

Werner Schachner, Klaus Tochtermann, Christian Majer

Wissensmanagement – ein Mehrwert für die Projektarbeit?

Projektarbeit zählt unumstritten zu den prädestinierten Anwendungsgebieten für Wissensmanagement: wissensintensiv, standortverteilt, zeitlich befristet, neuartig bzw. riskant, rollenorientiert, organisationsübergreifend und häufig auch multinational und multikulturell. Projekt-Benchmarking und Wissensmanagement gehören damit zweifelsohne zu den künftigen Schwerpunktthemen im Projektmanagement. Noch können aber viele Organisationen die großen Potenziale des Wissensmanagements nicht heben. Woran das liegt, zeigt das Ergebnis einer aktuellen Expertenstudie [1] zum Wissensmanagement in der Projektarbeit.

Wissensmanagement – ein starker Trend im Projektmanagement

Für Erfolg im Projektmanagement reicht ein Methodenkoffer an Hard Skills nicht aus. Darüber sind sich Projektmanagement-Experten einig. Seit geraumer Zeit wird deshalb die Bedeutung sozialer Kompetenzen im Projektmanagement intensiv diskutiert. Sowohl in der neuen ICB 3.0 [2], der Zertifizierungsgrundlage der International Project Management Association (IPMA), als auch in der pm-Baseline [3] von Projekt Management Austria spiegelt sich diese Tatsache zentral wider. In der aktuell schwierigen Wirtschaftssituation, welche vermehrt Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung in Unternehmen fordert, kommt nun dem Projektmanagement die verstärkte Konzentration auf Soft Skills zu Gute. Sie ermöglicht es, geforderte Effizienz- und Kostenentwicklungen auch mittels Management von Wissen und Wissensquellen zu unterstützen. Denn Wissen systematisch zu entwickeln, zu nutzen und zu pflegen, braucht neben organisatorischer

Rahmenbedingungen vor allem eines: gelebte soziale Kompetenz.

Wissensmanagement besitzt jedoch nicht „nur“ das Potenzial, innerhalb einzelner Projekte zu unterstützen. Per Wissensmanagement lassen sich darüber hinaus über die intelligente Verlinkung der Projekt- und Prozessorganisation unternehmensweit neue Optimierungspotenziale erschließen. Außerdem lässt sich mit Wissensmanagement gezielt die Integration unterschiedlicher Managementansätze – und insbesondere die Integration des Projektmanagements in das unternehmensweite Managementsystem – vorantreiben.

Viele Aspekte des Wissensmanagements bleiben unbeachtet

Projekte können nur dann erfolgreich sein, wenn das notwendige Wissen (handlungs- und entscheidungsrelevante Information) über den gesamten Projektprozess hinweg zur Verfügung steht. So belegt auch die vorliegende Studie, das Wissensmanagement in der (erfolgreichen) Projektmanagement-Praxis bereits breit gelebt wird. In vielen Fällen passiert dies jedoch unbewusst und wenig systematisch. Viele Aspekte des Wissensmanagements sind deshalb nur unzureichend bekannt.

Auf operativer Ebene des Wissensmanagements werden speziell die Wichtigkeit der Wissensidentifikation, die Bedeutung der Unterstützung der Wissensnutzung und auch die zentrale Rolle gezielter Wissensbewahrung stark unterschätzt. Einer der Gründe dafür liegt im stark empfundenen und erlebten Personenbezug von Wissen: Die Praxis sieht es häufig als Aufgabe jedes Einzelnen, das für ihn relevante Wissen zu managen. Und darunter fällt eben

Kurz gefasst:

- Bei der Projektarbeit bleibt viel Potenzial ungenutzt – nicht zuletzt, weil Wissensmanagement selten teambezogen und projektübergreifend betrieben wird.
- Dem Wissensmanagement im Projektmanagement fehlt es an Orientierung und Profil.
- Wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement über Projekt- und Abteilungsgrenzen hinweg ist eine entsprechend starke kulturelle Verankerung.

auch die Identifikation, Nutzung und (individuelle) Bewahrung von Wissen. Wissensmanagement wird daher in weiten Bereichen eher als „Tool“ für den einzelnen Projektmitarbeiter verstanden, denn als Möglichkeit zur gezielten Unterstützung von Projektteams, Gruppen oder ganzen Unternehmensbereichen.

Wird die operative Ebene des Wissensmanagements in der Praxis noch teilweise gut abgedeckt, so bleibt dessen strategische Dimension jedoch größtenteils unbeachtet. Wissensmanagement wird im Kontext des Projektmanagements tendenziell nicht als eigenständige Disziplin gewertet. Dementsprechend nennen die Verantwortlichen weder die Notwendigkeit eigener Wissensziele noch den zwingenden Bedarf einer laufenden Bewertung und Erfolgsmessung als zentrales Element von Wissensmanagement in der Projektarbeit. Erst auf die explizite Frage nach der Bedeutung von Wissenszielen sind es mehr als 60 Prozent der Befragten, die dies als sehr wichtige Aufgabe von Wissensmanagement im Projektmanagement bezeichnen. Gleichzeitig empfindet es aber weniger als ein Fünftel als sehr wichtig, den Erfolg von Wissensmanagement im Projektmanagement zu messen.

Projekt- und Wissensziele werden nicht unterschieden

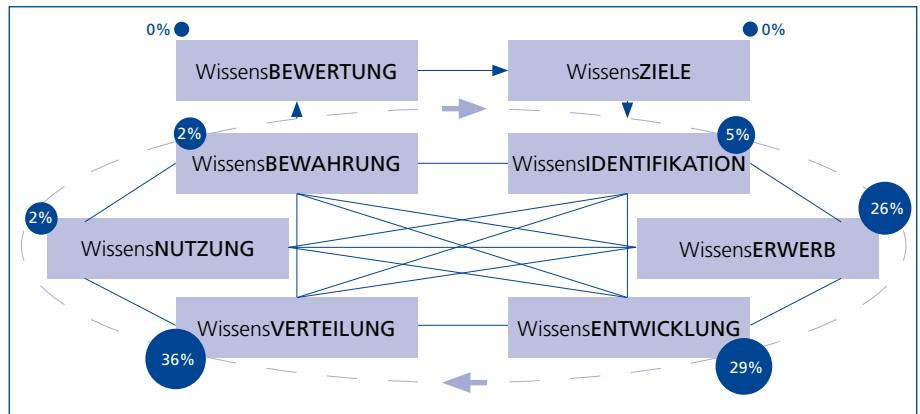
Auf den ersten Blick scheinen die Studienergebnisse bezüglich der Be-

deutung von Zielen im Wissensmanagement stark widersprüchlich: Bei der offenen Frage nach den Inhalten von Wissensmanagement ließen die Studienteilnehmer das Setzen von Wissenszielen außen vor – in Form einer geschlossenen Frage stufen hingegen über 60 Prozent Wissensziele als sehr wichtig ein. Die Ursache für diese vermeintliche Diskrepanz liegt vor allem darin, dass in der Praxis Wissens- und Projektziele vielfach gleich gesetzt werden. Tatsächlich sind jedoch beide voneinander getrennt zu behandeln und in gleichem Maße zwingend nötig: Wissens- und Wissensmanagement-Ziele dienen dazu, die jeweiligen Wissensmanagement-Lösungen zu managen, ausgewählte Projektziele (als Wirkungs-/ Erfolgsindikatoren für Wissensmanagement im Projektmanagement) helfen, das Wissensmanagement auf der Ebene der Unternehmensführung entsprechend zu argumentieren.

Wesentlich ist, dass sowohl die Ziele aus Projektsicht als auch jene aus Wissenssicht in unterschiedlichen Dimensionen und Kategorien definiert werden. Einen Rahmen hierfür bietet etwa die SIK-Matrix. [4] Diese führt die Aspekte Lösung, Mensch und Organisation als Erfolgsdimensionen des Wissensmanagements sowie Korrektheit, Bedarfskonformität, Effizienz und Effektivität als Erfolgskategorien des Wissensmanagements an.

Projekthalte stehen im Mittelpunkt

Knapp 90 Prozent der Befragten sehen Projektwissen (Projektziele, Projektauftrag, Motivation des Auftraggebers etc.) eindeutig im Mittelpunkt von Wissensmanagement in der Projektarbeit. Die starke Dominanz von Projektwissen zeigt, dass Wissensmanagement in der aktuellen Projektmanagement-Praxis seinen Fokus insbesondere auf die Unterstützung einzelner Projekte richtet. Nur in geringem Ausmaß wird es auch über verschiedene Projekte hinweg betrieben, jedoch lediglich in den seltensten Fällen mit dem Ziel, die Integration von Projekten bzw. von Projektmanagement in das gesamte Unternehmensgeschehen voranzutreiben.



Schwerpunkte von Wissensmanagement im Projektmanagement aus Praxissicht (Verteilung der Nennungen in %)

Vor allem der Projektabschluss zählt für die derzeitige Praxis nicht zu den zentralen Anwendungsfeldern für Wissensmanagement: Nur etwa ein Zehntel der Nennungen wichtigen Wissens beziehen sich auf diese Projektphase. Gerade hier lässt sich jedoch für künftige Projekte relevantes Wissen mit besonders hoher Qualität dokumentieren und entwickeln – und zwar eigenes Erfahrungswissen, welches sich innerhalb derselben Projektorganisation und in einem ähnlichen Projektumfeld künftig häufig (beinahe) unmittelbar anwenden lässt.

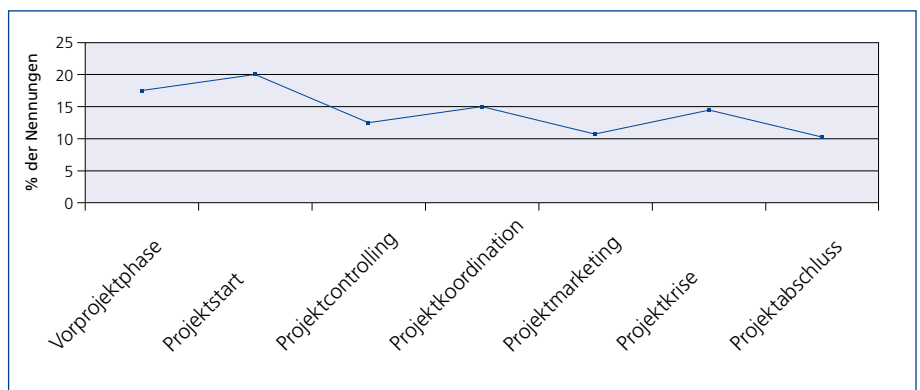
Auch das Nutzenpotenzial von Wissensmanagement in Projektkrisen wird tendenziell unterschätzt. Das gilt insbesondere für die Bedeutung von Erfahrungswissen aus eigenen und anderen Projekten sowie die Notwendigkeit, Spezialwissen zu explizieren, zu dokumentieren und im Bedarfsfall rasch zu transferieren. Aktuell kommen im Krisenfall häufig die Spezialisten selbst projektübergreifend zum Einsatz, wes-

halb die Krisenbewältigung im Projektmanagement derzeit in hohem Maße von deren Verfügbarkeit abhängt.

Wissensmanagement braucht aktive Vorantreiber

Für die Praxis sind „Vorantreiber“ im Unternehmen die wichtigste Erfolgs Voraussetzung für das Wissensmanagement in der Projektarbeit. Allerdings darf es sich dabei nicht (ausschließlich) um hauptberufliche Wissensmanager handeln. Vielmehr soll Wissensmanagement von Mitarbeitern getrieben werden, welche bereits aktuell definierte Aufgaben innerhalb der Projektmanagement-Organisation innehalten und ihre Vorantreiberrolle als eine zusätzliche Funktion übernehmen (Stichwort: Integration und fachliche Akzeptanz).

Wird Wissensmanagement auf höheren Hierarchieebenen angesiedelt (etwa als Stabstelle der obersten Führungsebene),



Die Bedeutung von Wissen in den einzelnen Phasen des Projektmanagements (relativ nach Anzahl der Nennungen)

müssen die Verantwortlichen sicherstellen, dass das Thema Wissensmanagement durchgängig bis hinunter auf die operative Ebene des Projektmanagements mit Schlüsselpersonen besetzt ist. Nur so kann Wissensmanagement in allen Erfolgsdimensionen im Unternehmen wirken.

Wissensmanagement braucht Profil

Wissensmanagement besitzt in der derzeitigen Projektmanagement-Praxis kein eindeutiges Profil. In Unternehmen herrscht nur wenig Vorstellung darüber, welches Nutzenpotenzial Wissensmanagement für die Projektarbeit besitzt. Infolgedessen ist auch nicht klar, welche Aufgaben Wissensmanagement im Kontext des Projektmanagements primär übernehmen soll und welche Elemente den Kern von Wissensmanagement in der Projektarbeit bilden. Aus Sicht der Experten beruht dieses schwache Profil vor allem darauf, dass sich Wissensmanagement als ein echtes Querschnittsthema darstellt. Somit ist es besonders schwierig, Wissensmanagement als Disziplin von anderen Managementdisziplinen (wie auch jener des Projektmanagements) eindeutig abzugrenzen.

Gerade in der organisations- und situationsspezifischen Definition und Kommunikation eines eindeutigen Profils für Wissensmanagement im Projektmanagement liegt jedoch der Ursprung jeglichen Erfolgs. Und zwar unabhängig davon, ob man einzelne Maßnahmen zum Wissensmanagement umsetzen oder Wissensmanagement als unternehmensweite Disziplin einführen will.

Fazit:

Wissensmanagement im Projektmanagement darf nicht als Einzelmaßnahme und vor allem nicht als Add-on mit „Nice-to-Have“-Charakter betrieben werden. Vielmehr sind die Unternehmen gefordert, Wissensmanagement als fixen Bestandteil in die gelebten Ansätze und Prozesse des Projektmanagements zu integrieren. Zur Sicherstellung von Wissensmanagement im

Einzelprojektmanagement empfiehlt es sich, die geforderte Rolle des „Voranreiters“ als Teil der Projektleitungskompetenz zu definieren. Der Projektleiter avanciert so einerseits noch mehr zur Integrationsfigur innerhalb des Projektteams, andererseits aber auch zum Wissensbroker zwischen Linie bzw. Prozessen und Projekt. Projektübergreifend bietet Wissensmanagement den Multiprojektmanagern und insbesondere den Projektmanagement-Offices (PMOs) die Chance, mit neuen bzw. aufgewerteten Services und Coaching-Funktionen verstärkt sowohl die Wissenserzeugung und -nutzung in Projekten zu unterstützen als auch lateral in die gesamte Organisation hineinzuwirken.

Literatur:

- [1] Expertenstudie der Know-Center GmbH zum Thema „Wissensmanagement im Projektmanagement“, Graz 2008, in PDF-Format erhältlich unter www.know-center.at sowie www.succon.at (Service/Download)
- [2] ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0, International Project Management Association, ISBN 0-9553213-0-1, 2006
- [3] pm-Baseline, Projekt Management Austria, 2007
- [4] SIK steht für „Successindicators In Knowledge Management“. Details dazu siehe Schachner W., Tochtermann K.: Erfolg oder Misserfolg, das ist hier die Frage!, *wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Heft 7/2007

Die Autoren:



Dr. Werner Schachner ist seit 1997 als Projektmanager, Analyst und Consultant im Umfeld von Wissensmanagement tätig. 2005 übernahm der Begründer der Erfolgsdiagnostik® die Geschäftsführung der SUCCON und ist seither beratend im Bereich der Management- und Organisationsentwicklung tätig. Als strategischer Partner des Know-Center, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement, behandelt Dr. Schachner schwerpunktmäßig Fragestellungen aus der Praxis zum Thema Wissensmanagement.

schachner@wissensmanagement.net



Prof. Dr. Klaus Tochtermann arbeitet seit mehr als neun Jahren an verschiedenen anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen in Deutschland, Österreich und den USA zum Thema Wissensmanagement. Er ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Leiter des Know-Center Graz, Österreichs Kompetenzzentrum für Wissensmanagement. Zudem hat Prof. Tochtermann einen Lehrstuhl für Wissensmanagement an der TU Graz inne und leitet das Institut für Vernetzte Medien bei Joanneum Research in Graz.

tochtermann@wissensmanagement.net



Dr. Christian Majer, zSPM, ist Senior Berater der pmcc consulting mit Standorten in Österreich, Deutschland und Slowenien. Davor arbeitete er sieben Jahre lang bei einem österreichischen Mobilfunkunternehmen, wo er unter anderem für die Abteilung Corporate Development (Organisationsentwicklung, Projekt-, Prozess- und Wissensmanagement) verantwortlich zeichnete. Der Absolvent der WU-Wien ist ausgebildeter systemischer Berater & Coach sowie zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA) und Process Expert (TÜV).

majer@wissensmanagement.net