

Mitarbeiterwissen unternehmensweit zur Verfügung stellen Vom Projektstrukturplan zum Wissensstrukturplan

von Thomas Sakschewski

Jeder Mitarbeiter verfügt über Wissen, das auf seinen Erfahrungen beruht. Das Unternehmen profitiert von diesem Wissen in der Regel nur, solange der Mitarbeiter im Unternehmen tätig ist. Verlässt er das Unternehmen, nimmt er dieses Wissen mit – und hinterlässt oft Lücken, die von seinem Nachfolger oder den anderen Kollegen nicht bzw. nur mit großem Aufwand gefüllt werden können. Die Projektarbeit wird wesentlich erschwert. Es ist deshalb wichtig, dass Unternehmen das auf Erfahrung beruhende Wissen ihrer Mitarbeiter dokumentieren und unternehmensweit zur Verfügung stellen. Das ist möglich, indem der Projektstrukturplan um die Dimension "Wissen" ergänzt und zu einem so genannten "Wissensstrukturplan" erweitert wird. Im Folgenden wird dieses Vorgehen vorgestellt und beschrieben. Die Ausführungen beruhen auf Erfahrungen aus dem Veranstaltungsmanagement.



Thomas Sakschewski

Projektmanager in der Veranstaltungsbranche, Lehrbeauftragter für Projekt- und Veranstaltungsmanagement an der TFH-Berlin

Kontakt:

info@wsp-management.de

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Der Mitarbeiter geht - sein Wissen auch

Beispiel

Als im letzten Jahr ein langjähriger Mitarbeiter unsere Veranstaltungsagentur verließ, erschien das zwar bedauerlich, aber verkraftbar. Ersatz war schnell beschafft und die Übergabe verlief optimal. Die neue Kollegin konnte von dem ausscheidenden Mitarbeiter sogar noch eingearbeitet und den Bestandskunden vorgestellt werden. Letzteres war besonders wichtig, da in der Veranstaltungsbranche der persönliche Kontakt zwischen Auftraggeber und Projektleiter von großer Bedeutung ist. Die neue Kollegin fand sich gut in das sechsköpfige Team ein und alles deutete auf einen reibungslosen Übergang hin. Diese Annahme entpuppte sich aber schon bei der ersten Organisation einer Konferenz als folgenschwerer Trugschluss. Was niemand bedacht hatte: Der ausgeschiedene Mitarbeiter hatte nicht nur allgemeines Know-how mitgenommen, sondern auch wertvolles, implizites Wissen und Erfahrungen, die für die zügige Abwicklung eines Projekts wesentlich waren. Die neue Mitarbeiterin verfügte zwar über Know-how, konnte Budgetansätze, Stichwortprotokolle von Sitzungen, den Projektstrukturplan und Ablaufpläne heranziehen. Andere wichtige Informationen waren aber nirgends gespeichert. So wusste sie z.B. nicht, wen sie ansprechen musste, wenn der Schlüssel für den Technikraum am Veranstaltungsraum nicht dort lag, wo er liegen sollte. Und als sich herausstellte, dass die aktuellen für Einbauten berechneten Flächen nicht den Planungen aus dem Vorjahr entsprachen, brauchte sie zwei Wochen, um diese Unterschiede zu klären. Mühsam musste die neue Kollegin in der Praxis erlernen und erfahren, was eigentlich Wissen des Unternehmens sein sollte. Der Planungsaufwand für die Organisation der Konferenz verdoppelte sich und der Übergabetermin konnte nur mit einer anstrengenden und teuren Nachtschicht gehalten werden.

Um diesem Problem in Zukunft vorzubeugen, musste sichergestellt werden, dass Wissen, das für das Unternehmen essentiell war, auch bei einem Mitarbeiterwechsel im Unternehmen verblieb. Wissen bildet die zentrale Entscheidungsgrundlage unternehmerischen Handelns. Die Erfahrung von Mitarbeitern ist personalisiertes Wissen, auf das nur die betreffende Person Zugriff hat. Möchte das Unternehmen diesen Schatz heben, muss es ihm gelingen, das personalisierte Wissen zu entpersonalisieren und allgemein zugänglich zu machen.

Sackgasse Berichtswesen

Als kleines Unternehmen verfügte unsere Veranstaltungsagentur weder über ein Instrumentarium noch über ausreichend Zeit oder Ressourcen, um im schnelllebigen Veranstaltungsmanagement die erfolgskritischen Informationen zu sammeln, zu verdichten und weiterzuleiten.

Unternehmen mit einem funktionierenden Wissensmanagementsystem binden frühzeitig alle Mitarbeiter ein, bieten Anreize für Verbesserungsvorschläge und verwenden ein dezidiertes Dokumentenmanagement, um alle Information zu erfassen. Dieses Vorgehen funktioniert bei mittleren und großen Industrieunternehmen. Für Kleinunternehmen mit fünf bis fünfzehn Mitarbeitern, wie in der Veranstaltungsbranche üblich, ist es aber nicht geeignet. In kleinen Firmen existiert kein aufwändiges Dokumentenmanagementsystem. Stattdessen werden Pläne, Zeichnungen, Grafiken und die Korrespondenz in einfachen Projektordnern abgelegt. Es gibt auch kein organisiertes Vorschlagswesen, vielmehr arbeiten die Teammitglieder in der Regel sehr eigenständig, was dazu führt, dass sie sehr individuelle Arbeits- und Dokumentationsformen entwickeln. Während der eine Kollege jede E-Mail ausdruckt und abheftet, erfasst der andere im Meilensteinbericht nur außerordentliche Budget- und Terminabweichungen.

Bei diesen Gegebenheiten liegt es nahe, die Projektberichte zu vereinheitlichen, zu vertiefen und ihre Anzahl zu erhöhen. In unserer Agentur hat sich allerdings gezeigt, dass es nur sehr bedingt möglich ist, ein Berichtswesen für die Organisation von Veranstaltungen so umfassend zu erweitern. Die Gründe waren vielfältig:

- **Mangelnde Akzeptanz:** Berichte, die nicht direkt in den Arbeitsablauf integriert sind, verlieren schnell an Akzeptanz und werden von den Mitarbeitern als unnötiges Kontrollinstrument betrachtet. In unserer Agentur wurden Berichte nur dann akzeptiert, wenn sie einen unmittelbaren Vorteil generierten. Indem die Mitarbeiter z.B. die Ursachen für Abweichungen auflisteten oder Budgetveränderungen durch die Unternehmensleitung bestätigen ließen, konnten sie sich gegenüber Kunden oder Vorgesetzten absichern. Doch gerade bei diesen Entscheidungsvorlagen blieb kein Platz für die schriftliche Erfassung von Erfahrungen.
- **Persönliche Ängste:** Die Mitarbeiter in unserer Agentur sahen sich als Personen, die zweckgebunden und vernünftig handelten und deren Entscheidungen auf fundierten Sachverhalten gründeten. Es widersprach ihrem Selbstbild zuzugeben, dass ihr Handeln auch von persönlichen Gefühlen und Intuition beeinflusst war – doch gerade diese Faktoren sind eng mit Erfahrungen verknüpft. Den Mitarbeitern widerstrebt es, ihre Erfahrungen schriftlich zu erfassen. Sie wollten nichts öffentlich machen, was sich nicht in messbaren Werten ausdrücken ließ. Außerdem hatten sie Angst, sich entbehrlich zu machen, wenn sie ihre Erfahrungen teilten.
- **Ungewohnte Berichtsform:** Die Berichte, in denen Erfahrungen gesammelt werden sollten, entsprachen in ihrer Form nicht den üblichen Berichten. Letztere enthielten Optionsfenster und limitierte Textfelder. In den Erfahrungsberichten gab es dagegen keine Auswahllisten oder vorgegebene Textlängen. Um die Erfahrungen in Berichtsform zu erfassen, mussten die Mitarbeiter eigene Texte schreiben. Einerseits war deren Erstellung für die Mitarbeiter ungewohnt und mühsam. Andererseits erwies sich auch die Auswertung der Texte als zu aufwendig, da die Unterschiede hinsichtlich Sprache und Inhalt groß waren.
- **Informelle Kommunikation:** In kleinen Unternehmen bilden sich schnell informelle Austauschstrukturen. Einerseits ist das eine Stärke dieser Firmen, andererseits ist es aber deshalb nicht möglich, dauerhaft ein Berichtswesen aufrecht zu erhalten, das eine häufige und ausführliche Dokumentation verlangt. Kollegen, die ihre Erfahrungen im persönlichen Gespräch an der Kaffeemaschine oder in einer kurzen E-Mail austauschen, sind nicht bereit, dieselben Informationen anschließend in ein gesondertes Dokument zu schreiben, wenn sie davon keinen unmittelbaren Vorteil haben.

Lösung: Der Wissensstrukturplan

Um Erfahrungen zu dokumentieren, brauchten wir also ein Instrument, das in den Organisationsprozess integriert ist, eine einfache Informationserfassung ermöglicht und allen Projektbeteiligten zugänglich ist. Der Projektstrukturplan erfüllt die Kriterien. Hier werden aber Aufgaben in definierte Arbeitspakete zerlegt, keine Erfahrungen gesammelt. Mit ein paar Veränderungen ist es dennoch möglich, den Projektstrukturplan wissensorientiert umzugestalten und somit einen Wissensstrukturplan zu erstellen. Denn in jeder Aufgabe steckt auch ein Stück Erfahrung, für jedes Arbeitspaket muss ein Mitarbeiter einen Teil seines eigenen und des betrieblichen Wissens einbringen.

Um bei der Projektplanung einer Veranstaltung Wissen und Wissensdefizite transparent zu machen, müssen bei der Projektstrukturplanung drei Änderungen vorgenommen werden:

1. Arbeitspakete in Wissenspakete umwandeln
2. Skill-Map erstellen und mit den Wissenspaketen verbinden
3. Transformation bestehender und Aufbau neuer Projektstrukturpläne

Arbeitspakete in Wissenspakete umwandeln

Um die Arbeitspakete in Wissenspakete umzuwandeln, wurde die Arbeitspaketbeschreibung in Wissenspakete übersetzt (Bild 1). Dabei haben sich fünf W-Fragen als hilfreich erwiesen:

1. Welche Informationen benötige ich zur Lösung der Aufgabe?
2. Woher bekomme ich weitere, notwendige Informationen?
3. Wer hat die meisten Fähigkeiten und die am besten passenden Kenntnisse, um die Aufgabe zu lösen?
4. Wo kann ich die Informationen erhalten und womit kann ich sie erfassen?
5. An wen sollen die Informationen verteilt werden?

Während die erste Frage bereits vorhandene Dokumente, Unterlagen und Arbeitsmaterialien abdeckt, zielt die zweite Frage auf Informationen, die bislang betriebsintern nicht vorhanden, zur Realisierung des Pakets aber notwendig sind. Dazu gehören z.B. Datenbankinformationen, Links zu Forumsbeiträgen oder Netzwerken, Ansprechpartner beim Auftraggeber oder weitere externe Informationsgeber. Die bei Frage 3 geforderte Angabe eines direkten Ansprechpartners - möglichst betriebsintern oder im partnerschaftlichen Dienstleistungsnetzwerk - führt mittelfristig dazu, dass ein Netzwerk persönlicher Fähigkeiten und Kenntnisse (Kompetenzwerk) aufgebaut wird, in dem Erfahrungen zu Kenntnissen werden, die im Unternehmen weitergegeben werden. Die Angaben bei Frage 3 basieren in der Regel auf Einträgen in der Skill Map. (Die Skill Map und die Arbeit damit werden im Abschnitt "Die Skill Map – Wissensprofil der Mitarbeiter" ausführlich dargestellt).

In der Veranstaltungsbranche gibt es viele notwendige Dokumente wie Zeichnungen, Bilder, Protokolle, Gesprächsnotizen, Memos oder Tabellen. Um die Beschreibung der Wissenspakete möglichst kurz und übersicht-

| Wissenspaket 15.11.2007 | | |
|--|---|--------------|
| Projekt: Link Ordner bzw. Dokumente | Arbeitspaket: Tätigkeit 5 | |
| Projektleiter: Link Projektleiter | Arbeitspaket-Nummer: 03.08.01 (PSP) | |
| Referenzprojekt: Link Referenz | Verantwortlich: Peter Projektmann | |
| Berichtszeitraum: 8/2007 | Berichtsdatum: 23.09.2007 | |
| Vorgänger: 02.07.01; 02.07.02,02,07.06 | Nachfolger: 04.01.01 | |
| Fragen | Link | Beschreibung |
| Welche Informationen benötige ich zur Lösung der Aufgabe? | | |
| Woher bekomme ich weitere, notwendige Informationen? | | |
| Wer hat die meisten Fähigkeiten und die am besten passenden Kenntnisse zur Aufgabenlösung? | | |
| Womit und wo kann ich die Information erfassen und erhalten? | | |
| Wohin sollen die Informationen verteilt werden? | | |
| Zusammenfassung | | |

Bild 1: Formular für eine Wissenspaketbeschreibung.

lich zu halten, sollte zu Frage 4 eine beschränkte Linkliste zu Ordnern oder Dokumenten auf einer allen zugänglichen Plattform aufgeführt werden. Das kann ein im Web zugänglicher geschützter Ordner (Zugang über FTP) sein oder ein sicher im Intranet angelegter Ordner auf dem Server. Hier muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Links nicht absolut sind. Werden Ordner oder Dokumente verschoben oder umbenannt, können einmal gesetzte Hyperlinks ins Leere laufen. Abhilfe lässt sich schaffen, indem man die Verweise dynamisiert oder die Ordnerstruktur mit der gleichen Sorgfalt entwickelt wie den Projektstrukturplan.

Oft empfehlen sich Ordnerhierarchien, die analog zum PSP benannt sind. Dokumente, die für verschiedene Projekte benötigt werden, können über Verweise (Windows/Vista) bzw. Alias (Mac) ohne Speicherzuwachs und unnötige Duplikate mehrfach zur Verfügung gestellt werden. Bei Projekten, die mit einer eingeschränkten Variantbreite von Dokumenten aus dem Office-Umfeld umsetzbar sind, kann anstelle eines Verweises auf einen oder mehrere Ordner auch lediglich der Bezug zum Projektnamen im Projektcenter von Office (ab Office 2004) gesetzt werden.

Auch in der Veranstaltungsbranche ist die Informationsverteilung von großer Wichtigkeit. Informationen müssen in variierendem Vertiefungsgrad an verschiedene Kommunikationspartner mit wechselnden Schnittstellen weitergegeben werden (Bild 2). Deshalb werden bereits bei der Planung im Rahmen der Stakeholder-Analyse Kommunikationsgruppen gebildet und in Adressengruppen zusammengefasst. Bei Frage 5 erfolgt dann lediglich die Zuordnung zu den Gruppen. In die Gruppe Lichttechnik gehören z.B. interne Mitarbeiter, das Installationsteam und der Veranstaltungsort.

Diese Angaben vereinfachen und vereinheitlichen die Zuordnung und dienen als Grundlage für die Bildung der Adressatengruppen im vorrangig verwendeten E-Mail-Programm. Ausnahmen in der Informationsverteilung werden nicht im E-Mail-Programm erfasst, sondern schon im Wissenspaket und somit in der Durchführung dokumentiert.

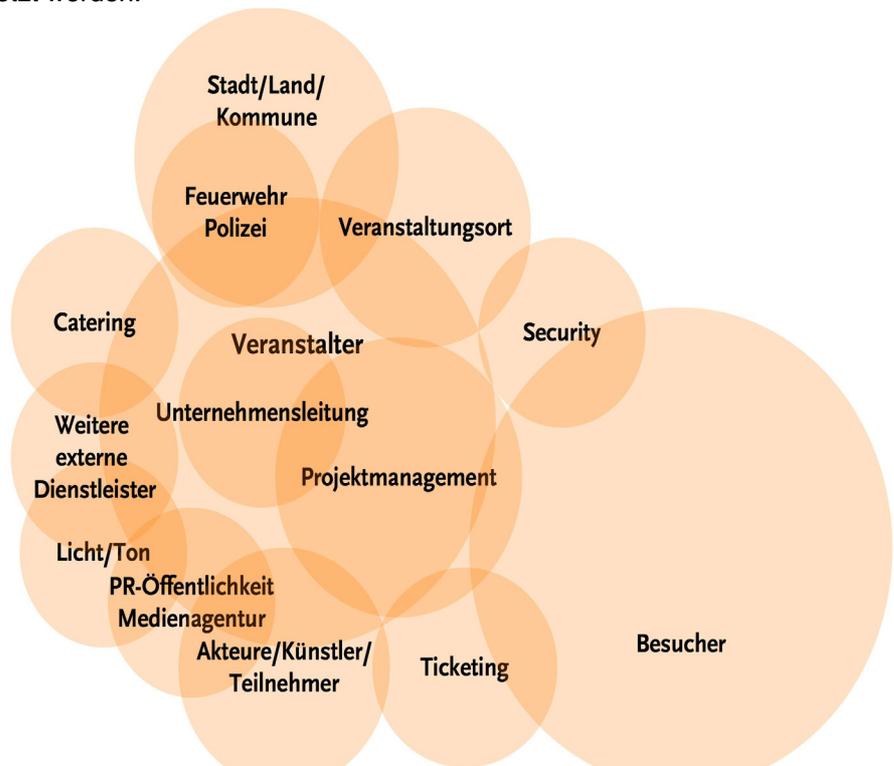


Bild 2: Schnittstellen und Kommunikationspartner bei der Organisation einer Veranstaltung.

Skill-Map erstellen und mit den Wissenspaketen verbinden

Die Skill-Map - Wissensprofil der Mitarbeiter

In der so genannten Skill Map werden die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse jedes Mitarbeiters dokumentiert. In unserer Agentur wird dieses Wissensprofil für jeden Mitarbeiter einmalig erstellt und quartalsweise um Projekterfahrungen ergänzt. Zur besseren Übersicht arbeiten wir dafür mit Detailansichten für die einzelnen Mitarbeiter und einer Gesamtansicht, in der immer alle Mitarbeiter sichtbar sind. Bearbeitete Wissenspakete fließen als zusätzliche Erfahrung in die Skill Map ein. Das können z.B. die Ortskenntnisse nach der erfolgreichen Durchführung einer Veranstaltung sein, die persönliche Einschätzung der Ansprechpartner vor Ort oder die Kenntnis weiterer Informationsquellen.

Die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter werden dem Projektstrukturplan zugeordnet, indem man in die Wissenspakete (siehe Frage 3) Verweise auf die Skill Map einfügt. Bild 3 zeigt beispielhaft eine Gesamtansicht der Kommunikationsstruktur für das Projekt. Die internen und externen Ansprechpartner für die Organisation einer Veranstaltung sind farbig markiert (blau bzw. grün). Da die externen Ansprechpart-

Bei der Erstellung und Pflege einer Skill Map müssen folgende Regeln beachtet werden:

- Die Erstellung erfolgt in enger Absprache zwischen Unternehmens- bzw. Projektleitung und dem einzelnen (Projekt-)Mitarbeiter. Das Profil der Fähigkeiten und Fertigkeiten muss von beiden Seiten freigegeben werden.
- Die Ergänzungen (im Quartal oder monatlich) können sowohl durch den Mitarbeiter als auch auf Basis erfolgreich abgeschlossener Aufgaben durch die Projektleitung vorgenommen werden.
- Der anhand von Wissenspaketbeschreibungen dokumentierte Wissenszuwachs fließt in das Wissensprofil der verantwortlichen Projektmitarbeiter ein. Zum Teil ist es notwendig, den Wissenszuwachs auf mehrere Mitarbeiter zu verteilen. Gesteht man z.B. nur dem verantwortlichen Projektmitarbeiter einen Wissenszuwachs zu, kann es sein, dass die anderen Mitarbeiter das als ungerecht empfinden. Um das zu verhindern, ist eine Umlage auf mehr als eine Person notwendig. Das sollte mit Sorgfalt und in Absprache mit den betroffenen Mitarbeitern erfolgen.
- Alle Mitarbeiter können die Skill Map und die Detaildarstellungen jedes einzelnen Teammitglieds einsehen (Leserecht). Auf diese Weise wird zum einen ermöglicht, dass durch das Kompetenzwerk ein betrieblicher Wissenszuwachs erfolgt. Zum anderen lässt sich der Verdacht ausräumen, dass die Unternehmensleitung ein Kontrollsystem aufbaut.
 Jeder Mitarbeiter darf an seinem Profil Änderungen und Ergänzungen und seine neu erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse eintragen. Die Kontrolle dieser Angaben erfolgt in kleinen Unternehmen mit bis zu fünfzehn Mitarbeitern im Arbeitsalltag und durch die anderen Mitarbeiter. Kein Kollege wird sich mit Fähigkeiten schmücken wollen, die er nicht besitzt, wenn er Gefahr läuft, diese bei Bedarf einsetzen zu müssen.
 Die Unternehmens- bzw. Projektleitung darf alle Profile bearbeiten. Die Fachkenntnisse wie die berufliche Ausbildung, Sprachen oder weitere Zertifikate oder Zeugnisse dürfen jedoch nicht verändert werden.
- Die Verknüpfung einzelner Wissenspakete mit den Detailbeschreibungen der einzelnen Mitarbeiter in der Skill Map erfolgt in Frage 3 der Wissenspaketbeschreibung.

Transformation bestehender und Aufbau neuer Projektstrukturpläne

Bei der Organisation von Veranstaltungen sind Projektstrukturpläne die wesentlichen Planungsinstrumente.

Hier wird eine Gesamtaufgabe in plan- und messbare Arbeitspakete zerlegt, so dass sich der notwendige Aufwand frühzeitig abschätzen lässt. Ein Projektstrukturplan ermöglicht eine Übersicht über alle Phasen der Projektabwicklung. Er bietet deshalb die ideale Basis, um die zu Wissenspaketen umgewandelten Arbeitspakete und die Skill Map zu verbinden: aus dem Projektstrukturplan wird ein Wissensstrukturplan. Bestehende Projektstrukturpläne, die z.B. als Arbeits- und Kommunikationsbasis für wiederkehrende Veranstaltungen verwendet werden, können durch wissensorientierte Bäume erweitert werden.

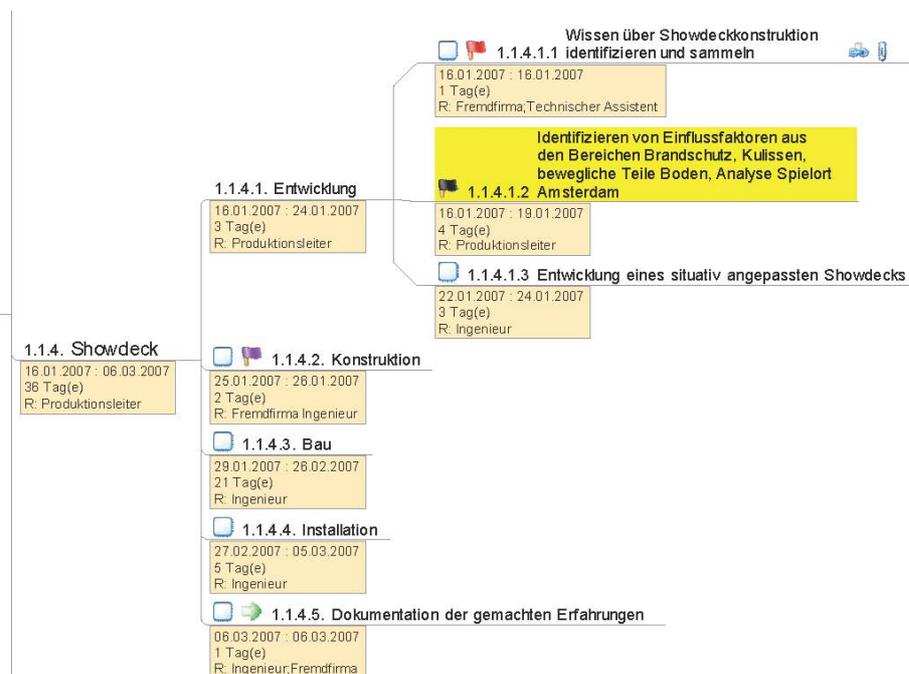


Bild 4: Wissensstrukturplan. Für die Projektumsetzung kritische Wissensdefizite und die ihnen zugeordneten Ressourcen sind mit Fähnchen gekennzeichnet.

Transformation

Bei Paket 1.1.4.5. (Bild 4) lassen sich beispielsweise Verknüpfungen zu einer Datenbank erstellen, in der die Erfahrungen über Bau und Installation des Showdecks dokumentiert sind. Diese Verknüpfungen kann man schnell erstellen; der Nachteil ist allerdings, dass die Dokumentation auch Informationen enthält, die für die Projektabwicklung unnötig sind.

Aufbau

Der Aufbau eines neuen wissensorientierten Projektstrukturplans folgt mit wenigen Ergänzungen denselben Regeln wie ein in Phasen, Objekten oder Funktionen gegliederter Projektstrukturplan:

- Vom Groben ins Detail: Die Gesamtaufgabe wird in Teilaufgaben zerlegt. Die Zuordnung der Verantwortung für Teilaufgaben erfolgt über die Skill Map.
- Am Ende jeder Verästelung steht ein zu einem Wissenspaket umgeformtes Arbeitspaket.
- Alle für die Abwicklung erforderlichen Dokumente und Unterlagen werden im wissensorientierten Projektstrukturplan an den Stellen aufgeführt, an denen sie benötigt werden. Die Zuordnung erfolgt nach Möglichkeit als Verweis auf digitale Elemente oder als Link zu externen Quellen bzw. Einzelpersonen (Skill Map).
- Es gibt im wissensorientierten Projektstrukturplan keine Zuordnung zur zeitlichen Dimension: Der Plan dient der Analyse und ist nur der erste Schritt der Ablaufplanung.
- Es gibt keine horizontale Verknüpfung von einzelnen Wissenspaketen.
- Alle Teilaufgaben müssen in Wissenspakete eingefügt und so formuliert werden, dass sie einen Lösungsweg beschreiben. Es muss nicht nur ersichtlich werden, wie die Aufgabe lautet, sondern auch, welche Informationen notwendig sind, um die Aufgabe erfolgreich zu erledigen.

Ein wissensorientierter Projektstrukturplan folgt also im groben Aufbau der Struktur, die das Projekt verlangt: nach Funktionen oder - wie bei Veranstaltungen durch die enge Terminverknüpfung üblich - nach Phasen. Die Anreicherung mit Wissen erfolgt mittels Querreferenzen zur Skill Map und dem ebenfalls auf Verweisen und Referenzen beruhenden System der Wissenspakete.

Unternehmenswissen – unabhängig vom Mitarbeiter

Dank der Einführung des Wissensstrukturplans in unserer Agentur sparen die Mitarbeiter nun viel Zeit und Nerven. Bei offenen Fragen kann man im Wissensstrukturplan nachschauen. Selbst wenn dort nicht die direkte Antwort zu finden ist, so doch zumindest ein interner oder externer Ansprechpartner, der weiterhilft. Auf diese Weise gewinnt die Arbeit an Effizienz. Außerdem wird verhindert, dass beim nächsten Mitarbeiterwechsel erneut wesentliches Wissen aus dem Unternehmen abgezogen wird.

Freilich lässt sich nicht jegliches Mitarbeiterwissen entpersonalisiert und dem Unternehmen als allgemeines Wissen zur Verfügung stellen. Wichtig ist aber, dass das Unternehmen jederzeit über das Wissen verfügt, das für die zügige Projektabwicklung und die Aufrechterhaltung der Arbeitsabläufe notwendig ist. Das kann durch den Wissensstrukturplan sicher gestellt werden.

Fazit

Wer einen wissensorientierten Projektstrukturplan aufbauen möchte, muss sich von einer strengen Aufgabenerfüllung lösen, die nur Tätigkeiten kennt. Jede erfüllte Aufgabe bedeutet auch einen Wissensgewinn für den Einzelnen und das Unternehmen. Jede offene Aufgabe kann nur mit dem entsprechenden Wissen erledigt werden. Durch einen Wissensstrukturplan wird Wissen dort zur Verfügung gestellt, wo es gebraucht wird. Der intuitive Umgang mit Dokumenten und Berichten wird erleichtert. Der Wissensstrukturplan folgt dem menschlichen Denken in semantischen Netzwerken, zerlegt Aufgaben in kleine Pakete und lässt so Wissen wachsen.