



Partizipativ statt hierarchisch

Minimaler Kommunikationsaufwand mit Wiki-System

Wir leben in einer Welt der Gegenwartsverkürzung: Die Zeitspanne, in der aktuelle Technologien, Fähigkeiten und Informationen Gültigkeit haben, wird immer kürzer. Qualitätsverantwortliche erkennen das auch daran, dass die Dokumentation des QM-Systems immer schneller veraltet. Carl Zeiss 3D Automation setzt daher auf ein Enterprise-Wiki für die Abbildung und Weiterentwicklung seines Managementsystems.

Frank Richter und Carsten Behrens

Wie funktioniert ein Managementsystem in einer Zeit, in der eine Dokumentation veraltet ist, sobald man sie fertiggestellt hat, alle Mitarbeiter auch mitdenken sollen und die fachliche Komplexität so hoch ist wie nie zuvor? Um der Alterungsgeschwindigkeit entgegenzuwirken, gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Lösungsansätze: Entweder wird die Dokumentation allgemeingültiger und grober gefasst, sodass Änderungen im Detail die Dokumentation nicht betreffen. Fürsprecher dieser Option gehen davon aus, dass Details nur von geringem Nutzen für die Mitarbeiter sind. Oder aber sie wird dynamischer und flexibler

von den Prozessbeteiligten selbst gestaltet, sodass der Pflegeaufwand für die einzelnen Beteiligten trotz eines hohen Detaillierungsgrads gering ist.

Der Führungskreis der Carl Zeiss 3D Automation GmbH entschied sich Anfang 2015 für den zweiten Weg. Prozessdetails und wertvolle Erfahrungen sollten konserviert und gemeinsam systematisch weiterentwickelt werden können. Dabei wurde erkannt, dass der Schlüssel für eine stets aktuelle und detaillierte Managementsystem-Dokumentation in der Reduktion des Aufwands für die Dokumentation liegt. Genauer: Es geht darum, den Kommunikationsaufwand zu reduzieren – die eigentli-

che Dokumentation ist dabei nur ein Teil dieses Vorhabens.

Der Prozess für die Weiterentwicklung, Pflege und Kommunikation des Managementsystems erforderte bis dahin zeitraubende Schritte:

- Modellierung und Dokumentation,
- Prüfung und Freigabe,
- Kommunikation,
- Interpretation,
- Änderungsvorschläge sichten,
- Zusammenführung der Änderungsvorschläge,
- Prüfung und Freigabe der Änderung,
- Kommunikation einer Änderung,
- Interpretation einer Änderung.

Mitte 2015 setzte sich die Führung von Carl Zeiss 3D Automation zum Ziel, eine detaillierte und partizipativ gestaltete Dokumentation in Echtzeit aufzubauen. Jeder Mitarbeiter sollte auf einfachste Art und Weise die Möglichkeit erhalten, zur Aktualität und zum Wert dieses Systems beizutragen. Dabei sollten die Änderungen einem zweistufigen Freigabeworkflow unterliegen, damit der aktuelle Stand der Dokumentation stets verlässlich ist. Die Transaktionskosten der Kommunikation sollten dabei minimiert werden, sodass der wahrgenommene Nutzen spürbar höher als der Aufwand ist. Die Wahl bezüglich der softwaretechnischen Unterstützung fiel aus diesen Gründen auf das Qwiki der Modell Aachen GmbH.

Transaktionskosten senken, Nutzen erhöhen

Nach dem Kennenlernen des Prinzips Interaktiver Managementsysteme und der Wiki-Lösung auf der Control im Mai 2015 wurde zeitnah die Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter beschlossen. Im Juli wurde im Führungskreis ein Zielworkshop angesetzt, um das Projektziel in Form eines Zielbilds und mehrerer Zieldimensionen abzustecken. Im Nachgang fand die Installation des Wikis auf einem Zeiss-Server sowie die Anbindung an die Nutzerverwaltung der IT und die Einrichtung eines SingleSignOn statt.

In ersten inhaltlichen Workshops wurde in einem kleinen Kreis die Prozesslandkarte des Unternehmens skizziert – ohne Anspruch auf Perfektion. Die leichte Modifizierbarkeit im Wiki ermöglichte ein iteratives Vorgehen, sodass auch zu späteren Zeitpunkten Korrekturen oder Ergänzungen einfach eingebracht werden können. Als Rückgrat des Managementsystems wurden im Anschluss die Kernprozessketten als durchgängige End-to-End-Prozessketten grob aufgenommen, wobei die Mitarbeiter zu Beginn recht stark im Denken in Aufbaustrukturen verhaftet waren. Dennoch wurde auf aufwendige Schulungen verzichtet und das Learning by Doing in den Vordergrund gestellt.

Bei den weiteren Prozessworkshops zur Ausgestaltung der Kernprozesskette und der unterstützenden Prozesse zeigte sich, dass IT-affine Personen unmittelbar den Nutzen der partizipativen Management-

system-Dokumentation in Echtzeit erkannten. Einige weniger IT-affine Mitarbeiter hingegen brachten vor allem zu Beginn der Workshops kritische Äußerungen ein, welche nur teilweise während des jeweiligen Workshops ausgeräumt werden konnten. Doch die Nutzungsstatistik weist aus, dass auch anfängliche Kritiker über die Zeit von Betroffenen zu Beteiligten geworden sind. Dies ist dem Vorbild der Unternehmensführung und schlichtweg dem Zeitverlauf zu verdanken: In Kombination haben beide Faktoren in Bezug auf den Prozess- und Managementsystem-Gedanken zu einem Umdenken geführt.

Eine weitere Hürde zu Beginn der Prozessworkshops war, dass die letzte Prozessaufnahme-Runde erst eineinhalb Jahre in der Vergangenheit lag – dies stellte potenziell eine Einschränkung der Motivation der Beteiligten dar. Doch in den Workshops wurde den meisten Teilnehmern schon nach kurzer Zeit klar, dass die Prozessaufnahme deutlich einfacher und pragmatischer als vorher abläuft. Es wurde vermieden, Fließtexte zu formulieren, und auch auf aufwendige Prozessmodell-Notationen wurde verzichtet. Die Prozessmodellierung wurde in tabellarischer Form mit einer sehr simplen, aber detaillierten stichpunktartigen Beschreibung der Prozessschritte vorgenommen. Das wahrgenommene Ergebnis waren einfache Kochrezepte für den Alltag, angereichert mit Vorlagen, Bildern, Videos, Dateien, Links in andere Systeme sowie Erfahrungen und Tipps, die zur Nutzung und Partizipation einladen.

Verkürzte Konzeptionsphase, höhere Akzeptanz

Anders als bei üblichen Managementsystem-Einführungen wurden erst im Anschluss an die operative Prozessaufnahme die Kennzahlen, Risiken, Ressourcen und weitere Prozessmanagement-Eckdaten sowie Strategie, Leitbild und Qualitätspolitik in die Dokumentation aufgenommen. So konnte die Konzeptionsphase stark verkürzt und durch ein iteratives Vorgehen frühzeitig ein hoher wahrgenommener Nutzen generiert werden. Das Akzeptanzproblem vieler Managementsystem-Dokumentationen konnte damit durchbrochen werden, und es wurde eine für den Alltag wertvolle, kollaborativ gestaltete Informationsplattform in Prozessstruktur erar-

beitet. Ist die Akzeptanz für die Managementsystem-Dokumentation mit einer engen Bindung der Dokumentation zur Realität einmal im Unternehmen vorhanden, lassen sich weitere Elemente einfach ergänzen, nachschärfen und korrigieren.

Mit Managementsystem besser führen

Durch das Vorbild der Führung wurde im Unternehmen die Kultur etabliert, dass Beschlüsse in der Realität direkt von der Führungskraft in die Managementsystem-Dokumentation eingebracht werden. Ebenso wurde jeder Mitarbeiter aufgerufen, Verbesserungsvorschläge und Erfahrungswerte selbst und unmittelbar in die Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen einzubringen. Das Ergebnis ist eine lebendige Managementsystem-Kommunikation, welche im Sinne einer Regelung oder sogar Selbstoptimierung von den Mitarbeitern im Alltag permanent nachgebessert und korrigiert wird.

Bereits nach drei Monaten war das Managementsystem von Carl Zeiss 3D Automation mit hohem Detaillierungsgrad vollständig im Qwiki beschrieben. Nach nur sechs Monaten weist allein die Dokumentation bei 120 Mitarbeitern im Betrachtungsbereich über 6000 lesende und etwa 500 schreibende Zugriffe pro Monat auf – mit steigender Tendenz. Weitere Applikationen im Wiki wie Protokoll- und Aufgabenmanagement sowie ein Workflow zum betrieblichen Vorschlagswesen wurden über die Zeit hinzugenommen und erfreuen sich zusätzlich großer Beliebtheit. ■

INFORMATION & SERVICE

KONTAKT ZUM ANWENDER

Dr. Frank Richter
CEO der Carl Zeiss 3D Automation GmbH
T 07361 6336-0
info@3D-net.de

KONTAKT ZUM ANBIETER

Dr. Carsten Behrens
Modell Aachen GmbH
T 0241 997 531 0
behrens@modell-aachen.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1358238