Wissensmanagement? Unternehmensentwicklung!

Wie loops kleine Wunder wirkt

Wachstum ist für kleinere Unternehmen keine einfache Aufgabe. Auch Antje Hein, Inhaberin der Berliner Kreativagentur Medienzauber, stand Anfang 2014 vor dieser Herausforderung. Mit ihren fünf Mitarbeitenden begleitet die Agentur seit 1998 Positionierungsprozesse und setzt sie in Webauftritte und Werbematerialien um. Das Unternehmen ist auf soziale Organisationen spezialisiert, was Auswirkungen auf die internen Prozesse hat und es von anderen Agenturen unterscheidet. Mit der Spezialisierung gingen viele grundlegende Fragen einher. Es war klar, dass mehr Zukunftssicherheit geschaffen werden sollte.

In dieser Phase stieß Antje Hein auf das Modellprojekt BerLearner[1] und nahm mit dem Projektträger CQ Beratung+Bildung GmbH Kontakt auf. Im Rahmen des Projektes leiteten wir einen Organisationsentwicklungsprozess ein, der eng mit dem Aufbau eines Wissensmanagementsystems verbunden war. Mit dabei war Dr. Helmut Merz, mit dem ich seit einigen Jahren als Prozessbegleiterin im Auftrag der CQ zusammenarbeite. Dr. Helmut Merz ist Entwickler der Open-Source-Anwendungsplattform loops, einem semantischen Informations- und Dokumentenmanagementsystem. Im Verlauf der Prozessbegleitungen im BerLearner-Projekt entwickelten wir eine eigene Vorgehensweise, die wir „Live Prototyping" nennen und die sich als sehr effektiv erwiesen hat.

Effizienzsteigerung und Mitarbeiterautonomie

Schon in den ersten Gesprächen mit Antje Hein zeigte sich, dass eine Effizienzsteigerung notwendig ist, damit die Agentur Medienzauber ihren Markt ausbauen kann. Beratungsziele waren die Vorbereitung von Wachstum und somit die Vergrößerung des Teams. Wir vereinbarten gemeinsam, eine transparente Struktur in den Arbeitsabläufen für alle Mitarbeitenden zu entwickeln, denn aus der bisherigen Geschäftshistorie resultierend, lag noch viel zentrales Unternehmenswissen bei Antje Hein selbst.

Im Arbeitsalltag ging dadurch oft Zeit verloren. Arbeit wurde doppelt verrichtet, es gab Missverständnisse und Unzufriedenheit. Als Inhaberin eines Unternehmens, das wachsen möchte, war es für Antje Hein zudem notwendig, sich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen und sich stärker den geschäftsführenden Aufgaben zu widmen. Dafür ist die Autonomisierung der Mitarbeitenden und eine klarere Organisation von Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen von großer Bedeutung. Wie sich im Beratungsprozess herausstellte, waren die Kundenbetreuung und -verwaltung, die Projektentwicklung, die Abrechnungen und das Controlling Bereiche, die durch Wissenstransfer zu größeren Anteilen auf die Angestellten übertragen werden konnten. Dies sollte durch Dokumentation und Digitalisierung der internen Prozesse geschehen – mit dem gleichzeitigen Ziel einer Steigerung der immateriellen Werte des Unternehmens, wie Qualitätsstandards und ausgereifteren Controlling-Möglichkeiten.

Schnell war klar, dass dafür spezielle Werkzeuge für Wissenstransfer und Wissensmanagement notwendig waren. Den Veränderungsprozess wollten wir nah an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gestalten. Methoden aus der systemischen Organisationsentwicklung haben dies unterstützt.

Zum Ende der Analyse- und Planungsphase standen die notwendigen Schritte zur Zielerreichung fest.

Am Anfang war das Datenchaos

Zunächst gab es eine zerstörte Outlook-Datei, dann folgte ein Chaos mit einer wichtigen Excel-Tabelle. Diese Vorfälle machten der Inhaberin deutlich, dass eine bessere Lösung für die Ablage gemeinsam genutzter Daten und Informationen gefunden werden musste. Es folgte die Analyse verschiedener Werkzeuge und Tools, die am Markt verfügbar und gleichzeitig erschwinglich waren. Darauf stellte sich eine große Ernüchterung ein und das Thema blieb vorerst ungelöst. Die verfügbaren Systeme hatten entweder zu viele Funktionen und waren wenig anpassbar oder sie boten nicht das, was die Agentur speziell gebraucht hätte. Anders verhielt es sich bei der Open-Source-Plattform loops, mit der in der Modellprojektreihe BerLearner schon gute Erfahrungen bestanden.

Analyse und Visualisierung

Zu Beginn analysierten wir die Arbeitsabläufe bei Medienzauber. Auf Moderationskarten arbeiteten wir die Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozesse heraus und strukturierten sie in Form einer Prozesslandkarte. Eine Mind Map machte zusätzlich alle Wissensressourcen, Wissensträger und Fachthemen von Medienzauber sichtbar. Sie diente der späteren Modellierung einer Concept Map[2] in loops als Vorlage.

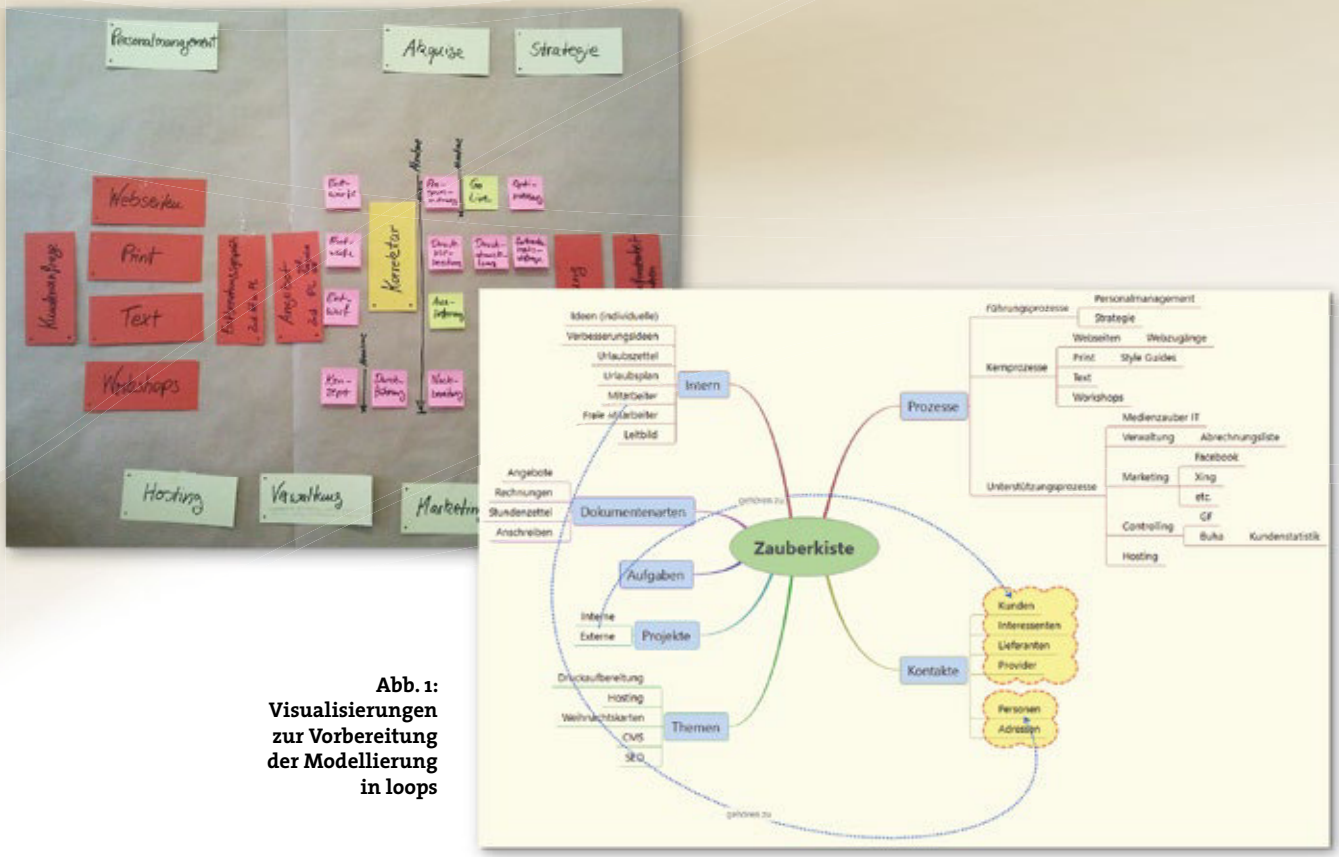

Abb. 1: Visualisierungen zur Vorbereitung der Modellierung in loops

Ein parallel laufender Teamprozess auf Basis des Team Management Systems® ermöglichte allen Beteiligten, ihre Kompetenzen und Präferenzen in Bezug auf die eigene Rolle und die Aufgaben in den Geschäftsprozessen zu festigen. Der Kreislauf der Veränderung wurde so auch auf persönlicher Ebene wirkungsvoll unterstützt. Darüber hinaus nutzten Führungskräfte der Agentur die CQ-Weiterbildungsangebote, um sich in ihren Verantwortungsbereichen weiter zu professionalisieren.

„Live Prototyping“ als flexible Entwicklungsmethode

Unser schon seit längerem praktiziertes Verfahren, die loops-Software einzuführen, zu konfigurieren und an die spezifischen Erfordernisse eines Unternehmens anzupassen, hat seit kurzem auch einen Namen: „Live Prototyping“. Dies bedeutet, wir entwickeln einen Prototyp –, aber nicht als Wegwerflösung in der Konzeptionsphase, sondern „live“, mit dem Echtsystem und mit Echtdaten. Die aufgebauten Strukturen und eingegebenen Daten sind anschließend nicht verloren: Das System geht gleitend in den Echtbetrieb über! Der Nutzen wird schon bei der Konzeption nach kurzer Zeit erkennbar. Dabei bleiben wir eng an den aktuellen Anforderungen des Unternehmens, entdecken schnell Unklarheiten und können sie in der Regel auflösen. Im Prozess entwickelte Zusatzfunktionen werden der Open-Source-Gemeinschaft ohne sensible Kundendaten für die Weiternutzung zur Verfügung gestellt.

Abb. 2: Live Prototyping

Beteiligung als Erfolgsfaktor

Die Einbindung möglichst aller beteiligten Mitarbeitenden ist für die spätere Nutzung des Systems ausschlaggebend. Das müssen nicht notwendigerweise immer alle gleichzeitig sein, aber alle sollten Gelegenheit haben, einen Beitrag zu leisten. Die Projekte werden ressourcenschonend

durchgeführt: Die einzelnen Workshops sind kurzgehalten (Dauer jeweils zwei Stunden). Wer aus dem Team teilnimmt, wird in Abhängigkeit vom Thema vereinbart. Die Mitarbeitenden geben schon in einer frühen Projektphase selbst „ihre" Daten ein. Sie lernen damit das System kennen und müssen sich mit der Abbildung ihres Wissens im System im regulären Arbeitsprozess auseinandersetzen.

Die wichtigsten Funktionalitäten sind in der Software unmittelbar verfügbar. Die Anpassung an die Erfordernisse erfolgt überwiegend durch Konfiguration. Anpassungen und Erweiterungen im Programmcode sind in der Regel schnell und einfach durchzuführen.

Der Softwarespezialist nimmt an den Workshops teil und setzt einfache Anforderungen sofort um, andere stehen spätestens beim nächsten Treffen bereit. Es wird immer rasch geklärt, was technisch möglich ist und wie die Anforderungen am besten abgedeckt werden. Auf alle Aspekte der Organisationsentwicklung und -strategie, die in den Workshops inhaltlich diskutiert werden, kann er sofort mit technischer Expertise reagieren. Die Softwareanpassungen gehen mit Vereinbarungen von Begrifflichkeiten und Strukturen und den entsprechenden organisationalen Veränderungen einher: Die Organisation entwickelt sich quasi gemeinsam mit der Software. Am Ende steht ein gereiftes Unternehmen mit einem passgenauen und erprobten Wissensmanagementsystem.

Medienzauber betonte, dass die Analyse, Prozessführung und Moderation der Workshops durch die externe Prozessbegleitung sehr wichtig waren, um im Prozess kontinuierlich und nachhaltig zu sein. Die Workshop-Protokolle dienten zudem unmittelbar der Bewahrung des erarbeiteten Wissens.

Die Concept Map als Basis

In den Workshops werden unter anderem die in loops zu speichernden Informationen und ihre Beziehungen untereinander in Form einer Concept Map (Begriffslandkarte) erarbeitet. Diese Begriffslandkarte spiegelt die konkreten Anwendungsfälle im Unternehmen wider und ist daher in hohem Maße unternehmens- und anwendungsspezifisch (bei Medienzauber war es eine komplexe Kunden- und Projektstruktur), auch wenn management-typische Bausteine verwendet werden.

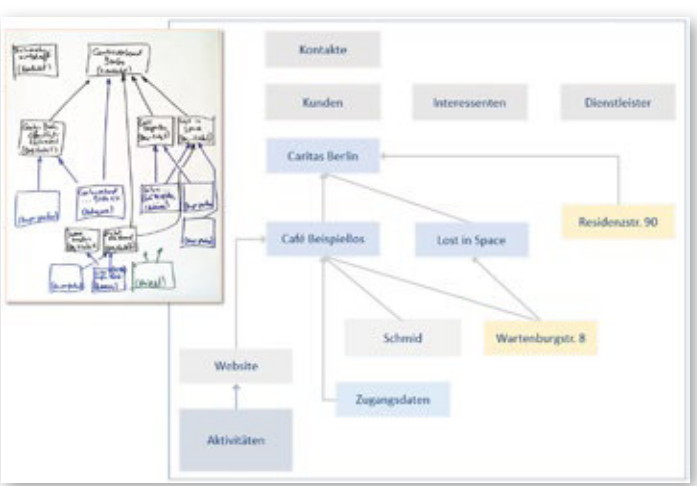

Abb. 3: Vom Entwurf der Infrastruktur zur Reinzeichnung der Concept Map

Im Ergebnis läuft die Anwendung im Web-Browser mit übersichtlicher Nutzeroberfläche. Wichtig sind die schnelle Navigation durch Verlinkung

(wie bei einem Wiki, aber strukturiert) und die volltextbasierte, einfach zu handhabende semantische Suche. In der täglichen Arbeit wird diese jedoch der Ausnahmefall bleiben, da eine gut konzipierte Concept Map im Hintergrund das Auffinden ohnehin schon erleichtert.

Abb. 4: Screenshots der loops-Nutzeroberfläche bei Medienzauber

Aktuelle Einsatzfelder von loops

loops vernetzt Produkte und Dienstleistungen mit Dokumenten, Kundendaten, Geschäftsprozessen, Aufwänden und Aktivitäten (Work Items). Mithilfe der Aktivitäten lassen sich Projekte planen, verfolgen und bei Bedarf abrechnen. Auch die Teilnahme an Weiterbildungen sind solche Aktivitäten, zum Beispiel zur Steuerung der Personalentwicklung. Auch ein Rechte- und Rollenkonzept kann hinterlegt werden. In seiner persönlichen Aktivitätenliste sieht der Nutzer z. B. nicht nur, welche Aufgaben anstehen, sondern kann über die zugehörigen Links unmittelbar zu den dafür benötigten Informationen navigieren. loops ist Open-Source-Software und darf ohne Lizenzgebühren frei verwendet werden, herunterzuladen von: http://www.wissen-statt-suchen.de.

Vorteile und Nutzen für Medienzauber

Die Kreativagentur Medienzauber nutzt loops zur Optimierung ihres Projekt-Controllings und zur sicheren Informations- und Datenbereitstellung. Den Mitarbeitenden stehen genau die Informationen und Daten zur Verfügung, die sie aktuell für ihre Arbeits- und Kommunikationsprozesse benötigen. Sie haben außerdem zu jeder Zeit (und an jedem Ort mit Internetzugang) einen detaillierten Überblick über den Stand der Auftragsbearbeitung.

Außerdem führen die Mitarbeitenden nun auch ihre Stundennachweise mit loops. Die dort aufgezeichneten Arbeitszeiten sind eine gute Grundlage für das Controlling der Projekte und einzelnen Aufgaben. Unbezahlte und bezahlte Aufwände werden getrennt erfasst. Die Unternehmensstundensätze sind dadurch genauer kalkulierbar. Eine Kundenverwaltung mit Kundenhistorie erleichtert das Reagieren auf Anfragen.

Das Projekt führte insgesamt zu einer höheren Qualität in der täglichen Arbeit. Das Team verbringt weniger Zeit mit Fragen und Suchen von Informationen. Dadurch ist es zufriedener, kann eigenständiger entscheiden und neue Teammitglieder leichter einarbeiten. Antje Hein kann sich mehr auf ihre Geschäftsführungstätigkeiten wie Strategie und Akquise konzentrieren. Alle eingangs als erfolgskritisch herausgearbeiteten Punkte wurden passgenau entwickelt und verbessert.

Digitaler Wandel in kleineren Unternehmen ist möglich

Alle Zugriffe auf Daten und Informationen erfolgen bei Medienzauber prozessorientiert. Sensible Zugangsdaten sind zentral für alle Zugriffsberechtigte verfügbar. Die eigenen Arbeitsprozesse sind professionalisiert und digitalisiert. Das Projekt zeigt, dass der digitale Wandel auch für kleine Unternehmen machbar und sinnvoll ist. In Kombination mit einer angemessenen Organisationsentwicklung gelingt dieser Wandel! ◀

Fußnoten:

[1] Modellprojekt „BerLearner-KRP: Ressourcen besser managen", durchgeführt vom Projektträger CQ Beratung+Bildung GmbH, gefördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen.

[2] Eine Concept Map ist eine Mind Map-ähnliche Darstellung von Informationsstrukturen. Während aber bei einer Mind Map die Informationen hierarchisch organisiert sind, erlaubt die Concept Map beliebige Verknüpfungen zwischen allen Informationen, sodass sich ein semantisches Netzwerk ergibt.

Autoren

Sabine Gaßner
CQ-Prozessbegleiterin
(GASSNERPROJECTS)
(s.gassner@cq-bildung.de)

Dr. Helmut Merz
Softwareentwickler
(cyberconcepts) im Auftrag von
CQ Beratung+Bildung GmbH

Antje Hein
Inhaberin der Kreativagentur
Medienzauber

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen | be Berlin
CQ Beratung +Bildung
ESF ...eine Chance durch Europa!
EUROPÄISCHE UNION Europäischer Sozialfonds Investition in Ihre Zukunft