# Projektarbeit ist Wissensarbeit

Wer war nicht schon einmal in einem Projekt involviert? Oder sollte die Frage eher lauten: Wer ist ausnahmsweise einmal nicht Teil eines Projektes? Projektarbeit ist heute an der Tagesordnung. Zusätzlich zum Alltagsgeschäft arbeitet das Who-is-Who von Unternehmen an komplexen Aufgabenstellungen, die nicht selten von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind. Umso gravierender ist es, wenn diese hochkarätigen Projektteams scheitern. Wenn Fehlplanungen, unerwartete Rückschläge oder Budgetüberschreitungen das Vorhaben gefährden. Doch woran liegt es, dass noch immer so viele Projekte im Sande verlaufen oder als Misserfolg verbucht werden müssen – trotz der vielen Projekterfahrung, die wir in den vergangenen Jahren alle haben sammeln dürfen?

Die Gründe sind natürlich vielfältig – und doch lässt sich das Gros auf einen Aspekt reduzieren: das Wissen. Und zwar mit all seinen Fassetten. Angefangen bei der Auswahl der Experten. Sie sollten sich mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten ergänzen und nicht gegenseitig übertrumpfen. Zudem sollte der Projektleiter mit seinem Wissen aus dem Kreis der Experten herausstechen – nicht wegen seines Fach-Know-hows, sondern wegen seiner Projektmanagement-Erfahrung. Ist das gegeben, müssen sich die Beteiligten barrierefrei austauschen und abstimmen können. Ein gemeinsamer Zugriff auf die Projektdokumentation sollte selbstverständlich sein, gerade bei verteilten Teams. Doch das ist bei weitem noch nicht überall so. Die Folge: Viele Dateien werden redundant erstellt und redundant gepflegt. Ein aktueller Projektstand, in dem alles vorhandene Wissen dokumentiert ist, lässt sich so nur schwer erzeugen.

Wikis, Unified Communications und andere Errungenschaften können hier schnell Abhilfe schaffen. Wie Projektmanagement 2.0 in der Praxis funktioniert, lesen Sie in unserem Titelthema ab Seite 20. Hier finden Sie mit der Mankenberg GmbH, einem Spezialist für die Herstellung von Industrie-Armaturen, auch ein anschauliches Beispiel für die Umsetzung im Projekt-Tagesgeschäft. Auch die außerordentliche und erfolgskritische Rolle des Projektmanagers wird diskutiert und eine Projektmanagementlaufbahn als Alternative zur klassischen Linienlaufbahn vorgeschlagen.

Gerade in Projekten wechseln die Mitarbeiter bekanntlich häufig. Tools und Methoden zur nachhaltigen Wissenssicherung sind hier besonders gefragt. Vor allem in Bezug auf das wertvolle Erfahrungswissen – ganz ähnlich wie beim Ausscheiden von langjährigen Mitarbeitern aus einem Unternehmen. Das Europäische Satellitenkontrollzentrum in Darmstadt hat für diesen Zweck ein Expert Debriefing installiert. Wie es damit gelingt, Expertenwissen innerhalb weniger Stunden zu sichern und an andere weiterzugeben, lesen Sie in der Rubrik „Praxis Wissensmanagement“ auf Seite 14. Weitere Best Practices – u.a. von namhaften Autoren unserer Zeitschrift – können Sie bei den 7. Stuttgarter Wissensmanagement-Tagen am 16. & 17. November 2011 erleben. Das ausführliche Programm finden Sie unter www.wima-tage.de.

Ihr

Oliver Lehnert