

Wissensmanagement als Erfolgsfaktor in verteilten Projekten und bei Offshore-Outsourcing

Peter Pansegrau, Rudolf Markus Petri

Ipericon GmbH
Sächsische Str. 70
10707 Berlin
pansegrau@ipericon.com
petri@ipericon.com

Abstract: Der Themenbeitrag reflektiert die Ziel- und Problemstellungen eines Wissensmanagements in der praktischen Arbeit, insbesondere in verteilten Projekten und bei Offshore-Outsourcing, und zeigt entsprechende Lösungsansätze auf. Er geht außerdem auf Realisierungsmöglichkeiten/-beispiele für ein systemgestütztes Wissensmanagement in verteilten Entwicklungs- und Wartungsprojekten ein und berichtet über Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis.

1 Ziele und Problemstellungen eines Wissensmanagements als Erfolgsfaktor

Wissen ist das Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person zum Lösen einer Aufgabe einsetzt. Wissen existiert nicht nur in den Köpfen von Menschen (implizites Wissen), sondern auch in Systemen als explizites Wissen, das definiert, erfasst, nachgelesen und nachvollzogen werden kann. Noch weitergehend kann von kollektivem Wissen gesprochen werden, das erst durch die Zusammenführung von Informationen auf Basis von kooperativen Lernprozessen entsteht.

Das Management von Wissen birgt ein erhebliches Potential zur Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Für Unternehmen ist es deshalb erfolgsentscheidend, gezielt Wissen zu „erwerben“ und zu nutzen, aber auch „erworbenes Wissen“ langfristig zu binden. Oft sind es dabei Erfahrung und Kompetenz, die interne Mitarbeiter im Rahmen ihrer täglichen Arbeit aufgebaut haben, die anderen oder neuen Mitarbeitern wertvolle Unterstützung in der betrieblichen Praxis sein können. Daneben ist das extern verfügbare Wissen für die konkrete Entscheidungsfindung ebenso von Bedeutung.

Wissensmanagement spielt nicht nur für ein Unternehmen insgesamt, sondern auch für den Erfolg von Projekten eine bedeutende Rolle, zumal die „dynamische“ Organisationsform (à Projekt) für die Erledigung wichtiger, oftmals sogar strategischer Aufgaben sehr häufig genutzt wird. Zielstellungen für den Einsatz eines Wissensmanagements sind hier z.B. die Optimierung der Qualität von Projektergebnissen, die Reduzierung von Projektkosten, die Verkürzung von Projektlaufzeiten oder die Steigerung der unternehmensinternen Kompetenz für zukünftige Projekte.

Grundsätzlich bestehen bei Projekten zwar die gleichen Problemstellungen hinsichtlich des Wissensmanagements wie bei einem Gesamtunternehmen, ergänzend kommt jedoch hinzu, dass die Einbindung externer Wissensträger und die „Flüchtigkeit“ eines Projekts noch höhere Anforderungen an den Transfer und die nachhaltige Sicherung des Wissens mit sich bringt. Im Rahmen von Projekten wird Wissen zu einem abgegrenzten Themengebiet konzentriert aufgebaut. Dieses Wissen wird zum Teil in der Projektdokumentation abgelegt oder ist in den Köpfen der Projektmitglieder vorhanden, wird aber häufig schon innerhalb des Projekts nicht weitergetragen und genutzt bzw. gar nach außen transportiert. Vielmehr passiert es, dass ein Mitarbeiter an einer Stelle Wissen generiert, das ein anderer Mitarbeiter an anderer Stelle ebenso aufwendig erneut aufbaut. Hinzu kommt, dass in Projekten meistens Zeitdruck herrscht und die Identifikation und Bereitstellung des eigenen Wissens oft keinen unmittelbaren Nutzen für die Projektmitglieder bringt. Eine transparente Dokumentation der Ergebnisse und damit wenigstens eine Sicherung des expliziten Wissens wird deshalb in der Regel als nachrangig betrachtet.

Besondere Herausforderungen ergeben sich zusätzlich bei verteilten Projekten oder Offshore-Outsourcing, muß doch das an unterschiedlichen Standorten und z.T. sogar unternehmensübergreifend vorhandene bzw. entstehende explizite und implizite Wissen gesichert, für Beteiligte verfügbar gemacht und auch genutzt werden können. Der Umstand, dass schon natürliche Informationsflüsse innerhalb eines verteilten Projekts gehemmt sind, da oftmals persönliche Treffen nur selten stattfinden können, erschwert die Durchführung und Erreichung der Ziele erheblich.

Wissen heißt auch verstehen - das ist oft ein zusätzliches Problem in Offshore-Projekten. In der Interaktion mit einem Outsourcing-Anbieter behindern häufig Sprachprobleme oder es fehlt an Fach- bzw. Methodenkompetenz, um ein einheitliches Verständnis für Aufgaben und Probleme aufzubauen.

Da ggf. die Kommunikation so weit eingeschränkt ist, dass persönliche Gespräche auf Grund von zeitlichen Differenzen (Tag/Nacht) der Arbeitszeit nur eingeschränkt möglich sind und ggf. sprachliche und kulturelle Barrieren zusätzliche Hemmnisse darstellen, wird die Bedeutung von Wissen transparent. Nicht die reine Information kann hier noch Basis der Kommunikation sein, sondern möglichst das Wissen selbst muss transportiert werden.

2 Lösungsansätze für ein erfolgversprechendes Wissensmanagement in verteilten Projekten und bei Offshore-Outsourcing

In der Vergangenheit wurden zwar zahlreiche Projekte zum Aufbau von Wissensmanagement-Lösungen initiiert, doch allzu oft konnten die angestrebten Ziele nicht erreicht werden. Mangelnde oder ungenaue Vorstellung vom späteren Nutzen der WM-Aktivitäten („Ich folge einem allgemeinen Trend“ – und weiß nicht warum), eine zu starke Technik-Orientierung, die fehlende Ausrichtung der (Unternehmens-) Organisation auf den strategischen Faktor Wissensmanagement und die begrenzte Akzeptanz der Mitarbeiter sind Gründe für ein Scheitern dieser Vorhaben. Ein neuer Ansatz ist erforderlich!

Die Problemstellung, einerseits auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und Markanforderungen schnell reagieren zu können, andererseits aber auch das eigene Unternehmen zielgerichtet weiterzuentwickeln, macht den Einsatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements notwendig.

Voraussetzung hierfür ist die Festlegung einer klaren, nutzenorientierten Wissensstrategie und die Erarbeitung und Umsetzung eines ganzheitlichen, prozessorientierten Wissensmanagement-Konzepts für Projekte, das sich an der Strategie und dem Wissensmanagement-Konzept des Gesamtunternehmens orientiert. Dabei muß u.a. ein passgerechter Wissensmanagement-Prozess definiert, in die Ablauforganisation des jeweiligen Projekts eingebunden und mit den anderen Prozessen verknüpft werden. Aufbauorganisatorische Auswirkungen sind zu berücksichtigen und umzusetzen, z.B. die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten durch Zuordnung der Rollen aus dem Wissensmanagement-Prozesses zu geeigneten Organisationseinheiten.

Maßnahmen und Hilfsmittel, die die Sicherung, Nutzung und den Austausch von Wissen über die verteilten Standorte hinweg unterstützen, sind zu identifizieren und zu planen, eine kommunikationsfördernde systemgestützte Wissensmanagement-Umgebung zu konzipieren bzw. einzusetzen. Und nicht zuletzt müssen auch die Mitarbeiter eines Projekts z.B. über spezifische Schulungen vorbereitet und im Rahmen von Coaching-Maßnahmen begleitet werden, um die Bereitschaft zu Wissenserwerb, -teilung und -nutzung zu fördern.

3 Realisierungsmöglichkeiten und –beispiele für ein systemgestütztes Wissensmanagement in verteilten Projekten

Ohne technische Unterstützung ist ein Wissensmanagement in verteilten Projekten nicht vorstellbar. In der Vergangenheit zu oft als Allheilmittel angesehen und damit nicht zuletzt Grund für das Scheitern bei der Einführung von Wissensmanagement, werden Systemlösungen hier allerdings nur als unterstützendes Werkzeug im komplexen Wissensmanagement-Prozess betrachtet. Grundsatz ist, dass Wissensmanagement nicht ohne die entsprechenden organisatorischen, personellen und kulturellen Rahmenbedingungen funktioniert, aber auch nicht ohne ein vollintegriertes Tool.

Herkömmliche Dokumentenmanagement-, Groupware- bzw. Collaboration-Lösungen, die oftmals als Grundlage für eine systemgestützte Wissensmanagement-Umgebung genutzt werden, sind zwar in der Lage, die Zusammenarbeit in virtuellen Projektteams zu unterstützen und zu fördern, doch erzielen sie nicht den Mehrwert einer ganzheitlichen, prozessorientierten Wissensmanagement-Lösung.

Geeignet ist vielmehr ein Werkzeug, das eine zentrale, integrierte Schnittstelle für die Anwender bietet und mit dem der gesamte Wissensmanagement-Prozess projektbegleitend und projektübergreifend unterstützt werden kann. Basis einer solchen Lösung ist ein Modell, in dem die relevanten Parameter eines Wissensmanagements (Informations- und Wissensquellen, Prozesse, Organisationseinheiten u.a.) ganzheitlich abgebildet werden und das flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen hin anpassbar ist. Ein solches Wissensmanagement-Modell kann in Folge des mehrfachen, praktischen Einsatzes eine vernetzte Wissensbasis liefern, auf der aufsetzend jedem Mitarbeiter aufgaben- und prozessbezogen die Möglichkeit zur strukturierten, wissensorientierten Informationserfassung gegeben werden kann und bei Bedarf benötigte Informationen auch wieder kontextbezogen zugänglich gemacht werden können.

Hierzu erforderlich sind neben den im Modell abgebildeten methodischen Grundlagen auch entsprechende Systemfunktionalitäten. Dazu gehören z.B. die Anbindung von informations- und wissenstragenden Quellen/ Systemen und die Bereitstellung von flexiblen Such- und Auswertungsfunktionen zur optimalen Versorgung der Projektbeteiligten mit verfügbaren expliziten Informationen, aber auch die kommunikative Vernetzung der Wissensanbieter und -nachfrager durch entsprechende Kommunikationsmedien als Möglichkeit zum Austausch impliziten Wissens. Als technologische Basis für eine derartige Wissensmanagement-Lösung bietet sich eine internetbasierte Sharing-Plattform mit zentraler Wissensdatenbank an.

Im Rahmen des Vortrags wird über eine Lösung berichtet, die die (systembezogenen) Aspekte des Wissensmanagements in ein modellbasiertes, prozessorientiertes Projektmanagementwerkzeug integriert und sämtliche Projektbeteiligte über eine zentrale Schnittstelle unterstützt. Der Wissensmanagement-Prozess wird dabei mit den anderen Projektprozessen verknüpft und begleitet mit seinen Aufgaben und Ergebnisbausteinen (Wissensextrakte) den gesamten Projektablauf. Dadurch wird zum einen die „Zusammenführung“ der verteilten Mitarbeiter möglich, die über ein zentrales Werkzeug vom Wissen und den Erfahrungen der anderen profitieren können. Auf der anderen Seite ist es durch die Modellorientierung möglich, auch unternehmens-/projektindividuelle Wissensmanagement-Prozesse zu definieren und zu unterstützen, die den spezifischen Anforderungen eines Unternehmens oder speziellen Projekts genügen. Wissensmanagement muß so nicht als lästige Aufgabe gesehen werden, sondern wird integrativer Bestandteil eines Projekts.