

"Das Lernende Projekt".
Zur Verknüpfung von
Wissensmanagement
und
Projektmanagement
in lernenden Organisationen

Dr. Matthias Rudlof

UMC Potsdam, 22. Januar 2009

Dr. Matthias Rudlof
Quality Coaching Berlin

Kommunizieren und Entscheiden in der Wissensgesellschaft

- Wissen als 4. Produktivkraft
- Halbwertszeit des nützlichen Wissens wird dramatisch kürzer
- wissensintensive Arbeit, Wissensarbeit
- Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Teams für den strategischen Umgang mit Informationen und Wissen

Unternehmen in dynamischen Märkten: Wie Entscheidungs- und Innovationsfähigkeit sichern?

- Unternehmen als Organisationen sind Systeme in dynamischen Umwelten
- Netzwerkbildung, Projektarbeit und Schnittstellenkommunikation in der Organisation für Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit
- vom Management 1.0 zum Management 2.0
- Unternehmen als *Lernende Organisationen* brauchen Wissensmanagement!

Management 1.0-Management 2.0

- Linienkommunikation
- persönliche Komm.
- Kontrolle, Hierarchie
- vorgegebene Regeln
- Sicherheit durch Planung
- Professionsbezug
- Routinearbeit
- Netzwerkkommunikation
- virtuelle Komm.
- Autonomie, Selbststeuerung
- Aushandlungs- und Lernprozesse
- Sicherheit durch situative Steuerkunst
- Wissensarbeit (Kontext)
- Arbeiten + Lernen im Wandel

Was haben Projekte mit Wissen(smanagement) zu tun?

- Projektarbeit als wissensintensive Arbeit für Produkt- und Prozess-Innovationen
- Koordination und Kommunikation verschiedener fachlicher Weltbilder und Wissensarten in der multidisziplinären vernetzten Projektarbeit
- Was und wie kann das Unternehmen / die Organisation aus Projekten für zukünftige Projekte lernen?!

2 Perspektiven ...

Was können Projekte in ihrer Arbeit durch Wissensmanagement gewinnen?

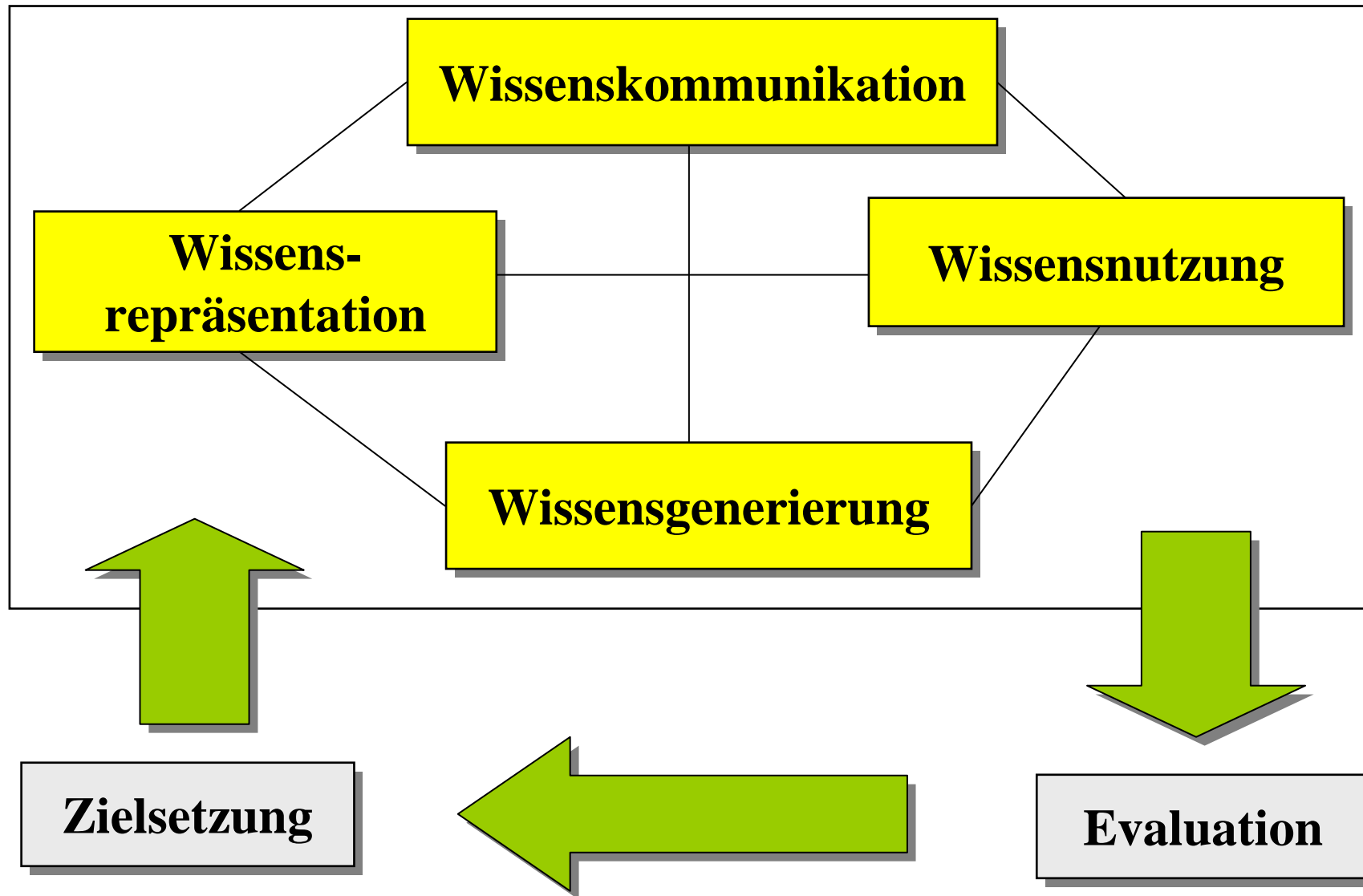
Was können Unternehmen/Organisationen durch Wissensmanagement in und aus Projekten gewinnen?

Was ist Wissensmanagement?

„Wissensmanagement bezeichnet *den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen* und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in Organisationen. Damit umfasst Wissensmanagement *die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer intelligenten und lernenden Organisation*. In diesem Sinne *bilden Mensch, Organisation und Technik gemeinsam die drei Standbeine des Wissensmanagements*.“

Quelle: Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000)

Die Wissensprozesse im *Münchner Modell*



Projekt-Wissensmanagement

1. Wissensziele bilden + im Prozess bewerten
2. Projektrelevantes Wissen identifizieren + repräsentieren
3. Wissen zielorientiert kommunizieren + (ver-)teilen
4. Neues Wissen entwickeln und beschaffen
5. Entstandenes Wissen für Produkte und Prozesse nutzen

1. Wissensziele bilden + im Prozess bewerten

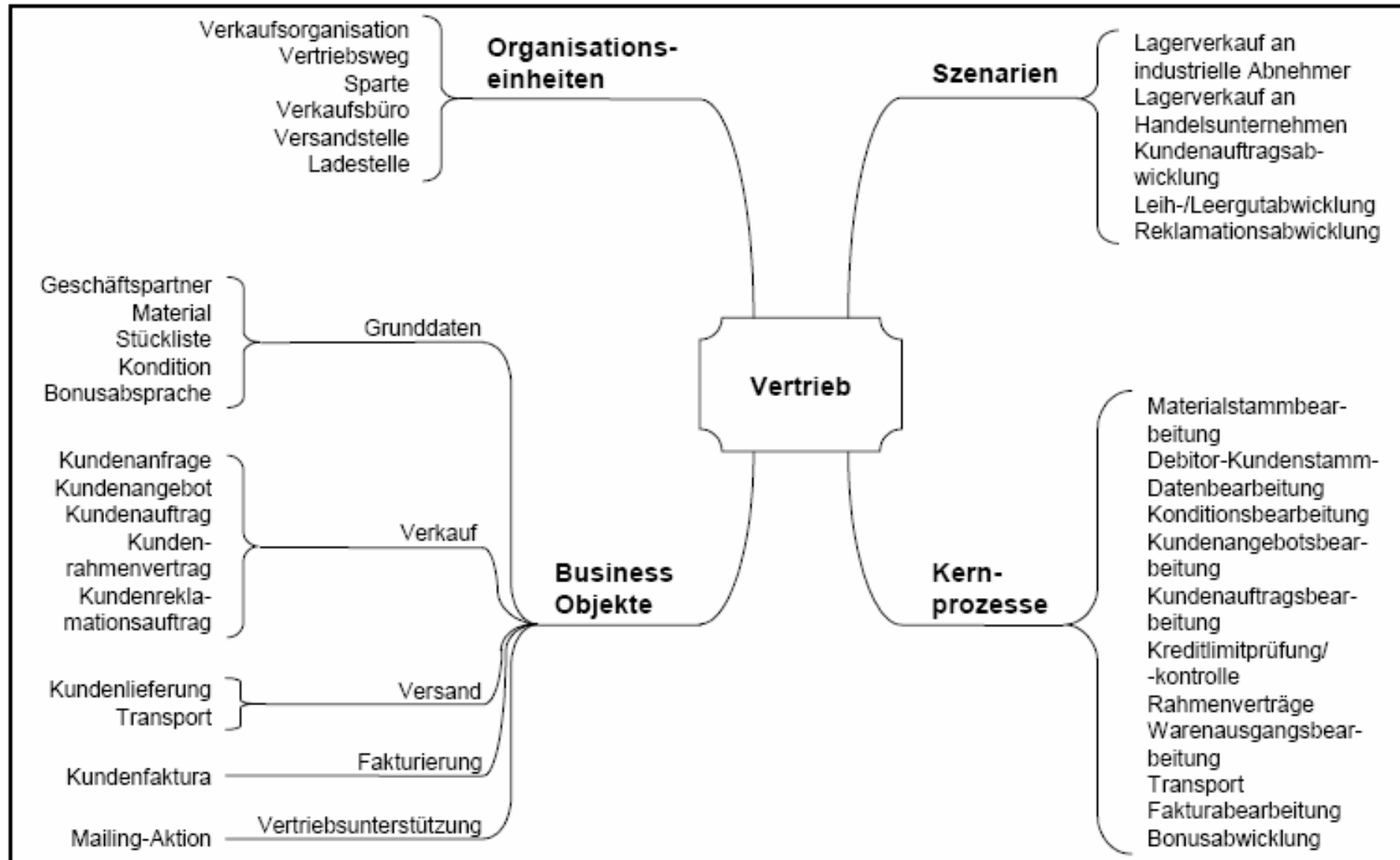
- normative / strategische / operative Wz.
 - „Rollende Planung“ sinnvoll
- Problem:
- fach- u. gruppenbezogene Differenzen in Wissenszielen u. –bewertungen
- Lösung:
- in verbindlichen Meetings mentale Landkarten der Akteure transparent machen und Konsens über Wz. bilden
- Frage: Wer übernimmt Controlling der W.ziele?

2. Projektrelevantes Wissen identifizieren + repräsentieren

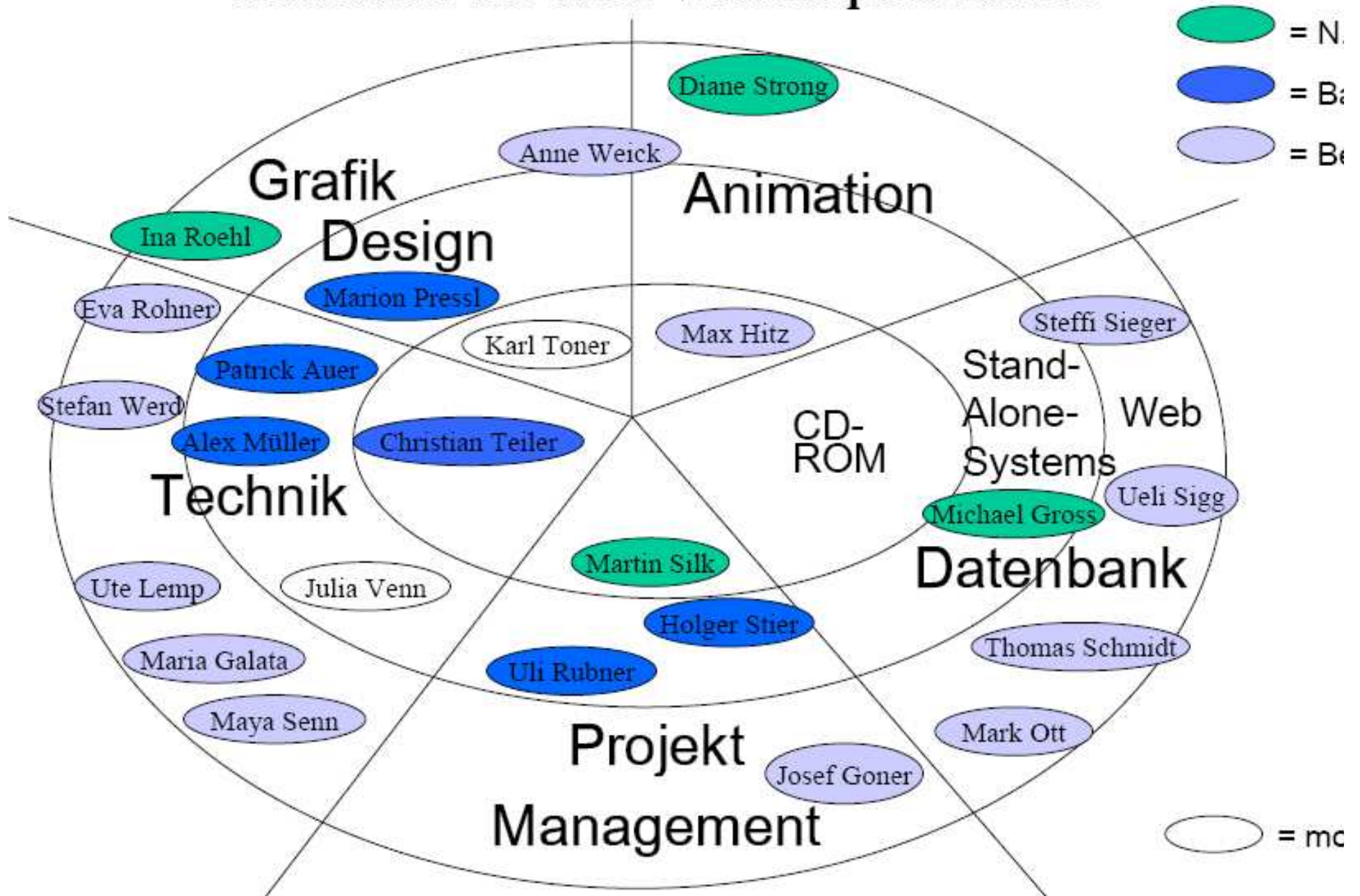
Welches Wissen gibt es bereits im Unternehmen (z. B. aus früheren Projekten), das für die erfolgreiche Durchführung des neuen Projekts gesichtet und einbezogen werden kann?

- Probleme: - “Datenfriedhöfe“ in EDV-Dokumentationssystemen;
 - schlechter Zugang zu Wissen bzw. zu Wissensträgern (Experten) in der Organisation
- Lösungen: - Einbeziehung der Nutzer beim Aufbau eines Informationssystems und Wissensnetzwerks;
 - Verbesserung der Wissenstransparenz durch Tools wie z. B. **Wissenslandkarten** in Intranets/Groupwaresystemen



















Knowledge Map am Beispiel Vertrieb



Ausschnitt aus einer Wissensquellenkarte



Wissensbestandskarte

Personen	EDV-Einsatz	Technologie-transfer	M&A	Rechnungslegung	Marketing
Goltz, Jodez					
Borer, André					
Brenner, Otto					
Deller, Max					
Popper, Knut B.					
Gross, Peter					
Isler, Tanja					

3. Wissen zielorientiert kommunizieren + (ver-)teilen

Wer braucht welches Wissen zu welchem Zeitpunkt (Projektphase) von wem?

Wie kann der Wissensaustausch sinnvoll organisiert werden?

- Probleme:
- ungleiche Interessen- und Motivationslagen bzgl. Wissensaustausch;
 - hierarchische starre Unternehmenskulturen mit viel Kontrolle hemmen Wissenskommunikation;
 - Mitarbeiterfluktuation, Verlust von Wissensträgern;
 - Unklarheit, wann welches Wissen an wen zu kommunizieren ist
- Lösungen:
- Wissenskommunikation “von unten“ fördern;
 - Anreizsysteme für Wissensteilung (materielle u.a.);
 - Maßnahmen gegen Wissensverlust bei Mitarbeiterwechsel;
 - Wissensflüsse und Projektphasen visualisieren;
 - Leitbild „Wissenskultur“ kommunizieren + fördern;

Selbstdiagnose

„Wissenskultur im Projekt“

- Wie wird mit mehrdeutigen Entscheidungsoptionen umgegangen?
- Wie wird im Projekt mit Vorgaben Organisation und Umwelt umgegangen?
- Wie wird im Projekt mit Rollen und Autoritäten umgegangen?
- Wie wird die Qualität der Zusammenarbeit gefördert und überprüft?
- Wie werden Motivation und Engagement der Mitarbeiter im Projekt gesichert?
- Wie wird mit “Fehlern“ und „Experimenten“ von Mitarbeitern umgegangen?
- Wie wird im Projekt neues Wissen bzw. Innovation generiert und in die Organisation kommuniziert und verteilt?
- Wie werden Krisen gemanagt? Werden diese als Wissenschance genutzt?
- Wie werden Konflikte zwischen Projekt und Linie gemanagt?
- Gibt es gelebte Wertschätzung für Unterschiede(Diversity)?

4. Neues Wissen entwickeln und beschaffen

Welches Wissen wird im Projekt wann gebraucht?

Kann dieses W. in Projekt/Organisation (F&E, interne Wissensgemeinschaften) selber entwickelt werden oder sollte es extern beschafft werden?

- Probleme: - fehlende (Zeit-)Ressourcen für regelmäßige Wissenserzeugung im Arbeitsalltag;
 - Unklarheit darüber, welches Wissen gebraucht wird und zu erzeugen ist
- Lösungen: - eigene Räume für Wissensgenerierung mit verschiedenen kreativen Workshopmethoden (Kreativitätstechniken, *Szenariomethode*, *Open-Space-Konferenz* etc.) anbieten und gemeinsam gestalten;
 - regelmäßige kooperative Abstimmungsprozesse zu relevantem Wissensbedarf im Projekt;
 - Expertennetzwerke aufbauen und pflegen

5. Entstandenes Wissen für Produkte und Prozesse nutzen

Wie kann gesichert werden, dass das im Projekt entwickelte Wissen für Produkte, Dienstleistungen und Prozessoptimierung genutzt wird – in einer „Lernenden Organisation“?

- Probleme:
 - effektive Wege/Kanäle der Wissensnutzung für die Praxis gehen bei Mitarbeiterwechsel verloren;
 - Rollenspannung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten: der Mitarbeiter weiß mehr – der Vorgesetzte hat mehr Entscheidungsmacht – was tun?
 - im Projektverlauf erworbenes Prozesswissen geht verloren;
- Lösungen:
 - Verbesserung der Wissensnutzung durch Dokumentation und Transparenz von *Best Practices* und *Lessons Learned*;
 - eigenverantwortliche Gestaltungsfelder für Mitarbeiter als „Experte/Expertin für ...im Projekt“;
 - Aufbau eines Datenbank-basierten Systems für die Nutzung von Erfahrungswissen z.B. durch *Micro-Artikel*

Tool „Micro-Artikel“

- Lernerfahrung eines Tages, einer Arbeitswoche, eines Meetings auf 1 Seite beschreiben
- Aufbau einer Wissensdatenbank von vernetzten MAs mit dokumentierten Lerngeschichten

Grundstruktur:

- Thema
- 3-5 Merkpunkte, Lernergebnisse
- Visualisierung des zentralen Lerninhaltes
- Schlussfolgerungen und Anschlusspunkte

Weitere Tools zur nachhaltigen Wissensentwicklung in *lernenden Projekten / Organisationen*

- Lessons Learned / After Action Review
→ besser: „During Action Review“ ?
- Story Telling:
Erfahrungs- und Lerngeschichten
(Krisenbewältigungs- und
Erfolgsgeschichten)
- Regelmäßig Zeit-Räume für Selbst-
Beobachtung des Systems organisieren!

Vorteile einer lernenden Organisation



Schlussthese

„Lernende Projekte brauchen Lernende Organisationen mit selbst motivierten lernenden Mitarbeitern!“

→FRAGE:

An welchen Rahmenbedingungen im Umgang mit Wissen in Ihrer Organisation können Sie *morgen* etwas verändern?!

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT !

Quality Coaching
Dr. Matthias Rudlof
Helmstedter Straße 12a
10717 Berlin
phon: +49(0)30 695 194 60
e-mail: m.rudlof@quality-coaching.com
www.quality-coaching.com

Dr. Matthias Rudlof
Quality Coaching Berlin