

Change Management bei der Einführung von Wikis bei Robert Bosch

Von Alexander Warta, Bosch Diesel Systems

Kurz gefasst

Die Wiki-Einführung bei Bosch wird im Folgenden aus der Perspektive des Change Managements betrachtet.

Unternehmen

Bosch ist ein weltweit führender Anbieter von Kraftfahrzeugtechnik, Industrietechnik sowie Gebrauchsgütern und Gebäudetechnik. Im Jahr 2006 erreichte der Umsatz der Bosch-Gruppe weltweit 43,7 Mrd. Euro. Von den insgesamt knapp über 261.000 Mitarbeitern sind knapp 62% im forschungsintensivsten Unternehmensbereich Kraftfahrzeugtechnik – 10,1% des Umsatzes entfallen auf Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen – beschäftigt. In diesem Unternehmensbereich stellt Diesel Systems den größten Geschäftsbereich und entwickelt, appliziert und fertigt in einem internationalen Verbund Dieselsysteme, die dazu beitragen, Fahrzeuge sauberer, sparsamer und gleichzeitig sportlicher zu machen.

Der Veränderungsprozess

In Anlehnung an (Kotter 1996) gliederte sich der klassische Veränderungsprozess bei der Wiki-Einführung bei Bosch Diesel Systems in folgende Phasen, die sich insgesamt über ein knappes Jahr hin erstreckten:

Phase 1: Sensibilisierung für dringenden Veränderungsbedarf

- Zunehmend kürzerer Lebenszyklus von Produkten in Verbindung mit steigender Produkt-Komplexität und schwindenden Ressourcen macht eine Neubewertung der Wissens-Zusammenarbeit nötig.

Phase 2: Vision und Strategie entwickeln

- Schaffung einer neuen dynamischen, partizipativen und internationalen Basis für das kodifizierte Erprobungswissen
- Vorbefüllung des künftigen Systems planen
- Sichtung der verschiedenen Wiki Engines
- Auswahl und Installation dreier möglicher Engines: TWiki, MediaWiki und Confluence

Phase 3: Vision und Strategie kommunizieren

- Regelmäßige Information im Jour Fixe der Abteilung
- Explorative „Konfrontation“ interessierter Benutzer mit den verschiedenen Engines
- Testphase mit 10 Power Usern, welche die offizielle Aufgabe zum Testen erhielten
- Ausarbeitung Wiki-Lastenheft/-Pflichtenheft in Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich

Phase 4: Kurzfristig sichtbare Erfolge planen

- Wiki-Vorbefüllung mit relevanten Informationen über Studenten durchführen
- Auswertung dieser Phase mit Fragebögen (Orientierung schwierig, kein Formeleditor, kulturelle/organisatorische Vorbehalte,...)

- Installation neuer Releases in der Testumgebung

Phase 5: Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter

- Schulungsphase (ca. 60 Teilnehmer in 8 Gruppen à 3 Stunden) mit drei Bestandteilen
 - „Big picture“: Was wollen wir damit, welche Arbeitsprozesse sollen abgelöst werden, was ist zukünftig zu erwarten (Portal-Integration)
 - Einweisung in die Bedienung (Schulungsunterlagen, -aufgaben)
 - Punktbefragung zur „initialen“ Erwartungshaltung (Wiki-Erfahrung, Wiki-Arbeit, Transparenz, Qualität, Organisation)
- Einbindung der Benutzer über Bug Tracking Listen im Wiki, die dem IT-Bereich zur Verfügung gestellt wurden (Hauptprobleme: mangelnde Stabilität/Performance im Testsystem)

Phase 6: Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren

- Migration ins Produktivsystem
- Neue Wiki Use Cases anstoßen
- Fragebögen für unterschiedliche Benutzergruppen
- Bewerbung bei unternehmensinternem Award

Phase 7: Neue Verhaltensweisen kultivieren

- Monitoring: Erhebung von Wiki-Kennzahlen

Lessons learned

Folgende Lessons Learned wurden während der Wiki-Einführung gemacht:

- Die Vorbefüllung mit relevanten Inhalten durch Werkstudenten war unabdingbar, um Interesse für die Wiki-Arbeit zu wecken und diese vorab zu demonstrieren.
- Trotz des „Focus on Simplicity“ eines Wiki-Systems waren die Schulungen unbedingt nötig.
- Orientierung und Navigation sind gerade dann wichtig, wenn viele Autoren beteiligt sind. Templates bieten hier eine gute Entlastung.
- Die Umstellung gewohnter Arbeitsweisen vollzieht sich nicht „wiki“, sondern benötigt Zeit.
- Die Hürde, einen Wiki-Artikel zu verfassen, war in einem geschützten Wiki Space, der nur innerhalb einer Abteilung oder eines Projekts sichtbar war, meist niedriger, als wenn der Artikel sofort im ganzen Unternehmen einsehbar gewesen wäre.