

CONET Solutions GmbH: IT-Dienstleister setzt erfolgreich Standards

In der CONET Solutions GmbH sind die traditionellen CONET-Kernleistungsbereiche auf den Gebieten Consulting, Software-Entwicklung sowie Informationstechnologie und Telekommunikation (ITK) zusammengefasst. Industrieunternehmen und öffentliche Auftraggeber nutzen das Know-how des mittelständischen IT-System- und Beratungshauses. Derzeit arbeiten mehr als 200 Mitarbeiter an den Standorten Hennef, Augsburg und Berlin für das Hennefer Unternehmen, das mit der neubrandenburgischen CONET Informationssysteme GmbH über eine Tochtergesellschaft verfügt.

Wo hoch spezialisiertes Wissen eine zentrale Rolle spielt, muss es aktuell und verfügbar gehalten werden. Die CONET Solutions GmbH hat diese Herausforderung – was bei einem IT-Spezialisten nahe liegt – auf der Basis einer Softwarelösung gemeistert.

Dennoch ist dieser Weg auch für andere nachvollziehbar, die nicht in der Software-Branche behemtet sind. Denn der Ansatz von CONET ist prozessnah, sehr gut strukturiert und vorbildlich geeignet, um Wissen unternehmensweit zu verteilen.

Kurzprofil der Wissensmanagement-Aktivitäten

Allem voran waren es zwei Dinge, die bei CONET auf der Wunschliste standen: zum einen die Zertifizierung nach ISO 9000; zum anderen fehlerfreie, effiziente Arbeitsprozesse.

Das Projekt ging im Jahr 2000 an den Start. Ein Mitarbeiter entwickelte ein System zur Dokumentation von Arbeitsabläufen im Rahmen der Zertifizierung für ISO 9000. Angelegt war es von vornherein als Software. Dieses System ist leicht auf verschiedene Unternehmensbereiche übertragbar und lässt sich problemlos um neue Dokumentationsgegenstände erweitern.

Die Maßnahmen im Einzelnen:

- ▶ 1. Ausführliche Dokumentationen erarbeiten
- ▶ 2. Standards festlegen
- ▶ 3. Phasenmodelle definieren
- ▶ 4. Alle Projekte durch IT unterstützen
- ▶ 5. Mentoren-Modell einführen



CONET Solutions GmbH



▶ Firmensitz	Hennef / Sieg (NRW)
▶ Branche	IT-Beratung und Software-Entwicklung
▶ Produkt	Consulting, Software-Entwicklung sowie Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnologie
▶ Gegründet	1987
▶ Mitarbeiter (2006)	> 200
▶ Ansprechpartner	Rainer Mrasek: rmrasek@conet.de
▶ Internet	www.conet.de

- ▶ 6. Neue Mitarbeiter(innen) gezielt schulen
- ▶ 7. Die Unternehmensverfassung verbreiten und fördern

Ausgangssituation und Ziele: IT-Dienstleister setzt erfolgreich Standards

Früher hatte sich bei CONET negativ bemerkbar gemacht, dass standardisierte Vorgehensweisen innerhalb der Arbeitsprozesse fehlten. Daraus resultierten zwei Probleme. Erstens wurden Prozesse nicht optimiert, sondern das „Rad“ unter spürbarem Aufwand ständig „neu erfunden“. Zweitens waren Mängel in den Abläufen kaum vermeidbar. So kam es beispielsweise beim Erstellen der Angebote – ein besonders sensibler Geschäftsprozess – vor, dass man veraltete AGB verwendete.

CONET wollte diese Probleme energisch angehen und setzte sich eine ganze Reihe konkreter Ziele:

- ▶ 1. Zertifizierung nach ISO 9000 erreichen
- ▶ 2. Redundanzen in den Arbeitsprozessen beseitigen
- ▶ 3. Standardisierte Vorgehensweisen definieren
- ▶ 4. Zentrale Anlaufstelle für projektbezogene Themen schaffen
- ▶ 5. Mentoren-Modell einführen
- ▶ 6. Einarbeitung neuer Kräfte standardisieren und beschleunigen
- ▶ 7. Einheitliche Unternehmenskultur erarbeiten und verankern



„Der Erfolg des Unternehmens hängt von den Projekten ab.“

Rainer Mrasek,
QM-Beauftragter, CONET Solutions GmbH

Was konkret im Unternehmen geschieht

Um seine definierten Ziele zu erreichen, startete das Software-Unternehmen CONET Solutions GmbH eine Reihe miteinander verzahnter Wissensprojekte.

ISO 9000 – und wie man dorthin gelangt

Bei der Zertifizierung nach ISO 9000 liegt ein Schwerpunkt auf der Prozessorientierung. CONET organisierte den Weg dorthin in Form von Workshops. Beim Projektstart im Jahr 2000 wurde als erstes jede Abteilung zu ihrer Arbeitsweise befragt. Über die so gewonnenen Vorgehens-Schemata legte man anschließend ein Phasenmodell.

Im nächsten Schritt folgte eine genaue und vergleichende Analyse: Wie laufen die einzelnen Phasen bei den verschiedenen Projekten ab? Sind Übereinstimmungen zu verzeichnen, oder beschreitet de facto jedes Projekt neue, andere Wege? Wenn ja, wo liegen die Unterschiede?

Dann kam ein Content-Management-System zum Einsatz. Mit seiner Hilfe hielt man fest, was jede Abteilung in jeder Phase macht. Zwei Mitarbeiter betreuten dieses System. Sie unterlegten das Ergebnis mit Prozessen – denn man wollte eine an Prozesse gekoppelte Darstellung gewinnen. Im Jahr 2001 folgte das Audit für die Zertifizierung.

**Effiziente Arbeitsprozesse:
„Am Anfang war das Wort“**

Die Entscheidung für das Projekt und die Auswahl der Maßnahmen war eine Top-Down-Entscheidung der Geschäftsführung. Von Beginn an jedoch waren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitgehend in die Gestaltung des Projekts einbezogen.

Auch für dieses Projekt galt die Devise „Am Anfang war das Wort“. Konkret ausgesprochen wurde es alle zwei Monate auf der CONET-Versammlung. Dort tauschte man Neuigkeiten aus den Abteilungen aus, hielt sich gegenseitig auf dem Laufenden: An welchen Projekten arbeiten die anderen? Was für Probleme traten auf, und wie wurden sie gelöst? Diese Treffen finden bis heute regelmäßig statt.

„Wissen will weitergetragen sein.“

Holger Gimbel,
Projektleiter, Projektentwicklung, QS
bei der CONET Solutions GmbH



Zusätzlich gibt es Einzelmeetings – „Geschäftsfeldsitzungen“ – für jeweils eine Abteilung und die Geschäftsführung. In diesen Besprechungen geht es ebenfalls um die Projekte, darüber hinaus aber auch um Finanzen und weitere allgemeine Themen.

Vorgehensweisen standardisieren

Zunächst erstellte man ein Phasenmodell anhand der Leitfrage: Wie werden Projekte durchgeführt? Hierbei teilte man Projekte ein in verschiedene Projekttypen mit jeweils eigenen, individuellen Ausprägungen. Hinzu kam die Einordnung in eine von vier Größenkategorien. Denn proportional zur Größe eines Projektes wachsen auch Anzahl und Komplexität der Regeln und Vorschriften.

Projektsoftware „pM@NAGER“ – die Schaltzentrale

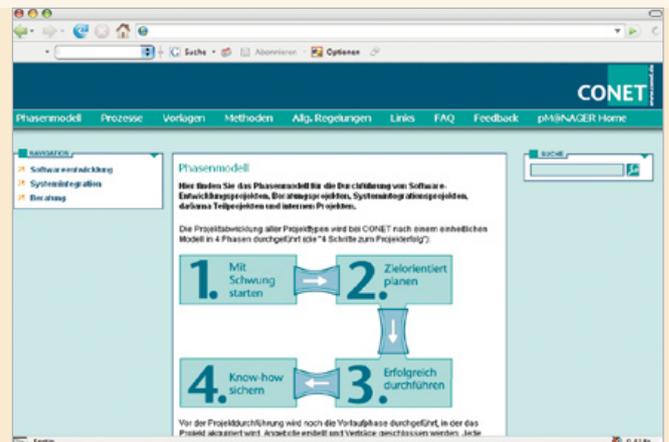
Um die Durchführung von Projekten systematisch zu unterstützen, entwickelte CONET das Software-Tool pM@NAGER. Das „P“ steht darin für Projekt, Projektleitung und ähnliche Begriffe.

Der pM@NAGER basiert auf einem Vier-Phasen-Modell und unterscheidet bei jedem Projekt zwischen Start, Planungsphase, Durchführung und Nachbereitung – jeweils mit den Unterpunkten Methoden, Gefahren, Erfolgsfaktoren. Kernstück sind immer die Checklisten. Gewonnen aus der Erfahrung der zurückliegenden Projekte, verzeichnen sie alles, was beim Umsetzen zu beachten ist.

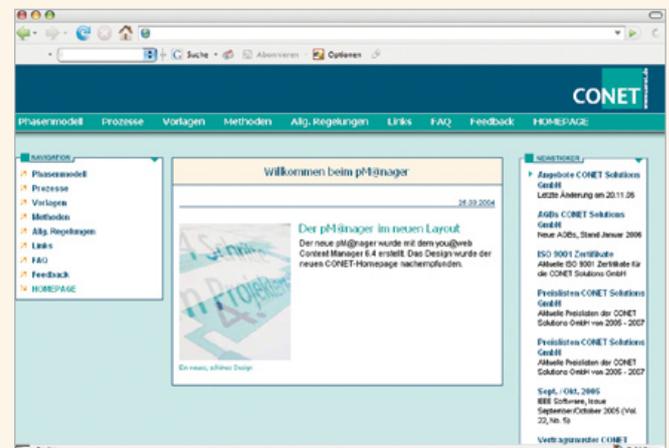


„Wissen braucht eine vernünftige Oberfläche.“

Rainer Mrasek,
QM-Beauftragter, CONET Solutions GmbH



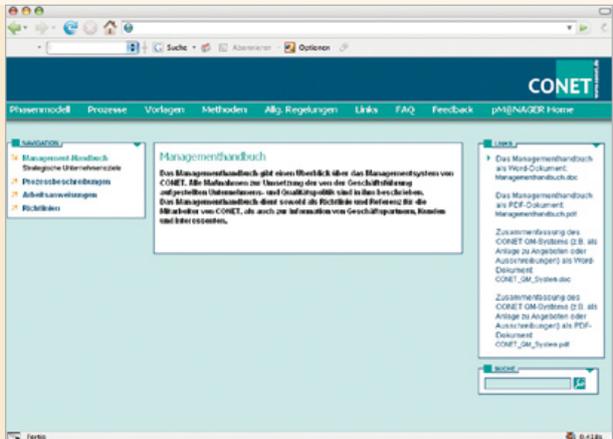
Die Projektzentrale: pM@NAGER mit der Oberfläche einer Homepage, inklusive News-Ticker, Volltextsuche und Phasenmodell.



Individueller Zuschnitt garantiert effizientes Arbeiten: Die Software richtet sich nach dem Projekt – nicht umgekehrt.

Methodisch ist erwähnenswert: Nicht die Projekte wurden einem Modell untergeordnet, sondern das Tool orientiert sich an den Anforderungen. Denn diese fallen je nach Projekt recht unterschiedlich aus.

Der pM@NAGER hält daher unterschiedliche Modelle bereit und lässt sich an jedes Projekt individuell anpassen. Zusätzlich bietet das Tool Hinweise und Hintergrundinformationen sowie gute und schlechte Beispiele aus der Vergangenheit. Über mehrere Einstiegspunkte gelangt man zu dem gesuchten Thema, beispielsweise den Angebotsvorlagen. Was finde ich wo? Eine Checkliste hilft beim Erstellen des Angebots.

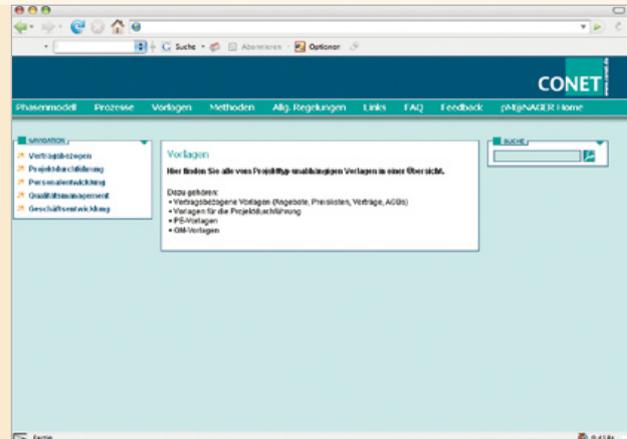


Der pM@NAGER ist ein bequemes Arbeitsinstrument und liefert den Schlüssel zum gesammelten Projektwissen des Unternehmens.

Der pM@NAGER ist durchgängig prozessorientiert angelegt. Ergänzend steht ein Formular für Feedback zur Verfügung. Diese Anregung wird zusätzlich durch das Mentoren-Modell unterstützt, das CONET eingeführt hat.

Durch Feedback wird die Projektmanagement-Software kontinuierlich verfeinert.

Die Akzeptanz der pM@NAGER-Software unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist exzellent. Diejenigen, die täglich mit dem Tool arbeiten, sind von der Lösung besonders überzeugt. Viele von ihnen brauchen tagesaktuelle Informationen für ihre Arbeit und finden sich damit bestens versorgt. Im pM@NAGER stehen immer die neuesten Versionen von AGB oder Preislisten bereit. Nur diese aktuellsten Fassungen sollen auch zum Einsatz kommen. Entscheidend ist dies für das korrekte Arbeiten mit den Vorlagen, denn sie werden häufig, bisweilen täglich aktualisiert.



Der pM@NAGER garantiert den tagesaktuellen Stand der Vorlagen.

Mentoren-Modell: die Prozess-Verbesserer

Jedem Bereich sind ein bis zwei Mentoren zugeordnet. Zum Einsatz kommen für diese Aufgabe die erfahrensten und angesehensten Projektleiter aus dem jeweiligen Bereich. Diese Mentoren treffen sich zwei- bis dreimal im Jahr zu einem Feedbackgespräch. Sie tauschen sich aus und besprechen, was optimiert werden kann.

Neu im Team? Aller Anfang ist geregelt

Neue Mitarbeiter(innen) rasch und zuverlässig einarbeiten – wie gelingt das? Bei CONET beginnen alle Neuankömmlinge mit einer zweitägigen Schulung. Inhalt des ersten Tages ist eine Übersicht über das Unternehmen: Was macht eigentlich CONET? Damit verbunden ist eine Unterweisung zu den Arbeitsabläufen und ihrem jeweiligen Stellenwert.

Tag zwei der Schulung besteht in einem Training mit dem pM@NAGER. Hierbei erfährt die oder der „Neue“ das Wichtigste über das Tool und darüber, wie man es benutzen soll: wie Projekte durchgeführt werden, welche Kategorien es für Projekte gibt, wie man Angebote schreibt, wo die Preislisten zu finden sind, wo die aktuellen AGB und Vorlagen zu finden sind – und vieles mehr.

Unternehmenskultur: Trümpfe für alle

Die Unternehmensverfassung der CONET Solutions GmbH beschreibt die wichtigsten Punkte der Unternehmenskultur. Das ist das eine. Das andere ist eine clevere Brücke, die CONET zwischen „Philosophie“ und der täglichen Arbeit geschlagen hat. Den Kern der Unternehmenskultur hat man in Form eines gedruckten Kartenspiels an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Ein nützliches Instrument – denn aus dem Spiel kann man bei Bedarf die passende Karte ziehen und beispielsweise um mehr Offenheit in der Diskussion bitten.



Jürgen Zender, Wilfried Pütz, Rüdiger Zeyen, Geschäftsleitung

Welchen Nutzen bringen die Wissensmanagement-Aktivitäten?

Nach dem Nutzen gefragt, zählt man bei CONET viele Pluspunkte auf. Die verbesserte Ablage erspart langwieriges Suchen und hilft Fehler vermeiden. Auch bei den Abläufen zeigen sich deutliche Verbesserungen. Die Suche liefert schnellere und bessere Ergebnisse. Das standardisierte Verfahren zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dem früheren Vorgehen deutlich überlegen. Prozesse sind wiederholbar und lassen sich dadurch leichter vergleichen.



„Jetzt finde ich alles.“

Nicole Goebel,
Projektassistentin bei der CONET Solutions GmbH

Welche Schwierigkeiten hat es gegeben?

Ein paar Hemmnisse gab es, doch sie sind rasch aufgeklärt. Beim Standardisieren der Vorgehensweisen und beim Entwickeln der Projektsoftware konnte man nicht gleich durchstarten. Denn alle Beteiligten waren durch das Tagesgeschäft voll ausgelastet. Zudem gab es anfangs Erklärungsbedarf – immer wieder wurde die Frage laut: Wie kann ein System, das doch den althergebrachten Arbeitsfluss zunächst bremst, auf lange Sicht von Vorteil sein?

Bei der Projektsoftware sprudelte das Feedback zunächst nicht in erhofftem Umfang. Das änderte sich jedoch nach und nach, nicht zuletzt dank der Mithilfe

der Mentoren. Nach wie vor sind Bequemlichkeit und Zeitdruck die größten „Gegenspieler“ einer perfekten Nutzung des Systems.

„Die Sache wächst ja auch, wenn man damit arbeitet.“

Holger Gimbel,
Projektleiter, Projektentwicklung, QS
bei der CONET Solutions GmbH



Die Wirkung der Schulungen beim Einarbeiten neuer Kräfte hatte man zunächst leicht überschätzt. Schulungen sind gut, aber kein Wundermittel – vielmehr stellte sich die Kombination der Methoden als bessere Lösung heraus. Denn zu viele Informationen strömen auf Neuestellte ein. Daher verkürzen Schulungen zwar die anschließende Einarbeitungsphase, können sie aber nicht völlig ersetzen.

Empfehlungen an andere Unternehmen

Wichtig bei der Einführung eines unterstützenden Instrumentes ist die Nähe zu den bisherigen Abläufen und Prozessen. Dabei sollte zuerst erfasst werden, wie momentan gearbeitet wird: Welche Prozesse, welche Arbeitsschritte laufen wann und wie ab? Auf dieser Basis kann man beginnen zu optimieren. Ein von oben aufgesetztes Modell hingegen, dem sich die bisherigen Abläufe unterordnen müssen, ist von vorneherein zum Scheitern verurteilt – es wird keine ausreichende Akzeptanz bekommen.

Quelle:



The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. At the top right is the logo for WissensMedia, 'Fit für den Wissenswettbewerb'. Below the logos, there 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 half of the cover is a solid orange color with white text. A vertical line with colored segments (yellow, red, green, blue) is on the left side of the text area.

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WissensMedia
Fit für den
Wissenswettbewerb

gefördert durch das Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie

**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