

# Work Based Usability – ERP-Systeme selbst gestalten und optimieren

Sabine Pfeiffer // Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München

## HIER LESEN SIE:

- warum sich umfassende Software-Systeme wie SAP oder Baan in ihren Leistungen zwangsläufig immer weiter von den Anforderungen der Realität entfernen
- warum ein Zusammenbringen von Software-Systemen und Praxisanforderungen als dauerhafter Prozess nur durch „Gestaltung von unten“ realisiert werden kann
- welche Methoden und Verfahren sich für diese „Gestaltung von unten“ bewährt haben



**ERP-Systeme – z.B. von SAP oder Baan – versuchen, für möglichst alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens (oder auch einer Behörde) die passenden Bearbeitungsvorgänge und Funktionen zur Verfügung zu stellen. Deswegen ist eine solche Unternehmens-Software komplex und in ihrer Struktur eher starr. Und vor allem wenn es länger im Einsatz ist, passen ERP-System und die sich stetig wandelnde Unternehmensorganisation nicht mehr genau zusammen. Eine solche Entwicklung lässt sich vermeiden oder „heilen“ – allerdings nur wenn es gelingt, das Erfahrungswissen der mit dem System Arbeitenden auf kreative Weise zu nutzen. Hier ein Beispiel dafür ...**

Unternehmen, ob groß oder klein, müssen sich heute schnell und dynamisch ändern. Anders als früher ist die Änderung von Prozessen und die Einführung 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 Beschäftigten ein Maximum an Flexibilität sowie an Lern- und Veränderungsbereitschaft. Hinzu kommt, dass Unternehmen – egal welcher Branche und welcher Größe – ohne Informations-

und Kommunikationstechnik (IKT) gar nicht mehr handlungsfähig wären. Neben produktions- und branchenspezifischen IKT-Anwendungen (z.B. für Konstruktion oder Maschinensteuerung) gibt es einen Typ IKT-System, der sich durch alle Branchen zieht: die sogenannten ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning = Planung/Steuerung der Unternehmensmittel).

Ob ein solches ERP-System nun von SAP oder Baan oder einem anderen Anbieter kommt: Es hat stets den Anspruch, jede Rechnung, jede Lieferung, jede Ausschuss-

quote oder, anders ausgedrückt, jeden betriebswirtschaftlich bedeutsame Prozess und jede wertmäßig zu erfassende Bewegung zu steuern und vor allem transparent zu machen. Damit all das in allen Abteilungen, auf jeder Ebene und zu jeder Zeit erfassbar ist, sind ERP-Systeme zwangsläufig extrem komplexe Gebilde.

Diese Komplexität ist aber auch ihre Achillesferse: Ihre „Architektur“ ist starr und hierarchisch. ERP-Systeme können deshalb zwar vieles gut, eines aber sehr schlecht: sich wandeln. Und ERP-Systeme sind teuer –

sowohl in der Anschaffung als auch im Prozess der gegenseitigen Anpassung von System und Unternehmen (dem sogenannten ► **Customizing**). Deswegen sind die meisten ERP-Systeme heute zwischen acht und zwölf Jahren im Einsatz. Kein Unternehmen aber sieht heute noch so aus wie vor acht oder zwölf Jahren.

Je länger ein ERP-System eingesetzt wird und je wandlungsfähiger ein Unternehmen ist, desto weniger passen die Strukturen und Abläufe des ERP-Systems zu den realen Strukturen und tatsächlichen Abläufen der Unternehmensorganisation. Vor allem in der Produktion, wo engste Zeithorizonte herrschen, führt dies zunehmend zu Belastungen, Effektivitätseinschränkungen und Zeitverlusten: So sind z. B. Zulieferteile, die das System für einen Auftrag freigibt, nicht am angegebenen Lagerort zu finden oder nicht in der angegebenen Menge real vor Ort – die Klärung und Suche bindet mehrere Personen und verzögert den Produktionsanlauf.

Oft wird versucht, solche Phänomene mit IKT-„Krücken“ aufzufangen (z. B. mit der soundsovielten selbstgestrickten Excel-Tabelle), was meist aber nur zu ineffektiver Doppel- und Zusatzarbeit in der Produktion und zu einer starken Einschränkung der planenden Steuerung führt.

## Zum Beispiel: die LTI Drives GmbH

Diese oben kurz beschriebene Problematik wurde – gesteuert und wissenschaftlich begleitet vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) – bei der LTI Drives GmbH exemplarisch bearbeitet. LTI Drives ist ein Familienunternehmen mit rund 250 Mitarbeitern, die Servo-, Umrichter- und Hochfrequenzsysteme sowie Antriebe für Pumpen, Verdichter und Aufzugtechnik entwickeln, produzieren und weltweit vertreiben. Als ERP-System ist seit 1996 das SAP-Konkurrenzprodukt Baan im Einsatz.

In dieser Zeit haben sich aber für LTI Drives der Markt, die Produkte und damit die Organisationsstrukturen vielfach verändert. Ebenso hat es eine ganze Reihe von Reorganisationsprozessen gegeben – von ► **Balanced Scorecard** bis ► **Total Quality Management**. In den letzten Jahren ist zudem die

schrittweise Umstellung von Baan auf WinBaan hinzugekommen – ein Prozess, der zusätzlich die IKT-Kapazitäten des Unternehmens bindet.

Bei LTI Drives ist also das passiert, was eingangs als allgemeines Problem geschildert wurde: 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 als ein nicht allzu großes Problem erscheinen: Soll doch die IKT-Abteilung ein Projekt auflegen, die brisantesten Probleme identifizieren, Prioritäten setzen und dann eines nach dem anderen abarbeiten ...

Das klingt gut, funktioniert in der normalen Unternehmenspraxis aber leider nicht so – jedenfalls nicht im üblichen „Top-Down“-Schema, bei dem „oben“ entschieden und geplant und „unten“ ausgeführt wird.

Ein seit langem eingeführtes ERP-System wieder zu aktualisieren und an die realen Erfordernisse der Organisation anzupassen, das geht nur „von unten“, also 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. Und nur die Mitarbeiter können auch mit etwas umgehen, das die starren ERP-Systeme überfordert: Unwägbarkeiten und Unvorhergesehenes.

Die Mitarbeiter selbst müssen also zu Gestaltern des „neuen“ Systems werden. Und das ist es auch, was wir unter „Work Based Usability“ verstehen<sup>1</sup>: „Gebrauchstauglichkeit“ (englisch: *usability*) herzustellen, indem man sich auf „die Arbeit“ stützt, auf die dort vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen – was natürlich nicht ohne Unterstützung der IKT-Abteilung geht, die das System technisch kennt und konkret anpassen muss.

## Work Based Usability – eine Projektgeschichte

Eine Ist-Analyse am Anfang des Projekts zeigte einen immensen Gestaltungsbedarf auf – vom unnötigen Menüpunkt bis hin zu komplexen Defiziten, die viel Zeitverlust zu Folge hatten. Denn nicht immer war es

gelingen, notwendig gewordene Änderungen am Baan-System zeitnah und passend einzuarbeiten. Und was nicht mehr „passte“, war durch stillschweigende Mehrarbeit, informelle Abstimmungsprozesse und viel Lauf- und Sucharbeit im Arbeitsalltag aufgefangen worden.

Ergebnis der Ist-Analyse war deshalb eine mehr als 80 Punkte umfassende „To-Do“-Liste – erst einmal zum Schrecken der IKT-Abteilung, die eigentlich gar keine Kapazitäten frei hatte ...

### Keine Gestaltung ohne Gestaltungskompetenz

Neben diesem Bedarf an Gestaltung gab es aber auch einen mindestens ebenso großen Bedarf an *Gestaltungskompetenz*. Schließlich brauchten (und kannten) viele Mitarbeiter in der Produktion nur einen sehr kleinen Ausschnitt des Baan-Systems. Und gerade sie sollten nun auf einmal anfangen, das „große Ganze“ nicht nur zu ihrem Thema zu machen, sondern es auch aktiv zu gestalten und zu optimieren? Das konnte nicht aus einer eingeschränkten Perspektive gelingen.

Einige Mitarbeiter wussten nicht einmal, dass ein IKT-System wie Baan sich dynamischer verändern lässt als z. B. eine Maschine oder eine Hallenwand. Klar war deshalb: Bevor es ans Gestalten gehen konnte, brauchten die künftigen Gestalter mehr Wissen über das System.

Dabei konnte es nicht (nur) um allgemeines IKT-Wissen gehen, auch nicht um reines Bedienwissen und schon gar nicht um das Verstehen abstrakter Systemarchitekturen. Es musste um etwas ganz anderes gehen: nämlich darum, mehr über die Komplexität des Systems sowie über seine Verbindungen und Verschränkungen mit den realen Prozessen zu erfahren.

Und dies nicht aus der „Fernsicht“ der Programmierer, sondern aus der Perspektive der Nutzer, die täglich mit dem System in ihrer Arbeit umgehen. Solches Wissen aber steht in keinem Handbuch und ist gerade auch für IKT-Fachleute eine oft neuartige und unbekanntere Sichtweise. Die erste Aufgabe, die sich im Projekt der Firma LTI Drives ergab, war also diese:

■ Die Systemnutzer erobern und erarbeiten sich „ihr“ System!

## Die Gestalter „von unten“ – das „Infonauten“-Team

Zunächst wurden neun Personen aus unterschiedlichsten Bereichen der Produktion ausgesucht – alle Nutzer des Baan-Systems, teils aus unterschiedlichen Fertigungsbereichen, teils aus der Arbeitsvorbereitung oder dem Lager. Wichtig war bei der Zusammenstellung des Teams: Alle neun sollten Mitarbeiter sein, die mit dem System praktisch arbeiteten – keine Vorgesetzten. Und: Es ging bei der Auswahl nicht darum, wie viel jemand bereits über das System wusste. Wichtiger war, dass alle ausgewählten Mitarbeiter an besonders typischen oder besonders wichtigen Baan-Arbeitsplätzen saßen.

Diese Gestalter sollten dann als Gruppe im Unternehmen ein eigenes „Gesicht“ erhalten. Dafür bekam das Team einen Namen und ein eigenes Logo:



Die Infonauten

Warum ein solcher Name? Zunächst hatte das ganz praktische Gründe: Das Projektteam wurde über sein „Label“ im Unternehmen identifizierbar und ansprechbar.

Die Namensgebung sollte aber auch Effekte für das Wir-Gefühl und das Selbstvertrauen der neu gebildeten Gruppe haben. Das war sogar besonders wichtig: Denn Mitarbeiter „von unten“ haben ja nicht naturwüchsig den Stand in der Unternehmenshierarchie, sich selbstständig zu Treffen zusammenzufinden oder gar Vorgesetzte und Mitarbeiter (auch aus anderen Bereichen) zusammenzurufen.

## Die Integration dreier Perspektiven: die „Baanies“

Aber: Mit den Infonauten war es noch nicht getan. Die Ist-Analyse hatte auch gezeigt, dass die drei Bereiche ► Controlling, IKT und Produktion für eine dauerhafte Zusam-



Die Baanies

menführung von IKT-System und realen Prozessen zwar zentral sind, in der Praxis jedoch nur begrenzt kooperierten – etwa wenn es um konkrete Optimierungsanforderungen an das ERP-System ging. Ebenso typisch: Jeder fühlte sich da auch mal wechselseitig schlecht informiert oder zu spät einbezogen.

Um nun eine Basis für die angestrebte Integration zu schaffen und die unterschiedlichen Perspektiven auch wechselseitig verstehen (und anerkennen) zu lernen, empfahl es sich deshalb, neben den Infonauten noch ein zweites Projektteam aus Angehörigen dieser drei Bereiche zusammenzustellen, das bei der LTI Drives GmbH „die Baanies“ genannt wurde. Ziel dieser Projektgruppe war es nicht nur, eine neue Qualität des gemeinsamen Verstehens zu schaffen – sie sollte auch als fachlicher Ansprechpartner der Infonauten dienen.

## Work in Progress – der Projektverlauf

Beide Projektgruppen – die Infonauten und die Baanies – arbeiteten zunächst parallel. Die Idee dahinter war, den Infonauten erst einmal Zeit und Raum für ihre selbstgesteuerte Qualifizierung zu geben (unter anderem auch durch direkten Erfahrungsaustausch an den jeweiligen Arbeitsplätzen). Auch Durchsetzungsstrategien und die Entwicklung von Argumenten konnten in diesem Freiraum ungestört erarbeitet und erprobt werden. Die Zusammenführung der beiden Gruppen erfolgte erst, als die Infonauten schon sehr viel genauer wussten, was sie erreichen und – vor allem – wie sie dies vermitteln und durchsetzen wollten.

Ehe es soweit war, gab es mehrere getrennte Workshops beider Projektgruppen. Dabei wurden die Auftakt-Workshops bewusst in Hotels außerhalb des Unternehmens durchgeführt, um hier einen Rahmen bereitzustellen, wie er für die höhere Angestellten- und Vorgesetztenebene im Rahmen von Weiterbildungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen oft ganz selbstverständlich ist.

Aufgabe aller Workshops war es dann vor allem, konkrete Ziele, Schritte und Aufgaben – sozusagen den Fahrplan – für die Zeit nach den jeweiligen Workshops zu ent-

wickeln. Die eigentliche Projektarbeit pasierte außerhalb der Workshops: im Prozess der Arbeit und selbstgesteuert.

## Vom Schlüsselloch zum großen Ganzen – das System erobern

Gestalten kann man nur, was man gut kennt. Bei einem komplexen System wie einem ERP-System kennen viele Mitarbeiter aber nur einen kleinen Ausschnitt des Systems –



*Wichtig für Selbstverständnis und Identifikation – speziell gestaltetes Informations- und Arbeitsmaterial ...*

eben die paar Funktionalitäten, die genau an ihrem Arbeitsplatz von Bedeutung sind. Wie aber soll man das „ganze Haus“ umgestalten und optimieren, wenn man es nur über den „Blick durchs Schlüsselloch“ kennt?

Deshalb wurden im Projekt zwei Methoden zum selbstgesteuerten Lernen entwickelt: „Twins“ (das Zwillingssprinzip) und „Tracking“ (das Verfolgen von Abläufen). 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 das System ihrem Erfahrungsniveau entsprechend erobern, aber auch erfahrene Mitarbeiter werden immer wieder Neues lernen. Und so sehen die Methoden aus:

„Twins“ ist das englische Wort für Zwillinge und meint eine Methode, bei der jeweils zwei Mitarbeiter von zwei möglichst unterschiedlichen, also wechselseitig weitgehend unbekanntem Arbeitsplätzen zusammenkommen. Sie besuchen sich gegenseitig am Arbeitsplatz und schauen sich sozusagen beim Arbeiten eine Zeitlang über die Schulter.

Wichtig dabei ist, dass man sich den Arbeitsplatz seines jeweiligen Zwilling und dessen Benutzung des ERP-Systems (sowie anderer IKT-Systeme und sonstiger Arbeitsmittel) im Arbeitsalltag gemeinsam ansieht. Das wechselseitige Zeigen, Erklären, Vormachen, Nachfragen dient nicht nur dem Kennenlernen des Systems, sondern gleichzeitig der Identifizierung des konkreten Gestaltungsbedarfs 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 oder Fährte. Mit der Methoden des Trackings begibt man sich also gleichsam auf die Fährte, verfolgt die Spur einzelner Vorgänge (z.B. eines konkreten Auftrags, einer speziellen Änderungsmitteilung) längs durch die Geschäftsprozesse. 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, 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 und Vormachen an den Arbeitsplätzen der einzelnen Stationen kann die Komplexität eines ERP-Systems aus einer neuen und umfassenden Perspektive erlebt werden. 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 -zusammenhänge jenseits des eigenen Arbeitsplatzes.

**Viel Prozess – und noch viel mehr Ergebnisse**

Weit über 80 konkrete Optimierungswünsche waren bereits durch die Analyse zum Projektbeginn festgestellt worden. Durch Einsatz von Twins und Tracking wurden noch weitere Projektaufgaben identifiziert. Die Infonauten haben daraus in mehreren Workshops zunächst vier besonders dringliche Probleme herausdestilliert:

- den Einsatz eines Handscanners im Lager,
- Verbesserungen bei der internen Logistik,
- die zeitnahe Aktualisierung von Bestandslisten bei neu eingegangenen Teilen ohne zugewiesenen Lagerplatz
- das Abspecken der „Masken“ (d.h. der Bildschirmansichten und -formulare) im Einkauf.

Dazu wurden dann nicht nur die konkreten Veränderungswünsche formuliert, erarbeitet. Erprobt wurde im Workshop auch, wie die Umsetzung gegenüber Geschäftsleitung, IKT-Abteilung und Controlling sinnvoll zu begründen und argumentativ durchzusetzen wäre. Dadurch und weil auch sehr konkret die Durchsetzungsschritte festgelegt und Verantwortlichkeiten vergeben wurden, gelang es frühzeitig im Projektverlauf, aus Gestaltungsideen konkrete Gestaltungsergebnisse zu machen – teils konnten Hardware-Anschaffungen (z.B. Handscanner) und Software-Neuentwicklungen angestoßen und verwirklicht werden.

Insbesondere zeigte sich, dass an vielen Arbeitsplätzen die Baan-Bildschirmmasken viel zu unübersichtlich waren, dass nicht Gebrauchtes im Überfluss vorhanden war, Wichtiges aber fehlte. Dies nach und nach zu verändern, wurde zunächst im Bereich Einkauf begonnen.

Dafür haben – nachdem die Methoden Twins und Tracking noch vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) allein entwickelt worden waren – Infonau-

ten und Wissenschaftler gemeinsam eine weitere Methode entwickelt: das „DeskTOPping“. Dabei handelt es sich um eine Methode zum Abspecken von Bildschirmmasken. Konkret: Mit einem an jedem Arbeitsplatz selbst auszufüllenden Formular können Änderungswünsche zur Ausgestaltung von Bildschirmmasken und Programmfunktionen erfasst werden (und zwar sowohl zu Erweiterungen als auch zum Abspecken).

The image shows a form titled 'Gestaltungsbogen' (Design Form) for 'Infonauten' and 'DeskTOPping'. At the top, there are icons for a person and a computer. Below the title, there are fields for 'Name/Abteilung', 'Stand', and 'Datum'. To the right, there are checkboxes for 'Sie benutzen: Auch Baan (AB)', 'Win Baan (WB)', and 'keine Oberfläche'. Below these fields, there are two large text areas with dashed lines for writing. The first text area is preceded by the question 'Bitte notieren Sie: Welche Menüpunkte in Baan sind für Ihre Arbeit wichtig bzw. benötigen Sie unbedingt?'. The second text area is preceded by 'Welche Menüpunkte sind Ihrer Meinung unnötig, brauchen Sie nie, stoßen ...?'. The form is enclosed in a rounded rectangular border.

Zusammen mit den Baanies wurde DeskTOPping dann so weiter entwickelt, dass es jetzt gleichzeitig als Handlungsanweisung für eine Umsetzung durch die IKT-Abteilung verwendet werden kann.

Immer wieder wurde auch über Baan hinaus gedacht: In einem gemeinsamen Workshop von Infonauten und Baanies wurden mit Hilfe einer „Zukunftswerkstatt“ drei Alternativkonzepte für eine neue [webbasierte](#) Bildschirmoberfläche entwickelt – für das so genannte „INFOportal“. Auch dieses ist inzwischen entwickelt, die Anbindung an Baan wurde technisch realisiert und selbst die Prozesse der Pflege und Aktualisierung sind geklärt. Dabei ist allen Beteiligten klar: Ohne die Aktivitäten „von unten“ wäre das nicht möglich gewesen.

**Über das Projekt hinaus: die „Bopties“**

In einem gemeinsamen Workshop haben die Infonauten und Baanies auch ein Kon-

zept für die Installation eines neuen Teams mit dem Namen „Bopties“ (= die Baan-Optimierer) entwickelt:

Ein Kern aus drei Mitarbeitern der Produktion und einem IKTler erarbeitet zusammen mit einer Reihe unternehmensweit eingesetzter Mitarbeiter (den „Satelliten“) immer neue Optimierungen für das ERP-Systems. Alle Teilnehmenden wurden von den Mitarbeitern selbst ausgewählt, wobei nicht der aktuelle Wissensstand zum Baan-System entscheidend war, sondern die Bedeutung des jeweiligen Baan-Arbeitsplatzes (Schlüsselstellung im Prozess) und die persönliche Eignung zur Teamarbeit. Vereinbart wurden vierzehntägige Treffen des Bopties-Kerns unter punktueller Hinzuziehung der „Satelliten“.

Infonauten und Baanies sind damit zu *Gestaltern der Gestaltung* geworden. Und getreu dem Prinzip „von unten“ haben sie sich darauf geeinigt, dem Bopties-Kern keine feste Hierarchie zu geben: Alle vier sind gleichberechtigte Ansprechpartner, die sich rollierend in der Sprecherrolle abwechseln.

## Perspektive: Gestalten der Gestaltung

Heute kann man sagen, dass sich die Mitarbeiter der LTI Drives GmbH 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 wissenschaftliche Projekt und ohne ständige Unterstützung von außen auf Dauer funktionieren? Das heißt im Einzelnen:

### Gestalten lernen

Dabei ging es darum, Gestaltungskompetenz erst einmal zu entwickeln und immer wieder aufs Neue auszuweiten, um so langsam von einem eingeschränkten Schlüssellock-Blick zu einem Verständnis des ERP-Systems im „großen Ganzen“ zu gelangen. Es galt zu lernen, was gestaltbar ist, und vor allem, wie man gestalten kann. Das Lernen passierte dabei stets nach dem Prinzip: Lernen voneinander und zwar an den eigenen Erfahrungen und im Prozess der Arbeit. Unterstützt wurden die Prozesse des selbst-

gesteuerten Lernens durch die für das Projekt entwickelten Methoden (Twins und Tracking).

### Gestaltung erarbeiten

Im Mittelpunkt des Projekts stand die Erarbeitung konkreter technischer Gestaltungsziele. Erarbeitet wurden dabei nicht nur konkrete (technische) 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 Impulsgeber und Erprobungsraum, kombiniert mit viel Selbstaktivität, die integriert im Arbeitsprozess stattfand.

### Gestaltung gestalten

Aus der konkreten Arbeit und den im Projekt gemachten Erfahrungen kam ein neues Ziel in den Blick: die dauerhafte Verankerung einer „Informatisierung von unten“. Das Besondere dabei: Die Mitarbeiter gestalteten nicht mehr nur das technische System Baan. Sie gestalteten, wie Gestaltung weiterhin erfolgreich verwirklicht werden kann. Und sie definierten dabei nicht nur die Ziele und Aufgaben, sondern auch die Besetzung, die Struktur, die organisatorische Einbettung und die Arbeitsweise eines neuen Teams (der Bopties) – das ist Organisationsentwicklung „von unten“.

### Geschehen lassen als Führungsprinzip

Der Prozess einer Gestaltung „von unten“ erfordert ein Umdenken auf der Ebene der Vorgesetzten. Während die Infonauten und Baanies bereits mit ihrer Arbeit begonnen hatten, blieb die Vorgesetztenebene im Unternehmen noch weitgehend außen vor. Man sah hier und da Infonauten beieinander stehen und über Formularen die Köpfe zusammenstecken. Auch meldeten sich Baanies und Infonauten bei ihren Vorgesetzten immer mal wieder zu Teamtreffen und Workshops ab. Man spürte also viel Aktivität. Aber was genau lief, wusste eine ganze Zeit lang niemand, der nicht selbst zu den Baanies oder Infonauten gehörte.

Deshalb gab es in dieser Phase auch viel Verwunderung bis Verunsicherung auf der Führungsebene – man konnte eben nur

spekulieren, was da eigentlich passierte. Aber dennoch: Die Führung intervenierte nicht, forderte weder Transparenz, noch Kontrolle oder Rapport. Warum? Weil die Führungsmannschaft tiefes Vertrauen in die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten und Absichten setzte. Und weil sie deshalb die Dinge mit Gelassenheit geschehen lassen konnte und geschehen ließ.

Dieses „Geschehen-lassen als Führungsprinzip“ – wie es LTI-Drives-Produktionsleiter Eberhard Schmauch formuliert hat – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine aktive Gestaltung „von unten“.

#### Autorin

**Dr. Sabine Pfeiffer** ist Arbeits- und Industriosozio-  
login am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München und Lehrbeauftragte an der Fernuni-  
versität Hagen; ihre Forschungsschwerpunkte sind  
Kompetenzentwicklung und Informatisierung

#### Weiterführendes

Pfeiffer/Ritter/Treske/Schmauch: Work Based Usability / Produktionsmitarbeiter gestalten ERP-Systeme „von unten“ – eine Handreichung; ISF aktuell, München 2008, 15,- € (Bestellung bei shop@isf-muenchen.de oder im Buchhandel unter ISBN 978-3-938468-06-7)

#### Lexikon

**Balanced Scorecard** ► (= ausgewogene Wertungs-  
liste) Dokumentation erfasster Unternehmensakti-  
vitäten im Hinblick auf Vision und Strategien; das  
Besondere liegt darin, dass es dabei nicht nur um die  
Finanzperspektive geht, sondern (im Sinne von Aus-  
gewogenheit) auch menschliche Aspekte einbezo-  
gen werden

**Controlling** ► (englisch: *to control* = steuern, regeln)  
ist ein (ausschließlich nach innen wirkender) Teil der  
Unternehmensführung; konkrete Aufgabe ist die  
Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur  
Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen

**Customizing** ► (englisch: *custom* = Kunde) Anpas-  
sung von z.B. Gegenständen oder auch Software an  
die speziellen Bedürfnisse von Kunden/Anwendern

**Total Quality Management** ► (umfassendes Qua-  
litätsmanagement) das durchgängige, fortwährende  
und alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen,  
Institution usw.) umfassende Bemühen, Qualität als  
übergeordnetes Ziel einzuführen und dauerhaft zu  
garantieren

**webbasiert** ► aufbauend auf der Technik des World-  
Wide-Web (WWW) als einem Teil des Internet

#### Fußnote

- Das Konzept „Work Based Usability“ wurde ent-  
wickelt im Forschungs- und Entwicklungsprojekt  
„Integrunt – prozessbezogene dynamische Integra-  
tion von unten“, das mit Mitteln des Bundesministe-  
riums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb  
des Rahmenkonzepts „Forschung für die Produk-  
tion von morgen“ gefördert und vom Projektträger  
Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA), Bereich Pro-  
duktion und Fertigungstechnologien (PFT), betreut  
wurde; [www.integrunt.de](http://www.integrunt.de)