

Zweck dieses Flyers

Wissen ist die Grundlage für eine eigenständige gesellschaftliche Entwicklung und wirkungsvolle Arbeit von Entwicklungsorganisationen. Die DEZA betrachtet Wissensmanagement als Baustein einer lernenden Organisation. Wissen, welches Wissen wichtig für die Arbeit ist, wissen wer innerhalb der Organisation und extern was weiss, Zugang zu diesem Wissen schaffen, dieses Wissen teilen, pflegen, mehrten und festhalten, neue gemeinsame Einsichten gewinnen und zur Anwendung bringen, sind die Aufgaben. Fünf Grundsätze weisen den Weg und leiten das konkrete Tun.

Beabsichtigen Sie, in ihrer Gruppe oder Organisation mit Wissen bewusster umzugehen? Sind Sie in der Situation, ein Wissensmanagement zu etablieren? Unterstützen sie Mitarbeitende oder Organisationen darin, dies zu tun? Dieser Flyer richtet sich an Sie.

- ▶ Was gibt es bereits?
- ▶ Was fehlt noch?
- ▶ Was gilt es zu tun?
- ▶ Wer ist für was verantwortlich?

Lassen Sie sich von den fünf Grundsätzen, den Fragen und den methodischen Hinweisen  inspirieren und leiten:

Die fünf Grundsätze

Eine Lernende Organisation...

Grundsatz 1 bildet die Basis, weil damit der Bezug zu den Organisations-, bzw. Unternehmenszielen und Aufgaben geschaffen wird.

1. ...kennt ihre Kernaufgaben und Rollen und pflegt ihre Kompetenzen. Sie sichert das Wissen, das sie benötigt, um künftigen Herausforderungen zu genügen.

Sind die Kernkompetenzen und das dazu benötigte Wissen intern wie extern gesichert? Werden sie weiterentwickelt?

-  Wissenslandkarte («Wer weiss was und ist wo erreichbar»), Aufbau von Communities of Practice (CoPs) und ähnlichen Wissensnetzen, externe Beratung

Sind die Laufbahnmodelle und allenfalls Job Rotation Verfahren auf Kompetenzerhaltung ausgerichtet?

-  Fachkarrieren, Prozedere «Weitergabe von Wissen» und «Einführung neue Mitarbeitende»

Werden programm- bzw. organisationsübergreifende Lernprozesse in der «Policy-» und Programmarbeit gefördert?

-  Erfahrungskapitalisierung, Formulierung von Kern- bzw. Schlüsselprozessen, organisationsweite Agenda von Lern-Themen

2. ... anerkennt die MitarbeiterInnen als WissensträgerInnen.

Werden die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden und damit die interne Kompetenzbasis weiterentwickelt?

-  Weiterbildung, externes Coaching, Stage bei Partnerorganisationen («Secondments»), Mitwirkung in externen Wissens- oder Kompetenznetzwerken

Ist «Wissen teilen» Kernaufgabe aller Mitarbeitenden?

-  Werte der Organisation, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Anerkennung von kooperativem Lernen

Wie kann mit Hilfe von Anreizen die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden unterstützt werden?

-  Motivieren und Lernatmosphäre schaffen z.B. mit Storytelling-Techniken, Zugang zu Medien, Austauschplattformen, Gestaltung von Lernprozessen, Anerkennungspreise

3. ... hat eine Praxis der Wissensentwicklung und des Lernens.

Wie kann sichergestellt werden, dass eigene Erfahrungen und das Wissen anderer in die Strategien und Programme aufgenommen werden?

-  Regeln formulieren und Verantwortlichkeiten benennen: Kernprozesse als Lernprozesse gestalten, Studien und Forschung

Wie können bestehende und neue Praktiken des Wissensaustauschs und Lernens weiterentwickelt und gefördert werden?

-  Communities of Practice und ähnliche Wissensnetzwerke, virtuelle Plattformen

Haben wir Zugang zu Arbeitshilfen über Praktiken der Wissensentwicklung und des Lernens?

-  Tool-Kit

4. ... schafft Zugang zu Wissen und Erfahrung.

Verfügen Sie über eine Informations- und Datenbasis, welche den Zugang zu explizitem (dokumentiertem) wie implizitem (in den Köpfen der MitarbeiterInnen steckendem) Wissen ermöglicht?

-  «Yellow Pages», Dokumentenmanagement, Auftragsforschung, Mentoring

Haben alle Mitarbeitenden Zugang zu relevanten Informations-, Lern- und Austauschmöglichkeiten?

-  Zugang zum Intra- und Internet, persönliche Email-Adresse, Zugang zu Netzwerken

Veröffentlichen Sie Einsichten, Erfahrungen aus der Programm- und «Policy»-Arbeit?

-  Dokumentation, Publikation, Internet und IntraWeb

5. ... pflegt eine Lernkultur.

Werden Lernpraxis und –kultur auf der Grundlage der Organisationswerte weiterentwickelt?

-  Werte, Agenda wichtiger Lern-Themen, Prinzip der Verbindlichkeit von Entscheidungen, Praktiken wie «Management response» (Management nimmt zu Vorschlägen Stellung) oder Anerkennung kooperativen Lernens, bauliche Massnahmen

Wird Lernen in geeigneter Art und Weise in Stellenprofilen, Leistungsaufträgen, Zielvereinbarungen, Partnerschaftsabkommen, etc. verankert?

-  Austauschen/Lernen als feste Bestandteile von Leistungsvereinbarungen und Aufträgen, individuelle Verpflichtung

Anwendungssituationen

Management des Landesprogramms und Armutsbekämpfung sind die beiden Kernaufgaben für das Programmteam des DEZA Kooperationsbüro in Pakistan. Anspruch ist, diese Aufgaben professionell zu erledigen und das dazu notwendige Wissen aufzubauen und zu erhalten. Während eines Planungsworkshops hat das Team diejenigen Fähigkeiten bezeichnet, welche es dafür benötigt. Das Team hat festgehalten, wie es sich diese aneignen will, wer intern Ausbildungen zu diesen Themen durchführen und wie das Gelernte erhalten werden kann. Eine «Community of Practice» mit verschiedenen Partnerorganisationen zu «poverty monitoring» dient dazu, die Erfahrungen auszutauschen, zu kapitalisieren, zu einem praktikablen Arbeitsinstrument aufzubereiten und auf diese Weise in die Praxis des Programm-Managements aufzunehmen.

«**Anwaltschaft**» (**Advocacy**) – Einstehen für die Opfer – ist eine von vier Kernaufgaben der humanitären Hilfe der Schweiz. In einem halbtägigen Workshop hat die Sektion Afrika Lehren aus ihren bisherigen Aktionen gezogen und anschliessend der Leitung der Humanitären Hilfe unterbreitet. Diese hat daraufhin eine Kompetenzgruppe beauftragt, Ideen auszuarbeiten, wie das Wissen und die Kompetenzen um «Advocacy» bei den Mitarbeitenden, in der Praxis und in der Organisation verankert werden können. Sensibilisierung, Ausbildung und Information, Kapitalisierung der Erfahrungen, Beratung von KollegInnen und Vernetzung sind wichtige Aufgaben.

Für weitere Informationen, Feedback und Austausch:

E-Mail: knowledgeandresearch@deza.admin.ch

Grundlage für dieses Faltblatt: «Strategische Orientierung und prioritäre Aktionslinien: Lernen und Wissensmanagement in der DEZA»

Definition Wissensmanagement

Wissensmanagement ist ...

... eine bewusste Strategie, die darauf abzielt, **das richtige Wissen an die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt zu vermitteln.**

Sie soll Ihnen helfen, Wissen zu teilen sowie Wissen in die Praxis umzusetzen mit dem Ziel, zu einer Verbesserung der Leistungen einer Organisation beizutragen. Im Zentrum des Wissensmanagements steht die **Schaffung einer Kultur des Wissensaustauschs (Wissen teilen) und des Lernens.**

Beim Wissensmanagement steht das permanente Lernen, die Anpassung an neue Bedingungen und Herausforderungen sowie die Veränderung von eingespielten Praktiken (einschliesslich Programme, Verfahren, Organisationsstrukturen) im Vordergrund. Ziel ist es, bessere Arbeit zu leisten und die Wirksamkeit zu steigern. Das Wissensmanagement macht uns bewusst, dass Wissen – meist in den Köpfen und Herzen der Menschen – für sich selber eine Ressource ist.

Wissensmanagement trägt zu Empowerment bei

Die Entwicklungszusammenarbeit hat seit jeher den Menschen und seine Ressourcen – einschliesslich das Wissen (und die Erfahrungen) - ins Zentrum gestellt. Das Wissensmanagement macht deutlich, dass ein Bedürfnis besteht, bestehende Kapazitäten zu verstärken und neue aufzubauen; dabei geht es um Kapazitäten des Lernens und Veränderns. Diese sollen auf dem bereits vorhandenen Wissen der Menschen aufbauen. Es zielt aber auch darauf ab, diese vorhandenen Ressourcen in den Menschen zu stärken. Auf diese Weise trägt es zur Ermächtigung der Armen (**Wissen für die Entwicklung**) bei. Hier konvergieren die Geschäfts- und Organisationsentwicklungsagenden mit den Armuts- und Entwicklungsagenden. In einem solchen Umfeld sind Lernplattformen sehr geeignet.

Wissensmanagement – in der Praxis

Die fünf Grundsätze

In fünf Schritten zu einem umfassenden Wissensmanagement-Konzept gelangen und davon geeignete Massnahmen ableiten.

