

# Projekt WaNTed Dozent\*innen

## Leitfaden zum Erstellen einer Wissenslandkarte (WL)

**Legende:**

WL	=	Wissenslandkarte
KL	=	Kursleitung ( <i>die KL – kein Hinweis auf das Geschlecht der Person!</i> ), synonym mit Dozent*in
AS	=	Außenstelle
ASL	=	Außenstellenleitung ( <i>s.o.</i> )

### Inhalt

1. Definition einer Wissenslandkarte (WL)
2. Zweck einer Wissenslandkarte (WL)
3. Einsatz von Wissenslandkarten (WL) im Projekt „WaNTed Dozent\*innen“
4. Umgang mit sensiblen Informationen und Hinweise zum Datenschutz
5. Bestandteile einer WL
6. Eine WL auf der Basis von Interviews erstellen
7. Fazit

Der Ansatz, der im **Projekt „WaNTed Dozent\*innen“** verfolgt wurde, beruht auf Empfehlungen und einem Beispiel, das freundlicherweise U. Stenkamp von der **AEWB** zur Verfügung stellte.

## 1. Definition einer Wissenslandkarte (WL)

Die folgenden beiden Beispiele (Kurz- und Langversion) einer Definition zeigen die Bandbreite der Nutzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten einer WL:

Eine Wissenslandkarte liefert – oft in grafischer Form – einen Überblick über die Wissensbestände, deren Zusammenhänge und Experten in einer Organisation.

<https://wissensmanagement.open-academy.com/wissenslandkarten/>

Wissenslandkarten, auch Wissenskarten (*Knowledge Maps*), sind grafische Darstellungen von Wissen in Organisationen. Als Wissenslandkarten werden im Wissensmanagement grafische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensentwicklung, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen bezeichnet. Sie dienen vor allem der Identifikation von Wissen in Unternehmen, um Arbeitsabläufe effektiver und effizienter zu gestalten und referenzieren auf Expertenwissen, Teamwissen, Wissensentwicklungsstationen sowie organisationale Fähigkeiten und Abläufe. Bei dieser Methode wird lediglich der Verweis auf das verankerte Wissen geliefert und nicht das Wissen selbst dort abgelegt.

Wissenslandkarten werden vermehrt bei großen oder komplex aufgebauten Unternehmen und Organisationen eingesetzt, in denen sich die Mitarbeiter untereinander nur begrenzt kennen.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wissenslandkarte>

Der Begriff „Landkarte“ impliziert einerseits, dass es sich um ein Werkzeug handelt, welches das Auffinden von Informationen erleichtert, andererseits legt er nach dem Motto „wo finde ich was?“ nahe, dass Informationen – so wie Orte oder Wege von A nach B auf einer Landkarte – visuell dargestellt sind.

Für eine Visualisierung gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Darstellung in einer WL muss jedoch nicht zwingend visueller Natur sein. Der Zugang zur Information kann in verschiedener Form bereitgestellt werden, bspw. als klassisches Inhaltsverzeichnis, als Glossar mit Stichpunkten in alphabetischer Ordnung oder gegliedert nach Abläufen von Prozessen.

Die Wissenslandkarte selbst enthält nicht notwendigerweise das Wissen, welches gesichert oder übertragen werden soll. Häufig wird der Begriff auf graphische Übersichten angewendet, die lediglich Verweise enthalten, wo welches Wissen zu finden ist (s. Definition Wikipedia). In vielen Fällen, bspw. wenn es um eine konkrete Stellenübergabe geht, wird jedoch auch das Wissen selbst in der WL dokumentiert, sofern es nicht bereits in anderen Dokumenten hinterlegt ist, auf die referenziert werden kann.

## 2. Zweck einer Wissenslandkarte (WL)

Zunächst gilt es zu überprüfen, ob eine WL überhaupt das passende Instrument für den verfolgten Zweck ist. Soll ein Wissenstransfer bspw. in größerem Umfang dokumentiert und sichergestellt werden, bietet sich ggf. auch das Instrument einer Wissensbilanz an. Dabei handelt es sich jedoch um einen aufwändigeren Prozess, der einen höheren Einsatz personeller Ressourcen erfordert als die Erstellung einer WL. Analog dem QM wird der Prozess der Wissensbilanz durch ein internes Team moderiert.

Das Werkzeug einer WL wird häufig von Unternehmen im Rahmen von konkreten Stellenübergaben eingesetzt. Sind die interviewten Mitarbeiter\*innen in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt,

verfügt das Unternehmen ihnen gegenüber über eine Weisungsbefugnis. Vor diesem Hintergrund kann ein Unternehmen die Dokumentation von Wissen viel eher einfordern als eine Einrichtung, die mit Honorarkräften oder mit Freiwilligen arbeitet.

Im Rahmen des Projektes „WaNTed Dozent\*innen“ wurden sowohl KL als auch ASL interviewt. Für KL und ASL wurde jeweils ein eigener Fragenkatalog entwickelt, da es sich um grundsätzlich verschiedene Arten von Tätigkeiten mit unterschiedlichen Aufgaben handelt, die im jeweiligen Fragenkatalog abgebildet werden sollten.

In beiden Fällen wurde auf eine wertschätzende Formulierung der Fragen Wert gelegt. Hierbei war nicht maßgeblich, dass KL zumeist freiberuflich auf Honorarbasis für die vhs tätig sind, während die ASL-Tätigkeit häufig pauschal über einen Minijob vergütet wird. In beiden Fällen folgte die Konzeption des Fragenkatalogs dem Ansatz, dass die jeweiligen Personen freiwillig und in ihrer Freizeit für ein Interview zur Verfügung stehen. Dieser Ansatz diene zudem der Übertragbarkeit auf Einrichtungen, die mit Freiwilligen arbeiten.

Im Kontext des Projektes „WaNTed Dozent\*innen“ wurden folgende Zwecke identifiziert, denen eine WL dienen kann:

- Der Dokumentation zur Vorbereitung einer konkreten AS-/Kursübergabe, wenn dies von beiden Seiten gewünscht ist.
- Der Dokumentation zur Vorbereitung auf eine spätere AS-/Kursübergabe, falls keine persönliche Übergabe stattfinden kann.
- Der Dokumentation einer bereits erfolgten AS-/Kursübergabe, um vorhandenes Wissen für andere Teammitglieder der vhs (Einrichtung) oder bspw. für spätere Übergaben zu sichern.
- Dem Sammeln von Erfahrungen, um anderen ASL/KL den Einstieg in die Tätigkeit zu erleichtern.
- Dem Sammeln von Rückmeldungen, wie die vhs (Einrichtung) neue ASL/KL beim Einstieg und/oder bei der Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen kann.
- Dem Sammeln von Rückmeldungen, welche Faktoren die Bindung der ASL/KL an die vhs (Einrichtung) stärken und welche „Fehler“ vermieden werden sollten, um die Fluktuation zu minimieren.

Selbstverständlich kann eine WL auch mehrere dieser Zwecke gleichzeitig erfüllen.

Neue KL haben oft eigene Vorstellungen darüber, wie sie ihren Kurs gestalten, selbst wenn sie inhaltlich einen bereits vorhandenen Kurs fortführen. Daher ist im Vorfeld immer die Frage zu stellen, ob eine Dokumentation des bisherigen Kurskonzepts sinnvoll ist und / oder ob eine „Begleitung“ des Übergangs gewünscht ist.

### **3. Einsatz von Wissenslandkarten (WL) im Projekt „WaNTed Dozent\*innen“**

Im Rahmen des Projektes „WaNTed Dozent\*innen“ wurden folgende Eckpunkte für die Erstellung der WL festgelegt:

- Die WL werden auf der Basis von Interviews erstellt. Als Gesprächspartner\*innen werden Kursleitungen (KL) und Außenstellenleitungen (ASL) zu ihrer Tätigkeit an einer vhs befragt.
- Der Schwerpunkt der WL soll – im Unterschied zu einer Prozessbeschreibung – auf dem informellen Wissen (Kontaktpersonen, Absprachen, etc.) liegen.

- Die im Rahmen des Projektes erstellten WL gehen über eine reine Sammlung von Verweisen zu bestehendem Wissen hinaus und dokumentieren auch explizit vorhandenes Wissen.
- Die gesammelten Informationen sind jedoch keineswegs als vollständig im Sinne einer Prozessbeschreibung zu betrachten.
- Zur Vorbereitung auf die Interviews wird ein Fragenkatalog entwickelt, der je nach Absprache den Gesprächspartner\*innen möglichst vorab zur Kenntnis gegeben werden soll.
- Die WL werden jeweils in einem Textdokument zusammengefasst, dessen Struktur sich an der des Fragenkatalogs orientiert. Eine Visualisierung ist nicht erforderlich.
- Der Fragenkatalog soll möglichst für verschiedene Situationen (Ausscheiden / Einstieg) und Programmbereiche anwendbar sein. Er soll daher vielseitige Anregungen für das Interview enthalten. Damit soll jedoch nicht der Anspruch zum Ausdruck gebracht werden, in jedem Interview jede Frage beantworten zu wollen.
- Die Gesprächspartner\*innen stehen für das Interview in der Regel in ihrer Freizeit zur Verfügung. Daher sind die inhaltlichen Beiträge zur WL grundsätzlich als freiwillige Angaben zu betrachten. Dies wird im Vorfeld auch so kommuniziert (s. Fragenkatalog).
- Aus den oben genannten Gründen sind die in der WL erfassten Informationen nicht als vollständiges Abbild des vorhandenen Wissens anzusehen. Der Fokus soll auf der Erfassung wesentlicher Wissensbestände liegen, die sonst nirgendwo hinterlegt sind und/oder für neue Kräfte hilfreiche Hinweise für ihren Einstieg sein können.
- Die Gesprächspartner\*innen sind von sich aus nicht auf die o. g. Punkte fokussiert. Vielfach haben sie einfach das Bedürfnis, Dinge loszuwerden, die für Frust sorgen. Dinge, die aus ihrer Sicht bislang „ungehört“ blieben und einfach mal gesagt werden müssen. Vor diesem Hintergrund soll im Gesprächsverlauf eine Balance gesucht werden zwischen „Fragen stellen“ und „Reden lassen“, ganz im Sinne von gegenseitigem Geben und Nehmen.
- Der Fragenkatalog kann hier eine wertvolle Hilfe sein, um das Gespräch auf die Anliegen der vhs (Einrichtung) zurückzuführen. Er kann als roter Faden für den Gesprächsverlauf dienen. Dies gilt insbesondere, wenn er dem/der Gesprächspartner\*in vorab übermittelt wird. Die Zustimmung zum Interview beinhaltet dann gleichsam die grundsätzliche Anerkennung, dem roten Faden zu folgen, aber trotzdem aufgrund der Freiwilligkeit nicht zu allen Punkten etwas sagen zu müssen.
- Die KL geben im Interview viele persönliche Informationen preis. Es sind klare Absprachen zu treffen, wie damit umgegangen werden soll – idealerweise vor dem Interview. Sensible Daten und Informationen werden in jedem Fall vertraulich behandelt.
- Die im Rahmen des Projektes „WaNTed Dozent\*innen“ erstellten WL werden aus Gründen des Datenschutzes nicht veröffentlicht, sondern lediglich der jeweiligen vhs übermittelt.
- Die Fragenkataloge werden dagegen – so wie dieser Leitfaden auch – in der vhs.cloud veröffentlicht und darüber hinaus auch anderen Einrichtungen zur Verfügung gestellt.

#### 4. Umgang mit sensiblen Informationen und Hinweise zum Datenschutz

In einem Interview werden häufig persönliche Dinge und Sichtweisen geäußert. Der Umgang mit sensiblen Informationen sollte zwischen den Gesprächspartner\*innen idealerweise vor dem Interview thematisiert werden.

Auch wenn die interviewte Person relativ frei mit geäußerten Meinungen und Kritik umgeht, sollte die interviewende Person solche Informationen in jedem Fall vertraulich behandeln. Wir empfehlen, die Zusage zum vertraulichen Umgang mit Informationen auch in den Fragenkatalog aufzunehmen.

Von der interviewten Person geäußerte Meinungen und/oder Kritik sind nicht unbedingt auf andere Personen oder Situationen übertragbar. Zur vertraulichen Behandlung von Informationen zählt daher auch abzuwägen, ob und für welchen Zweck diese dokumentiert werden sollen. So macht es durchaus Sinn, sensible Informationen bspw. nur dann zu dokumentieren, wenn die Chance besteht, dass ein/e Nachfolger\*in oder die betreffende (kritisierte) Person etwas daraus lernen kann, oder wenn sie der vhs (Einrichtung) dazu dienen kann, Missstände zu beheben.

Als Leitkriterium sollte dabei an erster Stelle stehen, ob und in welcher Weise die vhs (Einrichtung) von der geäußerten Kritik profitieren kann. Dies wird umso eher der Falls sein, je mehr die grundsätzliche Bereitschaft vorhanden ist, sich damit auseinander zu setzen.

In jedem Fall erscheint es ratsam, geäußerte Kritik nicht ungefiltert weiterzugeben. Oft lassen sich aus den Äußerungen Wünsche extrahieren, die dann leichter kommuniziert werden können, ohne dass andere Beteiligte dadurch verletzt werden.

Im Fall einer Dokumentation sensibler Informationen sollte sorgsam abgewogen werden, ob diese zunächst in vertraulichem Rahmen mit beteiligten (ggf. kritisierten) Personen besprochen werden oder ob sie soweit anonymisiert werden können, dass Rückschlüsse auf beteiligte Personen nicht möglich sind.

Soll eine WL veröffentlicht oder Außenstehenden zugänglich gemacht werden, ist es aus Gründen des Datenschutzes und auch zur Absicherung der vhs (Einrichtung) unerlässlich, die WL zu **anonymisieren**.

Ein erster Schritt zur Anonymisierung der WL besteht darin, Orts- und Personennamen unkenntlich zu machen und sie bspw. durch „XY“ oder entsprechende übergreifende oder verallgemeinernde Begriffe zu ersetzen. So kann z. B. „örtlicher Sportverein“ statt „Golfclub XY“ verwendet werden, da unter Umständen bereits aus der Verwendung des Begriffes „Golfclub“ darauf geschlossen werden kann, welche ASL oder KL sich dazu geäußert hat.

Im Allgemeinen reicht es nicht aus, lediglich Namen bspw. durch „XY“ zu ersetzen. Oftmals können aus der **Kombination von Merkmalen**, die jede für sich „harmlos“ erscheinen, Rückschlüsse auf eine Einrichtung oder eine Person gezogen werden.

Auch können Rückschlüsse auf die Einrichtung bereits ausreichen, um bei einer Kombination von Merkmalen eine bestimmte Person zu identifizieren. Daher sollten konkrete Angaben lieber einmal zu viel als einmal zu wenig umschrieben werden.

## 5. Bestandteile einer WL

Was soll in einer WL beschrieben und erfasst werden? Je nach Zweck kann eine WL verschiedene Bausteine und Aspekte umfassen.

Unabhängig von Zweck und Kontext empfehlen wir, folgende Bausteine aufzunehmen:

- Wichtige Aufgaben und Abläufe der Tätigkeit
- Kontaktpersonen und deren Funktion
- Informationsquellen
- Besonderheiten, Stolpersteine und Erfolgsfaktoren

Bei Bedarf können diese bspw. ergänzt werden durch:

- Motive für die Tätigkeit
- Bindung an die Einrichtung
- Qualifikationen und Soft Skills
- Maßnahmen zur Qualitätssicherung (QM)
- Anregungen für die Einrichtung

## 6. Eine WL auf der Basis von Interviews erstellen

Für den Einstieg bietet es sich an, zunächst auf die Suche nach einem (anonymisierten) Beispiel für eine WL zu gehen, die möglichst für einen ähnlich gelagerten Zweck erstellt wurde. Im Internet gibt es Vorlagen für WL zum Herunterladen. Diese können zumindest als erste Orientierung dienen, sind jedoch meist eng an den Zweck einer Stellenübergabe in einem Unternehmen gebunden. Für eine Volkshochschule lag es nahe, in einer übergeordneten Bildungseinrichtung nachzufragen. U. Stenkamp von der AEWB stellte uns dankenswerterweise ein Beispiel aus einem entsprechenden Kontext zur Verfügung.

Das Beispiel sollte vor dem Hintergrund seines Zweckes betrachtet und analysiert werden. Es ist nicht davon auszugehen, dass eine vorhandene WL 1 : 1 übernommen werden kann. In der Regel muss sie für den verfolgten eigenen Zweck angepasst werden. Dieser Schritt ist Bestandteil des Vorganges zur Erstellung der WL.

Im nächsten Schritt sollte eine eigene Struktur für die WL entworfen werden. Dafür muss überlegt werden, welche Informationen gesichert werden sollen und wie sich diese ggf. in Themenblöcken zusammenfassen lassen. Dies sollte sich im Wesentlichen an den Aufgaben und Abläufen der jeweiligen Tätigkeit orientieren. Dabei gilt es auch zu berücksichtigen, wie einzelne Abläufe ineinandergreifen.

Sind bereits Informationen in der Einrichtung vorhanden – wie bspw. eine Mappe oder ein Leitfaden für Dozent\*innen in der vhs – muss die entsprechende Information in der WL nicht erneut abgefragt und dokumentiert werden. Vielmehr kann in der WL ein entsprechender Verweis auf bestehende Dokumente platziert werden.

Auf der Basis der erstellten Struktur und bereits vorhandener Dokumentationen kann dann ein Fragenkatalog entwickelt werden, der als Leitfaden für die zu führenden Interviews dienen soll. Zunächst werden die wesentlichen Fragen für die einzelnen Themenblöcke gesammelt und formuliert. In einem weiteren Schritt kann ggf. ergänzt werden, wo Schnittmengen sind und wie diese in der WL abgebildet werden sollen.

Dieser Vorgang kann bei Bedarf in mehreren Schritten wiederholt und die WL entsprechend angepasst werden. In den seltensten Fällen deckt gleich der erste Entwurf alle Möglichkeiten und Eventualitäten ab. Durch die ersten Interviews kommen weitere Aspekte zur Betrachtung, die für das nächste Interview in den Fragenkatalog aufgenommen werden können.

Auch der unverstellte Blick eines „Neulings“ kann dabei wertvolle Beiträge zum Fragenkatalog liefern. Manche Frage, über die ein Neuling stolpert, hätte sich eine erfahrene Kraft gar nicht mehr gestellt. Wir empfehlen daher, den Fragenkatalog vor dem Einsatz im Interview durch Außenstehende kritisch gegenlesen zu lassen. So ergänzen sich im Laufe des Prozesses bspw. anfängliche Unklarheiten von Einsteiger\*innen mit dem Wissen erfahrener Kräfte zu einem runden Ganzen.

In der Praxis hat es sich bewährt, den Prozess im Sinne des „learning by doing“ anzugehen. Nach einem sich vertraut machen mit der Thematik raten wir dazu, relativ zügig mit den ersten Interviews zu beginnen, um einen eigenen Lernprozess anzustoßen. Alles Weitere ist Bestandteil dieses Lernprozesses, der am Ende im Erstellen einer WL mündet.

Je nachdem für welche Zielgruppe die WL eingesetzt werden soll, kann das Wissen auch in verschiedenen Ebenen abgelegt werden. Handelt es sich bspw. bei der Nachfolge um eine/n kompletten Neueinsteiger\*in (als KL oder ASL), wird diese\*r für allgemeine Informationen zu den Abläufen in einer vhs dankbar sein. Für andere, die bereits länger in einer Bildungseinrichtung unterrichten, kann es dagegen sinnvoll sein, sich nur auf spezifische Aspekte für diese Tätigkeit zu beschränken.

Durch den Fragenkatalog wird eine Struktur für das Interview vorgegeben. Der Fragenkatalog kann dabei eine wertvolle Hilfe sein, das Gespräch zu lenken. Es hat sich jedoch als sinnvoll herausgestellt, die Gesprächsführung nicht zu streng daran auszurichten, sondern den Gesprächspartner\*innen im Interview auch einen gewissen Freiraum zu gewähren. Dadurch können bspw. Aspekte des zu sichernden Wissens aufgebracht werden, die in der Vorbereitung noch nicht bedacht wurden.

## 7. Fazit:

Bevor man eine Wissenslandkarte (WL) erstellt, ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, welchem **Zweck** die WL dienen soll.

- Es gibt keine fertige Lösung oder Schablone, die aus der Schublade gezogen und für alle Fälle angewendet werden kann.
- Das bedeutet: eine WL muss für den jeweiligen Zweck entwickelt werden. Der Weg zur WL ist integraler Bestandteil der WL.

Es gibt verschiedene **Formen** von Wissenslandkarten und zahlreiche Informationen dazu im Internet.

- Vorab empfiehlt es sich, einige Informationen und Beispiele für eine WL zu sichten, und erst danach zu entscheiden, welche Art von WL am besten zum verfolgten Zweck passt.
- Zu entscheiden ist auch die Frage, ob die WL visueller Natur sein soll oder nicht.

Eine Wissenslandkarte zu erstellen, ist idealerweise ein **Lernprozess**, der sich in mehreren Stufen vollziehen kann. Die Basis dafür ist ein sorgfältig vorbereiteter **Fragenkatalog**, der eine Struktur für die WL vorgibt und als wichtiges Hilfsmittel für die Interviews zur Verfügung steht. Es lohnt sich, diesen Prozess – ggf. auch mehrmals – kritisch zu reflektieren.

Der **Schutz personenbezogener Daten** ist unbedingt zu gewährleisten!

Last, not least: den Gesprächspartner\*innen gebührt in jedem Fall **Dank** und eine wertschätzende **Anerkennung** dafür, dass sie für ein Interview zur Verfügung stehen.