

WISSENSMANAGEMENT

8ru5Eo9 ... das ist kein Passwort sondern der Preis für ein Baguette in Venedig (5,89 Euro). Diese Zeichen zu lesen, in der (richtigen) Reihenfolge ein Muster zu identifizieren, die Information aufzunehmen, deren Bedeutung zu verstehen, aus der eigenen Erfahrung abzuleiten, dass es sicher kein Sonderangebot ist und es folglich nicht zu kaufen, das alles kumuliert zum Begriff Wissen, welches sich „zwischen den Ohren“ befindet.

Das Beispiel offenbart die Schwierigkeiten, den Begriff näher zu definieren, dieses abstrakte Gebilde in den „Griff“ zu bekommen. Bemühungen hierzu gab und gibt es reichlich. Verstärkt wird diese Problematik wenn man nun versucht, dieses wenig Konkrete zu „managen“. Ein oft zitierter Ansatz wurde von Probst formuliert als Kreislauf von 8 Wissensprozessen. Kern sind sinngemäß die Schritte „Erzeugen“, „Speichern“, „Verteilen“ und „Anwenden“ von Wissen. Das Management bedeutet dann - nach klassischem Verständnis - Zielvorgaben zum Erwerb von Wissen zu machen und die erhoffte Wirkung zu prüfen.

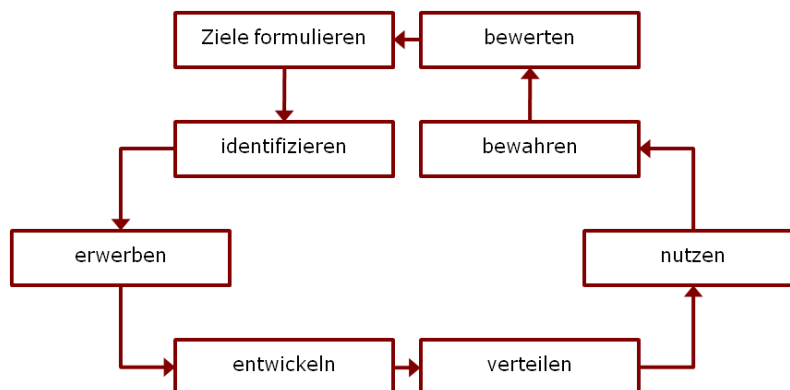


Abbildung 1: Wissensmanagement-Prozesse nach Probst

Als Projektmanager sollten wir es uns leisten, die möglichen philosophischen Aspekte des Themas auszublenken und wenigstens Standpunkte/Sichtweisen zu den Schlagwörtern des Themenfelds zu entwickeln, die einigermaßen unstrittig sind. Hierzu die folgenden Absätze.

Es gibt eine sogenannte Wissenstreppe, deren Stufen zu Erkenntnis und Handlungsfähigkeit führen. Es beginnt mit Daten (also Zahlen und Zeichen), geht dann über Informationen (5,89m bedeuten etwas anders als 5,89 Euro) und diese werden - gepaart mit Erfahrungen - zu Kompetenz und Wissen.



Abbildung 2: Die Wissenstreppe nach Klaus North

Ähnlich beschreibt es der Psychologe Bloom, der sagt, dass Wissen allein nicht reicht. Erst das Verstehen, die richtige Anwendung des Wissens, dessen Analyse (= Zerlegung in Teile) und nachfolgende Synthese (= Zusammensetzung in anderer Anordnung) führen zu einer möglichen Beurteilung der Veränderung und damit der höchsten Erkenntnisstufe.

- **Beurteilen:** Alternativen gegeneinander abwägen und auswählen., **Entschlüsse fassen** und begründen, Transfer des Wissens zu anderen
- **Synthetisieren:** Teilinformationen neu kombinieren, Lösungswege vorschlagen, Schemata oder begründete **Hypothesen entwerfen**
- **Analysieren:** Teilinformationen aufnehmen, Widersprüche aufdecken, Zusammenhänge erkennen und **Folgerungen ableiten**
- **Anwenden:** Wissen auf die Situation abbilden, **Probleme lösen**
- **Verstehen:** Sachverhalt mit eigenen Worten erklären oder zusammenfassen, Beispiele anführen, **Zusammenhänge verstehen**
- **Wissen:** Begriffe, Definitionen, Fakten, Daten, Regeln, Gesetzmäßigkeiten, Theorien, Merkmale, Kriterien, Abläufe abrufen und **wiedergeben**

Abbildung 3: Stufen der Erkenntnis nach Bloom

Nonaka und Takeuchi betonen die Interaktion als wissensfördernd. Ich tausche mein Wissen in einem beschränkten Personenkreis aus, gebe es dann in eine größere Gruppe (ich expliziere es), nehme anderes Wissen auf (ich impliziere es), kombiniere die neuen Wissensobjekte mit den vorhandenen (ich lerne) und steigere somit meine Erkenntnis - bis diese Wissensspirale erneut durchlaufen wird.

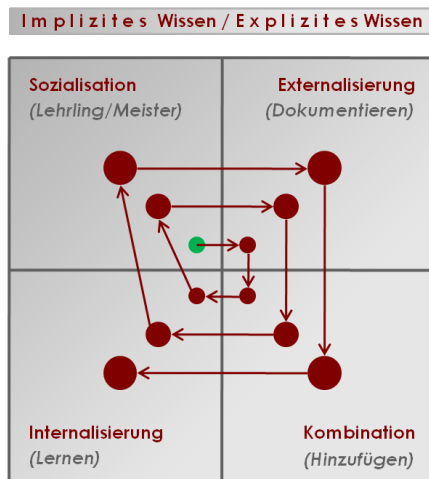


Abbildung 4: Die Wissens-Spirale nach Nonaka

Mit der Beschreibung dieser Sichtweise sind wesentliche Stichworte gefallen, die die soziologischen und (unternehmens-) kulturellen Aspekte des Themas hervorheben: Tausche und teile ich mein Wissen mit der Gruppe ohne Angst vor Machtverlust? Bin ich kritikfähig, wenn mein dargebotenes Wissen sich in der Kombination als falsch erweist? Werde ich eine Gegenleistung erhalten? etc.

Und nebenbei haben wir eine zielführende und hilfreiche Formulierung eingeführt: Das Wissensobjekt. Es kennzeichnet und beschreibt einen abgegrenzten Sachverhalt, die „computer-taugliche“ Schwester des Informationsobjekts, das ja definitionsgemäß an den Menschen gebunden ist, nennen wir dann Informationsobjekt.

Unser Bestreben ist, Informationsobjekte möglichst nahe an die Handlungen der Menschen zu bringen. Je qualifizierter - also aussagekräftiger, passender oder aktueller - die Informationsobjekte sind, desto „wissensnaher“ und brauchbarer sind sie. Dabei sollten die „computernahen“ nützlichen Eigenschaften stark strukturierter Informationen (bspw. aus Listen oder Datenbanken) möglichst erhalten bleiben, also standardisierte, eindeutige Inhalte, die syntaktisch (grammatisch) richtig formatiert sind.

Wenn wir darüber hinaus mit schwach strukturierten Informationen umgehen, die beispielsweise in einem Besprechungsbericht vorliegen, können wir ebenfalls eindeutige Elemente identifizieren (wann war die Besprechung? wer hat teilgenommen?) und mit Stichworten zu den Inhalten (sogenannten „tags“) deren späteres Auffinden und deren Nutzung vorbereiten. Bei völlig unstrukturierten Inhalten wie Fotos ist dies übrigens vorläufig die einzige Möglichkeit (tags beschreiben dann, wer oder was ist auf dem Foto zu sehen ist).

Wegen der zunehmenden Informationsflut werden große Hoffnungen mit der Einführung von Begriffsnetzen und semantischer Werkzeuge verbunden. Die Computer sollen nicht mehr nur „tags“ suchen, sondern Aussagen erkennen durch Analyse der Beziehungen zwischen Wörtern. Ein Stück des Weges kann man solchen „Maschinen“ entgegenkommen, wenn bereits bei der Erstellung von Inhalten eine Bedeutung mitgegeben wird. Dann kann eine Maschine auch einen „Marder“ (ist ein Tier) vom „Marder“ (ist ein gepanzertes Fahrzeug) unterscheiden und wir erhalten zwar immer noch kein Wissen aber mindestens wissensnahe Informationen. Bezogen auf Projekte würde dies beispielsweise bedeuten: „Das Produkt AKV-Matrix ist Ergebnis des Prozesses Team zusammenstellen“ oder „der Auftraggeber wirkt mit bei dem Prozess Definition der Projektziele“.

Haben wir mehrere Informationsobjekte benannt und mit Inhalten befüllt, können wir über eine Sortierung nachdenken. Bisher haben sich folgende Bereiche als allgemein nützlich erwiesen:

- Wissen über Prozesse (Handlungen und deren Eingaben und Ausgaben), bspw. DIN 69901-2, PMBok oder Prince2
- Fachwissen (Kompetenzen des Projektmanagements nach ICB 3.0, Methoden, Normen und Regelwerke, Lessons learned etc.)
- Objekte (Werkzeuge, Materialien, Hilfsmittel etc.)
- Marktwissen (hier: die Umwelt oder das Umfeld)
- Potenziale (Informationsquellen, Personen, Netzwerke etc.)

Wir haben hervor, dass der Nutzen von Informationsobjekten bzw. Wissensobjekten ausschließlich im Moment ihrer Anwendung in Handlungen entsteht. Der Nutzen wird umso größer ...

- je besser ein Objekt identifiziert werden kann,
- je schneller es zur Verfügung steht und
- je passender, vollständiger und aktueller die Aussagekraft seines Inhalts ist.

Abschließend verweisen wir auf die Ergebnisse der Fachgruppe „Projektwissenmanagement“ der GPM, die Mitte 2011 veröffentlicht werden. Sie vertiefen die hier gemachten allgemeinen Aussagen zum Thema Wissensmanagement durch den Fokus auf Projekte und deren Prozesse.