



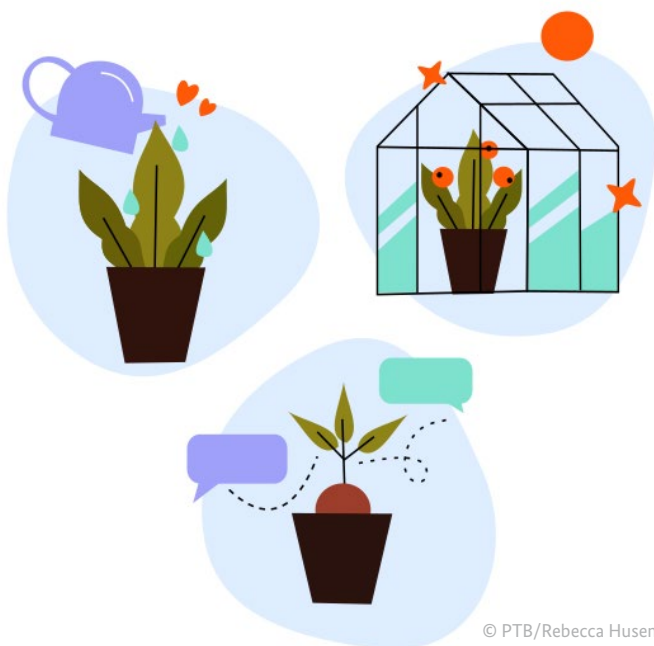
Wissensmanagement in der Internationalen Zusammenarbeit der PTB

„Wissen ist ein immaterieller organisationaler Vermögenswert, der wie jeder andere Vermögenswert verwaltet werden muss.“

Diese Formulierung in der Norm ISO 30401 (2018) *Knowledge Management Systems – Requirements* zeigt auf, welche Bedeutung dem angemessenen Umgang mit Wissen heutzutage beigemessen wird. Die strukturierte Weitergabe von Wissen ebenso wie das strukturierte Ablegen von Dokumenten sind unabdingbar, um effizient zu arbeiten und Wissensverluste zu

vermeiden. Dies bedeutet auch, dass Wissensprozesse aktiv gesteuert werden müssen, denn es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich Wissen von selbst verteilt und zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und der richtigen Art bei der richtigen Person ankommt.

Aus diesen Gründen ist das Wissensmanagement ein wichtiges Themenfeld der Internationalen Zusammenarbeit der PTB und inzwischen integraler Bestandteil der täglichen Arbeit geworden. Ziel ist es, den Zugang zu Informationen zu erleichtern und ein Repertoire an Instrumenten bereitzustellen, welches sowohl den Austausch und die Dokumentation von Informationen, den Austausch von Wissen als auch das Nutzbarmachen des Wissens adressiert. Eine interne Kultur, die das Lernen und Teilen von Wissen mit Wertschätzung und Transparenz systematisch fördert, ist dabei eine Grundvoraussetzung.



Hierbei wird ein ganzheitliches Vorgehen verfolgt, um sowohl den Faktor Technik, der sich vor allem in geeigneten IT-Lösungen wiederfindet, als auch den Faktor Mensch, der das implizite Wissen in sich trägt, gleichwertig zu berücksichtigen. Daraus resultiert ein Spektrum an Wissenswerkzeugen, das sich von spezifischen IT-Lösungen bis hin zu interaktiven Austauschformaten erstreckt. Die wesentlichen Merkmale des Wissensmanagements der Internationalen Zusammenarbeit der PTB sind zum einen die partizipative Gestaltung des Einführungs- und Weiterentwicklungsprozesses des Wissensmanagements, und zum anderen die hohe Transparenz. Die Mitarbeitenden selbst identifizieren den Bedarf an neuen Lösungen, gestalten diese und entwickeln sie weiter. Die Mitarbeit erfolgt freiwillig, flexibel und themenbezogen. Damit reduziert sich der Zeitaufwand für den Einzelnen. Nur punktuell wird externe Expertise hinzugezogen. Regelmäßige Informationen zu Neuerungen, aber auch in Planung befindlichen Prozessen sorgen für Transparenz und ermöglichen eine breite Beteiligung der Mitarbeitenden. Durch diese *Bottom-up*-Steuerung wird die Akzeptanz der neuen Instrumente unter den Mitarbeitenden erhöht und die Orientierung am tatsächlichen Bedarf sichergestellt. Bereits in einigen Bereichen existierende, bewährte Ansätze werden leichter identifiziert und

können breitenwirksam angepasst und genutzt werden. Auch hat dieser Ansatz zu einer sukzessiven Einführung neuer Instrumente geführt, wodurch eine Überforderung durch zu große Veränderung vermieden wurde. Das Schaffen der Stelle einer Wissensmanagerin zur Steuerung des gesamten Entwicklungsprozesses war dabei zentral für den Erfolg.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Institutionalisierung von Zeitfenstern für die Arbeit am Wissensmanagement. Insbesondere formelle und informelle Wissensaustauschformate integrieren sich durch feste Termine in den Arbeitsalltag.

Die Pflege der eingeführten Wissenstools bedarf mehr Zeit und um dies zu gewährleisten, bietet der Arbeitskreis Wissensmanagement alle drei Monate einen dreistündigen Wissensvormittag an. Dieser stellt den institutionellen Rahmen, um insbesondere die Wissenstools Projektreferenzliste, Wiki, Wissensträgerkarte, Mindmap und *Lessons Learned/Best Practices* zu bearbeiten und zu pflegen. Darüber hinaus werden Einführungen ins Wiki und die Mindmap, aber auch in andere Software, die neu in der Gruppe eingeführt wurde, angeboten. *Q&A-Sessions*, Anwendungsbeispiele und viel Zeit und Freiraum für das Bearbeiten der Wissenstools runden das Angebot der Wissensvormittage ab.



Unsere Handlungsfelder

Wissen entwickeln

Neue Mitarbeitende müssen sich in eine Vielzahl von Themen einarbeiten und sich mit Abläufen und Zuständigkeiten vertraut machen. Insbesondere für neue Mitarbeitende ist es wichtig, einen Überblick zu haben, wer für welche Themenbereiche innerhalb der Gruppe zuständig ist und an wen man sich mit welchen Fragen wenden kann. Die Grundlage zur Wissensentwicklung bildet daher das Einarbeitungssystem, das sowohl den neuen Mitarbeitenden als auch den einarbeitenden Kolleginnen und Kollegen eine Orientierung bietet. Dies führt dazu, dass die Einarbeitung systematisch erfolgt. Für die Einarbeitung werden Checklisten genutzt, damit

weder inhaltliche noch organisatorisch-administrative Themen vergessen werden. Eine Liste mit Ansprechpersonen für administrative Fragestellungen, aber auch für unterschiedliche Fachthemen, erleichtert es neuen Mitarbeitenden, Wissenslücken proaktiv selbst zu schließen. Ein Abkürzungsverzeichnis unterstützt das generelle Verständnis des neuen Arbeitsumfeldes. Die zu nutzenden Unterlagen werden kontinuierlich überarbeitet und so beispielsweise an die neuen Erfordernisse einer Einarbeitung im Homeoffice angepasst. Diese intensive Einarbeitungsphase wird abgerundet durch ein Mentoring Programm, in dem erfahrene Kolleginnen und Kollegen die neuen Mitarbeitenden begleiten und auch außerhalb der Einarbeitung ins Projekt unterstützen – es geht hier um die Vermittlung von sozialem Wissen über die PTB im Allgemeinen, den Bereich der Internationalen Zusammenarbeit und um Vernetzung und Kontaktvermittlung, mit dem Ziel, den Einstieg in die Arbeit zu erleichtern.

Ein weiteres Angebot, das sich nicht nur an neue Kolleginnen und Kollegen, sondern auch an langjährige Mitarbeitende zur Auffrischung ihres Wissens richtet, sind (halb-)jährlich organisierte Einführungsvorträge zu diversen Themen. Neben der fachlichen Vertiefung einzelner Themenbereiche steht hier der Austausch mit der referierenden Person und unter den Mitarbeitenden im Vordergrund.

Wissen dokumentieren

Die Basis für einen strukturierten Informationsaustausch ist eine klar gegliederte, übersichtliche Ablagestruktur und die Aktualität der abgelegten Informationen. Als Herausforderung hat sich hierbei insbesondere herausgestellt, die Doppelablage von Dokumenten zu vermeiden und trotzdem Informationen leicht auffindbar bereitzustellen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde neben der Nutzung einer Netzlaufwerkstruktur ein Wiki eingeführt. Das Wiki kann von allen Mitarbeitenden der Internationalen Zusammenarbeit befüllt, gepflegt und genutzt werden. Das Zuweisen klarer Zuständigkeiten für einzelne Themen erleichtert es jedoch, das Wiki aktuell zu halten. Die Nutzung des Wikis ist intuitiv und Inhalte können schnell und einfach ohne technisches Wissen eingestellt oder aktualisiert werden. Sinnvolle Verlinkungen zu Dokumenten, die auf dem Netzlaufwerk gespeichert sind, sorgen dafür, dass keine Doppelablage entsteht. Die Möglichkeiten für eine grafische Aufbereitung sind groß, was sehr zu positiven Nutzungserfahrungen und der Steigerung der Akzeptanz beiträgt. Somit dient das Wiki als erster Anlaufpunkt bei der Suche nach Informationen und vor allem für neue Mitarbeitende als Orientierungshilfe zu den diversen Aktivitäten der Internationalen Zusammenarbeit.

Speziell zur Dokumentation eines breiten Informationsspektrums zu laufenden, aber auch abgeschlossenen Projekten

wurde ein weiteres Instrument eingeführt: die Projektreferenzliste. Sie bietet einen Überblick über die jeweiligen Inhalte, eingesetzte Expertinnen und Experten, verwendete Instrumente und Schwerpunkte und ermöglicht es dadurch, einen einfachen Überblick zu unterschiedlichen Fragestellungen zu generieren. Die Liste erleichtert es zudem, Projekte zu identifizieren, welche als Wissensquelle für spezifische Fragestellungen dienen können.

Wissen identifizieren

Um mit anderen Kolleginnen und Kollegen gezielt über Wissen und Erfahrungen in Austausch treten zu können, muss transparent sein, wer innerhalb der Internationalen Zusammenarbeit zu welchem Themengebiet Expertin oder Experte ist. Für diesen Zweck wurde eine analoge Wissensträgerkarte erstellt, die sich auf Magnetwänden neben einem viel genutzten Besprechungsraum befindet. Alle Mitarbeitenden können sich auf dieser Karte mit Hilfe von Magneten mit ihrem Namen zu geclusterten Wissensgebieten zuordnen und somit den Kolleginnen und Kollegen mitteilen, zu welchen Themen sie über Expertise verfügen. Da diese Wand des Wissens in virtuellen Homeoffice-Zeiten nur bedingt nutzbar ist, findet sich zusätzlich im Wiki auf einer Whiteboard-App eine digitale Wissensträgerkarte als Abbild der analogen Karte, so dass die Identifikation von Wissensträgerinnen und Wissensträgern auch virtuell möglich ist.



© PTB/Fotografie

Wissen teilen

Die bisher beschriebenen Werkzeuge erleichtern den Zugang zu strukturiert abgelegten Informationen und zu Wissensträgerinnen und Wissensträgern innerhalb der Internationalen Zusammenarbeit. Um Wissen zu teilen, ist aber auch Zeit und ein passender Raum erforderlich. Deshalb wurden unterschiedliche Austauschformate ins Leben gerufen, in denen das Wissen direkt und persönlich an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben wird. Einen Schwerpunkt setzt hier die kollegiale Beratung, die regelmäßig angeboten wird und systematisch nach einem festgelegten Ablaufschema im vertraulichen Rahmen zur gegenseitigen Beratung des Kollegiums genutzt wird. Themen variieren von Fragestellungen im

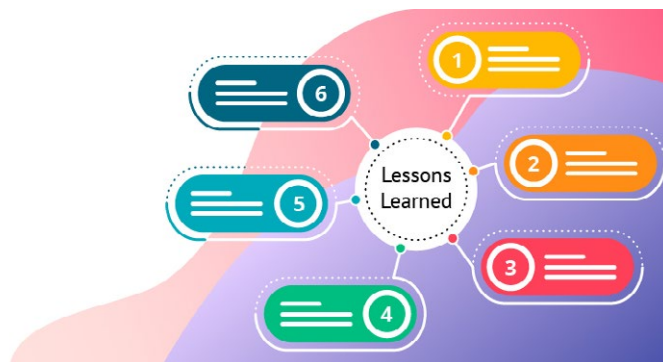
Projektalltag bis hin zu zwischenmenschlichen Herausforderungen. Darüber hinaus bietet eine monatlich stattfindende offene Austauschplattform die Gelegenheit, Herausforderungen in jeglichen Themenbereichen mit interessierten Kolleginnen und Kollegen zu besprechen. Dies ermöglicht den intensiven Austausch über die eigene Projektarbeit hinaus und stellt eine Plattform für Fragestellungen, die sonst im Projektalltag zu kurz kommen.

Diese formalen Angebote zum Austausch werden durch mehrere informelle Austauschformate wie Teerunden oder ein sogenanntes *Lunch Roulette*, bei dem Gruppen für ein gemeinsames Mittagessen zufällig zusammengestellt werden, abgerundet.

Neben diesen internen Formaten zum Teilen von Wissen werden auch die externen Expertinnen und Experten, die in den Projekten der Internationalen Zusammenarbeit eingesetzt werden, in einige der Tools eingebunden. So wird die kollegiale Beratung zu bestimmten Fragestellungen gemeinsam mit externen Expertinnen und Experten durchgeführt, und es besteht die Möglichkeit für sie, an ausgewählten Einführungsvorträgen teilnehmen.

Wissen bewahren

Wissen muss selektiert, dokumentiert und aktualisiert werden. Insbesondere die Dokumentation und das Bewahren von Erfahrungswissen und erfolgreichen Lösungsansätzen sind unerlässlich, um ein reibungsloses Fortführen der Projektaktivitäten auch bei Personalwechseln zu ermöglichen und den Wissenstransfer zu gewährleisten. Für diese Dokumentation wurden in der Internationalen Zusammenarbeit der PTB Mindmaps eingeführt. Mindmapping ist eine im Wissensmanagement weit verbreitete Methode zum Clustern und Strukturieren von Wissen und bietet sich hervorragend an, um das Projektwissen in einer Landkarte bzw. Map zu erfassen und somit für Nachfolgerinnen und Nachfolger zugänglich zu machen. Alle Mitarbeitenden sind angehalten, eine Mindmap für ihr Projekt oder zu spezifischen übergreifenden Themen anzulegen und ihr Wissen kontinuierlich einzupflegen. Insbesondere dieses berufsaltagsbegleitende Pflegen der Map ist der ideale Weg, um das eigene, vor allem implizite Wissen, kontinuierlich festzuhalten und zu strukturieren, da insbesondere in Übergabesituationen häufig die Zeit fehlt, die Map neu zu erstellen. Wenn ein Personalwechsel ansteht, kann auf die bestehende Map zurückgegriffen werden.



© PTB/Karyna Romanadze

Ein weiteres in der Internationalen Zusammenarbeit genutztes Format zur Weitergabe von Erfahrungswissen ist das Teilen von *Lessons Learned* und *Best Practices*. Dieses umfasst zum einen eine systematische Dokumentation der *Best Practices* und *Lessons Learned*. Die Integration dieser Dokumentation in das Wiki und die starke Suchfunktion im Wiki ermöglichen das einfache Wiederauffinden der notierten *Lessons Learned* und *Best Practices*. Zum anderen gehört eine regelmäßige Austauschrunde dazu, die alle zwei Monate stattfindet und in der die *Lessons Learned* und *Best Practices* mit interessierten Kolleginnen und Kollegen geteilt werden. Hier wird das gegenseitige Lernen aus dem Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden unterstützt, so dass nicht nur die *Lesson*-Geberin oder der *Lesson*-Geber lernen kann, sondern alle Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit haben, die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in ihr Handeln zu überführen.

Zu guter Letzt

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Schaffung der Stelle einer Wissensmanagerin in der Internationalen Zusammenarbeit der PTB, die breite Aufstellung des Arbeitskreises Wissensmanagement hinsichtlich der Themen und der Möglichkeiten des Engagements durch die Mitarbeitenden, sowie die Unterstützung dieses Engagements durch das Leitungsteam zur erfolgreichen Etablierung von Wissensmanagement in der Internationalen Zusammenarbeit beigetragen haben.

Nicht zuletzt das zeitliche Zugeständnis durch das Leitungsteam in Form der Wissensvormittage zeigt den Mitarbeitenden die Bedeutung ihrer Mitwirkung an der Pflege der Wissenstools und somit am Gelingen der Wissensmanagementprozesse in der Internationalen Zusammenarbeit insgesamt auf. So sind die Wissenstools und die strukturierte Weitergabe von Wissen in der Gruppe der Internationalen Zusammenarbeit eine Selbstverständlichkeit geworden und aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken.