

Durch Umdenken aus der Krise

Robin Babel, Konstanz

Während viele Unternehmen durch die aktuelle Rezession wie gelähmt sind und lautstark nach Hilfe rufen, sieht ein großer deutscher Autohersteller die Gelegenheit für einen Wandel gekommen. Statt wie bisher mit Hilfe einiger Experten die Entwicklung neuer Fahrzeuge zu planen, soll das Wissen und die Kreativität aller Mitarbeiter genutzt werden. Die in-GmbH initiierte dieses Projekt und unterstützt es mit ihrem speziellen Know-how bei der Analyse von Herausforderungen und der Lösung von Aufgaben mit prozessorientierten Anwendungen.

Rezession und Hochkonjunktur wechseln sich mit schöner Regelmäßigkeit ab. Jetzt ist wieder Rezession und viele Verantwortliche tun das, was sie schon immer in dieser Situation getan haben: Augen zu und durch.

Ein großer deutscher Automobilkonzern wollte nicht auf bessere Zeiten warten, sondern auf Kreativität, Ideenreichtum und Organisationstalent seiner Mitarbeiter zurückgreifen. Denn Globalisierung und fortschreitende Transformation der Industriegesellschaft zur kollaborativen Wissensgesellschaft verschaffen denjenigen Herstellern einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, die den Produktivfaktor Wissen am besten nutzen.

Innovativer Neubeginn mit Hindernissen

Gesucht wurde ein Ansatz, der bereits in einer frühen Phase der Produktentwicklung unterschiedliche Ansätze hervorbringt. Denn der konventionelle Weg, ein Produkt auf Basis einer einzigen Idee bis zur Marktreife zu entwickeln, bindet viele Ressourcen und beinhaltet gleichzeitig Unsicherheiten sowie hohe Kosten.

In der jetzigen Situation vermag jedoch kaum jemand vorauszusehen, wie sich der Markt entwickelt.

In verschiedenen Abteilungen wurden Experten- und Wissensmanagementsysteme installiert, die das Wissenspotential der Mitarbeiter erschließen sollten. Die Ergebnisse waren die gleichen, wie sie auch andere Hersteller mit ähnlichen Projekten erzielten: Die Mitarbeiter nutzten die neuen Möglichkeiten nur wenig.

Bei einem Projektgespräch zwischen Verantwortlichen des Automobilherstellers und Spezialisten der in-GmbH kam dieses Problem zur Sprache, wurde bei der in-GmbH intern weiter diskutiert und dabei zeigt sich schnell ein Lösungsansatz, der eine erfolgreiche prozessorientierte Integration des Mitarbeiter-Know-hows in den Entwicklungsprozess ermöglicht.

Legitimierung der Wissensarbeit

Robin Babel, Consultant der in-GmbH, suchte mit seinem Team zunächst nach den Schwierigkeiten mit den bestehenden

Systemen. »Mitarbeiter sind Menschen, die dafür bezahlt werden, dass sie in einem Unternehmen mitarbeiten – sie werden heute in der Regel nur für ihre Arbeitskraft entlohnt. Gebraucht werden aber Mitdenker und Innovatoren: Die Ressource Wissen muss für das Management und die Belegschaft ein normaler Bestandteil der täglichen Arbeit werden. Nur auf Basis dieses Verständnisses von modernen Arbeitsplätzen kann eine Wissenskultur im Unternehmen entstehen, die durch bewährte Führungsmittel sowie mit formalen Methoden und Informationstechnologien motiviert werden kann.«

Diese zukunftsorientierte Betrachtungsweise stellt die Grundlage für die Entwicklung von DyProKS dar – den Dynamic Professional Knowledge Services, einem Common Solution Framework, in dem alle Prozesse und Methoden für die systematische Nutzung des Wissens der Mitdenker eines Unternehmens zusammengefasst sind.

Für Robin Babel und die in-GmbH hat Web 2.0 die Grundproblematik beim Umgang mit Wissen aufgezeigt. »Spezia-

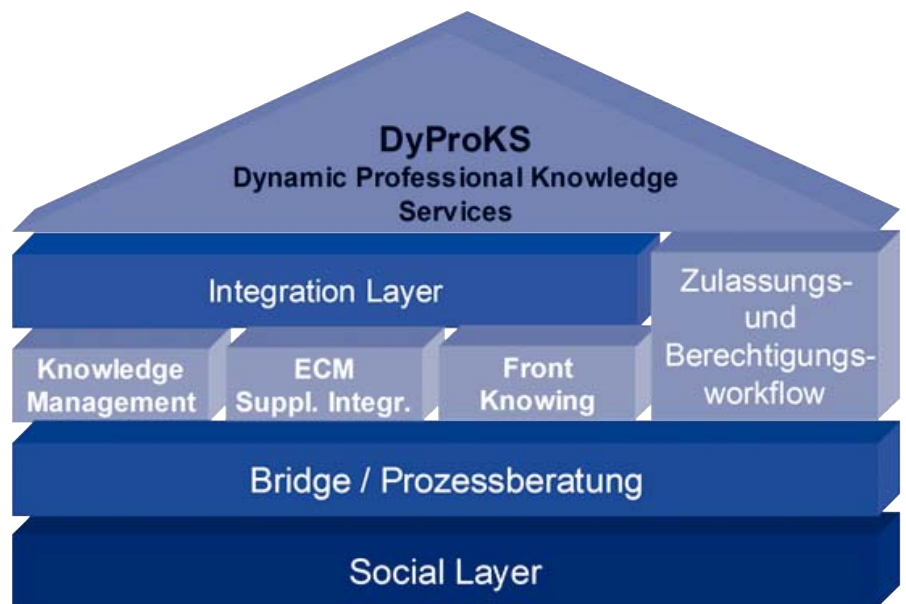


Bild 1: Kreativität als strukturierter Prozess im Unternehmen: Von der Wissenskultur im Unternehmen bis zum geordneten Freigabeprozess der Ideen deckt DyProKS als Common Solution Framework alle Prozess-Schritte ab

lisierung und Arbeitsteilung sind sicher zwei wichtige Komponenten in der Organisation unserer Gesellschaft, doch sie haben dazu geführt, dass kreatives Denken zur Sonderaufgabe einiger weniger Experten wurde,« so Robin Babel. »Web 2.0 hat Wissenscommunities entstehen lassen, in denen Mitglieder ihr Wissen zur Verfügung stellen. Ein Beispiel hierfür ist Wikipedia, das sich innerhalb weniger Jahre zu einem der weltweit wichtigsten Informationsportale entwickelt hat. In der Gesellschaft hat also schon ein Umdenken begonnen – und vielleicht ist die derzeitige Krise die Gelegenheit für Unternehmen, ebenfalls umzudenken.«

Kreativität selbst lässt sich nur schwer in einen starren Prozess einbinden, aber strukturierte Prozesse helfen, der Kreativität die notwendigen Freiräume und Rahmenbedingungen zu verschaffen. Das ist die Grundidee hinter DyProKS.

Das Prozessmodell von DyProKS deckt, im Gegensatz zu herkömmlichen Ansätzen, alle Bereiche der Ideenfindung ab. Basis ist die soziale Komponente – die Motivation und Integration der Mitarbei-

ter in den Ideenfindungsprozess. Darauf baut die eigentliche Prozessberatung auf – der freie Fluss der Gedanken wird in eine strukturierte Form überführt. Diese Umsetzung erlaubt die nahtlose Einbindung der Kreativitäts- und Innovationsprozesse in die bestehenden Prozesse im Unternehmen: Knowledge-Management, Einbindung der Supplier, Zulassungs- und Berechtigungsworkflow. Durch die dynamische Einbindung der Frontends in den Workflow sind alle Oberflächen flexibel auf die Anforderungen des Kunden anpassbar.

Neue Wissenskultur im Unternehmen

Der erste Schritt, die Einrichtung des Social Layers, erfordert ein Umdenken im Unternehmen, in der Einstellung zum Umgang mit Wissen und Ideen. Unternehmen müssen verstehen, dass die Ressource Wissen der Mitarbeiter wertvoll ist und zu einem Teil des Arbeitsvertrages werden muss – mit klar geregelten Rechten und Pflichten für beide Seiten.

Erst durch diesen Schritt wird diese Ressource zu einem Teil der Kernprozesse

und kann wie alle anderen Ressourcen im Unternehmen mit bewährten Führungsmitteln genutzt werden.

DyProKS unterstützt dann die Prozesse und Methoden, um die Komponente Wissen optimal im Produktentstehungsprozess zu erschließen. Die tragenden Säulen dabei sind Struktur, Dokumentation und Transparenz.

Struktur

Durch die strukturierte Erfassung von Informationen in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens ist es möglich, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter zentralisiert zusammenzufassen. Dabei kommt ein wesentliches Element eines kreativen Prozesses zum Tragen: Bahnbrechende Ideen und Innovationen, die sich erfolgreich durchsetzen, basieren in den meisten Fällen auf einem sozialen und inspirierenden Umfeld, wobei viele kleine Schritte aus einer Anfangsidee einen Erfolg machen.

Werden alle Ideen strukturiert erfasst, kann jede Einzelidee Grundlage für einen weiteren Verbesserungsvorschlag sein –



Bild 2: Innovation wird innovativer, je mehr ihre Ideen einbringen

etwa so, wie es auch beim Brainstorming der Fall ist. Wie bei einer Pyramide setzt ein Stein auf dem anderen auf, bis am Ende die Lösung dasteht.

Im Gegensatz zum konventionellen Ansatz, eine einzige Grundidee umzusetzen, ist es bei dieser Vorgehensweise möglich, kostengünstig mit mehreren Grundideen zu beginnen und mit fortschreitender Entwicklung der einzelnen Ideen die vielversprechendsten Ansätze in weitere Projektschritte zu übernehmen. Gerade in Zeiten wie jetzt, in denen die Budgets knapp sind, erlaubt dieser Ansatz eine effektive Verwendung der vorhandenen finanziellen Mittel.

Dokumentation

Die Dokumentation aller Entwicklungsabschnitte ist eine wichtige Komponente. Leider wird sie oft als notwendiges Übel betrachtet und entsprechend rudimentär umgesetzt.

Bei DyProKS ist die Dokumentation ein integraler Bestandteil der Kreativitätsprozesse. Durch die strukturierte Erfassung und Bewertung der Vorschläge und die prozessgesteuerte Weiterentwicklung der Ideen sind die Voraussetzungen für eine umfassende Dokumentation bereits gegeben. DyProKS hält alle Bearbei-

tungsschritte fest und schafft so die Grundlagen für Auswertungen und das notwendige Berichtswesen. Auch im Nachhinein ist es möglich, die grundlegenden Prozess-Schritte nachzuvollziehen, zu verifizieren und personenunabhängig zu wiederholen.

Transparenz

Bislang gilt vielfach noch das Motto: »Wissen ist Macht.« Einzelne Experten lassen sich ihr Spezialwissen teuer bezahlen oder nutzen es als Grundlage für Machtpositionen. Jeder Einzelkämpfer ist einem gut organisierten Netzwerk aus Denkern unterlegen.

Wer einmal in einer Web 2.0 Wissenscommunity eine Frage gestellt hat, kennt dieses Phänomen: Auch wenn eine einzelne Antwort nicht die gewünschte Lösung bringt, so ergibt sich doch aus mehreren Antworten schnell ein brauchbarer Lösungsansatz: Die einzelnen Antworten setzen sich wie Puzzle-Teile zu einem Gesamtbild zusammen.

Voraussetzung hierfür ist die Transparenz des Lösungsweges – alle Beteiligten müssen die Möglichkeit haben, die Antworten zu sehen, Ideen weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Die Ideenfindung in einem Unternehmen ist nicht in allen Punkten mit dem Informationsaustausch einer offenen Web-Plattform vergleichbar: Im Unternehmen hat Transparenz Grenzen. DyProKS sorgt dafür, dass Betriebsgeheimnisse nur autorisierten Mitgliedern des Informationsaustausches zugänglich sind: So viel Freiheit wie möglich, so viel Schutz wie nötig.

Bewährtes neu kombinieren

DyProKS wurde von Anfang an als Framework konzipiert: Es nutzt bereits bestehende Teilprozesse, ergänzt das Gesamtmodell um fehlende Komponenten und erlaubt die flexible Modellierung der Prozesse. Denn das hat sich in der Praxis oft genug gezeigt: Der neue Umgang mit Wissen im Unternehmen ist in den meisten Fällen bereits im Entstehen. Doch in der Regel handelt es sich um Insellösungen – es gibt noch keine Vorbilder für ein ganzheitliches Gesamtkonzept, das funktioniert.

Mit DyProKS steht nun ein praxiserprobter Rahmen zur Verfügung, der die Kombination der bereits vorhandenen Einzelprozesse in eine ganzheitliche Lösung erlaubt. Flexibel, kreativ und effizient. In nur fünf Schritten:

Prozesse als Baukasten

Wie vereint man soziale Aspekte mit technischen Prozessen? Denn erst durch die Kombination aller Faktoren entsteht eine Gesamtlösung, die sich in die unternehmenseigenen Prozesse integrieren lässt.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde DyProKS komplett modular aufgebaut. Das Grundgerüst ist aufgabenorientiert: Die neue Einstellung zur Ressource Wissen sowie die notwendige Prozessberatung sind genau wie die Elemente der eigentlichen Software, Bausteine der Gesamtlösung. Für jeden Baustein gibt es klare Anforderungen, welche Aufgaben er im Rahmen der Gesamtlösung abdecken muss. Die Ergebnisse eines Bausteins sind Input für die anderen Elemente.

Durch den bewährten Ansatz der in-GmbH, Software generell so modular wie möglich aufzubauen, konnten

bestehende Komponenten schnell auf die neuen Anforderungen angepasst werden – etwa der Baustein Zulassungs- und Berechtigungsworkflow.

Gleichzeitig schafft die klare Struktur die Voraussetzungen dafür, DyProKS nahtlos in bereits bestehende Prozesse im Unternehmen einzubinden. Da alle Einzelaufgaben klar voneinander getrennt sind, lassen sich bestehende Prozesse einbinden bzw. anpassen, ohne dass dies Auswirkungen auf die anderen Module hat.

So entsteht aus Social Layer, Prozessberatung, Knowledge Management, Supplier Integration, Front Knowing, dem Zulassungs- sowie Berechtigungsworkflow und einem Integrationslayer ein vierschichtiges Fundament, auf dem dann DyProKS als Dynamic Professional Knowledge Services aufsetzt.

1. Legitimierung der Wissensarbeit: Die Einbindung der Wissensarbeit in die Aufgaben der Mitarbeiter ermöglicht die Motivation von Wissensmanagement mit bewährten Führungsmethoden
2. Front Knowing: Die strukturierte Integration von verteilter Intelligenz und Management schon in die frühen Phasen des Produktentstehungsprozesses, fördert die Bildung eines gemeinsamen formalen Produktverständnisses: Organisations-, Kommunikations-, Produkt- und Funktionsstruktur werden vernetzt
3. Integration: Die neu geschaffene Wissenskultur wird in die Kernprozesse des Unternehmens integriert
4. Gelenktes Änderungsmanagement: Die neu geschaffene Struktur fördert die Diskussion und erlaubt es, das gemeinsame Produktmodell kontrolliert zu verbessern
5. Sicherheit: Der Zulassungs- und Berechtigungsworkflow schafft Sicherheit und bildet die Basis für einen zertifizierten Freigabeprozess

Hindernisse und Lösungen

Der vollkommen freie Austausch von Informationen und Ideen ist eine Utopie. Auch das zeigen die Wissenscommunities deutlich: Wo keine Regeln für den

Austausch definiert sind, deren Einhaltung auch überwacht wird, herrscht schnell Chaos.

Eine professionelle Moderation der Beiträge ist ein wirkungsvolles Mittel, Auswüchse zu bekämpfen, doch muss hierbei eine Balance zwischen Kontrolle und notwendiger Ideenfreiheit eingehalten werden.

Die beste Grundlage für einen funktionierenden Ideen-Austausch ist die Einführung einer Wissens-Kultur im Unternehmen. Mitarbeiter und Mitdenker verfügen in den meisten Fällen über eine starke Identifikation mit dem Unternehmen – sie sind stolz, in »ihrem« Unternehmen zu arbeiten. Immer wieder zeigen Studien, dass Geld nicht die wichtigste Motivation ist: Aufmerksamkeit und Anerkennung haben für viele einen weit höheren Stellenwert.

Mit DyProKS können sich Mitdenker stärker einbringen, sie haben das Gefühl, etwas für »ihr« Unternehmen zu tun.

Vielleicht ist die derzeitige Krise eine gute Gelegenheit, das Konzept »Human Resources« aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Denn konsequent umgesetzt, degradiert dieses Konzept Mitarbeiter zu menschlichen Arbeitskräften.

Die Integration der Mitarbeiter als Mitdenker ist ein vernünftiger Weg, Teile dieses Ansatzes wieder durch ein »Wir-Gefühl« zu ersetzen.

DyProKS bietet die besten Voraussetzungen dafür. ■

Kontakt

Robin Babel
in-integrierte informationssysteme
GmbH
Konstanz

E-Mail: marketing@in-gmbh.de
Internet: www.in-gmbh.de