

CoPs & Co: Gelingensbedingungen von Austauschrunden

Clara Holler, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH

In der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) gibt es seit 10 Jahre eine Stelle für Wissensmanagement. Ein guter Zeitpunkt, um zu reflektieren und eine Zwischenbilanz zu ziehen.

Die DKJS ist eine gemeinnützige Organisation, die sich für Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe für Kinder und Jugendliche einsetzt. Sie arbeitet mit 350 Mitarbeitenden bundesweit an 12 Standorten und 50 bis 70 Projekten zeitgleich. Durch eine hohe Anzahl an Projektbefristungen kommt es außerdem zu einer vergleichsweise starken Fluktuation an Mitarbeitenden, was das Thema Onboarding und Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu Tätigkeitsschwerpunkte des organisationalen Wissensmanagement macht.

Ziel des Austauschs ist dabei nicht nur Wissen zu sammeln, sondern vor allem auch nachhaltig zu nutzen, um das sprichwörtliche Rad nicht immer wieder neu zu erfinden.

Beweggründe für Wissensmanagement

In der DKJS waren die Beweggründe sich im Bereich Wissensmanagement professionell aufzustellen insbesondere die überregionale Struktur (an bundesweit 12 Standorten) und ein starker Anstieg der Mitarbeitendenzahlen.

Die regionalen Teams an den Standorten waren zunehmend auf gute digitale Infrastruktur für eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle in Berlin angewiesen. Die bestehende Serverstruktur sorgte zunehmend für Ärger und Nachteilen in Sachen Informationsverteilung an den regionalen Standorten. Es brauchte eine schnellere, zuverlässigere Auffindbarkeit von Daten und Informationen. Außerdem war es wichtig, dass die dezentralen Projekte und Teams voneinander wussten und es stiftungsweite Austauschräume gab, die standortunabhängig waren.

DKJS Wissensmanagement-Landschaft

Im Aufbau der organisationsinternen Wissensmanagementlandschaft gab es verschiedene Ebenen, die im Blick zu halten waren. Einerseits technologisch, strukturell und sozial: Wir brauchten Tools, Prozesse und persönlichen Austausch. Andererseits gab und gibt es „Wissen“ (North, 2018, S. 35-37)* zu managen auf der organisationalen Ebene, wie aber auch teambezogen und ganz individuell.

* Es wird in diesem Artikel nicht die wissenschaftliche Unterscheidung von Information, Daten und Wissen (etc.) vorgenommen. Alle Interessierten können sich aber z.B. bei Klaus North, 2018, S. 35-37 weiter dazu belesen.

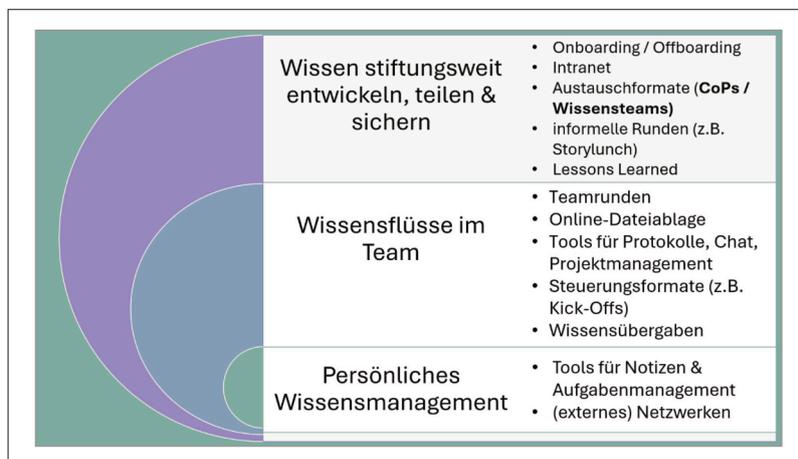


Abbildung: Wissensmanagementebenen in der DKJS

In der DKJS gibt es mittlerweile für jede der Ebenen passende Möglichkeiten, um für sich, im Team oder organisationsweit Wissensmanagement zu betreiben (s. Abbildung).

Neben dem Wiki, dem Herzstück der DKJS Wissenslandschaft, spielt der Austausch unter den Mitarbeitenden eine große Rolle, da ein wichtiger Bestandteil des Wissens - die Praxisexpertise/ Erfahrungen - auf diese Weise kontinuierlich im Fluss bleibt und beständig reflektiert wird.

Im vorliegenden Beitrag werden daher folgende zwei der internen Austauschformate genauer unter die Lupe genommen:

- **Wissensteams:** Top-Down-Formate mit fachlichen Expert:innen, Produktentwicklung, kollegiale Beratung,
- **Communities of Practice (CoP):** Bottom-Up-Format, selbst gewähltes Austauschformat zu querliegenden Themen-Organisiert aus, von und für die Mitarbeitenden.

Neben einer kurzen Vorstellung der beiden Austauschrunden, wird auf wichtige Rahmenbedingungen sowie auf zentrale Learnings eingegangen, die sich in den vergangenen Jahren als Gelingensbedingungen herausgestellt haben.

Beide Formate finden immer digital statt, um die standortübergreifende Zusammenarbeit dauerhaft und unkompliziert zu ermöglichen.

Wissensteams

Das Format Wissensteam ist das ältere der beiden Austauschformate. Es gibt Wissensteams, welche schon seit über 10 Jahren bestehen. Wissensteams sind top-down Formate, sie werden von der fachlich zuständigen Geschäftsleitung gegründet bzw. einberufen.

Es geht darin vornehmlich um fachlichen Austausch von den Kolleg:innen, die in einem bestimmten Themengebiet („Handlungsfeld“) arbeiten. Ein Wissensteam dient also einerseits dem Austausch unserer fachlichen Expert:innen, Auf- und Ausbau von Wissen, zu einem Thema, welches wir in verschiedenen Projekten in unserer Arbeit bearbeiten. Andererseits soll die Runde Ergebnisse liefern, in Form von Produkten wie Whitepaper, Empfehlungen an die Politik oder Zuarbeiten für Konzepte und Anträge. Sie haben die Erreichung der strategischen Ziele in dem jeweiligen Themengebiet als Aufgabe.

Um einige konkrete Beispiele zu nennen, gibt es, entsprechend der DKJS Vision für Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe, Wissensteams für die Bereiche Bildungsorte (Schule/Kitas), Kommunen oder auch Demokratie.

Communities of Practice (CoP)

Die Themen der Communities in der DKJS sind Querschnittsthemen, die abteilungsübergreifend Anknüpfungspunkte bieten. Sie werden bottom-up und bedarfsorientiert

von engagierten Mitarbeitenden ins Leben gerufen und funktionieren selbstorganisiert.

Auch Communities of Practice haben die strategischen Ziele im Blick, sie bieten allerdings etwas offenere Anknüpfungspunkte. Es gibt hierbei keine fachliche Voraussetzung wie bei den Wissensteams, sondern vielmehr sind Interesse am Thema und Motivation beizutragen relevant.

Es werden auch hier bisweilen gemeinsame Produkte und Standards entwickelt, die für die gesamte Stiftung eine Relevanz und Verbindlichkeit haben. Im Vordergrund stehen aber das voneinander und miteinander Lernen. Das Ausbilden und Üben von Lern- und Fehlerkultur findet hier einen guten Raum, weil weniger Produktionsdruck herrscht und kein expliziter Anspruch an fachliche Expertise formuliert wird.

Gerade für neue Mitarbeitende bieten die Communities einen niedrigschwelligen Einstieg und einfache Möglichkeit in Kontakt zu Kolleg:innen aus anderen Teams zu kommen. Sie erhalten dort einen guten Überblick über unsere verfügbaren Wissensorte und -quellen und lernen dort die Wissenskultur der Organisation kennen.

Beide Formate haben eine hohe Relevanz in Bezug auf die gemeinsame Arbeitskultur. Sie bieten die Möglichkeit der persönlichen Begegnung und Vernetzung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Regionen, Abteilungen und Teams. Dieses gegenseitige Erleben und miteinander an Themen arbeiten unterstützt das Gefühl der Zusammengehörigkeit zur gesamten Organisation und beugt zu starken Abgrenzungen (Wissenssilos), regional oder teambezogen, entgegen. Die Vernetzung und das Voneinander wissen, ermöglicht Wissenstransfer, verkürzt Wege und führt zur Nutzbarkeit von Schwarmwissen.

Gute Rahmenbedingungen schaffen

- 2-3 Menschen als Ansprechpersonen
- Feste Zuständigkeit für Terminkoordination
- Themensuche & Agenda-Vorbereitung
- Terminreminder mit Themenankündigung
- Protokoll & Moderation wechselt

Verantwortlichkeiten klären

So basal es klingen mag: es ist wichtig konkrete Zuständigkeiten zu haben, damit keine Verantwortungsdiffusion und Zuverlässigkeit entsteht.

Umso klarer und zuverlässiger der Rahmen ist, umso zuverlässiger sind auch die Teilnahmen. Damit das gewährleistet ist, müssen Rollen verteilt werden.

Diese sollten nicht für alle Zeit festgelegt werden, es sollte aber einen klaren Prozess geben, wie die Zuständigkeiten entstehen und ggf. auch weitergegeben werden können. Wenn man Organisation von Moderation und Protokoll personell aufteilt, verhindert man, dass eine Person in Rollenkonflikte kommt.

Tipp: Nutzt das „Wheel of Names“, ein digitales Tool mit Zufallsauswahl einer/s Teilnehmenden. Der Namenpool wird vorab mit allen Namen der Runde gefüllt und dann das Glücksrad gestartet. Das macht diesen oftmals zähen Prozess der Festlegung von Zuständigkeiten durch den audio-visuellen Gamification-Ansatz (drehendes Glücksrad mit Konfettiregen bei Auswahl), sogar zu einem kleinen Highlight am Ende der Runde.

Organisation

Auch im Hinblick auf den Termin selbst, sollte eine Zuverlässigkeit herrschen. Ein fester Terminrhythmus/Serienladung hält den Termin im Kalender dauerhaft geblockt und es gibt keine Unklarheiten, wann und ob er stattfindet.

Eine Erkenntnis, die in der Praxis gewonnen wurde, ist, dass es sich lohnt den Termin auch mit wenigen Teilnehmenden zu machen, da in kleinerem Kreis dann häufig auch intensiver miteinander interagiert wird.

Es kann hilfreich sein, eine Agenda vorab herumszuschicken, damit alle wissen, um welche Themen es gehen wird. In einer engagierten, motivierten Runde ergeben sich erfahrungsgemäß auch spontan Themen. Voraussetzung dafür ist allerdings ein gewisses „Ownership“ aller Teilnehmenden, was in unserer Erfahrung nach bei den bottom-up organisierten Communities eher gegeben ist.

Kommunikation

Kontinuierliche und vielfältige Wege der Kommunikation sind ein Herzstück im Wissensmanagement der DKJS. Die Formen der Kommunikation können einen lebendigen Fluss von Wissen begünstigen oder auch hemmen.

Unsere Wissensteams und CoPs bestehen nicht nur aus den digitalen Live-Terminen. Viel Austausch findet auch in schriftlichen Kanälen wie Chatgruppen bzw. „Communities“ bei Microsoft Viva Engage statt. Dort werden Studien

geteilt, Tipps gegeben und es kann das Schwarmwissen genutzt werden bei kurzfristigeren Unterstützungsbedarfen.

Es wird sichtbar an welchen Themen gerade wo von wem gearbeitet wird und es können sich Synergien bilden. Auch für neue Kolleg:innen bietet dieser Einblick einen niedrigschwelligen Zugang zur Community und motiviert ggf. zur Teilnahme an der Runde selbst.

Um einen guten Einstieg zu unterstützen und für alle eine gute Kommunikation miteinander zu gewährleisten, ist es empfehlenswert auf zu spezifische Fachsprache zu verzichten oder wichtige Fachtermini bei Nutzung zu erklären.

Weiter kann es die aktive Teilnahme an Runden verstärken, wenn man regelmäßig signalisiert, dass jede Art von Fragen willkommen ist. Ein offener, einladender Umgang mit Fragen und Rückmeldungen, sowie Formate zur Reflexion bieten eine gute Grundlage, um einen fehlerfreundlichen Umgang miteinander zu üben und können zu einer transparenten Kommunikation und einem konstruktiven Arbeitsklima im gesamten Unternehmen beitragen.

Zusammenfassung unserer Keylearnings

Was sind weitere zentrale Learnings, die bei einer Reflexion der Formate gezogen wurden?

Nachhaltiger Erfolg von Austauschrunden wird begünstigt durch folgende Punkte:

- **Zuverlässigkeit & Flexibilität** vor Perfektion
- **Interesse** vor fachlichem Anspruch (#niedrigschwellig)
- **Atmosphäre**: spielerisch, fehlerfreundlich, offen
- Pädagogische **Redundanz**: offene Einladung zur Runde regelmäßig wiederholen

- **Perspektive neuer Kolleg:innen** aktiv einholen und wertschätzen
- **Freiwilligkeit** befördert Ownership
- **Kontinuierliche Kommunikation** über Gruppenchat unterstützt Community- Gefühl und ermöglicht gegenseitiges Unterstützen bei spontanen Fragen

Reflexionen zur Barcampsession auf dem GKC 2024

Eine Frage, die auch im Rahmen der Barcampsession auf dem GKC 2024 diskutiert wurde, ist die, ob es ein „besser“ oder „schlechter“ gibt in Bezug auf bottom-up oder top-down organisierten Runden.

Im Falle der Notwendigkeit von Produkten kann der Eindruck entstehen, dass in einer Top-Down-Runde eine stärkere Verbindlichkeit aufgebaut werden kann, da dort das Nachhalten durch die Zuständigkeiten der Geschäftsleitungen stärker gegeben ist. Man könnte aber auch argumentieren, dass dort eben einfach der Aspekt der Verantwortlichkeiten klar gestellt ist und damit dieser Effekt entsteht.

Mit Blick auf die guten Onboardingeffekte, die Vernetzung untereinander, die Möglichkeit zur Gestaltung der gemeinsamen Arbeitskultur beizutragen und das verstärkte Erleben einer Zugehörigkeit zur Organisation werden die Bottom-up-Communities jedoch mindestens als relevantes Gegenstück zu top-down-Formaten gebraucht. Freiwilligkeit, Mitgestaltung und Mitverantwortung sind wichtige Faktoren im Sinne einer erfolgreichen und nachhaltigen Wissenteilungskultur einer Organisation. ■

Rückmeldung an Autorin und Redaktion
dossier@gfwm.de

Seit 2015 arbeitet **Clara Holler** als Referentin für Wissensmanagement und digitale Transformation bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS). Im Rahmen Ihrer Tätigkeit arbeitet sie an den Schnittstellen von Kommunikation, Personalentwicklung und IT. Sie hat, auf Basis von Office 365, das Intranet und ein Wiki eingeführt und u.a. ein strukturiertes organisationsweites Onboarding mitaufgebaut. Essentiell für sie ist es bei allen organisationalen Prozessen neugierig zu sein auf neue Entwicklungen, Veränderungswillen und Spaß an und in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Menschen zu haben. Kontakt: clara.holler@dkjs.de