

Arbeitshilfe

Wissensmanagement in Projekten

Qualitätswerkstatt Modellprojekte
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“



Inhalt

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten	3
2. Wissensmanagement in Projekten.....	4
2.1 Wissenswertes zum Wissensmanagement	5
2.2 Der Wissensmanagement-Kreislauf	15
2.3 Tools für das Wissensmanagement in Projekten.....	20
2.4 Tipps für die Durchführung des Wissensmanagements.....	28
Leseempfehlungen.....	30
IMPRESSUM	31

1. Qualität entwickeln in Modellprojekten

Woran denken Sie, wenn Sie an Qualitätsmanagement denken?

- ✓ An gelingende Kooperationen, lebendige Kommunikation, Sensibilität für Veränderungen und überzeugende Projektarbeit, kurz: an gute Arbeit!
- ✓ Oder an eine Fülle von Verfahren, Prozessdefinitionen und Dokumenten, die ihre Flexibilität einschränken und Standardisierungen an unpassenden Stellen erzwingen?

Das Team der Qualitätswerkstatt möchte Sie bei der Umsetzung Ihres Modellprojekts unterstützen. Gemeinsam mit Ihnen wollen wir die in den Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar machen, nutzen und weiterentwickeln.

Wir verstehen unsere Angebote als Hilfe zur Selbsthilfe und möchten Ihnen dabei helfen, an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass Ihre Projektidee Wirklichkeit wird und nachhaltig gelingt.

Mit Blick auf das Bundesprogramm „Demokratie leben!“ stehen dabei das Engagement der Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und die Wirksamkeit der Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund.

Die **Arbeitshilfen der Qualitätswerkstatt** werden in Fachworkshops gemeinsam mit Kolleg*innen aus anderen Modellprojekten des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ ausprobiert.

Das heißt, nach der **Information**, also der Bereitstellung einer thematischen Arbeitshilfe, haben Sie mit diesem Qualitätswerkzeug Gelegenheit zur praktischen **Erprobung** in Rahmen eines Fachworkshops. Unentbehrlich ist die anschließende **Reflexion**, um den **Transfer** in Ihre alltägliche Praxis zu sichern. Hier sollten Sie sich fragen: Wie relevant ist das Thema für Ihr Arbeitsfeld? Welche neuen Erkenntnisse und Handlungsoptionen eröffnet das Werkzeug? Wo sind ggf. Anpassungen an Ihre spezifischen Bedürfnisse sinnvoll?

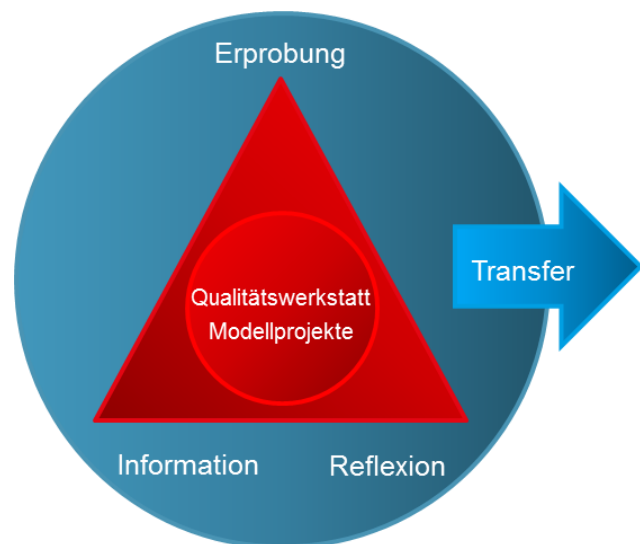


Abbildung: Didaktisches Dreieck

Erfahrungen und Ergebnisse aus den Fachworkshops greifen wir auf und entwickeln anschließend die Arbeitshilfen weiter.

2. Wissensmanagement in Projekten

Wenn Sie diese Arbeitshilfe gelesen haben, haben Sie sich mit Nutzen und Bedeutung des Wissensmanagements für gelingende Projekte beschäftigt. Sie kennen die Besonderheiten und Charakteristika der Ressource Wissen und haben Ihre Sicht geschärft, wo sich individuelles und kollektives Wissen in Ihrer Projektorganisation befindet. Sie sind in der Lage, über entsprechende Methoden Wissen transparent und zugänglich zu machen und können durch eine systematische Aufbereitung von Erfahrungen die Qualität der Arbeitsprozesse in Ihrem Projektteam verbessern. Sie haben einen Überblick über die Phasen des Wissensmanagement-Kreislaufs sowie über Methoden erhalten, die in der jeweiligen Phase nützlich sind. Mit dem Wissensportfolio auf Organisations- und auf Projektteamebene sowie den Beispielen guter Praxis haben Sie vertiefend Instrumente kennen gelernt, die Sie bei der Gestaltung des Wissensmanagements Ihres Modellprojekts zielführend unterstützen.

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, so ist häufig zu hören und zu lesen. Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft vollzieht sich bereits seit Anfang der 1990er Jahre und drückt sich vor allem darin aus, dass Wissen zunehmend ein eigenständiger Wert zugesprochen wird. Die Produktion von Wissen und der Umgang mit Wissen erlangen eine immer größere Bedeutung, denn die Produkte und Dienstleistungen unserer Gesellschaft sind in immer höherem Maß von Wissen abhängig. Folglich ist auch die Arbeit in modernen Organisationen und in Projektteams zunehmend wissensbasiert. Um diese Wissensbasis gezielt nutzen und erweitern zu können und damit das Gelingen von Projekten zu befördern, sind systematische Kommunikations- und arrangierte Austauschprozesse unverzichtbar. Gerade für eine Organisation, die v. a. in der pädagogischen Projektarbeit tätig ist, gehört immaterielles Wissen zu einer der wichtigsten Ressourcen und trägt maßgeblich zum Projekterfolg mit Weiterführungsperspektiven sowie zum Existenzertahl bei. Daher ist es wichtig, Wissenssicherung und -verteilung mit Blick auf die gesamte Organisation einzuführen und die Mitarbeitenden dabei von Anfang an mitzunehmen.

In Bundesprogrammen leisten Modellprojekte einen wichtigen Beitrag, Wissen und Kompetenzen v. a. an ihre Zielgruppen und die Fachöffentlichkeit weiterzugeben, um letztendlich die präventiv-pädagogische Arbeit in den wechselnden Themenschwerpunkten weiterzuentwickeln.¹ Aus der Programmatik der Modellprojektförderung ergibt sich also der Auftrag,

¹ Vgl. Förderleitlinie „Förderung von Modellprojekten zu Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF) und zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum“ 2017, S. 5.

ein Wissensmanagement einzurichten und geeignete Mittel und Methoden einzusetzen, um „Ergebnisse auf andere Träger oder Förderbereiche“² zu übertragen.

In der aktuellen Förderphase werden auf www.demokratie-leben.de in der Rubrik „Wissen“ Informationen und Fachpublikationen, auch aus den vergangenen Förderphasen der Demokratieförderung, zur Verfügung gestellt, die zum einen allen Programmteilnehmenden eine Orientierung an verfügbarem Wissen geben und zum anderen für einen themenorientierten Wissenstransfer in die (Fach-)Öffentlichkeiten sorgen. Dazu gehört u. a. die „Vielfalt-Mediathek“, die für die geförderten Projekte der Bundesprogramme eine wichtige Ressource zur Unterstützung ihrer nachhaltigen Verankerung darstellt.³

2.1 Wissenswertes zum Wissensmanagement

Wissensmanagement ist mehr als die Ablage von Dokumenten

Ohne Wissensmanagement – das heißt ohne die gezielte Identifizierung, Erzeugung, Verteilung, Anwendung und Bewertung erfolgskritischen Wissens – ist keine Organisation und kein Projektteam handlungsfähig. Wissen ist die grundlegende Ressource, um bedarfsgerechte Angebote und Dienstleistungen entwickeln und dauerhaft in hoher Qualität erbringen zu können. Soweit die Theorie. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass nur wenige Organisationen und Projektteams das Potenzial eines systematischen Wissensmanagements ausschöpfen. Die folgende Grafik illustriert, wie Wissensmanagement in Projekten gehandhabt wird:

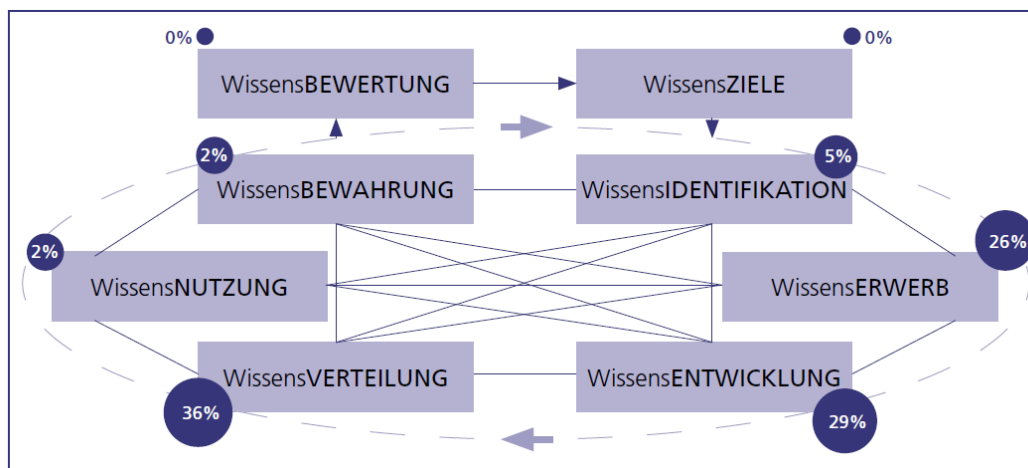


Abbildung: Schwerpunkte von Wissensmanagement im Projektmanagement aus Praxissicht (Verteilung der Nennung in %) Quelle: wissensmanagement 3/09, S. 31

² „Förderleitlinie Förderung von Modellprojekten zu Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF) und zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum“ 2017, S. 8.

³ <https://www.demokratie-leben.de/wissen.html> (abgerufen 31.08.2018).

Mit 36 Prozent liegt der Schwerpunkt des Wissensmanagements in Projekten bei der Wissensverteilung, gefolgt von Wissensentwicklung und Wissenserwerb. Nur schockierende zwei Prozent der befragten Projekte beschäftigen sich mit der Frage, wie das vorhandene Wissen auch genutzt werden kann; nur fünf Prozent identifizieren das bereits auf individueller oder Projektbasis vorhandene Wissen. Die Entwicklung von Wissenszielen und die Bewertung des individuellen und projektbezogenen Wissens kommen gar nicht vor. Damit wird Wissensmanagement mit der Verteilung und Erzeugung von Wissen gleichgesetzt, ohne nach dessen Nutzung und Nützlichkeit zu fragen. Wissensmanagement wird reduziert auf die – meist technologiegestützte – Speicherung und Verteilung von Daten und Informationen, was in der Fachliteratur als Kodifizierungsstrategie bezeichnet wird. Dabei ist gerade in (Modell-)Projekten, die vom Engagement und Wissen der beteiligten Personen leben, die sogenannte Personalisierungsstrategie, die implizites Wissen verfügbar macht und auf dem Wissensaustausch zwischen Menschen basiert, viel wichtiger.

Daten, Informationen, Wissen – was wird hier gemanagt?

Es ließe sich sogar mit guten Gründen der Standpunkt vertreten, dass mit der Kodifizierungsstrategie gar kein Wissen gespeichert und verteilt wird, sondern nur Daten und im besten Fall noch Informationen. Die Unterscheidung von Wissen gegenüber Daten und Informationen hat sich für die Praxis des Wissensmanagements als sehr bedeutsam herausgestellt. Wissensmanagement wurde in den letzten 30 Jahren überwiegend als Datenaufbereitung und Informationsmanagement missverstanden, und häufig wurden durch teuer eingekaufte Informationstechnologie ausschließlich Datenfriedhöfe produziert. Echtes Wissensmanagement steht erst jetzt am Anfang seiner Karriere.

Daten bilden den Rohstoff für Wissen. Daten sind beobachtete Unterschiede und abhängig von unseren Beobachtungsinstrumenten. So ermöglichen erst unsere Augen das Sehen, unsere Hände das Erfühlen von Oberflächen, und ein Stethoskop verschafft einem Arzt Zugang zu inneren Daten der Patient*innen. Für die Erzeugung von Daten sind aber nicht nur Sinnesorgane oder technische Instrumente relevant, sondern auch Ideen, Erwartungen, Konzepte und Theorien. Diese kognitiven Landkarten sind gleichermaßen Beobachtungsinstrumente und bestimmen, was wir sehen und was nicht. Ähnlich verhält es sich mit den verschiedenen Professionen und individuellen Kompetenzen und der Herausbildung eines professionellen Blicks. Auch dieser ermöglicht erst als kognitive Landkarte, differenzierte Daten für die professionelle Bestimmung einer Situation zu erzeugen, was die Voraussetzung für professionelles

Handeln ist. Daten müssen kodiert sein, damit sie wahrgenommen werden können. Für Menschen beschränken sich die Formen der Kodierung auf drei Möglichkeiten: auf Zahlen, Sprache bzw. Texte und auf Bilder.

Informationen sind nicht nur irgendwelche Unterschiede, die in der Welt beobachtet werden können (wie Daten), sondern Unterschiede, die für die Beobachter*innen einen Unterschied machen. Bei Informationen handelt es sich um individuell relevante Unterschiede, die je nach Beobachter*in und dem spezifischen Kontext variieren. Wenn sich die Bedeutung von Daten im jeweiligen Kontext erschließt, das heißt wenn eine Person die Relevanz von Daten für ihr (Wissens-)Bedürfnis erkennt, werden Daten für diese Person zu Informationen. Information kann also bezeichnet werden als eine im Gegensatz zu Daten immaterielle und dynamische Qualität von Daten, die erst entsteht, wenn die Daten von einer Person verwertet werden können. Informationen sind damit immer kontextgebunden. Dabei verändert sich der Interpretationskontext, der Daten eine spezifische Bedeutung verleiht, fortlaufend. Informationen können daher keine universelle Gültigkeit oder Beständigkeit besitzen. Vielmehr hat jede Person, jedes Projektteam und jede (Träger-)Organisation ihren eigenen Hintergrund, vor dem Daten erkannt und als Informationen interpretiert werden. Ein Austausch von Informationen ist nur möglich, wenn auch der jeweilige Kontext vermittelt wird. Das ist der Grund, weshalb sich narratives Wissen – also Wissen, das in einen erzählerischen Kontext eingebettet ist wie beim Storytelling – so gut dafür eignet, um Lernerfahrungen zu verdeutlichen.

Wissen entsteht, wenn Informationen handlungspraktische Relevanz bekommen haben. Es hilft dann wiederum, Informationen zu selektieren und zu bewerten: Man weiß, worauf es ankommt, welche Informationen für den speziellen Zweck wichtig sind und auf was man achten sollte. Und noch viel bedeutender: Man weiß, was in einer Information nicht enthalten ist und welche weiteren Informationen für eine kompetente Einschätzung und Entscheidung noch benötigt werden. Wissen ist also handlungspraktisch gewordene Information oder detaillierter: Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Menschen zur Lösung von Problemen einsetzen können.

In diesem Zusammenhang kann man auch von Erfahrung sprechen, denn Erfahrung zeichnet sich dadurch aus, dass man in aktuellen Situationen Wissen über Vergangenes und Zukünftiges mobilisieren kann und so zu einer kompetenten Einschätzung einer Situation kommt. Wissen kann daher nur durch eigene Erfahrungen und Praxis erworben werden – gelernt werden zunächst nur Informationen. So zeichnet sich das Wissen von erfahrenen Projektmitarbeiter*innen vor allem dadurch aus, dass sie über ein klares Gerüst für die Interpretation von Daten und Informationen verfügen, was oftmals auch als »Feeling« oder Gespür für Situationen bezeichnet wird. Detailwissen über Daten und Informationen ist für die Einschätzung von

Situationen nicht zwingend erforderlich. Dieser Blick für Zusammenhänge bildet sich durch eigene (langjährige) Erfahrung aus und nicht durch Kenntnis einer Information und schon gar nicht durch die Ansammlung von Daten.

Auf den Punkt gebracht:

Daten sind Unterschiedsmarkierungen, die mithilfe von Beobachtungsinstrumenten wahrgenommen werden. Beispiel: Die Kirchturmuhre schlägt zwölfmal.

Informationen sind Unterschiede, die in einem bestimmten Kontext einen Unterschied machen. Beispiel: Wenn die Kirchturmuhre zwölfmal schlägt, ist Mittagspause.

Wissen ist die Integration von Daten und Informationen in die Handlungspraxis und deren praktische Nutzung. Beispiel: Wenn Mittagspause ist, gehe ich in die Kantine, stelle mich an die Essensausgabe, suche mir einen Sitzplatz...

Entscheidend für ein Nutzen stiftendes Wissensmanagement in Projekten ist, dass nicht nur Daten und Informationen kodiert, sondern Wissen identifiziert, erzeugt, verteilt, genutzt und bewertet wird.

Wie Wissen zu Kompetenz und Zukunftsfähigkeit führt – die Wissenstreppe

Die Wissenstreppe integriert die Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen und illustriert, wie Wissen zu Kompetenz und Zukunftsfähigkeit führt:

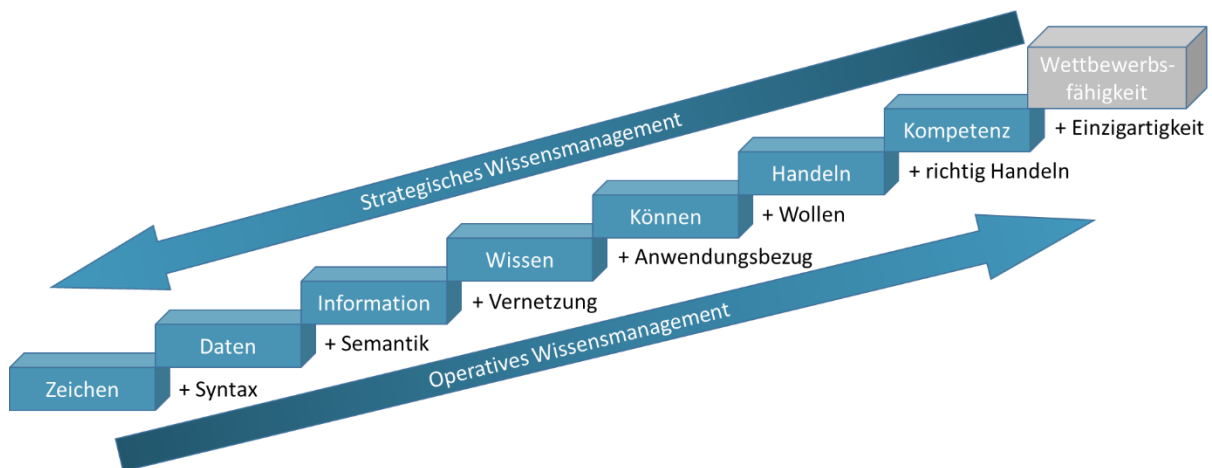


Abbildung: Wissenstreppe nach Prof. Klaus North, Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain
Quelle: vgl. <https://edu-now.wikispaces.com/Wissenstreppe>

Um die schrittweise Erzeugung von Wissen nachzuvollziehen, sollte zunächst betrachtet werden, wie aus Zeichen Daten und aus Daten Informationen entstehen. Einzelne Zeichen sind die kleinste Einheit, etwa die Zahl 7. Durch Syntax werden Zeichen zu Daten, wie etwa Zeichenfolgen, die aber noch nicht mit etwas in Bezug gesetzt wurden und so nicht interpretierbar

sind: 723. Werden diese Daten nun in einen Kontext eingebunden, werden aus ihnen Informationen. Durch den Anwendungsbezug wird aus Informationen Wissen. Für eine Organisation oder ein Projektteam wird Wissen dann nützlich, wenn es sich in Können verwandelt, wenn das Wollen (also die Motivation) hinzukommt. Dieses Können drückt sich in Handlungen aus. Die Handlungen bewirken Ergebnisse, anhand derer deutlich wird, wie Wissen zu Problemlösungen verwendet wird. Diesen Vorgang, Wissen in konkretes und richtiges Handeln zu verwandeln, bezeichnet North als Kompetenz. Die auf individueller Ebene angesiedelte Kompetenz ist für die Organisation wertvoll, da sie aus ihr organisationale Kernkompetenzen entwickeln kann. Diese Kernkompetenzen wiederum können der Organisation neue Handlungsfelder eröffnen und machen sie einzigartig und unverwechselbar. Dies spiegelt sich in einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit oder – wenn Wissen weniger als Konkurrenzfaktor denn als Eigentum der Öffentlichkeit betrachtet wird⁴ – in der erhöhten Zukunftsfähigkeit der Organisation wieder.

Die beiden Pfeile entlang der Wissenstreppe illustrieren, dass im Wissensmanagement sowohl operative als auch strategische Aspekte wichtig sind. Das operative Wissensmanagement fokussiert sich dabei vor allem auf die unteren Stufen der Wissenstreppe, also auf Zeichen, Daten und Informationen. Hier spielt die Entscheidung über die Technologien, die eine Organisation für ihr Wissensmanagement einsetzt, eine wesentliche Rolle (Kodifizierungsstrategie). Als Basis des operativen Wissensmanagements bedarf es eines strategischen Wissensmanagements in Form von Wissenszielen, die angelehnt sind an die Projekt- und die Organisationsziele und die die Entscheidungsgrundlage dafür bilden, wann Handeln zu „richtig handeln“ und „Einzigartigkeit“ wird und damit zu Kompetenzentwicklung und Zukunftsfähigkeit führt.

Wissen ist nicht gleich Wissen – Wissensarten in Projekten

Im Wissensmanagement werden verschiedene Wissensarten voneinander unterschieden. Diese Unterscheidung hat mehr als einen rein akademischen Wert, denn je nach Wissensart, die gemanagt (also handhabbar gemacht) werden soll, unterscheiden sich auch die Vorgehensweisen und Methoden. Für Modellprojekte sind vor allem folgende Wissensarten relevant:

⁴ Vgl. dazu die Unterscheidung zwischen Wissen in der Marktwirtschaft und Wissen im Non-Profit-Bereich auf S. 12 f. in dieser Arbeitshilfe.

Organisationales Wissen

- Wissen der Organisation
- z. B. Daten und Informationen aus bisherigen Projekten, Leitbild, QM-Handbuch, Kontaktdatenbanken, Adressverteiler, Prozessbeschreibungen

Individuelles Wissen

- Wissen der Projektmitglieder
- z. B. individuelle Handlungskompetenzen, persönliche Erfahrungen mit Arbeitsabläufen, persönliche Kontakte zu Interessensgruppen

Projektteams sollten sich bewusst machen, dass sie neben dem Wissen ihrer Mitglieder auch auf das Wissen der Trägerorganisation zurückgreifen können. Welche Erfahrungen hat die Organisation in früheren Projekten gemacht? Welche Kontakte, welche bewährten Vorgehensweisen können genutzt werden? Aber auch die umgekehrte Blickrichtung ist wichtig: Welche der im Projekt gemachten Erfahrungen lassen sich für die Trägerorganisation in anderen Kontexten nutzen? Systematisches Wissensmanagement in Projekten dient damit der Sicherung der Nachhaltigkeit von Projekten und zeigt deren strategische Bedeutung für die gesamte Organisation auf.

Sachwissen

- Was (*know that*)? Leicht übertragbar
- z. B. gesetzliche Bestimmungen, Förderleitlinien, Fachkenntnisse zu demokratiegefährdenden Phänomenen, Kenntnisse über die Adressat*innen

Handlungswissen

- Wie (*know how*)? Schwer oder nicht übertragbar
- Erfahrungswissen über Vorgehen in der laufenden Arbeit und über bereits bearbeitete Fälle, praktisches Wissen, Können, Fertigkeit, Fähigkeit

Jedes Projekt braucht Wissen zu den Rahmenbedingungen des Projekts, zu den im Projekt behandelten Themen, den angesprochenen Zielgruppen etc. Dieses Sachwissen lässt sich (ähnlich wie explizites Wissen) im Regelfall leicht dokumentieren und damit gut übertragen. Anders verhält es sich mit dem personengebundenen Handlungswissen, das auf Erfahrungen und Erinnerungen basiert und praktische Handlungskompetenz umfasst. Diese Wissensart kann (vergleichbar dem impliziten Wissen) nicht über Formalisierungen und Dokumentationen übertragen werden, sondern lässt sich nur annäherungsweise erfahren über Hospitationen, Mentoring, Erfahrungsaustausch usw.

Explizites Wissen

- Artikulierbar, von Wissensträger*innen trennbar, leicht übertragbar
- z. B. Dokumentationen, Protokolle, Datenbanken, Wikis, Publikationen

Implizites Wissen

- Nicht direkt artikulierbar, mit Wissensträger*innen verbunden, schwer übertragbar
- z. B. Erfahrungen, Bewertungen und Schlussfolgerungen, Erinnerungen, Wissen über sich selbst, Wissen über Umgang mit anderen Personen, stilles Wissen (*tacit knowledge*)

Im Zusammenhang mit der Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen ist die Frage entscheidend, wie sich die Übergänge von einer Wissensart zur anderen gestalten lassen. Dazu gibt die folgende Tabelle einen Überblick:

Übergang von \ zu	implizitem Wissen	explizitem Wissen
implizitem Wissen	Sozialisation	Externalisierung
explizitem Wissen	Internalisierung	Kombination

Abbildung: Modi der Wissensgenerierung in Organisationen (nach Nonaka 1994)

Implizites Wissen wird durch Externalisierung zu explizitem Wissen, beispielsweise dann, wenn individuelle Projekterfahrungen als Beispiele guter Praxis aufbereitet und dokumentiert werden. Explizites Wissen kann mit anderem explizitem Wissen kombiniert werden, zum Beispiel können die Ergebnisse einer Fachpublikation den Erfahrungsbericht eines Projekts wissenschaftlich anreichern. Anspruchsvoll sind die Übergänge von implizitem zu implizitem Wissen und von explizitem zu implizitem Wissen: Implizites Wissen einer Person kann durch Sozialisation zu implizitem Wissen einer anderen Person werden, zum Beispiel durch praktische Anschauung bei der täglichen Arbeit in einem Mentoringverhältnis. Explizites Wissen wird zu implizitem durch Internalisierung, beispielsweise wenn das Leitbild und das Wertefundament der Organisation so gut verinnerlicht wurden, dass Projektideen souverän als naheliegende handlungspraktische Ausformung der Organisationsgrundsätze argumentiert werden können. Internalisierung sollte nicht missverstanden werden als Disziplinierung in dem Sinne, dass übergeordnete Instanzen in die Einstellungen und Handlungsweisen der Individuen eingreifen,

sondern vielmehr kann bewusste Internalisierung relevanten expliziten Wissens zu einer demokratischeren Verteilung von Wissensbeständen beitragen. Wer sich grundlegendes Wissen zu eigen macht, kennt die Spielregeln und kann das Spiel in seinem*ihrem Sinne beeinflussen.

Wissen als Herrschaftswissen oder als Ermächtigung der Zivilgesellschaft

Wie Wissen verstanden wird, ob als Herrschaftswissen oder als Mittel zur Ermächtigung zivilgesellschaftlicher Akteur*innen und damit als Mittel zur Steigerung demokratischer Beteiligungsstrukturen, ist nichtsdestotrotz entscheidend für den Umgang mit dieser Ressource. Projektteams sollten sich im offenen Diskurs über ihre Einstellung zu Wissen und damit zum gelingenden Wissensmanagement verständigen, damit das Wissen in Projekten nicht zum Geheimwissen verkommt, sondern für möglichst viele Beteiligtegruppen (Projektmitglieder, Mitarbeiter*innen der Trägerorganisation, Adressat*innen der Angebote etc.) nutzbar wird. Die folgende Übersicht verdeutlicht die Attribute der Ressource Wissen, wie sie in der Marktwirtschaft bzw. im Non-Profit-Bereich verstanden werden:

Wissen in der Marktwirtschaft	Wissen im Non-Profit-Bereich
Wissen ist Eigentum	Wissen ist »Eigentum« der Öffentlichkeit, ist öffentlich
Wissensgenerierung als Produktentwicklung, geschützt vor Konkurrenz	Wissensgenerierung als Leistungsauftrag der Öffentlichkeit (z. B. als politische Entscheidungsgrundlage), Informationsverarbeitung im Interesse der Öffentlichkeit
Wissenstransfer als kommerzielle Handlung	Wissenstransfer als Zweck der Leistungserstellung, als Verpflichtung, als Grundlage der öffentlichen Tätigkeit
Speicherung und Sicherung wie anderes Eigentum	Speicherung und Sicherung für die Öffentlichkeit als Archivierungspflicht

Abbildung: Attribute der Ressource Wissen
Quelle: Hasler Roumois 2010, S. 35.

Ein gutes Beispiel für das Verständnis von Wissen als Eigentum der Öffentlichkeit bietet das Informationsportal Vielfalt-Mediathek (www.vielfalt-mediathek.de), das Multiplikator*innen der schulischen und außerschulischen Bildungsarbeit sowie engagierten Bürger*innen kostenfrei Material zu Themen wie Prävention und Intervention bei Rechtsextremismus, Rassismus(-kritik), Antisemitismus, antimuslimischem Rassismus, religiösem Fundamentalismus sowie zu

interkulturellem Lernen, Diversität und Demokratiepädagogik zur Verfügung stellt. Alle Materialien sind entstanden im Rahmen die Förderung des Bundesprogramms "Demokratie leben!" oder seiner Vorgängerprogramme.

Das TOP-Modell des Wissensmanagements in Projekten

Um Wissensmanagement möglichst ausgewogen zu gestalten und den Fokus nicht vorrangig auf technologiebasierte Speicherungs- und Verteilungsmedien zu legen, wurde das sogenannte TOM-Modell entwickelt, das als weitere Facetten neben der Technik die Ebene der Organisation und die des Menschen umfasst:



Abbildung: Das TOM-Modell
Quelle: wb-web.de

Mit *Mensch* ist in diesem Zusammenhang das arbeitende Individuum, mit *Organisation* sind die strukturierenden, übergreifenden Arbeitsprozesse und mit *Technik* die unterstützenden, technologiebasierten Arbeitsinstrumente gemeint. Wissensmanagement in Projekten muss zusätzlich die Ebene des Projektteams berücksichtigen, denn es ist weder selbstverständlich, dass in Projekten der vorhandene Wissensbestand der Trägerorganisation genutzt wird, noch dass das durch Projekte erworbene Wissen die organisationale Wissensbasis systematisch erweitert. Gleichzeitig sind Projektstrukturen aber auch eine große Chance für das Wissensmanagement, denn Projekte sind dafür da, nicht routinierte Wege zu gehen, neue Angebote zu entwickeln und im besten Fall auf Dauer zu stellen – sprich: Projekte mit ihren oft interdis-

ziplinen, von unterschiedlichen Kompetenzen der Mitglieder gekennzeichneten Teams eignen sich ausgezeichnet dafür, neues Wissen hervorzubringen und die Wissensbasis der Organisation zu bereichern. Wissensmanagement hat dabei die Aufgabe, die neuen Daten, Informationen und das neue Wissen systematisch nutzbar zu machen für die Trägerorganisation einerseits und für die Projektmitarbeitenden andererseits⁵. Wissensmanagement in Projekten kann daher über ein TOP-Modell dargestellt werden:

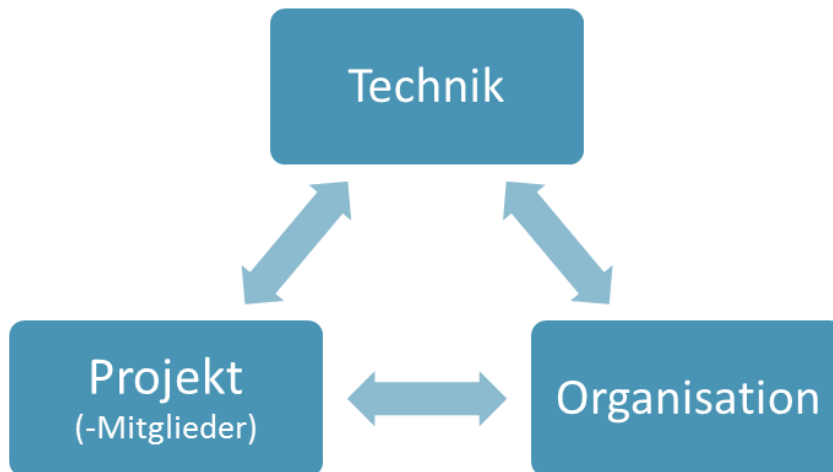


Abbildung: Das TOP-Modell – Wissensmanagement in Projekten

Auf den Punkt gebracht: Ausgangspunkt für ein gelingendes Wissensmanagement in Projekten und Grundannahme des TOP-Modells ist es, dass das Wissen des Projektteams nicht mit dem Wissen der Trägerorganisation gleichzusetzen ist. Damit stellt sich eine doppelte Aufgabe für das Wissensmanagement in Projekten: das Wissen einzelner Mitarbeitenden für Organisation und Projekte nutzbar zu machen sowie das Wissen der Organisation und des Projektteams Mitarbeitenden für ihre Arbeitsprozesse zur Verfügung zu stellen. Dabei kann systematisches Wissensmanagement in Projekten zur Kompetenzerweiterung der Teammitglieder wie auch zur Erhöhung der Zukunftsfähigkeit der Trägerorganisation führen. Wichtig für ein zielführendes Projekt-Wissensmanagement ist die Unterscheidung der verschiedenen Wissensarten, wobei das Augenmerk insbesondere darauf gerichtet werden sollte, wie implizites Wissen der Projektmitglieder zu explizitem Wissen breiterer Beteiligtenkreise werden kann.

⁵ Bitte informieren Sie sich bei der Ausgestaltung Ihres Wissensmanagements über die seit dem 25.05.2018 im Rahmen der EU-DSGVO verschärften Vorgaben und Richtlinien bei der Speicherung und Verwendung personenbezogener Daten. Grundsätzlich empfiehlt es sich, möglichst wenige personenbezogene Daten zu erheben, deren Nutzung transparent zu kommunizieren und die Daten bzw. den Weg der Erhebung eindeutig zu dokumentieren.

2.2 Der Wissensmanagement-Kreislauf

Genauso wie andere anspruchsvolle Gestaltungsmaßnahmen ist Wissensmanagement in Projekten keine Aufgabe, die einmalig anfällt und dann als vollständig erledigt gelten kann. Vielmehr sollte der bewusste und funktionale Umgang mit Wissen das gesamte Projekt begleiten und somit zyklisch gestaltet werden – ähnlich wie es für das Zielmanagement, die Selbstevaluation, das Projektcontrolling und die Zielgruppenerreichung und –bindung gilt (vgl. die entsprechenden Arbeitshilfen). Praktisches Wissensmanagement funktioniert nur, wenn es als kontinuierlicher Prozess verstanden und in die internen Projektabläufe integriert wird. Dabei stehen Wissensmanagement und organisationales bzw. projektbezogenes Lernen in einem engen Zusammenhang, ohne identisch zu sein. Die Gesamtheit des relevanten Wissens in einer (Projekt-)Organisation wird als organisationale Wissensbasis bezeichnet, wobei sich diese Wissensbasis aus expliziten individuellen und aus kollektiven Wissensbeständen zusammensetzt. Eine lernende Organisation ist eine, die ihre Wissensbasis durch organisationales Lernen verändert und weiterentwickelt. Wissensmanagement meint allerdings mehr als nur die Weiterentwicklung der Wissensbasis – diese ist gleichzusetzen mit einer Phase im Wissensmanagement-Kreislauf, der Erzeugung von Wissen. Ein vollständiger Wissensmanagement-Kreislauf in Projekten besteht aus folgenden sieben Bausteinen:



Abbildung: Wissensmanagement-Kreislauf

Baustein 1: Wissensziele setzen

Ohne Ziele ist keine gelingende Steuerung möglich – was für Projekte insgesamt gilt, ist auch für das Wissensmanagement in Projekten gültig. Bevor einzelne Maßnahmen beschlossen und Instrumente eingeführt werden, sollte sich jedes Projektteam darüber verständigen, was mit dem Wissensmanagement erreicht werden soll. Dabei sollten die Wissensziele aus den Projektzielen und diese wiederum aus den Zielen der (Träger-)Organisation abgeleitet werden. Ein sinnvolles Instrument zur Entwicklung von Wissenszielen ist das *Zielkreuz* (vgl. Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“), wobei das Zielkreuz gesondert für die Entwicklung von Zielen des Wissensmanagements im Projekt genutzt oder die Ebene des Wissensmanagements bei der Entwicklung der übergeordneten Projektziele mit dem Zielkreuz bewusst mitgedacht werden kann. Bei den sogenannten Wirkungszielen – d. h. bei Projektzielen, die nicht nur Leistungen und Aktivitäten (Output) beschreiben, sondern auch die angestrebten Wirkungen bei der Zielgruppe (Outcome) – gibt es mit der Stufe 4 eine eigene Zielebene, bei der die Erzeugung neuen Wissens und neuer Fertigkeiten bei den Adressat*innen angestrebt wird (vgl. Arbeitshilfe „Wirksamkeit und Selbstevaluation“).

Baustein 2: Wissen identifizieren

Wie die formulierten Wissensziele den Soll-Anforderungen an das Wissensmanagement im Projekt entsprechen, dient die Identifizierung des vorhandenen Wissens der Ermittlung des derzeitigen Ist-Zustands. Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand führt im nächsten Schritt (Baustein 3) dazu, das erforderliche neue Wissen erkennbar zu machen und erzeugen zu können. Das in der Organisation und dem Projektteam vorhandene Wissen zu identifizieren, trägt aber auch ohne die Ableitung von Wissenslücken und Kompetenzanforderungen einen Wert in sich: Im Regelfall ist in Organisationen und Projekten nur ein Teil der verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen bekannt, zumeist in Form der fachlich-formalen Qualifikationen der einzelnen Mitarbeiter*innen. Für die Erreichung der Projektziele bedeutsame weitere persönliche, soziale, methodisch-didaktische oder fachliche Kompetenzen (z. B. Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenzen, methodisch-didaktisches Know-how, Verhandlungsgeschick, Teilnahme an Demokratietrainings wie Betzavta) sind hingegen oft nicht bekannt. Neben möglichst vollständigen Mitarbeitendenprofilen sind *Wissensportfolios auf Organisations- und auf Projektteamebene* gut dafür geeignet, die derzeitigen Wissensbestände sichtbar und damit nutzbar zu machen (vgl. Kapitel 2.3 Tools für das Wissensmanagement in Projekten). Sofern Projekte von Beginn an mit Kooperationspartner*innen zusammenarbeiten, sollte bei der Wissensidentifikation auch deren Wissensschatz berücksichtigt werden. Das kann zum Beispiel durch ein erweitertes *Wissensportfolio auf Projektteamebene* erreicht werden, das externe Partner*innen, mit denen das Projekt dauerhaft zusammenarbeitet, einbezieht.

Baustein 3: Wissen erzeugen

Mit der Formulierung der Projekt- und Wissensziele und der Identifizierung der vorhandenen Wissensbestände wird deutlich, welches Wissen in der Organisation und/oder im Projektteam noch fehlt, um die Ziele wirksam erreichen zu können. Es geht in dieser Phase darum, das ignorante Nichtwissen („Ich weiß nicht, dass ich es nicht weiß.“) aufzulösen in ein reflektiertes Nichtwissen („Ich weiß, dass ich es nicht weiß.“) und darüber zu entscheiden, wie mit den aufgedeckten Wissenslücken umgegangen wird. Bekannte Möglichkeiten zur Erzeugung neuen Wissens sind Qualifizierungsmaßnahmen wie Fortbildungen, Seminare und Tagungen. Macht die Bedarfslage des Projekts es nötig und sind entsprechende Ressourcen vorhanden, kann auch die Hinzuziehung externer Expertise, z. B. durch Fachberater*innen oder durch Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen, ein sinnvolles Mittel zur Wissenserzeugung sein. Zum Teil wird bereits über die Identifizierung der Wissensbestände einzelner Projektmitglieder neues Wissen bei den anderen Projektmitarbeiter*innen erzeugt, weshalb die Zuordnung der verschiedenen Instrumente des Wissensmanagements zu den einzelnen Bausteinen nicht immer trennscharf erfolgen kann. Auch Routinen der alltäglichen Projektarbeit wie Praxisgespräche und gezielter Erfahrungsaustausch tragen dazu bei, das Wissen der einen zu identifizieren und den anderen verfügbar zu machen. Instrumente wie *systematische Nachbesprechungen (Debriefings)*, die Formulierung von *Häufig gestellten Fragen (FAQ – Frequently Asked Questions)* sowie die Erarbeitung von *Beispielen guter Praxis* (vgl. Kapitel 2.3) eignen sich gut dazu, um auf unaufwändige Weise dafür zu sorgen, dass das projektrelevante Wissen als implizites Wissen nicht personengebunden bei einzelnen Individuen verbleibt, sondern expliziert und für das gesamte Projektteam verfügbar wird.

Baustein 4: Wissen dokumentieren und (ver-)teilen

In diesem Baustein geht es darum, die vorhandenen (alten und neuen) Wissensbestände zu dokumentieren und in der Organisation und im Projektteam zu verteilen bzw. abrufbar zu machen. Projekte sind häufig durch die Kompetenzen und das Engagement der Projektinitiator*innen charakterisiert, so dass Projekte gefährdet sein können, wenn diese Schlüsselpersonen das Team oder die Organisation verlassen. Daher ist es in dieser Phase erfolgsentscheidend, die Wissensbestände nicht nur informell durch das gesprochene Wort zirkulieren zu lassen, sondern sie zu explizitem und damit übertragbarem Wissen zu machen. Die verschriftlichten und für alle Mitarbeitenden – zum Beispiel im Intranet – verfügbaren Ergebnisse der in Baustein 3 erwähnten und in Kapitel 2.3 detailliert dargestellten Instrumente sind gute Methoden, um den Wissenstransfer und den Zugriff auf organisationale bzw. projektbezogene Wissensquellen zu organisieren. Bei der Wissensdokumentation und –verteilung ist zu unterscheiden zwischen dem Push- und dem Pull-Prinzip:

Push-Prinzip	Pull-Prinzip
<ul style="list-style-type: none"> • Wissensangebot • Information/Wissen als Bringschuld • Ansatz bei Wissensgeber*in • In der Regel Top-down-Verteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensnachfrage • Information/Wissen als Holschuld • Ansatz bei Wissensnehmer*in/-nutzer*in • Verteilung in Netzwerken bzw. bottom-up

Abbildung: Push-/Pull-Prinzip des Wissenstransfers
Quelle: Gerhards, Trauner 2010, S. 45.

Wichtig sind bei der Wissensverteilung immer beide Richtungen: Die Mitarbeitenden sollten über klar definierte Kommunikationswege (Rundschreiben, Newsletter, Aushänge etc.) mit Informationen und Wissen versorgt werden (Push-Prinzip – Bringschuld); gleichzeitig sollte der Zugriff auf die für ihre Aufgaben notwendigen Wissensbestände bekannt sein und genutzt werden (Pull-Prinzip – Holschuld). Bei beiden Prinzipien können die Adressat*innen des expliziten Wissens durchaus auch weiter gefasst werden als der Kreis der Organisationsmitarbeiter*innen und Projektmitglieder (vgl. die Ausführungen zu Wissen als Herrschaftswissen oder als Ermächtigung der Zivilgesellschaft). Für die Öffentlichkeit bedeutsames Wissen kann über Publikationen (als Push-Prinzip, z. B. in Form von Medienbeiträgen oder Newslettern, die von allen Interessierten abonniert werden können) oder über allgemein zugängliche Datenbanken und Informationsportale als Pull-Prinzip verteilt werden.

Baustein 5: Wissen anwenden

Umfassende, zu den Organisations- und Projektzielen passende, regelmäßig erweiterte Wissensbestände, die verständlich dokumentiert und wirksam verteilt werden, haben nur dann einen Wert in der Praxis, wenn sie auch angewendet werden in der täglichen Projektarbeit. Diese Feststellung ist nur scheinbar trivial, denn in der Realität von Organisationen und Projekten lässt sich immer wieder beobachten, dass gerade neues Wissen ignoriert wird und das Team lieber so handelt, „wie wir es immer schon gemacht haben“. Sicherlich ist Erfahrungswissen eine unverzichtbare Wissensart, doch sollte die Wertschätzung dieses Handlungswissens nicht dazu führen, dass neue oder sogar innovative Vorgehensweisen abgelehnt werden. Die allzu schnelle Ablehnung alternativer Vorgehensweisen und damit der Verzicht auf die Anwendung neuen Wissens hängen meistens nicht nur mit individuellen Bequemlichkeiten, sondern auch mit der organisationalen Fehlerkultur zusammen. Wer etwas neu und anders macht, riskiert Fehler – viel mehr, als wenn die bekannten, vielleicht schon etwas ausgetretenen Wege einfach weiter beschritten werden. Wenn Fehler in (Projekt-)Organisationen persönlich zugerechnet und als Versagen begriffen werden, ist die Wissensanwendung über das

bewährte Gewohnheitswissen hinaus problematisch. Projektteams, die ihre immer wieder aktualisierte Wissensbasis tatsächlich ausschöpfen wollen, sind gut beraten, Fehler als kollektive Lernchance willkommen zu heißen und Anreize für verbesserte Vorgehensweisen zu schaffen, beispielsweise über nicht-monetäre Anerkennungsformen wie die Veröffentlichung innovativer Arbeitsmethoden in organisations- bzw. projekteigenen Medien oder auch in öffentlichen Publikationen. Grundsätzlich ist es in diesem Baustein erforderlich, regelmäßig zu prüfen, in welchem Umfang die aktuellen Wissensbestände tatsächlich genutzt werden und bei Abweichungen nachzusteuern.

Baustein 6: Wissen verlernen

Ein Thema, das im Wissensmanagement häufig vernachlässigt wird, das aber unverzichtbar ist, wenn eine Organisation und ein Projektteam aufnahmefähig bleiben wollen für neues Wissen, ist das Verlernen von Wissen. Wissen ist nicht überzeitlich gültige Wahrheit, sondern bezeichnet – wie bereits dargestellt – die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen können. Ändern sich die für ein Projekt relevanten Umwelten (also die Ansprüche und Erwartungen von Zuwendungsgebern, direkten Abnehmer*innen der Angebote und weiteren Interessensgruppen), dann ändert sich häufig auch das für eine bedarfsgerechte Problemlösung geeignete Wissen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass nicht nur das für aktuelle Problemlösungen erforderliche neue Wissen erzeugt, dokumentiert und verteilt wird, sondern dass das veraltete Wissen auch aktiv verlern wird. Bewusstes Verlernen ist dabei etwas anderes als organisationales Vergessen, bei dem (manchmal durchaus noch relevantes) Wissen verloren geht durch Kündigungen und Neueinstellungen, Umstrukturierungen oder technische Unzulänglichkeiten. Um die Gefahr zu minimieren, dass veraltete Wissensbestände trotz ihrer mangelnden Passung zu den aktuellen gesellschaftlichen Bedarfen und individuellen Bedürfnissen immer wieder reaktualisiert werden, ist es empfehlenswert, dass die organisationale und die projektbezogene Wissensbasis regelmäßig auf Relevanz und Aktualität überprüft wird. Ganz pragmatisch sollten die Inhalte der Laufwerke und des Intranets regelmäßig geprüft werden, auch darauf, ob und in welchem Umfang diese Inhalte abgerufen werden. Veraltetes, inhaltlich möglicherweise sogar falsches Wissen sollte gezielt gelöscht und damit aus den aktuellen Wissensbeständen des Projekts entfernt werden. Die Notwendigkeit, irrelevant gewordenen Wissen zu verlernen, kann nicht nur durch das Löschen veralteter elektronischer Daten unterstützt werden, sondern auch durch das regelmäßige Entsorgen von Papierdokumenten – eine Aktion, die regelrecht befreiend

wirken kann.⁶ Vor der Entsorgung von Papierdokumenten kann überprüft werden, ob thematisch passende Dokumentationszentren oder Archive an den Materialien interessiert sind.⁷

Baustein 7: Wissen bewerten

Diese Phase des Wissensmanagements in Projekten hat vor allem eine Reflexionsfunktion. Hier geht es einerseits darum, das in der Organisation und für das Projekt verfügbare Wissen zu bewerten mit Blick darauf, ob es die Umsetzung der Projekt- und Wissensziele wirksam unterstützt oder nicht. Die Leitfrage lautet, ob das durch den Prozess des Wissensmanagements verfügbare, teilweise auch neu erzeugte Wissen das richtige ist, also aktuell und umfassend geeignet für die Erreichung der Projektziele. Andererseits geht es um die Bewertung des Prozesses des Wissensmanagements selbst: Inwiefern trägt die konkrete Ausgestaltung der Bausteine des Wissensmanagements zur Erreichung der Projektziele bei? Sind die Wissensziele eindeutig und überprüfbar formuliert? Ist das vorhandene Wissen umfassend identifiziert? Wurde das für die Aufgabenerledigung notwendige neue Wissen erzeugt? Sind die Wissensbestände dokumentiert und allen Beteiligten zugänglich? Wird das aktuelle Wissen tatsächlich angewendet? Wird das Verlernen veralteten Wissens thematisiert und unterstützt?

2.3 Tools für das Wissensmanagement in Projekten

In diesem Kapitel werden vier der bei der Beschreibung des Wissensmanagement-Kreislaufes erwähnten Methoden detailliert vorgestellt. Wie erläutert, gehören diese Qualitätswerkzeuge vor allem zu »Baustein 2: Wissen identifizieren«; sie können aus der Perspektive derjenigen, denen dieses personengebundene Wissen noch nicht zur Verfügung steht, allerdings auch als zu »Baustein 3: Wissen erzeugen« zugehörig betrachtet werden. Der folgende »Baustein 4: Wissen dokumentieren und (ver-)teilen« ist sowohl für das vorhandene, identifizierte als auch für neu erzeugtes Wissen wesentlich.

Qualitätswerkzeug: Wissensportfolio auf Organisations- und auf Projektteamebene

Für Modellprojekte im Rahmen von „Demokratie leben!“ ist es erfolgsentscheidend, die Relevanz des vorhandenen Wissens für das Projekt und ggf. vorhandene Wissenslücken sowohl auf der Ebene der gesamten Organisation als auch auf der Ebene des Projektteams erkennbar

⁶ Das heißt selbstverständlich nicht, dass Dokumentations- und Archivierungspflichten und -notwendigkeiten vernachlässigt werden sollen. Veraltete Inhalte sollten aber in einem ausdrücklich als Archiv gekennzeichneten Speicherort oder physischem Ablagesystem dokumentiert und damit sichtbar von den aktuellen Wissensbeständen getrennt werden.

⁷ Ein Teilnehmer des Fachworkshops Wissensmanagement am 25.10.18 verwies in diesem Zusammenhang auf DOMiD – Dokumentationszentrum und Museum über die Migration in Deutschland e. V., Website: <https://www.domid.org/de>.

und bewertbar zu machen. Denn Führungskräfte auf Organisationsebene wie auch Projektleitungen müssen in der Lage sein,

- Wissensziele zu definieren und zu operationalisieren,
- das Wissens-/Kompetenzportfolio ihrer Mitarbeitenden laufend zu optimieren,
- relevante Wissensfelder und wichtige Wissensträger*innen innerhalb und außerhalb der Organisation und des Projektteams zu identifizieren und in ein Netzwerk einzubinden
- und das vorhandene Wissen für die Organisation bzw. das Projektteam nutzbar zu machen, weiterzuentwickeln und neues Wissen wirksam zu erzeugen.

Das **Wissensportfolio 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 und Dienstleistungen.

Kompetenzen

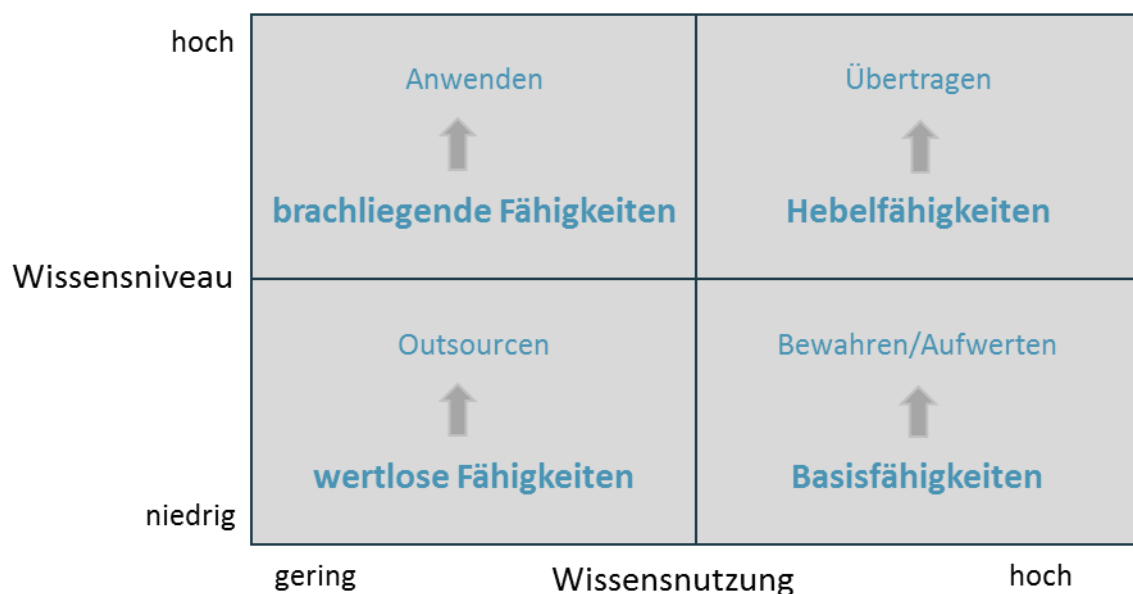
	neue	<p>Herausragende Position</p> <p>Welche neuen Kompetenzen müssen wir aufbauen, um unsere derzeitige Position mit den vorhandenen Angeboten und Dienstleistungen zu sichern und auszubauen?</p>	<p>Mega-Chancen</p> <p>Welche neue Kompetenzen müssen wir aufbauen, um die in Zukunft relevanten Angebote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

Quelle: nach Gerhards, 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 vor allem auch darauf, dass die Gruppe Führungskräfte umfasst, die entscheidungsfähig sind in Bezug auf die strategische Positionierung der Organisation.
- Stellen Sie sich dann gemeinsam die jeweils formulierte Frage und suchen Sie nach Art eines Brainstormings Antworten – unzensiert, 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. Zum Beispiel 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 **(Projekt-)Teamebene** besteht das Wissensportfolio aus den Dimensionen Wissensniveau und Wissensnutzung:



Quelle: nach Gerhards, Trauner 2010, S. 14

Gehen Sie zur [Erstellung des Wissensportfolios auf Teamebene](#) wie folgt vor:

- Das gesamte Projektteam sollte an der Erstellung des Wissensportfolios teilnehmen, ggf. erweitert durch Kooperationspartner*innen.
- Sammeln Sie in einem ersten Schritt alle Fähigkeiten und Kompetenzen, die in Ihrem Projektteam durch die einzelnen Teammitglieder 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 fachliche Kompetenzen, persönliche und soziale Kompetenzen sowie methodisch-didaktisches Know-how. Schränken Sie sich bei der Sammlung der Fähigkeiten noch nicht durch die Frage ein, welche Fähigkeiten für Ihr Modellprojekt relevant sind – die Sortierung erfolgt später nach der Logik der vier Quadranten des Wissensportfolios.
- Sortieren Sie nun die im Projektteam identifizierten Fähigkeiten in die vier Quadranten. Eine Alternative zu dieser Darstellung kann die Verortung der identifizierten Fähigkeiten in einem Koordinatensystem sein, bei dem die vertikale y-Achse das Wissensniveau und die horizontale x-Achse die Wissensnutzung bezeichnet. Auf diese Weise wird auch eine Einsortierung in einzelne Quadranten vermieden, was insbesondere beim Quadrant „wertlose Fähigkeiten“ als Abwertung erlebt werden kann.⁸
- Jetzt bewerten Sie und ziehen Schlussfolgerungen: Welche Hebefähigkeiten gibt es auf Teamebene? Wie lassen sich diese ggf. auf weitere Personen übertragen? Über welche Basisfähigkeiten verfügen Sie? Wie lassen sich diese bewahren und ggf. aufwerten? Welche Fähigkeiten liegen im Projektteam brach? Gibt es sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten dafür? Gibt es für das Projekt „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?

Qualitätswerkzeug: Beispiele guter Praxis/Mikroartikel

Bei der Sammlung von Good Practice-Beispielen und ihrer Aufbereitung (z. B. in Form von Mikroartikeln) geht es darum, gute Lösungen, die sich in der Projektpraxis bewährt haben, zu dokumentieren und zu (ver-)teilen. Entgegen der immer noch weit verbreiteten Gewohnheit,

⁸ Im Fachworkshop Wissensmanagement wurden Synonyme für die von Gerhards, Trauner 2010 übernommene Begrifflichkeit „wertlose Fähigkeiten“ diskutiert, wie eine „für den Projektkontext irrelevante“ oder „nicht nützliche Fähigkeiten“, ohne dass überzeugende, nicht normative Alternative gefunden wurde.

von Best Practice zu sprechen, bevorzugen wir den Begriff Good Practice-Beispiele bzw. Beispiele guter Praxis, damit gerade im komplexen, anspruchsvollen und teilweise auch widersprüchlichen Projektalltag nicht der irreführende Eindruck entsteht, es gebe beste Vorgehensweisen im Sinne von Musterlösungen oder Erfolgsrezepten. Bei den Beispielen guter Praxis geht es darum, im Projektalltag entwickelte gute Lösungen zu dokumentieren und allen Beteiligten zugänglich zu machen, indem die Problemsituation und der Lösungsweg schriftlich festgehalten werden.

Als Dokumentationsform von Beispielen guter Praxis eignet sich der Mikroartikel. Ziel dieses Qualitätswerkzeugs ist es, dass Mitglieder der Organisation bzw. des Projektteams eine individuelle (Lern-)Erfahrung, Beobachtung, Erkenntnis, Idee oder Reflexion kompakt dokumentieren und anderen zugänglich machen. Die Hauptaufgabe bei der Arbeit mit Mikroartikeln ist es, den Kern der guten Lösung narrativ – also mit der dazugehörigen Geschichte – aufzuschreiben. Wichtige (Lern-)Erfahrungen entstehen oftmals beiläufig im Alltag und müssen diszipliniert festgehalten werden, und zwar bevor sie im Alltag wieder verloren gehen. Der Anspruch von Mikroartikeln ist es, tatsächliches Wissen und nicht nur Daten und Informationen zu vermitteln. Leser*innen bekommen nur dann die Chance zur Wissensaneignung, wenn der Kontext, in dem die vermittelte Erfahrung gemacht wurde, mittransportiert wird. Bei der Speicherung ist es hilfreich, Mikroartikel mit verschiedenen Schlagwörtern zu versehen, damit der Zugriff auf das Beispiel guter Praxis aus mehreren Perspektiven heraus möglich ist und die Suche erleichtert wird.

Grundform eines Mikroartikels zur Dokumentation von Beispielen guter Praxis

1. Thema	Geben Sie Ihrem Mikroartikel eine prägnante Überschrift (Schreiben Sie zusätzlich in drei Zeilen, worum es geht, um bei Ihren Leser*innen Neugier zu wecken)
2. Story	Beschreiben Sie das Problem oder die Situation mit der dazugehörigen Geschichte. Geschichten beinhalten immer emotionale Qualitäten eines konkreten Erfahrungskontextes und bieten Anknüpfungspunkte für das Einklinken der eigenen Erfahrungen der Leser*innen.
3. Einsicht	Welche Einsichten sind mir gekommen? Was hat in der gegebenen Situation funktioniert? Was ist meine gelernte Lektion?
4. Folgerungen	Welche Schlüsse, Folgerungen, Erkenntnisse oder Ideen leite ich aus diesen Einsichten für die Zukunft ab? Welche Gelingensfaktoren sind besonders wichtig bei dieser oder ähnlichen Herausforderungen?
5. Anschlüsse	Wofür/für wen kann diese Erkenntnis noch relevant sein? Was sind interessante Anschlussfragen?
6. Empfehlungen	Welche Tipps und Handlungsempfehlungen geben Sie Ihren Kolleg*innen?

Qualitätswerkzeug: FAQ – Frequently Asked Questions

Frequently Asked Questions oder kurz: FAQ sind Fragen zum Projektziel und zu den Inhalten und Angeboten des Projekts, die immer wieder gestellt werden. Die FAQ haben zum Ziel, erfolgskritisches Wissen für die Erledigung wichtiger wiederkehrender Aufgaben in die Wissensbasis des Projektteams, der Projektpartner*innen und der Organisation zu integrieren (Stichwort: Wissen sichern). Über die Struktur von FAQ werden Erfolgskriterien, inhaltliche Standards, Stolpersteine und wichtige Hinweise für die Bewältigung einer Aufgabe systematisch aufbereitet und Mitarbeitenden in Form einer Antwort auf die jeweils häufig gestellte Frage zur Verfügung gestellt. Die Integration des Wissens und der Erfahrungen verschiedener Mitarbeiter*innen gewährleistet eine gleich bleibende und hohe Qualität in den Arbeitsprozessen des Projekts. Das Arbeitshandeln auch neuer Teammitglieder kann weitestgehend an den etablierten Standards anschließen.

Bei der Konzeption der für das Modellprojekt relevanten FAQ sollten möglichst alle involvierten Personen beteiligt werden, also die Teammitglieder und ggf. weitere Personen aus der Trägerorganisation. Auch externe Kooperationspartner*innen oder andere Interessensgruppen können wertvolle Expertise für die Erarbeitung eines FAQ-Katalogs beitragen. Wenn die beteiligten Personen aus unterschiedlichen Bereichen und Professionen kommen, erhöht dies die Perspektivenvielfalt und erweitert die FAQ um wertvolle Details. Dieses facettenreiche Bild

eröffnet den Blick für Risiken, Hindernisse und Chancen. Bei der Erstellung eines neuen FAQ-Katalogs sollte sich die Arbeitsgruppe zuerst die Ziele für die FAQ verdeutlichen, damit das praktische Problem, für das der Katalog Hilfestellung bieten soll, offenkundig wird und der Katalog die dafür notwendigen Antworten erhält.

Fragen für das Klären der Ziele, die mit den FAQ verbunden sind:

- Was soll mit den FAQ erreicht werden?
- Welche konkreten Herausforderungen gibt es in der Praxis, zu deren Lösung die FAQ einen Beitrag leisten sollen?
- Wer sind die Nutzer*innen des Fragenkataloges?
- Was muss für eine gute Nutzbarkeit der FAQ beachtet werden (Art der Dokumentation und Verteilung, inhaltliche Aspekte etc.)?

Fragen für den inhaltlichen Einstieg zur Formulierung der FAQ:

- Welche Fragen werden zu unserem Projekt immer wieder gestellt?
- Was wollen die jeweiligen Interessensgruppen wissen (Zielgruppen, Kooperationspartner*innen, Mitarbeitende der Trägerorganisation, Geldgeber*innen etc.)?
- Was müssen die Mitglieder des Projektteams über das Projekt wissen?
- Was wollen wir von anderen gefragt werden? Was soll bekannt werden über das Projekt?

Hilfreich für die Erstellung eines FAQ-Katalogs ist es auch, einen Perspektivwechsel vorzunehmen: Nehmen Sie den Standpunkt einer Person aus einer relevanten Interessensgruppe ein und machen Sie sich deren Fragen bewusst. So kann zum Beispiel die Perspektive der Zielgruppe Ihrer Angebote, also eines*r Adressat*in, eingenommen werden: Wenn ich mich im Rahmen dieses Projekts für ein Angebot interessieren würde, welche Fragen hätte ich? Was ist das Projektziel? Wer steht hinter dem Projekt (finanziell und organisatorisch)? An wen wenden sich die Angebote? Welchen Nutzen bietet mir die Teilnahme an den Angeboten? Was wird von mir erwartet, wenn ich ein Angebot in Anspruch nehme? Wie kann ich mich ggf. noch für das Projektziel engagieren?

Qualitätswerkzeug: Systematische Nachbesprechung/Debriefing

Während ein Briefing zu Beginn eines Projekts bzw. vor wichtigen Meilensteinen oder Veranstaltungen im Projekt dazu dient, den Beteiligten ein gemeinsames Aufgabenverständnis und Klarheit über die Vorgehensweisen zu schaffen, hat das Debriefing als systematische Nach-

besprechung die Funktion, die im Projekt bzw. in einzelnen Projektschritten erworbenen Erfahrungen systematisch auszuwerten und anderen verfügbar zu machen. Die an einer Projektmaßnahme beteiligten Personen teilen nach deren Abschluss aus ihrer Sicht mit, wie die Maßnahme verlaufen ist. Das kann zum Beispiel sinnvoll sein, wenn für bestimmte Angebote externe Referent*innen eingesetzt werden oder auch, wenn bisherige Teammitglieder das Projekt verlassen.

Ein Debriefing bietet folgende Vorteile:

- Ableiten von Erfahrungen aus Projektergebnissen und -verläufen
- Sammeln und Analysieren vergangener Projektschritte
- Erhöhung der Transparenz von Projekten und ihrer Gelingens- und Gefährdungsbedingungen
- Kollektiver Zugriff auf individuell gemachte Erfahrungen
- Unterstützung der Lernfähigkeit des Projektteams bzw. der Organisation
- Nutzbarmachung von generiertem Wissen bzw. gesammelter Erfahrungen für zukünftige Projekte bzw. Projektschritte
- Vorbeugung von Wiederholungsfehlern
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und Qualität eines Teams
- Identifizierung und Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen

Gehen Sie bei einem *Debriefing* wie folgt vor:

- Klären Sie die Rollen der am Debriefing beteiligten Personen. Wer moderiert, wer stellt Fragen, wer gibt Auskunft? Klären Sie die Erwartungen der Beteiligten und formulieren Sie eine Zielsetzung für das Debriefing. Wann ist das Debriefing gelungen? Was soll durch das Debriefing ermöglicht werden?
- Vergegenwärtigen Sie sich gemeinsam den Verlauf des Projekts bzw. der Projektmaßnahme. Teilen Sie sich wechselseitig Ihre Sicht auf die Maßnahme mit wie auch die Gründe für Motivation und ggf. Demotivation. Analysieren Sie Hochs und Tiefs der Kooperation, z. B. anhand einer Stimmungskurve.
- Sammeln und bewerten Sie die gemachten Erfahrungen und das erworbene Wissen. Tragen Sie dazu positive und negative Projekterfahrungen durch alle Beteiligten zusammen und priorisieren Sie, welche Erfahrungen und welches Wissen besonders relevant sind – im Guten wie im schlechten.

- Reflektieren Sie anschließend Ihre Erkenntnisse und leiten Sie aus den gemachten Erfahrungen Vorgehensweisen zur Verbesserung oder Beibehaltung der Konzeption und Durchführung der Projektmaßnahme ab. Einigen Sie sich auf konkrete Handlungsoptionen und vereinbaren Sie Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.
- Verschriftlichen Sie die zentralen Ergebnisse des Debriefings (gemachte Erfahrungen, erworbene Erkenntnisse, Bewertungen und Schlussfolgerungen) und sorgen Sie dafür, dass diese Dokumentation allen Interessierten auf Team- und Organisationsebene zugänglich ist.

2.4 Tipps für die Durchführung des Wissensmanagements



Verwalten Sie keine Daten, sondern managen Sie Wissen!

Anders als Daten (als beobachtete Unterschiede) und Informationen (als individuell bedeutsame Unterschiede) entsteht Wissen durch handlungspraktische Relevanz und ist oft personengebunden. Daher besteht die hauptsächliche Herausforderung im Wissensmanagement in Projekten darin, das implizite Erfahrungswissen der Projektbeteiligten und Organisationsmitglieder zu explizieren, also in geeigneter Form zu dokumentieren und zugänglich zu machen sowie zu erhalten.



Wissen ist gut, Können ist besser!

Für eine Organisation oder ein Projektteam wird Wissen dann nützlich, wenn es sich durch ausreichende Motivation in Können verwandelt. Dieses Können drückt sich in Handlungen aus, die ihrerseits Ergebnisse bewirken, anhand derer deutlich wird, wie Wissen zu Problemlösungen verwendet wird. Sorgen Sie dafür, dass Wissen nicht theoretisch bleibt, sondern durch einen klaren Anwendungsbezug sowie Beteiligungs- und Personalisierungsstrategien nutzbar wird.



Berücksichtigen Sie unterschiedliche Wissensarten und -ebenen!

Die Unterscheidung der wesentlichen Wissensarten (organisationales vs. individuelles Wissen, Sachwissen vs. Handlungswissen, explizites vs. implizites Wissen) hat mehr als akademischen Wert, denn nur wenn Sie wissen, wo und wie Wissen als Ressource zur Verfügung steht, können Sie dieses Wissen handhabbar machen und in vollem Umfang für Ihren Projekterfolg nutzen. Das TOP-Modell für Wissensmanagement in Projekten berücksichtigt die Ebenen Technik, Organisation und Projekt(-Mitglieder), damit in Projekten sowohl der vorhandene, technologieunterstützt dokumentierte Wissensbestand der Trägerorganisation genutzt werden als auch das durch Projekte erworbene Wissen die organisationale Wissensbasis systematisch erweitern kann.



Wirkungsvolles Wissensmanagement verläuft projektbegleitend und zyklisch!

Genauso wie andere anspruchsvolle Gestaltungsmaßnahmen (z. B. Zielmanagement, Selbstevaluation, Projektcontrolling und Zielgruppenerreichung und -bindung) ist Wissensmanagement in Projekten keine Aufgabe, die einmalig anfällt und dann als vollständig erledigt gelten kann. Vielmehr sollte der bewusste und funktionale Umgang mit Wissen das gesamte Projekt begleiten und somit zyklisch sowie systematisch gestaltet werden. Praktisches Wissensmanagement funktioniert nur, wenn es als Kreislauf mit verschiedenen Phasen verstanden und in die internen Projektabläufe integriert wird.



Entwickeln Sie eine Wissenskultur im Projektteam und in der Organisation!

Häufig wird in Organisationen und Projekten neues Wissen ignoriert und das Team handelt scheinbar risikominimierend lieber so, wie es das gewohnt ist. Die allzu schnelle Ablehnung alternativer Vorgehensweisen und damit der Verzicht auf die Anwendung neuen Wissens hängen meistens nicht nur mit individuellen Bequemlichkeiten, sondern auch mit der organisationalen bzw. der projektbezogenen Fehlerkultur zusammen. Ermutigen Sie zu Experimenten und heißen Sie Fehler, die bei der Anwendung neuen Wissens entstanden sind, als Lernchance ausdrücklich willkommen.

Leseempfehlungen

Schachner, Werner; Tochtermann, Klaus; Majer, Christian: Wissensmanagement – ein Mehrwert für die Projektarbeit? In: wissensmanagement 3/2009, S.30-32. <http://majer-rejam.com/wp-content/uploads/2014/05/WM-in-Projekten.pdf>

Crosecck, Axel: Wissensmanagement in Projekten. https://f4.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/f4/Aktivitaeten/kooperationen/vereine/alumni/aktivitaeten/wi_vortrag-crosecck.pdf

gfwM Themen. Eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Ausgabe 10/2015 <http://www.gfwM.de/wp-content/uploads/2015/10/gfwM-THEMEN10-Oktober2015.pdf>

Informationsportal mit Materialien zu Themen wie Prävention und Intervention bei Rechtsextremismus, Rassismus(kritik), Antisemitismus, antimuslimischen Rassismus, religiösem Fundamentalismus sowie zu interkulturellem Lernen, Diversität und Demokratiepädagogik. <https://www.vielfalt-mediathek.de>

Leitfaden: Wissen im Unternehmen halten und verteilen

Inklusive Werkzeugset: „In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“ (Juni 2013)

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/wissen-im-unternehmen-halten-und-verteilen/>

Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis. Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. / Institut für Gerontologie an der TU Dortmund. Zentrum für Hochschulbildung Dortmund, 2013.

https://www.boeckler.de/Werkzeugkasten_Wissenstransfer.pdf

Praxisguide 02 Wissensmanagement. Praxisdialog 21. Februar 2013 bei der Firma Caro-Autoteile GmbH http://www.regioconsult.de/files_db/1366031822_6789__8.pdf

Fachliteratur zur Vertiefung

Gerhards, Sandra; Trauner, Bettina: Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. München 2010: Hanser

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Zürich 2010: Orell Füssli

Willke, Helmut: Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg 2011: Carl-Auer

Zech, Rainer: Wissensmanagement. In: Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim und Basel 2010: Beltz, S. 156-183

IMPRESSUM

Herausgeberin: Qualitätswerkstatt Modellprojekte

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40

E-Mail: qualitaetswerkstatt@gesbit.de

Internet: www.gesbit.de

ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH

Sedanstraße 46

30161 Hannover

Tel.: +49 (0) 511 – 397 55 23

E-Mail: kontakt@artset.de

Internet: www.artset.de

Version 2.0

Stand: Oktober 2018

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**