

Prozessmanagement

Interaktiv mit Wiki

Von Robert Schmitt und Carsten Behrens

Prozessorientierte Managementsysteme werden selten von Mitarbeitern als Werkzeug im Alltag genutzt. Hauptursachen dafür sind zumeist mitarbeiterferne Darstellungen der organisatorischen Informationen sowie die mangelnde Modifizierbarkeit durch den einzelnen Mitarbeiter. Ein anspruchsgerecht gestaltetes interaktives Managementsystem auf Wiki- beziehungsweise Web-2.0-Technologiebasis kann hier Abhilfe schaffen.

Prozessorientierte Managementsysteme erfüllen im Wesentlichen drei Funktionen. Erstens dienen sie als Führungsinstrument, um die richtigen Veränderungen im Unternehmen souverän umsetzen zu können, Prozesse zu harmonisieren und zu stabilisieren. Zweitens konservieren sie organisatorisches Erfahrungswissen im Sinne des Best Practice und machen es den Mitarbeitern in komprimierter Form zugänglich. Drittens ermöglichen sie Zertifizierungen und dienen als Nachweis, dass die Organisation ihre Prozesse beherrscht. Was sind nun die Vorteile eines Prozessmanagementsystems, wenn

es als Wiki ausgestaltet ist, was ist technisch, organisatorisch und inhaltlich zu tun, um das volle Potenzial auszuschöpfen, und welche Kosten sind zu erwarten?

Ein Teufelskreis

Heute liegen in vielen Unternehmen organisatorische Informationen über Aufbau- und Ablaufstruktur in Form von MS-Office-Dokumenten, PDF-Dokumenten, ARIS-Modellierungen, statischen

mittelbar zu modifizieren. Dies führt dazu, dass die Inhalte nicht ausreichend aktualisiert werden, und es entsteht eine Differenz zwischen der gelebten Realität und der Abbildung im Managementsystem. Damit verlieren die Inhalte des Systems an Attraktivität für die Mitarbeiter, der Nutzwert und die Nutzungshäufigkeit sinken. Das Resultat ist ein totes Managementsystem, welches keinen Mehrwert für das Unternehmen liefern kann.

Der Lösungsansatz

Das Q.Wiki, eine Entwicklung des WZL der RWTH Aachen University in Kooperation mit der Firma Modell Aachen, löst den Teufelskreis mit einem interaktiven und mitarbeiternahen Ansatz. Mit dieser Web-2.0-Lösung erhält jeder Mitarbeiter im Unternehmen die Möglichkeit, Inhalte des Managementsystems einfach und direkt während seiner Arbeit im Browser (zum Beispiel Internet-Explorer) zu modifizieren. Die Modifikation findet also dezentral und unmittelbar durch die am Prozess beteiligten Wissensträger statt. Dabei liefern die Mitarbeiter nicht nur aktuelle Prozessinformationen, sondern bereichern diese mit Erfahrungswerten an. Sie profitieren selbst von der Speicherung des Erfahrungswissens und tragen gleichzeitig zur Wirksamkeit des Managementsystems bei.

Typischerweise gibt es vier Vorbehalte, welche gegenüber Wi-

Vorteile der Wiki-Basis

- Dezentrale und plattformbasierte Gestaltung der Inhalte durch die Wissensträger selbst mit Flussdiagrammen, Beschreibungen, Listen, Bildern und Dateien
- Keine E-Mails zur Abstimmung von Inhalten erforderlich
- Verlinkungen innerhalb des Systems, auf Dateiodner, auf Programme und ins Web
- Volltextsuche (durchsucht auch die angehängten Dateien)
- Automatisches Versionsmanagement und übersichtliche Änderungshistorie
- Rechtemanagement mit Anbindung an Active Directory
- Systemintegration von Managementsystemen, Internetauftritt und Intranet möglich
- Organisatorisches Wissen wird strukturiert gesammelt, konserviert und weiterentwickelt
- Keine Softwarekosten, keine Lizenzgebühren, nur Einführungsaufwand

kis als Managementsystem vorgebracht werden. Diesen kann mit entsprechenden Massnahmen begegnet werden.

1. Informationen in Wikis sind nicht verlässlich, da in einem Wiki jeder Mitarbeiter modifizieren kann.

Im Q.Wiki wird daher zwischen einem «freigegebenen Stand» und einem «Diskussionsstand» unterschieden. Wird ein «freigegebener Stand» von einem Mitarbeiter modifiziert, wird vorerst ein spiegelgleicher «Diskussionsstand» erzeugt, welcher als Diskussionsplattform für mehrere Personen dienen kann. Schätzen die Autoren den Diskussionsstand nach der Modifikation höherwertig ein, wird der Prozessverantwortliche oder eine zentrale Stelle im Unternehmen, automatisiert durch einen Workflow, zum Beispiel per E-Mail aufgefordert, den Diskussionsstand zu prüfen und gegebenenfalls freizugeben. Auf diese Weise liegen trotz interaktiver, dezentral erstellter und gepflegter

Totes Managementsystem?

HTML-Seiten oder intranet-basierten Datenbanken vor. Managementsysteme, die auf solchen Formen der Dokumentation beruhen, münden meist in einen Teufelskreis: Nicht jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, Inhalte direkt während der Durchführung eines Prozesses einfach und un-

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt, Direktor des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen und Direktoriumsmitglied des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT, r.schmitt@wzl.rwth-aachen.de
Dipl.-Ing. Carsten Behrens, Geschäftsführer der Modell Aachen UG – Unternehmerisches Qualitätsmanagement, Dennewartstr. 25/27, D-52068 Aachen, Tel. +49 (0)241 1899 0938, behrens@modell-aachen.de, www.modell-aachen.de

Inhalte stets verlässliche Informationen vor.

2. Organisatorisches Wissen wird durch die dezentrale Pflege des Systems unstrukturiert abgelegt.

Im Q.Wiki wird daher eine Grobstruktur entsprechend einer geeigneten Prozesslandschaft angelegt. Die Feinstruktur wird über die Geschäftsprozesse selbst definiert, um jede Modifikation in einer bestehenden Struktur stattfinden zu lassen.

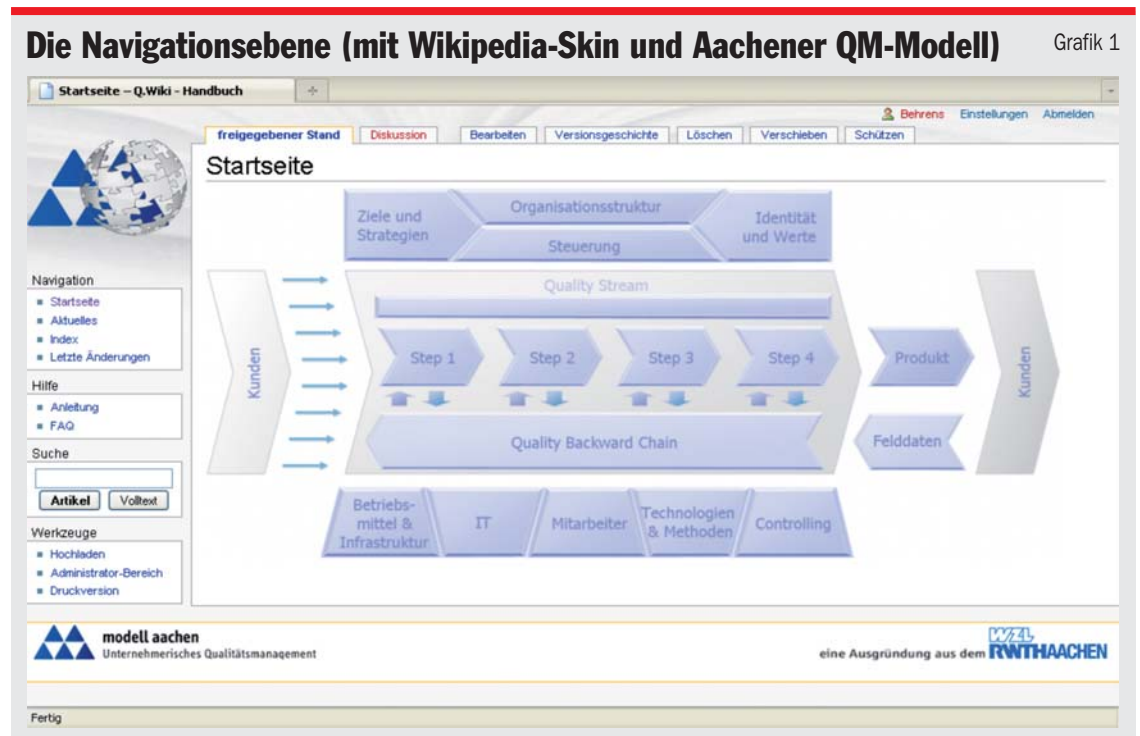
3. Inhalte in Wikis sind für den Laien nicht einfach zu modifizieren.

Im Internet frei zugängliche Editoren wie beispielsweise der CK-Editor ermöglichen jedoch eine Handhabung der Inhalte entsprechend bekannter Office-Produkte. Weiterhin wurde im Q.Wiki die Usability durch eine gezielte Reduktion von Funktionen und Möglichkeiten sowie durch die Gestaltung der Benutzeroberfläche in Anlehnung an die bekannte Online-Enzyklopädie Wikipedia erhöht. Das Lesen und Finden von Informationen ist daher höchst einfach.

4. Für Open-Source-Software gibt es keinen verlässlichen Service.

Unternehmen, welche bei der Einführung von Open-Source-Unternehmenswikis unterstützen, bieten meist auch hochwertige Serviceverträge an, wie sie von proprietärer Software bekannt sind. Als Alternative gibt es auch proprietäre Wiki-Software mit entsprechenden Serviceangeboten wie beispielsweise das «Confluence-Wiki».

Für die Einführung eines Interaktiven Prozessmanagementsystems wurde von den Autoren ein Vorgehensmodell entwickelt und in verschiedenen Anwendungsfällen erprobt, welches hilft, interaktive Prozessma-



Grafik 1

agementsysteme auf Wiki-Basis effizient und nachhaltig im Unternehmen zu implementieren. Es umfasst folgende vier Phasen:

Wiki-Anpassung und Implementierung

In der ersten Phase werden die technischen Voraussetzungen des gewählten Wiki (zum Beispiel FOSwiki) an die speziellen Anforderungen des Prozessmanagements und des Unternehmens angepasst. Dies umfasst zum Beispiel eine geeignete Gestaltung der Benutzeroberfläche, die Einbindung einer hochwertigen Suchmaschine, die Gestaltung der Freigabestruktur sowie die Integration einiger Plug-ins wie Text- und Flowcharteditor zur Erhöhung der Usability. Unternehmensspezifisch findet anschließend zum Beispiel die Anpassung an die Corporate Identity, eine automatisierte Kopfzeilengestaltung wie auch die Anbindung an die vorhandene Rechte-Infrastruktur statt. Aber auch funktionale Wünsche wie Schnittstellen zu anderen Systemen wie SAP oder Content Management des

Intra- und Internets sind in dieser Phase zu berücksichtigen.

Organisatorische Einführung und Verankerung

Wikis zielen darauf ab, dass Inhalte nicht nur Top-Down gefordert, sondern auch aus Eigenmotivation erstellt und gepflegt werden. Dies erfordert ein sensibles Vorgehen. Zu diesem Zweck sollte auf Methoden des Change Managements zurückgegriffen werden, um eine Führungskoalition zu bilden, die in der Gesamtheit für die nötige Multiplikatorwirkung sorgt.

Informationen bleiben aktuell

Zur Identifikation der Schlüsselpersonen für die Verankerung des Wiki im Unternehmen kann auf die Persona-Methode zurückgegriffen werden. Bei dieser Methode werden fiktive «optimale» Personen für die unterschiedlichen Rollen (Sponsor, Fürsprecher, Autor, Intensivnutzer ...) umfas-

send beschrieben und zur Beschreibung passende Personen im Unternehmen gesucht. Je nach Unternehmenstyp empfiehlt sich zusätzlich der Einsatz des sogenannten «Kommunikogramms», um die Multiplikatorwirkung über die formalen und informellen Kommunikationswege im Unternehmen prognostizieren zu können. Auf der anderen Seite ist eine Struktur zu schaffen, mit welcher die Inhalte Top-Down gepflegt werden, etwa aus den regelmäßigen Führungskreissitzungen heraus.

Inhaltliche Gestaltung und Prozessmanagement

Ein leeres Wiki ist wertlos. Eine gute Grundfüllung mit hochwertigen, inkrementell änderbaren Inhalten und eine hervorragende Struktur der Inhalte sind dementsprechend wichtige Erfolgsfaktoren (Grafik 1). Die grundlegende Struktur kann über eine Prozesslandkarte geschaffen werden, die als Navigationsebene fungiert. Hierbei bietet sich das Aachener Qualitätsmanagement-Modell als intuitiv verständliche Prozess-

landkarte an. Hochwertige Inhalte sind entsprechend dem Vorgehensmodell mitarbeiternah, also kochrezeptartig einfach, stets stichpunktartig modelliert und angereichert mit Erfahrungswerten der Mitarbeiter. Eine stichpunktartige Modellierung der Prozesse und Arbeitsanweisungen ist hier wichtig, da Fliesstexte nicht kleinschrittig verändert werden können, wie es für gelebtes und interaktives Prozessmanagement erforderlich ist.

Studien zur Nutzung von Wikis haben gezeigt, dass Wiki-Nutzer in Unternehmen bereit sind, evolutionär einen Link, ein neues Stichwort oder einen zusätzlichen Prozessschritt beizutragen, nicht jedoch Fliesstexte umzuformulieren. Für die Prozessvisualisierung arbeitsplatzübergreifender Abläufe empfiehlt sich die Swimlane-Darstellung, da diese eine sehr übersichtliche Form der Modellierung darstellt und Schnittstellen im Prozessablauf deutlich sichtbar macht.

Für die Grundfüllung des Wiki bieten sich schon bestehende, dokumentierte Managementsysteme an, etwa aus den Berei-

Prozesslandkarte zum Navigieren

chen Qualität, Umwelt oder Arbeitssicherheit. Zusätzlich können Inhalte aus Wissensdatenbanken, lokal gepflegten Excel-Listen usw. in die Prozessabläufe integriert werden. Das Zusammenführen bestehender Insel-Lösungen im Wiki hat für Unternehmen den grossen Vorteil, dass bestehende Redundanzen aufgelöst werden. Wissenschaftlich fällt dieses Vorgehen in den Themenbereich der Integrierten Managementsysteme und geht bei konsequenter Umsetzung weit über

Screenshot von einem Prozess(-kopf) Grafik 2

The screenshot shows a Wiki page titled 'Buchhaltung' (Accounting) with a process description table and a swimlane flowchart. The table includes details like 'Ersteller: Behrens', 'Erstellbereich: Modell Aachen', and 'Freigegeben: Stoffers'. The flowchart is organized into swimlanes for 'Mitarbeiter', 'Behrens', and 'Brzesinski', showing steps like 'Rechnung mit Info ergänzen' and 'Rechnung ins Belege-Fach legen'.

Prozessbeschreibung			Nummer: PB-01-001	Rev.: 3
Buchhaltung			Geltungsbereich: Modell Aachen	
Ersteller: Behrens	Erstellbereich: Modell Aachen	Freigegeben: Stoffers	Freigabe Datum: 15.10.2010	

Sie sind hier: Ri:Wiki > Main Bereich > Finanzen > Buchhaltung

Ablauf

Flowchart bearbeiten

Mitarbeiter	Behrens	Brzesinski
Rechnung mit Info ergänzen		
Rechnung ins Belege-Fach legen		
	Ausstehende Zahlungen überweisen	

eine zentrale Dokumentation hinaus.

Sind eine organisationspezifische Struktur und eine gute Grundfüllung des Wikis erreicht, kann es über die Key User entsprechend der Wiki-Rollen und anhand einer durchdachten Kommunikationsstrategie bekannt gemacht werden. An dieser Stelle ist gutes internes Projektmarketing von grosser Bedeutung. Die evolutionäre Weiterentwicklung der Inhalte kann ab diesem Zeitpunkt beginnen. Das hier vorgestellte Vorgehensmodell zur Implementierung basiert auf dem Big-Bang-Prinzip. Dies ist der Interaktivität von Wiki-Plattformen geschuldet, bei der die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu einer Bottom-up-basierenden Gestaltung nur gelingen kann, wenn das Wiki von Beginn an als nützliches Hilfsmittel für den Arbeitsalltag wahrgenommen wird (Grafik 2).

Service und Review

Gerade bei Software, welche in ihrem Ursprung frei zugänglich ist, ist ein verlässlicher Support und Service von hohem Wert.

Kann dies unternehmensintern nicht sichergestellt werden, ist ein verlässlicher Partner für den technischen und inhaltlichen Support des Wiki unumgänglich. Inhaltlich gilt es dabei vor allen Dingen den Wiki-Evolutionszyklus zu berücksichtigen. Dieser beschreibt ein Abwechseln von evolutionären Bottom-up-Phasen der Entwicklung der Inhalte und Top-Down geforderten Überarbeitungen der Inhalte zum Beispiel durch Reviews. Diese Reviews stellen in regelmässigen Abständen eine Bewertung, Bereinigung und Hilfestellung technischer, inhaltlicher oder struktureller Art für die Mitarbeiter dar.

Kosten bleiben überschaubar

Im Internet existieren diverse kosten- und lizenzfreie Wikis, welche bei geeigneter Zusammenstellung der Plug-ins und Anpassungen an die Anforderungen der Unternehmen die hier beschriebenen Anforderungen erfüllen. Der technische Anpassungsaufwand, die optimale Ausgestaltung für maximale Usability und eine souveräne Einführung ins Unter-

nehmen liegen im Bereich einiger Mannwochen, speziell, wenn wenig Erfahrung damit im Unternehmen vorliegt. Unternehmen, welche sowohl Unternehmenswiki- als auch Prozessmanagementenerfahrung vorweisen können, sind in der Lage, in wenigen Manntagen das technische System aufzusetzen, da sie sich bereits einen geeigneten Softwarebaukasten zusammengestellt haben. Ausserdem setzen sie selbst in grossen Unternehmen die organisatorische und inhaltliche Einführung innerhalb von wenigen Wochen um und stehen auch nach der Einführung des Interaktiven Managementsystems zur Seite. ■

Literatur

- T. Voigt: Systematik zur qualitätsgerechten Umsetzung organisatorischer Veränderungsprozesse. Frankfurt a.M.: FQS, 2007.
- A. Cooper und R. Reimann: About Face 2.0. The essentials of Interaction Design. Indianapolis: Wiley, 2003.
- J. Becker, M. Kugeler und M. Rosemann: Prozessmanagement. Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin: Springer, 2005.
- A. Ulrich: Der Wiki-Evolutionszyklus. Kaizen im Wissensmanagement. In: Wissensmanagement-Magazin. 2. Jg., 2009.