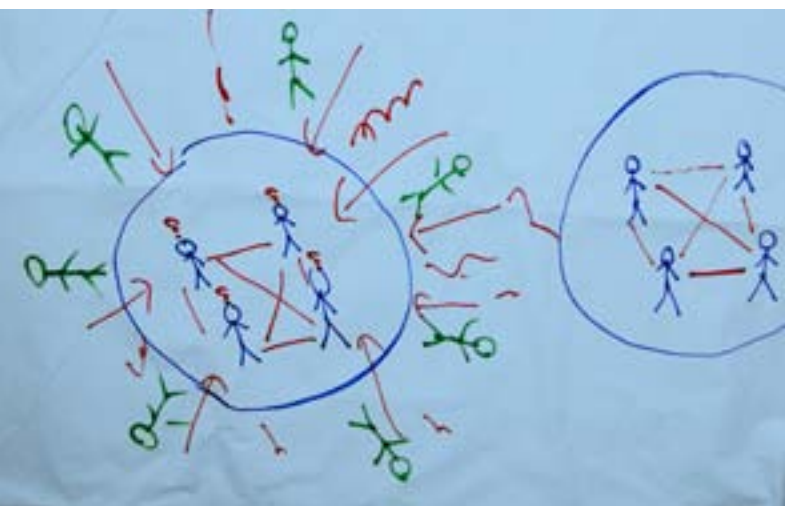
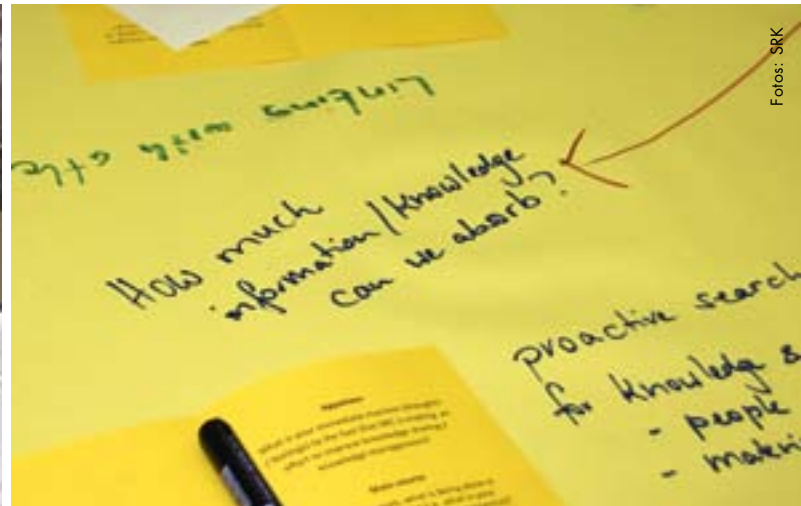


Konzept Wissensmanagement der Geschäftsstelle SRK



Oktober 2011

**Schweizerisches Rotes Kreuz
Rainmattstrasse 10 / Postfach
CH-3001 Bern
Telefon 031 387 71 11**

www.redcross.ch

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Definition von Wissen und Wissensmanagement	1
1.3 Zweck und Geltungsbereich des Konzepts	2
2. Wissensmanagement in der GS SRK und damit verbundene Herausforderungen	2
2.1 Wissen als wichtige Ressource in der GS SRK anerkannt	2
2.2 Wissensmanagement als Interaktion der Departemente in ihren Netzwerken	2
2.3 Wissensmanagement als Arbeitserleichterung	3
3. Ziele des Wissensmanagements in der GS SRK	3
4. Schwerpunkte in der Umsetzung des Konzepts Wissensmanagement	3
4.1 Pflege einer Kultur des Lernens, lösungsorientierte Arbeit und Strategieentwicklung	4
4.2 Kommunikation	4
4.3 Ansätze und Methoden der Zusammenarbeit	4
4.4 Personalmanagement	5
4.5 Dokumentenmanagement	5
5. Ressourcen	5
5.1 Personelle Ressourcen	5
5.2 Finanzielle Ressourcen	6
6. Risikoeinschätzung	6

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Wissensmanagement wird heutzutage sowohl in profitorientierten Geschäftsbereichen als auch bei Non-Profit-Organisationen ein wichtiger Stellenwert zugesprochen. Dies gilt auch für das Schweizerische Rote Kreuz (SRK), das sein Bekenntnis zu aktivem Wissensmanagement in seiner Strategie festhält.

Wissensmanagement (WM) ist im SRK kein neues Phänomen. Seit Jahren wird es auf verschiedensten Ebenen thematisiert und umgesetzt. Gegenwärtig laufen starke Bestrebungen, Wissensmanagementprozesse zu systematisieren sowie für Mitarbeitende aller Stufen und Departemente einen verbindlichen Orientierungsrahmen zu erstellen.

Die Departemente der Geschäftsstelle des SRK (GS SRK) haben aufgrund ihrer spezifischen Funktionen unterschiedliche Strukturen und Arbeitsweisen. Aus der Perspektive des Wissensmanagements treten jedoch auch viele Gemeinsamkeiten und Verbindungen der Departemente untereinander in den Vordergrund. Das vorliegende Konzept baut auf diesen Gemeinsamkeiten und der internen Netzwerkstruktur der GS SRK auf.

1.2 Definition von Wissen und Wissensmanagement

Im Fokus des SRK Wissensmanagements stehen einerseits fachliches Wissen zu relevanten Themen und andererseits Wissen um betriebliche und projektbezogene Prozesse. Von grosser Bedeutung ist ausserdem das Wissen um die Organisationskultur und um SRK Strategien sowie um deren gezielte Umsetzung im Sinne der Gesamtorganisation.

Wissensmanagement trägt zum umfassenden Qualitätsmanagement in der Geschäftsstelle des SRK bei. Es handelt sich um eine bewusste Strategie, die darauf abzielt, das richtige Wissen den richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Es trägt zum bestmöglichen Umgang mit Wissen in der alltäglichen Projekt-, Konzept- und Führungsarbeit der GS SRK bei und fördert den Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen¹. Somit ist Wissensmanagement ein integraler Bestandteil sämtlicher Tätigkeiten in der GS SRK.

Wissensmanagement ist insbesondere bei Fragen, Problemen und Situationen gefordert, bei welchen es eines kreativen Denkprozesses mehrerer beteiligter Parteien bedarf, um sinnvolle Antworten, Lösungen und Handlungsstrategien zu definieren. Für die systematische Förderung von Wissensaustausch und -weiterentwicklung müssen Plattformen für Kommunikation und Inter-aktion geschaffen werden. Auf diesen wird in Lernprozessen eine stetige Anpassung an neue Bedingungen und Herausforderungen und - wo notwendig - die Veränderungen von eingespielten Praktiken vollzogen.

Wissensmanagement dient als Wegweiser für die Weiterentwicklung der GS SRK als lernende Organisation. Eine lernende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass auf mehreren Ebenen (beim Individuum, in Gruppen/Teams, zwischen organisatorischen Einheiten, auf operationeller und strategischer Ebene) ständige Lernprozesse stattfinden. Diese ermöglichen die Reflexion der eigenen Praxis aufgrund von laufend neuen Erfahrungen und Veränderungen im Umfeld² sowie die Erarbeitung neuer Grundlagen. In diesem Sinne ist Wissensmanagement eng verbunden mit Change Management³.

¹ DEZA Wissensmanagement Glossar (siehe www.deza.admin.ch)

² Bruce Britton: The Learning NGO (siehe <http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis-Paper-3-Organisational-Learning-in-NGOs.pdf>)

³ Das Bekenntnis zu Veränderung / Innovation ist in den Förderschwerpunkten der Strategie SRK festgehalten.

1.3 Zweck und Geltungsbereich des Konzepts

Das Konzept Wissensmanagement der Geschäftsstelle des SRK wurde gemeinsam von der Stabsstelle Grundlagen & Entwicklung des Departements Internationale Zusammenarbeit und der Abteilung Grundlagen & Entwicklung des Departements Gesundheit & Integration erarbeitet.

Das Konzept steht im Einklang mit übergeordneten Strategien des SRK. Zentrale Grundsteine für Wissensmanagement sind in der Strategie 012 angelegt (Bekenntnis zu einer wertschätzenden Mitarbeitendenkultur sowie zur Pflege einer offenen, fairen Informationspolitik und Kommunikation). Es versteht sich komplementär zu bestehenden Konzepten bezüglich der Kerngeschäftsfelder und Kernkompetenzen der Departemente.

Das Konzept dient intern als verbindlicher Referenzrahmen für die Tätigkeiten der Geschäftsstelle des SRK und bildet zudem die Grundlage für die Darstellung des Wissensmanagementverständnisses des SRK, sowohl gegenüber einer interessierten Öffentlichkeit als auch Geberorganisationen.

2. Wissensmanagement in der GS SRK und damit verbundene Herausforderungen

2.1 Wissen als wichtige Ressource in der GS SRK anerkannt

In der Geschäftsstelle des SRK wird das Wissen der Mitarbeitenden aller Ebenen als eine zentrale Ressource im Arbeitsalltag anerkannt. Somit verdienen Mitarbeitende als WissensträgerInnen explizite Anerkennung, was den humanitären Werten des SRK entspricht⁴. Ein sorgfältiger und kreativer Umgang mit Wissen ist Voraussetzung für permanent ablaufende Lern- und Veränderungsprozesse, denen das individuelle Lernen der Mitarbeitenden zu Grunde liegt.

Damit Wissen sich optimal weiterentwickeln kann, ist eine Kultur des Lernens unabdingbar. Lernprozesse tragen nicht nur dazu bei, dass sich die Arbeit der GS SRK dem sich wandelnden Umfeld entsprechend verändert, sondern auch dazu, die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Dies wiederum leistet einen Beitrag zur erhöhten Wirtschaftlichkeit der GS SRK.

2.2 Wissensmanagement als Interaktion der Departemente in ihren Netzwerken

Kommunikation und Wissensaustausch sind Kernbestandteile eines wirkungsvollen Wissensmanagements. Die Zugänglichkeit von Wissen, die Schaffung und Pflege von Kommunikations- und Interaktionsplattformen, Informationstransparenz, die Wertschätzung von bewährten Praktiken sowie die Weiterentwicklung und damit einhergehende Veränderungen sind wichtige Elemente.

Die verschiedenen Departemente der Geschäftsstelle des SRK gestalten die Interaktion in ihren internen und externen Netzwerken ihren Bedürfnissen entsprechend optimal aus. Dabei werden strategische Allianzen aufgebaut und ein gezielter Austausch mit relevanten Akteuren sichergestellt.

⁴ SRK: Strategie 012, Förderschwerpunkte 2008-2012

Innerhalb dieser Netzwerke liegt die Verantwortung für das Lernen der Gesamtorganisation bei allen involvierten Mitarbeitenden. Diese Lernprozesse werden von spezifischen Organisationseinheiten oder einzelnen Mitarbeitenden unterstützt und angeregt (z.B. Abteilung / Stabsstelle Grundlagen & Entwicklung oder thematische Fokuspersonen).

2.3 Wissensmanagement als Arbeitserleichterung

Trotz der Anerkennung von Wissensmanagement in der GS SRK als wichtige Betriebsressource stellt die Umsetzung aufgrund der hohen Auslastung der Mitarbeitenden oft eine Herausforderung dar. Kreative Lern- und Veränderungsprozesse bedingen ein gewisses Mindestmass an flexibel einsetzbarem zeitlichem und mentalem Freiraum sowie genügend personelle Ressourcen. In der Entwicklungs- und Einführungsphase gilt es zusätzliche Energie aufzuwenden, welche mittelfristig zu einer Entlastung führen wird.

Damit dies gelingen kann, muss nicht nur Freiraum zur Verfügung stehen. Die Mitarbeitenden sollten Lernprozessen und damit verbundenen Veränderungen auch positiv gegenüberstehen. Ermöglicht wird dies nicht zuletzt mit Massnahmen des Wissensmanagements, welche die Arbeit unmittelbar erleichtern sowie aufgrund einer proaktiven, vom (Top-)Management der Organisation vorgelebten Kultur des Lernens. Dem Wissensmanagement muss mit allen Konsequenzen derselbe Stellenwert beigemessen werden wie dem operativen Geschäft.

3. Ziele des Wissensmanagements in der GS SRK

Das Oberziel des Wissensmanagements in der Geschäftsstelle des SRK ist die Optimierung der Qualität von Prozessen und Ergebnissen und damit die Weiterentwicklung der Organisation. Teilziele des Wissensmanagements sind die folgenden:

- Sicherstellung von Erhalt, Weiterentwicklung und Weitergabe von Wissen in der Organisation, auch bei Abgang von Mitarbeitenden
- Erhöhte Effizienz durch die Schaffung von Synergien, Optimierung von Prozessabläufen und Vermeidung von Doppelspurigkeiten
- Verbesserte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Departementen und gegenseitige Abstimmung programmatischer Ausrichtung
- Erhöhte Handlungsfähigkeit der Organisation in Bezug auf die Erreichung übergeordneter Ziele

4. Schwerpunkte für die Umsetzung des Konzepts Wissensmanagement

Wissensmanagement wird in der Geschäftsstelle des SRK mit Hilfe von departmentsspezifischen Umsetzungsplänen gesteuert und umgesetzt. In diesen werden festgelegte Aktivitäten mit entsprechenden Verantwortlichkeiten, Zeitbudgets und finanziellen Mitteln ausgestattet. Die geplanten Aktivitäten sind eng mit den Abläufen der jeweiligen Kernprozesse verknüpft.

Die Umsetzungspläne berücksichtigen die interne Vernetzung zwischen den Departementen Gesundheit und Integration (GI) und Internationale Zusammenarbeit (IZ) untereinander sowie mit den Direktionsdiensten und internen Dienstleistungsdepartementen. Zudem werden externe Verbindungen zwischen der Geschäftsstelle des SRK und den Kantonalverbänden strategisch genutzt.

4.1 Pflege einer Kultur des Lernens, lösungsorientierte Arbeit und Strategieentwicklung

Das Lernen der Mitarbeitenden aller Stufen basiert auf der Orientierung an gemeinsamen Werten, Zielen und Praktiken sowie dem gegenseitigen Vertrauen. Das gemeinschaftliche Lernen zielt auf die Identifikation von Verbesserungen und neuen Möglichkeiten ab (lösungsorientiertes Management). Die Mitarbeitenden überprüfen die Qualität der Arbeit und definieren eigenverantwortlich den Bedarf an Veränderung. Die Weiterentwicklung von Wissen in der gemeinsamen Reflexion der Mitarbeitenden wird durch die Anwendung angepasster Zusammenarbeitsmethoden unterstützt.

Die Geschäftsstelle des SRK pflegt aktiv eine Kultur des Lernens. Um Lernen zu ermöglichen, bestehen verschiedenste Plattformen für Wissensaustausch und –weiterentwicklung. Zudem werden Lernerfolge an geeigneter Stelle dokumentiert, publiziert und zugänglich gemacht.

Permanentes Monitoring und periodische Evaluationen werden in der GS SRK mit der strategischen Führung innerhalb der Departemente gekoppelt. Dabei beeinflussen Erkenntnisse aus der umsetzungsorientierten Arbeit die Definition der Strategien und Konzepte, welche für die strategische Steuerung des Tagesgeschäftes zentral sind.

4.2 Kommunikation

Kommunikation ist die Grundlage für die Vermittlung, den Austausch und die Weiterentwicklung von Wissen. Mit Hilfe adäquater Kommunikationsmittel⁵ treten die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des SRK miteinander in Kontakt, um gemeinsam Lösungen und sinnvolle Handlungsstrategien zu definieren. Die Kommunikation geht jedoch über die Grenzen der Geschäftsstelle des SRK hinaus und umfasst Partner innerhalb der SRK Gruppe und Organisationen in strategischen Kooperationsbeziehungen. Die Departemente der GS SRK stellen für die Kommunikation und den damit einhergehenden Wissensaustausch gezielt geeignete Plattformen zur Verfügung (interne Thementage, öffentliche Fachtagungen, Publikationen, Mittagsevents etc.).

In den Kommunikationsgefässen werden gemeinsam Situationen analysiert und relevante Handlungsstrategien definiert. Wirkungsvolle Kommunikation setzt der Situation angepasstes Kommunikationsverhalten, Transparenz und Zugänglichkeit von Informationen und Wissen voraus.

4.3 Ansätze und Methoden der Zusammenarbeit

Eine geeignete Wahl der Methoden in der individuellen Arbeit und in der Zusammenarbeit steuert stark zum Erfolg des Wissensmanagements bei. Je nachdem, ob individuelles Lernen, Lernen im Team oder Lernen der Gesamtorganisation im Zentrum steht, kommen unterschiedliche Methoden zur Anwendung.

Zudem wird in der Geschäftsstelle des SRK gezielt zwischen geeigneten Methoden unterschieden, z.B. für das Sammeln und Weiterentwickeln von Ideen, für die strategische und operative Planung, für die Stärkung der Partizipation in der Zusammenarbeit, für die anregende Verbreitung von neuen Erkenntnissen, für die Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen oder für die zufriedenstellende Konsensbildung. Durch die angepasste Wahl der Methode in der Zusammenarbeit wird die gemeinsame und vertiefte Reflexion begünstigt. Diese trägt zur verbesserten Qualität der Arbeit bei und wirkt für die Mitarbeitenden sinnstiftend und motivierend.

⁵ von Angesicht zu Angesicht oder über Distanz, direkt oder mit Hilfe informationstechnologischer Hilfsmittel.

Die Qualität der Arbeit wird massgeblich über die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb des SRK und seiner Netzwerke definiert. Deshalb liegt der Fokus in Bezug auf Arbeitsmethoden und –ansätze auf persönlicher Interaktion und nicht auf dem Einsatz informationstechnologischer Instrumente. Diese werden lediglich als Hilfsmittel zur Erleichterung der Zusammenarbeit bei-gezogen und müssen von angemessenen Massnahmen zur Einführung und optimalen Nutzung im Alltag begleitet werden.

4.4 Personalmanagement

Die Mitarbeitenden aller Stufen stellen als WissensträgerInnen die Grundlage für Wissensmanagement dar. Somit sind Wissensmanagement und Personalmanagement eng miteinander verbunden.

Wirksames Wissensmanagement setzt eine vertrauensvolle Personalführung voraus, welche die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden explizit wertschätzt und somit auch deren Eigenverantwortlichkeit unterstützt und fördert. Die Kultur des Lernens und Vertrauens wird von der Leitung aller Ebenen vorgelebt. Mitarbeitende mit persönlichem Engagement und Initiative im Bereich Wissensmanagement werden von der Geschäftsstelle des SRK für ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation gewürdigt.

Ebenso wichtig ist es, den Mitarbeitenden Zugang zu relevanten Fachveranstaltungen sowie Weiterbildungen zu ermöglichen. Die Wahl der Weiterbildungen wird durch die Leitung der jeweiligen Departemente aufgrund angepasster Strategien gesteuert. Die motivierende Wirkung relevanter Tagungs- und Weiterbildungsbesuche im Hinblick auf Wissensmanagement ist nicht zu unterschätzen. Definierte Prozesse auf Departementsebene stellen sicher, dass Erkenntnisse von Tagungen und Weiterbildungen in die Praxis und Strategieentwicklung der Organisation einfliessen.

Ein permanentes, wirkungsvolles Wissensmanagement stellt sicher, dass relevantes Wissen in der GS SRK kontinuierlich verankert wird und auch bei einem Personalaustritt für die Organisation erhalten bleibt. Hierfür werden auf allen Ebenen der GS SRK entsprechende Instrumente bereit gestellt.

4.5 Dokumentenmanagement

Die Geschäftsstelle des SRK stellt die menschliche Interaktion ins Zentrum des Wissensmanagements und misst dabei dem Dokumentenmanagement eine unterstützende Funktion zu. Einerseits wird mit sorgfältigen elektronischen Datenmanagementsystemen sowie mit elektronischen und physischen Bibliotheken der Zugang zu relevantem Wissen gewährleistet. Andererseits wird insbesondere der Wissensaustausch auf Distanz mit informationstechnologischen Hilfsmitteln erleichtert und wirkungsvoller ausgestaltet (z.B. Sharepoint, externe Web-Plattformen, Skype).

5. Ressourcen

5.1 Personelle Ressourcen

Alle Mitarbeitenden der Geschäftsstelle des SRK tragen zum Wissensmanagement bei. Dies wird ab 2012 explizit in den Funktionsbeschreibungen aller Mitarbeitenden mit entsprechenden Zeitressourcen festgehalten.

Einige Mitarbeitende und Gruppen haben aufgrund ihrer Funktion in der Organisation spezifische Aufgaben im Bereich des Wissensmanagements. Es sind dies beispielsweise die Fokuspersonen, welche innerhalb der Departemente als Ressourcenpersonen für spezifische

Themen genutzt werden und interne Beratungen anbieten. Zudem nehmen die Stabstelle resp. die Abteilung Grundlagen und Entwicklung der Departemente GI und IZ eine unterstützende Rolle im Wissensmanagement ein, indem sie Ideen einbringen, Prozesse anstossen und die anderen Mitarbeitenden in ihren Wissensmanagementtätigkeiten auch methodisch unterstützen.

Entsprechende Mittel zur Finanzierung der Stellenprozente müssen im Rahmen der Budgetierung vorgesehen werden.

5.2 Finanzielle Ressourcen

Weil Wissensmanagement einen integralen Bestandteil der Arbeitspraxis in der Geschäftsstelle des SRK darstellt, wird dieses zu einem grossen Teil über das bestehende Budget finanziert. Zum Wissensmanagementbudget im weiteren Sinne gehören ein Teil des Lohnbudgets, des Weiterbildungsbudgets, des Budgets für die Teilnahme und die Organisation von Tagungen, des Budgets für informationstechnologische Weiterentwicklung sowie des Budgets für Evaluationen und Publikationen.

Für die systematische Umsetzung und für gezielte Massnahmen zur Etablierung von Wissensmanagement bedarf es finanzieller Ressourcen, welche im Rahmen der Budgetierung vorgesehen werden müssen (z.B. zur Finanzierung von Stellenprozente, spezifischer Wissensmanagementkomponenten in Projekten sowie wissensmanagementspezifischer Tagungs- und Weiterbildungsbesuchen).

6. Risikoeinschätzung

Die Vernachlässigung von Wissensmanagement birgt für die Geschäftsstelle des SRK unter anderem folgende Risiken:

- Das Qualitätsmanagement innerhalb der GS SRK fusst zu einseitig auf Standardisierung von Prozessen und informationstechnologischen Massnahmen und vernachlässigt die menschliche Komponente von Qualitätsmanagement.
- Bestehendes Wissen bleibt in den Köpfen der Mitarbeitenden und geht der Organisation bei deren Abgang verloren.
- Ein sinnstiftendes Element in der Arbeit geht verloren, wodurch Motivation und Zufriedenheit sinken und die Fluktuation von Mitarbeitenden zunimmt.
- Der Weiterentwicklung von Ansätzen und Strategien basierend auf praktischen Erkenntnissen wird zu wenig Raum beigemessen. Dadurch stagniert die Weiterentwicklung der Organisation und die positive Positionierung der GS SRK im professionellen Umfeld wird zunehmend gefährdet.

Um diesen Risiken vorzubeugen, bekennt sich die Geschäftsstelle des SRK zu einem engagierten und mit entsprechenden Ressourcen gestützten Wissensmanagement.