

MBA-ToolBox

Der Weg zum erfolgreichen Management

C.-Andreas Dalluege

Der ständig intensiver werdende, internationale Wettbewerb trifft nicht nur Unternehmen, sondern spiegelt sich auch in der Standortdiskussion wider und beeinflusst somit auch die regionalen und lokalen Verwaltungen.

Die betroffenen Organisationen werden gezwungen, ihre Prozesse radikal umzugestalten, um größere Einsparungen in Kosten, Dienstleistungen oder Zeit zu erreichen - insbesondere, da in den letzten 30 Jahren eine deutliche Verschiebung zuungunsten der Verwaltungskosten stattgefunden hat. Für diese Änderung der Arbeitsprozesse eröffnet die Integration von Kommunikation und Information neue Möglichkeiten zur Effizienzgestaltung bei gleichzeitiger Verbesserung der Arbeitsqualität.

Um die weite Verbreitung dieser neuen Technologien zu sichern, ist es hilfreich, ein europaweites Supportnetz, bestehend aus Universitäten und industriellen Ausbildungszentren, aufzubauen, das es erlaubt, das hierzu benötigte Wissen anwendergerecht aufzubereiten und lokal zur Verfügung zu stellen.

Aus diesem Grund wurde, mit Beteiligung der Europäischen Union das ESPRIT-Forschungsprojekt 21321 „MBA-ToolBox“ gestartet, dessen Aufgabe es ist, Wissen über die zur Verfügung stehenden Management- und Informationstechniken für den Praxisbedarf aufzubereiten. Dies geschieht mit einer Reihe von Workshops und Seminaren zu verschiedenen Themen aus dem Bereich TBP (Technics for Business Processes), mit Vorstellungen von Pilotprojekten und einer Reihe von Veröffentlichungen. Wichtigsten Ergebnis hierbei ist eine CD, die einen für den betrieblichen Alltag gedachten Überblick über die aktuellen Managementtechniken gibt, sowie Trainings- und Evaluierungskopien der hierzu zur Verfügung stehenden Softwaretools bietet.

MBA-ToolBox wird von einer Benutzerinteressengruppe (User Interest Group - UIG) beraten, die aus renommierten Business Schools, industriellen Kompetenzzentren und Forschungseinrichtungen mehrerer europäischer Länder besteht. Es ist die Aufgabe der UIG, das Ausbildungskonzept zu testen und Vermarktungsbemühungen der Projektpartner durch Einbetten des entwickelten Ausbildungskonzepts in ihre Lehrprogramme zu unterstützen. Die UIG wird im Laufe des Projekts permanent vergrößert.

MBA-ToolBox beschäftigt sich umfassend mit allen Bereichen moderner Managementtechniken, und ist somit zu groß, um in einem einzelnen Artikel dargestellt zu werden. Um dennoch einen Einblick in die Arbeitsweise zu geben, sollen im nachfolgenden zwei Schlagwörter, die momentan in aller Munde sind als Beispiel dienen - Internet und Groupware bzw. Teamarbeit.

Jeder Gruppenarbeit liegt ein gemeinsames Informationsbedürfnis zugrunde, das sich aus der zu bewältigenden Aufgabe ableitet. Um die Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhöhen, muß deshalb erst einmal eine Analyse der Aufgabenstellung(en) erfolgen (Prozeßanalyse) und ihr eine zweite Analyse der Informationsflüsse (Kommunikationsanalyse) gegenübergestellt werden.

Dies klingt erheblich trivialer, als es tatsächlich der Fall ist.

Zurückgehend auf die Lehren von Adam Smith und Frederic Taylor - die zu den Gründern der heutigen Wirtschaftswissenschaft zählen - hat sich die Auffassung durchgesetzt, daß durch eine arbeitsteilige Aufgabenorganisation beachtliche Produktivitätssteigerungen erzielt werden können.

Bisher ging man dementsprechend davon aus, daß der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung durch die Prinzipien der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung sowie durch fallweise und generelle Regelungen optimiert werden kann.

Als Begründung hierfür wird im allgemeinen angeführt, daß mit Hilfe der Arbeitsteilung - speziell im Büro- und Verwaltungsbereich - die Komplexität von Organisationen besser in den Griff zu bekommen ist, und eine zentrale Steuerung und Kontrolle möglich wird.

Dabei dürfen jedoch negative Konsequenzen einer Arbeitsteilung nicht übersehen werden. So tritt die Prozeßoptimierung hinter Suboptima wie Bereichs-, Abteilungs- oder Arbeitsplatzoptimierung zurück. Aus dieser Entwicklung ergeben sich wiederum Flexibilitätsprobleme, sowie Produktivitäts- und Zeitverluste, da die Koordination arbeitsteiliger Funktionen in der Regel relativ aufwendig ist.

Außerdem ist es oft vorteilhafter, wenn Aufgaben von einem Mitarbeiter durchgängig erledigt werden. Dies ermöglicht unter anderem eine individuelle Kundenbetreuung und flexible Einzelfallregelungen.

Neue I&K-Systeme ermöglichen es, Informationen schnell aus einer Vielzahl von Quellen (Datenbanken, T-Online, Internet, Data Warehouse, electronic mail, etc.) zu beziehen. Außerdem ist es möglich, mit PCs in einem Arbeitsgang Texte, Daten, Formulare und Grafiken zu bearbeiten und zu verschicken. Dadurch werden bisherige Formen der Arbeitsteilung im Büro teilweise hinfällig. Eine Aufgabenintegration kann durchgeführt werden.

Man rückt wieder mehr von der Aufbauorganisation ab und betrachtet die Unternehmung stärker unter dem Blickwinkel der Ablauforganisation. Zentrale, betriebsübergreifende Prozesse können so in zusammenhängender Weise gesehen und gefördert werden. Die Aufgabengliederung verschiebt sich von der tätigkeitsorientierten Zusammenfassung von Teilaufgaben hin zu einer Objekt- und problemorientierten Aufgabenbewältigung.

Prozeß- und Wertschöpfungsketten über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg lassen sich im Sinne der betrieblichen Aufgabenlogik realisieren.

Sind diese Ketten erst einmal vom Arbeitsablauf her erfaßt und ihr jeweiliger Informationsfluß analysiert, kann in einem zweiten Schritt die operative Unterstützung der Zusammenarbeit erfolgen. Dabei ist es wichtig, nicht den Fehler zu begehen, die Arbeitsflüsse in ihrem „ist“-Stadium festzuschreiben, sondern den Status-quo vielmehr als Startpunkt einer flexibel gestalteten Unterstützung zu sehen.

Im Falle der Teamarbeit bedeutet dies, daß die hausinternen Arbeitsabläufe soweit wie möglich durch die Technik assestiert - NICHT „automatisiert“ ! - werden müssen, dabei aber den Spielraum für zukünftige Änderungen - z.B. standortübergreifende Zusammenarbeit per Internet - zulassen.

Mittels MBA-ToolBox läßt sich nun erarbeiten, welche Managementtechniken und Softwaretools für die Realisierung eines solchen Projektes nötig wären. In Frage kommende Ansätze sind zum Beispiel die Prozeßanalyse im allgemeinen und die Kommunikationsflußanalyse im speziellen. Die Techniken werden kurz erklärt und mit schematischen Beispielen verbunden. Der Suchende kann dann einen Beispielprozeß mit dem Tool ComFlow durchspielen. Dabei wird die hierarchische Struktur einer Organisation mit den darin ablaufenden Arbeits- und Kom-

munikationsprozessen verglichen, um in einem ersten Schritt Diskrepanzen zwischen Entscheidungs- und Informationsflüssen aufzudecken.

Dabei kann die grafische Analyse sowohl aus der Sicht der gesamten Unternehmung, als auch aus der ei

Danach kann mittels ComFlow ein Projektplan nach Inhalt und Ablauf definiert werden, der etwaige Engpässe beseitigt. ComFlow ermöglicht unter anderem die Definition von Partnern in einem gegebenen Arbeitsablauf, der dann als Startpunkt an ein Groupwaretool übergeben wird. Im Falle der für MBA-ToolBox vorgesehenen Trainingsversionen ist dies Vineyard, ein Produktivitätswerkzeug, zugeschnitten auf die Informationsverwaltung von Arbeitsgruppen.

Zwei kurze Fallbeispiele aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung sollen dies verdeutlichen:

Beispiel 1: FIMET

FIMET, die Federation of Finnish Metal, Reengineering and Electrochemical Industries, benötigte ein Programm um zum einen die nationalen Technologieförderprogramme zu verwalten und zum anderen, die Steuerung der großen und komplexen Projekte zu übernehmen, die FIMET für die Europäische Union koordiniert. Das Hauptproblem lag dabei darin, hunderte von Unterprogrammen und Projekten mit den betreffenden Firmen, Kontaktpersonen, Veröffentlichungen Korrespondenzen und anderen Informationen sinnvoll und übersichtlich zu verknüpfen.

Weiterhin sollte die gewohnte Arbeitumgebung mit ihren bereits eingeführten Standardanwendungen wie Microsoft Excel, WordPerfect und Lotus Freelance erhalten bleiben.

Vineyard gab hierbei die Möglichkeit, die bisherigen Windowsapplikationen weiterzuführen, aber sie direkt aus Vineyard heraus aufzurufen, um so, eine Einbindung und Kontrolle über die Erstellung und Erfassung von Daten und Dokumenten zu erhalten und die Zusammenhänge jederzeit grafisch in sogenannten Mindmaps darzustellen.

Informationen über Projekte werden dabei in Ordner hierarchisch nach Technologieförderprogrammen und Projektarten unterteilt. Diese Aufteilung wird dann in Unterprogrammen und ähnlichen Aufteilungen weitergeführt. Die objektbezogene Struktur von Vineyard erlaubt es aber, ein einzelnes Objekt auch außerhalb dieser festen Strukturen direkt anzusprechen, indem man z.B. nach einem bestimmten Autor oder einer Technik sucht. Dabei hat der gerade zugreifende Bearbeiter genau die Zugriffsrechte, die ihm auch bei einem „normalen“, hierarchischem Zugriff eingeräumt werden, dann das Programm prüft beim Aufruf eines jeden Bildschirms, inwieweit die Vertraulichkeit einzelner Informationen mit dem Status des Benutzers zu vereinbaren sind.

Beispiel 2: MOTIVA

MOTIVA, das „Information Center for Energy Efficiency“, suchte ein Werkzeug um all ihre Zielgruppen zu verwalten und in Mailingaktionen gezielt ansprechen zu können. Hier kam besonders die Fähigkeit Vineyards zum tragen, auch Kategorien und Verknüpfungen hierarchisch ordnen zu können und so die Zielgruppen sowohl sehr flexibel, als auch in fast beliebiger Detailtiefe aufschlüsseln zu können.

Durch die Fähigkeit von Vineyard, in den Mindmaps sofort den Gesamtzusammenhang der einzelnen Informationen und Dokumente darstellen zu können geht dabei niemals der Überblick verloren.

Diese Übersichtlichkeit erlaubt es auch, im Team schnell und effizient zusammenzuarbeiten, da jederzeit der Projekt- und Informationsstand des Kollegen Fall- und Aufgabenbezogen nachgebildet werden kann - sofern wiederum hierzu die notwendige Zugriffsberechtigung besteht. Dabei ist die Zusammenarbeit nicht durch räumliche Grenzen beschränkt, sondern kann auch über mehrere Standorte und Rechnernetze hinweg erfolgen.

Nachdem dies bereits für die direkte Netz-zu-Netz-Kommunikation gelöst ist, hat sich Vineyard für die Zukunft ganz der Unterstützung des Internet's verschrieben.

Die Netzprotokolle unterstützen bereits heute die Kommunikation via Internet, aber diese Möglichkeiten sollen so erweitert werden, daß Vineyard direkt mit Browsern wie Netscape Navigator und Microsoft Internet Explorer zusammenarbeitet.

Da Internetverbindungen als zu langsam und unzuverlässig für kritische Anwendungen gelten, werden sich die Vineyard Server über das Netz mit den jeweils betroffenen Datenbereichen spiegeln. Dabei wird ein Hauptserver die Informationsstruktur im Netz überwachen und nur die Informationen zum Austausch freigeben, die a) sich seit der letzten Abfrage geändert haben, b) tatsächlich nötig sind) und c) für die auch eine Zugriffsberechtigung besteht. Hierdurch wird der Datenverkehr im Netz minimiert, benötigte Daten werden lediglich feldweise aufgefrischt und die Antwortzeiten beschleunigt.

Diese geplante Arbeitsweise wird es erlauben, große kontinenteüberspannende Datenbanken aufzubauen, ohne unnötige Datenduplikationen mitziehen zu müssen.

In MBA-Toolbox werden nicht nur diese Informationen zur Managementmethode und zum Tool miteinander verknüpft, sondern es läßt sich abschließend auch eine Trainingsversion der besprochenen Tools aufrufen, die mit den konkreten Daten einer der geschilderten Fallstudien arbeitet und die Durchführung eigener Planungsschritte erlaubt. Ein erster Prototyp der MBA-ToolBox CD wird auf der SYSTEMS in Halle 9, Stand B07 vorgestellt werden und ab Jahreswechsel für Testanwender zur Verfügung stehen. Die u.a. auf der CD vorgestellten Management-Tools sind allerdings schon lange kommerziell verfügbar und die jeweiligen Hersteller bzw. Distributoren können auf der CD erfragt werden.