

Wissensmanagement in projektorientierten Unternehmen – vom impliziten zum expliziten Wissen

Alle planenden, koordinierenden und steuernden Aktivitäten im Unternehmen erfordern den Einsatz von Wissen. Wissen entsteht durch eine zweckorientierte Vernetzung von Informationen über das gesamte betriebswirtschaftliche Geschehen, sodaß das richtige Wissen, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge, am richtigen Ort, in erforderlicher Qualität bereitstehen kann.

Dies ist insbesondere für projektorientierte Unternehmen wesentlich, denn

- Projektteams werden zumeist für jedes Projekt neu zusammengestellt. Dies erfordert einerseits, daß das Wissen aus den Projekten dokumentiert und strukturiert übergeben wird. Andererseits muß neuen Mitarbeitern möglichst rasch bestehendes Wissen zur Verfügung stehen.
- Wissen ist in der Regel komplex, umfangreich und unterliegt einem stetigen Wandel. Um effizient arbeiten zu können, muß daher parallel auf in anderen Projekten entstehendes bzw. entstandenes Wissen (Ergebnisse, Trends und aufgebautes Know-how) zurückgegriffen werden.
- Projektarbeit erfordert Wissen über die Prozesse und Funktionen eines Unternehmens, wie Marketing und Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Service, Personal und die unterstützenden Aktivitäten. Eine sinnvolle Wissensstrukturierung der Prozesse und Funktionen stellt somit eine wichtige Voraussetzung für die geeignete Wissensnutzung in Projekten dar.

Wie kann nun Wissensmanagement in einem projektorientierten Unternehmen aufgebaut werden?

Explizites (allgemein verfügbares) Wissen wird im Unternehmen vor allem aufgebaut durch

- **Informations- und Dokumentenmanagement**
- **direkte Kommunikation**
- **organisationales Lernen.**

Dafür ist es zweckmäßig, gemäß dem im folgenden dargestellten **Wissensmanagement-Prozess** vorzugehen.

1. Wissensziele:

Kernfragen:

- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Welches Wissen benötigen wir daher?

Systematisches Wissensmanagement erfordert Wissen über folgende Bereiche: Kunden, Mitarbeiter, Branche und Mitbewerber, Technologien, Projekte, Unternehmensprozesse sowie Methoden und Tools.

2. Wissensidentifikation:

Kernfrage:

- Welches implizite (personengebundene) Wissen und explizite (im Unternehmen allgemein verfügbare) Wissen ist im Unternehmen vorhanden?

Anhaltspunkte zur Wissensidentifikation gibt einerseits die Analyse der Geschäftsprozesse. Entlang der Geschäftsprozesse des Unternehmens werden die zentralen Wissensanwender, Wissensquellen und -träger identifiziert. Weiters ist es auch wesentlich, die internen Kommunikationsstrukturen und -prozesse zu untersuchen sowie den Bildungsstand (d.h. Wissensangebot und Wissensnachfrage) im Unternehmen zu erheben. Eine GAP-Analyse zeigt vorhandene Wissensdefizite im Bereich Information, Kommunikation und organisationalem Lernen auf.

3. Wissensentwicklung/Wissenserwerb:

Kernfragen:

- Welche Fähigkeiten müssen wir im Unternehmen neu aufbauen?
- Welche Fähigkeiten müssen wir „einkaufen“?

Die Entwicklung von Wissen kann dabei auf mehrere Arten erfolgen:

- **Aktive Wissensentwicklung:** Zentrale Stellen oder virtuelle Teams (Center of Business Knowledge) bereiten theoretisches Wissen und Erfahrungswissen aus unterschiedlichen Quellen auf und entwickeln daraus neue Ansätze, Produkte, standardisierte Methoden und Tools im Sinne einer proaktiven Forschung. Häufig erfolgt dies in Zusammenarbeit mit Universitäten oder anderen Institutionen.
- **Reaktive Wissensentwicklung:** Zentrale Stellen oder Fachexperten (Knowledge Networks) durchsuchen unterschiedliche Informationsquellen nach neuen Informationen. Als wichtig eingestufte Beiträge werden intern oder extern veröffentlicht.
- **Wissensentwicklung durch Kommunikation:** Durch direkte Kommunikation wird personengebundes, implizites Wissen zu explizitem Wissen. Einen wesentlichen Beitrag dazu leisten Austauschzentren in Bürogebäuden, Diskussionsforen, Wissensplattformen durch Intranet und Groupware-Anwendungen, u.v.m.
- **Wissensentwicklung durch organisationales Lernen:** Durch die Erfahrungen „on the job“ (z.B. im Rahmen von Projekten, durch Action Learning, Job Rotation etc.) wird einerseits das implizite Wissen vertieft und gleichzeitig entstehen über gemeinsamen Austausch „shared visions“. Voraussetzung dafür sind eine begleitende Dokumentation, das Führen einer Projekt- bzw. Projektportfolio-Datenbank sowie regelmäßige Kommunikation in allen Phasen des Projektes bzw. Vorhabens. Die Selektion, Aufbereitung und Verteilung des gewonnenen Wissens wird in der Regel von zentralen Einrichtungen (z.B. dem Project Office) durchgeführt und intern oder extern verfügbar gemacht. So können z.B. auch Stakeholder (Kunden, Lieferanten etc.) Zugriffe auf Projektinformationen und -dokumentationen bekommen.

4. Wissensverteilung:

Kernfrage:

- Wie bringen wir das Wissen an den richtigen Ort?

Die Wissensverteilung kann über Informations- und Dokumentenmanagement-Systeme erfolgen. Zum Beispiel: Mitarbeiter stellen Informationen über einen Klassifizierungsvorschlag in ein zentrales System. Dieses Wissen steht den Nutzern des Systems ab diesem Zeitpunkt als unüberprüftes Wissen zur Verfügung. Fachexperten überprüfen dann den Beitrag, indexieren diesen als überprüftes Wissen und vernetzen ihn mit anderen relevanten Dokumenten bzw. Informationen. Darüber hinaus kann Wissen auch direkt von Fachexperten als geprüftes Wissen zur Verfügung gestellt werden.

Um Wissen aus dem organisationalem Lernen implizit zu verfestigen und gleichzeitig explizit zu machen, ist eine regelmäßige und strukturierte Reflexion der Erfahrungen notwendig. Art und Zeitpunkt dieses Erfahrungsaustausches sollte idealerweise bereits in einem frühen Stadium des Projektes bzw. Vorhabens geplant werden.

5. Wissensnutzung/Wissensbewahrung:

Kernfragen:

- Wie stellen wir die Anwendung sicher?
- Wie schützen wir uns vor Wissensverlusten?

Ein Lerntransfer findet grundsätzlich am besten statt, wenn das zur Verfügung gestellte Wissen

- einen hohen Bezug zur Arbeitssituation hat.
- zeitlich möglichst rasch nach der Vermittlung in der alltäglichen Arbeitssituation erprobt und ggf. angepaßt werden kann.
- über bestimmte Zeitspannen verteilt bzw. konzentriert und aktuell angeboten wird.
- individuelle Unterschiede zwischen den Anwendern möglichst berücksichtigt werden.

6. Wissensbewertung:

Kernfrage:

- Wie messen wir den Erfolg des Wissens und der Lernprozesse?

Ansatzpunkte für eine systematische Wissensbewertung sind

- Sammeln, Analyse und Bewertung von Feedback durch die Anwender
- Benchmarking mit anderen Unternehmen
- Evaluation des Lerntransfers, u.v.m.

Welche **Rollen** sind im Rahmen des Wissensmanagements erforderlich?

- Chief Knowledge Officer (CKO): Wesentliche Aufgabe ist die strategische Konzeption und Bewertung des Wissensmanagements.
- Knowledge Manager: Diese Verantwortung umfaßt den operativen Aufbau und die Gestaltung des Wissensmanagements.
- Knowledge Management Specialists: Die Entwicklung der Wissenssysteme (z.B. Aufbau der Datenbanken) und Bereitstellung von Tools obliegt zumeist Spezialisten.
- Project Knowledge Manager: Innerhalb der Projektarbeit übernimmt ein Projektmitarbeiter (zumeist der Projektleiter) die Verantwortung für die Sicherstellung einer geeigneten Dokumentation und Kommunikation.

Fazit:

Aus der praktischen Arbeit in Unternehmen zeigt sich immer wieder, daß eine klare Regelung der Prozesse und Verantwortlichkeiten hohe Bedeutung für die Akzeptanz und eine erfolgreiche Implementierung darstellen. Die vielfältigen Ansätze des Wissensmanagements haben dazu geführt, daß häufig die Aktivitäten und Systeme nicht aufeinander abgestimmt sind. Die Vernetzung der Systeme und der Aktivitäten im Rahmen des organisationalen Lernens sowie die Öffnung des Wissenstransfers auch nach außen zu den Stakeholdern sind deshalb die zentralen Themen, die es zu bewältigen gilt.

Quellen:

Blessing Dieter / Bach Volker: Wissensmanagement in Beratungsunternehmen, in: ZfO 69/2000
Scheff Josef: Knowledge Management – zwischen Anspruch und Wirklichkeit, November 1998