

# SiKoMi

## Organisationsübergreifendes Wissensmanagement

Schönefeld, Malte; Schütte, Patricia  
Koch, Maximilian; Fiedrich, Frank

unter Mitarbeit von: Schmitt, Alexandra; Geci, Marcel;  
Porten, Marc & Rüttger, Helena



**BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL**

Der Bericht entstand im Forschungsprojekt „SiKoMi: Sicherheitskooperation und Migration“, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Förderprogramm „Forschung für die zivile Sicherheit“, Themenfeld „Zivile Sicherheit – Fragen der Migration“.

Überarbeitete Version 2021

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
2	Wissen .....	2
2.1	Legitimität des Wissens und Wissenshierarchien .....	3
2.2	Zugänglichkeit von Wissen .....	3
2.2.1	Explizitheit des Wissens .....	3
2.2.2	Exklusivität des Wissens.....	4
2.2.3	Implikation für das Projekt.....	6
3	Organisationen und Lernen.....	7
3.1	Organisationen als Akteure des Lernens.....	7
3.2	Veränderungs- und Verbesserungslernen .....	7
4	Wissenstransfer in und zwischen Organisationen durch Communities of Practice .....	9
4.1	Communities of Practice .....	9
4.2	Wissenstransfer.....	11
4.3	Wissenstransfer mittels Technologie .....	14
5	Fazit.....	15
6	Literaturverzeichnis.....	16
7	Anlagen: Foto-Dokumentation der Workshopergebnisse .....	20

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Explizites vs. implizites Wissen .....	4
Abbildung 1: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi .....	6
Abbildung 2: Zugänglichkeit von Wissen .....	6
Abbildung 3: Elemente einer Community of Practice .....	11
Abbildung 4: Phasen des Wissenstransfers nach Szulanski .....	11
Tabelle 2: Beispiele zur Transferierbarkeit unterschiedlicher Wissensarten .....	12
Abbildung 5: Wissenszunahme und Wissenslücke im Zuge von Ablösung von Experten .....	13
Abbildung 6: Instrumente des Wissensmanagements .....	14
Abbildung 7: Outcome der ersten Frage an die Teilnehmenden.....	20
Abbildung 8: Outcome der zweiten Frage an die Teilnehmenden .....	20
Abbildung 9: Outcome der dritten Frage an die Teilnehmenden .....	21
Abbildung 10: Outcome der vierten Frage an die Teilnehmenden .....	21
Abbildung 11: Outcome der fünften Frage an die Teilnehmenden .....	22

# 1 Einführung

Dieses Dokument ist Bestandteil des Arbeitspaketes 1.2, in welchem theoretische Grundlagen zu interorganisationaler Zusammenarbeit und Wissensmanagement erarbeitet werden. Zu letzteren liefert dieser Bericht einen grundlegenden Überblick. Zunächst werden ausgewählte, besonders projektrelevante Aspekte zum Thema Wissen beleuchtet (Kap. 2). Infolge wird die Brücke zum organisationalen Lernen und organisationalem Wissensmanagement geschlagen (Kap. 3). Abschließend werden die behandelten Aspekte in Zusammenhang mit den Zielen des Forschungsprojektes „Sicherheitskooperationen und Migration (SiKoMi) gesetzt (Kap. 4).

## 2 Wissen

Der Wissensbegriff lässt sich aus verschiedenen Perspektiven herleiten, z.B. aus psychologischer, philosophischer, pädagogischer, soziologischer oder ökologischer Sicht. Der klassische Ansatz von Wissen als Erkenntnisquelle von Wahrheit wird von unterschiedlichen Vorstellungen abgelöst, in denen es mehr um Wissen als Ressource eines Informations- oder Handlungsfeldes oder einer ökonomischen Wertschöpfung geht (Katenkamp 2011, 46).

Zunächst ist Wissen verarbeitete Information, die in unterschiedlichen Qualitäten existiert, konkurriert, angeboten und nachgefragt wird. Wenn Menschen lernen, ist der Erwerb von Wissen das Ziel. Dabei ist Wissen von seiner Nutzung zunächst unabhängig (man kann "wider besseren Wissens" handeln).

In Lernprozessen wird Wissen erworben und mit Wissen umgegangen, neue Erfahrungen und Informationen werden in kognitive Muster eingepflegt. Wissen an sich entsteht dann im Anschluss durch das Schließen logischer Zusammenhänge und systematischer Bezüge (Wendt 1998, 14).

Vor dem Wissen steht aber die „Idee“ von etwas (vgl. bspw. Platons Höhlengleichnis). Ideen können vielerlei Gestalt haben: Orientierung, Weltbild, Paradigma, Norm, Narrativ, *Belief* („*Belief-Systeme sind definiert als miteinander funktional verbundene Überzeugungen und Einstellungen.*“, [Bandelow 2009, S. 315]), ähnlich wie *frames* etc.

*„Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experience and information. It originates and it's applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms.“* (Davenport und Prusak 1998, 5).

Im Gegensatz zu Konzepten wie „Belief System“ oder dem vergleichbaren „frame“ bietet „Wissen“ den Vorteil, keine Annahmen bezüglich des inneren Zusammenhangs, der Kohärenz oder der Ganzheitlichkeit der Wirklichkeitsinterpretationen zu treffen. Dadurch lässt sich der analytische Zugang zu allen Formen von Deutungen und Deutungsprozessen offenhalten (Nullmeier 1993, 177ff.).

## 2.1 Legitimität des Wissens und Wissenshierarchien

*“In dem Maße, wie sich die Akzeptanz eines Wissens nicht mehr traditionalem Glauben an seine Legitimität verdankt, wie sich Wissen aus der Unbewußtheit einer als selbstverständlich erlebten Welt und Wirklichkeit lost, seinen impliziten Charakter verliert und die Möglichkeit von Wissens-Alternativen erkannt wird, ist eine rein kausale Erklärung inadäquat. Wissen wird variabel, ‘wählbar’.” (Wiesenthal 1995, 153).*

Wissensmärkte seien gegeben, wenn mehrere Wissens- bzw. Deutungsangebote in Konkurrenz um den Anspruch auf legitime Geltung konkurrieren (Nullmeier 1993, 186). Diese können in allen Arten von Öffentlichkeit existieren, seien es nun gesamtgesellschaftliche oder fachgebundene. Die den einzelnen Wissensangeboten in einem Wissensmarkt jeweilig zugesprochene Legitimität bestimmt die Wissenshierarchie. Legitimitätsgrenzen werden nicht einfach gebildet durch offensichtliche Experten-Laien-Unterschiede, sondern es können auch fachübergreifende Kämpfe um die “richtige” Lehre herrschen. Wissenshierarchien unterliegen Dynamiken, die durch Interpretationskämpfe um die besten Plätze evident werden. Die Wissensmarkt-Macht der Akteure ergibt sich unter anderem aus deren Macht- und Rechtsstellung, sowie aus den jeweiligen Zugriffsmöglichkeiten auf Interpretations- und Wissensressourcen, also den (organisatorischen, personellen, etc.) Mitteln zur Erzeugung von Wissen.

## 2.2 Zugänglichkeit von Wissen

Eine besondere Eigenschaft von Wissen ist die Zugänglichkeit. Zwei Dimensionen stechen bei der Zugänglichkeit von Wissen besonders hervor, die im Folgenden kurz vorgestellt werden, (a) die Explizitheit des Wissens und (b) die Exklusivität des Wissens. Betrachtet man beide Dimensionen zusammen, erhält man einen Eindruck der Zugänglichkeit eines bestimmten Wissens.

### 2.2.1 Explizitheit des Wissens

Die Explizitheit des Wissens beschreibt den Grad, zu dem Wissen ausdrückbar ist. Es wird zwischen implizitem Wissen (knowing-how) und explizitem Wissen (knowing-what) unterschieden.

Implizites (auch tazites) Wissen ist der teils unbewusste und nicht artikulierbare Teil des Wissens. Es ist Erfahrungswissen und wird als persönliche Erfahrung, Fähigkeit oder Intuition gespeichert. Damit ist es fest an Individuen gebunden und kann nicht vollständig weitergegeben werden (Wendt 1998, 40). Illustrative Beispiele sind auf individuell-sinnlicher Ebene etwa das

„Bauchgefühl“ oder Intuition, aber auch das Wissen darüber, wie man sich bewegt. Das „Warum“ ist häufig nicht oberflächlich ergründbar. Eine erfolgskritische Fähigkeit von Organisationen ist es, tacites Wissen zu akquirieren, zu transferieren, zu integrieren und für die Organisation nutzbar zu machen (Meier und Weller 2010, 8–9).

Explizites Wissen ist der bewusste und artikulierbare Teil des Wissens. Es lässt sich einfach dokumentieren, transportieren und gezielt einsetzen (Müller 2018, 15). Es ist, wie der sichtbare Teil des Eisbergs, der kleinere, aber offensichtlichere Teil von Wissen. Es lässt sich in Sprache, Systemen und Formeln speichern und direkt an der Realität überprüfen (Ackermann et al. 2018, 26; Wendt 1998, 41). In der folgenden Tabelle sind die Unterschiede expliziten und impliziten Wissens einander gegenübergestellt:

Explizites Wissen	Implizites Wissen
objektiv, rational, technisch	subjektiv, kognitiv, experimentell
strukturiert	persönlich
gesetzter Inhalt	kontextspezifischer Inhalt
kontextunabhängig	dynamisch
externalisiert	internalisiert
einfach dokumentierbar	schwierig dokumentierbar
einfach kodifizierbar	schwierig kodifizierbar
einfach teilbar	schwierig teilbar
einfach transferierbar, lehrbar, lernbar	Schwierig transferierbar, lehrbar, lernbar
	involviert viel menschliche Interpretation

Tabelle 1: Explizites vs. implizites Wissen (eigene Übersetzung; angepasst nach Virkus 2014)

## 2.2.2 Exklusivität des Wissens

Es ist kein Geheimnis, dass Wissen unterschiedliche Grade der Exklusivität annehmen kann. Manch ein Wissen gehört nur einer Person allein, oder einem bestimmten Personenkreis bzw. einer bestimmten Gruppe. Die Gründe hierfür können vielfältig sein (Geheimhaltung, Fachwissen, Komplexität, Desinteresse u.v.m.). Im Folgenden wird zwischen kollektivem und individuellem Wissen unterschieden. Diese basalen Unterscheidungen bilden die beiden Extrema dieser Dimension.

### 2.2.2.1 Kollektives Wissen

Rauter (2013) definiert kollektives Wissen wie folgt:

*„Kollektives Wissen kann erfasst werden als eine Mischung aus explizitem und implizitem Wissen, welches derart in ein Netz von Beziehungen eingebettet ist, dass es nicht in Einzelteile zerlegbar ist, welche imitiert oder erworben werden können. Kollektives Wissen einer Organisation ist aber auch die Fähigkeit, die Organisationsumwelt und deren Veränderungen wahrzunehmen und adäquat darauf zu reagieren. Allumfassend kann man auch von organisationalem Wissen als die Summe des für die Organisation relevanten individuellen und kollektiven Wissens der Mitarbeiter/innen sprechen, zu welchem auch das in den Strukturen und Prozessen verankerte Wissen gezählt wird.“ (Rauter 2013, 26)*

Cook und Brown sprechen in diesem Zusammenhang von einem „body of knowledge“, der von einer Gruppe gemeinsam besessen wird. Dieser Wissensbestand wird von keinem Individuum gänzlich besessen, aber die Gruppe nutzt ihn für Handlungen als Gruppe, wie ein Individuum sein eigenes Wissen für eigene Handlungen benutzt (Cook und Brown 1999, 386; siehe hierzu auch Kapitel 3.1).

Rauter arbeitet drei Aspekte heraus, die wichtig für die Bedeutung von Wissen in Unternehmen sind. Sie sieht Wissen erstens als Voraussetzung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und weist zweitens darauf hin, dass aufgrund begrenzter Kapazitäten eines Unternehmens immer zusätzlich auf externes Wissen zugegriffen werden müsse. Drittens könne externes Wissen umso besser adaptiert werden, je größer die eigene organisationale Wissensbasis sei (Rauter 2013, 23).

### 2.2.2.2 Individuelles Wissen

Als Gegenstück zum kollektiven Wissen ist das individuelle Wissen an ein Individuum gebunden und steht nur diesem zur Verfügung. Der entscheidende Prozess zur Wissensschaffung in einer Organisation besteht daher aus der Externalisierung, also Transformation von individuellem Wissen in kollektives Wissen (Reimann et al. 2018, 1539). Erst als externalisiertes Wissen kann es mit anderem Wissen kombiniert werden. Bevor es tatsächlich „gelebt“ werden kann, muss es von den einzelnen Organisationsmitgliedern wieder internalisiert werden.



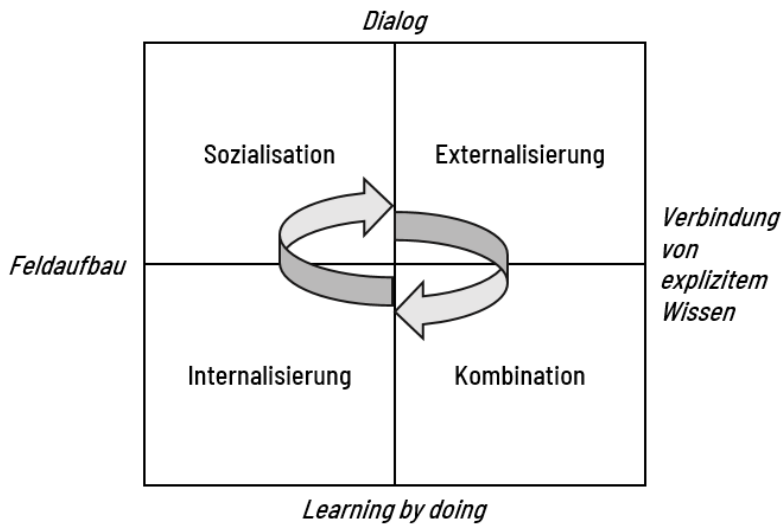


Abbildung 1: Wissensspirale (eigene Darstellung); Quelle: Nonaka und Takeuchi (1997, 84)

### 2.2.3 Implikation für das Projekt

Formt man aus den beiden soeben dargelegten basalen Dimensionen der Wissensformen eine Matrix (s. Abb. 2), wird deutlich, dass das im Rahmen von SiKoMi für das Wissensmanagement verarbeitete Material Teil des vierten Quadranten sein bzw. werden muss, also explizierbar und teilbar. Gegebenenfalls sind wichtige Aspekte für das Wissensmanagement noch (zu) sehr an Personen oder eine bestimmte Gruppe/Organisation gebunden, als dass sie sich bereits als transferabel erweisen. Die anzuwendenden Methoden der Forschung und Entwicklung im Projekt sollten das Wissen also zum einen, falls erforderlich, zunächst an die Oberfläche holen und es anschließend entsprechend ihres aktuellen Grades der Transferabilität entsprechend abstrahieren, um es für mögliche Anwender aus anderen zeitlichen und räumlichen Kontexten nutzbar zu machen.

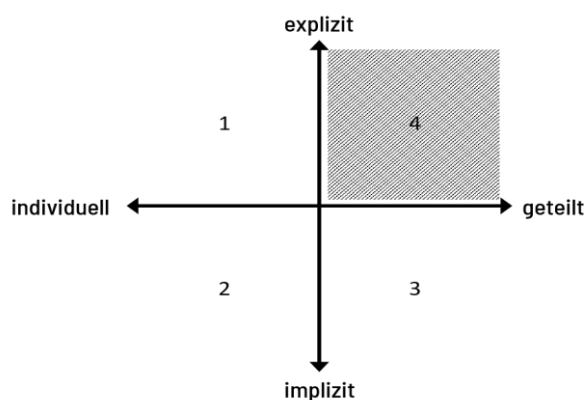


Abbildung 2: Zugänglichkeit von Wissen (eigene Darstellung)

## 3 Organisationen und Lernen

Die Verfüg- und Anwendbarkeit von Wissen (sowie dessen Aneignung) gilt häufig als Schlüsselkompetenz von Individuen und auch Kollektiven. Können Kollektivakteure, also wie auch immer organisierte Gruppen, einen Wissensbestand besitzen, der sich von dem der inkorporierten Individualakteure unterscheidet?

### 3.1 Organisationen als Akteure des Lernens

Nach Malek und Hilkermeier (2003, 80) ist

*„[organisationales Wissen] das, was an ‚Gewißheit‘ von den Organisationsmitgliedern über die relevante Wirklichkeit geteilt wird [...]. Es handelt sich um ‚intersubjektiv geteilte Wirklichkeitskonstruktionen‘ [...], die objektivierte Hypothesen der Organisationsmitglieder über organisationales Verhalten und deren Konsequenzen beinhalten“.*

„Intersubjektiv“ und „Wirklichkeitskonstruktionen“ sind besonders hervorzuheben. Organisationslernen ist Lernen, das über die Akkumulation individuellen Lernens hinausgeht. Individuell erworbenes Wissen muss von den Organisationsmitgliedern bewertet, geteilt und sodann in den Organisationskorporus normativer und kognitiver Überzeugungen integriert werden.

### 3.2 Veränderungs- und Verbesserungslernen

Oberflächlich betrachtet bevorzugt der Lernbegriff Veränderung gegenüber Nichtveränderung. Doch genauso, wie Lernen Veränderung zur Folge haben kann, ist es möglich, dass Lernen zu dem „Wissen“ führt, dass der zum Status Quo vorherrschende Zustand der bestmögliche ist. Daher geht es bisweilen an der Realität vorbei, wenn konstatiert wird, es sei nichts gelernt worden, da sich (äußerlich) nichts verändert habe. Schließlich hat sich die Gewissheit gefestigt, den gegenwärtig optimalen Zustand vorzufinden.

Voraussetzung für Lernen ist Intentionalität und Kognitivität. Sofern die Gleichung „Wandlungsprozess = Lernprozess“ gelten soll, bedingt dies seitens der Akteure intentionales Handeln. Wandel als nicht-intentionale Folge ist kein Lernprozess. Die intendierte Nicht-Wahl von möglichen Alternativen hingegeben kann Lernen sein. Begrifflich passt Lernen also nur dann, „wenn ein gewisser Grad der bewussten kriteriengesteuerten Veränderung der eigenen Überzeugungen das Handeln anleitet“ (Nullmeier 2003, 334).

Veränderungslernen kann nur unterscheiden, nicht werten, und sieht somit auch keine „good practices“ sondern nur „(other) practices“. Dies leistet jedoch das Verbesserungslernen, indem das Gelernte kriteriengeleitet evaluiert wird, etwa anhand von Kriterien wie Zielerreichungsgrad (Effektivität) oder Kosten-Nutzen-Verhältnis (Effizienz). SiKoMi fokussiert vor allem das „Verbesserungslernen“.

## 4 Wissenstransfer in und zwischen Organisationen durch Communities of Practice

In der Flüchtlingslage 2015/16 haben verschiedene Akteure diverser Hintergründe zusammengearbeitet und hierbei ein vielfältiges Erfahrungswissen aufgebaut. Auch sind vielfältige informelle Schnittstellen zwischen den Organisationen entstanden. Dies macht die Entstehungen von sogenannten „Communities of Practice“ wahrscheinlich, in denen Wissenstransfer möglich wird. Auf beide Aspekte wird im Folgenden eingegangen.

### 4.1 Communities of Practice

*„1. Communities of Practice (CoP) sind Gruppen von Personen, die Interesse oder Leidenschaft für eine Tätigkeit (Praxis) teilen und durch regelmäßige Interaktion lernen, diese Tätigkeit besser auszuführen.*

*2. Der Einzelne nimmt nur so lange teil, wie es ihm bzgl. der Erreichung seiner Arbeitsziele (die mit Geschäftszielen in Bezug stehen) und Interessen etwas nützt. Die Motivation des Einzelnen basiert auf seinem persönlichen Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Die CoP besteht solange, wie das gemeinsame Wissensgebiet für die Mitglieder von Bedeutung ist (bei einer Arbeitsgruppe wird im Gegensatz in der Regel Start- und Endtermin festgelegt).“ (D-A-CH-Wissensmanagement Glossar zusammengefasst; zit. n. Dücker und Nitschke 2014, 162).*

Communities of Practice sind heterogene Gruppen mit gemeinsamen Interessen und/oder Handlungsfeldern, in denen Wissenstransfer durch interorganisational geteiltes Praxiswissen stattfinden kann. In diesen Communities ist Wissen nicht notwendigerweise der Besitz einer Organisation, sondern entsteht durch organisationsübergreifende Praktiken wie Reflexion, Analyse und Dialog des Erfahrungswissens (Brown und Duguid 1991; Wenger 1998). Erfolgreiches interorganisationales Wissensmanagement geht über die Akkumulation organisationalen Wissens hinaus, indem ein interorganisationaler Korpus normativer und kognitiver Überzeugungen entsteht (shared belief system, vgl. Busch und Lorenz 2010; Bierhals 2008). Dennoch zeigt sich in entsprechenden Studien auch, dass bezüglich Formen der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit im Hinblick auf die erfolgreiche Umsetzung interorganisationaler Kooperationen noch deutliche Optimierungspotenziale bestehen (Gesemann und Roth 2016; Kapucu 2006; Lauche 2008; Schumann et al. 2010; Speth und Becker 2016).

Das Projekt SiKoMi will Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS), Hilfsorganisationen, Kommunen und private Akteur-/innen bei organisationsübergreifenden

Lern- und Austauschprozessen unterstützen, indem es auf Basis der Erfahrungen und des Wissens von Endanwender/-innen entsprechende Ansätze nachhaltiger Qualifizierung für alle Beteiligten sowie eines interorganisationalen Wissensmanagements schafft. Wenngleich Herausforderungen, beispielsweise in Form von Verslossenheit oder Vorbehalten der Akteur/innen zu sehen sind, handelt es sich um eine innovative Chance, interorganisationale Zusammenarbeit mithilfe der Schaffung und Installation von Strukturen für „Communities of Practice“ zu fördern.

In einer Community of Practice nehmen die verschiedenen Mitglieder unterschiedliche Rollen ein. Wenger (1998) definiert folgende Rollen innerhalb einer Community of Practice:

- **Koordinator:** Organisiert Veranstaltungen und verbindet Community-Mitglieder
- **Kerngruppe/Kernmitglied:** Kleine Gruppe und Individuen, die aktiv partizipieren, Themen identifizieren und an Community-Projekten teilnehmen. Sie bringen die Community auf dem Weg ihrer Lern-Agenda voran
- **Aktive Gruppe:** Nimmt regelmäßig an Aktivitäten teil, aber weniger intensiv als die Kerngruppe bzw. die Kernmitglieder
- **Periphere Mitglieder:** Nehmen kaum an den Aktivitäten der Gruppe teil
- **Außenstehende:** Nicht Teil der Community. Für die Community ist es wichtig, eine klare Abgrenzung zwischen Community-Mitgliedern und Außenstehenden zu definieren (zit.n. Dückert und Nitschke 2014, S. 164–165).

Grafisch zusammengefasst basiert eine Community of Practice auf folgenden Elementen:

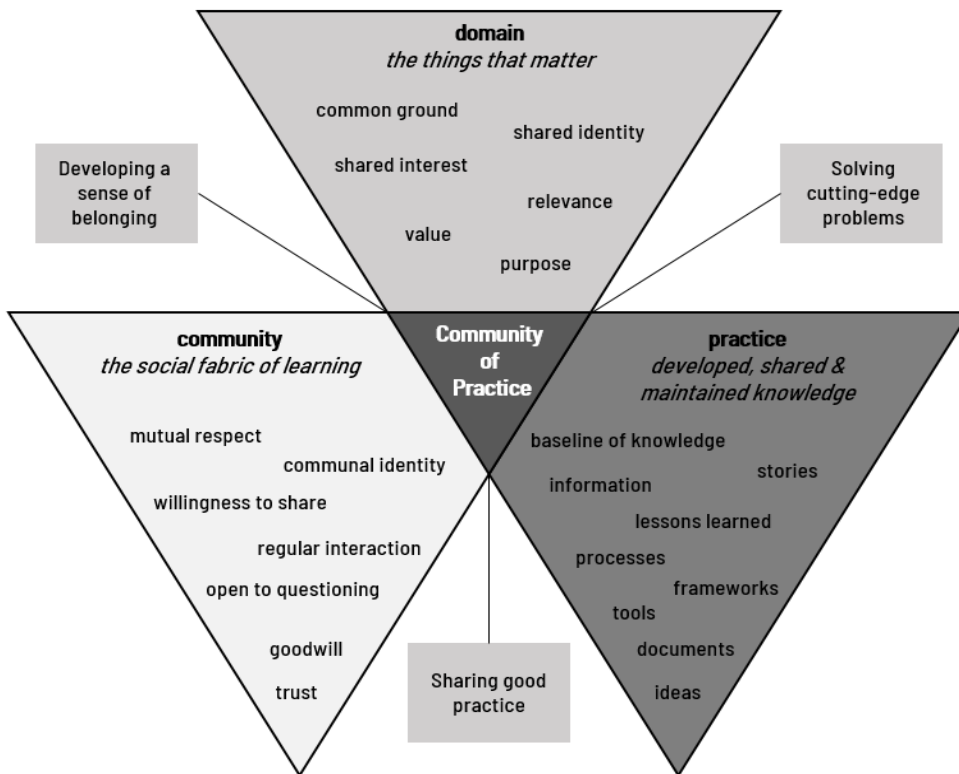


Abbildung 3: Elemente einer Community of Practice (eigene Darstellung), zit. n. Dückert und Nitschke (2014, 163).

## 4.2 Wissenstransfer

*„Ein Wissenstransfer beinhaltet die gezielte Übertragung von Kenntnissen und Fähigkeiten zwischen zwei Transferpartnern. Dies setzt neben der Übermittlung von Informationen durch den abgebenden Transferpartner (Sender) die Integration der transferierten Informationen in die individuelle Wissensbasis des aufnehmenden Transferpartners (Empfänger) in der Weise voraus, dass der Empfänger nach erfolgreichem Transfer über ähnliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt wie der Sender.“ (Müller 2018, 27).*

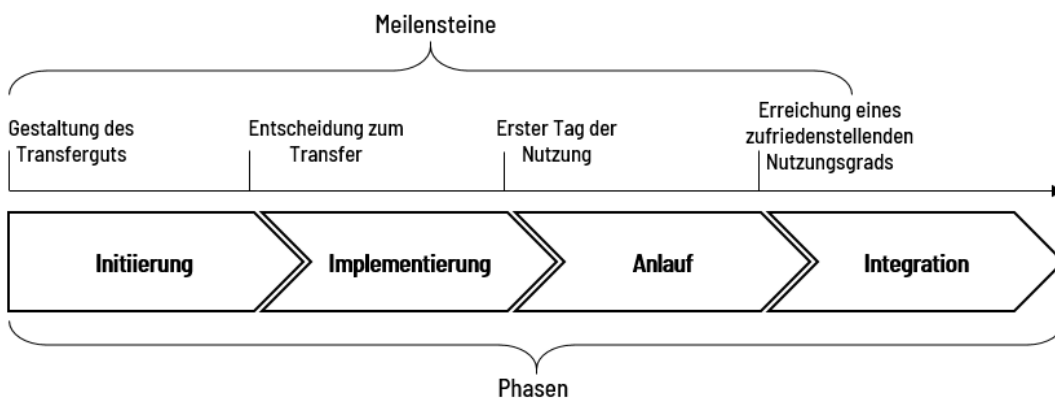


Abbildung 4: Phasen des Wissenstransfers nach Szulanski (eigene Darstellung); Quelle: Müller (2018, 28)

Szulanski unterteilt den Wissenstransfer zwischen Sender und Empfänger in vier Phasen. Als erstes muss ein Wissensbedarf und eine entsprechende Wissensquelle vorhanden sein, auf dessen Basis das Wissen gestaltet und der Transfer vorbereitet wird. Anschließend findet der eigentliche Transfer statt. In der dritten Phase wendet der Empfänger das Wissen zum ersten Mal an. Ist dies erfolgreich, wird es im letzten Schritt durch wiederholte Anwendung verfestigt und in den eigenen Wissensbestand integriert (Müller 2018, 28f). Der von Szulanski skizzierte Wissenstransfer verläuft in der Praxis in den allermeisten Fällen wohl eher wechselseitig, wengleich häufig asymmetrisch.

Tabelle 2: Beispiele zur Transferierbarkeit unterschiedlicher Wissensarten (eigene Darstellung); Quelle: Thiel (2002, 23)

	Transferierbares Wissen	Nicht transferierbares Wissen
Explizites Wissen	Wissen über die Produkte eines Unternehmens	----- (Explizites Wissen ist per definitionem transferierbar)
Implizites Wissen	Wissen eines/r Weinkenner/-in über den Geschmack des Weins	Eigenschaften der charismatischen Führungsperson
Artikulierbar	Wissen über das belgische Steuerrecht	Kernkompetenzen eines Unternehmens
Nicht artikulierbar	Handwerkliches Können (z.B. das Einschlagen eines Nagels)	Intuitives Wissen

Die Transferierbarkeit von Wissen als Ressource spielt eine große Rolle. Während explizites Wissen generell gut transferierbar ist, ist dies bei implizitem Wissen nur zu einem gewissen Teil der Fall. Die Artikulierbarkeit hat des Wissens hat demnach großen Einfluss auf die Transferierbarkeit, es kann aber auch durch andere Wege wie beispielsweise Nachahmung übertragen werden. Dabei ist die Übertragung nie vollständig, weder auf Mikroebene zwischen zwei Individuen, noch bei dem Transfer kollektiven Wissens einer Gruppe (Rauter 2013, 28).

Ein wichtiger Faktor für Organisationen ist der Wissensverlust bei Mitarbeiter/-innenwechsell. Gerade wertvolles Erfahrungswissen (implizites Wissen) geht dabei immer verloren. Zusätzlich wird ein Teil des dokumentierten (expliziten) Wissen nutzlos, da nicht mehr bekannt ist, wie seine Ablage organisiert ist und wofür es angewendet wird. Ein/e Nachfolger/-in muss die entstandene Wissenslücke erst schließen, was viel Zeit benötigt und Kosten verursacht (Ackermann et al. 2018, 29). Erste Gespräche zeigen die besondere Relevanz dieses Aspektes für SiKoMi.

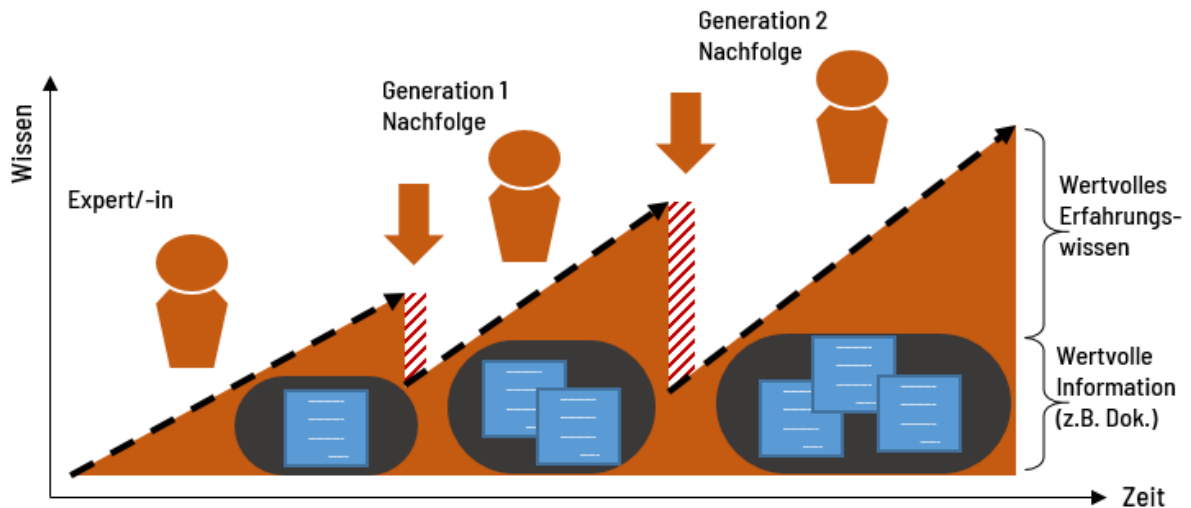


Abbildung 5: Wissenszunahme und Wissenslücke im Zuge von Ablösung von Experten (eigene Darstellung); Quelle: Ackermann et al. (2018, 29)



### 4.3 Wissenstransfer mittels Technologie

Die im Projekt SiKoMi gewählte Variante des Wissenstransfers durch Wissensmanagement-Instrumente der technologischen Infrastruktur. Diese sind beispielsweise Wikis oder Weblogs. Es empfiehlt sich eine Kombination mit kommunikationsbezogenen Instrumenten (etwa Storytelling) und/oder Gaming-Ansätzen.

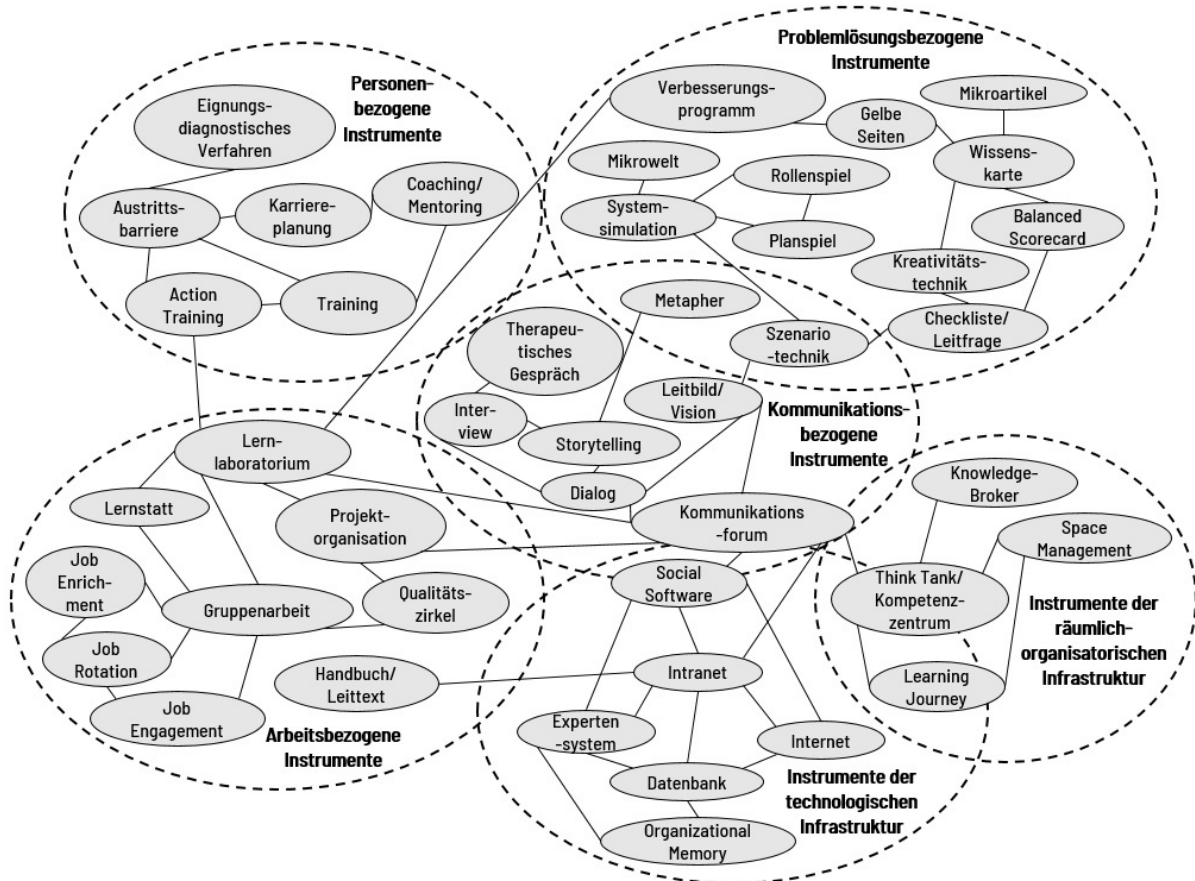


Abbildung 6: Instrumente des Wissensmanagements (eigene Darstellung); Quelle: Müller (2018, 24)

## 5 Fazit

Organisationsübergreifendes Wissensmanagement zu gestalten bedeutet zunächst, sich Gedanken über die Arten und Zugänglichkeiten des Wissens zu machen. Ein organisationsübergreifendes Wissensmanagement benötigt (mehr noch als ein organisationsinternes Wissensmanagement) explizites Wissen. Außerdem sollte ein integrativer Aufbau den jeweiligen Bedürfnissen der Partner/-innen in der Community of Practice gerecht werden. Mittels Instrumenten der technologischen Infrastruktur, so die Festlegung der SiKoMi-Partner/-innen soll ein Wissenstransfer in zeitgemäßem Gewand ermöglicht werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- Ackermann, Benno; Krancher, Oliver; North, Klaus; Schildknecht, Katrin; Schorta, Silvia (2018): Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund - Methodik - Fallbeispiele. 1. Auflage 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bandelow, Nils C. (2009): Politisches Lernen. Begriffe und Ansätze im Vergleich. In: Klaus Schubert und Nils C. Bandelow (Hg.): Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0. 2., vollständig überarb. und erw. Aufl. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Politikwissenschaft), S. 313–347.
- Bierhals, Reimer (2008): Führung mit geteilten mentalen Modellen. In: Cornelius Buerschaper und Susanne Starke (Hg.): Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen. Frankfurt am Main: Verl. für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten), S. 86–109.
- Brown, John S.; Duguid, Paul (1991): Organizational Learning and Communities-of-Practice. Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. In: *Organization Science*(2), S. 40–57.
- Busch, Michael; Lorenz, Marcus (2010): Shared Mental Models. Ein integratives Konzept zur Erklärung von Kooperationskompetenz in Netzwerken. In: Michael Stephan, Wolfgang Kerber, Tim Kessler und Michael Lingenfelder (Hg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung. 1. Aufl. (Gabler Research : Strategisches Kompetenz-Management).
- Cook, Scott D. N.; Brown, John S. (1999): Bridging epistemologies. The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. In: *Organization Science*(10), S. 381–400.
- Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (1998): Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Dückert, Simon; Nitschke, Marc (2014): Mehrwert schaffen durch interorganisationale Wissensgemeinschaften. In: Richard Pircher (Hg.): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 2., aktualisierte Aufl. Erlangen: Publicis, S. 161–171.
- Gesemann, Frank; Roth, Roland (2016): Bürgerschaftliches Engagement in der kommunalen Flüchtlings- und Integrationspolitik. Ergebnisse einer Umfrage bei Städten, Landkreisen und Gemeinden. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland, 12/2016). URL: [https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDFDokumente/newsletter\\_beitraege/3\\_2016/nbb\\_bbeitrag\\_gesemann\\_roth\\_161004.pdf](https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de/fileadmin/Inhalte/PDFDokumente/newsletter_beitraege/3_2016/nbb_bbeitrag_gesemann_roth_161004.pdf), (zuletzt geprüft am 16.09.2021).
- Kapucu, Naim (2006): Interagency Communication Networks During Emergencies. Boundary Spanners in Multiagency Coordination. In: *The American Review of Public Administration* 36 (2), S. 207–225.
- Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Zugl.: Dortmund, Technische Universität, Dissertation, 2010. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung).
- Lauche, Kristina (2008): Neue Formen der Zusammenarbeit. In: Petra Badke-Schaub, Gesine Hofinger und Kristina Lauche (Hg.): *Human Factors*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 191–203.
- Malek, Tanja; Hilkermeier, Lena (2003): Überlegungen zur Bedeutung organisationaler Lernansätze in der und für die Politikwissenschaft. In: Matthias Leonhard Maier, Frank Nullmeier, Tanja Pritzlaff und Achim Wiesner (Hg.): *Politik als Lernprozess*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 78–97.
- Meier, Matthias; Weller, Ingo (2010): Wissensmanagement und unternehmensinterner Wissenstransfer. Berlin: Freie Universität, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft (School of Business & Economics Discussion Paper Management, 2010/16).

- Müller, Johannes C. (2018): Wissenstransfer in Einsatzorganisationen. Dissertation (Wissen, Innovationen und Prozesse). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Frankfurt / New York.
- Nullmeier, Frank (1993): Wissen und Policy-Forschung. Wissenspolitologie und rhetorisch-dialektisches Handlungsmodell. In: Adrienne Héritier (Hg.): Policy-Analyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 175–196.
- Nullmeier, Frank (2003): Zur Normativität des Lernbegriffs. In: Matthias Leonhard Maier, Frank Nullmeier, Tanja Pritzlaff und Achim Wiesner (Hg.): Politik als Lernprozess. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 329–342.
- Rauter, Romana (2013): Interorganisationaler Wissenstransfer. Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU. Zugl.: Graz, Karl-Franzens-Univ., Disertation, 2011. Wiesbaden: Springer Gabler Research.
- Reinmann, Gabi; Mandl, Heinz; Niedermeier, Sandra (2018): Wissensmanagement und Weiterbildung. In: Rudolf Tippelt und Aiga von Hippel (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Living reference work, continuously updated edition. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Sozialwissenschaften), S. 1533–1552.
- Schumann, Sandy; Mähler, Mareike; Strohschneider, Stefan (2010): Die machen ihren eigenen Stiefel. Interorganisationale Zusammenarbeit von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben. In: *Polizei & Wissenschaft*(3), S. 41–49.
- Speth, Rudolf; Becker, Elke (2016): Zivilgesellschaftliche Akteure und die Betreuung geflüchteter Menschen in deutschen Kommunen. Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft (Opuscula, 92). URL: <https://d-nb.info/1106414225/34> (zuletzt geprüft am 16.09.2021).

- Thiel, Michael (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Zugl.: München, Universität, Dissertation, 2002 u.d.T.: Thiel, Michael: Organisation und Implementierung des Wissenstransfers. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaft Markt- und Unternehmensentwicklung).
- Virkus, Sirje (2014): Key Concepts in Information and Knowledge Management. Institute of Information Studies, Tallinn University. URL: [https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Key\\_Concepts\\_of\\_IKM/tacit\\_and\\_explicit\\_knowledge.html](https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Key_Concepts_of_IKM/tacit_and_explicit_knowledge.html) (zuletzt geprüft am 14.10.2019).
- Wendt, Wolf Rainer (1998): Soziales Wissensmanagement. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Edition Social Management, Teil 12).
- Wenger, Etienne (1998): Communities of Practice: Cambridge University Press.
- Wiesenthal, Helmut (1995): Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24 (2), S. 137-155.

## 7 Anlagen: Foto-Dokumentation der Workshopergebnisse

Die folgenden Abbildungen (Abb. 7 bis Abb. 11) zeigen die Outcomes der Teilnehmenden des Kick-Off-Treffens von SiKoMi am 29.10.2018 in Wuppertal.

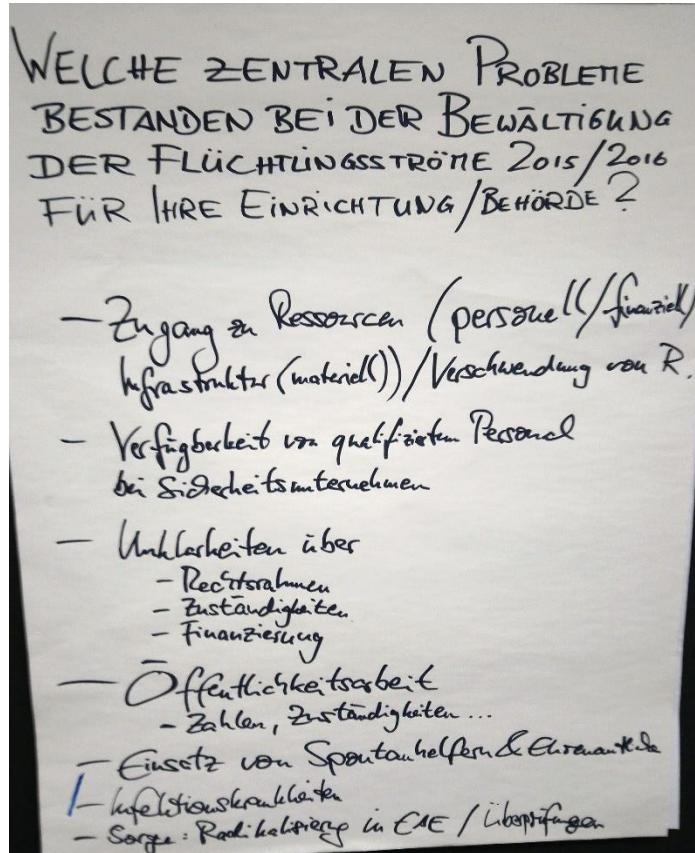


Abbildung 7: Outcome der ersten Frage an die Teilnehmenden

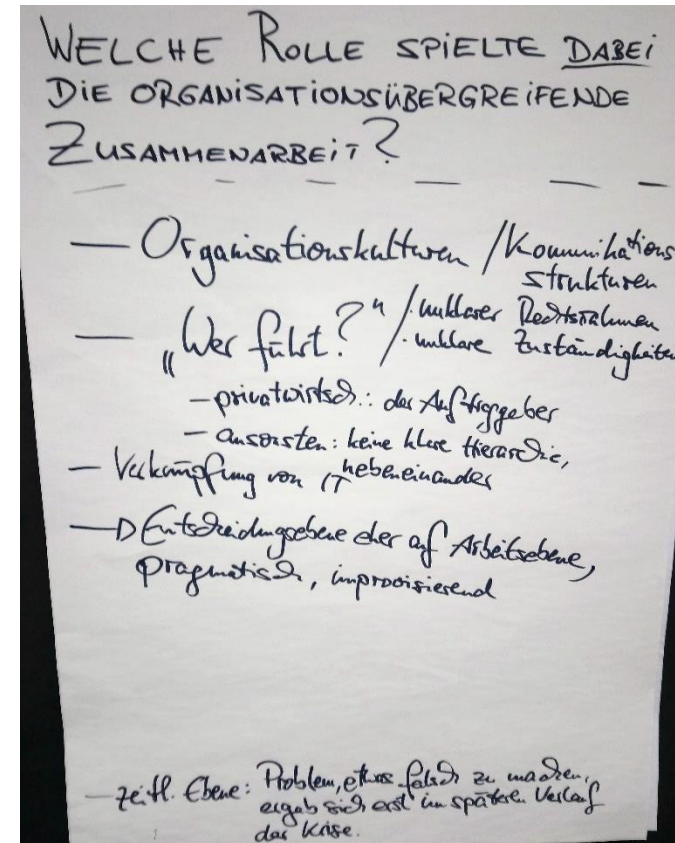


Abbildung 8: Outcome der zweiten Frage an die Teilnehmenden

## ORGANISATIONSÜBERGREIFENDES WISSENSMANAGEMENT

WELCHE LEHREN HABEN SIE DARAUSS GEZOGEN, UM SICH FÜR KÜNFTIGE KRISEN ZU WAPPEN?

- Entwicklung von Auditierungsmodulen
- Handbücher für die Auftragsvergabe
- Vereinheitlichung des Sprachgebrauchs
- Personalaufwands / Kapazitätsaufbau materiell
- Sensibilisierung, interkult. Kompetenz
- Überarbeitung von Krisenmanagementplänen

kein Geld mehr da

Abbildung 9: Outcome der dritten Frage an die Teilnehmenden

WELCHE ORGANISATIONS-ÜBERGREIFENDEN MAßNAHMEN KÖNNEN DAS NETZWERK FÜR ZUKÜNFTIGE KRISEN HANDLUNGSFÄHIG MACHEN?

---

- IT-Systeme zusammenfassen
- Handbuch: Wie geht EAE?
- gesetzl. die Mindeststandards bei Auftragsvergabe...
- Erstellung einer Wissensplattform  
- personalunabhängig
- Koordination von Ehrenamtliche & Spontanhelfern
- interministerielle Abs. dauerhaft einrichten
- Übersicht über Aufgaben, Fertigkeiten & Grenzen der jeweiligen Akteure

Abbildung 10: Outcome der vierten Frage an die Teilnehmenden



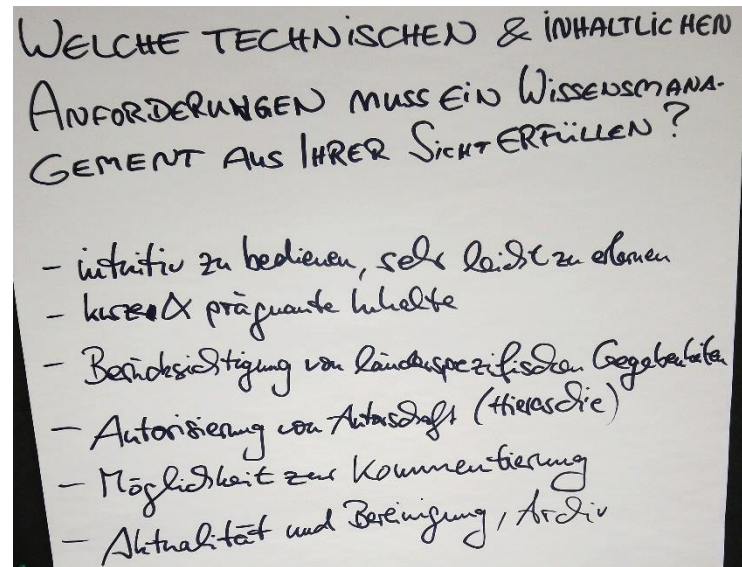


Abbildung 11: Outcome der fünften Frage an die Teilnehmenden