



P3 DIGITAL SERVICES GMBH

In offenen Strukturen Wissen aufbauen und Innovationen entwickeln

P3 digital services

Unternehmen: P3 digital services GmbH

Hauptsitz: Hamburg

Branche: Dienstleistung (Engineering)

Produkte: Entwicklung, Planung/
Konstruktion, Konzeption; Realisierung
komplexer Projekte (Projektmanagement)

Gegründet: 2002

Mitarbeiter (2009): 200 (Deutschland),
250 (weltweit)

Internet: [www.p3-group.com/
digitalservices/](http://www.p3-group.com/digitalservices/)

DAS UNTERNEHMEN

P3 digital services ist Teil der P3-Group, einer Ingenieurgesellschaft, die unter anderem in den Bereichen Automobil, Luftfahrt und Telekommunikation tätig ist. Die Tochterfirma P3 digital services realisiert Engineering- und IT-Projekte außerdem im Schiffbau, Transport und in der Anlagentechnik.

Das Unternehmen realisiert komplexe Entwicklungsprojekte inklusive des kompletten Projektmanagements, auf Wunsch bis hin zur Übernahme des Realisierungsrisikos und Integration von adäquaten Partnern weltweit. Mitarbeiter sind vornehmlich Ingenieure verschiedener Fachrichtungen, die ihr Know-how als Unternehmensberater oder Techniker einsetzen. Die verschiedenen Erfahrungen und Kompetenzen können hierdurch sinnvoll kombiniert werden. Um adäquat auf individuelle Kundenbedürfnisse eingehen zu können, wird das Team zeitweise von externen Spezialisten unterstützt.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: LERNEN UND WISSEN TEILEN VON ANFANG AN

Schon mit der Gründung der P3-Group wurde der Grundstein für permanentes Lernen und Entwickeln gelegt: Ein Auftrag mit einer Laufzeit von einem Jahr veranlasste die Gründer und heutigen Geschäftsführer dazu, darüber nachzudenken, wie das schnelllebige und überaus flüchtige Wissen dauerhaft erhalten, aber vor allem stetig aktualisiert und weiterentwickelt werden konnte. Gerade in den wissensintensiven technischen Branchen wie Automobil, Luft- und Raumfahrt und Telekommunikation ist die Halbwertszeit von Wissen sehr hoch. Was zu Beginn des Auftrags gewusst wird, kann nach einem Jahr nichts mehr wert sein; jedes Wissen, das aufwendig dokumentiert wird, kann zum Zeitpunkt der Veröffentlichung schon veraltet sein.

Das stetige Lernen, die offensive Entwicklung von Innovationen und neuen Ideen und der schnelle, direkte Wissensaustausch stehen daher schon seit der Unternehmensgründung an erster Stelle. Und auch wenn P3 digital services wie alle Tochterfirmen der Gruppe in den vergangenen Jahren ein großes Wachstum zu verzeichnen hatte, sind alle Bereiche nach wie vor stark miteinander vernetzt – um beispielsweise Kunden und Märkte gemeinsam zu bearbeiten oder Projekte gemeinsam abzuwickeln.

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Die Adhocracy-Organisation – schnelle Reaktion auf neue Herausforderungen

P3 digital services ist als eine Adhocracy-Organisation aufgestellt, deren Hauptgedanke die Übertragung maximaler Verantwortung auf die einzelnen Projektgruppen und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist. Die fehlende Hierarchie und konsequente Orientierung an Aufgaben führt dazu, dass Mitarbeiter keine Position, sondern eine Rolle innehaben – etwa als Projektleiter, Themenverantwortlicher oder als Mitarbeiter im Team Qualitätsmanagement.

Das Unternehmen sieht mit der Übernahme einer Aufgabe auch immer die Übernahme von Verantwortung verbunden, wobei Letztere an keine Hierarchie gebunden ist. Aus diesem Grund arbeiten auch junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenverantwortlich an Themen und erfüllen eigenständige Aufgaben im Team. Um den Mitarbeitern in dieser offenen Struktur Orientierung zu geben, bekommen sie eine „Heimat“ durch die Zuordnung zu sogenannten Competence-Centern mit festen Ansprechpartnern. So verfügt jeder Mitarbeiter, der bei einem Kunden vor Ort tätig ist, über einen Mentor, der als Ansprechpartner und Coach fungiert.

Mitarbeiter-Rotation als gesteuerter Wissensaustausch

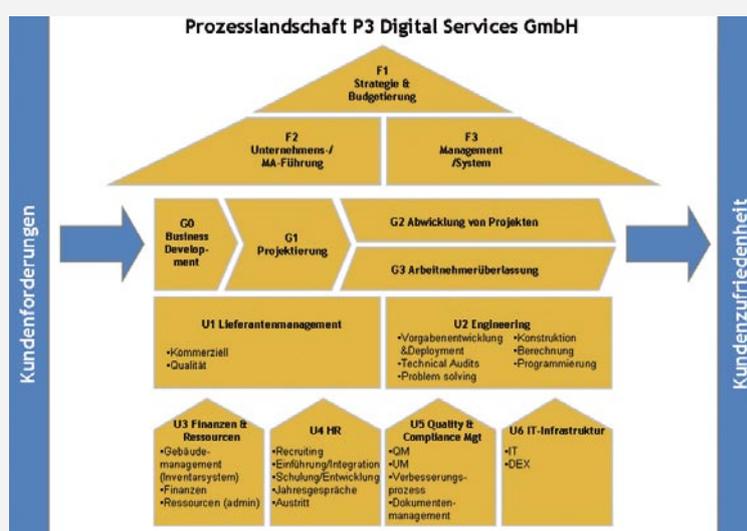
Die Adhocracy-Organisation arbeitet erst bei einer klaren Definition der Aufgabe effektiv und erfolgreich – nur so kann die Person mit der besten Qualifikation für die Erledigung dieser Aufgabe bestimmt werden. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter größtenteils vor Ort bei den Kunden tätig sind, setzt P3 digital services zu diesem Zweck Kompetenzprofile der Mitarbeiter ein. Auf der Grundlage dieser von den Mitarbeitern selbst gepflegten Profile werden die geeigneten Fachkräfte identifiziert und lokalisiert. Dieses Vorgehen kann auch dazu führen, dass ein Mitarbeiter – nach einer gemeinsamen Übergangszeit mit dem Nachfolger – von einem laufenden Projekt abgezogen wird, um eine neue Aufgabe zu übernehmen, für die sein Expertenwissen benötigt wird.

Dieses Rotationsprinzip unterstreicht den Ansatz von P3 digital services, permanent Wissen aufzubauen, weiterzuentwickeln und weiterzugeben. Für das Unternehmen schafft es einen konkreten Anlass für den Transfer und den Aufbau von Wissen (beim nachfolgenden Mitarbeiter). Und auch die Mitarbeiter sind durch die Rotation immer wieder dazu gezwungen, sich mit neuem Wissen auseinanderzusetzen.

Die Adhocracy-Struktur ermöglicht einen zügigen Aufbau von Expertenteams, in denen die Spezialisten gepoolt und in einen Wissensaustausch gebracht werden können. P3 digital services nutzt diesen Vorteil nicht allein für den Projektbereich, sondern grundsätzlich dann, wenn ein neues Tätigkeitsfeld erschlossen werden soll oder sich neue interessante Geschäftsgelegenheiten ergeben. So kann das Unternehmen schnell auf Kundenwünsche und technischen Fortschritt reagieren.

2. Wissensmanagement in Projekten – als lernendes System zum Erfolg

Ausgangspunkt für P3 digital services war von Beginn an das Projekt- und Qualitätsmanagement; auf diese Weise erhielt das Unternehmen auch die ISO-Zertifizierung. Hier wird ein Projekt als ein Prozess begriffen, der nach definierten Schritten abläuft und Schnittstellen zu anderen Prozessen (etwa Führungs- oder Unterstützungsprozessen) aufweist. Das eigene Qualitätsmanagement versteht sich aus diesem Grund nicht als Endkontrolle, sondern als lernendes System zur Identifikation und Bearbeitung von Optimierungspotenzialen. Das Wissen über den strukturierten Projektablauf dokumentiert das Unternehmen im Projekthandbuch, dem sogenannten Project-Management-Guide, der kontinuierlich an neue Wissensstände angepasst wird.



Auf Augenhöhe: klare, kompakte Anweisungen direkt am Arbeitsplatz



Gebündeltes Expertenwissen sichert P3 digital services den Erfolg

In jedem Prozessschritt Wissen austauschen

Das (Experten-) Wissen und der Austausch zwischen den Experten spielt eine bedeutende Rolle im Projektprozess. In allen Phasen des Projektlebenszyklus geht es darum, Expertenwissen einzuholen, Erfahrungen auszutauschen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Der nachfolgende typische Projektablauf verdeutlicht diese Bedeutung.

Phase 1:

P3 digital services erhält vom Kunden eine Angebotsaufforderung (Ausschreibung). Interne Experten, die bereits über Erfahrungen mit dem Kunden oder der Branche verfügen, unterstützen bei der Verständnisprüfung der Ausschreibung.

Phase 2:

Das Unternehmen analysiert die Ausschreibung hinsichtlich verschiedener Aspekte, zum Beispiel: Ist das geforderte Know-how im Unternehmen vorhanden? Ist der angegebene Zeitrahmen realistisch? Auch hier unterstützen interne Experten mit ihrem Wissen.

Phase 3:

Die sorgfältige Angebotsevaluation mündet schließlich in eine Angebotserstellung oder eine Absage. Im Fall einer Absage werden die Gründe festgehalten und so für zukünftige Ausschreibungen zur Verfügung gehalten.

Phase 4:

Hier erfolgt der eigentliche Projektbeginn. Die Ergebnisse der Angebotsevaluation und das erfolgreiche Angebot liefern dem Projektmanager die wichtigsten Eckdaten im Sinne der Machbarkeit zur Steuerung des Projekts, aber auch für die nachträgliche Erfolgsmessung. Gemeinsam mit dem Staffing Manager bestimmt er das Projektteam, bei Bedarf unter Einbindung externer Partner.

Phase 5:

Während des Projekts erfolgen regelmäßig Qualitätsreviews. Auf der Basis einer sogenannten Root-Cause-Analysis kann umgehend auf Abweichungen reagiert werden, beispielsweise mit Prozessanpassungen im Projekt oder zusätzlichen Trainings.

Auch mit Abschluss des Projekts nimmt die Bedeutung des Wissens nicht ab. Bei ausgewählten Projekten erfolgt im Anschluss ein Lessons-Learned-Workshop mit allen Hauptbeteiligten des Projektteams, mit der Geschäftsführung und Mitarbeitern aus anderen Bereichen, die von den Erfahrungen profitieren können, beispielsweise die Konstruktion oder das Business-Development. Die Ergebnisse werden dokumentiert und notwendige Maßnahmen in den Competence-Centern initiiert.

Ähnlich wie bei der gezielten Überführung von Mitarbeitern in neue Projekte durch das Rotationsprinzip wird auch hier der Anlass geschaffen, Lernerfahrungen systematisch auszutauschen und nutzbar zu machen. Das Ergebnis ist eine hohe Anzahl an (Prozess-) Innovationen, da sich immer wieder neue Teams – innerhalb von P3 digital services und in der P3-Group – zusammenfinden und ihr Wissen in kürzester Zeit für neue Themen und Projekte zusammentragen und entwickeln können.

3. Die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter – der Schlüssel zum Erfolg

Um den größtmöglichen Nutzen aus der Adhocracy-Organisation für das Unternehmen ziehen zu können, braucht es eine offene Unternehmenskultur und die Bereitschaft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kontinuierlich neues Wissen aufzubauen und Wissen zu teilen. Bei der P3 digital services sind es insbesondere die Führungskräfte, die die Unternehmenskultur prägen. Sie sorgen dafür, dass der Nutzen von Wissensmanagement im alltäglichen Geschäft spürbar ist, sie gehen mit gutem Beispiel voran und schaffen Freiräume für den Wissensaustausch ihrer Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung versendet beispielsweise regelmäßig einen Newsletter mit umfassenden Informationen zu laufenden Projekten, zu Mitarbeitern und wichtigen Ereignissen, um gerade die beim Kunden vor Ort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einem aktuellen Stand zu halten.

An die Beschäftigten stellt diese Firmenkultur höchste Ansprüche hinsichtlich Netzwerkbildung und Kommunikation. Sie müssen einen professionellen Umgang in der Annahme, Verarbeitung und Verbreitung von Informationen pflegen und dabei wie Freiberufler agieren – selbstständig, eigenverantwortlich und mit umfassendem Blick, um beispielsweise auch neue Chancen für das Unternehmen zu erkennen. Durch eine Reihe von Maßnahmen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erfüllung dieser Ansprüche unterstützt.

Planvolle und kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeiter

Diese Maßnahmen setzen bereits zu Beschäftigungsbeginn an: Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten neben dem Welcome-Package einen festen Mentor als Ansprechpartner. Des Weiteren gleichen die Führungskräfte in zwei strukturierten Mitarbeitergesprächen pro Jahr die Bedürfnisse des Unternehmens mit denen des Mitarbeiters ab und diskutieren Entwicklungsmöglichkeiten. Als Grundlage für die Gespräche dient der persönliche Entwicklungsplan des Mitarbeiters.

Um das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich auszubauen und zu aktualisieren, bietet das Unternehmen in der P3 academy Schulungen zu verschiedenen Themen an: P3 Grundlagen und Kernkompetenzen, Soft Skills, Fach- und IT-Themen. Im Sinne des Ansatzes „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“ führen interne Experten diese Schulungen durch und nutzen so eine weitere Gelegenheit zur eigenen Weiterentwicklung. Eine weitere unterstützende Maßnahme ist in der Mitarbeiterbefragung zu sehen, die einmal im Jahr durchgeführt wird. Ziel ist es, von den Mitarbeitern eine Einschätzung zur Situation des Unternehmens und konstruktive Verbesserungsvorschläge zu erhalten.

Nicht zuletzt fördert P3 digital services auch den persönlichen Austausch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, nicht nur intern. Beispielsweise bietet der P3-Kongress allen Beschäftigten die Möglichkeit, sich über aktuelle Projekte und Themen zu informieren. Oftmals entstehen daraus neue Netzwerke, die organisationsübergreifend an einem neuen Thema arbeiten, zukünftige Anwendungsbereiche bestehender Lösungen erschließen oder gemeinsame Kundenprojekte realisieren. Mitarbeiter bekommen so die Möglichkeit, mit ihrem Wissen neue Ideen hervorzubringen oder bestehende weiterzuentwickeln. Dies sorgt nicht zuletzt für eine hohe Motivation bei den Beschäftigten: Neben der schnellen Übernahme von Verantwortung verfügen die Teams über große Freiheiten in der Bearbeitung ihrer Aufgaben und Projekte. So können sich Wissen und Kreativität optimal entfalten.

WIR LERNEN MEHR, ALS WIR VERLIEREN, WENN WIR OFFEN KOMMUNIZIEREN.

Dr. Stefan Siegler, Geschäftsführer

AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

P3 digital services ist auf einem guten „Wissens-Weg“. Das Unternehmen pflegt einen professionellen Umgang mit Wissen in Projekten und verfolgt eine konsequente Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Generierung neuer Ideen. Da es sich jedoch als lernendes System versteht, wurden bereits Themen und Bereiche bestimmt, in denen Optimierungen erzielt werden sollen.

Dazu zählt zunächst die Einführung einer Human-Resource-Datenbank. Sie soll allmählich als Skill-Datenbank die einzelnen Kompetenzprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ersetzen, da die Pflege der einzelnen Profile zu aufwendig wurde. Zudem will sich P3 digital services noch stärker mit den anderen Unternehmensbereichen und externen Partnern (zum Beispiel Lieferanten) vernetzen, um das notwendige Know-how für zunehmend komplexere Aufgaben und Projekte aquirieren zu können. Insbesondere Lieferanten stehen für zukünftige Aufgaben im Fokus einer engeren Zusammenarbeit. Ziel ist eine Weiterentwicklung des Lieferantenmanagements zu einem intensiven Wissensaustausch, der eine gemeinsame Geschäftsentwicklung (Business-Development) ermöglicht.

Aus Erfahrungen lernen: die Projekt-Datenbank

Schließlich arbeitet das Unternehmen an einer prozessorientierten Projekt-Datenbank, die auf verschiedene Projekte und Kundenumgebungen angewandt werden soll. Mit dieser Datenbank soll ein unmittelbares Umsetzen der Lernerfahrungen im laufenden Projekt ermöglicht werden, indem auf Basis der Echtzeiten die Plandaten umgehend verändert und angepasst werden können. P3 reagiert hiermit auf Erfahrungen aus Projekten, in denen die wachsende Komplexität von Aufgaben unzureichend dargestellt wurde oder Kunden häufige Prozessänderungen vornahmen. So können die Erfahrungen und Zahlen aus abgeschlossenen Projekten bereits in die Planung neuer Projekte einfließen, beispielsweise um eine erste Bestimmung der Laufzeit vorzunehmen.