

Das Management von organisationalem Wissen im Allgemeinen und von projektbezogenem Wissen im Speziellen ist ein schwieriges Unterfangen. Es erfordert den Einsatz geeigneter Methoden (sowohl im Bereich des Projektmanagements als auch im Wissensmanagement) und die Motivation aller Beteiligten. Eine dritte Komponente spielt im Zeitalter der modernen Technologien eine zentrale Rolle, denn selbst wenn das Wissen von allen Projektmitgliedern in hochwertiger Qualität dokumentiert wird, bleibt die Problematik der zentralen und frei verfügbaren Wissensaufbewahrung. Wie kann man das dokumentierte Wissen für alle Mitglieder eines Unternehmens verfügbar machen? Sollte es überhaupt für ALLE Mitglieder des Unternehmens verfügbar sein? Eine zentrale Rolle bei der Beantwortung dieser Fragen spielen Informations- und Kommunikationstechnologien. Die rasante Entwicklung von Informationstechnologien motivierte Wissenschaftler und Softwarehersteller, ihren Fokus auf die Gestaltung und Implementierung von Wissensmanagementsystemen zu richten. Heute können Wissensmanagementsysteme in zwei Generationen unterteilt werden (Firestone und McElroy 2003).

Die erste Generation umfasst traditionelle Wissensmanagementsysteme wie Dokumentenablagensysteme, in denen unstrukturierte Wissensdokumente in unterschiedlichen Formaten und hierarchischen Strukturen abgelegt werden können. Häufig werden diese Systeme unter dem Begriff Wissensrepository oder einfach nur Repository zusammengefasst. Diese Repositorien werden meist als Erweiterung oder parallel zu bereits im Unternehmen existierenden Informationssystemen (z. B. Enterprise Resource Planning (ERP) oder Business Intelligence (BI)) eingesetzt und verfolgen drei wesentliche Ziele. Zum einen sollen Repositorien durch Funktionen wie Zugriffskontrolle und Speicherkapazitäten die zentrale Ablage und Verteilung von Wissensdokumenten ermöglichen. Weiterhin sollen Repositorien die Wiederverwendung des abgespeicherten Wissens ermöglichen

und somit die Komplexität der Wissenssuche durch geeignete Suchmechanismen reduzieren. Zum dritten sollen Repositorien auch die Weiterentwicklung des Wissens ermöglichen. Jedes Wissen, das verwendet wird, wird mit neuen Erkenntnissen angereichert oder kann veralten. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass Repositorien die Weiterentwicklung der einzelnen Wissensdokumente ermöglichen. Es müssen also Funktionen implementiert werden, die eine Analyse der Wissensdokumente ermöglichen (Lee und Joung 2000). Die Eignung solcher Repositorien als Wissensmanagementsystem ist allerdings fragwürdig. Insbesondere die Anforderung der einfachen Suche von Wissensdokumenten kann kaum erfüllt werden, da die Suche und somit auch die Wiederverwendung von Wissensdokumenten mit wachsenden, hierarchischen Strukturen und Komplexität immer schwieriger und ineffizienter werden. Im Endeffekt verwandeln sich viele Repositorien im Laufe der Zeit in einen Datenfriedhof. Neben Repositorien kann Wissen auch expliziert und in strukturierter Form abgelegt werden (zum Beispiel durch die Verwendung von Formularen und den Einsatz von Datenbanken). Eine solch strukturierte Ablage vereinfacht zwar die Suche und Wiederverwendung von Wissen, ist aber nur für einen sehr geringen Teil des organisationalen Wissens möglich, da nur 20 % der Informationen in einem Unternehmen in strukturierter Form dokumentiert werden können (Schwartz und Tauber 2009). Ein weiteres Manko der ersten Generation von Wissensmanagementsystemen ist die völlige Vernachlässigung der sozialen Interaktion. Wissen wird bevorzugt durch bilaterale Kommunikation ausgetauscht, da das Wissen direkt an die Anforderungen des „Wissenssuchenden“ angepasst werden kann. Wer kennt das nicht, dass man seinen Kollegen auf dem Flur oder an der Kaffeemaschine trifft und man sich dabei über Erfahrungen zu einem aktuellen Thema austauscht. Solche „Water Cooler Talks“ sorgen nicht nur für ein angenehmes Arbeitsklima, sondern sind auch für den Austausch von Wissen und Erfahrungen von zentraler Bedeutung.

Mit der Entwicklung neuer Kommunikationstechnologien wie beispielsweise moderne Web 2.0 Anwendungen entstand die zweite Generation von Wissensmanagementsystemen. Anstatt der reinen Sammlung, Dokumentation und Speicherung von Wissen, fokussiert die zweite Generation auf die Verbindung von Wissensträgern mit Wissenssuchenden. Um Wissen effektiv zu verteilen, wiederzuverwenden und weiterzuentwickeln, müssen unterschiedliche Prozesse in der Entwicklung von Wissen berücksichtigt werden.

► **EXKURS** Ein großer Teil von Erfahrungen beruht auf implizitem Wissen, welches nur schwer zu kommunizieren ist. Ein Austausch dieses impliziten Wissens durch gemeinsame Erfahrungen und Bildung eines transaktiven Gedächtnisses reichert das Wissen an und entwickelt es weiter. Die Umwandlung solch

impliziten Wissens in neues, weiterhin implizites Wissen nennt man Sozialisierung. Um implizites Wissen ohne bilaterale Kommunikation, also indirekt an andere weiterzugeben, muss es in ein explizites, also dokumentiertes Format umgewandelt werden (Externalisierung). Das so konsumierte, explizite Wissen wird oft mit Wissen aus weiteren Wissensquellen verglichen und angereichert. Dabei entsteht neues, explizites Wissen (Kombination). Geht das explizite Wissen in unsere mentalen Modelle und Routinen über, dann nennt man den Prozess Internalisierung des Wissens. Abb. 2.1 fasst die Prozesse der Wissensverarbeitung nach dem Modell von Nonaka et al. (2000) zusammen.

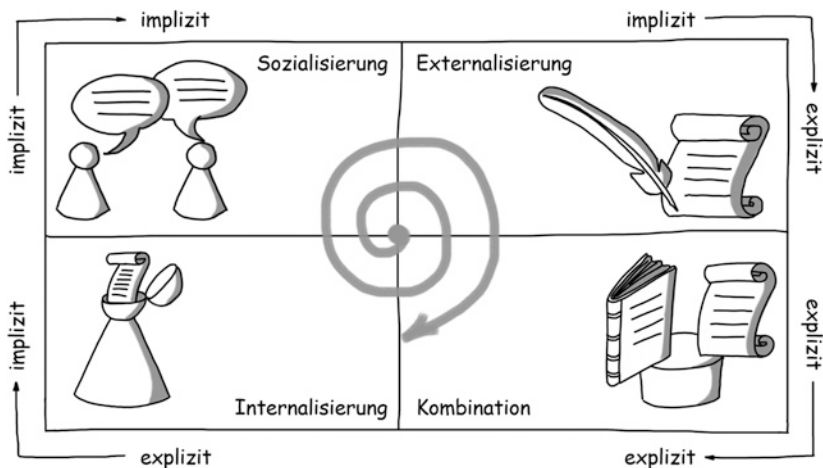


Abb. 2.1 SECI Modell der Wissensverarbeitung (basierend auf Nonaka et al. 2000)

Um den Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Wissensträgern zu ermöglichen, muss ein Wissensmanagementsystem alle vier Prozesse der Wissensverarbeitung berücksichtigen. Es muss daher die Dokumentation von implizitem Wissen ermöglichen (Externalisierung), weitere Wissensquellen zur Verfügung stellen (Kombination) und die Kommunikation zwischen Wissensträgern (Sozialisierung) fördern, um letztlich die Verinnerlichung des Wissens und dessen Aufnahme in tägliche Routinen (Sozialisierung) zu ermöglichen. Aufgrund von Funktionen, welche ein hohes Maß an Kollaboration ermöglichen, an die Anforderungen der Nutzer angepasst sind (nutzerzentriertes Design) und die Macht der Menge (Wisdom of the Crowd) nutzen, werden Web 2.0 Technologien gern

als Vertreter der zweiten Generation von Wissensmanagementsystemen betrachtet. Somit versprechen Wissensmanagementsysteme der zweiten Generation, den Nutzer in aktive Teilnehmer zu verwandeln, welche allgegenwärtiges Wissen erhalten und erstellen (Meloche et al. 2009, S. 36). Aber auch die zweite Generation hat mit Nutzungsproblemen zu kämpfen und scheint nicht immer als Mittel für adäquates Wissensmanagement geeignet zu sein. Eine zentrale Problematik moderner, sozialer Medien ist die erforderliche, kritische Masse von Nutzern, welche aktiv Inhalte beisteuern. Während 90 % aller Nutzer oftmals reine Konsumenten der Inhalte sind, erstellen 9 % der Nutzer nur sehr wenige Inhalte und nur 1 % der Nutzer erstellt den Löwenanteil aller in solchen sozialen Medien bereitgestellten Inhalte (Palmisano 2009). Neben dem Ungleichgewicht zwischen Inhaltskonsumenten und -produzenten können weitere unterschiedliche Probleme als Ursache für die unzureichende Umsetzung von Wissensmanagementsystemen der zweiten Generation in Unternehmen identifiziert werden: Erstens, das Management kann beispielsweise Bedenken bezüglich der Abflachung von Hierarchien durch soziale Medien haben, welche eine Verlagerung des Machtverhältnisses nach sich ziehen können. Zweitens, bestehen Bedenken sozialer Art wie die im System gepflegte „Netikette“. Drittens, sind mit der zweiten Generation von Wissensmanagementsystemen auch häufig rechtliche Bedenken zu den geistigen Eigentumsrechten der Inhalte verbunden (Hasan und Pfaff 2006).

Es hat den Anschein, als ob beide Systemgenerationen unterschiedliche Probleme des Wissensmanagements adressieren, aber nicht vollständig lösen können. Insbesondere in Projekten, welche durch Mitarbeiterfluktuationen, mangelnder Zeit und Ressourcen sowie einer geringen Ausprägung des transaktiven Gedächtnisses gekennzeichnet sind, werden Wissensmanagementsysteme nicht effizient genutzt oder selten auch nur eingesetzt. Die Ursache hierfür liegt jedoch nicht nur an der (nicht) genutzten Technologie. Die Hauptproblematik allen Wissensmanagements – ob durch Technologie unterstützt oder nicht – liegt in der mangelnden Motivation der Akteure, Wissen zu dokumentieren, mit Kollegen zu teilen oder gar wiederzuverwenden. Daher ist es für kommende Generationen von Wissensmanagementsystemen von Bedeutung, nicht nur eine zentrale Ablage für Wissensdokumente oder die Vernetzung von Wissensträgern zu ermöglichen, sondern auch Anreize für die Nutzer der Systeme zu schaffen, aktiv Inhalte beizutragen, zu bewerten und wiederzuverwenden.

Mit Gamification können zwei zentrale Probleme des Wissensmanagements in Projekten adressiert werden: das „Cold-Start“ Problem von Wissensmanagementsystemen und die mangelnde Motivation der Mitarbeiter zur Dokumentation und Wiederverwendung. Bei der Einführung eines neuen Wissensmanagementsystems

ist dieses häufig leer. Um dessen Nutzung aber zu forcieren, ist es notwendig, dieses mit relevantem und wertvollem Wissen zu befüllen. Durch Gamification Mechanismen können Mitarbeiter motiviert werden, Zeit und Mühen zu investieren, relevante Erkenntnisse zu dokumentieren und im Wissensmanagementsystem abzulegen. Durch den Einsatz der richtigen Mechanismen können aber Mitarbeiter nicht nur motiviert werden, die Quantität sondern auch die Qualität der Beiträge zu verbessern. Somit kann Gamification als ein Schritt hin zur dritten Generation von Wissensmanagementsystemen betrachtet werden.

Projektwissen spielend einfach managen mit der
ProjectWorld

HMD Best Paper Award 2015

Schacht, S.; Reindl, A.; Morana, S.; Mädche, A.

2016, XIII, 43 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14853-9