

## **Projekterfahrung und „grenzenloses“ Wissen**

Birgit Gotthart, Robert Peszt

*Projekterfahrung und „grenzenloses“ Wissen? Ein bisschen weit hergeholt, mögen jetzt viele unter Ihnen denken. Zugegeben, es gibt bei HP noch viel zu tun, um Wissen grenzenlos und über alle Grenzen hinaus (die geographischen, die organisatorischen und auch die persönlichen) fließen zu lassen. Wir bei HP können allerdings schon seit etwa 9 Jahren sehr stolz auf eine „Architektur“ des Wissensmanagements blicken, deren Werkzeuge den HP Mitarbeitern helfen, auf weltweit vorhandenes Wissen und Projekterfahrungen zuzugreifen.*

### **Wissens- und Projektmanagement bei HP**

Durch die Fusion mit Compaq im Jahre 2002 wurde die HP Wissensmanagement Strategie neu überdacht, mit Komponenten beider Seiten überarbeitet und erfolgreich reimplementiert. Aus der Sicht eines Wissensmanagers und eines Projektmanagers soll dieser Artikel demonstrieren, wie Wissens- und Projektmanagement derzeit bei HP, einem weltweit tätigen Technologiekonzern mit 151.000 Mitarbeitern in 170 Ländern, zusammenlaufen. Der Geschäftsbereich Consulting & Integration hat innerhalb des Konzerns eine Vorreiterrolle übernommen; nicht zuletzt deshalb, weil Wissen im Beratungssektor das „Asset“ darstellt. Folgendes Beispielprojekt soll aufzeigen, wie Wissensmanagement in einem Projekt bei HP Consulting & Integration funktioniert.

### **Ein konkretes Projekt bei HP Consulting und Integration**

HP bietet IT Beratungsdienstleistungen an eine Firma der Telekommunikationsbranche am österreichischen Markt an. Thema: Wertkartentelefonie

### **Phase 1 – Portfoliocheck intern und am Markt**

In der ersten Phase wird der Bid Manager des Projekts mit Kollegen und dem Management evaluieren, ob der Projektinhalt zum angebotenen Portfolio von HP Consulting & Integration passt, welche Mitbewerber, Chancen und Risiken es gibt. Dabei wird vor allem das HP Mitarbeiterportal bzw. „Corporate Intranet“ als Informationsquelle dienen. Es stellt die 1. Stufe und das Dach der Architektur des Wissensmanagements dar und steht weltweit für alle Geschäftsbereiche zur Verfügung. Hier befinden wir uns eigentlich noch auf der Ebene des Informationsmanagements: Die einzelnen Geschäftsbereiche präsentieren sich mit ihrem Leitbild, ihrer Struktur und ihrem Leistungsangebot gegenüber dem Rest von HP. Auch interne IT- und HR-Prozesse (HR ausschreiben?) sowie viele Geschäftsprozesse laufen hier online ab. Für unser Beispielprojekt wird uns das Portal aufzeigen, dass Beratung im Bereich Wertkartentelefonie in der Kundenbranche „Network and Service Providers“ (Telekommunikation) im Portfolio von HP Consulting & Integration enthalten ist.

Des Weiteren kann man in den weltweiten Communities of Practice und Foren zum Thema „Network and Service Providers“ nach ähnlichen Lösungen sowie Referenzen suchen. In den Communities und Foren werden externe und interne Informationen, sowie HP Lösungen, Projekterfahrungen und Ideen ausgetauscht. Ein Moderator motiviert und strukturiert die Community, Beiträge kommen von den Mitgliedern. Kommunikationsplattformen stellen einerseits ein Microsoft SharePoint Portal (für den schriftlichen Austausch) und andererseits organisierte Besprechungen (für den mündlichen Austausch) dar. Letzteres verläuft aufgrund der geographischen Entfernung meist virtuell mithilfe von Telefonkonferenzen und speziell dafür entwickelten web-basierenden Werkzeugen, die beispielsweise ein gemeinsames Bearbeiten von Dokumenten in Echtzeit ermöglichen (HP verwendet hier schon seit Jahren erfolgreich den gemeinsam mit

PlaceWare entwickelten „HP Virtual Room“).  
Fragen, wie

- Haben wir weltweit Erfahrungen in diesem Bereich?
- Welche ähnlichen Projekte haben wir schon gemacht?
- Wen kann ich diesbezüglich kontaktieren (Experten)?
- Wie waren die Business Cases für die anderen Operatoren?

werden oft durch die Communities und Foren beantwortet.

## Phase 2 - Angebotserstellung

Spricht der Portfolio Check intern und am Markt dafür, ein Angebot abzugeben, startet spätestens hier die Suche nach ähnlichen Projekten. Das „Project Profile Repository“ (unsere Projektdatenbank) bietet eine Suche nach ähnlichen Projekten, sowie Kontaktdaten, Projektdokumenten und „Lessons Learned“ zu den Projekten. Communities of Practice und Foren dienen natürlich weiterhin zum Austausch mit Kollegen weltweit aus demselben Lösungsbereich. Eine Projektmanagement-Methodik (für alle Projektphasen) bietet Vorlagen für Dokumente (z.B. für das Angebot, eine Risikoanalyse, etc.). Die Vorlagen sind auch mit den Inhalten aus den Communities und Repositories verbunden: Eine globale Suche bringt Beispiele für das Ausfüllen einer Vorlage. Fragen wie

- Welche ähnlichen Angebote haben wir schon gemacht?
- Wen kann ich diesbezüglich kontaktieren (Experten)?
- Haben wir weltweit Ressourcen?
- Wie sehen die Verträge mit anderen Kunden aus

werden vor allem durch das Project Profile Repository und aus den sich daraus entwickelnden persönlichen Kontakten

beantwortet. Nicht selten werden Mitarbeiter aus einem anderen Land mit Erfahrung für neue, ähnliche Projekte eingesetzt. Oder das damalige Projektteam berät das neue Team (persönlich oder per Telefon und dem HP Virtual Room). Neben dem Project Profile Repository hilft auch ein virtueller Ressourcenmarkt, Kollegen mit Erfahrung und Verfügbarkeit zu finden. Für unser neues Angebot wird jetzt ein Project Profile in dem Project Profile Repository angelegt, ein Kurzprofil mit den Schlüsseldaten und Kontaktpersonen des Projekts.

## Phase 3 – Verhandlungen mit dem Kunden

HP wurde der Zuschlag für das Projekt bei der Telekommunikationsfirma erteilt! ☺ Nächster Schritt sind also Verhandlungen mit dem Kunden, Partnern und Lieferanten. Fragen wie

- Erfahrungen aus anderen Projekten
- Garantierter Fertigstellungstermin
- Regelungen bezüglich Pönale
- Risikominimierung
- Zahlungsziele, Cash Flow  
etc.

werden wieder in Communities, Foren und durch persönliche Kontakte (auch aus diesen Quellen) geklärt.

## Phase 4 – Lieferung

Fragen, die bei der Lieferung auftauchen sind vor allem

- Wer hat das Problem in der Umsetzung auch gehabt?
  - Welche Erfahrungen haben die anderen Kollegen/Kunden gemacht?
  - “Known Bugs”
  - Kontinuierliche Produktverbesserungen.
- Auch hier dienen wieder die Communities und Foren zum Austausch.

Spätestens in der Lieferphase (oft schon während der Angebotsphase) nützt das Projektteam auch die HP Werkzeuge für Kollaboration in Teams. Im Gegensatz zu den anderen beiden Stufen, wo Wissen offen

zugänglich ist, wird hier Wissen innerhalb kleinerer Gruppen, wie beispielsweise Projektteams, ausgetauscht und vor allem neu kreiert. Nur Teammitglieder haben Zugriff auf die Entwürfe und Kommunikation, die in einem temporären Arbeitsbereich (einem Intranet „Workspace“, zum Beispiel auf Windows SharePoint Services) verwaltet und erweitert werden. Arbeitsbereiche für Teams können sowohl intern (innerhalb von HP) als auch extern – das heißt für die Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Lieferanten – eingesetzt werden.

Nach Beendigung des Projektes hält das Projektteam ein „Lessons Learned“ Meeting ab. Eine neutrale Person (der Wissensmanager) moderiert und dokumentiert. Inhalte sind hier einerseits eine Checkliste:

- Wie wurde die Lösung beim Kunden implementiert?
- Wie können die Prozesse in der Angebots- und Projektphase verbessert werden?
- Welche zukünftigen Kundenbedürfnisse machen eine Verbesserung der Lösung notwendig?

sowie implizites Wissen, das externalisiert werden soll:

- Welche Erfahrungen haben wir gemacht?
- Was ist gut gelaufen?
- Wo gab es in unserem Projekt Probleme?
  - Technisch
  - organisatorisch
  - zwischenmenschlich

Die Learnings sowie weitere Dokumente aus dem Project Workspace wandern in die Stufe 2 der Wissensmanagement Werkzeuge, nämlich in das Project Profile Repository (Projektdokumente) und in die entsprechende Communities of Practice (technische Lösungen, Kundenpräsentationen, etc.)

## Was bringt Wissensmanagement in Projekten?

Mit dieser Frage hat sich HP natürlich schon vor der Investition in Wissensmanagement beschäftigt. Es ist jedoch sehr schwierig, die Erfolge und Ersparnisse durch Wissensmanagement in Zahlen zu fassen. Dennoch haben wir dies versucht. In einer HP Umfrage im April 2004 innerhalb des Bereichs Consulting & Integration in der HP Subregion Zentral- und Osteuropa, den Nahen Osten und Afrika, sowie in Österreich und in der Schweiz (im Rahmen der Diplomarbeit „Wirkungsanalyse des Einsatzes von Wissensmanagement“ von Mag. (FH) Katrin Lukanovic) haben wir eingeholt, welchen Beitrag Wissensmanagement in Kundenprojekten bereits leistet. Hier sind einige der Ergebnisse:

Nutzen von Wissensmanagement für HP Mitarbeiter (Mehrfachnennungen möglich):

- Zeitersparnis: 80%
- Erleichterung der Arbeit: 65%
- Besserer Informationsaustausch: 55%
- Höhere Qualität der Lösung: 50%
- Höhere Kundenzufriedenheit: 50%
- Projekt gewonnen: 10%

Wie viel Zeitersparnis bringt Wissensmanagement?

- Weniger als 10% Zeitersparnis: 4,8%
- 11-30% Zeitersparnis: 47,6%
- 31-50% Zeitersparnis: 28,6%
- Keine Einschätzung: 14,2%
- Keine Antwort: 4,8%

Mit Fokus auf den Projektverlauf konnten die Mitarbeiter vor allem in der Phase der Angebotslegung (52,6%), der Implementierung (57,9%) sowie der Pre-Sales Phase (36,8%) von der Inanspruchnahme der Wissensmanagement Services profitieren.

HP baut auf diese Ergebnisse und setzt bei den Mitarbeitern Anreize zur noch stärkeren Nutzung von Wissensmanagement. In einem Konzern mit 151.000 Mitarbeitern in mehr als 170 Ländern stellt Wissensmanagement nicht nur einen Wettbewerbsvorteil dar, sondern ist eine Überlebensfrage. HP möchte den Kunden die schnellste und beste Lösung bieten – dies ist nicht eine, die ein einziges Projektteam entwickelt, sondern eine, die auf „grenzenloses“ Wissen und Projekterfahrung aufbaut.

### Schlussbemerkung

Wissensmanagement baut auf einer Unternehmenskultur auf, in der nicht Wissen Macht ist, sondern das Teilen von Wissen. In diesem Rahmen setzt HP den Mitarbeitern Anreize und erreichbare Ziele (pro Jobrolle) für Wissensmanagement, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen. Führungskräfte leben vorbildliches Verhalten (zum Beispiel durch das Zugeben von Fehlern) vor und fördern und unterstützen Wissensmanagement in ihren Teams. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter ihre Wissensmanagement Werkzeuge kennen (weil sie von ihrem Wissensmanager geschult wurden) und bei Bedarf rasch nützen können. Dies sicherzustellen, ist die Aufgabe der Wissensmanager. Sie bilden die Schnittstelle zwischen den globalen Wissensmanagement-Werkzeugen und den Mitarbeitern (den Anwendern in den unterschiedlichen Ländern). Sie implementieren („vermarkten“) und leiten Wissensmanagement in den Ländern und übernehmen dabei Aufgaben wie Kommunikation, Schulung, Motivation und Messung. Unterstützend stehen den Mitarbeitern auch noch Wissensberater zur Verfügung, die dabei helfen, Informationen rasch zu finden und die Werkzeuge richtig zu nützen. Der Prozess beginnt dann zu „fliegen“ und stimuliert sich selbst, wenn sein Wert erkannt wird und eine Ausgewogenheit zwischen „Geben und Nehmen“ stattfindet.

### Die Autoren

Mag. Birgit Gotthart ist Wissensmanagerin bei Hewlett-Packard, Bereich HP Services Consulting & Integration international. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen momentan in den Bereichen Implementierung von Wissensmanagement und interne Beratung bei HP (unter anderem durch Motivations- und Anerkennungsprogramme, Kommunikation, Schulung und Messung der MitarbeiterInnen), sowie externes Consulting und Schulung im Bereich Wissensmanagement.



Robert Peszt arbeitet bei Hewlett Packard im internationalen Projektmanagement. Nach einigen Jahren als Leiter eines internationalen Projektteams koordiniert er nun als Account Project Manager alle laufenden Projekte bei einem Schlüsselkunden im Telekommunikationsumfeld.

