

Projektwissensmanagement

MikroArtikel und Entwicklungslandkarte in der Projektarbeit

Ein Erfahrungsbericht

Allgemeine Ausgangslage

Unternehmensinterne Vorhaben werden immer mehr in Form von Projekten durchgeführt. Zwei wesentliche Faktoren dabei sind die Projektdauer und Kosten. Wie diese beiden Faktoren mit Hilfe von Wissensmanagement in den Griff zu bekommen sind, ist Gegenstand dieses Erfahrungsberichts.

Herausforderung Projektwissensmanagement

Wissensmanagement kann die Projektdauer verkürzen und Kosten senken. Allerdings sind für das Wissensmanagement in Projekten zwei wesentliche Bedingungen zu beachten:

- Als Basis des Lernens muss ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund - somit Grundlage des Wissenstransfer zwischen Personen / Projektgruppen - hergestellt werden.
- Es ist nicht mehr voraussehbar, von welchem Projektmitarbeiter das bedeutende Element Wissen, der maßgebliche Hinweis, die weiterführende Frage oder die entscheidende Anregung kommt, die für ein bestimmtes Problem benötigt wird. Es ist nicht einmal vorhersehbar, welches Problem morgen kritisch sein wird und an welcher Stelle dieses Problem sich bemerkbar machen wird. Unumstößlich ist nur, das morgen ein neues Problem auftauchen wird und das dafür keine erprobten Lösungen vorhanden sind.

Die Herausforderung von Projektwissensmanagement liegt nun darin, die Expertise der Projektmitarbeiter zu dokumentieren, zu vergemeinschaften, zu nutzen und diese Expertise einer kontinuierlichen Revision zu öffnen.¹

Darum ging es ...

Eine mittelständische Unternehmensberatung bat uns, für ein CorporateCoaching-Projekt, bei dem ein Team von 5 Coaches ein Sanierungsprojekt² begleitete, ein Berichts- und Dokumentationsinstrument zu entwickeln, welches:

- die „täglich“ gemachten Erfahrungen der Coaches erfasst,
- daraus Extrakte ermöglicht, die dem Kunden zur Verfügung gestellt werden können,
- die Grundlage für die Projektkommunikation bildet,
- den Projekt-Entwicklungsstand visuell abbildet.

Aufgabe der Coaches war es, die Mitarbeitenden in den betroffenen Organisationsbereichen bei der Umsetzung der beschlossenen Veränderungen zu begleiten und beizutragen, dass die erwarteten quantitativen und qualitativen Effekte bzw. Ergebnisse eintreten.

¹ S.a. Wilke, Systemisches Wissensmanagement, 2. Auflage, Stuttgart, 2001

² Sanierungsprojekt konkret: Kommunales Krankenhaus der maximalen Versorgungsstufe mit 2.500 Mitarbeiter

So gingen wir vor ...

Die kommunikative und memoriale Funktion des Erzählens begreifen wir als eine fundamentale kulturelle Praxis der Wissensvermittlung. Der Aufgabenstellung entsprechend, setzten wir den Wissensbegriff so weit, dass mündlich kommuniziertes (Projekt-)Wissen und theoretisch konstruiertes Wissen erfasst werden konnte. Dazu nutzten wir das Konzept des MikroArtikel, das wir dem systemischen Wissensmanagement³ entlehnt haben.

MikroArtikel umfassen maximal eine Textseite. Sie beinhalten eine kurze Ereignisbeschreibung in Form einer Geschichte und die Erfahrungen, die daraus gewonnen werden können. Die Erzählform einer Geschichte sorgt dafür, dass dem Leser der Kontext des Problems nahe gebracht wird. Ziel von MikroArtikeln ist es, sehr kontextabhängiges Wissen leichter dokumentier- und wiederauffindbar zu machen.

Vorgabe an die Coaches war, zu jedem relevanten Projektereignis einen MikroArtikel zu verfassen. Dazu konnten die Coaches auf digitale Vorlagen zugreifen und die fertigen MikroArtikel in einem digitalen Wissensspeicher (Wiki) ablegen.

Um den Teammitgliedern den inhaltlichen Einstieg in die Arbeit mit und an den MikroArtikeln zu erleichtern, gaben wir den 5 „Abschnitten“ (Headline, Story, Einsicht, Folgerungen, Anschlüsse), hilfestellende „Grundfragen“ bei („Was war der Anlass? Wer sind die Beteiligten? Was hat gefördert? Was hat behindert? etc.). Erwünschter Nebeneffekt war eine Erhöhung der Informationskonsistenz.

Vom Report zum Controlling ...

Für das inhaltliche Projektcontrolling installierten wir einen Projekt-Dokumentar, der drei wesentliche Aufgaben wahrnahm:

- aktive Hilfestellung für die Coaches
- Nach- und Feinjustierung der Ablage-Struktur (insbesondere achten auf Einhaltung von Namensschema bei Benennung von Dateien und Artikeln im Wiki)
- Konsistenz der Informationsstruktur

Die WochenSchau ...

Das gesamte Team kam einmal in der Woche zu einem gemeinsamen Meeting zusammen, bei dem vor allem der direkte Erfahrungsaustausch im Focus stand. In einer After Action Review - „Light“⁴ wurden die Ereignisse der Woche chronologisch erörtert (an Hand der MikroArtikel) und darauf hin überprüft, was geplant war und was erreicht wurde. Diese teambasierte Auseinandersetzung war geprägt von einer offenen Atmosphäre, konstruktiver Kritik (Lernen durch Feedback) und einer zeitlich straff geführten und darum zwingend präzisen Ausdrucksweise, mit Hilfe derer die Schlüsselmomente der Teilprojekte identifiziert werden sollten. Die Ergebnisse wurden in einer „Entwicklungslandkarte“ visualisiert und als Lessons Learned⁵ fixiert.

³ ebd.

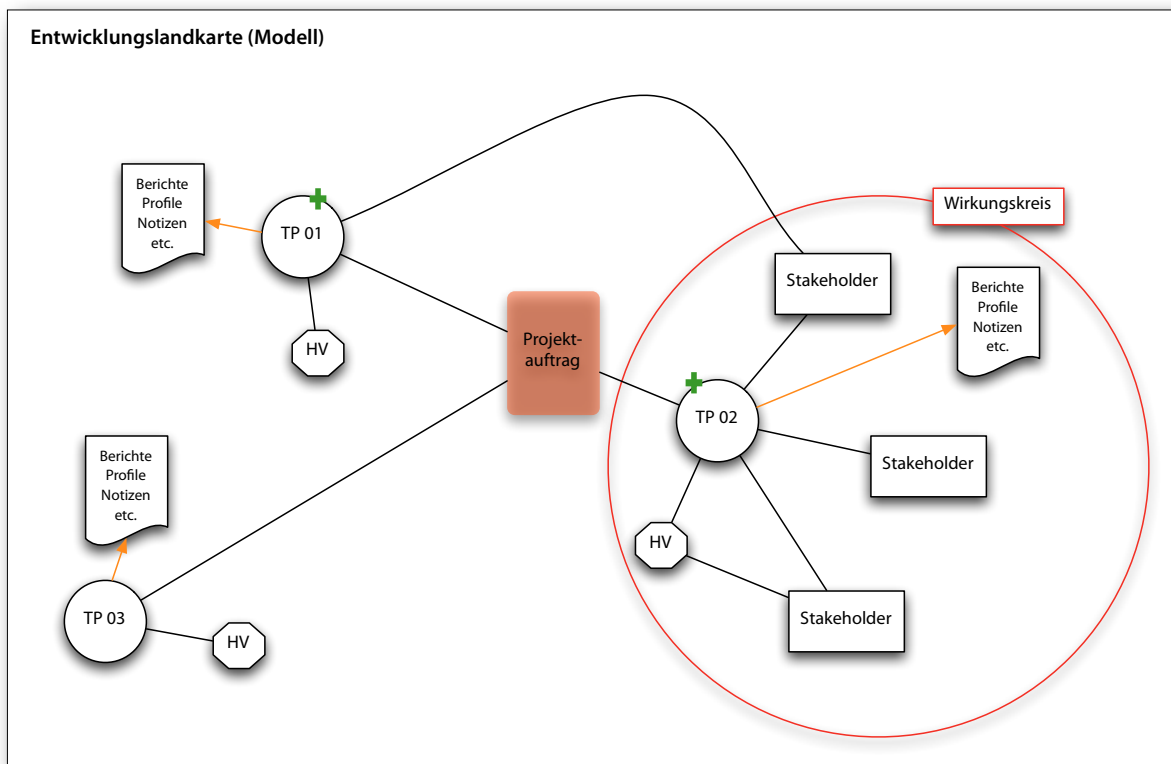
⁴ S.a. Kilian, Krismer, Loreck, Sagmeister, Wissensmanagement - Werkzeuge für Praktiker, Linde, 3. Auflage, 2007

⁵ ebd.

Die Entwicklungslandkarte ...

Gewünschte Wirkung: „Jederzeit“ sehen und begreifen (im eigentlichen Sinne des Wortes), wo bzw. wie das Projekt und die Teilprojekte in Bezug zum Projektauftrag „stehen“. Die Elemente auf der Entwicklungslandkarte sind:

- Stakeholder
- Handlungsverantwortliche (HV)
- Teilprojekte (TP 01 / TP 02 / etc.)
- Projektauftrag
- Berichte/Profile/Notizen/etc.



Die Entwicklungslandkarte, angebracht im Projektbüro, maß ca. 3x2m. Mittels Moderationskarten wurden die Elemente (s.o.) auf der Wand angebracht. Die Verbindungslinien wurden mit Schnüren hergestellt.

Die „Codierung“ der Karte wurde von uns einfach gehalten:

- Mittig wurde der Projektauftrag angebracht.
- Zu jedem Teilprojekt, das aktiv war, wurde ein Faden gespannt.
- Die Distanz zwischen Teilprojekt und Projektauftrag gab den „Reifegrad“ des Teilprojektes wieder.
- Jedem Teilprojekt wurden der Handlungsverantwortliche und die entsprechenden Stakeholder zugeordnet.
- Ein oder mehrere „+“ standen für Verlauf / Umsetzung (erreichen der Indikatoren, wie sie im Projektauftrag formuliert waren) des jeweiligen Teilprojektes.
- Berichte / Profile / Notizen etc. konnten zu jedem Teilprojekt auf der Karte angebracht werden.

„Bedient“ wurde die Entwicklungslandkarte, nach Schulung durch uns, von den Coaches selbst. Zumeist wurden Aktualisierungen während des wöchentlichen Teammeetings (WochenSchau) vorgenommen. Aber auch unter der Woche, manchmal sogar mehrmals am Tag, wurde mit der Entwicklungslandkarte gearbeitet. Solche Veränderungen wurden fotografisch dokumentiert, während die Aktualisierungen im Rahmen des wöchentlichen Meetings in einer MindMap abgespeichert wurden.

Der gebündelte Nutzen

Die Instrumente MikroArtikel, Entwicklungslandkarte und After Action Review gaben den Coaches die Möglichkeit Projektereignisse niederzuschreiben, mitzuteilen und zu visualisieren. Die Kommunikation im Projektteam wurde vor allem durch die „WochenSchau“ (After Action Review) gefördert. Die Ermunterung zu präziser, knappen und angemessenen Ausdrucksweise verstärkte die sachliche und kollegiale Kommunikation zwischen den Coaches. Durch die Projektdokumentation wurde eine supervidierende Ebene in die Projektarbeit eingezogen. Notwendige Korrekturen in den Teilprojekten konnten dadurch schnell erkannt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Entscheidungen in den Teilprojekten konnten auf ihre Wirksamkeit auf das gesamte Projekt hin betrachtet und bewertet werden.

Statusberichte für den Kunden konnten mit geringem Zeitaufwand erstellt werden, weil wesentliche Schilderungen in den MikroArtikeln bereits formuliert waren.

Der Benefit für die Beratungsunternehmung schliesslich liegt darin, mit diesem Projekt einen umfassend dokumentierten „Erfahrungsschatz“ zu haben, der für künftige Projekte zur Verfügung steht. Weiter dient der Aufbau der Projektdokumentation als Blaupause für zukünftige Projekte.

Der Autor ...

Sascha Büttner, Wissensmanager und Kommunikator aus Leidenschaft. Inhaber der Unternehmensberatung „reuss & büttner | Wissensmanagement & Kommunikation“.