



Glossar "Wissensmanagement" und Capacity Development

Definitionen zu Begriffen des Wissensmanagements und Capacity Developments.

Capacity Building	Siehe Entwicklung von Kapazitäten.
Change Management (Umgang mit Veränderungen)	<p>Für den Begriff "Change Management" gibt es mindestens drei grundlegende Definitionen:</p> <p>1. Was beinhaltet der Umgang mit Veränderungen Ein Aspekt des Umgangs mit Veränderungen bezieht sich auf eine geplante, geführte oder systematische Durchführung von Veränderungen. Ziel ist es, in einer Organisation neue, wirksame Methoden und Systeme einzuführen. Ein zweiter Aspekt befasst sich mit dem Umgang von Veränderungen, auf welche eine Organisation kaum oder keinen Einfluss hat (z. Bsp. Gesetzgebung, soziale und politische Umbrüche, Konkurrenzverhalten, wirtschaftliche Schwankungen usw.).</p> <p>2. Ein Bereich der Berufspraxis "Change Management" beinhaltet die Steuerung von allgemeinen Veränderungsprozessen, wie er von Spezialisten auf diesem Gebiet praktiziert wird. "Change Management" hilft Kunden, mit Veränderungen, denen sie ausgesetzt sind, umzugehen oder selber Veränderungen einzuleiten und durchzuführen.</p> <p>3. Eine Substanz an Wissen Eine dritte Definition von "Change Management" bezieht sich auf dessen Inhalt oder Gegenstand. Gemeint sind hier in erster Linie die Modelle, Methoden, Techniken, Instrumente, Kompetenzen und andere Formen von Wissen, die in der Praxis angewandt werden. Der Inhalt oder der Gegenstand von "Change Management" stammt aus folgenden Wissenschaftsbereichen: Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaft, Wirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen, Systemanalysen, Studien über das Verhalten von Individuen und Organisationen. Für viele wird die Substanz mit Konzepten und Grundsätzen der allgemeinen Systemtheorie in Verbindung gebracht.</p> <p><i>Fred Nickols 2000</i></p>
Community of Practice (Wissensgemeinschaft)	<p>Wissensgemeinschaften (CoP) sind Gruppen engagierter Personen, die ihre Erfahrungen und ihr Wissen auf einem gemeinsamen Gebiet ihrer beruflichen Tätigkeit austauschen wollen, um noch bessere Leistungen zu erbringen. Wissensteilung (Wissensaustausch) und Lernen werden durch Probleme und Herausforderungen, die sich in der Berufspraxis stellen, angeregt und sind folglich auf zukünftiges Handeln (praktische Umsetzung/Anwendung) ausgerichtet. CoP haben keine formelle Hierarchie, ihre Struktur ist meist funktionsorientiert. Die Mitglieder, die an CoP teilnehmen, haben eine klar definierte Aufgabe, die ihnen von ihrer Organisation übertragen wird.</p> <p>Die sechs wesentlichen Elemente einer Wissensgemeinschaft (<i>Community of Practice</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt eine Gemeinschaft (Community). Eine Gemeinschaft hat aktive Mitglieder (der Grad der Aktivität kann unterschiedlich sein). Diese Gemeinschaft stellt für die



	<p>Mitglieder etwas Besonderes dar. Es besteht ein lebhaftes Interesse für die Gemeinschaft und ihre Themen. Die Gemeinschaft hat auch eine gewisse Priorität. Es ist nicht etwas, "das ich noch so nebenbei tue". Die Mitglieder kommen gern zusammen und schätzen den Austausch.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt ein Thema (Themenbereich/Wissensgebiet). Eine CoP hat ein klar definiertes Thema, eine thematische Ausrichtung, die weder zu weit noch zu eng gefasst ist. Das Thema ist für die Mitglieder relevant. Sie interessieren sich für dieses spezifische Thema. • Es gibt eine Praxis. Jedes Mitglied hat seine eigene Praxis in Bezug auf das CoP-Thema. Die Praktiken der Mitglieder sind allen bekannt. Die eigene Praxis dient als Realitätscheck, wenn es darum geht, Erfahrungen, Konzepte und Strategien auszutauschen. In der eigenen Praxis überprüfen, was theoretisch ausgetauscht und diskutiert wurde, ist eines der wesentlichsten Elemente einer CoP. • Es gibt eine Motivation. Eine CoP lebt nur dank der Motivation ihrer Mitglieder. Sie äussert sich in ihrem persönlichen Interesse und der Priorität, die sie der CoP in ihrer täglichen Arbeit einräumen. • Es gibt einen Auftrag. Der Auftrag der betroffenen Organisation(en) definiert einerseits den thematischen Fokus, dem ein erklärtes Ziel der Organisation(en) in Bezug auf ein konkretes Ergebnis zugrunde liegt und auf der anderen Seite lässt er seinen Mitgliedern Raum für Eigenengagement (Arbeitszeit und finanzielle Ressourcen). • Es gibt eine “horizontale” oder “diagonale” Struktur. Eine CoP ist eine Struktur, die herkömmliche Organisationsstrukturen sprengt (Hierarchien/Einheiten). Die meisten CoP stellen eine Verknüpfung (Beziehung) zwischen Organisationseinheiten und zwischen Organisationen her. Horizontale und diagonale Beziehungen sind für eine CoP sehr typisch. <p><i>BeraterInnen News 1/2005</i></p>
<p>Daten - Informationen</p>	<p>Daten</p> <p>Daten sind mittels Syntax zusammengefügte Zeichen.</p> <p>Beispiel: k + g = kg (Kilogramm)</p> <p>Informationen</p> <p>Informationen sind das Ergebnis menschlicher Interpretation von Daten.</p> <p>Beispiel: "Heizöl ist so günstig, dass man jetzt kaufen muss."</p> <p><i>Auer Consulting und Partner: ABC des Wissensmanagement www.hrm-auer.ch</i></p>
<p>Drivers of Change (Veränderungsakteure)</p>	<p>Bezeichnenderweise haben Geber versucht, durch technisch versierte Programme und die Unterstützung von lokalen Reform- oder Veränderungsbefürwortern Veränderungen herbeizuführen. Zunehmend wird auch anerkannt, wie wichtig es ist, die politischen Systeme und Mechanismen für Veränderungen zu Gunsten der Armen zu verstehen.</p>



	<p>Besonders wichtig sind die Aufgaben und Rollen von Institutionen – formelle und informelle. Die diesen zu Grunde liegenden Strukturen sind von grosser Bedeutung. Mit dem Ansatz wird versucht, all diese Elemente einzubeziehen und die Zusammenhänge besser zu verstehen. Ein konzeptuelles Modell wurde entwickelt und eine Anzahl von Bedingungen festgelegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen beinhalten negative und positive Aspekte. • Veränderungsakteure sind Individuen und Organisationen, die spezifische Interessen verfolgen; Darunter fallen politische Eliten, Beamte, politische Parteien, lokale Regierungen, die Justiz, das Militär, Glaubensgruppen, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft, Medien, der Privatsektor, Akademiker und Geber. • <i>Strukturelle Merkmale</i> umfassen die Geschichte der Staatsgründung, natürliche und menschliche Ressourcen, wirtschaftliche und soziale Strukturen, demographische Veränderungen, regionale Einflüsse und Integration, Globalisierung, Handel und Investition, Urbanisierung. Solche Strukturen sind oft tief verankert und lassen sich nur langsam verändern. • <i>Institutionen</i> beinhalten Regeln für die Veränderungsakteure, wie beispielsweise politische und öffentliche Verwaltungsprozesse. Es können formelle und informelle Regeln sein. Institutionen lassen sich mittelfristig rascher verändern als Strukturen/strukturelle Merkmale. <p><i>DFID 2004</i></p>
<p>Empowerment</p>	<p>Empowerment ist Ziel und Methode der DEZA-Arbeit. Es ist ein emanzipatorischer Prozess, in dem die Benachteiligten befähigt werden, ihre Rechte wahrzunehmen, Zugang zu Ressourcen zu bekommen und sich aktiv am gesellschaftlichen Gestaltungs- und Entscheidungsprozess zu beteiligen. Die DEZA-Aktivitäten stärken die Armen und auch die Ärmsten der Armen in ihrer Selbstwertschätzung und Identität, ihrem Selbstvertrauen und in ihrer Fähigkeit zur Problemanalyse und Entwicklung von eigenständigen Lösungswegen.</p> <p><i>DEZA</i></p>
<p>Entwicklung von Kapazitäten (Capacity Development)</p>	<p>Die Entwicklung von Kapazitäten ist ein Prozess, im Rahmen dessen Individuen und Organisationen die Fähigkeiten entwickeln, erfolgreich ihr Wissen, Können und ihre Ressourcen zur Erreichung von Entwicklungszielen und zur Zufriedenstellung der Erwartungen betroffener bzw. interessierter Akteure zu nutzen. Ziel der Entwicklung von Kapazitäten ist (1) die Verbesserung der Leistungen von Individuen, Organisationen und Netzwerken durch eine Erhöhung ihres Ressourcen- und Managementpotenzials sowie (2) die Festlegung eines angemessenen institutionellen Rahmens, in dem Individuen, Organisationen und Netzwerke wirken können.</p> <p><i>NORAD 1999</i></p>
<p>Erfahrungskapitalisierung</p>	<p>Erfahrungskapitalisierung ist die Umwandlung von (individuellem und institutionellem) Erfahrungswissen in Kapital zur Veränderung einer kollektiven, institutionellen Praxis durch die direkt Beteiligten. Sie zielt auf die Veränderung der eigenen Praxis oder von Strukturen; sie ist ein „Lernen jetzt, für die Zukunft“.</p> <p>Die Erfahrungsdokumentation, dagegen, verfolgt, neben der Archivierung und der Rechenschaftslegung den Zweck des „Lernens in der Zukunft“</p>



	<p>und der Information an Dritte, sie will ein abrufbares Gedächtnis einrichten.</p> <p>Erfahrungen sind das Wissen, das praktisch durch Erleben, Wahrnehmen, Handeln und Beobachten von Kontext und Wirkungen gewonnen wurde.</p> <p>Erfahrungskapitalisierungen bereiten Veränderungen einer Praxis vor, von Projekten und Programmen, von Konzepten, Strategien und Politiken. Dazu machen Erfahrungskapitalisierungen individuelles und institutionelles Erfahrungswissen für die Organisation relevant und nutzbar. Jedes Vorhaben zur Erfahrungskapitalisierung muss präzise formuliert sein und sich die Beantwortung möglichst konkreter und zukunftsgerichteter Fragen vornehmen. Die Nutzung der Erfahrungen – die Investition des Kapitals „Erfahrungswissen“ – ist im Rahmen einer eigenen Planung möglichst im Konsens vorzusehen. Umgesetzt wird sie als Veränderungsprojekt. Erst mit der angepassten Praxis hat die Erfahrungskapitalisierung ihren Zweck erreicht. Die Anwendung der verdichteten Erfahrungen ergibt sich also nicht automatisch aus der Erfahrungskapitalisierung. Vielmehr hängt sie vom Willen der Beteiligten ab, Veränderungen zu realisieren.</p> <p><i>Orientierungshilfe "Thematische Erfahrungskapitalisierung" (DEZA-Flyer)</i></p>
<p>Geschichtenerzählen (story telling)</p>	<p>Geschichtenerzählen ist eine Kommunikationsform, die es uns ermöglicht, auf subjektive Weise Erfahrungen einzufangen und sie auf verständliche Weise weiterzugeben. Die mündliche Form des Geschichtenerzählens bildet den Ursprung dieser Kommunikationsform und setzt sich Zeit-Nehmen voraus, damit eine direkte Begegnung und ein Wissensaustausch stattfinden kann. In modernen Organisationen wird diese Praktik unterschätzt und vernachlässigt.</p> <p>Geschichten und ihre Bedeutung werden durch Menschen verkörpert und gehören unzertrennlich zum Erzähler oder zur Erzählerin; sie können jedoch mit anderen geteilt werden, weil auch andere davon profitieren können und ihre Bedeutung kann weitergegeben werden. Geschichten vermitteln nicht statische Informationen, sondern Einschätzungen, Bedeutungen/Sinneinterpretationen oder Erinnerungen an erlebte Erfahrungen. Sie werden meist nur geteilt, wenn der Kontext eine Verbindung zwischen den GeschichtenerzählerInnen herzustellen vermag.</p> <p>Die DEZA ist der Meinung, dass die Umwandlung von Erfahrungen und Erkenntnissen in Form von Geschichten das Lernen von Anderen und deren Erfahrungen erleichtert und effizienter macht. Es ist eine Möglichkeit, den Grad des Wissensaustauschs innerhalb der DEZA sowie zwischen den Partnern und Mitarbeitenden zu steigern.</p> <p>Geschichte: Die lebendige Beschreibung einer Abfolge von Ereignissen – wahren oder erfundenen – gesprochenen oder geschriebenen, in Prosa- oder in Versform.</p> <p>Narrative Struktur: Kohärenz/Logik oder Aufbau/Ablauf, die einer Reihe von Ereignissen zugrunde liegen; die Art und Weise, wie Ereignisse zusammengefügt werden, damit ein Sinn entsteht.</p> <p>Geschichtenerzählen als institutionelle Praxis: Methoden des Geschichtenerzählens nutzen, um ein spezifisches Ziel oder Ergebnis zu</p>



	<p>erreichen.</p> <p><i>Story telling Guide, SDC/SparKnow, Practitioner's Version</i></p>
Gute Praktiken – Beste Praktiken	<p>Vorbildliche Lösungen oder Prozesse, die zu Spitzenleistungen führen, nennt man "beste Praktiken". Es ist oft sinnvoll und hilfreich, darauf zu verzichten, nach der besten Lösung zu suchen und statt dessen angemessene und bewährte Lösungen oder so genannte gute Praktiken zu überprüfen und zu einer Verbesserung derselben beizutragen.</p> <p>Die Formulierung „guter“ oder „besten Praktiken“ beruht auf einer pragmatischen Methode. Die vorhandenen und erfolgreichen Erfahrungen einer Einzelperson und/oder einer Organisation werden systematisiert und kapitalisiert; unterschiedliche Lösungen, die in der Praxis umgesetzt wurden, werden verglichen und anhand der angestrebten betrieblichen Ziele ausgewertet. Diese Ergebnisse werden genutzt, um festzulegen, welche Gestaltungsdimensionen und Methoden am besten zur Zielerreichung beitragen.</p> <p><i>W&F</i></p>
Institution	<p>Mit Institution oder System werden einerseits gesellschaftliche und politische Spielregeln, Wertegrundlagen und Normen (formal, informell) bezeichnet.</p> <p>Zum System oder der Institution gehören ebenso die Akteure mit ihren spezifischen Aufgaben und Funktionen, die Wechselbeziehungen zwischen diesen sowie die formellen und informellen Anreize das System zu erhalten und zu verbessern. Die Abgrenzung eines Systems und von Fall zu festgelegt.</p> <p>Gleichzeitig stellt das System auch das kontext-spezifische, politische, sozio-ökonomische und kulturelle Umfeld dar, welches die verschiedenen Akteure und ihr Verhalten prägt.</p> <p><i>CapDev DEZA</i></p>
Kapazität (Capacity)	<p>Kapazität ist die Fähigkeit von Individuen, Organisationen und Gesellschaften, Probleme zu definieren und zu lösen, bewusste und begründete Entscheide zu fällen, Prioritäten festzulegen, die Zukunft zu gestalten, aber auch Programme und Projekte nachhaltig umzusetzen.</p> <p>Der Begriff <i>Capacity</i> wird auf zwei Ebenen verwendet. Zum einen umfasst der Begriff generisch die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu lösen bzw. Opportunitäten zu erfassen, Prioritäten zu setzen und Leistungen wirksam und effizient zu erbringen. Er wird vor allem für eine Organisation, ein Netzwerk bzw. ein System verwendet, während man bei einem Individuum eher von Kompetenzen spricht. Wichtige Kompetenzen sind: Methodische sowie fachliche Kenntnisse und Erfahrungen, komplexe Prozesse zu gestalten, soziale Kompetenzen wie z.B. interkulturelle Kommunikation. In dem sich rasch verändernden Umfeld der internationalen Zusammenarbeit (IZA) sind gerade Kooperationsfähigkeit, Konfliktbearbeitung, sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion wichtig.</p> <p>Zum anderen werden mit <i>capacity</i> auch spezifische Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten bezeichnet, welche die Voraussetzung für die Erbringung von Leistungen sind. Für ein Individuum zum Beispiel, spezifische Fachkenntnisse, praktische Anwendung von Computer-Software, die Handhabung von Maschinen usw. Als ein Satz von verschiedensten Eigenschaften lässt sich <i>Capacity</i> sowohl auf</p>



	<p>Individuen, (Klein-)Gruppen, Organisationen, Netzwerke und selbst auf Institutionen/Systeme anwenden. In der IZA rücken dabei die für die Gestaltung von Veränderungsprozessen besonders wichtigen sozialen und kommunikativen Aspekte in den Vordergrund. Diese werden häufig als <i>soft capacities</i>, d.h. Führung, Prozesse, Strukturen, Aussenbeziehungen, bezeichnet und von <i>hard capacities</i> d.h. Infrastruktur, Technologie, Finanzen, unterschieden.</p> <p><i>DAC 2005, CapDev SDC</i></p>
Kompetenzen	<p>Entspricht dem generischen Aspekt von Kapazität eines Individuums.</p> <p>Siehe Kapazität</p>
Lernen	<p>Lernen bezeichnet die Veränderung unserer Interpretation und unseres Verständnisses der uns umgebenden Realität. Lernen impliziert Veränderung und Anpassung unserer Praktiken.</p> <p><i>W&F</i></p>
Lernende Organisation – Lernen in einer Organisation	<p>Die `lernende Organisation´ ist eine sich kontinuierlich verändernde Organisation. Sie unterstützt Individuen, Gruppen und die Organisation als Ganzes in einem ständigen Verbesserungsprozess bei der Transformation hinsichtlich der Struktur, der Steuerungspotentiale, der Umfeldwahrnehmung, des Wissensbestandes und des Verhaltens. Das in der lernenden Organisation stattfindende `organisationale Lernen´ ist als aktive Auseinandersetzung mit dem je spezifischen Umfeld darauf ausgerichtet, das kollektive Wissens- und Verhaltensrepertoire ständig zu verbessern, um eine Steigerung der organisationalen Effizienz zu bewirken.</p> <p>http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/hst_kap3/org_vgl/org_vgl.htm, Stand 22. Juli 2003</p> <p>Eine lernende Organisation nutzt aktiv die Erfahrungen und das Wissen ihrer Mitglieder und Partner, indem sie es in die Entwicklung neuer Praktiken, Politiken, Verfahren und Systemen einfließen lässt. Auf diese Weise stärkt sie ihre Fähigkeit, Ziele zu setzen und zu erreichen, auf die Bedürfnisse der Akteure einzugehen, die Mitarbeitenden zu fördern und ihren Auftrag im Rahmen der institutionellen Vorgaben zu erfüllen. (Aiken and Britton 1997)</p> <p>Dies umfasst: "(1) systematische Problemlösung, (2) Experimentieren mit neuen Ansätzen, (3) Lernen aus eigenen Erfahrungen und aus der eigenen Geschichte, (4) Lernen von den Erfahrungen und <i>besten Praktiken</i> der Anderen, (5) rascher und effizienter Wissenstransfers. (Garvin, Harvard Business School; in Skyrme/Amidon 2002)</p> <p>Eine lernende Organisation schafft ein Umfeld, welches das Lernen auf allen Ebenen fördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernende Individuen...verändern sich je nach dem, wie sie ihre Umwelt verstehen und interpretieren. • Lernende Gruppen... entwickeln gemeinsame Einsichten, die von einer auf gegenseitigem Vertrauen beruhender Interaktion ausgehen. • Lernende Organisationen... nutzen Erfahrungen und neue Erkenntnisse für die eigene Organisation (internes Wissen, Verfahren/Abläufe und Kultur). Sie tun dies, indem sie Erkenntnisse von Individuen und Gruppen in die Praxis



	<p>umsetzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lernende Partnerschaften ... bilden eine gemeinsame Grundlage für eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit Herausforderungen, denen sich die Partner gemeinsam stellen müssen; sie beruht auf geteilten Werten und einer gemeinsam vereinbarten Zusammenarbeit. • Lernen auf der Ebene des internationalen Systems ... bezieht sich auf die Entwicklung von politischen, rechtlichen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen, auf der Ausarbeitung eines Regelwerks. <p>W&F</p>
<p>Lernende Partnerschaften</p>	<p>Wissens- und Lernplattformen setzen sich aus verschiedenen Organisationen und/oder Einzelpersonen zusammen, die für ein gemeinsames Ziel zusammenspannen:</p> <p>Voraussetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partner haben besondere Bedürfnisse und Interessen. • Sie schliessen sich zusammen, um herauszufinden, wie sie gemeinsam mit einer Herausforderung fertig werden. • Die Partner sind bereit, eigene Praktiken zu ändern und anzupassen. • "Lernende Partnerschaften" müssen anfänglich einen "informellen" Charakter haben und formalisieren diesen, wenn der Lernprozess einmal in Gang ist. • "Lernende Partnerschaften" brauchen Zeit für den eigenen Aufbau. Sie brauchen Zeit, um sich gegenseitig kennen zu lernen, das heisst die Ziele, Praktiken, Perspektiven, den kulturellen Hintergrund des Anderen, und um ein Klima zu schaffen, das sich durch Bereitschaft, Offenheit, gegenseitigen Respekt und eine besondere Identität kennzeichnet. <p>Die Schaffung einer lernenden Partnerschaft setzt eine Klärung und eine Vereinbarung über folgende Punkte voraus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen, denen sich alle Partner stellen, • Beitrag jedes einzelnen Partners, • Rollen der Partner beim Angehen einer gemeinsamen Herausforderung, • praktische Schritte und Ergebnisse, • gemeinsame Praktiken bezüglich Erfahrungs- und Wissensaustausch, Entwicklung gemeinsamer Konzepte und Lösungen, • Praktische Methoden zum Festhalten und zur Verbreitung von <i>Lessons Learned</i>, Praktiken die sich bewährt haben. <p>Die Qualität der lernenden Partnerschaften beruht auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem Mehrwert, den sie für Partner, Kunden darstellen, • dem Bewusstsein, das sie allgemein wecken und dem Interesse, das sie bei den Entscheidungsträgern



	<p>hervorrufen,</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem Einbezug von "Taten" und damit verbundenen Kompetenzen, • ihrer Fähigkeit, angemessen auf eine Nachfrage zu reagieren, • auf einem günstigen "Lernumfeld". <p>W&F</p>
<p>Lernprozesse</p>	<p>Lernprozesse sind Veränderungs- bzw. Leistungs- und Entscheidungsprozesse, welche darauf ausgerichtet sind, gewonnene Einsichten – von aussen wie von innen – in relevante Entscheide zu Veränderungen in den Praktiken, den Programmen oder den Strukturen zu übersetzen.</p> <p>W&F</p>
<p>Lernzyklus in einer Organisation</p>	<p>Der organisationale Lernzyklus besteht aus vier Grundelementen: <i>Erfahrungskapitalisierung</i>, <i>Institutionalisierung</i> von Aspekten, die von allgemeiner Bedeutung sind und folglich transferiert und repliziert werden, <i>Verbreitung</i> von Erkenntnissen an interessierte Kreise und <i>Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis</i>. Die Institutionalisierung umfasst die Formulierung and Anpassung von guten Praktiken, Richtlinien, Standards/Normen und <i>Policies</i> – falls angebracht - sowie die Schaffung und Anpassung von damit verknüpften Verfahren und Strukturen.</p> <p>W&F</p>
<p>Lessons learned</p>	<p>Lessons learned sind projektspezifisch, sie liefern allgemein gültige Richtlinien, die aus den Schlussfolgerungen einer Evaluation gezogen werden können.</p> <p>DFID</p> <p>“Lessons learned” werden meistens genutzt, um Erkenntnisse zu formulieren, die aus <i>Reviews</i>, Evaluationen, Erfahrungskapitalisierungen usw. gewonnen wurden. Sie sind oft eine Zusammenstellung vieler individueller Einsichten. “Lessons learned” und “gute Praktiken” münden oft in Richtlinien, Strategien und Politiken.</p> <p>Lessons learned ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • müssen eine Botschaft vermitteln, die klar, konstruktiv,



	<p>nützlich, umsetzbar, leicht verfügbar ist,</p> <ul style="list-style-type: none"> • müssen sich an eine bestimmte Person richten, • müssen die Erfahrung, welche der Lektion zu Grunde liegt, weitergeben. Sie sollte die Besonderheit der individuellen Erkenntnis widerspiegeln, • müssen einen spezifischen Charakter für zukünftige Aktionen haben. <p>Mark Steinlin von Helvetas schlägt vor, wie "Lessons learned" sein sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezifisch, klar und genau: Abgrenzungen?, Situation?, Umstände?, • Umsetzbar – etwas Konkretes, das man tun kann, • Empfehlenswert - kann von jemandem genutzt werden. <p>W&F</p>
<p>Netzwerk</p>	<p>Mit Netzwerken werden in der internationalen Zusammenarbeit besondere Formen der Kooperation zwischen Organisationen, Gruppen oder Einzelpersonen bezeichnet. Öffentliche oder private Akteure schliessen sich für eine bestimmte Zeit zusammen und arbeiten an einer gemeinsamen Aufgabe. Sie teilen eine gemeinsame Vision und legen die formellen oder informellen Regeln im Konsens fest.</p> <p>Sie organisieren sich autonom und kennen kaum formale Hierarchien. Netzwerke können informell bleiben oder eine formelle, juristische Gestalt annehmen. Sie können organisations-intern (z.B. das Umwelt-Netzwerk und Arbeitsgruppe für Wissensfragen der DEZA) oder - übergreifend, nach aussen gerichtet sein (z.B. AGUASAN, AIDS-Netzwerk). Die Mitglieder sind autonom und entscheiden über die Ressourcen, die sie beitragen wollen und können.</p> <p>Die Mitglieder von Netzwerken lernen, indem sie das Wissen und die Wahrnehmungen untereinander teilen, darüber reflektieren, zu geteilten Einsichten verdichten und verfestigen. Neben der gemeinsamen Vision und den gemeinsamen Zielen ist das gegenseitige Vertrauen die Basis für das Lernen und den Erfolg der gemeinsamen Aktivität.</p> <p><i>SKAT/GTZ-Studie 2006; Arthur Zimmermann. La gestion de redes, Quito, 2004</i></p>
<p>Organisation</p>	<p>Organisationen sind zum Beispiel die DEZA, NGOs, ein privatwirtschaftliches Unternehmen oder Basisgruppen. Sie werden ausdrücklich geschaffen, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen - und dadurch Sinn schaffen - und zwar durch Arbeitsteilung. Als dynamische, offene Systeme sind sie nach aussen abgrenzbar, leistungsorientiert und zweckgerichtet, und auf Überleben ausgerichtet. Sie verfügen über eigene Ressourcen - dabei vor allem auch das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeitenden - Strukturen und Regeln.</p> <p>Lernen in Organisationen (-> Lernende Organisation) wird in Form von Anpassungen von Prozessen, Regeln und Strukturen sichtbar.</p> <p><i>A. Zimmermann, Organisieren und Organisationen verstehen, GTZ, Opladen 1996; GTZ</i></p>
<p>Organisationales Lernen</p>	<p>Organisationales Lernen bedeutet den Einbezug von Wissen, das auf früheren Erfahrungen beruht, in die Fertigkeiten, Abläufe und die Kultur</p>



<p>(organisational learning)</p>	<p>einer Organisation. Lernen setzt eine Veränderung und Anpassung der Praktiken, Programme und Strukturen einer Organisation voraus. In einer lernenden Organisation (siehe Lernende Organisation) erweitern die Mitarbeitenden kontinuierlich ihre Fähigkeiten, um die von ihnen gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Neue und umfassende Denkmuster werden genährt, kollektives Streben wird freigesetzt, Menschen lernen, wie sie zusammen lernen können.</p> <p>Organisationales Lernen besteht aus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungslernen (single-loop learning), "Die Dinge richtig tun", Anpassung durch Fehlerkorrektur • Veränderung des Reaktionsrepertoires (double-loop learning), "Die richtigen Dinge tun", Optimierung der zugrunde liegenden Rahmenbedingungen • Das Lernen erlernen (deutero learning), Optimierung der traditionellen Lernstrategien, diejenige Lernform, die es im organisationalen Lernen zu erreichen gilt <p>http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/hst_kap3/org_vgl/org_vgl.htm, Stand 22. Juli 2003</p> <p>W&F</p>
<p>Organisationsentwicklung</p>	<p>Organisationsentwicklung bezeichnet einen Veränderungsprozess von Organisationen und Organisationsnetzwerken mit dem Ziel, diese leistungsfähiger zu machen. Der Veränderungsprozess umfasst Strukturen, Prozesse und die in der Organisation arbeitenden Menschen. Wichtig ist dabei, die Veränderungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihre Potentiale aktiv in den Prozess einbringen können und die Ergebnisse der Neugestaltung mittragen. Anlass für die Einleitung von Prozessen der Organisationsentwicklung geben z. B. neue Anforderungen von Kunden, sich verändernde Umwelten der Organisation, die Einführung neuer Technologien oder der Druck zur Verschlinkung von Abläufen.</p> <p>Die Begriffswelt der GTZ</p>
<p>Skills (Development)</p>	<p>Unter <i>skills development</i> wird im Allgemeinen die Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen verstanden, die es den betroffenen Menschen erlauben sollen, beschäftigungsrelevante Fertigkeiten zu erwerben und laufend zu erneuern. Dieser Begriff entspringt einem Wandel im Bereich der beruflichen Aus- und Fortbildung. Skills development findet meist im non-formalen Bildungssektor statt und beinhaltet im umfassenden Sinn neben einkommensgenerierenden Bildungsmassnahmen auch grundlegende Fähigkeiten wie Lesen, Schreiben und Rechnen.</p> <p>ÖFSE 2004</p>
<p>Support for Capacity Development</p>	<p>Bei der Unterstützung von CapDev kommt zusätzlich ein externer Akteur - die DEZA bzw. deren intermediärer Partner - ins Spiel, der den Prozess beeinflusst. Eine wirkungsvolle Unterstützung setzt eine gemeinsame Wertebasis, vereinbarte Rollen und Aufgaben sowie Engagement für eine gemeinsame Vision voraus. Sie erfordert kontextspezifisches Wissen sowie vertiefte Kenntnisse über bestehende Kompetenzen, Fähigkeiten und Kapazitäten der verschiedenen Akteure auf denen aufgebaut werden kann. Methodisch ist dafür eine robuste Akteur-Analyse unabdingbar. Die Unterstützung von CapDev ist immer auf Partner bzw. End-Nutzer und deren Aufgaben/Ziele ausgerichtet</p>



	<p>("CapDev for.."). An alle Akteure werden hohe Erwartungen gesetzt, es laufen Prozesse auf verschiedenen, miteinander verknüpften Ebenen ab, jede mit ihrer eigenen Geschwindigkeit. Dies erklärt z.T. den hohen Anspruch an die Prozessgestaltung und zumindest teilweise die bescheidenen Ergebnisse im Vergleich zum geleisteten Aufwand.</p> <p><i>CapDev DEZA</i></p>
<p>Systemisches Denken (Systems Thinking)</p>	<p>"Systems Thinking" stellt eine alternative Strategie dar für die Vereinfachung komplexer Zusammenhänge, indem es einen höheren Abstraktionsgrad anstrebt. Dadurch gehen Details verloren. Durch diesen Verlust wird eine Vereinfachung erzielt. Die Organisation befindet sich auf einer höheren Abstraktionsebene als ihre Abteilungen oder Individuen. Beim Abstraktionsprozess bleiben jedoch die Verbindungen und Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen bestehen. Dank der Aufrechterhaltung dieser Verbindungen und einer Einschränkung des Trends, Dinge herunter zu brechen, liefert das "Systems Thinking" einen holistischen Ansatz für den Umgang mit komplexen Zusammenhängen.</p> <p><i>Jake Chapman</i></p>
<p>Wissen</p>	<p>Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Diese umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsweisungen. Wissen ist vom Menschen wahrgenommene und verwertbare, handlungsleitende Information. Informationen werden erst als Wissen für den Menschen nutzbar. Wissen ist – im Unterschied zu Informationen – an Menschen gebunden und wird von Individuen immer auch konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache – Wirkungs – Zusammenhänge. Informationen können maschinell verarbeitet werden, was bereits Wertschöpfung bzw. ein Beitrag zur Erfüllung der Aufgaben sein kann. Wissen kann bewusst, sprachlich formuliert oder formulierbar sein (explizites) oder nicht (implizites Wissen).</p> <p>Explizites Wissen: Ausdrücklich, deutlich, in Worten und Zahlen formulierbar, dokumentiert und greifbar. Es kann leicht verteilt werden, eignet sich aber nur für nicht zu komplexes Wissen mit geringer Dynamik oder Änderungswahrscheinlichkeit.</p> <p>Implizites Wissen: Ist nicht ausdrücklich gesagt, aber mit gemeint, unausgesprochen, aus dem Zusammenhang zu erschließen. Implizites Wissen ist nicht in Worten und Zahlen formuliert oder formulierbar. Es gehört seinen Trägern bzw. seiner Trägerin, ist der Schatz in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es lässt sich nur schwer identifizieren und verteilen.</p> <p>Erfahrungen sind dasjenige Wissen, das praktisch durch Erleben, Wahrnehmen, Handeln und Beobachten von Kontext und Wirkungen gewonnen wurde.</p> <p>Wissenschaftliches Wissen ist die auf Begründungen bezogene und strengen Überprüfungspostulaten unterliegende Kenntnis, institutionalisiert in den Wissenschaften. Wissenschaftliches Wissen muss begründet werden und in jeder kompetent und rational geführten Argumentation Zustimmung finden können.</p> <p><i>Probst, Raum, Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main, 1997; W&F</i></p>



<p>Wissen für die Entwicklung</p>	<p>Wissen ist ein Schlüsselfaktor und eine Schlüsselressource für die Entwicklung. Aktivitäten in Bezug auf Wissensteilung und –entwicklung zielt in erster Linie darauf ab, den Partnern des Südens und Ostens den Zugang zu Wissen und die Kontrolle über das für die Bewältigung von Armut und Ungerechtigkeit notwendige Wissen zu ermöglichen.</p> <p>Die Länder und Partner des Südens und Ostens brauchen Wissen für eine eigenständige Entwicklung. Mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen will die DEZA gezielt dazu beitragen. Wissensmanagement und eine Kultur des Lernens sind also Instrumente zur Steigerung von Qualität und Wirkung der internationalen Zusammenarbeit. Gemeinsam mit ihren Partnern lernt die DEZA von ihren eigenen Erfahrungen, integriert neue Erkenntnisse (Einsichten) in ihre Aktivitäten und fördert Lernprozesse.</p> <p><i>Wissensmanagement – unterwegs zur lernenden Organisation (DEZA-Flyer)</i></p>
<p>Wissensmanagement</p>	<p>Das 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.</p> <p>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.</p> <p>Dabei umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer „intelligenten“, also lernenden Organisation. In diesem Sinne bilden Mensch, Organisation und Technik die drei zentralen Komponente des Wissensmanagements, wobei Wissensmanagement letztlich auch eine gesellschaftliche Herausforderung und in gesellschaftliche Entwicklung eingebettet ist.</p> <p>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.</p> <p>Das Wissensmanagement und die Entwicklungskapazitäten oder</p>



	<p>die Entwicklung von Kapazitäten (siehe Entwicklungskapazitäten) verfolgen beide Ansätze, die auf den gleichen Prozessen beruhen: Lernen und Schaffen von Rahmenbedingungen auf allen Ebenen, um mehr Wirksamkeit zu erzielen. Das Wissensmanagement liefert die Rahmenbedingungen und dient als Wegweiser, damit sich eine Organisation zu einer lernenden Organisation entwickeln kann. Die Entwicklung von Kapazitäten stellt einen Prozess dar, der es einer Einzelperson oder einer Organisationen ermöglicht, ihre Fähigkeiten für eine erfolgreiche Anwendung des eigenen Könnens und der effizienten Einsetzung der eigenen Ressourcen zu verbessern. Dabei stehen die Erreichung der eigenen Ziele und die Erfüllung der Erwartungen der betroffenen Akteure im Vordergrund.</p> <p>W&F</p>
--	--

*Kontakt: Manuel Flury FYM
 Reto Wieser WIR*

Stand: 15.11.2006