

Wird in Ihrer Organisation schon das Wissen aus Projekten gesichert? Oder ärgern Sie sich noch immer über Fehler, die sich wiederholen?

Der Projektleiter als Wissensmanager

In Projekten steckt enorm viel Wissen. Dieses Know-how ist einmalig und wertvoll, kurz: Zu schade, um es nicht für künftige Projekte und die ganze Organisation zu nützen.

Eines ist klar: Projektarbeit bringt viele Vorteile – unbürokratische Koordination, hohe Motivation und Zielstrebigkeit aller Beteiligten. Aber: Die Arbeit in Projekten birgt auch Gefahren in sich. Die zunehmende Anzahl von Projekten, insbesondere bei dezentralen Projektinitiativen, kann zu Doppelgleisigkeiten führen. In Projektteams arbeiten Menschen mit unterschiedlichem Wissensstand an gemeinsamen Problemstellungen. Es werden wertvolle Erfahrungen gemacht, die meist jedoch mit dem Auflösen der Projektorganisation verloren gehen. Der Verlust des gewonnenen Know-hows führt unmittelbar in kostspielige Fallen, nämlich wieder neu lernen zu müssen und das „Rad neu zu erfinden“. Die Herausforderung heißt also, das in Projekten gewonnene Wissen und die Erfahrungen des Projektteams zu explizieren, zu dokumentieren und letztlich der gesamten Organisation zur Verfügung zu stellen.

Wissen ist nicht Wissen

In der Projektarbeit wird mannigfaltiges Wissen benötigt. Neben dem Fachwissen, welches über die Einbindung von entsprechenden Experten in das Projektteam sichergestellt wird, hat Projektmanagement (PM) neun wesentliche Tätigkeits- und Wissensbereiche (siehe Grafik) abzudecken. Nicht zuletzt gehören auch noch die erforderliche soziale Kompetenz und das Mitdenken der Konsequenzen der Veränderung zu den handwerklichen Fähigkeiten der Projektleiter. Hier geht es aber nicht um Kenntnisse im Projektmanagement, sondern um das Managen von projektrelevantem Wissen. Grundkenntnisse über Wissensmanagement gehören also auch zu den erforderlichen Skills von Projektteammitgliedern: Wie sieht es mit der Quervernetzung aus? Welche anderen Projekte gibt es und gab es? Welchen Einfluss haben diese auf das eigene

Projekt? Welche Erfahrungen wurden von welchen Personen, in welchen Aufgabenstellungen oder Situationen gemacht? Welche Ergebnisse wurden erreicht, welche Fehler wurden gemacht und welche Maßnahmen wurden ergriffen, um diese künftig zu vermeiden bzw. positive Ergebnisse zu verstärken?

„Effektiziente“ Hilfe

Wissensmanagement verändert nicht die Zielsetzung der Projektarbeit, sondern kann helfen, die dafür notwendigen Maßnahmen richtig zu tun. Im Vordergrund steht die Generierung von Expertise aus der Projektarbeit. WM-Instrumente können beim Projektbeginn dazu beitragen, einen möglichst einheitlichen Wissensstand über Vorerfahrungen bzw. Do's and Don'ts herzustellen. Sie gewährleisten den laufenden Wissensausgleich während der Projektabwicklung und helfen vor allem, die gewonnenen Erfahrungen am Projektende zu sichern. Wissensmanagement darf dabei aber nicht auf die laufende Dokumentation reduziert werden, sondern muss die Anwendung des im Projekt gewonnen Wissens unterstützen.

Neun Tätigkeits- und Wissensbereiche des Projektmanagements

© PMI

1 Integrationsmanagement	4 Kostenmanagement	7 Kommunikationsmanagement
2 Terminmanagement	5 Qualitätsmanagement	8 Risikomanagement
3 Inhalts-/Umfangsmanagement	6 Personalmanagement	9 Beschaffungsmanagement



Wissen festhalten

Wir Menschen lieben Geschichten und lernen aus ihnen. Deshalb gewähren gute Fallbeispiele, wie sie vor allem auch gescheiterte Projekte liefern, neue Einsichten.

Wissen und Erfahrungen einzelner Personen (implizites Wissen) müssen in lesbarer Form expliziert und dokumentiert werden, um den Wissensaustausch und -transfer zu ermöglichen. Einzuschätzen, ob eine Erfahrung auch für andere von Interesse ist oder es sich um „No-na“-Erkenntnisse handelt, ist eine schwierige Aufgabe. Im Zweifelsfall sollte eher mehr als zu wenig vom eigenen Wissen expliziert werden, was gleich zur nächsten Herausforderung führt, weil das nämlich Zeit kostet. Das notwendige Instrumentarium dafür ist einfach: entweder in mehr oder weniger strukturierter Form mit Kollegen kommunizieren oder eben schreiben.

Instrumente dafür sind Fallbearbeitungen, Supervisionen, Debriefings oder kollegialer Austausch in der Kommunikationsecke, die auch die Kaffeeküche sein kann. Für die Schriftlichkeit eignet sich die Form des Mikroartikels – eine Kurzgeschichte mit einer „griffigen“ Darstellung des Geschehens, den Einsichten und gezogenen Schlussfolgerungen. Oder Sie räumen in Ihren Reports neben den Finanzdaten der Erfahrungs- und Wissensvermittlung einen entsprechenden Platz ein. Ein gewisser Mehraufwand ist dabei unvermeidbar, lässt sich jedoch durch die Integration ins Tagesgeschäft am leichtesten bewältigen. Bei der Dokumentation ist es wichtig, nicht

nur die sachlichen Inhalte festzuhalten, sondern auch emotionale, den gerade aus emotiven Erfahrungen lernen wir.

Wissen verteilen

Der Explikation folgt die Wissensverteilung, die bei persönlicher Kommunikation gleich miterledigt wird, was innerhalb des Projektteams meist unproblematisch verläuft. Für die Schriftform bieten die meisten IT-Systeme vom Mail bis zu Intranet entsprechende Unterstützung an. Es genügt aber nicht, Dokumente irgendwo hineinzustopfen.

Wie kann ein Suchender die meist schnell benötigte Information finden? Hier helfen intelligente Suchsysteme sowie Newsgroups oder profilbasierte Push-Algorithmen, die die Interessen auf Neues hinweisen.

Wissen managen

Durch Wissensmanagement ergibt sich eine interessante Zusatzaufgabe für das Portfolio- bzw. Multiprojektmanagement. Nachdrückliches Einfordern des Know-how-Austausches zwischen den Projekten, zentrales Auswerten und Verallgemeinern, Herstellen der Vergleichbarkeit sowie Sicherstellen der Dokumentation und des Infolusses sorgen für die notwendige Transparenz über unterschiedlichste Projekte. Vor allem aber vermeiden bzw. mindern Sie so Fehlerwiederholungen und Doppelerfindungen. Es bietet sich also an, die vorgenannten Instrumente für die projektübergreifende Wissensgenerierung in die Projektarbeit zu

integrieren und die dafür notwendigen Aktivitäten bereits in der Projektplanung zu verankern.

Auf Stimmigkeit achten

Aus der Eigendynamik einzelner Projekte ergibt sich, dass nicht jedes dabei gewonnene Wissen für die gesamte Organisation von Bedeutung ist. Um dies beurteilen zu können, ist es notwendig, Ziele für das Wissensmanagement festzulegen. Hier schließt sich der Kreis zur gesamten Organisation. Denn projektorientiertes Wissensmanagement darf in Organisationen nicht allein stehend betrachtet werden, sondern muss im Spannungsfeld mit der Unternehmensstrategie, den Geschäftsprozessen, der IT-Landschaft u. a. m. gesehen werden. Ansonsten sind dem unkoordinierten Wildwuchs von Instrumenten und Dokumentationen bis hin zu den IT-Tools Tür und Tor geöffnet.

Fazit

Wegen seiner strategischen Bedeutung ist Wissensmanagement eine Führungsaufgabe, also deutlich mehr als „nur“ ein Support-Prozess.



Kurt Grünwald ist Partner der ICG mit dem Schwerpunkt Organisation und beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement.

kurt.gruenwald@ICGeu.com