

incowia GmbH: Software-Dienstleister standardisiert Projektabläufe

Firmenprofil

Ein Jahr nach Gründung wuchs das Unternehmen mit Projektgeschäften für große Kunden und modernste Technologie. Es folgten der Kauf durch GFT und die Umbenennung in GFT Systems GmbH. Ein weiterer großer Aufschwung fand bis 2001 statt. Über 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren tätig in den Geschäftsfeldern Aufbau eines Kompetenzzentrums für Wissensmanagement, Realisierung kundenspezifischer Internet- und Intranet-Projekte sowie Spezialisierung auf Micro-soft-Technologien.

Der allgemeine Umsatzrückgang ab September 2001, von dem auch die GFT betroffen war, führte zu einer strategischen Neuausrichtung und zur Abspaltung von der GFT im Jahr 2004. Weitere Folgen waren die Beschränkung der Mitarbeiterzahl auf derzeit 30, die Umbenennung in „incowia GmbH“ und eine Konzentration auf die Kernkompetenzen:

- ▶ **Wissensmanagement**
Innovation Management: Innovationen und Wissen managen
- ▶ **Enterprise search**
Konzeption und Realisierung effektiver und effizienter unternehmensübergreifender Suchstrategien
- ▶ **Enterprise Architecture**
vorhandene IT-Strukturen mit Unternehmenszielen kompatibel machen
- ▶ **IT-Solutions**
IT-Projekte managen und durchführen

Ein Beispiel Guter Praxis – incowia hat seine Projektabläufe standardisiert, Wissen erfolgreich verteilt und die Projekteffizienz methodisch gesteigert.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

incowia errichtete eine „Softwarefabrik“: Die erfahrensten Mitarbeiter teilte man in sechs Gruppen – Projektleitung, Projektsupport, Konzeption, Realisierung, Qualitätssicherung und Infrastruktur. Die Teams erarbeiteten Standards für die



incowia GmbH



- ▶ **Firmensitz** Ilmenau (Thüringen)
- ▶ **Branche** IT-Dienstleistungen
- ▶ **Produkt** IT-Beratung und Implementieren von Lösungen
- ▶ **Gegründet** 1990, als Meta Tools
- ▶ **Mitarbeiter (2006)** 30
- ▶ **Ansprechpartner** Dr. Ingo Schrewe:
ingo.schrewe@incowia.com
- ▶ **Internet** www.incowia.de

Abwicklung von Projekten. Sowohl die einzelnen Projektphasen als auch die Arbeitsschritte wurden visualisiert. So entstand eine Übersicht der verschiedenen Dienstleistungen und der Abhängigkeiten zwischen ihnen.

Eine Reihe weiterer Maßnahmen förderte den Umgang mit Wissen. Dazu gehörte der Anstoß von Zielvereinbarungen ebenso wie die Anwendung der **CMMI®-Methode**, eines „Knowledge Ocean“ und ein firmeninternes „Wiki“ zum Austausch von Wissen und Projekterfahrungen.

Auch veranstaltet incowia eine Reihe von Feiern und Meetings, deren Ziel unter anderem ist, das Vertrauen zu stärken – Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und Vertrauen zur Unternehmensführung.



Ausgangssituation und Ziele: Von der Massenproduktion zum spezialisierten Problemlöser

Projektwissen fehlte oder war nicht da, wo es gebraucht wurde. Man stellte fünf Grundprobleme fest:

- ▶ **1. incowia wuchs** in 2 Jahren von 30 auf 60 Mitarbeiter. Wissensweitergabe wurde dadurch zur Herausforderung.
- ▶ **2. Projekte waren nicht effizient genug.** Denn viele Arbeitsschritte wurden häufig „neu erfunden“. Das Projektmanagement kämpfte damit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht flexibel zwischen Projekten austauschen zu können.
- ▶ **3. Jedes Projekt lief anders ab.** Die Projekte der GFT Systems wurden unterschiedlich durchgeführt – vor allem deshalb, weil jeder Projektleiter anders vorging. Auch die Projektdokumentationen trugen nicht zu einer Vereinheitlichung der Prozesse bei, da das Einlesen zu zeitaufwendig war.
- ▶ **4. Expertenwissen wurde nicht fürs Unternehmen festgehalten.** Jedes Ausscheiden von Fachkräften ging mit Wissensverlust einher.
- ▶ **5. Aufwand war nur ungenau abzuschätzen.** Festpreisprojekte bedeuteten oft viel mehr Arbeit als beim Erstellen des Angebots vermutet. Die Folge waren spürbare Verluste in einigen Projekten.
- ▶ **6. Projektarten änderten sich.** Kunden forderten mehr und mehr Festpreisprojekte. Aufwandsprojekte gingen sehr stark zurück. Noch fehlte jedoch Erfahrung, um Projekte in der Angebotsphase immer korrekt zu bewerten.

Was konkret im Unternehmen geschieht

Der IT-Dienstleister incowia GmbH hat seine Projektabläufe von Grund auf neu organisiert und sich ein standardisiertes Vorgehen zunutze gemacht. Weitere Maßnahmen ergänzen diesen Kern zu einem sehr effektiven Wissensmanagement.

Die Softwarefabrik

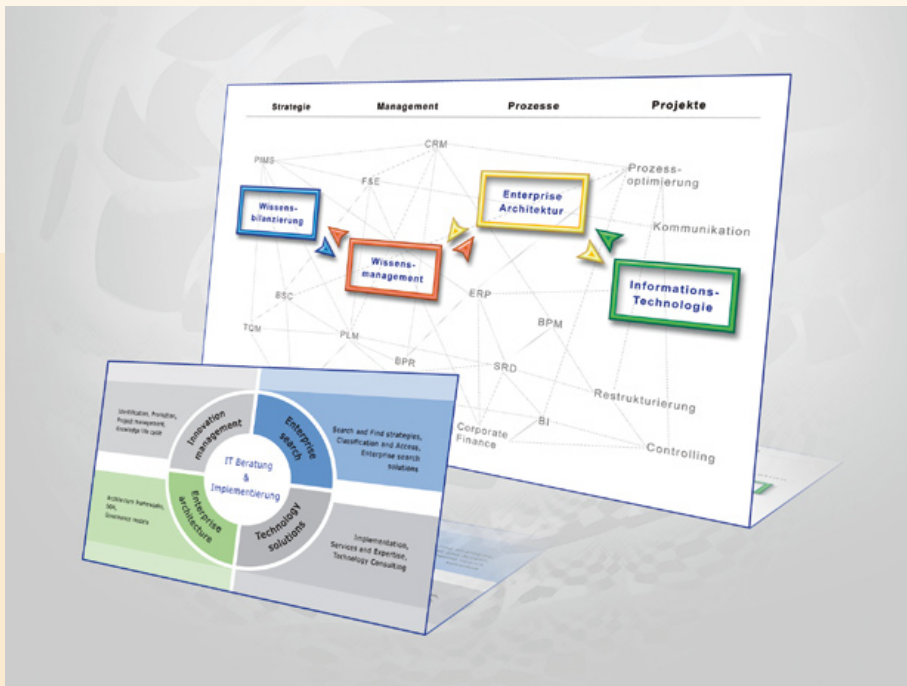
Die Suche nach Abhilfe für die mangelnde Projekteffizienz stand bei incowia ab 2000/2001 auf dem Programm. In Workshops wurde zunächst das Problem spezifiziert.

Um Projekte effizient durchzuführen, brauchte man eine „Transportstraße“, mit standardisierten Einstiegspunkten im Ablauf jedes Projektes. Dies ergab sich aus der Erkenntnis, dass Ablauf und Vorgehen bei allen Projekten grob betrachtet immer gleich waren – man sah Phasen, die sich von Projekt zu Projekt wiederholten und im Wesentlichen nach demselben Schema abliefen.

Gleiche Probleme, gleiche Lösungen

Aber die Ausführung der einzelnen Phasen war jedes Mal unterschiedlich, weil stets andere Mitarbeiter ihre individuelle Note in die Projekte einbrachten. Dies bewirkte immer wieder veränderte Abläufe und damit auch längere Bearbeitungszeiten. Denn die oder der Projektmitarbeitende musste sich jedes Mal neu in das aktuelle Verfahren einarbeiten.

Daraus folgte die Idee der Arbeitsteilung nach Projektphasen: Am Anfang jeder klassischen Projektdurchführung steht die Konzeption. Warum soll sich um diese Projektkonzeption nicht grundsätzlich dieselbe Mitarbeiterin oder derselbe Mitarbeiter kümmern? Oder, noch besser, ein festes Team? Denn dieses – das liegt in der Natur der Sache – wird sich der Aufgabe immer wieder nach dem gleichen Muster nähern und sie anschließend auch immer wieder gleich und systematisch lösen.



Spezialisierte Teams

Diesen Ansatz verfolgte man konsequent weiter. Könnte man nicht für jede der Phasen ein Team definieren, das sich nur noch um eine Teilphase einer Projektdurchführung kümmert? Als Ergebnis müssten die Phasen nicht nur immer gleich aussehen – sondern auch wesentlich schneller, effektiver und damit effizienter ablaufen können.

Die Fabrik

Die Idee der „Softwarefabrik“ ist aus dem produzierenden Gewerbe geliehen: Man stellt sich ein Unternehmen vor, dessen Produkt sich aus mehreren einzelnen Teilen zusammensetzt. Es wird in einer Fabrikhalle produziert, an einem Fließband mit vielen einzelnen Stationen. An jeder Station wird dem Produkt ein bestimmter Teil hinzugefügt, bis es fertig ist. Dieses Verfahren hat einen entscheidenden Vorteil: Die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen sich mit dem eigenen Arbeitsschritt sehr gut aus. Sie produzieren daher schneller, und darüber hinaus garantiert ihr Wissen auch eine hohe Qualität des Endprodukts.

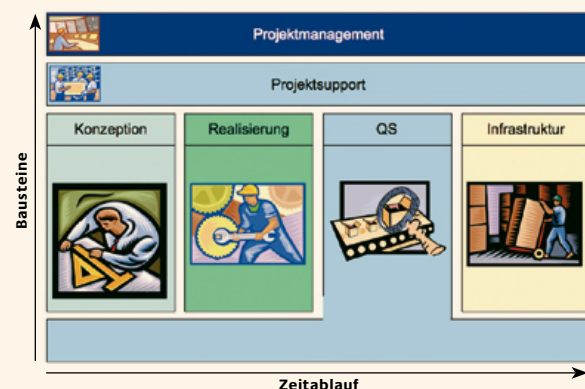
Nun galt es, nach dieser Idee eine „Softwarefabrik“ aufzubauen, die einzelnen „Stationen“ zu besetzen und das Fließband anzuwerfen.

Schritt 1:

Wissensträger identifizieren – diejenigen Personen, die sich bei bestimmten Problemen oder Projektthemen als treibende Kraft hervorgetan hatten. Ein weiteres Auswahlkriterium war die Fähigkeit, andere zu leiten.

Schritt 2:

Ablauf-„Bausteine“ identifizieren, die in jedem Projekt gleich sind. Diese Bausteine waren Projektmanagement, Projektsupport, Konzeption, Realisierung, Qualitätssicherung und Infrastruktur. Drei dieser Bausteine (Projektmanagement und -support sowie Qualitätssicherung) werden über den gesamten Ablauf des Projektes bearbeitet; die übrigen bilden aufeinander folgende Schritte.



Die „Bausteine“ und ihre Zuordnung in der „Softwarefabrik“

Schritt 3:

Ausgewählte Personen gezielt weiterbilden, jedoch keine Spezialisierung betreiben. Teams für die einzelnen Bausteine bilden.



„Ihr seid die Leute, die etwas bewegen können.“

Dr. Ingo Schrewe zu seinen Fachkräften

Beim Aufbau der Teams waren mehrere Fragen zu klären:

- ▶ Wie wird das Team zusammengesetzt? Wie sieht vor allem der Zeitrahmen bis zur Einsatzfähigkeit aus?
- ▶ Wie lässt sich der Erfolg oder Misserfolg einzelner Maßnahmen oder der Teamleistung insgesamt messen?
- ▶ Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt?
- ▶ Wie geht man mit kleinen Projekten um, für die sich der (komplette) Aufwand nicht lohnt?

Das Neue an der Methode: Bisher konnte jeder seine Projekte nur mit seiner eigenen, je unterschiedlichen Vorgehensweise durchführen. Nun musste man ein projektübergreifendes Arbeiten mit standardisiertem Vorgehen sicherstellen. Jedes Team sollte nur noch einen Baustein bearbeiten.

Schritt 4:

Zielvereinbarungen anstoßen, um zugleich ein allseitiges Interesse am Erfolg zu gewährleisten.

Schritt 5:

Den **Gruppenbeitrag klären**: Wie und mit welchen internen Dienstleistungen kann eine Gruppe das Gesamtprojekt und die anderen Teams unterstützen? Grundlage war eine grafische Übersicht der Gruppenleistungen und der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Gruppen.

Schritt 6:

„**Spielregeln**“ **auflisten**: Was ist bei jedem Projekt zu beachten, was darf nicht vergessen werden und in welcher Reihenfolge soll es stattfinden? Diese Spiel- oder Benimmregeln wurden aus einzelnen Checklisten von Mitarbeitern zusammengeführt.



„Die Türen bei uns sind immer offen.“

Dr. Ingo Schrewe

Schritt 7:

Pragmatisch modifizieren – einzelne Punkte des Modells mussten an die Realität angepasst werden. Dies steigerte die Effizienz.

Schritt 8:

Einführung der Idee „Softwarefabrik“ in der Praxis. Jedes Team bearbeitet nur noch seinen Baustein, gibt jedoch den anderen Teams Hilfestellung – nicht nur nach den definierten Dienstleistungen, sondern auch übergreifend.

Mittel gegen Wachstums-Schmerzen

incowia war sehr schnell gewachsen, weshalb sich nicht alle Mitarbeiter untereinander gut genug kannten. Schnelle Vertrauensbildung war nicht einfach – aber sie war essentielle Voraussetzung für eine gute Kommunikation und effektives Wissensmanagement.

incowia baute dafür zum einen auf „Multiplikatoren“, also auf Angestellte, die schon länger im Unternehmen waren. Sie sollten mit ihrem Wissen aktiv auf die Neuen zugehen.

Auch wurden eine Reihe von Betriebsfesten und Teammeetings eingeführt: ein Sommer- und ein Weihnachtsfest versammelt alle Mitarbeitenden und deren Familien; kleinere Gruppenevents dienen zusätzlich der Teambildung. Mit diesen Maßnahmen unterstützt incowia die Vertrauenskultur – eine wichtige Voraussetzung für offenen Wissensaustausch.

Wissen verbreiten

Der Weiterleitung von Wissen dienen bei incowia der Newsletter, direkter Kontakt und Dokumentationen. Dokumente wurden für jeden einsehbar abgelegt. Insbesondere richtete man einen „Knowledge Ocean“ und eine „Wiki“-Datenbank ein.

Der **Knowledge Ocean** ist eine Datenbank, die alles aufnimmt, was für das Unternehmen interessant ist: offizielle Vorlagen, Projektzusammenfassungen, Newsletter, Daten der Ansprechpartner

bei den Kunden – bis hin zu Wetterberichten und Mensaspiseplänen. Die Inhalte sind ansprechend und locker aufbereitet. Alles ist von jedem Arbeitsplatz aus via Intranet leicht abrufbar. Die meisten Inhalte kann jeder Mitarbeiter selbst auf einfache Weise pflegen.

Die **Wiki-Datenbank** enthält alle Daten aus vergangenen und laufenden Projekten. Auch sie ist für jeden Firmenangehörigen über das Intranet leicht erreichbar. Mehr noch, sie hat eine eigene Kultur entwickelt und ähnelt einem Forum, in dem sich die Mitarbeiter über Probleme sehr aktiv austauschen. Wichtig dabei: Zeit für eine Diskussion im Wiki verrechnet man im Projekt und bekommt sie somit bezahlt – die aktive Teilnahme am Forum macht bis zu 10% des Gehaltes aus. Geeignete Zielvereinbarungen vergrößern den Anreiz zur Teilnahme an der Diskussion zusätzlich. Das Ergebnis ist eine ausgesprochen rege Nutzung der Datenbank.

Aufwände besser planen

Durch das Zusammenspiel der standardisierten Projektmethode von incowia und dreier Software-Tools sind Projekte heute erheblich besser plan- und steuerbar. Die geleisteten Stunden werden laufend mit dem kalkulierten Gesamtaufwand verglichen. Dadurch lassen sich jegliche Änderungen bei den Anforderungen oder bei der Umsetzung frühzeitig erkennen, und man kann gegenlenken. Engpässe sind früher zu identifizieren und leichter zu umgehen.

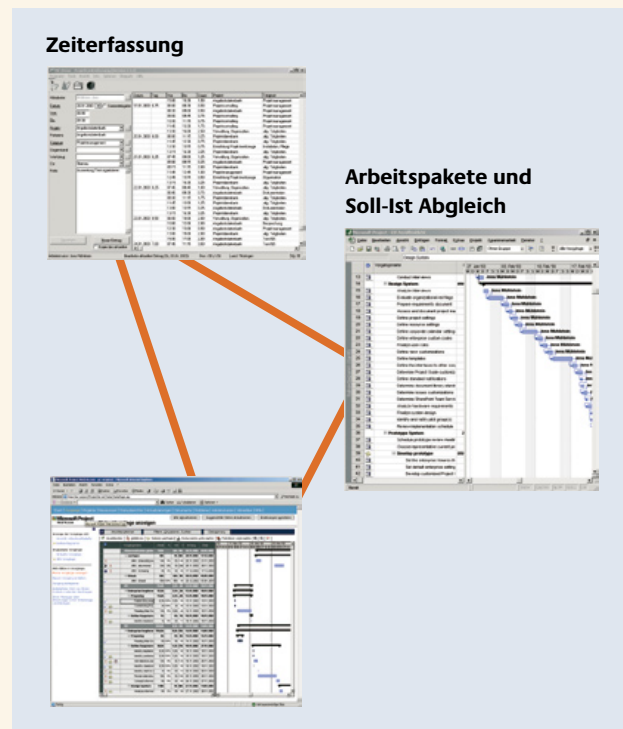
Im Einzelnen funktioniert dies so:

Softwaretool Nr. 1 dient der permanenten, stets aktuellen Arbeitszeiterfassung. Hierzu trägt Jede/r im Projektteam am Ende des Arbeitstages die für jeden Arbeitsschritt eingesetzte Arbeitszeit in ein Formular ein. Die Software errechnet daraus die Ist-Aufwände für die Gesamtkalkulation.

Tool Nr. 2 hilft die Arbeitspakete zu erstellen und die Ist-Aufwände mit den geplanten Sollaufwänden sowie den vom Mitarbeiter über das dritte Tool gemeldeten Restaufwänden abzugleichen.

Tool Nr. 3 dient als Kommunikationsmittel: der Projektleiter gibt die geplanten Arbeitspakete an die Mitarbeiter weiter; diese melden die noch zu erwartenden Restaufwände an den Projektleiter.

Der Vorteil: Für die jeweilige Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter entsteht kein Zusatzaufwand durch eventuelle Aufwandsänderungen und Neukalkulation der Zeiten. Der Prozess ist weitestgehend automatisiert und liefert die nötigen Informationen von selbst. Darüber hinaus hat die Projektleitung immer eine aktuelle Übersicht über die schon geleistete und die noch zu leistende Arbeit. Damit steht ihr eine effiziente Unterstützung für Planung und Durchführung des weiteren Projektes zur Verfügung – die relevanten Informationen sind jederzeit abrufbar.



Welchen Nutzen bringen die Wissensmanagementaktivitäten?

Die Wachstumsprobleme konnten beseitigt und Projektrisiken minimiert werden: Projekte werden heute sicherer geplant und effizienter durchgeführt; allem voran konnten die Kosten gesenkt werden. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Teams

hat sich spürbar verbessert. Darüber hinaus ist das Bausteinsystem für die Kunden verständlich und nachvollziehbar. Dies trug auch zu mehr Kundenzufriedenheit bei.

Welche Schwierigkeiten hat es gegeben?

Das erste Problem war, sich auf einen Ansatz zu einigen: Für welches Modell entscheiden wir uns? Welche Wissensmanagementlösung sollen wir umsetzen?

Das zweite Problem war die Aufteilung in die einzelnen Gruppen: Wer kommt mit wem gut aus, welche Kompetenzen gehören in welche Gruppe? Druck von außen vermied man, da die Meinung vorherrschte, diese Dinge sollten sich von alleine finden und jeder Zwang wäre der Umsetzung hinderlich. Dadurch kam es zu leichten Verzögerungen.

Ein drittes Problem ergab sich aus dem unterschiedlichen Tempo, mit dem die einzelnen Gruppen die Umsetzung vorantrieben. Die Gründe dafür lagen einerseits in der Motivation und im Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, andererseits in den unterschiedlich schwierigen Aufgabenstellungen. Daneben wirkte sich natürlich auch aus, dass die Gruppen unterschiedlich groß und unterschiedlich stark in Kundenprojekte eingebunden waren.

Daher war viel Überzeugungsarbeit zu leisten: Die Mitarbeiter mussten erkennen, dass das Projekt nicht nur Mehrarbeit verursacht, sondern dem Unternehmen nachhaltig hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben. Besonders durch die verstärkte Qualitätssicherung fühlten sich manche Mitarbeiter kontrolliert und einem neuen Rechtfertigungszwang unterworfen. Nach dem Anpassungsprozess jedoch konnte jeder sehen, dass die Ergebnisse besser wurden. Daraufhin ließ der Widerstand nach.

**„Die Ergebnisse sind besser
und die Leute fühlen sich besser.“**

Dr. Ingo Schrewe



Auch beim Knowledge Ocean galt es Schwierigkeiten zu überwinden. Ein Problem lag und liegt in der Datendopplung – es gilt künftig die Synchronität der Daten mit anderen Systemen zu gewährleisten. Außerdem mussten anfängliche Unzulänglichkeiten bei der Suche nach Daten in der neu geschaffenen Plattform überwunden werden, bis eine effiziente Suchabfrage gewährleistet war.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, featuring a stylized eagle. To its right is the logo for WissensMedia, which includes a stylized eye and the text 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the eagle logo, it says 'gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie'. The central part of the cover is a photograph of a smiling woman in a black blazer over a pink patterned top, sitting at a desk in an office. The bottom part of the cover is a solid orange-brown color with white text. A vertical bar with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

**Pragmatisch, einfach, gut –
erfolgreicher Umgang mit Wissen**

25 Beispiele Guter Praxis aus
kleinen und mittleren Unternehmen

www.wissenmanagen.net

Herausgeber
VOLLMAR Wissen + Kommunikation,
Reutlingen
www.wissen-kommunizieren.de

Gefördert durch das
Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
im Rahmen des Projektes
„KMU-Roadshow Wissensmanagement“

Stand
Januar 2007