

3 Herausforderungen und 1 Lösung:

compremio-Maps *80% Know-how in 20% der Zeit!*

Whitepaper

Xecon GmbH
Henleinstraße 8
D-85570 Markt Schwaben
Tel.: +49-(0)8121-437535
Fax: +49-(0)8121-437536
E-Mail: info@compremio.de
Web: www.compremio.de



Herausforderung 1:

Methoden-Wissen punktgenau dann haben, wenn's drauf ankommt...

Informationen dann zur Verfügung haben, wenn man sie benötigt. Diese banal klingende Forderung kann man auch bedeutsamer ausdrücken: **Informations-Prozess-Kopplung**. Dass diese **zeitliche und räumliche** Kopplung von Information an den Prozess-Schritt, in dem sie benötigt wird, nicht ganz so banal ist, kann man z.B. an wiederkehrenden Anforderungen in der Medizin („Krankengeschichte der Familie dann haben, wenn ein Patient untersucht wird“) oder beim One-to-One-Marketing („Wie ist das typische Kaufverhalten und die Bonität in der Wohngegend meines Kunden?“) ablesen. Solchen Herausforderungen stellt sich die Software-Industrie zunehmend.

Wie steht es aber mit Information darüber, **wie** der Prozess-Schritt durchgeführt werden muss? Also mit Informationen über **Methode, Vorgehen, mögliche Fallstricke** usw.? Auch diese Frage ist nur auf den ersten Blick banal, und sie unterstellt nicht automatisch ein bedenkliches Defizit. Wenn „Kopfarbeiter“ in einer komplexen Welt immer mehr wissen (müssen), wächst die Wahrscheinlichkeit, dass die einzelnen Teile dieses Wissens entsprechend **selten** angewendet werden. Und deshalb kann man nicht mehr selbstverständlich davon ausgehen, dass der Prozess-Schritt professionell beherrscht wird! Wenn ich z.B. eine einzige Arbeitstechnik kenne und diese nahezu täglich anwende, benötige ich sicher keine weitere Information dazu. Wenn ich jedoch 30 Arbeits- und Problemlösungstechniken kenne, werde ich viele davon nur noch wenige Male im Jahr anwenden. Und Wissen, das nur selten genutzt wird, geht ohne besondere Unterstützung verloren, wie wir aus der Lernforschung wissen.

Den Fall der vergleichsweise seltenen Anwendung von Wissen haben wir ferner auch dann, wenn dieses Wissen und die damit verbundenen Fähigkeiten zwar wichtig, aber nicht „job-definierend“ sind. Z.B. ist die Fähigkeit, Arbeitsgruppen effektiv und effizient zu guten Ergebnissen zu führen, zwar wichtig für einen Software-Entwickler oder eine Projektleiterin, aber eben nicht „job-definierend“. Dieses Wissen wird in Relation zu den Hauptaufgaben solcher Berufsgruppen (zu) selten angewendet. Ein professioneller Moderator beherrscht dieses (nämlich **sein**) Handwerkszeug hingegen aus dem Effeff.

Welche Anforderungen sind nun an Information zu Methoden-Wissen zu stellen? Zunächst muss sie natürlich **verfügbar** sein. Dies leistet jede Form von permanent abrufbarer oder lokal installierter elektronischer Information; wird jedoch von klassischen Quellen für Methoden-Wissen wie Bücher oder Seminar-Unterlagen nicht erfüllt: die berühmte „Schrankware“.

Noch wichtiger ist, dass die Information **adaptierbar**, also **an individuelles Lernverhalten anpassbar** ist. Man denke nur an seine eigenen Wünsche im Umgang mit Lernmaterial: farbige Markierungen, Unterstreichungen, persönliche Ergänzungen, Weglassung von individuell (!) Irrelevantem, Verweise, Symbole etc. Ferner besteht die Forderung nach **Anpassbarkeit an eine unmittelbare Verwertung im Prozess-Schritt**. Typische Intranet-Dokumente erfüllen keine dieser Bedingungen.

Die kritischste Forderung ergibt sich allerdings vor allem aus der zeitlichen Kopplung: eine **komprimierte** (nicht simplifizierte!) **Informations-Darstellung**. Im Kontext eines Prozess-Schritts hat niemand die Zeit, z.B. 60 Seiten über Risikoplanung in Projekten oder 15 Seiten über eine bestimmte Kreativitätstechnik **so** durchzuarbeiten, dass man zu **unmittelbarem Handeln** fähig ist. Hier scheiden Fließtexte aus und müssen durch Alternativen ersetzt werden. In einigen Fällen (z.B. „Worauf muss ich beim Anlegen eines selten verordneten Verbandes achten?“) kann dies durchaus eine kurze Video-Sequenz sein. Für textuell gut vermittelbares Wissen sind jedoch **Mindmaps** prädestiniert!

Herausforderung 2:

Verstehen und Behalten ist nicht dasselbe!

Das Verstehen eines Lernstoffs ist zweifellos Grundvoraussetzung für seine Anwendung. Nun leiden wir berufstätigen Menschen überwiegend sicher nicht daran, Gelerntes nicht verstanden zu haben, sondern vielmehr daran, **Gelerntes nicht behalten** zu haben. Und speziell das Behalten von **Details** ist bedeutsam für die **Anwendung von Wissen**. Das Behalten der „großen Zusammenhänge“ ist sicher wertvoll, reicht jedoch nicht aus, um ins Handeln zu gelangen.

Es hat nun diverse Versuche bei der Konzeption von Seminaren und Lerntechniken gegeben, die „Vergessenskurve“ etwas zu mildern; die erreichten „Erfolge“ sind jedoch so minimal, dass sie das Problem nicht lösen.

Damit bleibt es nur bei der guten alten **Wiederholung** von Gelerntem. Manchmal findet diese Wiederholung zwangsläufig statt. Ein Auszubildender, der im Handwerk eine bestimmte Bearbeitungstechnik erlernt und diese dann in den nächsten Wochen täglich anwendet, wiederholt das Gelernte ausreichend oft. Allen anderen (und das sind letztlich alle Berufstätigen, die außerhalb ihrer Ausbildung immer wieder Neues lernen dürfen/wollen/müssen...) bleibt nur **gezieltes** Wiederholen.

Untersuchungen zeigen, dass folgende Wiederholungen zu guten Behaltensquoten führen: 1. Tag / 2. Tag / 1. Woche / 1. Monat / 2. Monat / ... / 6. Monat. Es sei jedoch angeraten, mit diesen Werten zu experimentieren und das persönliche Optimum zu ermitteln.

Leider werfen diese Wiederholungen ein weiteres Problem auf: die dafür erforderliche Zeit darf natürlich nur einen Bruchteil der ursprünglichen Lernzeit ausmachen, sonst wird man ja in seinem Leben nicht mehr fertig... Wir haben daher erneut die Forderung nach **komprimierter** (jedoch nicht simplifizierter!) **Darstellung von Wissen**, ohne die eine Wiederholung einen zeitlich unverträglich hohen Aufwand darstellen würde.

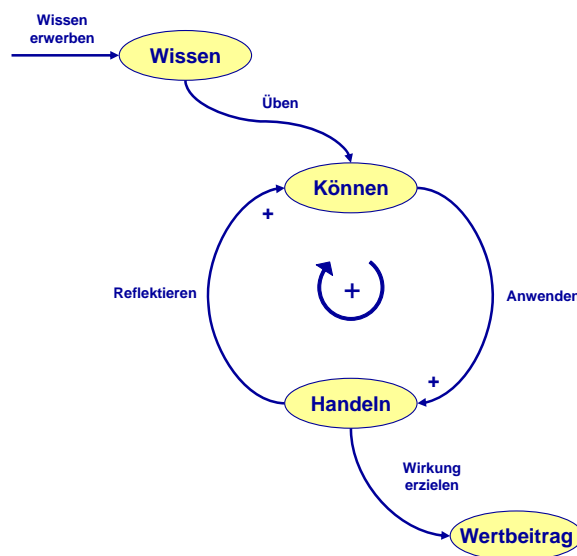
Auch hierfür eignen sich bekanntlich Mindmaps aufgrund ihrer Merkmale (z.B. die gleichzeitige Darstellung von Überblick, Details, Zusammenhängen und Abgrenzungen oder die Verwendung von Schlüsselwörtern sowie Farben, Symbolen und Bildern etc.) hervorragend!

Herausforderung 3:

Auf Messers Schneide...

Schließlich wollen wir noch eine sehr subtile Hürde aufzeigen, die der **praktischen Anwendung von Erlerntem** erstaunlich wirkungsvoll gegenübertritt.

Wenn man nämlich sein - zunächst rudimentäres - **Können anwendet**, also handelt, und anschließend dieses **Handeln reflektiert**, verbessert man sein Können. Mit einiger Mühe stellt sich nach und nach der (Lern-)Erfolg ein; man denke z.B. daran, wie man Skilaufen erlernt hat:



Wie die Grafik andeutet, handelt es sich bei diesem klassischen Lernzyklus um einen sich selbst verstärkenden Kreislauf. Solche sich selbst verstärkenden Kreisläufe haben leider die unangenehme Eigenschaft, dass sie - quasi im umgekehrten Sinne - zu einem **Teufelskreis** („vicious circle“) werden können: *Ich kann etwas (noch) nicht besonders gut, „deshalb“ (z.B. aus Angst vor Blamage) wende ich es auch nicht an, und dadurch kann sich mein Können nicht verbessern.* Sinnbildlich „stirbt der Motor ab“. Das wirklich Tückische daran jedoch ist, dass die oft unbewusst getroffene „Entscheidung“ zwischen dem „guten Kreislauf („virtuous circle“) und dem Teufelskreis praktisch auf „Messers Schneide“

getroffen wird: eine kleine Neigung zu einer der beiden Seiten wird durch die positive Rückkopplung automatisch verstärkt.

Dieser Effekt tritt dann nicht sonderlich zutage, wenn jemand ausreichend motiviert ist, sich recht schnell zur „richtigen Seite zu werfen“: Wenn jemand unbedingt Skilaufen lernen **will** oder die Anwendung der neuen Buchhaltungssoftware lernen **muss**, beginnt er/sie zu handeln und setzt den virtuous circle in Gang.

Überaus nachteilig wird der Effekt jedoch, wenn bei der Anwendung von erworbenem Wissen **gezögert** wird. (Der Fall, dass jemand das erworbene Wissen bewusst nicht anwenden will, spielt hier keine Rolle). Typische Gründe für ein solches Zögern sind:

- Die Anwendung des Wissens ist nicht zwingend erforderlich
- Das Tagesgeschäft ist wichtiger
- Der eigene Perfektionsanspruch kann nicht befriedigt werden (Wunsch nach dem „Big bang“ statt nach einer „schrittweisen Verbesserung mit Misserfolgen“)

Diese Gründe treten nahezu zwangsläufig bei Wissensgebieten auf, die typischerweise außerhalb der reinen Berufsausbildung stattfinden und den Arbeitstechniken, (persönlichen) Management-Techniken, „soft skills“ etc. zugerechnet werden. Das Zögern in Verbindung mit dem Teufelskreis führt hier dazu, dass diese Wissensgebiete praktisch niemals angewendet werden!

Wie kann man nun die Einstiegshürde drastisch senken? Durch den Einsatz geeigneter Hilfsmittel! Über die nun schon hinreichend bekannten Anforderungen an solche Hilfsmittel, nämlich

- Verfügbarkeit
- Adaptierbarkeit
- Komprimierung

hinaus, benötigen wir nun noch eine **Modularisierung** der Wissensgebiete, also ein Herunterbrechen des gesamten Stoffs in unter Anwendungs-Gesichtspunkten handhabbare Häppchen. Auch diese vierte Anforderung kann, wie schon die drei vorherigen, perfekt mit Mindmaps erfüllt werden: Die Zerlegung eines Stoffs in Mindmaps erzwingt nämlich einen ganz anderen Grad von Modularisierung als die typische Kapitelgliederung eines Fließtextes.

Die Lösung:

compremio-Maps

Um diesen 3 Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen, stellt die Xecon GmbH **komprimiertes** Expertenwissen zu bestimmten Fachthemen in sogenannten *compremio-Maps* zur Verfügung. Dabei handelt es sich um miteinander verknüpfte *MindManager-Maps* zu Wissensgebieten, die in der Arbeitswelt von „Kopfarbeitern“ eine wichtige Rolle spielen, nämlich

- Projekte managen
- Moderieren
- Präsentieren
- Wissen vermitteln
- Kreativ sein
- Probleme lösen
- Entscheiden.

Neben dem persönlichen Erfahrungsschatz des Autors sind ca. 20.000 Seiten Fachliteratur in diese rund 200 *compremio-Maps* geflossen. Dabei reicht das Einsatzspektrum vom einzelnen Anwender (Projektleiter/in, Berater/in, Trainer/in etc.) bis zum großen Unternehmen, für die die Xecon GmbH auf Wunsch unternehmens-spezifische Anpassungen („Customizing“) vornimmt.

Vorteile und Nutzen

- Hauptnutzen** ist der Produktivitätsgewinn vor allem durch eine höhere Ergebnisqualität durch die Anwendung von *compremio-Maps*.

Im Einzelnen bedeutet das:

- compremio-Maps* liefern Methoden-Wissen punktgenau, wenn es benötigt wird. Sie sorgen darüber hinaus für ein „Lernen, ohne es zu merken“ durch Anwendung eines nützlichen Hilfsmittels: „tägliches Handwerkszeug für Kopfarbeiter/innen“.

- ❑ *compremio-Maps* stehen dem Anwender als *MindManager-Datei* zur Verfügung. Sie können daher zunächst (durch Xecon oder durch den Kunden selbst) unternehmensspezifisch angepasst („Customizing“) und anschließend von jedem Nutzer individuell adaptiert werden. Der Anwender kann also eine vorgegebene *compremio-Map* so adaptieren, dass sie seinen Lern-, Merk- und Arbeitsanforderungen am besten entspricht. Ferner kann er eine Kopie einer *compremio-Map* direkt für einen Arbeitsprozess-Schritt verwenden (z.B. als „vorläufiger Projektauftrag“ oder als Rollenbeschreibungen etc.).

- ❑ Die Mindmap-Darstellung auf jeweils einer (Bildschirm- oder DIN A4-)Seite forciert ein „schrittweises Lernen“ und vermeidet dadurch den „perfektionistischen Big bang“. Beispielsweise kann ein Projektleiter nun in einem seiner folgenden Projektteam-Meetings gezielt ein einzelnes Moderations-Element (z.B. die Kartenfrage) herausgreifen. Die *compremio-Map* liefert ihm dazu alles Notwendige auf einen Blick: *Wozu ist die Kartenfrage gut? Wann setzt man sie am besten ein? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein? Wie führt man sie durch? Worauf muss man besonders achten? Was geschieht mit dem Ergebnis? Wieviel Zeit benötigt man? Welche Hilfsmittel sind erforderlich?* Hierdurch wird ermöglicht, „einfach“ mit der Umsetzung des Gelernten zu beginnen. Sukzessiv kann sich der Anwender verbessern und wird sicherer im Umgang mit den Methoden. Schließlich verfügt er über die Fähigkeit, die Methoden aus dem Stand anwenden zu können: **situative Kompetenz** statt nur „potenzieller“ Kompetenz!

- ❑ Mit *compremio-Maps* kann man gezielt Wiederholen und damit der üblichen Verwässerung von Wissen wirkungsvoll begegnen.

- ❑ Sind bei einem unternehmens-weiten Einsatz die Mitarbeiter bereit, ihre individuell modifizierten *compremio-Maps* an eine fachkompetente „Clearing-Stelle“ zu senden, können ihre wertvollen Erfahrungen („lessons learned“) in eine neue unternehmens-eigene „Grundversion“ einfließen und wieder allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Hierdurch werden die organisatorischen Hürden für Erfahrungsaustausch und Sicherung von Unternehmenswissen deutlich gesenkt.

- ❑ Die elektronische Verfügbarkeit sorgt für eine dauerhafte Präsenz des Wissens am Arbeitsplatz. Mittels eines Laptops kann man „sein Wissen“ immer dabei haben, ist dadurch stets bestens präpariert und steigert so seine Professionalität. Darüber hinaus können damit Wartezeiten bei Reisen zur Weiterbildung, vor allem aber zur Festigung des Stoffs genutzt werden.
- ❑ Die Erstellung „guter“ Wissens-Maps ist gedanklich sehr anstrengend und aufwändig; deshalb bietet Xecon ja *compremio-Maps* zu wichtigen Wissensgebieten an. Diese können daher auch als Anregung für die Aufbereitung eigenen Wissens und als Muster für die persönliche Wissensorganisation dienen.
- ❑ Schließlich schaffen *compremio-Maps* durch wertvollen „Content“ einen Anreiz, den *MindManager* intensiv(er) zu nutzen und sie reduzieren den ggf. dafür erforderlichen Trainingsaufwand.

Worauf ist bei der Nutzung von *compremio-Maps* zu achten?

- ❑ *compremio-Maps* sollen weniger bislang Unbekanntes vermitteln, sondern in erster Linie sicherstellen, dass Anwender aktiv über das ihnen schon Bekannte verfügen: „Handlungskompetenz“. Sie richten sich daher in erster Linie an mit den Themen leidlich vertraute Anwender.
- ❑ Obwohl also eher nicht als reines Lernmittel gedacht, ermöglichen *compremio-Maps* auch Themen-Neulingen das Erarbeiten eines umfangreichen Wissensgebietes in erheblich kürzerer Zeit. Berufstätige Menschen können (optimistisch) etwa 50 – 100 Seiten pro Tag lesen. Im gleichen Zeitraum kann man sich mit *compremio-Maps* ein komplettes Wissensgebiet erschließen. Dabei kann die komprimierte Darstellung bei Neulingen die Verständnissicherheit herabsetzen. Dieser Effekt wird jedoch durch die breite Abdeckung des Wissensgebiets gemildert und durch die enorme Zeitersparnis aufgewogen: „80% Know-how in 20% der Zeit!“.

- ❑ *compremio-Maps* sollen daher auch kein Ersatz für gute Seminare sein. Sie sind jedoch das Instrument, mit dem das Seminar-Wissen dauerhaft in Handlungs-Wissen transferiert wird!

- ❑ Der umfangreiche Inhalt und die Verdichtung machen die rund 200 *compremio-Maps* anspruchsvoll. Empfehlenswert ist daher eine Herangehensweise mit „gesundem Menschenverstand“. Z.B.:
 - Was hilft mir im Moment / in meiner konkreten Arbeitssituation?
 - Was schaue ich mir besser später an?
 - Was lasse ich (jetzt) einfach weg?

Wodurch funktionieren *compremio-Maps*?

- ❑ Um Mindmaps zur Vermittlung und komprimierten Darstellung von Wissen nutzen zu können, muss man etwas vom „Dogma der Schlüsselwörter“ abrücken. Schlüsselwörter bergen das Risiko, dass sie bei anderen Menschen andere Assoziationen hervorrufen können. Diesem Risiko begegnen *compremio-Maps* durch kurze und prägnante Phrasen anstelle der Schlüsselwörter und eine extreme Sorgfalt bei der Auswahl von Formulierungen und der Sicherstellung sprachlicher Konsistenz.

- ❑ *compremio-Maps* strukturieren ein Thema danach, was Buzan „Grundlegende Ordnungs-Ideen“ genannt hat:
 - Grundlegende W-Fragen (Was, Wer, Warum, Wozu, Wann, Wie)
 - Definitionen
 - Klassifizierungen
 - Merkmale und Eigenschaften
 - Strukturen
 - Prozesse
 - Methoden
 - Rollen
 - Bewertungen
 - Historie

- *compremio*-Maps sind (wie alle Mindmaps) „gehirn-gerecht“, nutzen also die natürliche **assoziative** Arbeitsweise des Gehirns. Sie bieten gleichzeitig einen Überblick über die Struktur des Wissensgebietes (durch Hauptäste, Clustering und Unter-Maps) und einen Detail-Zugang zu den einzelnen Aspekten (durch Nebenäste). Der Nutzer kann sich daher in kürzester Zeit einen Überblick verschaffen und dann entscheiden, auf welche Weise er sich dem Thema nähern will. Die *compremio*-Maps sind daher sowohl für den „globalen“ als auch für den „linearen“ Lernstil geeignet; eine Eigenschaft, die bei Fließtext eine hohe (und letztlich unerwünschte) Redundanz erfordern würde. Sie erleichtern dadurch sowohl das Erlernen als auch das Behalten des Stoffs.

- Ferner kann sich der Nutzer je nach persönlicher Vorliebe dem Thema über die Ordnungs-Idee nähern, die für ihn am besten geeignet ist. Beispiel aus der „Moderations-Methode“: Einige Nutzer fokussieren zunächst auf einen Zugang über die **W-Fragen** (*Was ist Moderation? Wozu ist sie gut? Wer spielt dabei eine Rolle? Wie macht man es? usw.*). Andere Nutzer sind eher **prozess-orientiert** (*Was kommt als erstes, zweites? usw.*). Wiederum andere sind **methoden-orientiert** (*Wie mache ich etwas Konkretes genau? / Fragetechniken, Visualisierung, Umgang mit Störungen usw.*). Und schließlich wollen manche Nutzer mit der **Historie** beginnen. Entscheidend ist, dass der Nutzer nicht nur auf einem vorgegebenen Pfad durch das Wissensgebiet navigieren kann, sondern sich einen für ihn passenden auswählt, ohne sich andererseits ohne jegliche Führung mittels Hyperlinks „durch ein Thema klicken“ zu müssen. **Angestrebt werden also möglichst viele Zugänge zum Thema und möglichst wenig Beliebigkeit und Führungslosigkeit.**

- Abschließend ein Zitat aus dem Positionspapier „Trends im Wissensmanagement 2007 – 2011“ des BITKOM: **...dabei bestehen die Wissens- und Lerninhalte vermehrt nur noch aus sehr kleinen Segmenten, die einen unmittelbaren Bezug zum akuten Lernbedarf am Arbeitsplatz haben und die nicht mehr auf Vorrat, sondern nur mehr nach Bedarf genutzt werden.**

Was sagen Experten?

Prof. Dr. Heinz Schelle hat die *compremio-Maps* „Project Manager’s Knowledge Box“ für die Ausgabe 2/08 der Fachzeitschrift „Projektmanagement aktuell“ rezensiert. Der vollständige Artikel kann direkt von www.pmaktuell.org bezogen oder über www.compremio.de angefordert werden. Im Folgenden einige Auszüge aus seiner Besprechung:

- Die *Knowledge Box* ist eine „Wissenstruhe“, die bislang (soweit Prof. Schelle bekannt) einmalig auf dem Markt ist.
- Sie ist *MindManager*-basierend, was eine geschickte Entscheidung ist, da dadurch den meisten Nutzern die Einarbeitung leicht fällt.
- Im Rahmen der Besprechung ist es unmöglich, die ganze Palette von Hilfen („riesige Stoffmenge“) auch nur kurz zu erwähnen.
- Die *Knowledge Box* ist
 - fachlich einwandfrei
 - didaktisch sehr gut aufbereitet
 - überaus einfach zu bedienen.
- Fazit:** Wer schnell und ohne lange in Handbüchern blättern zu müssen, komprimiert und übersichtlich sich in ein Gebiet einarbeiten will oder rasch für eine bestimmte Fragestellung Hilfe braucht, ist mit der *Knowledge Box* gut beraten.

Prof. Dr. Heinz Schelle...

- hat seit 1975 eine Professur für BWL mit besonderer Berücksichtigung des Projektmanagements an der Fakultät für Informatik der Universität der Bundeswehr München;
- ist Gründungsmitglied, Vorstand (1979 – 1998) und Ehrenvorsitzender der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.;
- ist Chefredakteur Ressort Wissen der Zeitschrift „Projektmanagement aktuell“;
- ist Autor zahlreicher Publikationen und Bücher zum Thema „Projektmanagement“;
- ist seit 1997 Mitglied der Jury für den Deutschen Projektmanagement Award.