

Wissensarbeit in Projektteams

Wissensmanagement ist weit mehr als ein IT-System, ein Data-Warehouse zu installieren

Wie oft muss eigentlich das Rad neu erfunden werden, bis die Verantwortlichen im Unternehmen entdecken, wie viel Geld sie im Projektkostengrab versenken, und bis sie endlich anfangen, in das Projekt-Wissensmanagement zu investieren. Wissen ist nicht nur Geld, sondern Gold wert. Die Projektmitarbeiter zum Beispiel in IT-Projekten, also IT-Experten und Mitarbeiter aus den Fachbereichen, sammeln in ihren Projekten sehr viel Erfahrungen, nicht nur, wie man IT-Projekte macht, sondern auch, wie man IT-Projekte „hier“ macht. IT-Projekte verändern ja auch immer Prozesse und Strukturen. Das ist Change Management. Genauso auch anderen Projekte: Die Einführung eines neuen Provisionssystems. Neue Kundenaufteilung. Neuer Zuschnitt von Abteilungen. etc.. Überall wird Know how gesammelt ... und schließlich nicht abgefragt, nicht dokumentiert, nicht genutzt. Eine Milliardenverschwendung. „Wissen ist Macht!“ Viele folgen dann dem Spruch: „Nichts wissen, macht auch nichts!“

Als Manager schlagen Sie ja sowieso schon die Hände über dem Kopf zusammen und raufen sich verzweifelt die Haare: „Was! Das soll ich auch noch alles lesen und wissen!“

Eine Warnung! „Not invented here!“ Wenn Sie ein Anhänger dieser Lehre sind, dann ersparen Sie sich lieber das weitere Lesen. Wenn Sie meinen, dass Sie aus der Best Practice anderer lernen können und wollen, dann investieren sie 10 Minuten und mehr. Zugegeben, Sie werden manch Un-Gewöhnliches und Quer-Gedachtes finden, was Sie so nicht in den Projektmanagement-Standards haben.

Die folgenden Wissensmanagement-Ideen sind durchweg Ideen für größere (Anzahl der Mitarbeiter und Länge sowie Komplexität) Projekte. Mit ein wenig Fantasie können Sie diese aber auch auf kleinere Projekte anwenden.

Grundlegendes

Ja, es gibt in den Projektmanagement-Standards Regeln bzw. Vorschläge für Reviews und Reporting und Meetings, etc.. Doch erstens sind die nicht mit der Perspektive „Wissensmanagement“ entwickelt worden. Zweitens ist es in der Natur von formalen Vorgaben, das Menschen sich eher daran halten, was sie selbst

entschieden haben und wo sie einen Sinn drin sehen. Und drittens: In vielen Unternehmen (den meisten?) gibt es überhaupt keine Projektmanagement-Standards. Sie tun also gut daran, ein System zusammen mit Ihrem Team ein **team-spezifisches Wissensmanagement** aufzubauen. Das geht natürlich nicht in den kurz-kurz ein- oder zweistündigen völlig überflüssigen, weil voll nicht gehirn- und teamgerechten Kick-off-Meetings („Das ist es. Alles klar? Okay, fangen wir an!“). Wissensmanagement darf nicht, wie es allzu oft mit CRM-Systemen geschieht, zu einer ungeliebten bürokratischen Übung werden. Wissensmanagement muss sich für alle lohnen. Es braucht ein **RoR = Return on Reporting**.

Ihr Wissensmanagement-System sollte nicht nur teamspezifisch sein. Sie sollten auch **die individuellen Stärken im Schreiben/Dokumentieren oder/und Reden berücksichtigen**. Experten, die gut und gerne und viel schreiben, übersehen meist total, dass viele Menschen zwar schreiben können, aber keine Lust zum Schreiben haben und auch oft nicht wirklich in der Lage sind, sich schriftlich klar auszudrücken, und wenn sie schreiben, dann hat man es als Leser schwer, zu verstehen, was denn eigentlich die Botschaft ist. Andersherum aber auch: Viele schaffen es nicht, sich verbal klar auszudrücken, sie mögen lieber in Ruhe etwas aufschreiben, was sich die anderen dann bitte gefälligst durchlesen sollten. Jetzt aber auch das noch: Viele Menschen haben oder nehmen sich keine Zeit, ein Dokument zu lesen, das mehr als eine Seite lang ist.

Ideen aus der Praxis für Ihre Praxis

Das Schriftliche

Formalismus und Bürokratie? Sie brauchen im Team eine **abgestimmte, gemeinsame Struktur**, wo was abgelegt wird, ein Index bzw. Glossar. Schriftliches (Hardcopy oder elektronisch) verschwindet im Datenmüll, wird unauffindbar und also nicht mehr nutzbar, wenn jeder eine andere Ablagestruktur im Kopf hat. Als Moderator und Coach mache ich mir oft den Spaß, in Meetings nach der Bedeutung von Abkürzungen zu fragen. Nicht selten, dass mehrere Personen im Team auch nicht wussten, was das heißt, sich aber nicht getraut hatten, nachzufragen.

Ein eigenes **Projekt-Laufwerk** ist auch wünschenswert, aber, siehe oben, mit einer abgestimmten Struktur. Zwei Tipps zusätzlich: Geben Sie Ihren Teammitgliedern in regelmäßigen Abständen (4 Wochen?) ein Laufwerk-Inhaltsverzeichnis in Hardcopy in die Hände. Und sorgen Sie auch dafür, dass jemand aus dem Team in regelmäßigen Abständen, Dokumente, die inzwischen out-dated sind, auszumisten. Wetten, dass Sie damit erreichen, dass die Leute auch tatsächlich das Laufwerk benutzen?!

Der Projektmanager führt ein **Logbuch** á la Starship Enterprise oder wie früher die Schiffskapitäne es führten. Das muss nicht elektronisch sein. Im Gegenteil, es könnte besser sein, das Logbuch in einer A-4-Kladde handschriftlich zu führen. Warum? Wenn etwas im Computer ist, dann weiß man, dass es da drin ist und man denkt, man könnte es mal gelegentlich anschauen. Was man handschriftlich aufschreibt, behält man erstens besser und zweitens liegt die Kladde auf dem Schreibtisch. Und schließlich kann man in einer Kladde echt viel schneller blättern und etwas finden als in elektronischen Ordnern und Files. Ich weiß, man hat alles im Laptop, alles, ja ... ein Daten-Müllberg, eine Bibliothek, in der sich niemand mehr richtig zurecht findet. Handschriftlich, das heißt ja nicht zurück zur Keilschrift und Hammer und Meißel.

Jeder Mit-Arbeiter im Projekt legt speziell für das **Projekt-Kladde** an, in der er sich handschriftliche Notizen macht, bei jedem Meeting, bei jeder Idee. Es entsteht ein Journal im Laufe des Projektes. Mein Kollege Mike Ebner, ein erfahrenen Projektmanager und Projektcoach, kann über solche Kladden alle seine Projekte der vergangenen 30 Jahre zurückverfolgen.

Sicher ist ein Grund für den Aus-Spruch „Meetings, bloody meetings!“ das Problem mit den **Protokollen**. Wer liebt es schon: Das Protokollschreiben? Also reduziert man sich auf ein Aktionsprotokoll, das dann in jedem Meeting zu Anfang als OPL (Offene Punkte-Liste) auf den Tisch kommt bzw. an die Wand gebeamt wird. Das Aktionsprotokoll ist ja gut, in Ordnung. Das braucht man.

Aber ... man sollte sich (wieder) die Mühe machen, auch inhaltliche Protokolle zu schreiben: Die Diskussionen, die einzelnen Argumente hin und zurück, die Begründungen zum Beispiel hinter den Ampelfarben, etc.. es kommt noch „schlimmer“: Jeder macht sich sowieso seine eigenen Notizen, manchmal auch nur gedankliche. Wenn man zwei, drei Tage nach einem Meeting die Teilnehmer detailliert über den Inhalt des Meetings befragt, könnte man meist meinen, dass die in

ctn change center

ctn change center

unterschiedlichen Meetings waren. Im nächsten Meeting, beim Durchgehen der OPL kommt es dann zum Showdown: „Das haben wir so nicht besprochen und beschlossen.“

Ein zusätzlicher Tipp: **Inhaltsprotokolle** kann man auch sozusagen „**online**“ schreiben. Ein Teammitglied (Teamassistent) schreibt während der Diskussionen auf dem Laptop Stichworte auf, so wie man es auch in der eigenen Kladde tun würde. Am Ende eines Themas wird das dann mit dem Beamer an die Wand projiziert den Teilnehmern präsentiert. Der Moderator fasst und zusammen und stellt sicher: „Ist es das, was wir besprochen habe?“

Es ist ja durchaus sinnvoll und üblich, dass vor Meetings **Vorab-Unterlagen** zum Durcharbeiten vor dem Meeting verschickt werden. Das sollte nicht nur rechtzeitig geschehen, sondern, viel wichtiger noch: Jeder sollte diese auch tatsächlich durchlesen. Oh, wie sehr wünsche ich mir und Ihnen, dass jemand, der die Unterlagen vorher nicht gelesen hat, nicht an der betreffenden Diskussion teilnehmen darf!

In Projektmanagementstandards finden Sie im Detail, wann welche **Reports** in welcher Form geschrieben werden müssen. Das macht sicherlich Sinn. Ich bezweifle, dass Standardstrukturen mit eventuell sogar vorgegebenen Fragen für Wissensmanagement wirklich helfen. Das verführt zu Formularausfüllverhalten und zu Kurz-Infos, die eher wenig aussagefähig sind.

Viele müssen erst einmal lernen, sich schriftlich auszudrücken. Viele können sich halt besser mündlich ausdrücken. Alternativ könnten Sie eine Art **Redaktionsbüro** für das Team schaffen. Wie in alten Zeiten: Man geht zu jemanden, der schreiben kann und diktiert ihm. Und der Schreiber, der Redakteur, bringt das in Schriftform.

Und, wie es große Unternehmensberatungen tun (Andersen), **die Mitarbeiter auch daran messen, ob und wie sie das dokumentierte Wissen**, zum Beispiel über ähnliche Projekte, **nutzen**. Gefahr dabei, dass daraus schleichend Standardbausteine entstehen, die mehr oder weniger unreflektiert übernommen werden.

Review-Meetings ... aber auch: miteinander reden statt sich gegenseitig mit Powerpoint zu beschallen

Review-Meetings sind bereits allüberall Standard. Auch **Lessons Learned** ist etabliert. Sicher kann man diese Meetings effizienter und effektiver machen (siehe oben).

Ich habe aber noch weitere, starke Denk-an-Stöße für Sie:

Führen Sie unbedingt vor oder nach den Reviews im Team auch **Reviews in Einzelgesprächen** durch. Warum? In Team-Meetings können sich viele Mitarbeiter nicht genügend gut einbringen, fast egal, wie gut Sie moderieren. Menschen funktionieren (denken, sprechen) nämlich recht unterschiedlich. Sie kennen das: Die Stillen (die auf Perfektion bedachten und zurückhaltenden bewahrend/festhaltenden Analytiker und die menschenorientierten freundlichen unterstützend/hergebenden Idealisten) gehen im Meeting unter, die Lauten und Schnellen (die kooperationsorientierten anpassend/harmonisierenden Expressiven und die zielorientierten aktive und bestimmend/übernehmenden Macher) dominieren die Diskussion.

Machen Sie **„Blaue Stunden“** (Meine Steuerberaterin nennt das: „Schlaue Stunden“). Treffen Sie sich 1mal pro Woche oder alle zwei Wochen zu einer fest gelegten Zeit, am besten gegen Abend, in einer ungestörten „Ecke“. Ohne Agenda, aber mit Kaffee und Tee oder auch einem Bier oder einem Glas Wein. Es darf auch in einem Bistro gleich neben der Firma sein. Zurücklehnen und auf den Tag, die Woche schauen. Erzählen lassen. Netzwerken lassen. **Haben Sie übrigens im Projekt-Budget auch einen Posten „Soziales, Netzwerken, Parties“?** Scheinbar nebenbei erzählen sich die Mitarbeiter gegenseitig, was sie erlebt haben, sprechen ihre Ideen, aber auch Ängste und Hoffungen aus. Nebenbei. Hören Sie gut zu. Sie erfahren mit Sicherheit mehr als in den formalen Meetings. Und die Mitarbeiter lernen, ganz nebenbei, aber umso wirkungsvoller, von einander. Hier, wie in „Mutters Küche“, findet auch das statt, was moderne Gurus jetzt als **Story Telling** bezeichnen. Das zu lernen, brauchen Sie keine Seminare besuchen. Story Telling, das kann jeder, wenn er sich entspannt mit Freunden unterhält. Gerade das implizite, schwer zu dokumentierende persönliche Erfahrungswissen wird so weiter gegeben.

In einer Diagnoseklinik trifft man sich jeden Morgen zur Übergabe an die nächste Schicht zu „**Morgenandachten**“. Im Stehen mit einer Tasse Kaffee oder eine Cola in der Hand „erzählt“ die Nachtschicht die Vorkommnisse mit Patienten über Nacht. Klar, jeder könnte auch die Eintragungen im Stationsbuch und in den Patientenakten lesen. Das tun die Ärzte und Pflegerinnen auch, zusätzlich, wenn nötig. Und Sie: Treffen Sie sich doch jeden Morgen auf eine Viertelstunde zu einem Kaffee, vielleicht sogar mit Brezeln, und reden Sie sich in den Tag.

Diese Tipps zu Einzelmeetings, Blauen Stunden und Morgenandachten ... Zeitverschwendung? Das kann nur sagen, wer von den menschlichen Bedürfnissen keine Ahnung hat oder diese wissentlich ignoriert.

Dem Projektteam bzw. den Projektteams eine Heimat geben ... und sie durch Wissensaustausch zu einem Team formen

Menschen, die zusammen arbeiten brauchen auch räumliche Nähe. Eine Heimat. Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist weit höher, wenn man sich täglich begegnet statt in Büros überall im Unternehmen verteilt zu arbeiten. Die alltägliche Kommunikation nimmt übrigens schon dramatisch ab, wenn die Büros mehr als 20 bis 25 Meter auseinander liegen. Hier kommt der Vorteil von Großraumbüros, in dem alle Projektleute sitzen, zum Tragen: Man kann sich mal eben über die Wände hinweg etwas zurufen und fragen. Sichtkontakt und kurze Wege ersparen überflüssigen Hin- und Her-Mailen. Um die nutzlose Diskussion um das Für und Wider von Großraumbüros zu vermeiden: Klar brauchen die Menschen auch stille Rückzugsräume.

Wetten, dass Sie eine **Projekt-Bibliothek** haben?! Ganz sicher. Die ist nur verstreut bei den einzelnen Mitarbeitern. Die Bücher und die Handouts von Seminare etc, könnten Sie an einen Ort zusammenstellen und jedem zugänglich machen. Natürlich bleibt jeder Besitzer seiner eigenen Bücher und Unterlagen. Aber jeder sollte Zugang zu allem Material sein. Man profitiert gegenseitig. Klar, dass es gut uns schön ist, wenn zusätzlich weitere Bücher auf Projekt-/Unternehmenskosten in der Projekt-Bibliothek stünden. Ich weiß, im Zeitalter der Elektronik und der virtuellen Medien kommt das Argument, dass man das doch alles auf ein Projekt-Laufwerk stellen kann. Ja, kann man. Ich kenne aber kein Beispiel, wo das durchgehend und langfristig klappt. Außerdem verleiten

Bücher, die man sieht und anfassen kann, viel öfters und stärker dazu, auch mal hineinzuschauen.

Damit noch nicht genug. In den meisten Projekten kommen mehrere Fachgebiete bzw. Wissensbereiche zusammen. Keiner kann alles gleich gut wissen und beherrschen. Wie wäre es, wenn Sie diese **Wissensbereiche identifizieren und einzelnen Mitarbeitern zuordnen**. Klar, jeder im Projekt sollte wohl ein Minimum von den anderen Bereichen verstehen, um überhaupt zusammenarbeiten zu können. Die Experten aber sollen dann für die Ansammlung und Vertiefung des Wissens in ihrem jeweiligen Fachgebiet sorgen und so sich selbst und die Teammitglieder weiterbilden. Sie sollten dann auch für die jeweiligen Bereiche der Team-Bibliothek zuständig sein. Noch praktischer könnte das so aussehen: Diese Fachleute besuchen Vorträge und Seminare zu ihren Bereichen und geben dann dieses Wissen in internen Meetings und Seminaren oder auch nur in internen schriftlichen Berichten an die anderen weiter.

Wirken Sie weit über den Projekt-Tellerrand hinaus ... vernetzen Sie sich mit dem ganzen Unternehmen

Projekte haben immer (!) das Ziel, „Dinge“ im Unternehmen zu verändern. Irgendwann und irgendwie werden viele oder alle Mitarbeiter im Unternehmen vom Projektergebnis betroffen sein. Und fast immer finden Sie in einem Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig, die sich meistens sogar, bei genauerem Hinschauen, gegenseitig positiv oder negativ beeinflussen können. Also gibt es viele Menschen, die man dieser Tage auf neudeutsch „Stakeholder“ nennt, die Interesse an den Projekten haben, die Bescheid wissen müssen oder auch nur wollen, die aber auch Informationen haben, die die Projektteams brauchen. Dazu braucht es Wissensmanagement über den Tellerrand eines Projektteams hinaus.

Machen Sie in regelmäßigen Abständen (alle 3 Monate?) **Cross-Projekte-Meetings**, in denen sich die Projektleute gegenseitig austauschen und ihre Projekte untereinander abstimmen.

Und noch mehr Ideen, wie Sie die Mitarbeiter im Unternehmen informieren und involvieren könn(t)en:

Wie wäre es mit einem Tag der offenen Tür bzw. einem „**Blick in die Werkstatt**“? Oder eine **Open Space-Veranstaltung**, zu der Sie alle Betroffenen einladen. Bei einigen meiner Kunden hatten die Projektteams

Projekt-Info-Stände im Eingangsbereich bzw. vor der Kantine. Vor 9 Uhr, in der Mittagspause und nach 16 Uhr waren die Info-Stände mit Projektleuten besetzt, die die Mitarbeiter informierten und mit ihnen diskutierten. Und wie wäre es unterstützend mit einer zum Beispiel alle 3 Monate erscheinenden **Projekt(e)zeitung**, in der sich die Projekte für alle Mitarbeiter vorstellen.

Übergeben Sie einigen **Projekt-Mitarbeiter die Rolle als Interfaces zu den Betroffenen außerhalb des Projektes**. Diese Mitarbeiter haben eine „Botschafter- bzw. Vermittler-Rolle“ bzw. besser „eine Info-Broker-Rolle“ zwischen den Betroffenen und dem Projekt. Wertvolle Informationen zwischen Projekt und Unternehmen fließen so weit schneller und intensiver als wenn sich ein Projekt abschottet.

Lassen Sie die Projekt-Mitarbeiter rotieren

In vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass fast immer dieselben Mitarbeiter in die Projekte abgestellt werden. Vorteil: Die kennen sich aus. Nachteil: Alle die anderen kennen sich nicht aus. Es entstehen zwei Unternehmenskulturen unter einem Dach: Die Aufteilung von und die Abgrenzung zwischen „Linie“ und „Projekt“, mit der Folge mangelnder Kommunikation und also auch mangelndem Wissensmanagements. Sorgen Sie für eine breit gestreute Projektmanagement-Ausbildung in Ihrem Unternehmen und sorgen Sie für eine Rotation zwischen Projekt und Linie und umgekehrt. Mit Sicherheit wird nicht nur die Verständigung und das Wissensmanagement erleichtert, sondern auch die Implementierung der Projekt-Ergebnisse in das Unternehmen.

Wissensmanagement-Zeit in den Projektplan einplanen

Auch wenn dieser Abschnitt nun wirklich sehr kurz ist, könnte er der wichtigste Abschnitt sein. Planen Sie Zeit und Budget für Wissensmanagement ein. Alle o.a. Ideen kosten Zeit und Geld. Aber ... die Investition lohnt sich langfristig und über die vielen Projekte hinweg.

ctn change center

ctn change center

Erfinden Sie das Rad nicht immer wieder neu. Nutzen Sie das bei den Mitarbeitern angesammelte Wissen für mehr unternehmerischen Erfolg. Denken Sie daran: Nur das Wissen zwischen den Ohren der Mitarbeiter ist sinnvoll und nützlich, nicht die „Schrankware“, das in Büchern und Handouts und/oder elektronisch gespeicherte Wissen; das Letztere verstaubt. Das Wissen in den Gehirnen vermehrt sich.

Der Autor:

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit fast 40 Jahren als Berater, Trainer, Moderator, Organisations- und Personalentwickler. Neu erschienen ist sein 9. Buch!

Unter dem Motto „**Das einzig Stabile ist die Veränderung, und Veränderung ist Fortschritt**“ wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens **ctn** (consulting & training network) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern, wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren können.

Kontakt: ctn, consulting & training network, Heimgartenstr. 11, 82386 Huglfing, www.ctnmuenchen.de
Tel.: 08802 913 7555, Mobil: 0172 8975 792 Fax: 08802 913 7556, Mail: ctnmuenchen@t-online