



Entfesselte Managementsysteme

Erfolgsfaktoren eines Interaktiven Managementsystems mit hoher Akzeptanz

Erklärungsbedürftige Dokumententypen, hoher Pflegeaufwand zu Lasten weniger Personen, selten aktuelle Inhalte, kaum Mehrwert im Alltag der Mitarbeiter - kurz: ein statisches QM. Dagegen steht der kollaborative Ansatz, der Mitarbeitende zu Beteiligten macht, die Managementsystem-Kommunikation fördert und den Nutzen im Alltag enorm erhöht. Die Modell Aachen GmbH hat bei der Zettl Group ein kollaboratives Managementsystem auf Basis von Qwiki eingeführt.

Christoph Schachtner

Der bayrische Mittelständler Zettl Group stand vor der Aufgabe, die vier verschiedenen Teilbereiche Automotive, Interieur, Meditec und IT-Systeme unternehmerisch zielführend in einem Managementsystem zusammenzuführen.

Dabei galt es, verschiedene Kernprozesse abzubilden, die durch gemeinsame Führungsprozesse gesteuert und durch gemeinsame Supportprozesse unterstützt werden. Zusätzlich sollten Zertifizierungen, insbesondere im Medizin-Bereich, sichergestellt

und deren Erhalt vereinfacht werden. Vor der Einführung von Qwiki wurden diverse Dokumente geführt, die nicht nur zeitintensiv gepflegt werden mussten, sondern oft nicht aktuell waren und somit wenig Nutzen für die rund 250 Mitarbeitenden boten.



Das Ziel der Zettl Group war daher ein dezentral gestaltetes, jedoch zentral gespeichertes und moderiertes System zu implementieren, das sich dazu eignet, das Unternehmen wirksam prozessorientiert zu führen. Durch starke Partizipation aller Mitarbeiter erhoffte man sich eine verstärkte Identifikation mit den Inhalten und eine daraus resultierende Akzeptanz der Vorgaben. Besonderes Augenmerk wurde außerdem auf einen niederschweligen und geringen Aufwand bei Änderungen durch jeden Wissensträger des Unternehmens gelegt. Kleinschrittige Korrekturen und Verbesserungen sollen zuverlässig und schnell den Weg in die Managementsystem-Dokumentation finden. Neben einem System, welches als wertvolles Informationsportal für die Mitarbeiter dient, sollte gleichzeitig die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Audits vereinfacht und eine mühelose Zertifizierung sichergestellt werden.

Die Wahl fiel auf den methodischen Ansatz der Modell Aachen GmbH mit ihrer Lösung Q.wiki. Die konsequente Ausrich-

tung auf Partizipation aller Mitarbeiter, Einfachheit, geringe Änderungsaufwände und dennoch professionellem datenbank-basiertem Managementsystem waren schlussendlich maßgeblich. Zusätzlich wurde die Entscheidung durch den Workflow Generator vereinfacht. Dieser bietet die Möglichkeit in Q.wiki Applikationen – wie beispielsweise Audit-, Protokoll- oder Reklamations-Applikationen – per Drag and Drop in einer Art Baukastensystem zu konfigurieren. Aufgrund dessen sind keine Programmierkenntnisse nötig und auch IT-Laien können Prozessabläufe in Form von Workflows individuell gestalten. Zusätzlich werden vorkonfigurierte Applikationen aus dem Q.wiki App-Katalog zur Verfügung gestellt.

Projektvorbereitung technisch und organisatorisch

Nachdem die Entscheidung für Q.wiki gefallen war, wurde die On-Premises-Version durch die Modell Aachen GmbH auf dem Server der Zettl Group installiert. Durch die AD-Anbindung können sich die Mitarbeiter per Single Sign-on direkt mit ihren Windows-Zugangsdaten über einen beliebigen Browser in Q.wiki einloggen. An dieser Stelle ist keine zusätzliche Passwordeingabe erforderlich. Zusammen mit den Beratern der Modell Aachen GmbH wurde der Projekt-auftrag im Führungskreis im Detail herausgearbeitet. Neben dem Projektziel, eine prozessorientierte Unternehmensführung aller vier Unternehmensbereiche zu etablieren, wurden auch Nicht-Ziele und Bewahrungsziele definiert. Auf diese Weise konnten einige Vorbehalte ausgeräumt werden. Da die aktive Einbindung der Mitarbeiter der Kerngedanke Q.wikis ist, wurde zudem ein interdisziplinäres Projektteam zusammengestellt.

Nach kurzer und intensiver Sichtung und Austausch über den Status-Quo der über Jahrzehnte gewachsenen, flickenteppichartigen Dokumentationsstruktur, wurde direkt damit begonnen, eine neue Prozesslandkarte zu erarbeiten. Diese spiegelt das Geschäftsmodell der Zettl Group prozessorientiert wider. Die Modell Aachen GmbH verzichtet dabei vollständig auf theoretische QM- oder Prozessmanagementschulungen. Stattdessen wurden Workshops im Sinne von „Training on the Job“ durchgeführt. Dabei wurde das Ver-

ständnis für durchgängige Prozessketten und unterschiedliche Prozessrollen und damit einhergehende Verantwortlichkeiten vermittelt. Ebenso wurden relevante Eckpunkte, wie zum Beispiel die sinnvolle Prozesssteuerung über Prozesskennzahlen und Prozessrisiken, erarbeitet.

Vor allem durch die Vermittlung der Idee der Customer Journey wurde dem Projektteam bei der Erarbeitung der Prozesslandkarte schnell klar, dass abteilungsübergreifende Ende-zu-Ende Kernprozessmodellierung und -steuerung ein zentraler Stellhebel für eine gute Kundenorientierung und eine reibungsfreie Zusammenarbeit an den Schnittstellen ist. Damit war ein wichtiger Schritt weg vom Abteilungsdenken hin zu Prozessorientierung geschafft.

Gleichzeitig wurde das Kernteam in einer Key-User-Schulung im Umgang und der Konfiguration des Q.wiki geschult und in die Lage versetzt, weitere Personen an das System heranzuführen.

Bei der weiteren Modellierung der Prozesse wurde neben der klaren Definition von Verantwortlichkeiten vor allem darauf geachtet, dass die Informationsflüsse an den Schnittstellen präzise beschrieben werden. Zusätzlich wurden die Prozesse mit alltagsrelevantem Wissen im Sinne eines prozessorientierten Wissensmanagements („Best Practices“) angereichert. Auf diese Weise gewann das Managementsystem an Alltagsrelevanz und -wert für die Mitarbeitenden. Verlinkungen an die entsprechenden Stellen im ERP-System, ins CRM-System und an viele weitere digitale Orte des Unternehmens führen dazu, dass die Managementsystem-Dokumentation auch zur Navigation zu beliebigen Stellen des (digitalen) Unternehmens genutzt werden konnte. Bei der Verlinkung der entsprechenden Softwaretools wurden die Digitalisierungs-Lücken des Unternehmens offensichtlich.

Von der Prozessbeschreibung zum Workflow

Die identifizierten Lücken wurden entlang einer geeigneten Priorisierung mit dem Workflow Generator des Q.wiki geschlossen. Die Konfiguration der Applikationen, die auf den Q.wiki Workflow Generator zurückgreifen, konnte dabei „No-Code“ von IT-Laien der Fachabteilungen ohne Rückgriff auf IT-Fachpersonal durchgeführt werden. »»

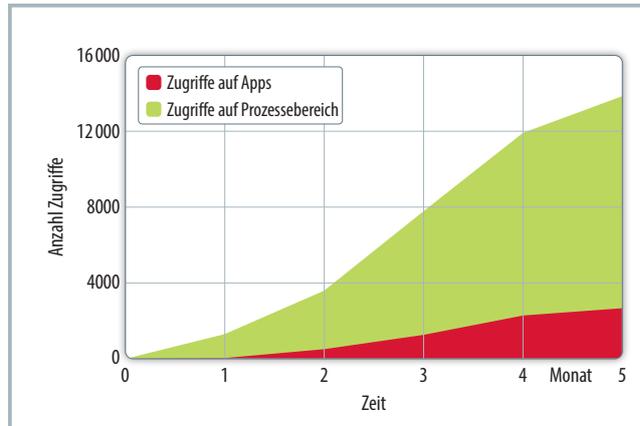


Bild 1. Durchschnittliche Zugriffe in der Startphase des kollaborativen Managementsystems.

Quelle: Modell Aachen GmbH

© Hanser

Damit möglichst viele Mitarbeitende direkt ins neue System einsteigen, unterstützte Modell Aachen die Zettl Group bei wöchentlichen Nachrichten via Intranet mit Tipps und Tricks. Über den Q.wiki Freigabeworkflow von Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und allen anderen Inhalten des Managementsystems wurden die Inhalte schnell in einer ersten Version freigegeben und anschließend in kleinen Schritten durch alle Mitarbeitenden iteriert. Die erste (inhaltliche) Freigabe fand dabei durch den jeweiligen (Prozess-)Verantwortlichen, die zweite (formale) Freigabe durch den Moderator des Systems statt. An neuralgischen Punkten kam eine systemintegrierte Lesebestätigung zum Einsatz, um sicherzustellen, dass Vorgaben von einem definierten Adressatenkreis gelesen und verstanden wurden.

Schließlich wurde der Go-Live-Termin festgelegt und kommuniziert. Ab dem Liveschalten des Q.wiki besteht kein Zugriff mehr auf die QM-Dokumente in der alten Ordner-Struktur. Kleine Motivationsschulungen und Sprechstunden unterstützten und erleichterten den Umstieg auf das neue System.

Hohe Akzeptanz durch Mitgestaltung

Von der Installation Q.wikis auf dem Server der Zettl Group bis zum Go-Live im gesamten Unternehmen vergingen sechs Monate. Die Anzahl der mit den Prozessen verknüpften Arbeitsanweisungen – welche in Q.wiki eher den Charakter leichtgewichtiger Arbeitshilfen haben – verdoppelte sich auf knapp 190 in nur drei Monaten. Gut elf Monate nach dem Start im Unternehmen hat sich das System etabliert. Die Akzeptanz ist

hoch – rund 75 Prozent der Nutzer sind regelmäßig im System, führen 1.800 Aktualisierungen pro Monat durch und greifen etwa 23.000 Mal im Monat auf Q.wiki zu. Mittlerweile sind elf No-Code-digitalisierte Apps im Regelbetrieb, die die Prozessausführung in geordnete Bahnen lenken – Tendenz steigend (Bild 1).

Für Regeltermine und dessen Vor- und Nachbereitung nutzt Zettl Group heute die Protokolle-App in Q.wiki. Agenda und Besprechungsprotokoll werden direkt in der App erstellt und sind für jeden involvierten Mitarbeiter zugänglich. Dadurch arbeiten alle Beteiligten direkt in Q.wiki – E-Mail-Kommunikation mit Anhängen und Weiterleitungen sind überflüssig geworden. Jeder Teilnehmer trägt vor dem Meeting seine Punkte ins Protokoll ein und die Besprechung wird live dokumentiert – eine aufwendige Nachbereitung entfällt.

Fazit: Das saubere Change-Projektmanagement mit wenig Theorie und viel Wirkungsgrad, der stark partizipative und dynamische Ansatz sowie die Anreicherung der Prozesse um alltagsrelevantes Wissen waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein derart lebendiges Managementsystem. Darüber hinaus wurden externe Auditierungen unter Einsatz der Q.wiki Audit-App zu einer mühelosen Übung.

Q.wiki ist zur Informations- und Dokumentationsplattform der Zettl Group geworden. Dadurch spielen die Mitarbeiter ihr Wissen in die Prozesse zurück und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung bei. In Zukunft sind weitere Prozessdigitalisierungen in Form von Applikationen mithilfe des Workflow Generators geplant. Dadurch sollen Prozessausführungen standardisiert und vereinfacht werden. Das steigert Effizienz und Prozessstreuung weiter. ■

INFORMATION & SERVICE

KONTAKT ZUM ANWENDER

Christoph Schachtner
Qualitätsmanager
Zettl Group
Christoph.Schachtner@zettl-group.com

KONTAKT ZUM ANBIETER

Modell Aachen GmbH –
Interaktive Managementsysteme
info@modell-aachen.de