



liquidmoon

Wissen in IT-Projekten: Wissensmanagement war gestern. Voneinander lernen ist heute.

Nail Akrouti

Masterstudiengang des Fachbereiches
Wirtschaftsingenieurwesen
Hochschule Darmstadt

Denis Cikes

Geschäftsführer liquidmoon GmbH
Darmstadt





~~Nichts gehört.~~
~~Nie was gesehen. Hat keiner was gesagt.~~

Liebe Projektverantwortliche, Product Owner und Projektmanager – diese Sätze möchten Sie im nächsten Meeting nicht wieder hören? Die Kommunikation zu einem Projekt immer aktuell und für alle verständlich zu halten ist eine Herausforderung, bei der wir Sie gerne unterstützen. Mit Tipps oder mit handfesten Kommunikationsmaßnahmen.

Mehr dazu:
liquidmoon.de/projektkommunikation

ABSTRACT

Immer schnellere Produktzyklen, interdisziplinäre Zusammenarbeit, ständige Ressourcenengpässe – der effiziente Einsatz von Wissen ist für eine zielführende Projektumsetzung im digitalen Zeitalter ein kritischer Erfolgsfaktor. In Zusammenarbeit mit der Kommunikationsagentur liquidmoon untersuchten Studenten der Hochschule Darmstadt, wie relevant das Thema Wissensmanagement in Projekten wirklich ist. Eine Vielzahl theoretischer Modelle zum Thema Wissensmanagement wurden in den letzten Jahrzehnten konzipiert, um die Entwicklung, den Transfer und die Bewahrung von organisatorischem Wissen zu erklären. Am Modell der acht Wissensbausteine¹ wird beispielhaft eines der führenden Modelle vorgestellt. Anhand eines strukturierten Interviewleitfadens haben wir IT-Projektleiter in großen Unternehmen befragt, wie sie im Alltag mit Wissen praktisch umgehen. Unabhängig von einer agilen, planorientierten oder hybriden Vorgehensweise in IT-Projekten: Dieser Beitrag liefert einen praxisrelevanten Einblick im Umgang mit diesen Themen.

Wissensmanagement Zusammenarbeit Lernen

Projektleffizienz Performancesteigerung

Was ist Wissensmanagement?

Wissen entsteht durch die Ansammlung und Vernetzung von bedeutungsvollen Informationen, durch das Kollektiv bzw. in seltenen Fällen durch ein Individuum². Dabei ist zwischen implizitem und explizitem Wissen zu unterscheiden. Implizites Wissen ist überwiegend personenbezogen und zeichnet sich durch schwierige Verbalisierbarkeit und Reproduzierbarkeit (bspw. motorische Fähigkeiten) aus. Explizites Wissen hingegen ist eindeutig, exakt und damit leicht kommunizierbar und reproduzierbar (bspw. Vorschriften)³.

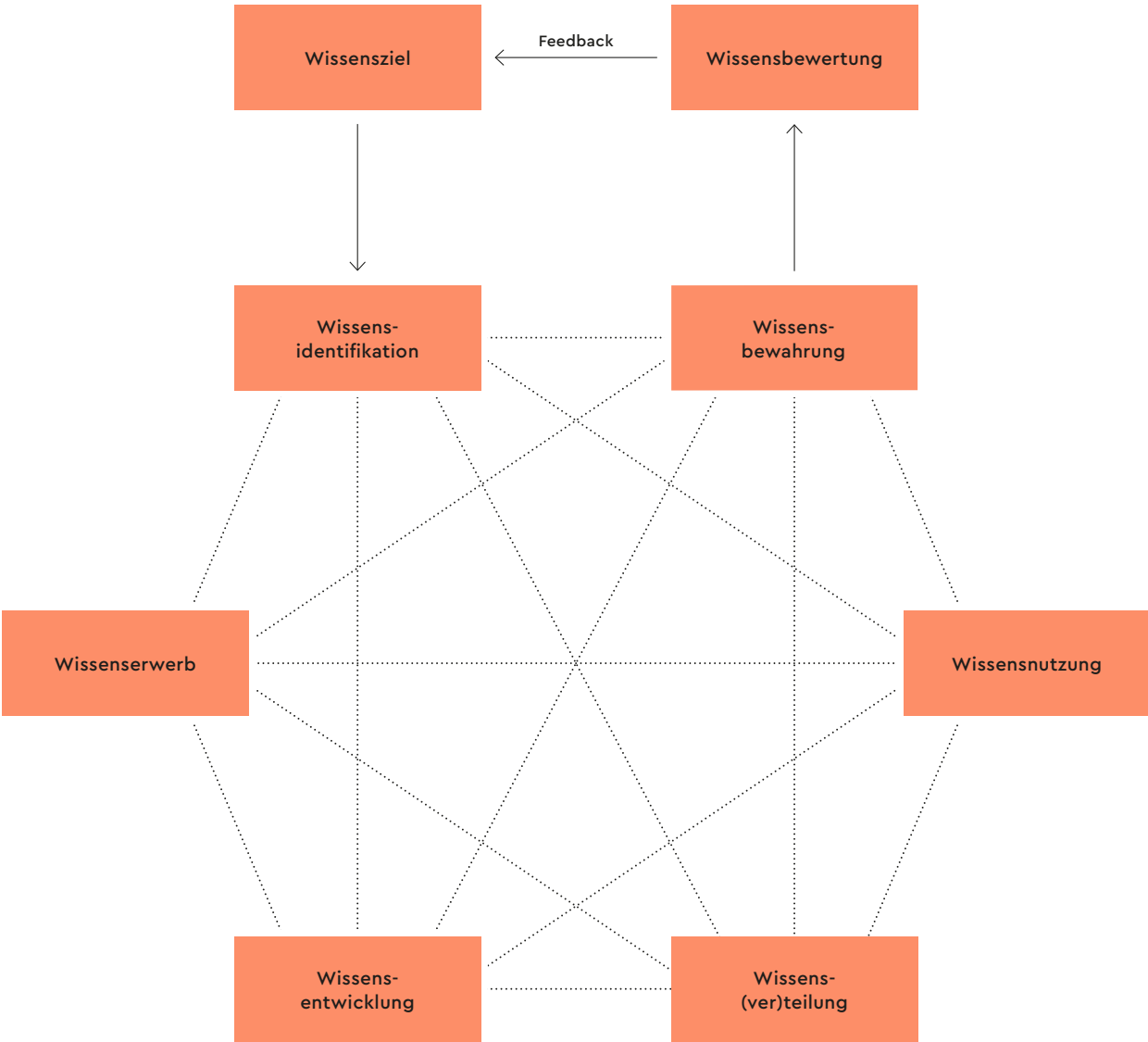
Das Wissensmanagement wird durch die Handhabung oder Umwandlung (bspw. Wissenserwerb und -dokumentation) von explizitem und implizitem Wissen abgegrenzt. Das Einsatzgebiet und die Ausprägung des Wissensmanagements sind unternehmensabhängig³. Durch strategische und operative Tätigkeiten soll der optimale Umgang mit Wissen erreicht werden und eine effiziente Speicherung sowie Verwendung dokumentierten Wissens erzielt werden.

Das ganzheitliche Modell des Wissensmanagements

Seit Ende des letzten Jahrhunderts ist das Interesse an Wissensmanagement markant gestiegen. Im Zuge dessen wurden Modelle zu Lern- und Wissensentwicklung entwickelt, welche den Prozess von Entwicklung, Transfer und Bewahrung von Wissen aufzeigt. Das wohl bekannteste davon, stellt das Modell der acht Wissensbausteine von Probst, Raub und Romhardt dar¹. In diesem ganzheitlichen Ansatz erfolgt die Wissensaneignung in unterschiedlichen, mit einander verknüpften Prozessbausteinen.

In dem Baustein *Wissensziele* wird festgelegt, welche Fähigkeiten in einem Unternehmen fehlen und aufgebaut werden müssen. Unterschieden wird hierbei zwischen normativen, strategischen und operativen Wissenszielen. Die normativen Wissensziele beschäftigen sich mit der Entwicklung einer Wissenskultur. Strategische Unternehmensziele bilden die Basis für Wissensziele, die gesamtunternehmerisch bewahrt und ausgebaut werden müssen. Operative Wissensziele beschäftigen sich mit der Umsetzung des Wissensmanagementsystems sowie der Umsetzung der strategischen und normativen Wissensziele. Bei der *Wissensidentifikation* wird vorhandenes Wissen transparent gemacht. Gerade in großen Unternehmen mit einer großen Anzahl von internem und externem Wissen ist dies maßgeblich für ein effektives Wissensmanagement. Beim *Wissenserwerb* wird das benötigte Wissen ins Unternehmen geholt. Es werden neue Mitarbeiter, externe Berater oder spezialisierten Firmen rekrutiert.

In der *Wissensentwicklung* werden neue Fähigkeiten entwickelt. Hierbei kann neues relevantes Wissen für die gesamte Organisation entstehen. Der Umgang mit Kreativität und der Umgang mit Ideen nimmt in diesem Baustein eine entscheidende Rolle ein. Im Baustein *Wissensverteilung* ist das Teilen von Informationen und Erfahrungen zwingend, denn nur so gelangt das Wissen an den Ort wo es benötigt wird. Um ein Zuviel an Informationen zu vermeiden, ist es wichtig zu analysieren, wo welches Wissen benötigt wird. Die *Wissensnutzung* beschäftigt sich schließlich mit der produktiven Anwendung des Wissens. Dieser Baustein stellt auch das Hauptziel des Wissensmanagements dar. Um den Verlust von unternehmenskritischem Wissen vorzubeugen, muss es gespeichert und bewahrt werden. Der Baustein *Wissensbewahrung* benötigt eine hohe Priorität beim Management, um auch eine regelmäßige Aktualisierung zu gewährleisten. In der *Wissensbewertung* werden die Ergebnisse der formulierten Wissensziele gemessen und bewertet. Ein geeignetes Controlling ist eine entscheidende Voraussetzung für Korrekturen.



Bausteine des Wissensmanagements¹

Wie wird Wissensmanagement heute in IT-Projekten eingesetzt?

Um einen Einblick in die aktuelle Nutzung von Wissensmanagement in IT-Projekten zu bekommen, wurden insgesamt fünfzehn IT-Projektleiter aus unterschiedlichen Branchen, mit Schwerpunkt in der Finanzwirtschaft anhand von offenen Leitfragen zu ihren Erfahrungen mit dem Wissensmanagement in IT-Projekten befragt.

Die Interviews dauerten in der Regel zwischen 30 und 45 Minuten. Es wurden Leitfragen auf drei verschiedenen Ebenen gestellt: Mensch, Technik und Organisation.

In den folgenden Absätzen werden die wesentlichen Erkenntnisse beschrieben.

Im Allgemeinen ist der Begriff Wissensmanagement bei nahezu allen Interviewpartnern eher negativ belegt und besitzt eine niedrige Akzeptanz. Die meisten Wissensmanagementsysteme in Unternehmen, die in der Vergangenheit eingeführt wurden, werden nur sporadisch oder nur wenn zwingend erforderlich von Mitarbeitern genutzt. Wissensmanagement in IT Projekten hatte auch aus Sicht der Unternehmensstrategie bei allen Interviewpartnern keine Bedeutung. In den zwei Fällen, in denen eine Strategie zur Sicherung von Wissen existierte, wurde diese in einer zentralen Wissensmanagementeinheit

gebündelt, die mit relativ hohem Aufwand relevantes und organisationsübergreifendes Wissen sammelt, aufbereitet und zur Verfügung stellt.

Fünf Interviewpartner beschreiben, dass Mitarbeiter vom Management verpflichtet werden, ihr Wissen zu dokumentieren, aber wenig Aufklärungsarbeit und Sensibilität für den Sinn und Zweck geschaffen wird.

Als dringlichste Aufgabe sehen alle Interviewpartner den Wissenserwerb. Interne und externe Experten werden regelmäßig rekrutiert, um fehlendes oder wenig vorhandenes Wissen aufzubauen. Die meisten Interviewpartner bemängeln, dass es viele unterschiedliche Ablagesysteme und Plattformen gibt, was eine optimale Wissensnutzung erschwert. Hinzu kommt, dass Suchergebnisse in den meisten Fällen nicht aktuell oder von mäßiger Qualität sind. Für die meisten ist der nachhaltige Gedanke der bewussten Wissensdokumentation für die Verwendung in Folgeprojekten überzeugend, allerdings fehlt es oft in der Praxis an der benötigten Zeit relevantes Wissen zu identifizieren, es aufzubereiten und zu speichern.

»Kein Wissens-
managementsystem
ist so gut wie das
persönliche Gespräch.
Dadurch entstehen
Orientierung und
die Motivation sich
selbständig weiter-
zuentwickeln.«

Voneinander Lernen ist heute

Die wesentliche Erkenntnis aus den Interviews ist, dass alle IT-Projektleiter in der Wissensmanagement Disziplin Wissensentwicklung ein einfacheres System in IT-Projekten erkennen und fördern: den direkten und persönlichen Wissensaustausch.

Die IT-Projektleiter berichteten von unterschiedlichen Ausprägungen des persönlichen Austauschs:

Zum Beispiel werden Experten im Rahmen einer Aufgabenstellung mit einbezogen und regelmäßig befragt. Der Wissensaustausch findet damit im direkten Dialog statt.

Ein weiteres Beispiel ist die Weitergabe des wertvollen Erfahrungswissens. Fehler werden oft nur in persönlichen Gesprächen reflektiert und nicht in Lesson Learned Dokumentationen verschriftlicht. Damit ist diese Art von Wissen nicht über eine digitale Wissensplattform auffindbar und bleibt nur über das persönliche Gespräch zugänglich. »Meine Erfahrungen mit Fehlern bespreche ich sowieso nur mit Menschen, denen

ich vertrauen kann und auch nur unter vier Augen. In meiner Firma werden eigentlich keine Fehler akzeptiert.«

Ein weiterer wichtiger Aspekt der genannt wurde, war die Bedeutung von persönlichen Empfehlungen durch geschätzte Kollegen oder Freunde. »Bevor ich Zeit in die Recherche in irgendwelche digitalen und inaktuellen Informationswüsten stecke, frage ich lieber meine Kollegen. Die wissen meistens wer was weiß. Damit kommt man deutlich schneller und effizienter zum Ziel«

Drei Projektleiter nutzen moderne unternehmensinterne soziale Kommunikations- und Vernetzungssoftware in denen Experten auffindbar und kontaktierbar sind.

»Seitdem wir Microsoft Teams im Einsatz haben, und wir uns in Kanälen austauschen bin ich gut informiert und lerne neue Leute kennen, mit denen ich mich über Videotelefonie direkt verbinden kann.«

Fazit und Ausblick

Die Disziplin des Wissensmanagements stammt aus den 80er-Jahren und erlebte in der folgenden Zeit einen regelrechten Hype. Seitdem hat sich die Lehre des Wissensmanagements nicht grundlegend verändert. Stark orientiert an organisatorischen Vorgaben und abhängig von einzelnen Personen brachte dies Probleme mit sich, die das Wort Wissensmanagement heute zu einem eher unbeliebten Begriff machen⁴. Wissensmanagementsysteme sind unter Mitarbeitern weitreichend nicht akzeptiert, werden nur benutzt, wenn nötig und werden durch das Management von oben herab gesteuert. Im Unternehmen stellen umfassende Routinen, aufwendige Dokumentation und ineffiziente Meetings zudem einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar. Das klassische Wissensmanagement, das aus der theoretischen Lehre entstanden ist, ist bisher in der Praxis nicht so richtig zur Anwendung gekommen.

Vielmehr wünschen sich IT-Projektleiter, dass Mitarbeiter lösungs- und ergebnisorientierter kommunizieren. Wissen, wer ein Problem lösen kann, ist mehr wert, als Wissen, das unbenutzt in einer Datenbank liegt. Von anderen zu lernen nutzt der Mensch schon von Kindesbeinen auf als Grundlage zum Lösen von Problemen. Wissen und Lernen, als stark emotional beeinflusste Faktoren werden durch aufgezwungene Systeme daher eher blockiert als gefördert.

Wissen ist und bleibt ein Schlüsselfaktor unternehmerischen Handelns und stellt nicht nur im IT-Bereich eine wichtige Ressource für den Projekterfolg dar. Das Verständnis für Wissensmanagement in IT-Projekten muss sich daher in der Unternehmenspraxis grundlegend verändern. Um Hürden abzubauen und Akzeptanz und Umsetzbarkeit zu fördern, muss der Mitarbeiter stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Den Mitarbeiter bei der Implementierung neuer Systeme mit einzubeziehen, stellt dafür einen ebenso wichtigen Baustein dar, wie der Fokus auf die Nutzung statt auf die Anhäufung von Wissen.

Das Wissensmanagement der Zukunft muss sich darüber hinaus in seinen Fundamenten innovativ weiterentwickeln. Die gezielte Förderung von Kommunikation und Austausch nach einem dezentralen Ansatz zeigt sich dabei als vielversprechendste Lösung für die Probleme des klassischen Wissensmanagements. Das Unternehmen stellt hierbei lediglich die Infrastruktur, beispielsweise eine Plattform, und Kommunikationsmittel zur Verfügung und hält sich bei organisatorischen Vorgaben zurück. Die systematische Nutzung der Infrastruktur entwickeln die Mitarbeiter eigenständig, nach Bedarf und nach den individuellen Anforderungen. Der Fokus verlagert sich dadurch vom System hin zu den Inhalten.

Im Rückblick zeigt sich: Wissen ist vom Wesen her zu komplex, um es von oben herab zu managen. Ein grundlegendes Umdenken über die Ressource Wissen ist nötig, um durch Voneinander Lernen neue Möglichkeiten in IT-Projekten zu eröffnen.

Literaturverzeichnis

1 Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2010): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Springer Gabler Wiesbaden
2 North, Klaus (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten, Springer Fachmedien Wiesbaden

3 Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen: Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, VS-Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden
4 Wissensmanagement stagniert in Deutschland, <https://www.wissensmanagement-system.de>, abgerufen am 14.06.2019

