

FORSCHUNGSPROJEKT RE_KI_LIENZ

Wer bekommt den Schwarzen Peter in der Supply-Chain untergeschoben?

Der Mensch ohne Technik? Nur schwer vorstellbar. Fühlen wir uns doch allein ohne Smartphone schon oft handlungs- und entscheidungsunfähig. Aber wie sieht es eigentlich andersherum aus: Technik ohne Mensch? Genau hier setzt der inhaltliche Beitrag des IMU Instituts im Forschungsprojekt „Re_KI_lienz“ an.

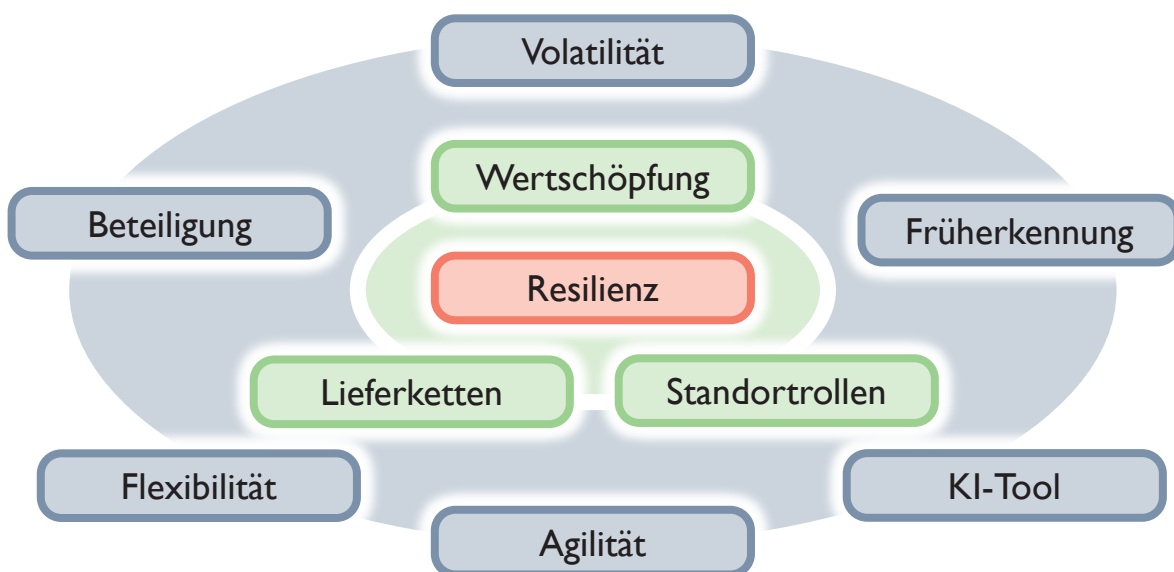
Re_KI_lienz – Resilienz durch agile Wertschöpfungsnetzwerke und KI-basierte Optimierung

Ziel des mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) finanzierten Verbundprojekts ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Methodensets zur Analyse, Planung, Bewertung und Umsetzung von resilienten und wandlungsfähigen Wertschöpfungsnetzwerken. Zudem soll dieses Methodenset in den drei konkreten Anwendungsszenarien Lieferketten, Standortrollen und Make-or-Buy-Entscheidungen durch international agierende, mittelständische Industrieunternehmen erprobt werden.

Klingt herausfordernd? Ist es auch, gerade für die Beschäftigten, die sich später womöglich in veränderten Prozessen und Strukturen wiederfinden. Und insbesondere dann, wenn zusätzlich, wie im Forschungsprojekt vorgesehen, KI-Tools zum Einsatz kommen sollen. Denn was uns bereits im Alltag wie eine Black Box vorkommt, vermittelt im beruflichen Kontext oft genug erst recht den Eindruck von Willkür und Bedrohung. Umso wichtiger erscheint es uns vom IMU Institut als erfolgsentscheidend, die Menschen bei derartigen technologischen Umbrüchen mitzunehmen und die Diskussion über Vor- und Nachteile systemgestützter Entscheidungsprozesse zu versachlichen und objektiv zu führen.

Worum geht es hier eigentlich?

Im Fokus des Forschungsprojekts steht die Frage, wie komplexe Wertschöpfungsketten, meist über zahlreiche Lieferanten und Regionen verteilt, weniger anfällig gegen planmäßige und unplanmäßige Störungen gestaltet werden können. Diesem Zweck können Frühwarn- und Indikatorensysteme, Redundanzstrategien sowie die Flexibilisierung von Organisationsstrukturen dienen. Dass solche Maßnahmen heutzutage IT- und insbesondere KI-gestützt gestaltet werden, erscheint nicht nur unausweichlich, sondern auch logisch. Umso wichtiger, dass die Interaktion mit und in der Belegschaft hier nicht zu kurz kommt. Das IMU Institut hat in diesem Zusammenhang 3



Konzeptansätze entwickelt, die innerhalb des Forschungsprojekts einen beschäftigtenorientierten Gegenpol zur ansonsten eher analytischen und stark IT-lastigen Projektarbeit bilden:

1. Das „Schwarze-Peter-Syndrom“: Wie arbeiten Abteilungen in kritischen Beschaffungs-Situationen miteinander bzw. gegeneinander?
2. Das „Belastungs-EKG“: Welche Strategien können implementiert werden, um Beschäftigte in Zeiten zunehmender Unsicherheiten mit Blick auf die Lieferketten zu schützen?
3. Der „Frag die Fach:männin-Ansatz“: Welches spezifische Know-how der Beschäftigten kann für die Gestaltung und Optimierung von Beschaffungsprozessen genutzt werden?

Im konkreten Anwendungsfall eines der am Forschungsprojekt beteiligten Industriepartners hat sich der Konzeptansatz „Das Schwarze-Peter-Syndrom“ als besonders relevant erwiesen. Insbesondere in Zeiten der Corona-Pandemie war es immer wieder zu kritischen Beschaffungssituationen gekommen, in denen durch exogene Faktoren eine termingerechte Materialverfügbarkeit nicht mehr gewährleistet werden konnte. Nicht überraschend wurde trotzdem zunächst unternehmensintern nach den vermeintlichen Ursachen der Terminverzögerung gefahndet. Und so trat ein grundlegendes Problem innerhalb der Beschaffungskette zu Tage: Die an der Supply-Chain beteiligten Abteilungen arbeiteten nur bedingt konstruktiv miteinander zusammen, jedoch trat dieses Problem erst in Zeiten von Lieferengpässen und Mangelsituationen wirklich zu Tage.

Zunächst hilft ein Blick in den Spiegel

Im namensgebenden Spiel gibt es am Ende einen Gewinner und einen Verlierer: Wer alle Karten an andere Spieler weitergeben kann gewinnt, wer auf der Karte mit dem Schwarzen Peter sitzenbleibt verliert. Ein solches Re-

sultat ist in Unternehmen allerdings unerwünscht. Vielmehr geht es darum, durch geeignete Organisationsformen und Geschäftsprozesse dafür zu sorgen, dass Kundenwünsche mit Blick auf Preis, Qualität und Liefertreue bestmöglich erfüllt werden.

Um diesem Ziel näherzukommen, setzt der Konzeptansatz zunächst auf eine team- bzw. abteilungsinterne Reflektion im Rahmen eines Workshops: Welche positiven und negativen Punkte gibt es mit Blick auf die Arbeitsinhalte und Aufgaben? Wie ist die Arbeit heute organisiert, und wie ist die Ausstattung mit Arbeitsmitteln und weiteren Ressourcen zu bewerten? Von besonderer Bedeutung ist jedoch die Frage, wie die Zusammenarbeit mit den wichtigsten vor- bzw. nachgelagerten Schnittstellenbereichen gesehen wird. Und genau hier kommt der Schwarze-Peter-Ansatz zum Tragen. Denn aus den Gesprächen vor Ort wurde schnell klar, dass zwar die externen Rahmenbedingungen natürlich nicht verändert werden können, die daraus resultierenden Probleme jedoch durch die Art der internen Abarbeitung über die verschiedenen Abteilungen hinweg für zusätzliche Frustration bei allen Beteiligten führen.

Was durch Kommunikation und Ehrlichkeit alles erreicht werden kann

Im Zuge der Analyse wurde zunächst priorisiert, welche Schnittstellenprobleme als am gravierendsten empfunden werden und mit welchen anderen Unternehmensbereichen sie bestehen. Im Anschluss erfolgte eine systematisierte Befragung dieser ca. 10 Bereiche mittels eines webbasierten Online-Tools, um dem im ersten Schritt ermittelten Selbstbild ein entsprechendes Fremdbild entgegenzusetzen. Neben einigen allgemeinen Einstiegsfragen wurden gezielt die Themen Aufbau- und Ablauforganisation, Kompetenzen und Qualifikation sowie Ressourcen und Ausstattung beleuchtet. Wesentlicher Schwerpunkt der Befragung waren

jedoch Themen rund um die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den jeweiligen Abteilungen. Insbesondere wurden auch Verbesserungsvorschläge, Anregungen und Kritik eingefordert.

In einem weiteren Workshop mit einem der wichtigsten Schnittstellenbereiche wurden dann alle bislang ermittelten Themen besprochen. Beide Bereiche hatten dabei die Gelegenheit, ihre spezifischen Belange zu erläutern und ihre Sicht auf die identifizierten Probleme darzustellen. Durch diesen Austausch konnte die jeweils andere Position besser verstanden und ein gemeinsames Problemlösungsverständnis entwickelt werden. Vor allem aber wurden Ad-hoc-Maßnahmen definiert, um einige wichtige Problemursachen kurzfristig abzustellen. Themen mit einem eher längerfristigen Lösungshorizont wurden entsprechend identifiziert und mit Verantwortlichkeiten versehen.

Die Spielregeln im Umgang miteinander haben sich seitdem grundlegend verändert. Der Austausch zwischen den Abteilungen erfolgt nun in regelmäßigen Abständen auch jenseits des Tagesgeschäfts, so dass die Grundlagen der Zusammenarbeit in Ruhe gestaltet werden können. Natürlich laufen auch heute nicht alle Prozesse reibungslos. Der Schwarze Peter ist allerdings eine Karte, die immer seltener gezogen wird.

/ ZU DEN AUTOR:INNEN

Bettina Seibold
E-Mail: bseibold@imu-institut.de
Tel.: 0174 . 7571137

Laura Bremert
E-Mail: lbremert@imu-institut.de
Tel.: 0151 . 12838801

Michael Gill
E-Mail: mgill@imu-institut.de
Tel.: 0151 . 14132780

IMU Institut GmbH, Stuttgart
www.imu-institut.de