

Reif für die interaktive Organisation?

Die sieben Reifegrade der Managementsystem-Dokumentation

Weg vom statischen Managementsystem – hin zu gemeinschaftlicher Unternehmensorganisation: Interaktive Managementsysteme bieten im Arbeitsalltag aller Mitarbeiter einen echten Mehrwert und genießen besondere Akzeptanz. Das in Aachen entwickelte Reifegradmodell beschreibt die Interaktivität eines Managementsystems in sieben Entwicklungsstufen.

Carsten Behrens

In vielen Unternehmen existiert der reale Arbeitsalltag – und völlig losgelöst davon die Managementsystem-Dokumentation. Durch die große Lücke zwischen Dokumentation und Realität geht ihr unternehmerischer Nutzen oft gegen null, ebenso wie Akzeptanz und Zugriffszahlen. Anders ist das bei Interaktiven Managementsystemen: Mithilfe zeitgemäßer Social Media-Prinzipien ermöglichen sie es allen Mitarbeitern, Beschlüsse in Echtzeit zu dokumentieren und sorgen damit für einen echten Mehrwert im Arbeitsalltag.

Wie interaktiv ist ein Managementsystem?

Reales Business und Managementsystem verschmelzen in einem gemeinsamen Führungs-, Informations- und Kommunikationsportal für das gesamte Team. Interakti-

ve Managementsysteme grenzen sich stark von klassischer Managementsystem-Dokumentation ab. Die drei Prinzipien Interaktiver Managementsysteme sind:

- **Zeitliche Synchronität** zwischen Beschluss und Dokumentation
- **Dezentrale Gestaltung** des Systems durch die Entscheider und Wissensträger selbst
- **Integration** in den Arbeitsalltag aller Mitarbeiter

Diese Prinzipien, kombiniert mit einer nutzerfreundlichen Technologie, machen die Managementsystem-Dokumentation zum Kommunikationskanal für Führungsimpulse, Best Practices und organisatorisches Wissen. Die Möglichkeit, die Prozesse im Unternehmen aktiv mitzugestalten, führt darüber hinaus zu einer besonders hohen

Akzeptanz der Vorgaben.

Wie interaktiv ein Managementsystem ist, lässt sich anhand eines neuen Reifegradmodells beurteilen, das Aachener Experten für Interaktive Managementsysteme entwickelt haben. Es ist angelehnt an gängige Prozessreifegradbewertungen wie Automotive SPICE.

Reifegrad 0: Kein dokumentiertes Managementsystem

Besonders in Kleinunternehmen gibt es häufig keine schriftliche Dokumentation des Managementsystems. Beim heutigen technologischen Stand kann dies für Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern die wirtschaftlichste Lösung sein. Bei größeren Organisationen gibt es jedoch einen starken Bedarf nach einer dokumentierten Formalstruktur.

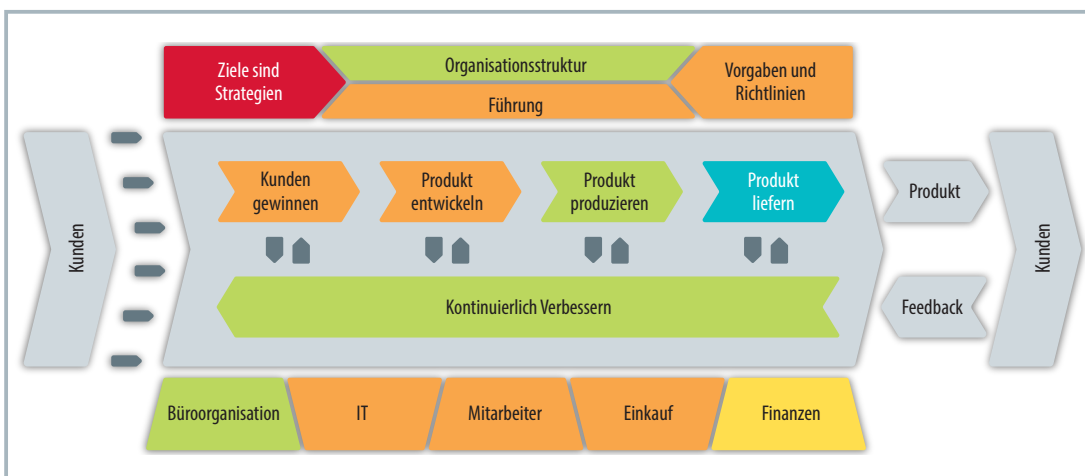


Bild 1. Die Heatmap auf Basis des Aachener QM-Modells gibt einen Überblick über die Reifegrade (grün/gelb/orange/rot) verschiedener Prozesse und Unternehmensbereiche. Quelle: Modell Aachen.

Grafik: © Hanser

Reifegrad 1: Von zentraler Stelle dokumentiert

Bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts war es durchaus üblich, dass ein einzelner Mitarbeiter das gesamte Regelwerk allein dokumentiert. Von einer zentralen Stelle aus wurden Regeln erarbeitet, an die sich die Belegschaft zu halten hatte – ein Mitdenken oder gar eine Einflussnahme auf die Vorgaben war nicht erwünscht. Diese Form der Dokumentation ist heute eigentlich gar nicht mehr denkbar. Trotzdem gibt es Unternehmen, die sie aufrechterhalten. Dann jedoch meist mit dem alleinigen Ziel, einen Nachweis über das Managementsystem erbringen zu können – zum Beispiel im Zuge externer Zertifizierungen nach ISO 9001.

Reifegrad 2: Gemeinsam mit zentraler Stelle dokumentiert

Viele Qualitätsmanagement-Beauftragte (QMB) möchten in der Managementsystem-Dokumentation das reale Geschehen festhalten. Auch hier ist das Ziel meist eine erfolgreiche Zertifizierung, oft aber auch eine verbesserte Prozessqualität. Die Fachabteilungen teilen dieses Interesse typischerweise nicht – für sie ist das dokumentierte Managementsystem mehr ein notwendiges Übel als eine Hilfe im Arbeitsalltag. Entfällt der Druck der Zertifizierung, fallen Managementsysteme in diesem Stadium darum typischerweise zum Reifegrad 0 zurück.

Reifegrad 3: Dezentral mit Unterstützung der zentralen Stelle dokumentiert

In diesem Reifegrad dokumentieren die Fachabteilungen das Managementsystem bereits eigenständig, zum Beispiel über definierte Prozessverantwortliche. Die zentrale Stelle – meist der QMB – unterstützt sie dabei. Zeitlich hinkt die Dokumentation der Realität aber noch immer hinterher. Dennoch erfüllt sie in diesem Reifegrad auch ohne Anspruch auf eine Zertifizierung bereits einen gewissen Zweck, da sie Bestandteil der Führung geworden ist.

Reifegrad 4: Dezentral dokumentiert

In dieser Phase dokumentieren und aktualisieren die Fachabteilungen das Managementsystem vollständig selbstständig. Allerdings sind es fest definierte Personen, die die Dokumentation übernehmen – viele Mitarbeiter bleiben reine Konsumenten. Die zentrale Stelle übernimmt ausschließ-

lich eine moderierende Rolle. In diesem Reifegrad steht es neben der erfolgreichen Zertifizierung im Fokus, Prozesse abzusichern, Anforderungen einzuhalten und Schnittstellen zu klären. Auch hier ist der Zeitversatz zwischen Dokumentation und Realität noch groß.

Reifegrad 5: Dezentral und partizipativ dokumentiert

Der fünfte Reifegrad ist erreicht, sobald viele oder sogar alle Mitarbeiter die Managementsystem-Dokumentation und damit die Formalstruktur mitgestalten. Einziges Manko: Die Dokumentation findet nicht in Echtzeit statt. Das bedeutet, dass es immer noch andere Kommunikationskanäle gibt, die der zentralen Dokumentation vorauslaufen. Meist ist dies mündliche oder spontane schriftliche Kommunikation.

Reifegrad 6: Dezentral, partizipativ und in Echtzeit dokumentiert

Der letzte Reifegrad ist erreicht und mit ihm das Interaktive Managementsystem! In diesem Stadium sind alle Mitarbeiter in die Gestaltung des Systems eingebunden: Sie sind sowohl Sender als auch Empfänger von Informationen. Die Dokumentation ist auch die zentrale Kommunikationsplattform für Vorgaben und Vereinbarungen im Unternehmen – Realität und Dokumentation verschmelzen miteinander.

Dank eines funktionierenden soziotechnischen Regelkreises bildet das Interaktive Managementsystem die aktuelle Beschlusslage sowie bestehende Best Practices in Echtzeit ab – es wird zum wertvollen Informationsportal für alle Mitarbeiter.

Wie wird ein Reifegrad bewertet und entwickelt?

Mit dem beschriebenen Reifegradmodell lässt sich die Ist-Situation der eigenen Managementsystem-Dokumentation einfach bewerten. Dazu ist eine grafische Darstellung hilfreich, zum Beispiel eine Prozesslandkarte in Form einer Heatmap (Bild 1): Diese visualisiert mit verschiedenen Farben, in welchem Reifegrad sich bestimmte Prozesse und Unternehmensbereiche befinden. Außerdem gibt sie einen Überblick darüber, wie sich diese im Vergleich zur vorherigen Einschätzung verändert haben.

Die Bewertung erfolgt weitgehend nach subjektiven Kriterien, doch auch die

Anzahl lesender und schreibender Zugriffe auf das Managementsystem bietet eine gute Bewertungsgrundlage. Sind diese Zahlen bekannt, ist sogar eine teilautomatisierte Bewertung möglich. Ist der Status eines Managementsystems ermittelt, gilt es, mit geeigneten Maßnahmen die nächste Stufe anzusteuern – und schließlich den gewünschten Reifegrad zu erreichen. ■

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Dr. Carsten Behrens ist Experte und Speaker für agile Managementsysteme. Seit 2009 ist er Geschäftsführer der Modell Aachen GmbH, einer Transferegesellschaft der RWTH Aachen und des Fraunhofer IPT. Mit rund 40 Mitarbeitern und über 500 namhaften Kunden ist das Software- und Beratungsunternehmen Anbieter Interaktiver Managementsysteme auf Basis der Wiki-Technologie.

KONTAKT

Dr. Carsten Behrens
T 0241 997531-0
behrens@modell-aachen.de

1

CAD QS

Software für den EMPB

Senken Sie Ihre laufenden Kosten!

Für alle, die es schlanker mögen: 100% Prüfstempel

- CAD QS beinhaltet alle zum EMPB erforderlichen Tools
- Unterstützt DWG/DXF, TIFF, JPG und PDF
- Einmaliger Kaufpreis – keine Miete

SWAP Computer GmbH
Systemhaus für CAD/CAQ und Datenkonvertierung

Tel.: +49 (7 81) 20 55 06 80
info@swap.de
www.swap.de

