

4

Sabine Pfeiffer

Work Based Usability: Wenn Produktionsmitarbeiter ERP-Systeme gestalten und optimieren

ERP-Systeme wie SAP R/3 oder Baan versuchen alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens zu integrieren. Deswegen sind sie komplex und in ihrer Struktur starr. Sind sie länger im Einsatz, passen IT-System und gewandelte Organisation oft nicht mehr genau zusammen. Wie beides wieder miteinander integriert werden kann – durch das Erfahrungswissen der Endnutzer in der Produktion – wird in diesem Beitrag beschrieben.

Organisationen im Wandel und wandlungs-„unwillige“ IT-Systeme

Unternehmen, ob groß oder klein, müssen sich heute schnell und dynamisch ändern. Anders als früher ist damit die Änderung von Prozessen und die Implementierung neuer Organisationsstrukturen nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Nichts bleibt, wie es war, alles steht zur Disposition. Diese Dynamik verlangt von der Organisation und von jedem Mitarbeiter ein Maximum an Flexibilität sowie an Lern- und Veränderungsbereitschaft. So normal wie diese Notwendigkeit zum stetigen Wandel ist auch die Tatsache, dass Unternehmen – egal welcher Branche und welcher Größe – ohne IT-Systeme längst nicht mehr handlungsfähig wären. Neben produktions- und branchenspezifischen Anwendungen wie CAD- oder CAM-Anwendungen gibt es eine Spezies von IT-Systemen, die sich durch alle Branchen zieht: So genannte ERP-Systeme (= Enterprise

ERP-Systeme wollen integrieren – das macht sie komplex

Resource Planning). Ob sie nun SAP R/3 heißen, Baan oder anders: Sie sind aus der Unternehmenswirklichkeit nicht mehr wegzudenken (Hohlmann 2007). Jede Rechnung, jede Lieferung, jede Ausschussquote, kurz: jeder betriebswirtschaftlich relevante Prozess, jede wertmäßig zu erfassende Bewegung sollen durch sie gesteuert und vor allem transparent gemacht werden (Pfeiffer 2003). Erst mit Hilfe von ERP-Systemen wird es möglich, betriebswirtschaftliche Kennzahlen zeitnah zu erheben und Unternehmensstrategien und -planungen berechenbar zu machen. Damit alles in allen Abteilungen, auf jeder Ebene und zu jeder Zeit erfassbar ist, sind ERP-Systeme zwangsläufig extrem komplexe Gebilde.

Diese Komplexität aber ist auch ihre Achillesferse: Ihre Software-Architektur ist starr und hierarchisch top-down strukturiert (Pfeiffer 2004, S. 201 ff.). So können ERP-Systeme vieles gut, eines aber sehr schlecht: sich wandeln. Und ERP-Systeme sind teuer: in der Anschaffung und im Prozess des so genannten Customizings (der Anpassung der Software an das Unternehmen und – leider oft im Vordergrund stehend – auch der Anpassung des Unternehmens an einen von der Software vorgegebenen und weitgehend standardisierten „best way“). Deswegen sind die meisten ERP-Systeme zwischen acht und zwölf Jahren im Einsatz. Kein Unternehmen aber sieht heute noch so aus wie vor acht oder zwölf Jahren. Die Änderungsdynamik von Unternehmen verlangt in solchen Zeiträumen oft mehrfachen Wandel, bis in ihre Organisationsstrukturen und bis in einzelne Geschäftsprozesse hinein. Wandlungsprozesse, die oft auf der Ebene der ERP-Systeme nicht in Gänze nachvollziehbar sind: zum einen weil es die Komplexität und Starrheit der Systeme kaum zulassen, zum anderen weil jede Änderung erheblichen Aufwand nach sich zieht und sich spätestens beim nächsten Software-Update rächt.

Je länger also ein ERP-System im Einsatz und je wandlungsfähiger ein Unternehmen ist, desto weniger passen

die Organisation
ist dynamischer,
als ERP-Systeme
es zulassen

die Strukturen und Abläufe des technischen Systems zu den realen Strukturen und tatsächlichen Abläufen der Organisation. Die IT-Abbildung und die Realität docken nicht mehr bruchlos aneinander an. Vor allem in der Produktion, wo engste Zeithorizonte herrschen, führt dies zunehmend zu Belastungen, Effektivitätseinschränkungen und Zeitverlusten (Pfeiffer 2007). Nur zwei typische Phänomene für dieses Auseinanderklaffen von ERP-Welt und realer Welt – die die meisten Produktionsmitarbeiter aus eigenem Erleben kennen: Zulieferteile, die das System für einen Auftrag freigibt, sind nicht am angegebenen Lagerort zu finden oder nicht in der angegebenen Menge real vor Ort – die Klärung und Suche bindet oft mehrere Personen und verzögert den Produktionsanlauf. Oder: Abläufe, die erst nach der Erstimplementierung des ERP-Systems installiert wurden, laufen sozusagen „neben“ dem System her. So kann z.B. eine erst später aufgesetzte Kanban-Anbindung mit einem externen Zulieferer sozusagen die im System abgebildeten Prozesse unterlaufen. Damit gehen wichtige Kennzahlen für die Kapazitätssteuerung der Produktion gar nicht ins System ein. Oft wird versucht, dies mit IT-„Krücken“ aufzufangen (z.B. mit der soundsovielten selbst gestrickten Excel-Tabelle). Das führt zu ineffektiver Doppel- und Zusatzarbeit in der Produktion und zu einer starken Einschränkung der planenden Steuerung.

Während viele Beratungsunternehmen bei der Einführung von ERP-Systemen mit Rat und Systematik zur Seite stehen – mit den langfristigen Auswirkungen der Inkonsistenzen zwischen IT-System und einer sich stetig wandelnden Organisation werden die Unternehmen weitgehend allein gelassen. Oft ist auf der Ebene der Entscheider das Problem gar nicht deutlich, kompensieren doch meist die Mitarbeiter vor Ort die zunehmenden Unzulänglichkeiten des Systems im Rahmen ihrer alltäglichen Arbeit auf Basis ihrer Erfahrung und somit oft unbemerkt. Und Änderungsbedarfe von Produktionsmitarbeitern gelangen selten mit hohem Prioritätsvermerk in die IT-Abteilung. Diese Situation findet sich mehr

sind Organisation und ERP-System nicht passgenau, springt der Mitarbeiter ein

oder weniger dramatisch in praktisch allen Unternehmen, die ERP-Systeme seit einigen Jahren im Einsatz haben.

Das Unternehmen Lust Antriebstechnik GmbH

Lust Antriebstechnik GmbH

Projektverantwortliche

Eberhard Schmauch

Eva Denker

Steffen Nixdorf

Pia Theiß

Wissenschaftliche Begleitung

Dr. Sabine Pfeiffer, ISF München

Im Integrun-Project wurde diese Problematik exemplarisch bei der Firma Lust Antriebstechnik bearbeitet. In dem innovativen und familiengeführten Unternehmen mit rund 250 Mitarbeitern werden Servo-, Umrichter- und Hochfrequenzsysteme sowie Antriebe für Pumpen, Verdichter und Aufzugstechnik entwickelt, produziert und weltweit vertrieben. Das ERP-System Baan ist seit 1996 im Einsatz. Die



Firma Lust ist ein global agierendes Unternehmen mit höchst innovativen Produkten – kein Wunder also, dass sich in diesen Jahren der Markt, die Produkte und damit die Organisationsstrukturen vielfach verändert haben. Seit der Baan-Einführung hat das Unternehmen eine ganze Reihe von Reorganisationsprozessen durchge-

führt: die Einführung des Management by Objectives (MBO), die erfolgreiche ISO 9001-Zertifizierung, die Gestaltung einer prozessorientierten Ablauforganisation, KVP-Kreise (in der Produktion sowie bereichsübergreifend), die Balanced Scorecard (BSC), Kanban-Kreisläufe (in der Produktion und produktionsübergreifend mit Lieferanten und Kunden) und Total Quality Management (TQM). Eine Veränderungsdynamik, die auch die höchst engagierte IT-Ab-

teilung des Unternehmens im ERP-System nicht in Gänze abbilden konnte. In den letzten Jahren kommt zudem die schrittweise Umstellung von Baan auf WinBaan hinzu – ein Prozess, der zusätzlich die Kapazitäten der IT bindet.

Warum Top-down-IT-Systeme nur „von unten“ verändert werden können

Bei der Firma Lust ist also das passiert, was oben als allgemeines Problem geschildert wurde, vor dem viele Unternehmen heute stehen: Das ERP-System dockt nicht mehr passgenau an die realen Abläufe und Prozesse eines dynamisch sich wandelnden Unternehmens an. Auf den ersten Blick mag das nicht als ein Problem erscheinen: Soll doch die IT-Abteilung eine Task Force bilden, ein Projekt aufsetzen, die brisantesten Probleme identifizieren, priorisieren und dann eben eines nach dem anderen abarbeiten. Klingt gut, funktioniert aber leider nicht so planmäßig und im Top-down-Modus. Ein seit langem eingeführtes ERP-System wieder zu aktualisieren und an die realen Erfordernisse der Organisation anzupassen geht nur „von unten“, d.h. durch die Mitarbeiter selbst. Nur sie wissen nämlich um die Reibungspunkte, um die notwendige Doppelarbeit hier und die aufwändige Sucharbeit dort. Nur sie wissen aus der Perspektive der realen Arbeitsabläufe, wo es hakt und wo es nicht rund läuft. Die Mitarbeiter sind es, die mit etwas umgehen können, das die starren ERP-Systeme überfordert, nämlich mit Unwägbarkeiten und mit Unvorhergesehenem (Böhle u.a. 2004). Die Mitarbeiter und Nutzer des Systems sind es deshalb, die zu seinen Gestaltern werden müssen. Das geht natürlich nicht ohne Unterstützung der IT, die dann das System konkret anpassen muss. Es geht aber erst recht nicht ohne die Mitarbeiter und ihr spezifisches Erfahrungswissen im Umgang mit dem System in der Arbeit.

Diese Perspektive der Arbeit haben ERP-Systeme und die IT naturgemäß nicht im Blick: Die Systeme „denken“ in Geschäftsprozessen statt in Arbeitsschritten und -erforder-

die Lücken in
Top-down-Systemen
sieht man nur
,von unten‘

nissen, die IT-Mitarbeiter orientieren sich an Systemarchitektur, Upgrade-Erfordernissen und Systemkompatibilitäten. Die Perspektive der realen Arbeit kann nur von den Mitarbeitern selbst kommen. Deswegen haben wir im Projekt aus der typischen IT-Frage der Usability im Sinne einer Gebrauchstauglichkeit und Benutzungsfreundlichkeit die Work Based Usability gemacht. Deswegen: Nicht *die* Firma Lust hat das Projekt bearbeitet, sondern die Mitarbeiter selbst sind die Akteure. Sie sind der Garant für den Erfolg des Projekts: Sie haben dem Prozess Leben eingehaucht, sie haben sich Gestaltungskompetenz erworben, konkrete Gestaltungsergebnisse produziert und sogar ein neues Team konstituiert, um die Gestaltung auf Dauer zu ermöglichen. Wie das gehen kann, soll die nachfolgende Projektgeschichte erzählen.

Work Based Usability – eine kleine Projektgeschichte

raus aus der
Schlüsselloch-
perspektive

Am Anfang des Projekts zeigte eine qualitative Ist-Analyse einen immensen Gestaltungsbedarf von weit über 80 konkreten Gestaltungsvorschlägen und Integrationsdefiziten auf – vom unnötigen Menüpunkt bis zu komplexen Defiziten, die zu viel Zeitverlust führen. Kein Wunder: Das Baan-System war seit neun Jahren im Einsatz – neun lange Jahre, in denen sich die Produktion, die Organisation und die Prozessabläufe dynamisch immer wieder geändert haben. Nicht immer gelang es, diese Änderungen zeitnah und passend in das System einzuarbeiten. Vieles passte längst nicht mehr zusammen. Das aber wurde durch stillschweigende Mehrarbeit, informelle Abstimmungsprozesse, viel Lauf- und Sucharbeit u.Ä. durch die Mitarbeiter im Arbeitsalltag aufgefangen. Durch die Analyse im Projekt gab es nun auf einmal eine lange „to-do“-Liste. Erst mal zum Schrecken der IT-Abteilung, die dafür gar keine ausreichenden Kapazitäten frei hatte.

Keine Gestaltung ohne Gestaltungskompetenz

Die Ist-Analyse ergab neben dem Bedarf an Gestaltung auch einen mindestens ebenso großen Bedarf an Gestaltungskompetenz. Schließlich brauchen (und kennen) viele Mitarbeiter in der Produktion nur einen sehr kleinen Ausschnitt des Systems. Und gerade sie sollen nun auf einmal anfangen, das „große Ganze“ nicht nur zu ihrem Thema zu machen, sondern es auch aktiv zu gestalten und zu optimieren. Das kann nicht aus einer eingeschränkten Schlüssellockperspektive gelingen. Einige Mitarbeiter wussten nicht einmal, dass das System dynamischer veränderbar ist als z.B. eine Maschine oder eine Hallenwand. Klar war: Bevor es ans Gestalten gehen kann, brauchen die zukünftigen Gestalter mehr Wissen über das System. Aber dabei ging es nicht um IT-Wissen, nicht um reines Bedienwissen und schon gar nicht um das Verstehen abstrakter Systemarchitekturen. Hier hätte die IT-Abteilung natürlich kompetent mit einer Schulung helfen können. Es ging aber um etwas anderes: nämlich darum, mehr über die Komplexität des Systems und seine Verbindungen und Verschränkungen mit den realen Prozessen zu erfahren. Und dies nicht aus der Metaperspektive der Programmierer, sondern aus der Perspektive der Nutzer, die täglich mit dem System *in ihrer Arbeit* umgehen. Dieses Wissen steht in keinem Handbuch und ist auch für die IT eine oft neuartige und unbekanntere Sichtweise. Die erste Aufgabe, die sich im Projekt daraus ergab: Die End-User erobern/erarbeiten sich das System. Sie emanzipieren sich von der Schlüssellockperspektive. Sie gehen stattdessen „durch die Tür“ und betreten das „große Ganze“. Und sie tun dies selbstgesteuert und entlang ihres eigenen Erfahrungshorizontes.

Gestalter „von unten“: Das Infonauten-Team

Neun Personen aus unterschiedlichsten Bereichen der Produktion wurden ausgesucht. Sie alle sind Nutzer des Baan-Systems, teils aus unterschiedlichen Fertigungsbereichen, teils aus Arbeitsvorbereitung, Lager u.Ä. Wichtig war bei



der Zusammenstellung des Teams: Alle neun sollten Mitarbeiter sein, die wirklich mit dem System auf der operativen Ebene arbeiten – keine Vorgesetzten. Und: Es ging bei der Auswahl nicht darum, wie viel jemand schon über das System wusste. Wichtiger war, dass alle ausgewählten Mitarbeiter an besonders typischen oder besonders relevanten Baan-Arbeitsplätzen sitzen. Nach der Auswahl ist wichtig: Die Gestalter müssen als Gruppe im Unternehmen ein Gesicht erhalten. Dafür bekam das Team einen Namen und ein eigenes Logo: die Infonauten. Warum ein solcher Name? Zunächst hat das ganz praktische Gründe: Das Projektteam kriegt ein Label im Unternehmen und es wird für andere (Mitarbeiter wie Vorgesetzte) ansprechbar als Kollektiv. Aber die Namensgebung hatte auch Effekte für das Wir-Gefühl und das Selbstvertrauen der neu gebildeten Gruppe. Das war besonders wichtig: Mitarbeiter „von unten“ haben ja nicht naturwüchsig die Stellung in der Unternehmenshierarchie, sich selbstständig zu Meetings zusammenzufinden oder gar Vorgesetzte und Mitarbeiter auch aus anderen Bereichen zusammenzurufen.



Integration dreier Perspektiven: Die Baanies

Aber: Mit den Infonauten, dem Gestaltungsteam „von unten“ war es noch nicht getan. Die Ist-Analyse zu Beginn des Projekts hat auch gezeigt: Controlling, IT und Produktion sind die drei Abteilungen, die für eine dauerhafte Integration von System und Prozess zentral sind. Typisch aber ist, dass die Mitarbeiter dieser drei Abteilungen nur ad hoc und oft nur wechselnd bilateral kooperieren, und zwar meist immer nur dann, wenn es um konkrete Optimierungsanforderungen an das ERP-System geht. Ebenso typisch: Jeder fühlt sich da auch mal wechselseitig schlecht informiert oder zu spät einbezogen. Trotz guter Zusammenarbeit im Einzelnen: Üblicherweise gibt es kein Verständnis, sich als gemeinsames Optimierungsteam zu sehen. Auf der einen Seite werden Anforderungen formuliert, auf der anderen Seite werden sie erbracht – und

dann geht man wieder auseinander. Integration aber braucht – gerade bei unterschiedlichen Ansprüchen an das System – eine gemeinsame Basis. Schließlich haben IT, Controlling und Produktion – und das ist auch gut so! – drei völlig unterschiedliche Perspektiven auf das ERP-System. Sie haben unterschiedliche Interessen mit dem System zu verfolgen und seine Optimierung leitet sich für jede der drei Abteilungen aus deren jeweiligen Arbeitsaufgaben ab. Um eine gemeinsame integrierende Basis zu schaffen und die unterschiedlichen Perspektiven auch wechselseitig verstehen

(und anerkennen) zu lernen, empfiehlt es sich, neben den Infonauten ein zweites Projektteam ins Leben zu rufen. Bei der Firma Lust wurde dieses Baanies genannt. Zusammenwachsen können in dieser Gruppe die Mitarbeiter aus den Bereichen IT, Controlling und Produktion, die operativ mit der laufenden Optimierung des Systems

befasst sind. Ziel dieser Projektgruppe war es nicht nur, eine neue Qualität eines gemeinsamen Verständnisses und eine gemeinsame Basis zu schaffen – sie diente auch als Ansprechpartner der Infonauten.

Work in Progress

Beide Integrunt-Projektgruppen, die Infonauten und die Baanies, haben zu Beginn in parallelen Gruppen gearbeitet. Die Idee dahinter war, den Infonauten zunächst Zeit und Raum für ihre selbst gesteuerte Qualifizierung zu geben, und zwar u.a. durch den direkten Erfahrungsaustausch an den jeweiligen Arbeitsplätzen. Auch Durchset-



zungsstrategien und die Entwicklung von Argumenten konnten in diesem Freiraum ungestört erarbeitet und erprobt werden: Optimierungsanregungen der Mitarbeiter „von unten“ erlangen nicht immer das entsprechende Gehör, sie müssen im Unternehmen gegenüber anderen Ansprüchen an eine sowieso stark belastete IT erst durchgesetzt werden. Und auch das will erlernt sein. Die Zusammenführung der beiden Gruppen in einem Integrationsworkshop erfolgte erst, als die Infonauten schon sehr viel genauer wussten, *was* sie wollten, und vor allem: *wie* sie dies vermitteln und durchsetzen wollten. Also zu einem Zeitpunkt, an dem sie sich schon zu einer selbstbewussten Gruppe entwickelt hatten, die ihre ehemalige Schlüssellochperspektive längst um ein systemisches und erfahrungsbasiertes Wissen über Baan im Ganzen erweitert hatten.

Obwohl ansonsten vor allem das Prinzip eines arbeitsprozessintegrierten Lernens und Gestaltens galt: Die beiden Kick-off-Workshops wurden bewusst in Hotels außerhalb des Unternehmens durchgeführt. Die Idee war dabei – neben dem Vorteil des Ungestört-Seins – den Mitarbeitern „von unten“ die Rahmenbedingungen zu schaffen, die für die höhere Angestellten- und Vorgesetztenenebene im Rahmen von Weiterbildungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen oft ganz selbstverständlich sind. Dabei ging es auch um ein Signal von Anerkennung und Wertschöpfung. Die verschiedenen durchgeführten Workshops dienten als Impulsgeber, Ideenschmiede, Ausprobierfeld, Reflexionsraum und kollektives Arbeits- und Erfahrungserlebnis. Dabei wurden immer konkrete Ziele, Schritte und Aufgaben – sozusagen der Fahrplan – für die Zeit nach den Workshops gemeinsam entwickelt. Die wirkliche Projektarbeit der Gruppen aber passierte außerhalb der Workshops: im Prozess der Arbeit und selbstgesteuert.

*Vom Schlüsselloch zum großen Ganzen:
Sich das System erobern*

Gestalten kann man nur, was man gut kennt. Bei einem komplexen System wie einem ERP-System ist diese Kenntnis auf der Mitarbeiterebene oft aber alles andere als umfassend. Die Analysen zu Projektbeginn zeigten, dass viele Mitarbeiter nur einen kleinen Ausschnitt des Systems kannten – eben die paar Funktionalitäten, die genau an ihrem Arbeitsplatz von Bedeutung waren. Wie aber soll man das ganze Haus umgestalten und optimieren, wenn man es nur über den Blick durch ein Schlüsselloch kennt? Hierzu wurden im Projekt zwei Methoden zum selbst gesteuerten Lernen entwickelt, die von den Informatikern ausprobiert und genutzt wurden: „Twins“ und „Tracking“. Beide Methoden dienen nicht nur der Entwicklung von Gestaltungskompetenz, sondern auch der Identifizierung von Optimierungsbedarf bezüglich des Systems und der Abläufe auf der Ebene konkreter Arbeitsanforderungen. Der Vorteil dieser Methoden ist, dass sie wenig Zeit erfordern und ganz nach individuellem Arbeitsanfall sehr leicht in laufende Prozesse integriert werden können. Außerdem sind sie völlig unabhängig vom Wissensstand der Nutzer: Neulinge können sich damit das System entlang ihres Erfahrungsniveaus erobern, aber auch sehr erfahrene Mitarbeiter werden mit Twins und Tracking immer wieder Neues lernen. Und so sehen die Methoden aus:

Twins ist das englische Wort für Zwillinge. Und diese Übung heißt deswegen so, weil hierbei jeweils zwei Mitarbeiter von zwei möglichst unterschiedlichen, d.h. wechselseitig mög-



Twins: voneinander in der Arbeit lernen

Tracking: dem
Prozess auf der Spur

lichst unbekanntem, Arbeitsplätzen zusammen gehen. Diese besuchen sich wechselseitig am Arbeitsplatz und schauen sich sozusagen gegenseitig beim Arbeiten eine Zeitlang über die Schulter. Wichtig ist dabei, dass man sich den Arbeitsplatz und die jeweilige Benutzung des ERP-Systems sowie anderer IT-Systeme und sonstiger Arbeitsmittel der Kollegen bzw. Kolleginnen im Arbeitsalltag gemeinsam ansieht. Das wechselseitige Zeigen, Erklären, Vormachen, Nachfragen dient nicht nur dem Kennenlernen des Systems, sondern gleichzeitig der Identifizierung konkreter Gestaltungsbedarfe vor Ort: Was kann verbessert werden? Wo sind Dinge zu umständlich und könnten abgespeckt werden? Wo fehlt es an was?

Track heißt im Englischen Spur, Fährte. Beim Tracking begibt man sich auf die Fährte, verfolgt die Spur einzelner Vorgänge (z.B. eines konkreten Auftrags, einer speziellen Änderungsmitteilung) durch die Geschäftsprozesse bzw. entlang des Ablaufs, den diese Information durch das Unternehmen nimmt. Die Mitarbeiter sind hier sozusagen in „verdeckter Ermittlung“ unterwegs. Indem sie den Weg nehmen, den auch der von ihnen verfolgte Vorgang nimmt, lernen sie den gesamten Ablauf kennen und sehen auch, was an den jeweiligen „Stationen“ auf der Arbeitsebene konkret passiert. Sie befragen ihre Kolleginnen und Kollegen: Welche Informationen kriegst du hier? Warum sind sie für dich wichtig? Was genau machst du damit? Was tust du damit im System? Durch das Verfolgen eines gesamten Vorgangs und durch das wechselseitige Zeigen, Erklären, Vormachen an den Arbeitsplätzen der einzelnen Stationen kann die Komplexität des Baan-Systems aus einer neuen und umfassenden Perspektive erlebt werden. Die Zusammenhänge verschiedener betrieblicher Funktionen und Geschäftsprozesse und der einzelnen prozessangelagerten Arbeitsaufgaben zu erleben – das ermöglicht ein sehr konkretes Verstehen-Lernen des „großen Ganzen“.

Beide Methoden tragen übrigens nicht nur zum Verständnis der Systemkomplexität bei – ganz nebenbei entstehen ein bereichsübergreifendes Prozesswissen und ein tiefgehendes Verständnis für die Arbeitsanforderungen und -kontexte jenseits des eigenen Arbeitsplatzes. Das half nicht nur sehr im Rahmen der Projektaktivitäten, das schafft darüber hinaus einen nachhaltigen arbeitsbezogenen Zusammenhang über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg.

Viel Prozess ... und noch viel mehr Ergebnisse

Weit über 80 konkrete Optimierungswünsche konnten durch die Analyse zum Projektbeginn festgestellt werden und weitere wurden bei den Lernmethoden Twins und Tracking identifiziert. Diese waren natürlich sehr unterschiedlich bezüglich Dringlichkeit und Umsetzungsaufwand. Zudem mussten die einzelnen Punkte stark konkretisiert werden, bevor an eine Umsetzung durch die IT-Abteilung zu denken war. Die Integrant-Projektgruppe der Infonauten hat in mehreren Workshops vier besonders dringliche Probleme identifiziert: den Einsatz eines Handscanners im Lager; einen konsistenten Umgang mit disponiblen Teilen; die zeitnahe Aktualisierung von Bestandslisten bei neu eingegangenen Teilen ohne zugewiesenen Lagerplatz sowie das Abspecken der Masken im Einkauf. Gemeinsam wurden nicht nur die konkreten Veränderungswünsche formuliert. Erarbeitet und im Workshop erprobt wurde auch, wie die Umsetzung gegenüber Geschäftsleitung, IT und Controlling sinnvoll zu begründen und argumentativ durchzusetzen ist. Dadurch und weil auch jeweils sehr konkret die Durchsetzungsschritte festgelegt und Verantwortlichkeiten vergeben wurden, gelang es frühzeitig im Projektverlauf, aus Gestaltungsideen konkrete Gestaltungsergebnisse zu machen – teils konnten Hardware-Anschaffungen und Software-Neuentwicklungen angestoßen und verwirklicht werden (Beispiel Handscanner).

Schnell ging es im Projekt nicht mehr nur um die Optimierung von Baan-Funktionalitäten. Auch die Bildschirmdar-

wenn auch der
Desktop nicht mehr
sicher ist ...

stellung – der Desktop – geriet nach und nach in den Fokus, zunächst bezogen auf die Darstellung innerhalb von Baan. Insbesondere zeigte sich, dass an vielen Arbeitsplätzen die Masken viel zu unübersichtlich sind, teils nicht Gebrauchtetes im Überfluss vorhanden ist, teils Wichtiges fehlt. Dies nach und nach zu verändern wurde zunächst im Bereich Einkauf begonnen. Während die Tools Twins und Tracking noch vom ISF für das Projekt entwickelt wurden, wurde ein Tool zum Abspecken der Masken mit Namen DeskTOPping von den Infonauten und dem ISF gemeinsam entwickelt. Mit diesem an jedem Arbeitsplatz selbst auszufüllenden Formular können konkrete Änderungs- (d.h. sowohl Erweiterungs- als auch Abspeck-) Wünsche bezüglich der konkreten Ausgestaltung des Desktops am einzelnen Arbeitsplatz erfasst werden. Zusammen mit den Baanies wurde das Formular dann so weiterentwickelt, dass es gleichzeitig als Handlungsanweisung zur Umsetzung durch die IT-Abteilung direkt verwendet werden kann.

Im Projekt wurde auch über Baan hinaus gedacht. In einem gemeinsamen Workshop von Infonauten und Baanies wurden mit Hilfe einer „kleinen“ Zukunftswerkstatt drei Alternativkonzepte für eine neue und webbasierte Bildschirmoberfläche – das so genannte INFOportal – entwickelt. Auch diese Ideen tragen über das Projekt hinaus: Die webbasierte Oberfläche ist bereits entwickelt, die Anbindung an Baan technisch realisiert und selbst die Prozesse der Pflege und Aktualisierung sind geklärt. Ohne die Aktivitäten „von unten“ würde ein solches Tool heute im Unternehmen so noch nicht existieren.



Über Integrunt hinaus: Die Bopties

In einem Integrationsworkshop entwickelten die beiden Projektgruppen Infonauten und Baanies ein gemeinsames Konzept für die Installation eines neuen „Key-user-teams“ mit Namen Bopties (= die Baan-Optimierer). Mit dieser Neukonzeption nach den Prinzipien einer Integration „von unten“ ist eine tragfähige und nachhaltig über das Projekt

hinaus funktionierende Arbeitsgruppe geschaffen worden, die eine laufende arbeitsprozessbezogene Gestaltung von Baan und eine arbeitsintegrierte Qualifizierung rund um Baan ermöglicht. In insgesamt zwei Workshops wurde das Konzept für die Bopties von den Mitarbeitern selbst entwickelt: Ein Kern aus drei Mitarbeitern der Produktion und einem „ITler“ wird ergänzt durch eine ganze Reihe von unternehmensweit eingesetzten Mitarbeitern als „Satelliten“ – alle wurden von den Mitarbeitern selbst ausgewählt und namentlich benannt. Relevant war dabei nicht der aktuelle Wissensstand des Einzelnen in Baan, sondern die Relevanz des Baan-Arbeitsplatzes (Schlüsselstellung im Prozess) und die persönliche Eignung zur Teamarbeit. Die Mitarbeiter haben aber auch andere für die Organisationsentwicklung der Bopties wichtige Vereinbarungen getroffen. Zum Beispiel die Arbeitsweise: Vereinbart wurde ein vierzehntägiger Jour-fixe des Bopties-Kerns unter punktueller Hinzuziehung der Satelliten, wo immer dies als sachlich notwendig eingeschätzt wird. Erarbeitet wurden auch Fragen der organisatorischen Einbettung, der Ressourcen und Kompetenzen sowie der Kommunikation im Unternehmen.

Infonauten und Baanies sind so zu den Gestaltern von Gestaltung geworden. Und ganz nach dem Prinzip „von unten“ haben sie sich darauf geeinigt, dem Bopties-Kern keine feste Hierarchie zu geben: Alle vier sind gleichberechtigte Ansprechpartner, die sich in einem rollierenden System in der Sprecherrolle abwechseln. Nachdem die Mitarbeiter für das Bopties-Konzept von der Geschäftsleitung grünes Licht erhalten haben, gab es bei einem der Workshops im September 2006 die offizielle Stabübergabe an die Bopties. Aus zeitlich begrenzt arbeitenden Integrant-Projektteams ist ein Unternehmensteam geworden, das eine weitere Gestaltung und dynamische Anpassung „von unten“ auf Dauer stellt.

Vom Gestalten-Lernen bis zum Gestalten der Gestaltung

Will man den Prozess im Rahmen des Projekts zusammenfassen, kann man sagen, dass sich die Mitarbeiter der Firma Lust im Projektverlauf den folgenden Fragen gestellt haben: Wie lerne ich es, zu gestalten? Was muss wie gestaltet werden und wie kommen wir dorthin? Und schließlich: Wie kann Gestaltung auch ohne das Integrunt-Projekt und eine Unterstützung von außen auf Dauer funktionieren? Das heißt im Einzelnen:

Gestalten lernen

Dabei geht es darum, Gestaltungskompetenz erst einmal zu entwickeln und immer wieder aufs Neue auszuweiten, um so langsam von einem eingeschränkten Schlüssellochblick zu einem Verständnis des ERP-Systems im „großen Ganzen“ zu gelangen. Es gilt zu lernen, was gestaltbar ist, und vor allem, wie man gestalten kann. Das Lernen passiert dabei nach den Prinzipien: Lernen voneinander und zwar entlang der eigenen Erfahrungen und im Prozess der Arbeit. Unterstützt wurden die Prozesse selbstgesteuerten Lernens durch die für das Projekt entwickelten Methoden (Twins und Tracking).

Gestaltung erarbeiten

Im Mittelpunkt des Projekts stand die Erarbeitung ganz konkreter technischer Gestaltungsziele. Als besonders dringliche Optimierungsbedarfe in Baan wurden dabei im Detail bearbeitet: Einsatz eines Handscanners im Lager, konsistenter Umgang mit disponiblen Teilen, Aktualisierung von Bestandslisten, Abspecken der Masken im Einkauf. Erarbeitet wurden dazu gemeinsam nicht nur die konkreten (technischen) Verbesserungswünsche, sondern auch die Frage: Wie muss unternehmensintern argumentiert und vorgegangen werden, um die Umsetzung auch wirklich durchsetzen zu können? Gearbeitet wurde in Workshops als Im-

pulsgeber und Erprobungsraum, kombiniert mit viel Selbstaktivität, die integriert im Arbeitsprozess stattfand.

Gestaltung gestalten

Aus der konkreten Arbeit und den gemachten Erfahrungen im Projekt kam ein neues Ziel ins Auge, nämlich die Informatisierung „von unten“ nachhaltig im Unternehmen zu verankern und organisatorisch auf Dauer zu stellen. So wird das Projekt Integrun zum „Geburtshelfer“ eines auf Dauer gestellten Unternehmensteams. Das Besondere: Die Mitarbeiter gestalten nicht mehr nur das technische System Baan. Sie gestalten, wie Gestaltung ab jetzt weiterhin erfolgreich verwirklicht werden kann. Sie definieren nicht nur die Ziele und Aufgaben, sondern auch die Besetzung, die Struktur, die organisatorische Einbettung und die Arbeitsweise dieses neuen Teams. D.h. Mitarbeiter machen Organisationsentwicklung „von unten“, um Informatisierung „von unten“ auf Dauer zu stellen.

Geschehen lassen als Führungsprinzip

Der Prozess der Gestaltung „von unten“ erfordert auch ein Umdenken auf der Ebene der Vorgesetzten. Während die beiden Projektgruppen der Infonauten und der Baanies losstarteten, sich selbst qualifizierten und in mehreren Workshop-Schritten Informatisierung „von unten“ gestalteten, blieb die Vorgesetztenebene im Unternehmen zunächst weitgehend außen vor. Dort „oben“ kam vom aktiven Prozess der Baanies und der Infonauten in der ersten Phase wenig an. Man sah hier und da Infonauten beieinander stehen und über Integrun-Formularen die Köpfe zusammenstecken; Baanies und Infonauten meldeten sich bei ihren Vorgesetzten immer mal wieder zu Teamtreffen und Workshops ab – man spürte also viel Aktivität. Aber was da genau lief, wusste eine ganze Zeit niemand, der nicht selbst zu den Baanies oder Infonauten gehörte. Es gab teils in dieser Phase auch Verwunderung bis Verunsicherung auf der Führungsebene – man konnte eben nur spe-

kulieren, was eigentlich passierte. Aber: die Führung intervenierte nicht. Sie forderte nicht frühzeitig Transparenz, Kontrolle, Rapport. Warum? Weil die Führungsmannschaft tiefes Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten und Intentionen setzt. Und weil sie dadurch mit Gelassenheit die Dinge geschehen lassen konnte und passieren ließ. Dieses „Geschehen-lassen“ – wie es Produktionsleiter Eberhard Schmauch formuliert hat – als Führungsprinzip ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für aktive Gestaltung „von unten“.

Zum Weiterlesen ...

Pfeiffer, Sabine; Ritter, Tobias; Treske, Eric; Schmauch, Eberhard (2008): *Work Based Usability. Produktionsmitarbeiter gestalten ERP-Systeme „von unten“ – eine Handreichung*, ISF aktuell, München.
