhöht die Motivation der Beteiligten und räumt Zweifel am Sinn der Veränderungen aus.



2. Unterstützung und Ressourcen für die Umsetzung sichern

2.1 Unterstützung durch die Führung sicherstellen

Veränderungen brauchen Zeit und müssen gut gemanagt werden. Das gilt insbesondere für Maßnahmen des Wissensmanagements, denn in den meisten Fällen zielen sie darauf ab, das tägliche Arbeitsverhalten der Teammitglieder oder der ganzen Organisation zu verändern.

Selbst die Einführung einer gemeinsamen Dokumentenablage erfordert das disziplinierte Einhalten der Ablage- und Nutzungsspielregeln durch alle Teammitglieder. Das Arbeitsverhalten vieler Einzelner ist jedoch nicht von heute auf morgen reibungslos zu verändern.

Häufig kommt es zu Widerständen, neue Abläufe müssen eingeübt werden und Kinderkrankheiten neuer Systeme behoben werden. Mitunter braucht man als Teamleiter einen langen Atem, um die Maßnahmen erfolgreich umzusetzen.

Der Führung fällt daher eine Schlüsselrolle zu. Das gilt sowohl für die Teamleitung als auch für deren Rückverstärkung durch über- und gleichgeordnete Führungskollegen. Ihre Unterstützung sollte regelmäßig überprüft und eingefordert werden. Bleibt sie aus, scheitert der Veränderungsprozess.

Checkliste für die Unterstützung durch Führungskräfte

Meinung

- Ist die Teamleitung selbst vom Sinn der Maßnahmen überzeugt und vertritt dies gegenüber dem Team, Partner und Dritten?
- Bekennen Top-Führungskräfte öffentlich ihren Wunsch nach einer erfolgreichen Umsetzung der Wissens-Maßnahmen?
- Signalisieren Führungskräfte mehr als durch ein „Lippenbekenntnis“, wie wichtig ihnen die Maßnahmen sind?
- Betrachten Teamleitung und Führung die Maßnahmen letztlich als lästige Zeitverschwendung?

Ressourcen

- Sind die Maßnahmen und ihre Risiken in der Budget-, Zeit- und Projektplanung voll berücksichtigt?
- Ist klar, wer für die Umsetzung der Maßnahmen jeweils verantwortlich ist und wurde hierfür genügend Zeit eingeplant?
- Ist gesichert, dass nach Abschluss der Maßnahmen eine geregelte Dauerbetreuung besteht, z.B. für eine Projekt-Website?
- Oder sind für die Durchführung der Maßnahmen Zusatzarbeit zu erwarten und Extramittel einzuwerben?



Selbst „kleine“ Veränderungen wie die „Einführung einer Projekt-Website“ sind darauf angewiesen, einen geregelten Ablauf für die Erstellung und Aktualisierung der Inhalte zu haben. Das ist selten „nebenbei“ zu machen. Zudem stellt sich die Frage, was nach Abschluss des Projekts mit der Seite passiert. Wer pflegt sie weiter? Wird sie abgeschaltet? Geht sie in ein anderes Web ein? All diese Fragen bedürfen der beständigen Aufmerksamkeit und der Lösung durch die Teamleitung, bevor die Website eingerichtet wird.

Geht es um die Verankerung des Wissensmanagements als Ganzes in der Organisation, sollten die Maßnahmen in der längerfristigen Strategie und Zielplanung der Organisation fest verankert werden. Nur so bekommt der Veränderungsprozess die notwendige Aufmerksamkeit von Führung und Mitarbeitern.

Für die Führung ist es wichtig, nach einiger Zeit den Erfolg der Maßnahmen zu spüren. Die unter Abschnitt 1.2 genannten „Kriterien für die Bewertung von Handlungsbedarfen“ (bezüglich Dringlichkeit, Nutzen und Kosten) eignen sich als Grundlage für das Monitoring. Der Ablauf der Umsetzung, die tatsächlich entstandenen Kosten und die erreichten Nutzen sollten für jede Maßnahme regelmäßig beobachtet und berichtet werden. Nachstehende Tabelle zeigt, wie viel Aufwand sich aus GTZ-Erfahrung für das Wissensmanagement-Monitoring bewährt hat.

Schaubild 6: Orientierungswerte für das Monitoring von Wissens-Maßnahmen

Maßnahme	Kosten	Monitoring-Intensität		
		Umsetzung	Nutzen	Wirkungen
Kleinstmaßnahmen: Team-interne System- oder Verfahrens-Optimierungen	< 5 Fachtage	Ja- / Nein-Check	Zufriedenheits-Check	-
Kleinmaßnahmen: • Einführung team-eigener Neuerungen • Mitwirkung an Team-übergreifenden Veränderungen	5-30 Fachtage	Termine, Ergebnisabnahme	Zufriedenheits-Check	Pauschalbewertung nach Ablauf von einem Jahr
Standardmaßnahmen: Teilmaßnahme im Wissensmanagement, z.B. als Komponente von Projektleistungen	30-100 Fachtage	Aktivitätsmonitoring, Meilensteine	Rudimentäres Monitoring, ggf. Kurzevaluation	Monitoring wichtiger Wirkungen
Große Maßnahmen: Meist als eigenständiges Projekt oder Veränderungsprozess mit eigenem Team	Ab 100 Fachtage	Detaillierte Projekt- und Operationsplanung	Standard-Monitoring und Evaluation	Standard-Wirkungs-Monitoring

2.2 Akzeptanz im Team und bei Schlüsselpersonen schaffen

Jede Veränderung steht und fällt damit, der betroffenen Zielgruppe den Sinn der angestrebten Neuerungen zu vermitteln. Erst wenn die einzelnen Personen ihren Nutzen erkennen, finden Wissensmaßnahmen die erforderliche Akzeptanz.

Das fällt oft dann schwer, wenn die Beiträge, die das Team leistet, nicht primär dem Team zugute kommen, sondern beispielsweise dem Lernen der ganzen Organisation dienen oder ihre Wirkungen erst nach Projektabschluss zeigen. Auch die Bereitschaft zum Wissenteilen stellt in vielen Fällen eine hohe Herausforderung dar (Abschnitt 3.3). Generell sollte sich die Kommunikation an den folgenden Fragen orientieren:



Checkliste für die Akzeptanz der Maßnahmen im Team

- „Was habe ich davon?“ – Glaubhafte Aussagen für den Einzelnen machen und an konkreten Beispielen verdeutlichen.
- „Was kommt auf mich zu?“ – Die Rolle der Einzelnen verdeutlichen und ehrlich auf die zu erwartenden Belastungen eingehen.
- „Was hat das mit mir zu tun?“ – Klare Worte wählen, auf abstrakte, wissenschaftliche Darstellungen verzichten, „Esoterik“ vermeiden.
- „Warum werde ich nicht gefragt?“ – Einen Feedback-Kanal öffnen, um Anregungen und Kritik aufzunehmen, z.B. mit „Tacheles-Runden“.
- „Hat das nun was gebracht oder nicht?“ – Das Team über erreichte Meilensteine informieren und Erfolge gemeinsam feiern.



Denn: Gegen den Willen der Mitarbeiter lässt sich kein Wissensmanagement etablieren. Hat man sie einmal überzeugt, sind sie die stärksten Verbündeten!

Das gleiche gilt für weitere Schlüsselpersonen und Führungskräfte, die einen förderlichen oder hemmenden Einfluss auf die Wissensmaßnahme ausüben können. Ihre Einbindung kann den Erfolg deutlich erhöhen.

Die Argumentation muss stets auf die angesprochenen Personen bzw. Gruppen angepasst sein. Ansonsten wird das angestrebte Verständnis nicht erreicht. Je besser die Kommunikation gestaltet ist, umso größer ist später die Mitwirkung und Akzeptanz der Teammitglieder, der Führungskräfte und weiterer Schlüsselpersonen.

Wichtig ist, dass die Kommunikation die gewünschten Botschaften adressatengerecht vermittelt. Auch die dafür genutzten Medien sind je nach Zweck, Bedeutung und Adressaten auszuwählen.

Im Kern geht es darum, für die angestrebten Veränderungsmaßnahmen ein einfaches und wenig aufwändiges Kommunikationsvorgehen zu gestalten. Damit es seine Wirkung nicht verfehlt, sollte stets nach folgendem Muster vorgegangen werden:

Schaubild 7: Wirksame Kommunikation gestalten

Schritt	Inhalte	Beispiel
1. Gegenstand und Ziel der Kommunikation klar definieren	Worum geht es? Was soll erreicht werden?	Jedes Teammitglied soll seine Fehler und schlechten Erfahrungen in der Reform der Binnenfischerei dokumentieren und der Weltbank zur Verfügung stellen.
2. Adressaten festlegen	Welche Personen oder Gruppen im Team? Welche Schlüsselpersonen in der Führung und bei Dritten?	Aufgabe für die Teamleitung: Alle Teammitglieder davon überzeugen, dass sie dies ehrlich und gewissenhaft tun sollen, auch wenn es für sie Zusatzarbeit bedeutet.
3. Botschaften formulieren	Wie muss argumentiert werden, um bei den einzelnen Adressaten Akzeptanz und Mitwirkung zu erreichen?	Den Sinn der Aktion klar machen: wenn die Weltbank die Infos nicht bekommt, dann wird das neue Manual zur Binnenfischerei ohne die Mitwirkung des Projekts erstellt. Das Manual wird aber künftig für das Partnerland unseres Projekts sehr wichtig sein.
4. Geeignete Medien auswählen	Welche Medien bringen die Botschaften am besten an die jeweilige Adressatengruppe?	Das Thema ist im Team am besten durch eine kurze Diskussion in der Teamrunde anzusprechen. Hier ist auch die beste Überzeugung möglich.
5. Ablauf der Kampagne festlegen	In welcher Reihenfolge und Dramaturgie sollen die Adressaten angesprochen werden?	Erst in der Teamrunde ankündigen, dann in Einzelgesprächen bei den erfahrenden Wissensträger nochmal nachhalten und überlegen, welche Erfahrungen zur Weitergabe am besten geeignet sind.

3. Einfache und angemessene Instrumente und Verfahren etablieren

3.1 Erforderliches Wissen und Instrumente identifizieren

Die Vielfalt an relevantem Wissen ist immens. Sehr schnell ist der Einzelne überfordert. Heute kommt es deshalb mehr denn je darauf an, die richtige Auswahl an Wissen treffen zu können. Zudem kommen laufend neue Erkenntnisse weltweit hinzu – im Gegenzug veraltet vorhandenes Wissen sehr schnell. Jeder Einzelne muss deshalb beständig dazulernen.

Die Bearbeitung von Wissen folgt üblicherweise einem einfachen Prozessschema. Dieses ist auf alle Situationen in Teams, Netzwerken und Organisationen anwendbar. Es liegt dem Wissensmanagement vieler Organisationen zu Grunde und dient der Einordnung der vielfältigen Wissensinstrumente. Zugleich schafft es auf einfache Art Transparenz über die Vielfalt der Instrumente und ihre Zwecke.



Schaubild 8: Prozessschema für die Bearbeitung und Nutzung von Wissen



Die Identifizierung der relevanten Instrumente und Bedarfe kann in einem Schritt mit der generellen Erwartungsanalyse bzw. Bestandsaufnahme (siehe Abschnitt 1.2) erfolgen. In der Praxis geben die Teilnehmer zumeist ohnehin Antworten, die für beide Analysen nützlich sind.

Jedes Team muss für sich die einzelnen Schritte durchgehen und jeweils die relevanten Instrumente, Inhalte und Verfahren bestimmen. Dabei helfen die nachstehenden Schlüsselfragen.

Checkliste für den Wissensprozess im Team

Für die Zieldefinition (Schritt 1)

- Welche (Wissens-)Ziele für unser Team sind bereits vorgegeben? (siehe Abschnitt 1.2)
- Wer braucht (a) wann, (b) vom wem, (c) welches Wissen, (d) in welcher Form und (e) wofür? (siehe Anhang)

→ Ergebnis: Liste der wichtigsten inhaltlichen Bedarfe

Für die Recherche (Schritt 2) – analog für die Schritte 3 bis 6

- Mit welchen Instrumenten arbeitet das Team bereits erfolgreich?
- Welche Recherche-Optionen stehen in GTZ und Partnerinstitutionen außerdem zur Verfügung?
- Reicht das? Oder werden wichtige Bedarfe trotzdem nicht gedeckt?

→ Ergebnis: Liste der wichtigsten Rechercheinstrumente (und ggf. identifizierte Handlungsbedarfe)

Für die Qualitätssicherung (Schritt 7)

- Welche Anforderungen bestehen an die Qualität des Wissens in Dokumenten, Webseiten, eigener Kompetenz, Kommunikation uvm.?
- Nach welchen Prinzipien und mit welchem Vorgehen sichert das Team die Qualität bisher?
- In welche Verfahren der Qualitätssicherung von Wissen in der GTZ und den Partnerinstitutionen ist das Team eingebunden (oder sollte es eingebunden sein)?
- Reicht das? Oder werden wichtige Anforderungen an die Qualität nicht erfüllt?

→ Ergebnis: Liste der wichtigsten Orientierungen (und ggf. identifizierte Handlungsbedarfe)



Alle auf diese Weise identifizierten Instrumente und Hinweise sollten in übersichtlicher Weise zusammengestellt und als „Instrumentenkasten des Teams“ zur Verfügung stehen. In Organisationen ist dies üblicherweise eine Aufgabe der Wissensmanager.

Die GTZ stellt alle unternehmensweiten Instrumente mit Hilfe des „Wissenswebs“ im Intranet zur Verfügung. Die Instrumente sind dort entlang des o.g. Wissensprozesses im Überblick sortiert und inklusive Instrumentenbeschreibung direkt zugänglich.

Schaubild 9: Instrumentenüberblick der GTZ im Wissensweb



Andere Organisationen, Netzwerke oder Teams verfahren analog oder geben Handbücher, Faltblätter oder ähnliches heraus, um ihre Mitarbeiter über die jeweils verfügbaren Instrumente zu informieren.

3.2 Informationsmanagement und Kommunikation organisieren

Die meiste Mühe beim Wissensmanagement machen das Sortieren, Dokumentieren, Ablegen, Suchen und Wiederfinden von Informationen. Dies ist – im Gegensatz zum lebendigen Gespräch – oft auch die unbeliebteste Form des Wissensaustauschs.

Das Informationsmanagement wird heute weitgehend durch IT-Systeme geprägt, die am einzelnen Arbeitsplatz oder in der Gesamtorganisation vorgehalten werden. Die unterschiedlichen Datenbanklösungen, Arbeitsplatz-Anwendungen und speziellen Verarbeitungsprogramme müssen so organisiert sein, dass die Aufgaben des Informationsmanagements in der erforderlichen Weise erfüllt werden können.

Für das Wissensmanagement im Team geht es darum, das Informationsmanagement so einfach wie möglich zu halten und auf das Nötigste zu beschränken. Die Anforderungen an das Informationsmanagement erge-

ben sich aus den unter 3.1 identifizierten Zielen. Im Allgemeinen muss das Informationsmanagement die folgenden Leistungen erbringen:

Schaubild 10: Anforderungen an das Informationsmanagement

Aufgaben	Instrumente	Entscheidungsbedarfe im Team
Recherche	<ul style="list-style-type: none"> Suchmaschinen im Internet und in den verfügbaren Datenbanken Professionelle Recherche-Dienstleistungen (extern oder intern) 	<ul style="list-style-type: none"> Ist für die Aufgaben des Teams der Zugang zu weiteren Datenbanken oder Recherche-Diensten erforderlich? Wie gut sind die im Team vorhandenen, eigenen Informationsbestände zugänglich und recherchierbar?
Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> Zahlreiche Verfahren zur Auswahl und Verschriftlichung von Erfahrungs-, Fach-, Regional-, Management-, Institutionen- und Methodenwissen Berichtswesen von Teams, Projekten u.a. an ihre Auftraggeber 	<ul style="list-style-type: none"> Welche verbindlichen Dokumentationsverfahren sind für Auftraggeber und beteiligte Organisationen zu befolgen? Welches Wissen ist zudem aus Sicht des Teams dokumentationswürdig (und wird nachgefragt)? Wer im Team sichert nach welchen Kriterien die Qualität von Inhalten und Formen?
Ablage	<ul style="list-style-type: none"> Projekt- oder Team-Ablage mit verbindlichen Strukturen Individuelle Ablagen und Laufwerke (Festplatte) IT-Systeme für gemeinsame Laufwerke, Dokumenten-Management, Arbeitsgruppen uvm. 	<ul style="list-style-type: none"> Wo muss von den Teammitgliedern welche Information abgelegt werden, um in geeigneter Form für den Einzelnen, das Team, die Organisation und/oder das Netzwerk zur Verfügung zu stehen? Wer im Team sichert nach welchen Kriterien die Qualität von Inhalten und Form?
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikations-Software (z.B. Email) Vorhandene Kommunikationsregeln im Team, Organisation, Netzwerk u.a. 	<ul style="list-style-type: none"> Wie, wann und worüber müssen sich die Teammitglieder gegenseitig informieren? Siehe auch die Kommunikationshinweise in Abschnitt 2.2

Die einzelnen Entscheidungsbedarfe sind im Team durchzuarbeiten und in bestimmten Abständen immer wieder auf Handlungsbedarfe zu überprüfen.

Achten Sie darauf, keine Veränderungen „um einer bestimmten Technik willen“ vorzunehmen, sondern formulieren Sie die Anforderungen an die Technik immer

vom Bedarf der Nutzer ausgehend. Technik ist kein Selbstzweck. Die Erfahrung zeigt, dass viele Entscheidungsträger und IT-Spezialisten schnell mit einer Datenbankanwendung bei der Hand sind, wenn es gilt, viele Informationen zu bewältigen. Bevor IT-Lösungen gewählt werden, muss stets der tatsächliche Bedarf kritisch geprüft werden.

Checkliste für etwaigen IT-Bedarf

Sollte eine IT-Lösung entwickelt oder eingesetzt werden?

Ja, wenn und nur wenn...

- es einen klaren Nutzerkreis gibt, der seine Nachfrage nach einer IT-Lösung so geäußert hat.
- anderswo keine nutzbaren, ähnliche oder erweiterbaren Systeme existieren.
- sichergestellt ist, dass sich langfristig eine Person um Datenpflege, Aktualisierung und Qualität von Informationen und Technik kümmert; und wenn dafür Ressourcen, Zeit und Kompetenzen vorhanden sind.
- die Nutzung des Systems in die Arbeitsprozesse des Teams, bzw. dritter Nutzer fest eingebunden ist.

Nein, wenn...

- der Bedarf vor allem durch das Interesse entsteht, viele Informationen zu archivieren.
- primär das Profilierungsinteresse des Teams oder der Auftraggeber dahinter steckt.
- nicht klar ist, wer wann nach welchem Prozess die Informationen eingibt, pflegt, aktualisiert, nutzt und ausmistet.



Die Kommunikation im Team ist essentiell für eine effektive und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die Vermeidung von Missverständnissen und Doppelarbeiten. Viele Organisationen versuchen dies mit Hilfe von

Kommunikationsregeln zu optimieren. Box 4 zeigt, wie sich jedes Team darüber hinaus seine passenden Prinzipien für einen effektiven Austausch und Lernen weiterentwickeln sollte.



Box 4: Kommunikations- und Lern-Prinzipien für das Team (weiter-)entwickeln

Beispielvorgehen:

- Moderierte Teamrunde, ca. 30 Minuten, für ca. 10-20 Teilnehmer
- Die Moderation bittet die Teammitglieder in Paar-Interviews zwei Fragen zu diskutieren:
 - „Wenn ich in meine Biographie schaue, ... (a) wie habe ich mir Wissen angeeignet, das auch wirklich hängen blieb? (b) wie habe ich Wissen erfolgreich an andere weitergegeben?“
- Jedes Paar stellt seine wichtigsten Antworten in der Gruppe vor und ordnet die Kärtchen wie nebenstehend in eine Matrix aus „Angebot“ und „Nachfrage“, „Instrumente“ und „Prinzipien“ ein. Übergreifende Hinweise werden gesondert gehängt (im Bild ganz unten).

Die Weitergabe von wichtigen Dokumenten und Einsichten ist nicht immer leicht zu realisieren. Vor allem dann nicht, wenn der Einzelne den Eindruck hat, „sein“ Wissen wegzugeben. Häufig spielen Ängste sich entbehrlich zu machen eine Rolle. Es bedarf ggf. eines

Kulturwandels im Team, um diese Ängste abzubauen. Schaubild 11 stellt einige Maßnahmen zusammen, die sich hier bewährt haben und in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden könnten.

Schaubild 11: Maßnahme, um Wissenteilen zu fördern

Maßnahme	Umsetzung	Wirkung	Risiko
Kommunikation: Nutzen des Wissenteilens vorführen	Überzeugende Argumentation führen und Beispiele geben (vgl. Box 5)	Einsicht in die individuelle Nützlichkeit des Gebens und Nehmens wächst	Verpufft, wenn sie nicht von der Leitung vorgelebt wird
Führungsverhalten: Wertschätzung für die Einzelnen demonstrieren	Bewusstes Vorleben von Offenheit, Kritikfähigkeit und Wissenteilen	Angst vor Entbehrlichkeit sinkt	Verpufft, wenn sie nicht von der Leitung vorgelebt wird
Anreize: Wissen teilen gezielt belohnen	Gutes Verhalten sichtbar belohnen (z.B. Bonus, Beförderung, Belobigung)	Anerkennung im Team steigt; regt Imitation des „Siegerverhaltens“ an	Verpufft, wenn Belohnung nicht konsequent durchgehalten wird
Sanktionen: Wissen horten und Ideenklau sichtbar verurteilen	Unerwünschtes Verhalten bestrafen (z.B. sozialer Druck, Lernziele setzen)	Anerkennung im Team sinkt; regt Änderungsverhalten an	Unwirksam, wenn auf Fehlverhalten keine Sanktion erfolgt
Regeln: Spielregeln zum Schutz geistigen Eigentums einführen	Klare und nachvollziehbare Regeln formulieren	Individuelles Vertrauen in Sichtbarkeit der eigenen Ideen wächst	Verpufft, wenn bei Verstößen keine Konsequenzen folgen

Box 5: Argumentationshilfe für das Wissenteilen

Was hat der Einzelne davon?

- Wer dem Team eine wertvolle Information gibt, demonstriert sein Vertrauen in das Team und signalisiert Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Wichtig ist, dass jemand den ersten Schritt macht.
- Das wird vom Team in der Regel honoriert, denn auch andere teilen dann ihr Wissen. Für eine weitergegebene Information erhält man meist viele, sehr nützliche Informationen zurück.
- Niemand wird dabei entbehrlich, sondern macht sich interessant als Gesprächs- und Kooperationspartner.

Was hat das Team davon?

- Ein Team wächst stärker zusammen, wenn die Menschen Vertrauen zueinander haben. Das macht das Team stärker, sowohl für stressige Zeiten als auch für die kompetente Bewältigung der Teamaufgaben.
- Die gestiegene Leistungsfähigkeit des Teams lässt seine Reputation wachsen. Das wirkt wieder positiv auf den Ruf und das Ansehen der einzelnen Teammitglieder zurück.
- Das Arbeitsklima bessert sich und es entsteht eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der sich schnell auch Innovationen einstellen.

Was muss der Einzelne und das Team tun?

- Vertrauen bleibt nur erhalten, wenn die geistige Urheberchaft der Einzelnen gewahrt bleibt. Weder Führung noch andere Teammitglieder dürfen sich mit fremden Federn schmücken. Das zerstört Vertrauen!
- Wer gute Leistungen erbringt und wer Vertrauen demonstriert, muss dafür belohnt werden. Wertschätzung, Lob und Förderung leiten eine positive Rückkopplungsschleife ein.

3.3 Raum für Austausch, Reflektion und Innovation schaffen

Häufig bleiben Maßnahmen zur Verbesserung des Erfahrungslernens in den technischen Untiefen des Informationsmanagements stecken. Informationsmanagement ist zwar eine notwendige Voraussetzung für ein gutes Wissensmanagement, aber in keinem Fall ausreichend. Denn erst mit dem mündlichen Austausch, der Reflektion des Gedachten und Geschriebenen sowie der kritischen Diskussion von Erkenntnissen wird der

Schritt von der Information zum Wissen vollzogen. Für jedes Team ist es daher unabdingbar, sich die Zeit für diesen Austausch zu nehmen. Auf dieser Basis findet nicht nur das effektivste Voneinander-Lernen statt, sondern dies ist die Grundlage für die meisten Innovationen. Einige wichtige Formate, wie dies organisiert werden kann, sind nachstehend aufgeführt.

Schaubild 12: Formate für den mündlichen Wissensaustausch

Instrument	Format	Zwecke	Teilnehmerkreis
<ul style="list-style-type: none"> • Ruhezeiten • Kaffee-Ecken • Pausen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spontanes, zufälliges oder ritualisiertes Kurztreffen von Teammitgliedern • in der Regel 15-30 Minuten • keine Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch dienstlicher und privater Inhalte • Verbesserung des Arbeitsklimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Teammitglieder
<ul style="list-style-type: none"> • Rücksprachen • Jours Fixe 	<ul style="list-style-type: none"> • Meist bilateraler Termin einzelner Teammitglieder mit der Teamleitung • in der Regel max. 2 Stunden • keine feste Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauliche Diskussion und Absprache • Kritische Reflektion • Auftragsklärungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne Teammitglieder
<ul style="list-style-type: none"> • Team-Sitzungen, -Treffen, Jour Fixe 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsamer Termin aller Teammitglieder • in der Regel max. 2 Stunden • Anwesenheitspflicht • Protokollierung • Ritualisierte, vorbereitete Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Information • Offene Diskussion • Absprachen • Informationen für alle Auftragsklärungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team
<ul style="list-style-type: none"> • Task forces • Arbeitsgruppen, -kreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewählte Personen mit besonderem Auftrag • in der Regel max. 2 Stunden • Anwesenheitspflicht • Protokollierung • Ritualisierte, vorbereitete Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Information • Offene Diskussion • Absprachen • Gemeinsamer Erkenntnisgewinn • Entwicklung von Ideen und Konzepten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesondert beauftragte Teammitglieder
<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Netzwerke, Communities of Practice, Weblog, E-Mail-Verteiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelpersonen auf spontaner, freiwilliger Basis • Keine feste Agenda • Ggf. Moderation durch einen Koordinator • Von Fall zu Fall protokollieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Diskussion • Absprachen • Kritische Reflektion • Gemeinsamer Erkenntnisgewinn 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachlich-inhaltlich Interessierte aus dem Team und Dritte
<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Netzwerke • Konferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrem unterschiedliche, aber fest vereinbarte Formate 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisierter Austausch und Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Geladene Mitglieder

4. Verantwortlichkeiten für Wissensaustausch schaffen

4.1 Aufgaben und Kümmerer für das Wissensmanagement festlegen

Zum einen ist es eine individuelle Aufgabe aller Teammitglieder, ihr eigenes Wissen ständig weiter zu entwickeln, effektiv einzusetzen und mit anderen zu teilen. Zum anderen müssen Strukturen und Abläufe im Wissensaustausch laufend an die sich verändernde Organisation angepasst werden. Dies ist grundsätzlich Aufgabe der

Führung bzw. die der Teamleitung. Bei größeren Teams oder Netzwerken hat es sich bewährt, hierfür eine Person gesondert mit dem Wissens- oder Informationsmanagement zu beauftragen. Wer diesen Einsatz plant, sollte auf die folgenden Dinge achten:

Checkliste für den Einsatz von Wissensmanagern

- Hat der Wissensmanagement-Beauftragte genügend Zeit und Verantwortung (Mandat) für seine Aufgabe? (siehe Box 6)
- Ist der direkte Zugang zur Teamleitung, bzw. erforderlichen Entscheidungsträgern gewährleistet? Findet dieser dort das notwendige Gehör?
- Ist sichergestellt, dass Veränderungsmaßnahmen mit dem ganzen Team geplant und durchgeführt werden können?
- Ist der Wissensmanager umfassend mit den Methoden und Verfahren des organisations-eigenen Wissensmanagement-Ansatzes vertraut?



Inhaltlich kann die Funktion eines Informations- oder Wissensmanagers sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Box 6 enthält einige Beispielaufgaben.

- Bei **kleineren Teams** geht es in der Regel vorrangig darum, die elektronischen Ablagestrukturen zu ordnen, den Informationsfluss im Team zu gewährleisten, eine Internetseite des Teams zu betreiben und ggf. weitere Publikationsaufgaben zu übernehmen.
- Bei **Netzwerken** kommen darüber hinaus Beratungsaufgaben für die Netzwerkmitglieder, das Versenden von Newslettern, die Planung von Großveranstaltungen und die Pflege der Mitgliederverzeichnisse dazu.

- In **größeren Einheiten** einer Organisation kommen zu den vorgenannten Aufgaben auch strategische Wissensmanagement-Aufgaben hinzu: Beratung für die Weiterentwicklung der Team-Zusammenarbeit und des Wissensaustausches, Monitoring und Controlling der Wissensqualität und die Durchführung von Veränderungsprojekten im Informations- und Wissensmanagement (z.B. gemäß den in Kapitel 1.4 genannten Maßnahmen).

Der Arbeitsumfang für Informations- und Wissensmanagement kann zwischen 20 % (in kleinen Teams), 50 % (in Netzwerken) und bis zu 100 % (in größeren Organisationseinheiten) der Arbeitszeit variieren.

Box 6: Aufgabenbeschreibung für Wissens- und Info-Manager in Projekt-Teams (ToR)

Ziel der Aufgabe:

Der Wissens- und Info-Manager unterstützt die Mitglieder des Projektteams bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zur:

- Recherche
- Dokumentation
- Sicherung
- Weitergabe
- Qualitätssicherung

des benötigten Wissens. Er stellt sicher, dass hierfür die geeigneten Instrumente und Verfahren verfügbar sind und genutzt werden. Das bedeutet im Einzelnen:

Einzelaktivitäten:

- Strukturierung und Pflege von physischen und elektronischen Ablagen für Dokumente, Archive, Datenbanken sowie Nachhalten der Aktualisierungsaufgaben der einzelnen Teammitglieder,
- Betreuung der Web-Auftritte des Teams (z.B. im Internet, Intranet), Newsletter, Unterstützung bei der Erstellung von Publikationen (Einhalten der Corporate Designs etc.)
- Ggf. zusätzliche Instrumente für den team-internen Wissensaustausch bereitstellen und pflegen (z.B. Debriefings, Chatforen)

Sofern die Möglichkeit besteht, jährliche „Zielvereinbarungen“ zu treffen, sollten Wissensmanager ihre Aufgabe in ihren jährlichen Prioritätenkatalog fest aufnehmen. Das ist in geeigneter Form mit der Führungskraft zu vereinbaren und nachzuhalten.

Aufgaben im Wissensmanagement können letztlich nur teilweise auf Wissensmanager delegiert werden. Das dient vorrangig dazu, den Führungsprozess für den Wissensaustausch zu unterstützen. Es darf aber keinesfalls darin münden, das Thema „auszulagern“, also aus dem Führungsprozess abzugeben. Ein guter Wissensaustausch bedarf der ständigen Aufmerksamkeit von Führung und Mitarbeitern. Wissensmanager können dabei nur beraten und unterstützen.

- Sicherstellen, dass der Wissensaustausch des Teams in die Arbeitsabläufe der Auftraggeber- und Partnerstrukturen richtig eingebunden ist (z.B. im Intranet, Sitzungsformate, Kontaktpflege) und diese über die Teamaktivitäten angemessen informiert werden (Status- und Fortschrittsberichte etc.)
- Mitwirkung des Teams in fachlichen Netzwerken, Zusammenarbeit mit Hochschulen, etc. fördern
- Laufende Beratung der Teamleitung und -mitglieder bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben zum Wissensaustausch
- Ggf. wirkungsorientiertes Monitoring der Teammaßnahmen.

Arbeitsumfang:

Ca. 20 Fachtage pro Jahr in laufender, direkter Abstimmung mit der Teamleitung.

Schnittstellen:

Gute Abstimmung mit Verantwortlichen für Qualitätsmanagement, IT und Personalentwicklung.

4.2 Individuelle Kompetenzen für Wissensaustausch und Lernen stärken

Wissensaustausch und Lernen sind Pflichtaufgaben aller Teammitglieder. Die Kompetenzen der Teammitglieder diese Aufgaben wahrzunehmen variieren in der Regel sehr stark. Auch die Offenheit, Informationen weiterzugeben („Wissen ist Macht“) oder von anderen zu akzeptieren („Not invented here“) sind je nach Team, Kultur und Kontext sehr unterschiedlich ausgeprägt. Um diese Kompetenzen zu stärken sollte die Teamleitung die folgenden Voraussetzungen schaffen:

Checkliste für die Kompetenzentwicklung zum Wissensaustausch

- Vertrauen**
Ist das Team ein Team? Vertrauen die Teammitglieder einander?
Oder sind Team-building-Maßnahmen erforderlich?
- Vorbilder**
Lebt die Teamleitung einen offenen, vertrauensvollen Umgang mit
Wissen vor? Ist sie Vorbild? Gibt es weitere Vorbilder?
- Erwartungen**
Haben alle Teammitglieder den gleichen Kenntnisstand über die Erwar-
tungen, die an sie in Bezug auf Wissensaustausch gestellt werden?
- Qualifikation**
Kennen alle Teammitglieder die hierfür vorhandenen Instrumente und ihre
Nutzung? Sind Schulungen nötig? Sind Fortbildungsangebote vorhanden
oder möglich?
- Beratung**
Gibt es Vertrauenspersonen, die die Teammitglieder bei der
Wahrnehmung ihrer Aufgaben für den Wissensaustausch beraten
oder coachen können?
- Aufgaben**
Sind die „Spielregeln“ im Team so angelegt, dass Wissensaustausch
belohnt wird? Oder gibt es negative Anreize?



Diese Bedingungen zu schaffen, ist nicht einfach. Dies legt aber den Grundstein für ein leistungsfähiges Team, das nicht nur seinen Wissensaustausch effektiviert, sondern insgesamt seine Aufgaben besser bewältigt.

Vertrauen muss wachsen, das lässt sich nicht verordnen. Abschnitt 3.2 ist bereits auf geeignete Maßnahmen zur Förderung von Kommunikation und Wissenteilen im Team eingegangen.

Erwartungen an die Teammitglieder müssen klar formuliert sein. Typische Vereinbarungen umfassen die folgenden Beispiele:

- Rhythmus und Teilnahmepflichten für Team-Treffen. Für formalisierte Treffen ist das meist bekannt. Informelle Treffen sind für den Wissensaustausch in der Regel auch wichtig, gehorchen aber Regeln, die meist unausgesprochen bleiben.
- Ablageregeln: Was gehört wohin? Wie oft muss wer was ablegen? In welche gemeinsamen Laufwerke, Ordner, Archive müssen Dokumente gebracht werden? Wer sichert die Qualität? Welche Qualität muss jeder Einzelne beachten?
- Team-Kommunikation: Wer berichtet an wen? Wer muss sich um das Einholen von Informationen kümmern? Informationspflicht, wenn es für andere wichtig sein könnte?

- E-Mail-Regeln und „Netiquette“: Wie nutzt das Team elektronische Medien? Was gehört auf die Webseite, was nicht? Spam- und Witze-Mails sind verpönt! Etc.
- Datenschutzregeln und Urheberschutz: Ideenklau und Schmücken mit fremden Federn werden bestraft! Wissenteilen und gute Leistungen hingegen sichtbar belohnt!

Qualifikationsmaßnahmen zur Nutzung der Wissensinstrumente sollten so durchgeführt werden, dass klar wird, wie stark die Teamleitung dahinter steht, ansonsten werden sie nur selten akzeptiert. Häufig führen Informations- und Wissensmanager die Schulungen vor Ort durch. Diese übernehmen dann auch die weitere Beratung. Die Qualifikation sollte die folgenden Kenntnisse vermitteln:

- Welche Instrumente stehen für die Recherche, Bearbeitung und Speicherung von Wissen zur Verfügung und wie sind sie zu nutzen?
- Welche Erwartungen und Spielregeln für die Nutzung sollen die einzelnen Teammitglieder erfüllen?
- Welchen Nutzen hat das Team letztlich vom Informations- und Wissensaustausch und wie stark hängt dieser vom Mitwirken aller ab?

Informations- und Wissensmanagement wird letztlich nur dann den angestrebten Nutzen bringen, wenn alle Teammitglieder daran mitwirken. Häufig sind dabei zunächst Hemmnisse, Ablehnung und Ängste zu überwinden. Ein guter Wissensaustausch muss wachsen und gepflegt werden. Aber die Mühe lohnt sich! Hohe Teamleistungen sind stets die Frucht guter und vertrauensvoller Teamzusammenarbeit.

Anhang:
Handreichung für adressatengerechte Wissensvermittlung

Die wichtigsten Adressaten für Ihr Wissen

Leitfrage: Wer in der GTZ muss was von mir wissen, um seine Arbeit besser machen zu können?

Adressat	Name	Was will man von Ihnen wissen?	Bis wann? Wie oft? In welcher Form?
Die Leiter anderer Vorhaben mit dem gleichen Thema	Erika Musterfrau	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise zu guten Experten und Gutachtern 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei jedem Besuch in der Zentrale, Visitenkarten o.ä.
		<ul style="list-style-type: none"> • Meine Erfahrungen mit dem Capacity-Works-Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Lerngeschichte bis 12/08
		<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewählte Fach- und Marktinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtige Studien (laufend), jährliche Markteinschätzung zum Land (Januar)

Die wichtigsten Quellen für Ihr Wissen

Leitfrage: Was brauche ich von wem, bis wann, in welcher Form für meine Arbeit?

Quelle	Name	Was benötigen Sie von der Person?	Bis wann? Wie oft? In welcher Form?

Beispiel:

Büroleiter	Max Mustermann	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing zu Erfahrungen im Lande 	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Antrittsbesuch
		<ul style="list-style-type: none"> • Infos über Policy-Planungen für das Land 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährlich, Policy-Info-Runde
		<ul style="list-style-type: none"> • High-Speed Zugang zu SAP-Applikationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Über Ansprechpartner im Büro, wöchentlich

Die wichtigsten Instrumente für Ihr Wissensmanagement

Leitfrage: Wie kann ich den Wissensaustausch mit den o.g. genannten Stakeholdern (Adressaten, Quellen) am einfachsten sicherstellen?

Stakeholder	Kommunikationsmedium	Bis wann? Was? In welcher Form? (Inputs für die To-do-Liste)

Beispiel:

Wichtige Kommunikationsmedien im Wissensmanagement der GTZ

	Mündlicher Wissensaustausch	Schriftlicher Wissensaustausch
Im Vorhaben	<input type="checkbox"/> Conference calls <input type="checkbox"/> Team-Meeting (Jour fixe) <input type="checkbox"/> Rücksprachen <input type="checkbox"/> Kaffeepause <input type="checkbox"/> Fachgespräch / Vortrag <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> E-Mail-Infos <input type="checkbox"/> Protokolle, Vermerke <input type="checkbox"/> Statusbericht, Fortschrittsbericht <input type="checkbox"/> Online-Foren <input type="checkbox"/> Studien & Berichte <input type="checkbox"/> ...
Mit der GTZ weltweit	<input type="checkbox"/> Conference calls <input type="checkbox"/> Fachverbundtreffen <input type="checkbox"/> Fachgespräch / Vortrag <input type="checkbox"/> Workshop <input type="checkbox"/> Briefings / Feedbacks <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Email-Infos <input type="checkbox"/> Protokolle, Vermerke <input type="checkbox"/> Statusbericht, Fortschrittsbericht <input type="checkbox"/> Studien & Berichte <input type="checkbox"/> Beiträge zu Produkten <input type="checkbox"/> Datenbankpflege <input type="checkbox"/> i-punkt-Beiträge <input type="checkbox"/> Debriefing <input type="checkbox"/> ...



Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Postfach 5180
65726 Eschborn
T +49 61 96 79-15 66
F +49 61 96 79-80 15 66
E jan.schwaab@gtz.de
I <http://www.gtz.de>

