

wissens
management

Sonderdruck aus

wissens

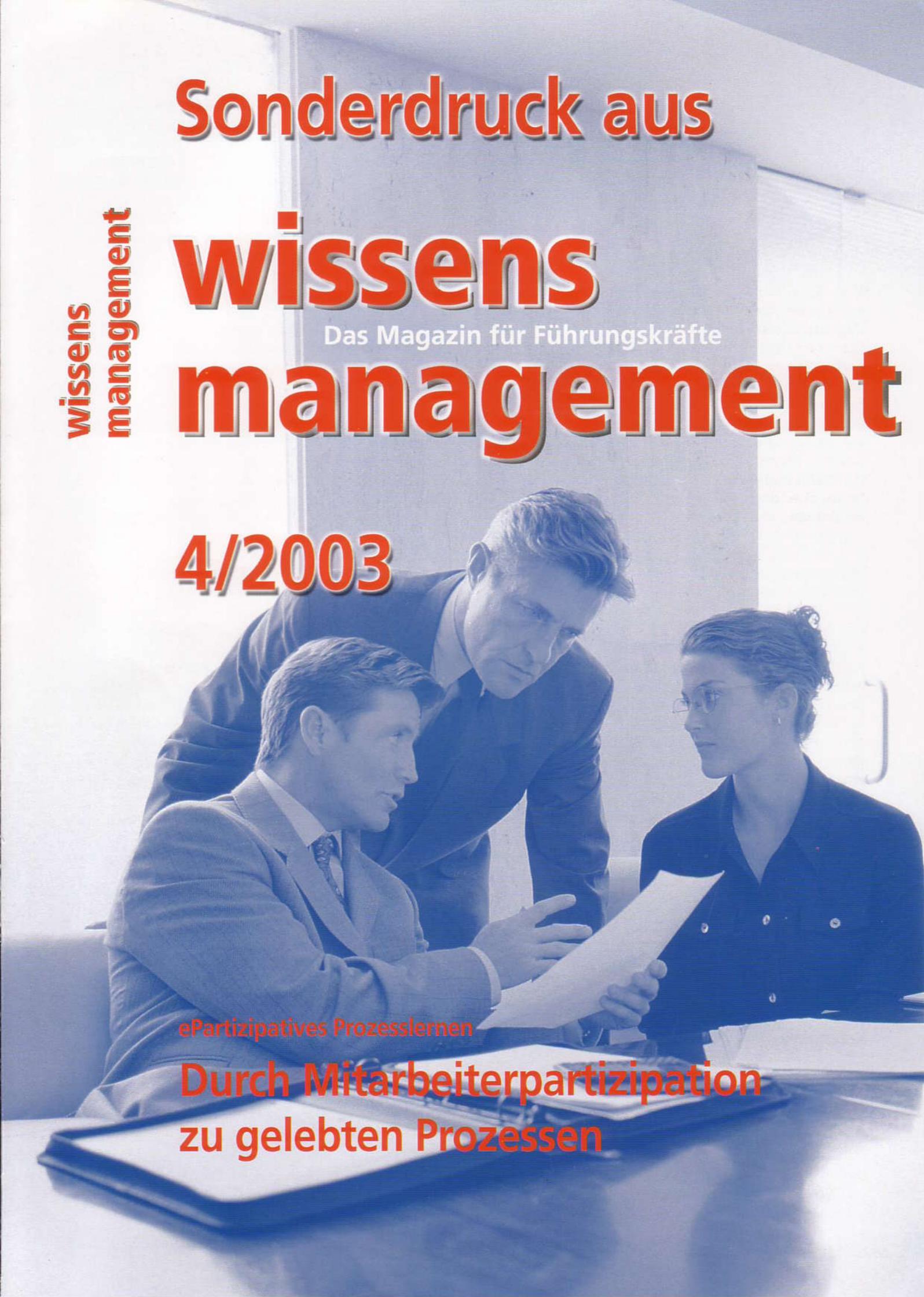
Das Magazin für Führungskräfte

management

4/2003

ePartizipatives Prozesslernen

Durch Mitarbeiterpartizipation
zu gelebten Prozessen



Björn Decker, Klaus-Dieter Althoff

Durch Mitarbeiterpartizipation zu gelebten Prozessen

Nur durch eine umfassende und ernstgemeinte Beteiligung der Organisationsmitglieder können Prozessverbesserungen wirklich nachhaltig erzielt werden. Das Projekt indiGo der Fraunhofer Institute für Experimentelles Software Engineering (IESE) und für Autonome Intelligente Systeme (AIS) entwickelt hierzu eine webbasierte Plattform und eine spezielle Vorgehensweise: das E-Partizipative Prozesslernen.

Die Erfahrungen der Mitarbeiter nutzen

Die Mitarbeiter wissen am besten, wie ein Prozess funktioniert und wie man Probleme bei der Prozessausführung behandeln kann. Ihre Einbeziehung in das Verbesserungsmanagement bildet die Grundlage für praktikable Prozessbeschreibungen. Gleichzeitig wird damit ein Konsens über die Ausführung der Prozesse erzielt und die Akzeptanz der Prozessbeschreibungen gesteigert. Unterbleibt diese Konsensbildung, werden die Prozessmodelle nicht genutzt und die hier getätigten Investitionen zahlen sich nicht aus.

Der einzelne Mitarbeiter verfügt über umfangreiche persönliche Erfahrungen zur Prozessausführung, die in der Regel spezifisch auf konkrete Probleme bezogen sind. Diese Erfahrungen können anderen Mitarbeitern eine wertvolle Hilfestellung bieten. Die Relevanz der Erfahrungen ist dabei stark abhängig vom Kontext. So lassen sich etwa Erfahrungen aus einem großen Projekt nicht ohne weiteres auf kleine Projekte übertragen. Hier ist also Unterstützung nötig, um aus der Fülle der verfügbaren Erfahrungen die jeweils relevanten identifizieren zu können.

Die Idee von indiGo: durch Diskussionen zu Lessons Learned

Die grundlegende Idee des Projektes indiGo ist es, Mitarbeiter über eine web-gestützte Plattform mittels Diskussionen in die Verbesserung einer Prozessbeschreibung einzubinden. Aus diesen Diskussionen werden dann Erfahrungen in Form von Lessons Learned (kurzen Erfahrungsberichten) extrahiert und in einem erfahrungsbasierten Informationssystem abgelegt. Mit Hilfe geeigneter Suchverfahren lassen sich aus diesem System schließlich die im jeweiligen Kontext passenden Lessons Learned präsentieren und bei der Prozessausführung nutzen.

Für die Erstellung der Prozessbeschreibungen können die zuständigen Mitarbeiter Werkzeuge zur Prozessmodellierung und -publikation verwenden. Zusätzlich vereinfachen Text-Mining-Werkzeuge die Analyse und Zusammenfassung von Diskussionen und die Aufbereitung abgeschlossener Diskussionen zu Lessons Learned.

Diese webbasierte Plattform wird ergänzt durch eine Methodik zum E-Partizipativen Prozesslernen. Das Prozess-Team wird dabei durch ein detailliertes Referenzprozessmodell angeleitet, das die Aufgaben und die Koordination der einzelnen Rollen (z. B. Moderator, Prozessverantwortlicher) klärt.

Der Lebenszyklus einer Prozessbeschreibung

Grundlage des E-Partizipativen Prozesslernens ist ein dreiphasiger Prozessbeschreibungs-Lebenszyklus aus Innovation, Evolution und Revolution:

- In der Innovationsphase gilt es, eine neu definierte oder überarbeitete Pro-

Kurz gefasst:

- E-Partizipatives Prozesslernen ermöglicht die umfassende und nachhaltige Einbindung der Mitarbeiter in das Verbesserungsmanagement von Geschäftsprozessen mittels webgestützter Diskussionen.
- Die in den Diskussionen ausgetauschten Erfahrungen lassen sich zu Lessons Learned verdichten, die bedarfsorientiert in einem Informationssystem abgelegt werden und so allen Beteiligten zur Verfügung stehen.
- Das Ergebnis: Die Prozessmodellierung erfolgt effektiver und die Akzeptanz der gemeinsam erarbeiteten Prozessbeschreibungen ist höher.

zessbeschreibung vor der verbindlichen Ausführung anhand theoretischer Überlegungen auf mögliche Schwachstellen zu untersuchen. Das Ergebnis sind überwiegend Vorschläge zur Verbesserung des Prozesses.

- Während der folgenden Evolutionsphase wird die Prozessbeschreibung praktisch eingesetzt. Die Mitarbeiter diskutieren Erfahrungen mit der Ausführung des Prozesses, insbesondere mit auftretenden Problemen, und nutzen die Erfahrungen ihrer Kollegen.
- Häufen sich diese Probleme oder haben sich die Rahmenbedingungen in der Organisation geändert, ist es an der Zeit, den Prozess einer grundlegenden Revision – der Revolutionsphase – zu unterziehen. Das Ergebnis dieser Phase sind Verbesserungsvorschläge, die bei der Neugestaltung des Prozesses zu berücksichtigen sind.

Diskussionen strukturiert planen und durchführen

Das E-Partizipative Prozesslernen steht und fällt mit einem offenen Klima, in dem Verbesserungsvorschläge eingebracht und Probleme diskutiert werden können. Förderlich hierfür ist es, bereits im Vorfeld Zusagen zur Unterstützung

von Seiten des Managements einzuholen und die Arbeitnehmervertretung einzubeziehen.

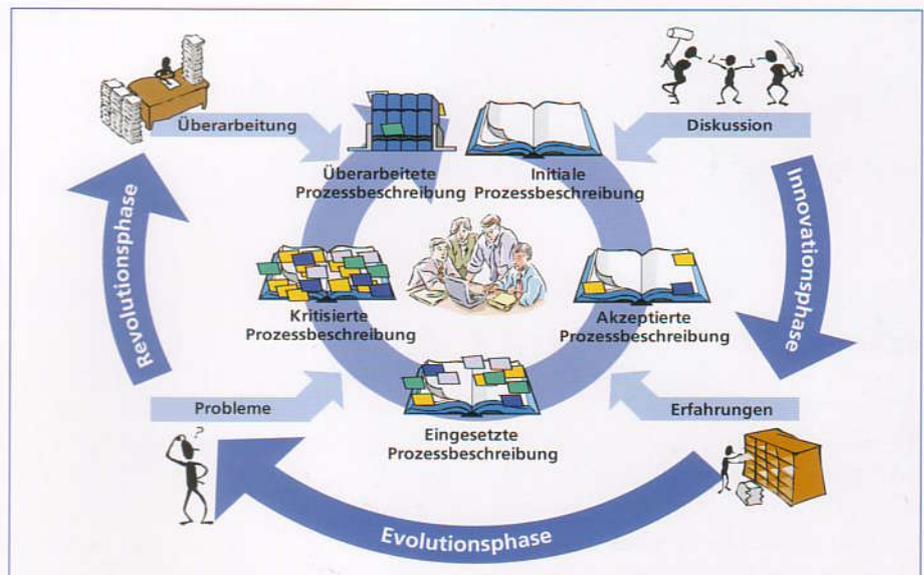
Bei der Durchführung der webgestützten Diskussionen ist zu beachten, dass ihre konkrete Ausgestaltung in den einzelnen Phasen des Prozesslebenszyklus unterschiedlich ist: Während in der Innovations- und Revolutionsphase explizit zur Diskussion aufgefordert wird (Push-Strategie), erfolgt die Diskussion in der Evolutionsphase bedarfsorientiert (Pull-Strategie). Auch ist in der Innovations- und Revolutionsphase die Anzahl der Diskussionsteilnehmer höher und es werden mehr Themen parallel behandelt.

Daher ist eine strukturierte Planung der Diskussionen speziell in der Innovations- und Revolutionsphase von entscheidender Bedeutung. Es sind u. a. folgende Fragen zu klären:

- Welche Themen (z. B. offene Fragen aus der Prozessmodellierung) sollen diskutiert werden?
- Auf welche Gruppen in der Organisation hat der diskutierte Prozess Auswirkungen? Für wen ist eine Teilnahme an der Diskussion von Interesse?
- Wann und in welchem Umfang sind die Teilnehmer verfügbar?
- Sollen die Teilnehmer nur konsultiert werden oder auch selbst Entscheidungen über den Prozess treffen können?
- Ist es sinnvoll, Teile der Diskussion über Meetings abzuhandeln?
- In welchen Phasen verläuft die Diskussion (z. B. Findungs- und Entscheidungsphase) und wie gestaltet sich der zeitliche Rahmen?

Die Beantwortung dieser Fragen erlaubt es, gegebenenfalls wenig Erfolg versprechende Diskussionen zu erkennen und gar nicht erst stattfinden zu lassen. Weiterhin werden hier wichtige Eckpunkte für Start und Ablauf der Diskussion festgelegt.

Zu Beginn der Diskussion gilt es, die Teilnehmer zu motivieren und sie über den Ablauf der Diskussion zu informieren. Ein Zeitplan für die Umsetzung der Ergebnisse mit konkreten Verbindlichkeiten wird aufgestellt und kommuniziert.



Das E-Partizipative Prozesslernen bezieht die Mitarbeiter in allen Phasen des Lebenszyklus einer Prozessbeschreibung ein.

ziert. Zusätzlich führt eine so genannte Netiquette Richtlinien für das Diskussionsverhalten auf. Dies sichert die Qualität der Beiträge und sorgt damit nicht nur für einen reibungsloseren Ablauf, sondern ist auch Voraussetzung für eine spätere Aufbereitung der Beiträge zu Lessons Learned.

Danach ist die Themenfokussierung der Diskussion aufrecht zu erhalten. Hier helfen Zusammenfassungen des Diskussionsverlaufs. Sie dienen als Feedback über den Stand der Zielerreichung und erlauben es zudem neuen Teilnehmern, schnell in die Diskussion einzusteigen.

Am Schluss der Diskussion steht die Aufbereitung der Ergebnisse. Hier wer-

den die gemeinsam erarbeiteten Prozessverbesserungen zusammengefasst und einzelne ausgewählte Beiträge in Lessons Learned überführt.

Lessons Learned unterstützen die Prozessausführung

In der Evolutionsphase finden Diskussionen problembezogen und damit sporadisch statt. Neu auftretende Probleme müssen erkannt und unter Einhaltung praktikabler Antwortzeiten gelöst werden. Hier tritt die Diskussion via Intranet in Konkurrenz zu anderen Formen der Problemlösung (z. B. direkte Expertenbefragung). Die Ergebnisse dieser Problemlösungen sollten ebenfalls erfasst werden, um die Aktualität

Interessiert

am ePartizipativem
Prozesslernen?



Fraunhofer Institut
Experimentelles
Software Engineering

Ihr Ansprechpartner am IESE:

Dipl.-Inform. Petra Steffens
Tel.: +49-(0)6301 707 166
Fax.: +49-(0)6301 707 200
E-Mail: Petra.Steffens@iese.fraunhofer.de
WWW: <http://www.iese.fraunhofer.de>

Fraunhofer Institut für Experimentelles Software-Engineering

Leitung: Prof. Dr. Dieter Rombach
Sauerwiesen 6
D-67661 Kaiserslautern

Fallstudie zum Projekt indiGo

Im Rahmen einer Fallstudie wurde am Fraunhofer IESE die Einführung von zwei geschäftsrelevanten Prozessen mit der im Projekt indiGo entwickelten Plattform und Methodik begleitet: die Akquise industrieller Projekte und die Konferenzplanung.

Die Bewertung dieser Prozesse durch die beteiligten Institutsmitglieder wurde anhand von zwei Umfragen gemessen. Die erste Umfrage fand während der Diskussion, die zweite Umfrage nach den auf den Diskussionsergebnissen basierenden Änderungen statt. Die Umfrageergebnisse belegen die positiven Effekte des E-Partizipativen Lernens:

- Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Diskussion und ihren Ergebnissen war hoch.
- Relevante Prozessverbesserungen konnten aus der Diskussion extrahiert und implementiert werden.
- Die Akzeptanz und die wahrgenommene Qualität der Prozessbeschreibungen wurden gesteigert.

des Informationssystems sicherzustellen. Lessons Learned bieten hier eine leichtgewichtige Möglichkeit, diese Erfahrungen zu sichern. Für die beteiligten Experten ergibt sich der Vorteil, bei der Beantwortung von Standard-Fragen auf die entsprechenden Erfahrungsberichte verweisen zu können.

Damit die Anwendbarkeit der Lessons Learned abgeschätzt werden kann, ist bei ihrer Aufbereitung der jeweilige Kontext mit zu erfassen. Die Angabe der Autoren ermöglicht zudem direkte Rückfragen. Benötigt ein Mitarbeiter nun Hilfestellung zu einem Prozess, können durch den Abgleich seines aktuellen Kontextes mit den gespeicherten Lessons Learned passgenaue Suchergebnisse extrahiert werden. Findet sich die Lösung seines Problems in dem vom System gelieferten Erfahrungsbericht, so wird dies ebenfalls erfasst, um besonders erfolgreiche Lessons Learned zu kennzeichnen.

Die Vorteile für Prozessverantwortliche

Für die Prozessverantwortlichen selbst ergeben sich aus dem E-Partizipativen Prozesslernen eine Reihe direkter Vorteile. So verkürzt sich die Ist-Analyse bei der neuerlichen Innovation eines Prozesses, da die Probleme schon in der Evolutions- oder der Revolutionsphase erörtert wurden. Umgekehrt fokussiert die Innovationsphase stets

auf den zukünftigen Prozess, so dass etwaige Probleme auf die neue Prozessbeschreibung ausgerichtet gelöst werden können.

Weiterhin beschleunigt sich die Modellierung neuer Prozesse. Offene Fragen können an die nachfolgende Diskussion delegiert werden und bilden deren Startpunkt. Zusätzlich können Varianten des Prozesses in Lessons Learned ausgelagert werden, was eine Überladung des Prozessmodells verhindert.

Und schließlich unterstützt das E-Partizipative Prozesslernen auch das Change

Management, indem in der Diskussion ein Konsens über die Prozesse erzielt wird und die bedarfsorientierte Erfassung von Lessons Learned die Ausführung fördert. Herkömmliche Ansätze zur Durchsetzung des Wandels, wie z. B. Workshop-Kaskaden können so sinnvoll flankiert werden.

Fazit:

Neben dem Einsatz zur direkten Prozessverbesserung bietet sich das E-Partizipative Prozesslernen zur erfahrungsbasierten Unterstützung und Optimierung aller nicht trivialen Tätigkeiten an, die räumlich und/oder zeitlich verteilt durchgeführt werden. Der dabei klar auf der Hand liegende Vorteil ist, dass die kommunizierten Erfahrungen zu einem bestimmten Themenbereich dabei explizit und damit wiederverwendbar gemacht werden können. Somit unterstützt der Ansatz auch die Erhebung und Weiterentwicklung von Erfahrungswissen.

Links:

Homepage des Projekts indiGo:
<http://indigo.fhg.de>

Fallstudie zu indiGo:
www.iese.fhg.de/Projects/indigo

Die Autoren:



Dipl.-Inform. Björn Decker ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Experimentelles Software Engineering (IESE). Hier beschäftigt er sich mit geschäftsprozessorientiertem Wissensmanagement und webgestütztem Veränderungsmanagement.

decker@wissensmanagement.net



Privatdozent Dr. Klaus-Dieter Althoff ist Abteilungsleiter für Systematisches Lernen und Verbessern sowie erfahrungsbasierte Informationssysteme am Fraunhofer Institut für Experimentelles Software Engineering (IESE).

althoff@wissensmanagement.net