

Handlungsfeld

„Wissensmanagement in Bildungseinrichtungen“



von Frank Wittemeier (www.wittemeier.de)

Inhaltsverzeichnis

1. Beschreibung des Handlungsfeldes.....	2
1.1 Einleitung.....	2
1.2 Begriffsklärung.....	2
1.3 Organisationswissen.....	3
1.4 Implizites vs. explizitem Wissen.....	3
1.5 Kontinuierliches vs. situativen Wissensmanagement.....	4
1.6 Wissensmanagement als Prozess.....	4
2. Konkrete Beschreibung am Beispiel von Einrichtungen.....	5
2.1 Notwendige Schritte und Bausteine für die Einrichtung.....	5
2.1.1 Rahmenbedingungen klären.....	5
2.1.2 Beteiligte identifizieren und einbeziehen.....	5
2.1.3 Wissen identifizieren.....	6
2.1.4 Methoden auswählen.....	6
2.1.5 Übergabe / Prozess durchführen.....	7
2.1.6 Überprüfung der Schritte / Meilensteine.....	7
2.2 Hindernisse bei der Anwendung von Wissensmanagement im Rahmen des Generationenwechsels in einer Einrichtung.....	8
3. Der Umgang damit (Praxis und Methoden des Wissensmanagements).....	9
3.1 Prozessbeschreibungen.....	9
3.2 Übergaben.....	10
3.3 Wissenslandschaften / Wissensmatrix.....	11
3.4 Interviews.....	12
3.5 Fragebögen.....	12
3.6 Wissenspatenschaft / Mentoring.....	13
3.7 Workshops.....	14
3.8 Vernetzung.....	14
3.9 Visualisierung / Sketchnotes.....	15
3.10 Wikis.....	16
3.11 Intranets (Blogs, Social Media Anwendungen, Portale).....	18
3.12 Mind-Maps.....	19
3.13 Story Telling.....	20
4. Literaturhinweise.....	21

1. Beschreibung des Handlungsfeldes

1.1 Einleitung

In der Wissensgesellschaft wird Wissen auch für Bildungseinrichtung zu einer wichtigen ökonomischen Ressource. Da Bildungseinrichtungen im Dienstleistungsgewerbe und nicht im herstellenden Gewerbe tätig sind, kommt Informationen und Wissen eine wichtige Bedeutung zu. Ein Großteil der Dienstleistungen, die dabei von Bildungseinrichtungen erbracht werden, ist vermutlich das Vermitteln von Wissen selbst. Daneben wird Wissen aber auch für die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Organisation als solche benötigt.

Im Gegensatz zu dem Wissen, das von Dozentinnen und Dozenten für die Durchführung der Veranstaltungen benötigt wird, soll es hier um das Wissen der Organisation gehen, das für die Erhaltung und Durchführung des Veranstaltungsbetriebes notwendig ist. Da in einigen Einrichtungen die Durchführung von Veranstaltungen und organisatorische Arbeit für die Einführung in Personalunion erfolgt, kann hier an einigen Stellen nur schwer getrennt werden.

Das besondere an der Ressource Wissen gegenüber anderen Ressourcen ist, dass sie Personengebunden ist und so nur im Zusammenspiel mit den Mitarbeitenden für eine Einrichtung Bedeutung gewinnt. Erst durch eine kontextuelle Einordnung wird aus den vorhandenen Informationen dann Wissen.

Es ist davon auszugehen, dass jede Einrichtung schon Wissensmanagement betreibt. Ohne dieses wäre eine erfolgreiche Arbeit nicht möglich. Unterschiede bestehen jedoch darin, wie systematisiert Wissensmanagement in der Einrichtung betrieben wird.

Der einfachste, aber auch ungünstigste Fall von Wissensmanagement ist das Anhäufen von Wissen in den Köpfen von einzelnen Mitarbeitenden, ohne dass dieses systematisiert und weitergegeben wird. Es bleibt isoliert auf verschiedenen Stellen verteilt. So entstehen im schlimmsten Fall mehrere *Single Points of Failure*: fällt der oder die Mitarbeitende aus, geht gleichzeitig auch das nicht weitergegebene Wissen verloren. Das kann für eine Einrichtung durchaus zu einer bedrohlichen Situation führen. Wer hat nicht schon dringend nach dem Passwort für den Administrator des Computers, des Servers oder der Internetseite gesucht?

Eine besondere Situation entsteht für Bildungseinrichtung, wenn es zu einem Wechsel von Mitarbeitenden kommt. Das ist u. a. der Fall, wenn ältere Mitarbeitende die Einrichtung verlassen. Der Vorteil hierbei ist jedoch, dass solche Wechsel in der Regel absehbar und damit für die Einrichtung relativ gut planbar sind. Schwieriger für eine Einrichtung zu handhaben ist es, wenn Mitarbeitende ungeplant und plötzlich ausfallen.

1.2 Begriffsklärung

Wird Wissen im Kontext von Wissensmanagement betrachtet, muss genau genommen zwischen den Begriffen Daten, Information und Wissen unterschieden werden: Daten sind die kleinsten Einheiten, etwa ein Datum, ein Name oder ein Ort. Einzeln ergeben Daten nicht viel Sinn. Mehrere Daten im Kontext ergeben Informationen. So kann aus einem Datum, Ort, Zeit, Titel und dem Namen einer Referentin oder eines Referenten ein Seminar werden. Erst aus der Organisation und dem Herstellen von Zusammenhängen wird aus Informationen Wissen. Die Informationen zu einem Seminar können im Zusammenhang mit mehreren Veranstaltungen, den

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Erfahrungen mit dem Referenten oder der Referentin und der Einordnung in gesellschaftliche Zusammenhänge zu Wissen werden.

Aufgrund der Einführung eines QM-Systems sind viele Einrichtungen erstmals dazu aufgefordert, das eigene Wissensmanagement zu systematisieren und in Prozessen zu beschreiben.

1.3 Organisationswissen

Das Organisationswissen kann als das gesamte in einer Organisation vorhandene Wissen angesehen werden. Da in dieser Betrachtung Wissen erst im Kontext der Interpretation von Daten und Informationen durch Personen entsteht, tragen die Mitarbeitenden einer Organisation, hier also einer Bildungseinrichtung, zur Konstruktion von Organisationswissen bei.

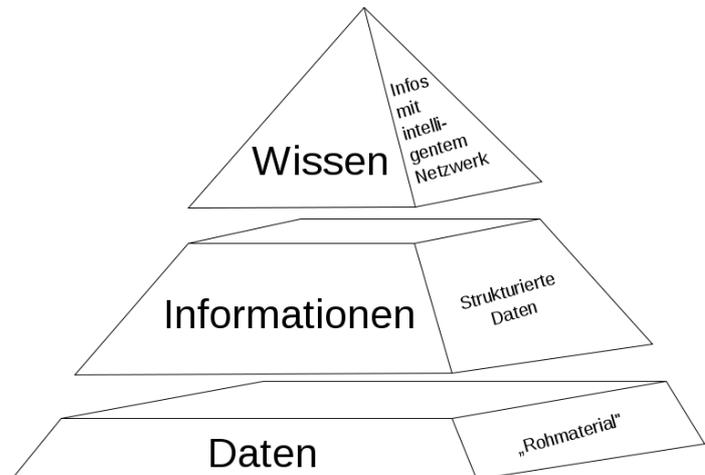


Abbildung 1: Wissenspyramide, Daten - Informationen - Wissen; Quelle: Wikipedia, Bernard Ladenthin

Da das bei den Mitarbeitenden verankerte individuelle Wissen ein wichtiger Faktor des Organisationswissens ist, sollte Wissensmanagement auch im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigt werden. Die Überlegungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement in der Organisation kann dann in die Auswahl und Fortbildungsplanung von Mitarbeitenden einfließen.

Das Wissen einer Organisation selbst ist betriebswirtschaftlich nur äußerst schwer zu erfassen, der monetäre Nutzen ist in der Regel nicht eindeutig nachweisbar.

1.4 Implizites vs. explizitem Wissen

Das Wissen der Mitarbeitenden kann in zwei Bereiche eingeteilt werden: in implizites und explizites Wissen. Implizites Wissen umfasst alles einer Person verfügbare Wissen. Im Gegensatz dazu ist explizites Wissen derjenige Anteil am Wissen einer Person, über den eine Person bewusst verfügt und den sie auch ausdrücken und verschriftlichen kann.

Lediglich das explizite Wissen lässt sich in einer Organisation im Rahmen von Wissensmanagement nutzen und verwerten. Der Umgang mit implizitem Wissen ist ungleich schwieriger und als Erfahrungswissen fest an eine Person gebunden. Die direkte Weitergabe an andere Personen ist damit nicht ohne weiteres möglich. Implizites Wissen kann von Personen aber durch bewusstes Reflektieren zu explizitem Wissen werden.

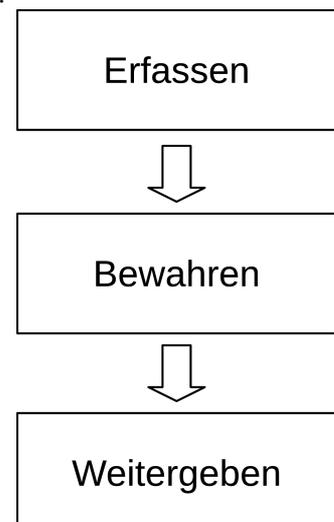


Abbildung 2: Schritte im Wissensmanagement

1.5 Kontinuierliches vs. situativen Wissensmanagement

Eine weitere Betrachtungsweise von Wissensmanagement in Organisationen ist die Aufteilung in zwei Bereiche: kontinuierliches Wissensmanagement und situatives Wissensmanagement.

Das im alltäglichen Arbeitsablauf stattfindende Wissensmanagement in Einrichtungen kann als kontinuierliches Wissensmanagement verstanden werden. Hierzu gehören das Konstruieren, Erfassen und Verschriftlichen sowie das Teilen von Wissen im Arbeitsalltag einer Einrichtung, an der alle Mitarbeitenden mehr oder weniger stark beteiligt sind. Auch die Systematisierung ist in verschiedenen Einrichtungen unterschiedlich stark ausgeprägt.

Situatives Wissensmanagement wird nötig, wenn durch eine eintretende Situation ein Wissensmanagement notwendig wird, das nicht kontinuierlich ist und häufig nur temporär notwendig wird. Dazu gehören z.B. der Ausfall von Mitarbeitenden oder auch ein geplanter Wechsel von Zuständigkeiten durch Umstrukturierung oder Neueinstellung etwa im Zuge des Generationenwechsels.

Je besser das kontinuierliche Wissensmanagement organisiert ist und je früher eine Situation geplant werden kann, umso einfacher ist es, frühzeitig einen Prozess für die Wissensweitergabe einzuleiten. Hier geht es in der Regel um das Identifizieren von relevantem Wissen und dessen Weitergabe oder Übernahme.

1.6 Wissensmanagement als Prozess

Wissensmanagement kann nur als ständig fortlaufender Prozess verstanden werden. Zu dem Prozess des Wissensmanagements gehören in einer Organisation drei Akteure: Mensch (Kompetenzen) – Organisation (Prozesse) – Technologie (Tools).

Der Mensch, bei Organisationen der Mitarbeitende, ist der eigentliche Wissensträger. Das Wissen ist dabei in Form von implizitem oder explizitem Wissen vorhanden.

Die Organisation stellt durch die Definition und Bereitstellung von Prozessen die Verfahrensgrundlagen für Wissensmanagement in der Einrichtung. Sie strukturiert die Arbeitsprozesse, wählt die geeigneten Methoden aus und legt fest, wie diese im Rahmen des Generationenwechsels angewendet werden.

Die Tools sind die Werkzeuge, die den Menschen und der Organisation zur Verfügung stehen. Sie dienen den Mitarbeitenden zur Umsetzung des Wissensmanagements. Tools können Methoden oder Ressourcen sein. Immer häufiger kommen dabei EDV gestützte Werkzeuge zur Anwendung.

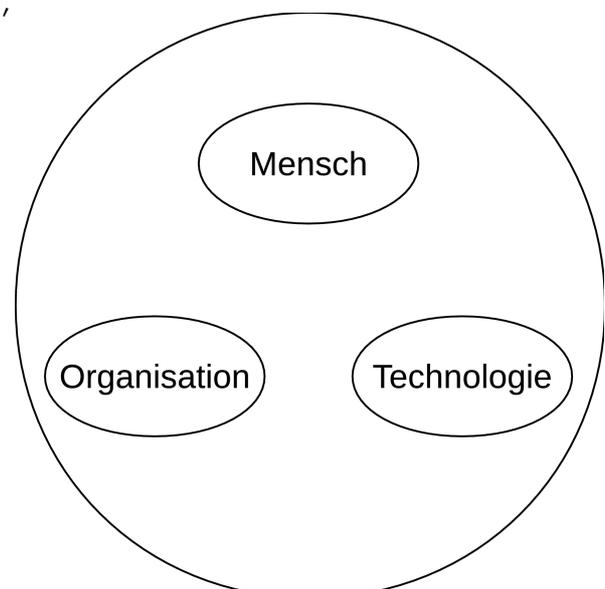


Abbildung 3: Akteure im Wissensmanagement

2. Konkrete Beschreibung am Beispiel von Einrichtungen

In diesem Zusammenhang soll situatives Wissensmanagement betrachtet werden, wie es im Rahmen eines in einer Einrichtung stattfindenden Generationenwechsels notwendig wird. Hier wird es im wesentlichen um die Identifizierung und die Weitergabe von für die Organisation und die neuen Mitarbeitenden relevantem Wissen gehen. Es bietet sich also an, die Weitergabe von Wissen hier als einen definierten (Teil-)Prozess innerhalb des Wissensmanagements anzuwenden. Aufgabe des Prozesses ist es, das für die Arbeit von neuen Mitarbeitenden notwendige Wissen an diese weiter zu geben bzw. diesen zu ermöglichen, auf das vorhandene Wissen zugreifen zu können.

Ein Generationenwechsel als ein Grund für den Wechsel von Mitarbeitenden in einer Einrichtung ist in der Regel schon langfristig im Voraus abzusehen. So lässt sich mit genügend Abstand der Prozess des Wissensmanagements für den Wechsel der Mitarbeitenden frühzeitig einleiten und planen. Wie in vielen anderen Bereichen beim Generationenwechsel in einer Einrichtung ist hier vor allem Offenheit und Verlässlichkeit bei Planung ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Unabhängig von der (technischen und methodischen) Umsetzung von Wissensmanagement bleibt es ein Arbeitsbereich, der sehr eng an Personen gebunden ist. Deshalb ist es wichtig, alle (direkt oder indirekt) am Prozess Beteiligten frühzeitig in die Vorbereitung und Planungen mit einzubeziehen.

2.1 Notwendige Schritte und Bausteine für die Einrichtung

2.1.1 Rahmenbedingungen klären

Als erstes sollten die Bedingungen geklärt werden, die für den Prozess den Rahmen bilden. Neben dem Zeitablauf, der häufig durch die Situation schon vorgegeben ist, spielen auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Rolle, ebenso wie die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich in den Prozess einzubringen.

Insbesondere mit den ausscheidenden Mitarbeitenden sollte geklärt werden, ob die Bereitschaft und auch die Zeit vorhanden ist, sich in neue Technik einzuarbeiten oder für zusätzlich anfallende Arbeiten zur Verfügung zu stehen. Wenn hier gegen Bedenken oder Widerstände gearbeitet werden muss, kann das den Prozess erheblich stören und zu schlechteren Ergebnissen führen.

2.1.2 Beteiligte identifizieren und einbeziehen

Zunächst muss geklärt werden, wer im Rahmen einer Übergabe beteiligt ist. Wird eine konkrete Stelle mit fester Aufgabenbeschreibung übergeben, sind in der Regel die ausscheidende Person und die neu einsteigende Person beteiligt.

Vielleicht bietet es sich an, ausgewählte Wissensbestandteile nicht nur an neue Mitarbeitende weiter zu geben. Es kann sich lohnen, auch Mitarbeitende in die Überlegungen einzubeziehen, die schon länger in der Einrichtung arbeiten und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich in neue Arbeitsbereiche einzuarbeiten. So können neue Möglichkeiten der gegenseitigen Vertretung und Unterstützung geschaffen werden.

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Wichtig ist es vor allem alle an dem Prozess direkt oder indirekt beteiligten Personen frühzeitig und umfassend in die Planung einzubeziehen. Nur so kann späteren Widerständen und Problemen vorgebeugt werden, auch wenn dies nicht ganz ausgeschlossen werden können.

Erfolgt im Verlauf des Wechsels eine Veränderung der Arbeits- und / oder Aufgabenbereiche, sind neben der ausscheidenden und der neu einsteigenden Person vermutlich auch andere Personen an dem Prozess zu beteiligen. Es sind nun mehrere Fragen zu klären:

- Wer aus dem bleibenden Team ist beteiligt?
- Wo (bei welchen Personen) ist welches Wissen vorhanden?
- An welche Personen muss das Wissen weiter gegeben werden?

An diesem Punkt bietet es sich an, durch eine Schwachstellenanalyse mögliche Single Points of Failure zu identifizieren. Im Rahmen des Prozesses können diese dann gleich mit beseitigt werden.

2.1.3 Wissen identifizieren

Zunächst muss das für den Prozess der Weitergabe relevante Wissen identifiziert werden. Dabei spielt der Arbeits- und Aufgabenbereiche der neuen Mitarbeitenden die entscheidende Rolle. Nur was dafür notwendig ist, sollte in den Prozess einbezogen werden. Das identifizierte Wissen kann dabei in unterschiedlichen Kategorien, basierend auf der Wichtigkeit für die Arbeit eingeteilt werden. So ist es bei knappen Ressourcen möglich, sich an Hand der Einteilung auf die wichtigen Bereiche zu beschränken bzw. diese bevorzugt zu behandeln.

Auch eine Einteilung des Wissens in implizites und explizites Wissen kann erfolgen. Diese beiden Wissensarten benötigen unterschiedliche Methoden, um sie erfolgreich weitergeben zu können.

Die Lebensdauer von Wissen kann sehr unterschiedlich sein und sollte deshalb eingeschätzt werden. Bei Wissen, das in absehbarer Zukunft veraltet (z.B. Förderrichtlinien, die sich ändern werden) muss geprüft werden, ob eine Weitergabe erfolgen muss.

2.1.4 Methoden auswählen

Für die Weitergabe des so gesammelten Wissens oder der Wissensbereiche können nun eine oder mehrere geeignete Methoden ausgewählt werden. In der Regel wird sich eine Einrichtung tatsächlich nicht auf eine Methode beschränken, sondern auf einen an den Anforderungen und Möglichkeiten orientierten Methodenmix zurückgreifen. Dabei sollten verschiedene Kriterien beachtet werden.

Die Methoden, mit denen Wissen dokumentiert und weitergegeben werden sollen, müssen für die Wissensbereiche und die Art des Wissens geeignet sein. Besonders für nur schwer zu verschriftlichendes Wissen ist es schwierig, eine geeignete Methode auszuwählen. So sind z. B. Geschichte und Werte einer Einrichtung nur schwer zu transportieren, eine Einrichtungsgeschichte umfasst dabei mehr als nur die faktischen Daten etwa der Gründung, Anerkennung o. ä.

Ein weiteres wichtiges Kriterium sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Einrichtung. Da der wichtigste Faktor im Wissensmanagement die Mitarbeitenden sind, sind die

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Personalkosten dabei auch der größte Kostenfaktor im Prozess. Viele der Methoden, die weiter unten beschrieben werden, bedeuten einen nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand, der in der Planung nicht vernachlässigt oder unterschätzt werden sollte.

Daneben spielt auch die Akzeptanz der Methode durch die Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Hier liegt auch einer der Gründe, warum Mitarbeitende möglichst frühzeitig in die Prozessplanung eingebunden werden sollten. Neben dem Zeitaufwand müssen gerade ausscheidende Mitarbeitende auch in der Lage sein, z. B. mit einer benötigten EDV-Anwendungen zu arbeiten. Mehr introvertierten Mitarbeitenden ist es vielleicht nicht so angenehm, sich vor mehreren, ggf. neuen Mitarbeitenden auszudrücken. Das impliziert auch, dass Mitarbeitende in der Lage sein müssen, die ausgewählten Methoden beherrschen zu können oder zumindest dieses in angemessener Zeit und mit angemessenem Aufwand erlernen zu können.

2.1.5 Übergabe / Prozess durchführen

Sind die geeigneten Methoden für die Wissensweitergabe ausgesucht, geht es nun darum, für den Prozess einen Zeitplan und ggf. geeignete Meilensteine zu erstellen. Besonders bei umfangreicheren Übergaben, an denen mehrere Personen oder Arbeitsbereiche beteiligt sind, sollten Meilensteine erstellt und terminiert werden. So ist es möglich, anhand einer Erfolgskontrolle den Verlauf des Prozesses zu kontrollieren und ggf. regulierend einzugreifen, wenn Ziele nicht erreicht werden oder der Zeitplan aus dem Ruder läuft.

Bei der Erstellung des Zeitplanes und ggf. der Meilensteine ist natürlich auf die Realisierbarkeit der Planung zu achten. Nach Möglichkeit sind entsprechende Puffer einzubauen um auf auftretende Störungen und Unvorhersehbarkeiten reagieren zu können.

Besonders bei kritischen Arbeitsbereichen (z. B. bei Anträgen und Verwendungsnachweisen, bei denen die Finanzierung von einzuhaltenden Fristen abhängt) sollte rechtzeitig ein „Plan B“ erarbeitet werden um in Extremsituationen nicht die Existenz der Einrichtung aufs Spiel zu setzen.

Für alle Prozessschritte, Teilprozesse und Aufgaben sind die Zuständigkeiten zu regeln und ggf. im Laufe des Prozesses zu kontrollieren und bei Bedarf anzupassen. Die beteiligten Mitarbeitenden müssen rechtzeitig mit den Tools und den Methoden vertraut gemacht werden.

2.1.6 Überprüfung der Schritte / Meilensteine

Abgeschlossen wird der Prozess oder einzelne Meilensteine durch eine Evaluation und die Überprüfung, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden, also ob das vorher identifizierte Wissen weitergegeben oder ausreichend dokumentiert wurde. Bei einer situativen und zeitlich terminierten Anwendung von Wissensmanagement dient es der Erfolgskontrolle. Die Kontrolle und Evaluation für diesen Prozess sollte bei der Leitung liegen, damit diese im Bedarfsfall die Möglichkeiten und Kompetenzen hat um regulierend eingreifen zu können.

2.2 Hindernisse bei der Anwendung von Wissensmanagement im Rahmen des Generationenwechsels in einer Einrichtung

Wissensmanagement im Rahmen des Generationenwechsels dient dem gezielten Weitergeben von in der Einrichtung vorhandenem Wissen von einer (Mitarbeitenden-) Generation an die nächste. Dabei sind je nach Organisationsstruktur verschiedene Mitarbeitende mit unterschiedlichen Vorerfahrungen und unterschiedlichen Zugehörigkeitszeiten in der Einrichtung beteiligt. Um den Prozess des Wissenstransfers erfolgreich zu gestalten, sollten einige Dinge bei der Planung und Umsetzung beachtet werden.

Der Prozess sollte von Anfang für alle Beteiligten transparent gestaltet werden. Eine hohe Transparenz dient auch dazu, vorhandene Ängste bei den Mitarbeitenden abzubauen und allgemein die Akzeptanz für den anstehenden Prozess zu erhöhen.

Mögliche Gründe, die bei Mitarbeitenden zu einer Ablehnung oder fehlenden Akzeptanz führen können sind:

- Mitarbeitende werden nicht frühzeitig in den Prozess einbezogen.
- Fehlende Transparenz bezüglich Sinn und Nutzen des Prozesses.
- Angst vor Machtverlust, wenn Wissen geteilt wird.
- Angst vor Umstellung oder zusätzlicher Arbeit.
- Angst vor Technik.
- Fehlende konsequente Anwendung der Methoden.
- Mitarbeitende fühlen sich überfordert.

Einige der Punkte spielen sich auf einer emotionalen Ebene ab und können nur dadurch gelöst werden, dass auf die konkreten Bedenken der Mitarbeitenden eingegangen wird. Die Schwierigkeit liegt häufig darin, den wirklichen Grund für eine Ablehnung oder Blockade durch Mitarbeitende zu erkennen. Bei der Auswahl der Methoden für die Wissensübergabe kann es sinnvoll sein, Methoden den Vorzug zu geben, die den Mitarbeitenden vertraut sind und von diesen beherrscht werden.

3. Der Umgang damit (Praxis und Methoden des Wissensmanagements)

Wissensmanagement ist ein Prozess, der individuell für jede Einrichtung und für jede Situation anhand der Anforderungen und Ziele entwickelt werden muss. Dafür stehen eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, von denen einige hier beispielhaft aufgeführt werden. Diese sind dabei nicht ausschließlich zu verstehen, sondern können je nach Anforderung miteinander kombiniert werden.

3.1 Prozessbeschreibungen

Methode

Die Beschreibung von Prozessen eignet sich besonders für klar strukturierte und sich mehr oder weniger regelmäßig wiederholende Abläufe. In den meisten Qualitätsmanagementsystemen finden sich Prozessbeschreibungen als wesentlicher Bestandteil wieder. Für das Wissensmanagement sollten sich die Beschreibungen aber nicht auf die geforderten Prozesse beschränken, sondern sollten sich an den für die Einrichtung wesentlichen Aufgaben orientieren.

Prozessbeschreibungen können dabei sowohl als Text wie als Grafik virtualisiert werden. Beide Möglichkeiten haben ihre Vor- und Nachteile. Für Prozessbeschreibungen als Grafik gibt es verschiedene etablierte Formen der Prozessvirtualisierungen (Prozessmodell, Prozesslandkarte, Flussdiagramme) sowie eine Vielzahl geeigneter Programme, mit der Prozessbeschreibungen erstellt werden können.

Der Vorteil von Prozessbeschreibungen ist, dass sie vergleichbare, fest definierte Abläufe vorgeben, die von unterschiedlichen Personen abgearbeitet werden können. Sie garantieren somit eine Vergleichbarkeit und gleiche Qualität der Durchführung. Ein Nachteil ist, dass Prozessbeschreibungen in der Regel auf einem recht hohen Abstraktionsniveau erstellt sind. Für eine gute Wissensweitergabe benötigen sie deshalb häufig noch zusätzliche Erläuterungen und eine Einordnung in den Praxisablauf der Einrichtung.

Beispiel

In einer Einrichtung existiert ein Verfahren, wie mit Anmeldungen zu Veranstaltungen umzugehen ist, welche Schritte notwendig sind und wo Schnittstellen zu internen oder externen Stellen bestehen. Dieses Verfahren kann als Prozess beschreiben und als Ablaufdiagramm dargestellt werden. Neue Mitarbeitende können sich so einen Überblick über das Verfahren verschaffen.

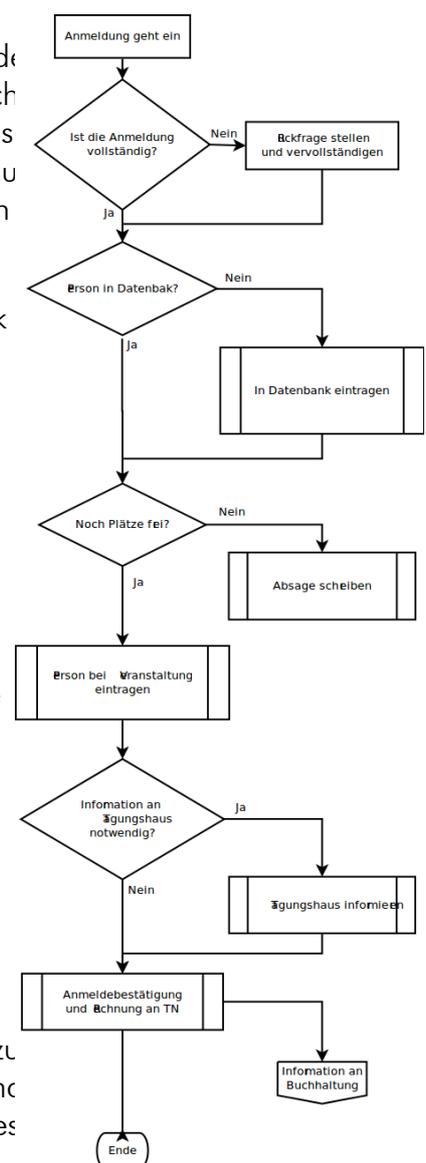


Abbildung 4: Anmeldeverfahren als Flussdiagramm

In der Beschreibung und dem dazugehörigen Ablaufdiagramm werden die einzelnen Prozessschritte und die Schnittstellen zu anderen Mitarbeitenden und Prozessen veranschaulicht.

3.2 Übergaben

Methoden

Die Übergabe von einer Person auf die nächste eignet sich besonders beim Personenwechsel auf einer fest umrissenen Stelle mit klar umrissenem Aufgabenbereich. Bei der Übergabe wird das für die Stelle und die damit verbundenen Aufgaben notwendige Wissen direkt von einer Person auf die Nächste übergeben. Die entscheidende Frage wird hier wohl sein, in welchem Zeitfenster das erfolgen kann.

Im Idealfall können beide Mitarbeitenden über einen längeren Zeitraum parallel zusammen arbeiten. In diesem Vier-Augen-Prinzip der Arbeitsplatzteilung arbeiten beide Mitarbeitende parallel und wirklich gleichzeitig an der gleichen Aufgabe, die Wissensweitergabe erfolgt dabei sukzessive während der laufenden Arbeit.

Sollte aus finanziellen oder zeitlichen Gründen ein paralleles Arbeiten der Beteiligten bei der Übergabe nicht möglich sein, kann alternativ eine Übergabe an einen oder mehreren einzelnen Terminen erfolgen. Diese Termine können entweder durch Vorarbeit der neuen Person oder durch Nacharbeit der ausscheidenden Person (ggf. auf Honorarbasis oder ehrenamtlich mit entsprechender Erstattung) erfolgen.

Bei Bedarf, besonders bei einer punktuellen Übergabe an einzelnen Terminen, wird diese Methode durch andere ergänzt, etwa Story-Telling, Interviews, Fragebögen oder Workshops.

Wenn die beteiligten Personen nicht die Möglichkeit haben sich zeitgleich für eine Übergabe zu treffen, so ist diese Methode nicht geeignet.

Beispiel

In einer Einrichtung wird die Stelle in der Buchhaltung neu besetzt. Es gibt für die Buchhaltung nur diese eine Stelle und sie ist mit einer Person besetzt. Grundlegendes Wissen über die Buchführung hat auch die Leitung, das Detailwissen (Kontenrahmen, Projektzuordnungen, Ablage, Zusammenarbeit mit Steuerbüro etc.) ist jedoch nur bei der ausscheidenden Fachkraft vorhanden und muss an die neue Fachkraft übergeben werden.

Es ist im Haushaltsplan nicht genug Geld vorhanden, die neue Fachkraft einzustellen, bevor die andere Fachkraft aufhört. Durch eine begrenzte Stundenverringerung für einige Monate ist es jedoch möglich, die neue Fachkraft einen Monat früher einzustellen. Einige der anfallenden Arbeiten werden vorübergehend durch bleibende Mitarbeitende übernommen, bis die neue Fachkraft sich in die Buchführung der Einrichtung eingearbeitet hat. So besteht nun die Möglichkeit, dass alte und neue Fachkraft für einen Monat alle wiederkehrenden Schritte gemeinsam zu bearbeiten und Fragen zu klären.

3.3 Wissenslandschaften / Wissensmatrix

Methode

In einer Wissenslandschaft oder Wissensmatrix wird tabellarisch oder grafisch dargestellt, welche Mitarbeitenden in einer Organisation oder einem Projekt über welches Wissen verfügen. Sie bieten neuen Mitarbeitenden einen Überblick, wo in der Einrichtung benötigtes Wissen erfragbar ist. Die relevanten Wissensgebiete werden dabei so genau benannt wie es für die Anwendenden Person in der täglichen Arbeit benötigt wird. Wissensgebiete, die nicht relevant sind können der Übersichtlichkeit wegen entfallen. Die Personen, bei denen das Wissen vorhanden ist und erfragt werden kann, werden dabei namentlich und je nach Einrichtungsgröße noch mit zusätzlichen Informationen aufgeführt.

Beispiel

In einer Wissenslandschaft werden für eine neue Person in der Bildungsarbeit die relevanten Wissensbereiche visuell dargestellt. Die Wissensbereiche richten sich dabei nach den Aufgabenfeldern der neu besetzten Stelle. Den Wissensbereichen zugeordnet werden die Kolleginnen und Kollegen als Ellipsen dargestellt. Die Ellipsen können abhängig vom Umfang des Wissens der Person unterschiedlich dargestellt werden. Eine Wissenslandschaft eignet sich gut für kleinere Teams und eine überschaubare Zahl von Wissensgebieten. Sie eignet sich gut für mehr visuell orientierte Mitarbeitende.

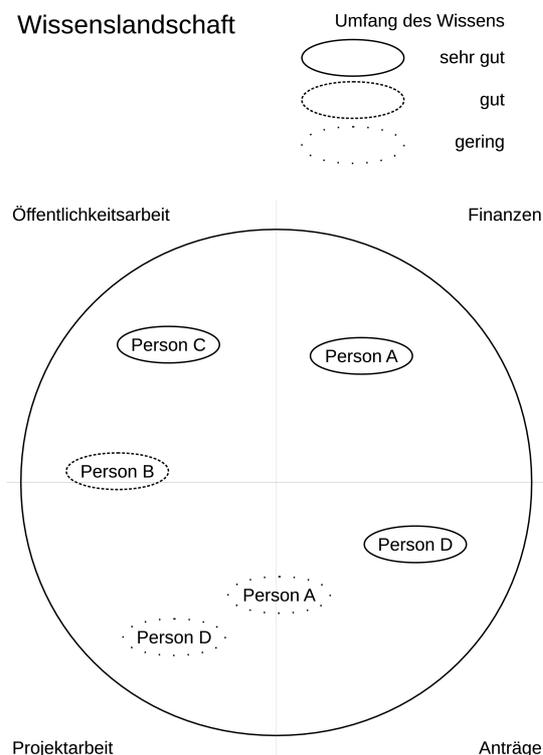


Abbildung 5: Wissenslandschaft mit einer Übersicht des vorhandenen Wissens

Eine Wissensmatrix kann die gleichen Informationen in einer Tabelle darstellen. Dadurch eignet es sich besser für viele Mitarbeitende und große Teams. Auch die Anzahl der Wissensgebiete kann in einer Matrix umfangreicher und detaillierter dargestellt werden. Steht die Matrix elektronisch am Computer zur Verfügung, besteht auch die Möglichkeit zur weiteren Bearbeitung durch Filtern, Suchen und Sortieren.

	Öffentlichkeitsarbeit	Finanzen	Anträge	Projektarbeit
Person A		sehr gut	gering	gering
Person B	gut			gut
Person C	sehr gut			
Person D			sehr gut	gering

Abbildung 6: Die gleichen Informationen als Wissensmatrix

3.4 Interviews

Methode

Interviews eignen sich, wenn ein längeres, zeitgleiches Arbeiten nicht möglich ist. Die oder der neue Mitarbeitende überlegt sich dabei Fragen, die in Form eines Interviews gebündelt gestellt werden können. Das Interview kann dabei mit der Person erfolgen, die aus der Einrichtung ausscheiden wird (oder schon ausgeschieden ist, aber noch zur Verfügung steht), oder mit anderen Mitarbeitenden aus der Einrichtung.

Das Interview sollte zu einem fest vereinbarten Zeitpunkt erfolgen, an dem sich alle Beteiligten die notwendige Zeit nehmen. Während des Interviews sollten die Mitarbeitenden vor Störungen geschützt werden.

Beispiel

Es steht ein Wechsel in der Buchhaltung an. Die Stelle ist mit zwei Personen besetzt, eine Person scheidet aus und dafür steigt eine neue ein. Aus verschiedenen Gründen ist eine parallele Einarbeitung der neuen Fachkraft nicht möglich, auch die bleibende Person kann aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten die neue Person nicht kontinuierlich einarbeiten. Es gibt aber Zeiten, an denen beide Personen zeitgleich in der Einrichtung anwesend sind. Die neue Person hat aber Erfahrung mit der Buchführung in Bildungseinrichtungen.

Die neue einsteigende Person sammelt nun im Laufe ihrer Arbeit die anfallenden Fragen. Es wird ein wöchentlicher Termin abgemacht, an denen sich die bleibende Person und die neue Fachkraft für einen festen Zeitraum treffen. Die neue Person hat nun die Möglichkeit, dem Kollegen oder der Kollegin gezielt ihre Fragen zu stellen. Das führt dazu, dass genau die Themen behandelt werden, die für die Arbeit der neuen Person aktuell und wichtig sind.

3.5 Fragebögen

Methode

Neu einsteigende Mitarbeitende können ihre Fragen, die im Laufe ihrer Arbeit auftauchen sammeln und daraus Fragebögen erstellen. Die Fragebögen können dabei als Vorbereitung für ein geplantes Interview dienen oder unabhängig davon verwendet werden. Da bei dieser Methode die Fragen verschriftlicht vorliegen, eignet sie sich auf für die Anwendung, wenn sich die Beteiligten aus zeitlichen oder räumlichen Gründen nicht direkt treffen können. Sie können dann entweder per Post oder per Mail verschickt und entsprechend beantwortet werden. Die Fragebögen können formlos auf ein leeres Blatt geschrieben werden. Bei komplexeren Themen oder mehreren Ansprechpersonen können aber auch Formulare vorgegeben werden, die eine Vorsortierung vereinfachen.

Fragebögen haben gegenüber den Interviews den Vorteil, dass sie in schriftlicher Form schon vorher den zu Fragenden gegeben werden können. So besteht die Möglichkeit, dass sich diese bei komplexeren Themen auf die Beantwortung der Fragen vorbereiten und bei Bedarf zusätzliches Material zusammen suchen können.

Diese Methode eignet sich nur für Fragen, auf die nicht sofort eine Antwort notwendig ist. Sollte

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

durch das fehlende Wissen die Weiterarbeit nicht möglich sein, bieten sich andere Methoden der Wissensvermittlung an, etwa Patenschaft, Mentoring o.ä.

Beispiel

In einer Einrichtung wird eine neue Stelle für eine pädagogische Fachkraft geschaffen und besetzt. Für die Einarbeitung der neuen Person ist eine oder einer der bleibenden Mitarbeitenden zuständig. Die neue Person hat Erfahrungen in der Durchführung von Veranstaltungen, nicht jedoch in der organisatorischen Planung und Abwicklung. Eine kontinuierliche Betreuung der neuen Person ist aus organisatorischen Gründen nicht möglich, es werden regelmäßig Termine, z.B. einmal in der Woche, vereinbart, an denen die Betreuung erfolgt. Da für die Betreuende Person vorarbeiten notwendig sind (Formulare suchen, Prozessabläufe vorbereiten, etc.) möchte sich diese auf die Treffen vorbereiten.

Die neue Person schreibt die Fragen, die der oder dem Betreuenden bei den Treffen gestellt werden sollen auf einen Fragebogen und gibt diesen schon ein oder zwei Tage vorher an den Kollegen oder die Kollegin. So besteht die Möglichkeit für den oder die Betreuende, sich auf die Treffen und die Fragen vorzubereiten, eigenen Unklarheiten zu beseitigen und nötige Dokumente zu besorgen. Die direkten Treffen können so kürzer und effektiver gestaltet werden.

3.6 Wissenspatenschaft / Mentoring

Methode

Gerade in größeren Einrichtungen bietet es sich an, neuen Mitarbeitenden einen festen Ansprechpartner oder eine feste Ansprechpartnerin zu Seite zu stellen. Diese Person muss nicht jede Frage selbst beantworten können oder jedes Problem selbst lösen, muss aber in der Lage sein, in der Einrichtung die richtige Ansprechperson vermitteln oder auf vorhandenes und dokumentiertes Wissen verweisen zu können.

Da für den Mentor oder die Mentorin ein zusätzlicher zeitlicher Aufwand notwendig ist, sollten für die Patenschaft sowohl der zeitliche Umfang als auch die Dauer vereinbart werden. Auch über das konkrete Vorgehen bei Fragen sollte eine Vereinbarung getroffen werden um allen Beteiligten ein effektives arbeiten zu ermöglichen.

Patenschaften eignen sich besonders für Arbeitsbereiche, die zeitkritisch sind und bei denen möglicherweise die Weiterarbeit von einer schnellen Beantwortung von Fragen abhängt.

Beispiel

In einer Einrichtung mit mehreren pädagogischen Mitarbeitenden wird eine Stelle neu besetzt. Die Arbeitsbereiche der Mitarbeitenden sind sehr autonom und voneinander getrennt. Die neue Person hat keine formale Zuordnung zu einer oder einem der bleibenden Mitarbeitenden. Um eine verlässliche Einarbeitung zu gewährleisten, wird eine Patenschaft vereinbart, die neue Fachkraft erhält einen oder eine Mitarbeitende als feste Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner als Wissenspatin oder Wissenspaten.

Beide arbeiten im gleichen Haus zu etwa gleichen Zeiten. Es werden deshalb keine regelmäßigen oder festen Termine vereinbart. Der Wissenspate oder die Wissenspatin steht quasi

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

jederzeit zur Verfügung. Da die zur Verfügung stehende Zeit jedoch nicht unbegrenzt ist, wird eine Vereinbarung abgesprochen, wie und in etwa zu welchen Zeiten der Pate oder die Patin ansprechbar ist und welcher Zeitumfang zur Verfügung steht. Der Pate oder die Patin hat auch die Möglichkeit mal „Nein“ zu sagen und auf einen späteren Zeitpunkt zu verweisen.

3.7 Workshops

Methode

Soll Wissen zwischen mehreren Personen weitergeben werden, etwa weil sich auch Arbeitsbereiche und Personelle Zuordnungen ändern, bieten sich dafür Workshops als Methode an. Teilnehmen können dabei, je nach Möglichkeiten, die ausscheidenden und einsteigenden Personen sowie Mitarbeitende aus der Einrichtung, die mit den betroffenen Arbeitsbereich befasst sind.

Für die Workshops sollten dabei klare Absprachen getroffen und eingehalten werden. Sie sollten regelmäßig und fest terminiert sein. Es sollte eine fest umrissene Tagesordnung geben, die möglichst vorher allen Beteiligten mitgeteilt wird. Die Teilnahmen an den Workshops sollte so offen ermöglicht werden, dass jeweils nur die Mitarbeitenden teilnehmen, für die die angesprochenen Themen auch relevant sind. Bei Bedarf müssen die Inhalte entsprechend auf unterschiedliche Workshops verteilt werden.

Workshops können auch mit anderen Methoden kombiniert werden, etwa Story Telling oder Visualisierung.

Beispiel

In einer Einrichtung fangen etwa gleichzeitig mehrere neue Personen an. Sie sind aber in unterschiedlichen Arbeitsbereichen eingesetzt und erhalten dort ihre jeweils individuelle Einweisung in ihre Arbeitsbereiche. Es gibt jedoch auch Themenbereiche, in die alle Neuen eingearbeitet werden müssen (z.B. Organisation und Aufbau der Einrichtung, Einbindung in Trägerorganisation, Qualitätsmanagementsystem). Für solche Themen werden Termine für Workshops vereinbart um dieses gemeinsame Wissen zusätzlich zu der individuellen Einarbeitung vermitteln zu können.

Für die Durchführung der Workshops werden in der Einrichtung zuständige Mitarbeitende benannt, etwa die Leitung oder der oder die Qualitätsbeauftragte. Diese Zuständigen sind dann auch für die Terminierung und Durchführung der Workshops verantwortlich.

3.8 Vernetzung

Methode

Während Workshops für den Austausch innerhalb einer Einrichtung zur Wissensvermittlung geeignet sind, kann für neue in einer Organisation auch die Teilnahmen an externen Vernetzungstreffen, etwa Regionalgruppen, Arbeitskreisen o.ä. hilfreich sein. Nicht das ganze für eine Einrichtung notwendige Wissen ist zu jeder Zeit in der Einrichtung vorhanden. Über die Teilnahme an Netzwerktreffen kann externes Wissen für die Einrichtung gewonnen und in diese integriert werden.

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Diese Treffen können für die Mitarbeitenden zusätzlich zu den internen Workshops oder Wissensmanagementmethoden nützlich sein, insbesondere auch um einmal „über den Tellerrand“ blicken zu können. Der Nachteil ist, dass diese Treffen nicht oder nur bedingt von der Einrichtung gesteuert werden können.

Die Weitergabe von Wissen erfolgt hier auf einer der eigenen Einrichtung übergeordneten Ebene. Das Wissen ist in einem Dachverband oder einem Netzwerk vorhanden.

Beispiel

Mitarbeitende aus verschiedenen Bildungseinrichtungen treffen sich regelmäßig zur Vernetzung in einer Regionalgruppe. Die Einrichtungen, aus denen die Mitarbeitenden kommen, haben etwa das gleiche Profil, eine ähnliche Größe, vergleichbare Arbeitsschwerpunkte, eine vergleichbare Finanzierung und Einbindung in die weiterbildungspolitische Landschaft. Je größer die Überschneidungen der einzelnen Einrichtungen ist, umso ertragreicher ist der Austausch.

In der Regionalgruppe werden durch Berichte aus den Einrichtungen aktuelle Themen und Probleme aufgezeigt, die für die einzelnen Einrichtungen gerade aktuell sind. Durch Rückfragen, Erläuterungen und Austausch wird hier Wissen in Form von Erfahrungen und Best Practice Beispielen weitergegeben. Themen können u. a. sein: Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in der Einrichtung, Erfahrungen mit der Prüfpraxis, Umgang mit Fördermitteln und die Gewinnung von neuen Zielgruppen. Vernetzung ist gut geeignet für Themen, bei denen es auf Erfahrung, Einschätzungen von Mitarbeitenden und der konkreten Anwendung in Einrichtungen ankommt.

3.9 Visualisierung / Sketchnotes

Methode

Vielen Menschen fällt es einfacher komplexe Informationen zu verstehen und zu verinnerlichen, wenn dies entsprechend visuell aufbereitet werden. Die Visualisierung von Prozessbeschreibungen wurde schon erwähnt. Aber auch Netzwerkstrukturen und -verbindungen oder Organisationsstrukturen lassen sich gut visualisiert darstellen und vermitteln.

Mit Sketchnotes (Sketch: Skizze – Note: Notiz) lassen sich Zusammenhänge in Notizen grafisch aufbereiten und verdeutlichen. Die Zeichnungen können in Gesprächen oder als Notizen zu Vorträgen erstellt werden. Der Übergang von MindMaps zu Sketchnotes ist dabei fließend.

Ob die Visualisierung dabei von Hand oder am Computer erstellt werden spielt dabei keine wesentliche Rolle und hängt unter anderem von den Vorlieben der Beteiligten und den Rahmenbedingungen ab.

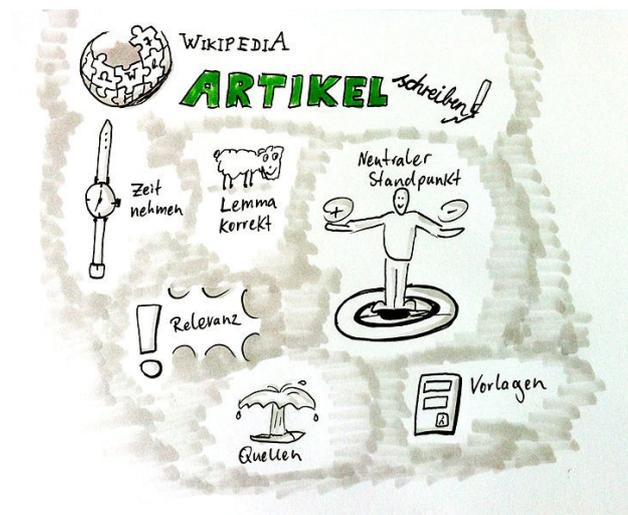


Abbildung 7: Beispiel für Sketchnote, Quelle: Wikipedia

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Beispiel

Sketchnotes eignen sich besonders dort, wo es gilt komplexe Sachverhalte, Verbindungen oder Ideen schnell und ohne großen Aufwand zu visualisieren. So können in einem Gespräch mit der Erläuterung von Netzwerkbeziehungen diese parallel entweder vom Erzählenden oder vom Zuhörenden aufgezeichnet werden.

Die so erstellten Zeichnungen können auch schon während eines Gespräches für Rückfragen und Anmerkungen genutzt werden. In größeren Gesprächsrunden bietet es sich an, die Sketchnotes auf einem Flipchart oder einer Tafel zu erstellen.

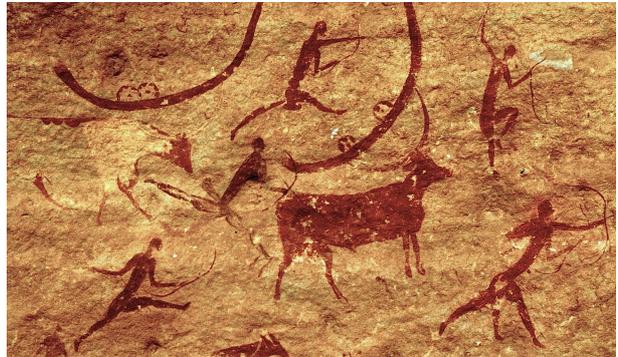


Abbildung 8: Sehr alte Sketchnote zur Weitergabe von Wissen über die Jagd. Quelle Wikipedia, Dzlinker cc-by-sa-2.0

Für die Praxis bietet es sich an, bestimmt Grundformen und Piktogramme vorher zu erarbeiten und zu üben, damit das Erstellen schneller von der Hand geht und die Konzentration bei dem eigentlichen Inhalt des Gespräches oder des Vortrags bleibt.

Die Aufzeichnungen müssen nicht schön sein, sie sollen helfen, sich später an die Inhalte besser erinnern zu können.

3.10 Wikis

Methode

Wikis sind ein mächtiges Werkzeug im Wissensmanagement. Das bekannte, öffentliche Wiki dürfte wohl die Wikipedia sein, an der viel Freiwillige mitarbeiten und das zu einem der umfangreichsten Lexika im Internet geworden ist.

Eines der wichtigsten Merkmale von Wikis ist, dass mehrere Personen am Inhalt arbeiten können.

Ein Wiki ist die Umsetzung des Zettelkastens von Niklas Luhmann für den Computer und das Internet. Inhalte werden als einzelne Stichworte, wie in einem Lexikon, abgelegt. Zwischen den einzelnen Einträgen kann eine Verlinkung angelegt werden, so dass beim Auftauchen einzelner Stichworte direkt auf die entsprechenden Einträge verwiesen werden kann.

Durch die Systematik gibt es bei Wikis keine Übersicht oder Gliederung. Zu jedem Inhalt gibt es eine Seite mit einem eindeutigen Titel. Logische Zusammenhänge müssen durch die Benutzerinnen und Benutzer selbst angelegt werden.

Die Texte im Wiki können im Volltext durchsucht werden, so können auch Stichworte gefunden werden, für die keine eigene Seite angelegt wurde.

Wikis haben gegenüber herkömmlichen Internetseiten einige Vorteile. Zu den jeweiligen Stichworten wird eine Historie der Inhalte gespeichert, alte Einträge gehen also nicht verloren.

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Auch die Änderungen an den Inhalten können jederzeit nachvollzogen werden. Auch ein Vergleich zweier unterschiedlicher Versionen (Synopsis) ist möglich und erleichtert den Überblick über die Änderungen. Die Änderungen könne auch den einzelnen Autorinnen und Autoren zugeordnet werden.

Anwenderinnen und Anwender können sich über Änderungen an Seiten per Mail oder RSS Feed informieren lassen. Das ist besonders für die Arbeit im Team geeignet um den Überblick zu behalten, an welchen Stellen Kolleginnen und Kollegen gerade arbeiten. Für Seiten im Wiki können Mitarbeitende als verantwortliche Redakteure angegeben werden. Somit ist anderen Benutzerinnen und Benutzern ersichtlich, wer für bestimmte Themen verantwortlich ist.

Selbstverständlich können für Wikis, teilweise auch für einzelnen Bereiche oder Stichworte, auch unterschiedliche Rechte vergeben werden. So wird ein Einrichtungswiki wohl so eingestellt sein, dass nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung Zugriff darauf haben. Daneben können auch die Rechte zum Bearbeiten von Einträgen unterschiedlich vergeben werden. So kann z.B. verhindert werden, dass Praktikantinnen und Praktikanten Einträge ändern können.

Der Nachteil von Wikis ist, dass sie in der Regel nicht auf die Verarbeitung von Dokumenten ausgelegt sind. Es ist zwar möglich, einzelne Dateien (PDFs, Bilder, OpenOffice – Dateien) einzufügen, zum gezielten Ablegen oder gar einen entsprechenden Workflow, eignet sich aber andere Software, etwa Groupware-Lösungen oder Dokumenten-Management-Systeme, besser.

Ein Wiki als Beispiel zum Testen und Ausprobieren mit diesen Inhalten gibt es unter <http://wiki.laaw.tools4teams.net>

Beispiel

Wikis eignen sich sehr gut für die Erstellung und Pflege von Handbüchern und Arbeitshilfen, etwa im Qualitätsmanagement von Einrichtungen oder als Informationssammlung von Dachverbänden.

Für das Qualitätsmanagement können alle für die Mitarbeitenden wichtigen Informationen als jeweils eigenen Stichworte im Wiki abgelegt werden (etwa: Datenschutz, Verfahren bei Reklamationen, Übersicht über die Tagungsräume u. ä.). Einzelne Seiten können von Verantwortlichen in einer bestimmten Version freigegeben werden, die dann für das Qualitätsmanagement gültig ist.

Die Mitarbeitenden haben jederzeit Zugriff auf die jeweils aktuelle und gültige Version. Bei Änderungen besteht die Möglichkeit, die aktuelle Version mit älteren Versionen vergleichen zu können um Neuigkeiten sofort als Übersicht zu haben.

==C. Kostenstellenrechnung als zentrales Instrument für das Controlling==	==Kostenstellenrechnung als zentrales Instrument für das Controlling==
Generell ist es entscheidend, das Controlling als kontinuierliches eingesetztes Instrument zu verankern. Sicherlich gibt es „Ad-hoc-Situationen“, in denen für eine bestimmte Fragestellung (zeitlich befristet) ein Prüfverfahren verankert wird. Das aber dürfte eher die Ausnahme sein. Controlling wird als zeitlich unbefristetes Instrument angesehen. Daher ist grundsätzlich zu Anfang zu klären, wie die dafür erforderlichen Arbeiten kontinuierlich erfolgen. Als eine der wesentlichsten Voraussetzung gilt nach wie vor das Vorhandensein einer „Kostenstellenrechnung“² (wo entstehen meine Kosten?)³ (wupp), d.h. die organisatorische Untergliederung einer Einrichtung und analog dazu die systematische Erfassung der Aufwände. Wichtig ist hier, dass Sie eine Kostenstellenrechnung nicht „im stillen Kämmerlein“ alleine planen. Beziehen Sie alle Verantwortungsträger mit ein und nutzen Sie deren (spezifischen) Kompetenzen! Analytisch macht eine Kostenstellenrechnung jedoch nur dann Sinn, wenn diese sowohl als Plan als auch als Ist-Berechnung geführt wird, da nur so eine Erfolgsrechnung erstellt werden kann.	Generell ist es entscheidend, das Controlling als kontinuierliches eingesetztes Instrument zu verankern. Sicherlich gibt es „Ad-hoc-Situationen“, in denen für eine bestimmte Fragestellung (zeitlich befristet) ein Prüfverfahren verankert wird. Das aber dürfte eher die Ausnahme sein. Controlling wird als zeitlich unbefristetes Instrument angesehen. Daher ist grundsätzlich zu Anfang zu klären, wie die dafür erforderlichen Arbeiten kontinuierlich erfolgen. Als eine der wesentlichsten Voraussetzung gilt nach wie vor das Vorhandensein einer „Kostenstellenrechnung“² (wo entstehen meine Kosten?)³ (wupp), d.h. die organisatorische Untergliederung einer Einrichtung und analog dazu die systematische Erfassung der Aufwände. Wichtig ist hier, dass Sie eine Kostenstellenrechnung nicht „im stillen Kämmerlein“ alleine planen. Beziehen Sie alle Verantwortungsträger mit ein und nutzen Sie deren (spezifischen) Kompetenzen! Analytisch macht eine Kostenstellenrechnung jedoch nur dann Sinn, wenn diese sowohl als Plan als auch als Ist-Berechnung geführt wird, da nur so eine Erfolgsrechnung erstellt werden kann.
	==Fazit== Generell kann man feststellen, das in allen betrieblichen Bereichen, in denen keine systematische Beobachtung der Ressourcenverbräuche stattfindet, in erheblich größerem Umfang Ressourcen unproduktiv „versickern“, und das derartige Entwicklungen nicht wahrgenommen werden ⁴ . Insofern drängen sich Controllingverfahren insbesondere für Institutionen mit geringen Ressourcenspielräumen geradezu auf. Für Institutionen der Weiterbildung ist die sehr heterogene Institutionslandschaft zu berücksichtigen, die von sehr kleinen bis hin zu großen, professionell aufgestellten Weiterbildungs-trägern reicht. Die damit verbundenen Möglichkeiten dürfen nicht ignoriert werden. Je nach diesen Voraussetzungen ist es deshalb auch wichtig, Umfang und Differenziertheit des Controllings adäquat anzupassen ⁵ . Das Controlling dient dazu, systematisch und kontinuierlich die betriebswirtschaftliche Entwicklung zu beobachten, damit in der Lage zu sein, rechtzeitig steuernd eingreifen (operatives Controlling) und perspektivisch die richtigen Grundsatzentscheidungen zu treffen =>(strategisches Controlling).

Abbildung 9: Unterschiede und Ergänzungen zwischen zwei Versionen sind sofort zu erkennen.

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Dachverbände, Arbeitsgruppen oder Netzwerke können mit Wikis Informationen für alle Mitglieder zentral und übersichtlich zur Verfügung stellen. Je nach verwendeter Software für das Wiki kann der Zugriff nur bestimmten Personen zur Verfügung gestellt werden. Auch die Berechtigungen für das Anlegen und Ändern von Inhalten kann detailliert geregelt werden.

Bei der Planung für den Einsatz eines Wikis sollte unbedingt überlegt werden, wer für das Erstellen und die Wartung von Inhalten verantwortlich ist. Es klingt zunächst verlockend, dass alle die Möglichkeit haben, Beiträge und Inhalte in Wikis zu erstellen. Erfahrungsgemäß ist die Motivation, sich zu beteiligen zunächst sehr gering. Auch ist es nicht immer sinnvoll, dass alle Alles bearbeiten können. Hier bietet es sich an, ein Redaktionsteam zu installieren, das für die Inhalte verantwortlich ist, als Ansprechstelle zur Verfügung steht und ggf. einzelne Inhalte, Ergänzungen oder Korrekturen bei einfordert.

3.11 Intranets (Blogs, Social Media Anwendungen, Portale)

Methode

Intranets sind Bereiche im eigenen Netzwerk, die nur für eigenen Mitarbeitende oder autorisierte Personen zugänglich sind. In solchen Intranets können für das Informations- und Wissensmanagement Portale installiert werden, die von Mitarbeitenden und externen Personen genutzt werden können. Für einzelne Arbeitsgruppen, Netzwerke und Projektteams lassen sich in solchen Portalen einzelne Bereiche für die Zusammenarbeit einrichten. Die einzelnen Bereiche können dazu strikt voneinander getrennt werden und dienen damit dem kollaborativen Arbeiten in unterschiedlichen Teams, Arbeits- und Projektgruppen.

Ein Portal in einem Intranet kann dabei aus mehreren Bestandteilen bestehen, die je nach Anforderungen neu kombiniert werden können: Wikis, Blogs, Dokumentenablage und Datenbanken.

Blogs oder Social-Media-Anwendungen bieten die Möglichkeit, aktuelle Informationen fortlaufend als Zeitablauf in Tagebuchform zu veröffentlichen. So können Mitarbeitende in Einrichtung laufen über die Entwicklung von z.B. Projekten auf dem Laufenden gehalten werden.

Übliche Software für Blogs bietet auch die Möglichkeit für Kommentare zu den einzelnen Beiträgen. Dadurch kann sich über Anmerkungen oder Rückfragen eine Diskussion entwickeln.

Intranets und deren Anwendungen eignen sich besonders für Verteilte Teams an mehreren Standorten, die Anbindung von freiberuflichen Mitarbeitenden oder Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter. Eine direkte Begegnung kann dadurch nicht ersetzt werden, aber als Unterstützung für den Austausch im Team ist es eine gute Möglichkeit.

Beispiel

Für Projekte oder Arbeitsbereiche in einer Einrichtung können Portale erstellt werden. Diese Portale können aus mehreren Bereichen bestehen.

In einem Blog kann fortlaufend über den Fortschritt eines Projektes berichtet werden. Damit hier nicht unnötige und doppelte Arbeit anfällt können Texte aus Presseveröffentlichungen, Zwischenberichten oder aus Flyern wiederverwertet werden.

Generationenwechsel in den Einrichtungen der Weiterbildung – Den Übergang gestalten

Die Dokumentenablage in einem Portal kann verwendet werden um dort für die Abwicklung eines Projektes relevanten Dateien zu speichern. Dazu könne gehören: Anträge und Bescheide, Finanzpläne und -übersichten, Presseinfos, Bilder, Formulare und alles, was sich als Datei speichern lässt.

Ein Wiki in einem Portal kann Texte und Informationen aufnehmen und Texte vorhalten, die öfter in dem Projekt verwendet werden müssen. Schon zu Laufzeit des Projektes können etwa Ideen und Entwürfe für den späteren Projektbericht gesammelt werden.

In einem Forum können sich Beteiligte eines Projektes über den Ablauf, Ideen und Fragen austauschen.

Ein Projektmanagement mit Gantt-Diagramm, Ressourcenplanung und Meilensteinen schafft einen Gesamtüberblick über den Ablauf- und Zeitplan des Projektes.

Eine Bildergalerie kann Fotos und Bilder für Presseveröffentlichungen, Dokumentationen und Projektberichte aufnehmen. Zu den Fotos können zusätzliche Informationen wie etwa Aufnahmezeit und -ort, Rechte und Notizen abgelegt werden.

Der Vorteil eines Portales ist, dass neu einsteigende Mitarbeitende, etwa bei Ausweitung oder Personalwechsel, sich schnell und zentral in das Projekt einarbeiten können. Einzelne Informationen, Finanzpläne und Informationen über den bisherigen Verlauf des Projektes müssen nicht einzeln zusammengesucht werden.

3.12 Mind-Maps

Methode

Mind-Maps sind eine weitere Form der Visualisierung von Wissen. Sie eignen sich für einzelne oder Gruppen um Wissen zu Sammeln und dabei in einem Schritt zu sortieren. Mind-Maps können entweder im Vorfeld erstellt werden oder interaktiv in Gruppen, etwa bei Workshops erarbeitet werden. Diese Methode eignet sich auch zum Strukturieren von Information, wenn sich diese in einer Baumstruktur darstellen lassen.

Beispiel

Eine MindMap kann z.B. im Rahmen einer Übergabe oder Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden dazu dienen, Themen- und Wissensbereiche zu sammeln. Gerade wenn mehrere Personen beteiligt sind, bietet eine MindMap den Vorteil, dass die Ideen und Stichworte der anderen Beteiligten als Denkanstoß oder Grundlage für weitere Ideen dienen kann.

Eine MindMap kann auch als Pinnwand mit Kärtchen über einen längeren Zeitraum oder als Themensammlung für ein nächstes Treffen erstellt werden. Die Pinnwand kann im Teamraum oder auf dem Flur für den ständigen Zugriff und als nachhaltige Motivation verstanden werden.

3.13 Story Telling

Methode

Traditionen, Werte und Unternehmenskultur sind an Neue in der Einrichtung nur schwer zu vermitteln. Dieses Wissen gehört mehr zum impliziten Wissen lässt sich nur schwer kodifizieren. Auch für die Weitergabe eignet sich die Schriftform nur bedingt.

Eine Form der Weitergabe von implizitem Wissen ist das Story Telling. Durch die narrative Weitergabe von Erfahrungen, Einstellungen und Werten können diese, ggf. im Dialog, weiter gegeben werden. Es eignet sich besonders für die Betrachtung von herausragenden und bedeutenden Ereignissen sowie abgeschlossenen Projekten oder Abschnitten. Auch die Weitergabe von Prozessbeschreibungen sind mit Story Telling möglich.

Story Telling ermöglicht es auch, ein Ereignis aus verschiedenen Sichtweisen zu betrachten und so die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Einschätzungen miteinander zu vergleichen.

Als Erzählung bieten sich z.B. die Geschichte der Einrichtung, Best-Practice-Beispiele oder Projektabläufe an. Das Story Telling kann dabei sowohl *Face to Face* als auch in verschriftlichter Form (z.B. als Blog) erfolgen.

Diese Methode kann auch im Rahmen von Workshops angewandt werden, bei denen dann auch die Möglichkeiten für Rückfragen, Ergänzungen oder andere Sichtweisen gegeben sind.

Beispiel

Neue Mitarbeitende in einer Einrichtung sollen erfahren und nachvollziehen, warum eine Einrichtung in einem bestimmten Arbeitsbereich tätig ist, wie vorhandene Arbeitsbeziehungen zustande gekommen sind und welche (teils unausgesprochenen) gegenseitigen Beziehungen, Abhängigkeiten und Erwartungen zwischen der Einrichtung und den Kooperationspartnern bestehen.

In mehreren festgelegten Terminen erzählen Mitarbeitende, die schon länger in der Einrichtung arbeiten, aus der Geschichte der Einrichtung. Die neuen Mitarbeitenden haben dabei die Möglichkeit Rückfragen zu stellen und für spätere Termine Wünsche zu äußern, über welchen Bereich sie zusätzliche Informationen benötigen.

Die Termine müssen sowohl von der Anzahl aus auch der Länge klar terminiert sein. Den Erzählenden hilft das, sich auf die wesentlichen Aussagen zu konzentrieren, den Zuhörenden hilft es, sich bei Nachfragen nicht in unwesentlichen Details zu verstricken.

4. Literaturhinweise

Ursula Hasler Roumois: Studienbuch Wissensmanagement: Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, Orell Füssli (3. Auflage Februar 2013), 286 Seiten

Dietmar Kilian (Autor), Robert Krismer (Autor), Stefan Loreck (Autor), Andreas Sagmeister (Autor): Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker, Linde, Wien (3. Auflage August 2007), 248 Seiten

David Sibbet: Visuelle Meetings: Meetings und Teamarbeit durch Zeichnungen, Collagen und Ideen-Mapping produktiver gestalten, mitp; (Oktober 2011), 288 Seiten

Sandra Gerhards (Autor), Bettina Trauner (Autor): Wissensmanagement: 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG; (Januar 2011), 128 Seiten

Schiller, Anna Lena, Ullrich, Britta, Appelt, Ralf: Sketchnotes für Einsteiger – Workshop auf der re:publica 2014 mit Video, <http://re-publica.de/session/sketchnotes-fuer-einsteiger>

Richardson, Will: Wikis, Blogs und Podcasts – Neue und nützliche Werkzeuge für den Unterricht, TibiaPress 2011, 240 Seiten