

Wissensmanagement in der projektbasierten Entwicklungszusammenarbeit

Wissen zwischen Kontinuität und Wandel

Gülsüm Malci / Nina Gerlach / Ulrich Müller,
Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

Wissen als Ressource in einem komplexen Umfeld

Effektives Wissensmanagement ist für viele Organisationen von essenzieller Bedeutung. In einer komplexen, globalisierten Welt stellt Wissen eine der wertvollsten Ressourcen dar, und bedeutet gleichzeitig eine der größten Herausforderungen für Unternehmen, Institutionen und Organisationen. Das gilt insbesondere für Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die von projektbasierter Arbeit geprägt ist. Die Frage, die sich hier stellt, lautet: Wie kann Wissensmanagement in einer solchen Organisation sinnvoll organisiert werden? Diese Frage wird im Folgenden bezogen auf die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) beispielhaft beantwortet.

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die Bundesregierung bei der Erreichung ihrer entwicklungspolitischen Ziele. Dabei setzt die GIZ Projekte in unterschiedlichsten Themenfeldern um. Diese reichen von Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie- und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Allein Ende 2024 befanden sich über 1.700 Projekte weltweit in rund 120 Ländern in der Umsetzung. In der GIZ wird also täglich neues Wissen produziert. Diese Zahlen und Fakten lassen erahnen, wie wichtig effektives

und gut funktionierendes Wissensmanagement für eine solche Organisation mit aktuell rund 25.600 Mitarbeitenden weltweit ist.

Die GIZ ist damit eine sehr wissensintensive Organisation. Ihr Wissen ist ihre wichtigste Ressource, um Projekte effizient und mit hoher Wirkung umzusetzen (GIZ 2017). Die Anforderungen an die Arbeit der GIZ – zunehmende Komplexität, wachsende Unsicherheiten des politischen Umfelds weltweit, schnelle Veränderungszyklen etc. – erfordern einen flexiblen, interdisziplinären Umgang mit Wissen. Wie gelingt es der GIZ in diesem komplexen Umfeld, das erworbene Wissen und die Erfahrungen effizient und effektiv in Wert zu setzen?

Zur Beantwortung dieser Frage hat die GIZ eine Reihe von Prozessen etabliert, die in verschiedenen Struktureinheiten und auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation verankert sind und kontinuierlich an neue Anforderungen angepasst werden. Dabei geht es sowohl um die Verwaltung und Verfügbarmachung von Daten und Dokumenten wie auch um die Gestaltung von Beziehungen innerhalb der Organisation und mit Partnern außerhalb. Im Folgenden werden aus diesem Gesamtgefüge drei Ansätze kurz vorgestellt, die nach Auffassung der Autor*innen wesentliche Elemente des Vorgehens abbilden (zu weiteren Ele-

menten des Vorgehens siehe zum Beispiel Lobeck und Nassmacher 2022):

1. Der Wissensmanagementansatz der GIZ: „Collect, Connect, Co-create“
2. Wissensgenerierung mit Projektbeteiligten: „Knowledge Sharing“
3. Wissenssicherung am Projektende: „Knowledge Continuity“

„Collect, Connect, Co-create“: Das Community-basierte Wissensmanagement der GIZ

Wie zuvor beschrieben, erfordern die Umstände einen flexiblen, interdisziplinären Umgang mit Wissen. Der Wissensmanagementansatz der GIZ konzentriert sich daher auf Fragen der Vernetzung, die Transparenz im Umgang mit Wissen, den gleichberechtigten Zugang zu Wissen und die dezentrale Verantwortung.

Dieser Ansatz beruht auf drei eng miteinander verknüpften Aspekten: „Collect, Connect, Co-Create“. „Collect“ repräsentiert die nutzer*innenzentrierte Bereitstellung von Informationen und Wissen. „Connect“ steht für die Vernetzung von Menschen als Zentrum des Wissensmanagements. „Co-create“ legt den Fokus auf die Schaffung von Innovationen und neuen Ansätzen durch gemeinsames Denken und Arbeiten in der GIZ, mit strategischen Kooperationspartnern (Think Tanks, Universitäten etc.) sowie in Partnersystemen der Projekte.

Über einen rein informationsbasierten Ansatz hinaus nutzt die GIZ damit ein hybrides Wissensmanagementmodell, das sowohl die Verwaltung von Daten und Dokumenten als auch den gemeinschaftsbasierten Austausch über technische, hierarchische, Projekt- und Ländergrenzen hinweg in den Mittelpunkt stellt (GIZ 2020). Abbildung 1 zeigt, wie sich das Modell „Collect, Connect, Co-create“ in die Arbeit der GIZ einfügt.

Nur durch die gezielte Verknüpfung von Vernetzung, Informationsbereitstellung und der Gestaltung von Lern- und Entwicklungsräumen können Wissensaustausch, Innovation und Wirksamkeit gefördert werden. Die Bereitstellung von Wissen, die Vernetzung von Menschen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit sind dabei entscheidend. Damit dies gelingt, müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Eine klare Strategie und Governance sind erforderlich, um Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten für Wissen und Lernen eindeutig zu definieren. Ebenso ist eine adaptive Führung notwendig, die selbstorganisiertes Lernen aktiv fördert und eine Kultur des kontinuierlichen Austauschs unterstützt. Wissen muss

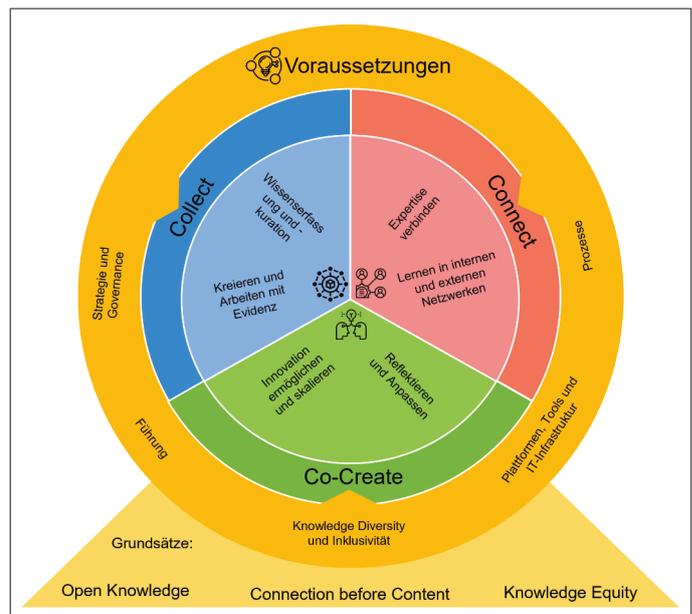


Abbildung 1: Das Wissensrad der GIZ. Quelle: GIZ 2022

gezielt in betriebliche Abläufe integriert werden, sodass es ein zentraler Bestandteil der Unternehmensprozesse wird. Darüber hinaus sind digitale Grundlagen essenziell, denn leistungsfähige Plattformen und Tools ermöglichen eine vernetzte Wissensarbeit und den einfachen Zugang zu relevanten Informationen. Schließlich trägt die Förderung von Wissensdiversität dazu bei, verschiedene Erfahrungen und Perspektiven zusammenzubringen, um innovative Lösungen zu entwickeln und fundierte Entscheidungen zu treffen.

„Knowledge Sharing“: Wissen entsteht und multipliziert sich im Miteinander

Wissen entsteht in den Projekten, die durch die GIZ umgesetzt werden, immer im Zusammenspiel mit anderen. Dabei gilt das Prinzip, dass alle etwas wissen und alle etwas zu lernen haben (Kolsdorf und Müller 2020). Das gilt auch für die Mitarbeiter*innen der GIZ, die sich selbst als Lernende an dem entstehenden Austausch beteiligen. In Projekten, die die GIZ umsetzt, wirken in der Regel viele unterschiedliche Personen aus verschiedenen Organisationen mit. Neben den für das jeweilige Thema des Projekts zuständigen nationalen Fachministerien können dies zum Beispiel spezialisierte, oft den Ministerien nachgelagerte Fachinstitutionen, regionale und lokale Verwaltungen, wissenschaftliche Institutionen im Land, je nach Thema des Projekts zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Organisationen und dort Lehrende und Forschende sein. Häufig kommen auch Angehörige der lokalen Bevölkerung, z. B. Bäuer*innen, Auszubildende in verschiedenen technischen Berufen oder Nutzer*innen öffentlicher Dienstleistungen hinzu. Sie alle verfügen über sehr unterschiedliche Erfahrungen, die sowohl bestehende Herausforderungen aufzeigen aber

auch Veränderungsmöglichkeiten in sich tragen. Eine Schlüsselrolle kommt dabei lokalem Wissen zu, weil die in Entwicklungsprojekten angestrebten Veränderungen letztlich auf lokaler Ebene Gestalt gewinnen müssen. Zugleich braucht es eine gute Aufbereitung lokaler Praktiken in einer Weise, die politische Entscheidungsträger*innen und Finanziere verstehen, damit die lokalen Praktiken über einzelne Orte hinaus Gestalt gewinnen. Der Wissensaustausch geschieht damit immer in der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Ebenen (Abbildung 2).

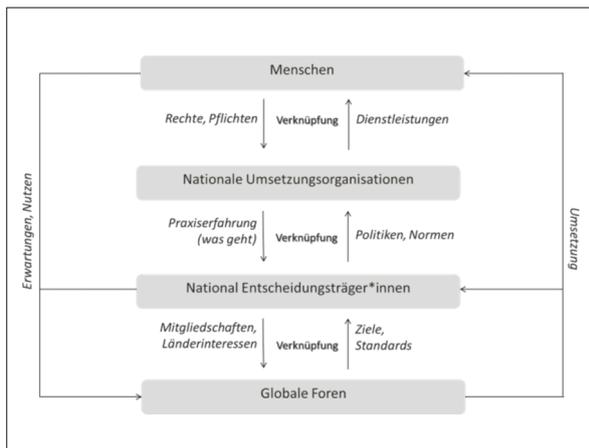


Abbildung 2: Die lokal-globale Verknüpfung, Quelle: übersetzt nach Ayala Martínez und Müller 2017

Traditionell wird in der Entwicklungszusammenarbeit davon ausgegangen, dass sogenannte Entwicklungsländer einen Mangel an Finanzierung und Wissen haben (Schätzl 1986), der durch die Bereitstellung von Krediten und Zuschüssen (Grants) einerseits und durch Wissenstransfer andererseits ausgeglichen werden muss. Diese Herangehensweise ignoriert jedoch das Wissen der Beteiligten in den sogenannten Entwicklungsländern und ist deshalb vielfach kritisiert worden. Wissensaustausch (Knowledge Sharing) als alternatives Modell stellt viele Anforderungen, sowohl an die Art der Zusammenarbeit wie auch an die in Entwicklungsprojekten tätigen Fachkräfte (Müller 2017 sowie Müller und de la Lastra 2022), eröffnet jedoch vor allem genau die Räume, die für die Entstehung neuen Wissens wichtig sind, von denen alle Beteiligten profitieren.

„Knowledge Continuity“: Wissen erfolgreich identifizieren und verankern

Wie eingangs erwähnt ist die internationale Entwicklungszusammenarbeit geprägt von projektbasierter Arbeit. Projekte haben klar definierte Start- und Endpunkte. Sie unterstützen positive Entwicklungen und Veränderungen in einem Sektor oder einer Gemeinschaft für eine bestimmte Dauer und enden, während diese Gemeinschaften, Sektoren und Institutionen weiter bestehen. Während

der gesamten Lebensdauer eines Entwicklungsprojekts wird Wissen generiert. Um sicherzustellen, dass in den Projekten entwickeltes, entscheidendes Wissen geteilt, übertragen, angepasst und angewendet werden kann, hat die GIZ einen praxisorientierten „Knowledge Continuity“-Ansatz entwickelt.

Immer wenn Projekte zu Ende gehen oder in eine neue Phase eintreten oder wenn vielleicht ganze Programme in einem Land oder einer Region eingestellt werden, wird Wissenskonsistenz besonders wichtig. Der „Knowledge Continuity“-Ansatz stellt sicher, dass die Verankerung von Wissen nicht als „Nachtrag“ erfolgt, sondern von Beginn eines Projektes an mitgedacht wird.

Projekte sind daher angehalten schon frühzeitig die Wissensverankerung im Projekt, im Unternehmen, und vor allem in und mit den Partnerinstitutionen mitzudenken. Ein zentraler Bestandteil des Ansatzes ist die systematische Wissenskartierung („Knowledge Mapping“), die eine strukturierte Übersicht über bestehende Wissensbestände, Wissensgebiete, zentrale Akteur*innen, Erfolge und Lernfelder schafft. Dabei werden auch intersektionale Aspekte wie Geschlechterperspektiven berücksichtigt. Diese Wissenslandkarte bildet die Grundlage für den gesamten Prozess und wird kontinuierlich ergänzt. Durch diesen Prozess der „Wissenskartierung“ können (interne und externe) Plattformen und Netzwerke identifiziert werden, die einbezogen werden sollten, um Wissen schon im Projektverlauf partnerschaftlich zu entwickeln und kontinuierlich zu verankern. Auf dieser Basis erfolgt die kontext- und nutzer*innenzentrierte Entwicklung von Maßnahmen zur Wissenssicherung: Während einige Schritte – wie die Dokumentation essenzieller Projektergebnisse oder Abschlussberichte – standardisiert sind, müssen andere an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Projekts angepasst werden. Wissensaustausch und Wissensprodukte sollen dabei gezielt an die Bedürfnisse der Beteiligten angepasst und nachhaltig in bestehende Strukturen integriert werden.

Der Knowledge Continuity-Ansatz betrachtet dabei stets drei Ebenen: die Ebene der Projektpartner*innen mit denen die Projekte in den jeweiligen Einsatzländern und Regionen implementiert werden, die Ebene der GIZ sowie die internationale Entwicklungszusammenarbeits-Community und breitere Öffentlichkeit.

Der Wissensaustausch mit den Partner*innen ist ein zentraler Bestandteil der Arbeit. Deshalb legt die GIZ allergrößten Wert darauf sicherzustellen, dass wichtige Wissensressourcen bei den Partnersystemen verbleiben, so dass diese in zukünftige Programme einfließen können. Als lernende Organisation erweitert die GIZ im Rahmen des Knowledge Continuity Prozesses kontinuierlich ihr institutionelles Gedächtnis. Darüber hinaus verfügt die GIZ über starke Netzwerke und angewandtes Wissen vor Ort, das für

die internationale Entwicklungsgemeinschaft von großem Wert ist. Das generierte Wissen sollte daher offen verfügbar sein (Knowledge as a Common Good), und andere Organisationen und Institutionen bei der Lösung globaler Herausforderungen unterstützen.

Fazit

Effektives und erfolgreiches Wissensmanagement erfordert in einer so wissensintensiven und projektbasiert arbeitenden Organisation, wie der GIZ, neben Technologieeinsatz vor allem Engagement, förderliche Strukturen und Prozesse sowie eine Kultur des Wissensaustauschs. Genau an dieser Stelle setzen das Community-

basierte Wissensmanagement "Collect, Connect, Co-create", „Knowledge Sharing“ und der „Knowledge Continuity“-Ansatz an, und leisten einen entscheidenden Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der GIZ. So trägt das Wissensmanagement der GIZ dazu bei, im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit gemeinsam mit Partner*innen erarbeitetes Wissen, - über die Organisationsgrenzen der GIZ und der Partner*innen hinaus - der internationalen Entwicklungsgemeinschaft verfügbar zu machen. Je mehr Europa selbst von den immer dichter aufeinander folgenden globalen Krisen betroffen ist, desto mehr rückt dabei auch die Frage in den Blick, was Deutschland aus den Erfahrungen der Entwicklungszusammenarbeit für eigene Entwicklungsherausforderungen lernen kann. ■

Rückmeldung an AutorInnen und Redaktion
dossier@gfwm.de

Bibliographie

- Ayala Martínez, Citlali und Müller, Ulrich (2017): Conclusions and Outlook. In: Citlali Ayala Martínez und Ulrich Müller (Hrsg.): Towards Horizontal Cooperation and Multi-Partner Collaboration. Knowledge Sharing and Development Cooperation in Latin America and the Caribbean. Instituto Mora, Mexiko, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ, GmbH. Nomos Baden-Baden. Seite 167-177.
- GIZ (2022): Orientierungsrahmen Wissen und Lernen in Zeiten digitaler Transformation. Eschborn (internes Dokument).
- GIZ (2020): Knowledge management and organisational learning in the GIZ. Approach, status and planned changes. Eschborn (internes Dokument).
- GIZ (2017): Positionspapier Wissensmanagement in der GIZ. Eschborn (internes Dokument).
- Kahane, Adam (2017): Collaborating with the Enemy. How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust. Berrett-Koehler, Oakland, USA.
- Kolsdorf, Juliane und Müller, Ulrich (Hrsg.) (2020): Transforming International Development Cooperation. Thoughts and Perspectives on Moving Beyond Aid. Nomos, Baden-Baden. 211 Seiten.
- Lobeck, Katharina und Nassmacher, Chris (2022): Knowledge sharing in networks for tackling global challenges. In: Piers Bocoock and Chris

- Collison (Hrsg.): Return on Knowledge. How international development agencies are collaborating to deliver impact through knowledge, learning, research and evidence. Multi Donor Learning Partnership, MDLP, UNICEF, Florence, Italy. Seite 148-159.
- Müller, Ulrich und de la Lastra, Carolina (2022): Cooperation with unlikely partners: Knowledge sharing beyond the comfort zone. In: Piers Bocoock and Chris Collison (Hrsg.): Return on Knowledge. How international development agencies are collaborating to deliver impact through knowledge, learning, research and evidence. Multi Donor Learning Partnership, MDLP, UNICEF, Florence, Italy. Seite 160-174.
- Müller, Ulrich (2017): Making a Difference: Competences for Knowledge Sharing. In: Citlali Ayala Martínez und Ulrich Müller (Hrsg.): Towards Horizontal Cooperation and Multi-Partner Collaboration. Knowledge Sharing and Development Cooperation in Latin America and the Caribbean. Instituto Mora, Mexiko, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ, GmbH. Nomos Baden-Baden. Seite 43-66.
- Schätzl, Ludwig (1986): Wirtschaftsgeographie 3 Politik. Schöningh, Paderborn. 196 Seiten.

Ulrich Müller, promovierter Geograph, ist Senior Berater für methodische Ansätze, insbesondere Netzwerke, Dreieckskooperation und Wissensaustausch. Er ist außerdem Honorar-Professor an der Technischen Universität Darmstadt und unterrichtet dort interdisziplinär zu verschiedenen Entwicklungsthemen.

Gülsüm Malci ist ausgebildete Politikwissenschaftlerin und koordiniert das Wissensmanagementteam im Kompetenzzentrum Innovation, Lernen, Wissen der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Sie ist seit vielen Jahren als Beraterin in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit tätig. Ihre Schwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Fonds, internationale Klimafinanzierung und Finanzsystementwicklung.

Nina Gerlach ist bei der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit als Beraterin für Wissensmanagement tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte umfassen Knowledge Sharing, organisationales Lernen, Knowledge Continuity sowie die Entwicklung und Implementierung von Wissensmanagement-Strategien und -Tools. Ein besonderer Fokus liegt auf der strukturierten Aufbereitung und Bereitstellung von Wissen, der Entwicklung digitaler Wissensplattformen sowie der methodischen Begleitung von Projekten.

Über diesen Beitrag Text: Gülsüm Malci, Nina Gerlach, Ulrich Müller · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: die AutorInnen · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 7 „Knowledge Management works.“ im Mai 2025 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © die AutorInnen / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)