

Arvid Deppe

Nachhaltiges Projektmanagement in Bibliotheken

Erfahrungssicherung durch Debriefing

Abstract: Projektarbeit ist heute in vielen Bibliotheken eine etablierte Organisationsform. Bei allen Vorteilen, die ein klar abgesteckter Projektrahmen bieten kann, birgt er auch Stolpersteine. Gerade die zeitliche Begrenzung von Projekten und die damit zusammenhängende, oft fehlende personelle und inhaltliche Kontinuität bringen die Gefahr mit sich, dass mit Projektende Teile des im Projekt generierten – insbesondere impliziten – Wissens verloren gehen. Projekt-Debriefings stellen Versuche dar, dieses schwer zugängliche Erfahrungswissen systematisch zu sichern und in den Wissenskreislauf der Einrichtung zu integrieren. Während sie in Industriebetrieben, v. a. in projektorientierten Unternehmen, sehr verbreitet sind, haben sie in Bibliotheken bisher kaum Eingang gefunden. In diesem Beitrag sollen der Komplex des Projekt-Debriefings vorgestellt und ein Blick auf eine mögliche Umsetzung und auf besondere Herausforderungen in Bibliotheken gewagt werden.

1 Einführung

1.1 Hintergrund

In vielen Bibliotheken wird die traditionelle hierarchische Aufbauorganisation mittlerweile durch eine Vielzahl von flexibleren Strukturen ergänzt. Nicht nur im Rahmen der steten Eruerung möglicher Aufgabenfelder für Bibliotheken wird auf Projekte gebaut; auch klassische bibliothekarische Aufgaben finden sich vermehrt in vergleichbarer Organisationsform realisiert („Maßnahmen“ bzw. „Interne Projekte“). Projekte zeichnen sich u. a. durch Einmaligkeit und Abgeschlossenheit aus.

Eine besondere Herausforderung, die daraus erwächst, ist die gezielte Sicherung des im Projektverlauf erworbenen Wissens und seiner effizienten Nachnutzung. Dabei geht es nicht nur um die Weitergabe von konkretem Prozess- oder Faktenwissen, sondern v. a. um „implizites“ Erfahrungswissen, das oft themenübergreifende Relevanz aufweist.

Ein nachhaltiges Projektmanagement sollte daher um Methoden bemüht sein, das Wissen, insbesondere komplexere, nicht bereits explizit vorliegende und damit schwerer fassbare Wissensinhalte zu reflektieren und zu sichern, um gewinnbringend darauf zurückgreifen zu können. Sogenannte Debriefing-Techniken können hier helfen.

1.2 Definition und Abgrenzung

Debriefing gehört in den Bereich des operativen Wissensmanagements und bezeichnet die systematische Erhebung von Mitarbeiterwissen nach Beendigung eines Projektes oder Prozesses, um dieses zu bewahren und für folgende Projekte nachnutzbar zu machen. Im Fokus steht dabei weniger das explizite oder potenziell explizierbare Faktenwissen, sondern das in der Regel implizite (Projekt-) Erfahrungswissen, das sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet.¹ Es umfasst Wissensarten wie Kontextwissen, Netzwerkwissen, Handlungswissen oder ziel- und wertebezogenes Wissen (Erlach, Orians & Reisach, 2013, S. 52). Ziel von Debriefing-Methoden ist es, dieses implizite, individuelle Wissen in explizites, kollektives Wissen zu überführen.

¹ Zum Begriff des expliziten und impliziten Wissens vergleiche Nonaka und Takeuchi (1995).

Für die Projektnacharbeit existiert eine Reihe von teils synonymen Begriffen, wobei man grundsätzlich zwei Arten unterscheiden kann. Zum einen sind Projekt-Review, Projekt-Bericht, Abschluss-Meeting etc. zu nennen. Sie sind Teil des formellen Projektabschlusses im Sinne des Auftraggebers, sichern v. a. explizites Faktenwissen und/oder evaluieren das Projekt.

Debriefing hingegen ist nicht Teil des Projekts selbst. Es ist nicht notwendig, um ein Projekt zum Ende zu bringen, sondern dient der Einrichtung, die aus dem Projekt lernen will. Dabei werden die Begriffe Debriefing(-Workshop), Projekt-Retrospektive, After Action Review, Post Mortem Review, Manöverkritik und Erfahrungssicherungs-Workshop weitgehend synonym verwendet. Der eng verwandte Begriff des Lessons Learned wird oft ebenfalls bedeutungsgleich genutzt, teils aber auf die Dokumentation von Projekterfahrungswissen begrenzt (Eppler, 2007, S. 73; Vollmar, 2008), vom Workshop-Setting gelöst (Heitmann, 2013, S. 262) und/oder nicht auf das Projektende beschränkt, sondern an wichtige Projektphasen/Meilensteine gekoppelt (Rensing & Despres, 2015, S. 5).

2 Die Methode des Debriefing

Projekt-Debriefing ist eingebettet in einen Wissenskreislauf aus den vier Kernaktivitäten Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen verteilen und Wissen anwenden (Voigt & Garrel, 2009, S. 65).²

Dieses sehr schematische Verständnis vernachlässigt zwar die Interaktion und die fließenden Übergänge der Kernaktivitäten, eignet sich aber als Heuristik zur Darstellung verschiedener Aspekte.

2.1 Wissen erzeugen

Als Verknüpfung von Techniken zur Reflexion eines Projekts kann Debriefing sehr verschieden aussehen. Auch hinsichtlich der Zielsetzung (auf welches Wissen wird in welcher Tiefe abgezielt) und – zeitlichen und finanziellen – Ressourcen unterscheiden sich Debriefings. Im Kern geht es dabei immer um vier Punkte³ (Eppler, 2007, S. 74; Vahs & Weiand, 2013, S. 389):

- Erfolge: Was ist gut gelaufen?
- Fehler: Was ist schlecht gelaufen?
- Erkenntnisse: Was lernen wir daraus?
- Umsetzung: Wie setzen wir das Gelernte in Zukunft um?

Die Techniken, die dabei zum Einsatz kommen, können sich in Inhalt/Methode, Breite (Sammlung) und Tiefe (Analyse) unterscheiden und von Plan- und Rollenspielen über Diskussionen (Gruppe/Paar) bzw. narrative Methoden sowie expressive Instrumente (z. B. Zustimmungsskalen) bis hin zu verschiedenen Visualisierungstechniken (Stimmungskurve, Project-Maps, Walk'n'Write u. a.) reichen.

² Andere unterscheiden Prozess- von Darstellungsmethoden des Erfahrungslernens und zählen Debriefing zum ersten, wogegen Dokumentation für sie ein anderer Strang ist (Eppler & Schindler, 2002).

³ Diese können natürlich unterschiedlich ausgestaltet werden, etwa: „Auf welche Erfahrungen sind wir stolz?“, „Auf welche Erfahrungen hätten wir verzichten können?“, „Auf welche Barrieren stießen wir im Laufe des Projektes?“, „Wie wurden diese Hürden genommen?“ etc.

2.2 Wissen speichern/sichern

Wenngleich ein großer Teil der Lernerfahrung aus Debriefing-Workshops in der Interaktion selbst liegt,⁴ scheint eine personenunabhängige Sicherung des Wissens hinsichtlich der Nachhaltigkeit sinnvoll. Diese Verdichtung und Dokumentation der oft vielschichtigen und komplexen Ergebnisse stellt eine besondere Herausforderung dar. Der geeignete Weg hängt auch von den potenziellen Adressaten der Informationen ab. Ein einfacher Weg kann die direkte Dokumentation der Workshop-Ergebnisse im Sinne eines Protokolls sein. Ergebnisse, Einschätzungen etc. werden systematisiert, zusammengefasst und es werden aus ihnen „Lernpunkte“ für die Einrichtung herausgezogen.

Andere Methoden sind stärker auf externe Adressaten und die Verbindung von personalem und organisationalem Wissen ausgerichtet. Zwei von ihnen seien kurz angerissen:

- a) Der Mikroartikel (Reinmann-Rothmeier & Eppler, 2008, S. 96–99; Willke, 2001) ist eine strukturierte Form der Erfassung von individuellen Lernerfahrungen. In Analogie zu einem wissenschaftlichen oder journalistischen Artikel werden auf einer halben Seite bis maximal drei Seiten Thema/ Headline, Story/Lernanlass, Grundlegende Einsicht, Folgerungen und Anschlussfragen formuliert.
- b) Das Story-Telling gehört zu den narrativen Methoden und ist der qualitativen Sozialforschung entlehnt. Durch erweitertes, nicht-exaktes Umschreiben wird Erfahrungswissen in Geschichten dokumentiert, die als Transportmedium für Wissen, Werte und Normen (Schilcher, 2009, S. 354, 363) wie auch problematischer Inhalte dienen (Frielingsdorf, 2013, S. 261 f.) und zugleich ein Analyseinstrument darstellen (S. 257).

In mehreren Phasen werden aus individuellen Erfahrungen in Form von halbstrukturierten Interviews/Narrationen durch Qualitative Inhaltsanalysen Kurzgeschichten, die mit Originalzitate der Interviewten sowie Anmerkungen der Erstellenden versehen sind und über Vorträge, Workshops u. ä. Verbreitung finden (Heitmann, 2013, S. 266 f.). Entsprechend stellen die Dokumente weniger ein Nachschlagewerk als eine Grundlage für Diskussionen dar. Im Projektkontext könnten sie bereits im Vorfeld relevante Fragen aufwerfen und für bestimmte Themen sensibilisieren.

So tiefgreifend und analytisch derartige narrative Methoden sind, so schwierig und ressourcenintensiv sind sie auch (Schilcher, 2009, S. 357). Meines Erachtens ergeben sie deshalb v. a. bei sehr großen Projekten und/ oder bei großem Wandel wie umfassenden Umstrukturierungen („Change Management“) Sinn, bei denen der Kern der Einrichtung erfasst und bewahrt werden soll. In vereinfachter Form sind sie allerdings auch als Dokumentation von Debriefings denkbar.⁵

Diese unterschiedlichen Formen der Dokumentation stehen nur exemplarisch für eine Vielzahl möglicher Wege der Verdichtung und Verschriftlichung. Zur Sicherung des Wissens gehört aber darüber hinaus auch die Frage, wo dies geschehen soll. Hierzu bieten sich sowohl die Integration in bestehende Systeme der Bibliothek, z. B. zur Qualitätssicherung, als auch eigene projektspezifische Dokumentationen an (Projekt-Handbuch, Projekt-Bibliothek). Üblich sind hier etwa Erfahrungsdatenbanken, CMS, Dokumenten-Management-Systeme, Groupware-Systeme oder Wikis (Rensing & Despres, 2015, S. 7). Schilcher will solch technische Infrastruktur nicht als Speicher/Archiv verstanden wissen,

⁴ Schilcher hält die Dokumentation sogar nicht nur für schwierig, sondern gar für wenig sinnvoll, da sie unpersönlich ist und damit den interaktiven Kern des Austausches von Erfahrungswissen verfehlt (2009, S. 350 f.).

⁵ So haben etwa Mittelman und Schatzl (2014, S. 147 f.) die verkürzte Methode „Storytelling One Day“ entwickelt.

sondern als unterstützenden Rahmen, der Träger von Erfahrungswissen zu identifizieren hilft (2009, S. 353). Meines Erachtens ist die Speicherfunktion jedoch insofern bedeutsam, als ein Erfahrungsträger und sein Wissen nicht unbegrenzt verfügbar sind. Hinzu kommt, dass archivierte Dokumentationen eine sinnvolle Grundlage für Evaluierungen oder Meta-Analysen darstellen können.

2.3 Wissen verteilen

Idealerweise wird das gesicherte Wissen innerhalb der Bibliothek direkt in Maßnahmen überführt und darin wirksam. Jenseits der direkten Anwendung müssen bei der Verteilung v. a. die Ebene der Problemstellung und der entsprechende Adressatenkreis berücksichtigt werden: Sollen ein interner Projektkreis, Führungskräfte, zukünftige Projektleiter, Entwickler, Berater oder Mitarbeiter in anderen Projekten informiert werden? Soll das Wissen aktiv vermittelt oder lediglich vorgehalten werden?

Wichtig ist die Aufnahme in die jeweiligen praxisrelevanten Dokumente der Bibliothek – wie QM-Handbücher, Verfahrensanweisungen etc. – die Veröffentlichung über interne Kommunikationswege (Mailverteiler, Intranet, interne Fortbildung) und/oder Raum für direkten Austausch (Voigt & Garrel, 2009, S. 65).

2.4 Wissen anwenden

Für die gezielte Anwendung und Nachnutzung des Wissens in der Projektplanung oder in bestimmten Projektphasen können je nach Einrichtung entweder spezielle Abteilungen verantwortlich zeichnen (Personalabteilung, Projektbüro, Drittmittel-Verwaltung) oder bestimmte Fortbildungsinhalte oder Coachingformate etabliert werden (Voigt & Garrel, 2009, S. 65 f.).

Um langfristig erfolgreich zu sein, muss das Debriefing fest in den Wissenskreislauf der Bibliothek und in ihre Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden. Im Sinne der Nachhaltigkeit muss außerdem eine Implementierung auf strategischer Ebene angestrebt werden, etwa durch Integration in die strategischen Ziele der Bibliothek und/oder der übergeordneten Einrichtung.

3 Einführung eines Debriefings

Um Debriefings in der eigenen Bibliothek zu testen, bietet sich zunächst die Durchführung eines Piloten an, in dessen Rahmen z. B. ein klar abgegrenztes und abgeschlossenes Projekt über einen halben Tag durch eine externe Moderation debrieft wird.

Weil ein Debriefing zum einen für jedes Projekt im Einzelnen wertvoll ist, zum anderen nur ein Gesamtkonzept der Erfahrungssicherung den Erfahrungstransfer dauerhaft gewährleisten kann, sollte Debriefing mittelfristig nicht auf einzelne Projekte begrenzt werden. Eine breitere Einführung muss dann schrittweise erfolgen und beinhaltet verschiedene Entscheidungen, die getroffen und kommuniziert werden müssen. So ist etwa die Frage zu klären, wem das Debriefing dienen soll: Nützt es in erster Linie den Projektmitarbeitern des debrieften Projektes selbst bei der Verbesserung ihrer Zusammenarbeit oder sollen aktuelle und künftige Projektleitung(en) ihre Arbeit reflektieren und optimieren? Können darüber hinaus Schnittstellen oder Abläufe in der Bibliothek reibungsloser gestaltet oder innovative Ideen weiterentwickelt werden etc.?

Des Weiteren sollten transparente Kriterien entscheiden, welche Projekte bevorzugt debrieft werden. Werden Drittmittelprojekte priorisiert, spielen Komplexität, Kosten, Laufzeit oder strategi-

sche Ausrichtung/Priorität eine Rolle oder sollten zunächst besonders erfolgreiche oder erfolglose Projekte teilnehmen?

Hinzu kommen weitere Fragen, die es zu klären, und Entscheidungen, die es zu treffen gilt: Soll das Debriefing freiwillig oder verpflichtend sein? Welche Form soll es annehmen und wie soll es dokumentiert werden? In wessen Verantwortung liegt es kurz-/langfristig und wer führt es durch? Sollen externe Moderatoren beauftragt oder soll intern in Weiterbildung investiert werden und wo soll das Wissen ggf. verankert werden?

3.1 Exemplarischer Aufbau/Workshop-Format

Trotz der Vielfalt möglicher eingesetzter Methoden und dem teils sehr unterschiedlichen zeitlichen Umfang ist der Aufbau von Debriefing-Workshops häufig vergleichbar.⁶ Der Moderator bereitet sich inhaltlich und methodisch vor und nimmt die Nachbereitung zusammen mit der verantwortlichen Stelle zur Weiterverarbeitung der Ergebnisse vor. Der eigentliche Workshop teilt sich in verschiedene Phasen, in denen schrittweise versucht wird, aus den gemachten Erfahrungen Lernziele und aus diesen Maßnahmen für die Bibliothek abzuleiten:

Einem a) Einstieg, in dem Erwartungen und Ziele formuliert und offene Fragen geklärt werden, folgen ein b) Projektrückblick und das c) systematische Sammeln von Erfahrungen und deren anschließende Bewertung. Auf dieser Basis können d) Ursachen für bestimmte Verläufe analysiert und erste Handlungsoptionen erarbeitet werden, die schließlich in e) die Formulierung konkreter Maßnahmen übergehen, bevor der Workshop mit einer f) Feedbackrunde formal abgeschlossen wird. Methodisch kann dabei in jeder Phase abhängig von Gruppengröße, Zeitrahmen und Projektinhalt auf verschiedene Workshop-Tools zurückgegriffen werden (siehe etwa Andler, 2015).

Auf diese Weise kommen Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen zusammen; Voigt und Garrel nennen Kultur, Projektmanagement, Prozess, Organisation sowie Ressourcen/Mitarbeiter (2009, S. 64).

3.2 Mögliche Probleme und Herausforderungen

Faktoren, die den Debriefing-Erfolg hemmen können, finden sich auf verschiedenen Ebenen (u. a. Vahs & Weiland, 2013, S. 388 f.; Schilcher, 2009, S. 349; Eppler & Schindler, 2002, S. 60). Bei den beteiligten Individuen können fehlende Motivation, z. B. aufgrund von fehlender Identifikation, aber auch Mangel an erkennbarem Nutzen ebenso negativ wirken wie die fehlende Bereitschaft, Fehler zuzugeben und/oder das eigene Wissen zu teilen. Darüber hinaus kostet ein Debriefing Zeit, die oft nicht in der Projektplanung einberechnet ist. Weitere Probleme können in der Dokumentation selbst und/oder deren fehlender Nutzung liegen.

Entsprechende Grundvoraussetzungen für ein Gelingen ergeben sich hieraus: So muss der Nutzen klar kommuniziert und das Debriefing zeitnah durchgeführt werden, um eine möglichst hohe Identifikation zu ermöglichen. Die Zeit hierfür sollte grundsätzlich bereits bei der Projektplanung berücksichtigt werden. Eine möglichst hohe Fehlerkultur innerhalb der Einrichtung kann die Bereitschaft zur konstruktiven Kritik steigern.⁷ Dabei nicht nur auf Fehler zu fokussieren, sondern auch Erfolge zu feiern, kann zusätzlich motivierend wirken.

⁶ Der hier geschilderte mögliche Ablauf folgt im Wesentlichen ProWis (2016) sowie Voigt und Garrel (2009, S. 62 f.)

⁷ Zur Steigerung der eigenen Fehlerkultur vgl. z. B. Reinmann-Rothmeier (2001).

4 Fazit

Bibliotheken sind nicht nur bei der Suche nach zukunftsfähigen Aufgabenfeldern vermehrt auf die Projektform angewiesen. Auch intern werden Aufgaben immer wieder in Projekten realisiert. Durch die tendenziell geringere personelle und inhaltliche Kontinuität über Projekte hinaus gerät dabei zugleich die Nachhaltigkeit des erworbenen Wissens in Gefahr.

Systematisches Debriefing kann Bibliotheken helfen, dieses Wissen zu sichern und dabei aus gemachten Erfahrungen zu lernen („Lernende Organisation“). Hierdurch können nicht nur für zukünftige Projekte Fehler vermieden und Projektabläufe optimiert, sondern ggf. auch Projekte effizienter in den bibliothekarischen Regelbetrieb überführt werden. Durch gezielte Nutzung auch von Misserfolgen wird der Wert eines Projekts nicht allein auf dessen Output reduziert. Debriefing vermittelt zudem eine Form der Wertschätzung, indem es Mitarbeiter als Wissensträger in den Mittelpunkt rückt, und hilft zudem bei der Etablierung einer fehlertoleranten Unternehmenskultur.

Auf der anderen Seite sind Debriefings zeitlich und personell aufwändig, ihre Resultate oft nicht unmittelbar ersichtlich und auf sinnvolle und nachhaltige Implementierung angewiesen, um Lerneffekte zu erreichen.

Als Wissenseinrichtung und -infrastruktur ist es für Bibliotheken gleichermaßen wichtig, das eigene Wissen zu pflegen. Gleichzeitig stellen Projekt-Debriefings für sie insofern eine besondere Herausforderung dar, als Projekte hier neben anderen Geschäftsprozessen laufen. Als Folge sind besonders interne Projekte oft nicht klar definiert und fließend in Zeiträumen, Ressourcen, Zielstellungen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen. Debriefings können nicht nur helfen, diese Schief lagen zu identifizieren, sondern – sofern institutionell verankert – selbst strukturgebend auf interne Projekte wirken.

Literatur

- Andler, N. (2015). *Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden* (6., überarb. und erw. Aufl.). Erlangen: Publicis Publ.
- Eppler, M. J. (2007). Werkzeugkiste: Debriefing – Lernen aus Erfolgen und Fehlern (Teil 10). *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26(1), 73–77.
- Eppler, M. J. & Schindler, M. (2002). Vom Debriefing zum kontinuierlichen Erfahrungslernen. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 21(1), 58–71.
- Erlach, C., Orians, W. & Reisach, U. (2013). *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben*. München: Hanser.
- Frielingsdorf, A. (2013). Storytelling. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd. 1, S. 253–264). Berlin [u. a.]: Springer.
- Heitmann, K. (2013). *Wissensmanagement in der Schulentwicklung: Theoretische Analyse und empirische Exploration aus systemischer Sicht*. Wiesbaden: Springer.
- Mittelmann, A. & Schatzl, G. (2014). Durch Storytelling implizites Projektwissen heben und weitergeben. In R. Pircher (Hrsg.), *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (S. 139–149). Erlangen: Publicis Publ.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford Univ. Press.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissensmanagement lernen: Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen*. Weinheim: Beltz.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Eppler, M. J. (2008). *Wissenswege: Methoden für das persönliche Wissensmanagement*. Bern: Huber.
- Rensing, C. & Despres, L. (2015). *eBusiness Lösung: Methoden des Wissensmanagements zur Verbesserung der Projektarbeit im Unternehmen*. Darmstadt-Dieburg. Abgerufen von <http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/PDF/methoden-wissensmanagement>.
- Schilcher, C. (2009). Management von Erfahrungswissen. In F. Keuper & F. Neumann (Hrsg.), *Wissens- und Informationsmanagement : Strategien, Organisation und Prozesse* (S. 339–370). Wiesbaden: Gabler.
- Vahs, D. & Weiland, A. (2013). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken* (2., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Voigt, S. & Garrel, J. v. (2009). Erfahrungssicherungsworkshops. In K. Mertins & H. Seidel (Hrsg.), *Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele* (S. 61–67). Berlin [u. a.]: Springer.
- Vollmar, G. (2008). *Projekt-Debriefing: Wertvolles Erfahrungswissen bewahren*. Abgerufen von http://gabriele-vollmar.de/download/Debriefing_2Seiten_270108.pdf.
- Willke, H. (2001). *Systemisches Wissensmanagement* (2., neubearb. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Alle Internetquellen wurden zuletzt am 07. 12. 2016 aufgerufen.