

Wissensmanagement bei HP – erfolgreicher denn je

von DI Gita Haghi

Bereits 1997 wurde Wissensmanagement bei Hewlett-Packard (HP) eingeführt. Seitdem konnte das global tätige Unternehmen der IT-Branche viele wertvolle Erfahrungen sammeln. Darauf aufbauend berichtet dieser Artikel, wie HP Wissensmanagement heute erfolgreich re-implementiert und praktiziert. Unter dem Titel „KMWorld's 100 Companies that Matter in Knowledge Management“ wurde HP zum wiederholten Mal im Jahr 2003 als beispielgebend im Bereich des Wissensmanagements gewählt (Details siehe unter <http://www.kmworld.com/100.cfm>)

KM nach der Fusion HP - Compaq

Nach der Fusion mit Compaq im Mai 2002 bestanden bei HP zwei parallel laufende Wissensmanagementsysteme, die unterschiedlich stark „gelebt“ wurden. HP hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein ganzheitliches und neu überdachtes Wissensmanagement zu entwickeln, das weltweit in allen Funktionen und Geschäftsbereichen integriert wird. Ziel war es, ein globales Programm für Daten- und Wissensmanagement zu entwickeln, das - basierend auf Informationstechnologie und den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen - einen signifikanten Geschäftswert aufbaut.

Als Leitsatz bei diesem Programm galt: „Think HP“, der schon auf die Gesamtheit und Globalität hinweist. Dieses weltweite Programm sollte unter Rücksichtnahme der Eigenheiten und Anforderungen der vier Geschäftsbereiche - Enterprise Systems Group (ESG), Imaging and Printing Group (IPG), Personal Systems Group (PSG) und HP Services (HPS) - umgesetzt

und eingeführt werden. Das Programm gliederte sich in folgende drei Phasen:

Phase 1 Entwicklung einer Strategie für ein ganzheitliches Wissensmanagement- system innerhalb HP weltweit für alle Geschäftsbereiche

Im ersten Schritt wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden bestehenden Wissensmanagementsysteme verglichen, um daraus eine neue, bessere „Lösung“ entwickeln zu können (nach dem Motto „1 + 1 = 3“).

Ein Überdenken beider Konzepte und der Technologien durch das weltweite HP Daten- und Wissensmanagement-Team resultierte in einer Strategie, die sich auf „Global Communities of Practice“ und „Best-Practices-Sharing and Learning“ konzentriert, sowie auf einer gemeinsamen Wissensmanagementkultur („People“ werden als das wichtigste Glied in der Wissensmanagement-Wertkette betrachtet) beruht.

In diesem Zusammenhang wurden „Communities of Practice“ als Personen-gruppen definiert, innerhalb derer Wissen persönlich und virtuell ausgetauscht und gelernt wird. Jede Personengruppe wird durch ein gemeinsames Interesse an einem bestimmten Thema gefestigt und beruht auf dem Bedürfnis, Probleme, Erfahrungen, Gedanken, Werkzeuge und „Best Practices“ zu teilen. Durch diese Interaktion wird das Wissen jedes einzelnen Mitgliedes gefestigt und weiterentwickelt.

Phase 2 Adaptieren der Strategie an die Anforderungen in den einzelnen Geschäftsbereichen

In dieser Phase wurde das weltweite Gesamtkonzept in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen umgesetzt. HP Services (im Speziellen Consulting & Integration, kurz C&I) steht hier im Vordergrund, weil „Wissen“ das Produkt selbst darstellt und Wissensmanagement folglich eine ganz besonders wichtige Rolle spielt.

Nachdem im C&I das Augenmerk hauptsächlich auf der Lieferung von längerfristigen Kundenprojekten liegt, kommt der Zusammenarbeit und Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Ein Portfolio an Plattformen erleichtert den MitarbeiterInnen die Zusammenarbeit sowohl innerhalb eines Projektteams als auch mit Experten, Kunden, Partnern und Lieferanten. Somit werden die Werkzeuge „Communities of Practice“ und „Team Collaboration“ als Hauptpfeiler des C&I Wissensmanagement-Programms eingesetzt, um unter anderem „Document Sharing“ im Zuge einer aktiven Zusammenarbeit zu fördern, anstatt Dokumentensilos aufzubauen.

Phase 3 Einführung des Wissensmanagement-systems in den einzelnen Geschäftsbereichen

Die Einführung des Wissensmanagement-systems erfolgt bei HP prinzipiell durch die in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen und Regionen eingesetzten WissensmanagerInnen (KM Leads).

Die folgenden Angaben beruhen auf die im konkreten Fall angewandten Methoden der Wissensmanagerin für Österreich, Schweiz, Zentral- und Osteuropa, den Nahen Osten und Afrika, Fr. Mag. Birgit Gotthart. Um den MitarbeiterInnen das Verstehen und die Anwendung des Wissensmanagement-systems zu erleichtern, werden vor allem folgende Hilfsmittel hinzugezogen:

- **Schulungen**

Die MitarbeiterInnen werden geschult, Wissensmanagement aktiv einzusetzen und davon zu profitieren. Es werden Trainings und Arbeitsgruppen in den einzelnen Ländern durch die Wissensmanagerin selbst als auch online-Trainings angeboten.

Inhalt und Ziel der Trainings ist generell der Appell an die MitarbeiterInnen, eine Wissensmanagementkultur zu leben und so die Wissensteilung zu einem zentralen und wichtigen Thema innerhalb von HP zu machen. Im Weiteren wird eine Übersicht über die Architektur und Werkzeuge (Pro-

zesse, unterstützende Technologie) des Wissensmanagements bei HP vermittelt.

- **Handbücher**

Vor allem für die Technologien und Prozesse stehen Handbücher zu Verfügung.

- **Projektnachbesprechungen in Teams (Erfahrungsberichte)**

Ein wichtiger Prozess, implizites Wissen der MitarbeiterInnen als externes Wissen für KollegInnen verfügbar zu machen, ist die regelmäßige Durchführung von Projektnachbesprechungen in Teams.

Dabei werden die Metadaten eines Kundenprojektes und die Erfahrungen besprochen, niedergeschrieben und in einer zentralen Intranet-Projekt Datenbank abgelegt. Dort können MitarbeiterInnen darauf zugreifen, Kontaktpersonen aus vergangenen Projekten finden und in neuen Projekten auf den „Status quo“ aufbauen.

Neben der Wissensteilung hat dieser Prozess auch den Vorteil, dass er einen Lernprozess für jeden einzelnen Mitarbeiter nach sich zieht, wobei gleichzeitig die internen Prozesse unter die Lupe genommen und verbessert werden können. Das Motto für alle externen Projekte ist prinzipiell: „The project isn't over until you've shared the lessons learned.“

Als wichtigste Erfahrung im Zuge der Re-Implementierung des ganzheitlichen Wissensmanagement-systems bei HP ist die Reaktion der MitarbeiterInnen zu sehen. Sie stellen die Träger des Wissensmanagements dar. Prozesse und Technologie können unterstützend wirken, repräsentieren jedoch nur 40 % der Wertkette des Wissensmanagements.

Die Reaktionen der MitarbeiterInnen bei der Einführung waren sehr unterschiedlich, weil diese natürlich sehr eng mit dem individuellen Verhalten und den Einstellungen der MitarbeiterInnen verbunden sind.

Generell kann von folgenden Erfahrungen gesprochen werden:

⇒ Die MitarbeiterInnen wirkten nach der Fusion interessierter an dem Thema Wissensmanagement als zuvor. Dies kann auf die steigende Notwendigkeit, Wissen in einem noch größer geworden-

nen Konzern zu managen, zurückzuführen sein.

- ⇒ Die MitarbeiterInnen treten neuen Technologien und Prozessen kritischer gegenüber. Dies mag an der Anzahl an bereits vorhandenen und neuen Prozessen liegen.
- ⇒ Schulungen und Arbeitsgruppen helfen MitarbeiterInnen, die Prozesse und Technologien zu verstehen, die eigenen Fokusprozesse und -systeme zu selektieren und damit zu arbeiten.
- ⇒ Aufgrund der parallelen Implementierung des Wissensmanagementsystems in den einzelnen Geschäftsbereichen, kann sich eine „Zeitverschiebung“ ergeben. Die unterschiedlichen Geschäftsbereiche „leben“ Wissensmanagement unterschiedlich stark und verwenden teilweise auch unterschiedliche (auf die Anforderungen angepasste) Technologien.

Prinzipiell muss gesagt werden, dass die Implementierung eines Wissensmanagementsystems in einem Unternehmen nie endet. Die MitarbeiterInnen müssen regelmässig motiviert und unterstützt werden, die Prozesse müssen laufend – zumindest geringfügig – auf die Anforderungen und Entwicklungen in einer Firma angepasst und erweitert werden.

Der Wissensmanager (und –berater) hat also weiterhin alle Hände voll zu tun, um die MitarbeiterInnen bei dem Prozess bestehendes Wissen zu nutzen, neues Wissen zu schaffen und dieses in der ganzen Organisation zu verteilen, zu unterstützen.



Die Autorin Frau DI Gita Haghi ist Mitglied des globalen KM-Teams bei Hewlett-Packard.