

## INTERNATIONALE INTERAKTIVE MANAGEMENTSYSTEME AUF WIKI-BASIS

# Kontrolle ist nötig, Akzeptanz ist effektiver

Alexander Stoffers, Aachen;  
Hans Christian Hoefeld, Herborn

Mit dem Einzug interaktiver Managementsysteme geht die Zeit der Nachweis-Managementsysteme zu Ende. Besonders die Wiki-Technologie ist geeignet, die zentralistische Gestaltung eines Systems zu den Entscheidern und Wissensträgern zu verlagern. Bei Rittal wurde der Ansatz Interaktiver Managementsysteme auf Wiki-Basis in einem globalen Unternehmen erfolgreich umgesetzt.

Is 2010 wurde bei der Rittal GmbH & Co. KG in Herborn ein Qualitätsmanagement-System auf Basis von Lotus Notes umgesetzt. Die Dokumentation wurde zentral durch die QM-Abteilung verwaltet. Das Einbringen von Änderungen in die Dokumentation war dadurch aufwändig und das System hatte in der Folge eine geringe Dynamik. Änderungen in den realen Abläufen haben häufig nur mit einem hohen zeitlichen Versatz die Aufnahme in die Dokumentation gefunden. Dadurch waren die Inhalte im Managementsystem zum Teil veraltet und als Orientierungshilfe für den Mitarbeiter

von geringem Wert, was der Eigeninitiative von Führungskräften und Mitarbeitern zur Pflege und Gestaltung nicht zuträglich ist. Es entwickelte sich eine Dokumentation, welche primär auf einen Nachweis gegenüber Kunden und Auditoren ausgerichtet war (Bild 1).

Dass es auch anders geht, demonstriert Rittal heute durch den von der Modell Aachen GmbH mit dem am Werkzeugmaschinenlabor (WZL) der RWTH Aachen entwickelten Ansatz der interaktiven Managementsysteme. Gemeinsam mit Rittal wurde das Q.Wiki auch skalierbar für Großunternehmen gestaltet. Insbesondere das QM-Know-How und die

besonderen Anforderungen durch die internationale Struktur von Rittal haben dazu beigetragen, dass das Q.Wiki nun auch Anwendung in Großunternehmen findet.

Rittal ist ein weltweiter Systemanbieter für Schaltschränke, Stromverteilung, Klimatisierung, IT-Infrastruktur sowie Software und Service. Systemlösungen von Rittal kommen in allen Bereichen der Industrie, im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der ITK-Branche zum Einsatz. 1961 gegründet, ist Rittal mittlerweile mit elf Produktionsstätten, 64 Tochtergesellschaften und 40 Vertretungen weltweit präsent.

A hand is shown pointing at a glowing, rectangular button with the word 'WIKI' written in large, white, sans-serif capital letters. The button is set against a background of a world map with glowing blue lines and a grid pattern. The overall color scheme is blue and white, with a futuristic, digital feel.

WIKI

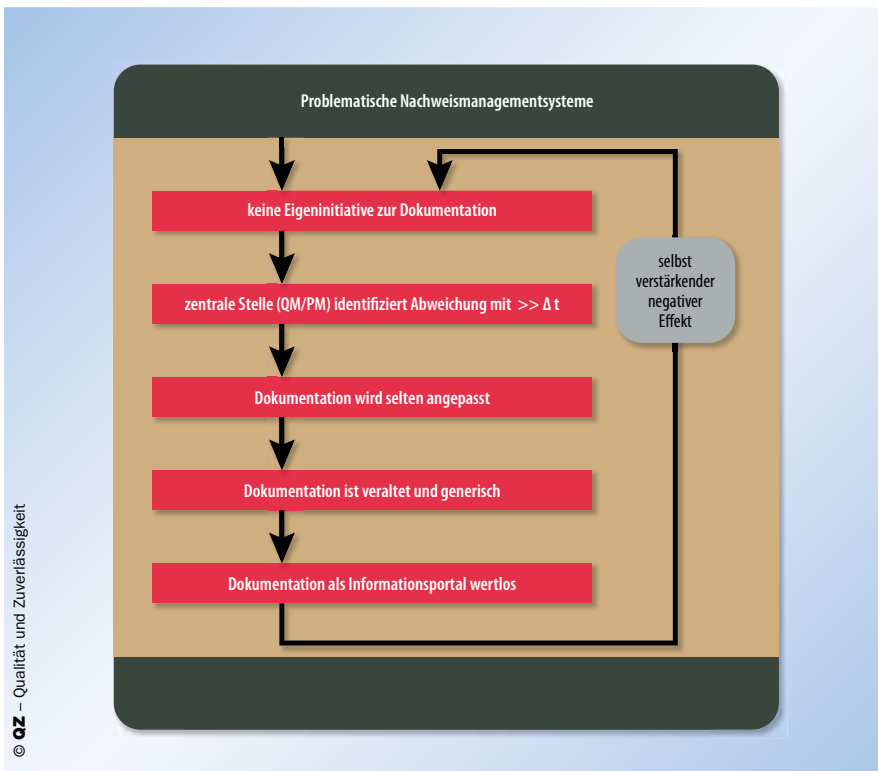


Bild 1. Typischer QM-Teufelskreis, der sich bei Nachweis-Managementsystemen einstellt.

### Was sind Managementsysteme auf Wiki-Basis?

Werden die drei Prinzipien interaktiver Managementsysteme umgesetzt, entsteht eine Dokumentation in Echtzeit und somit ein gelebtes Informations-, Führungs- und Arbeitsportal für alle Mitarbeiter. Die Voraussetzungen dafür sind:

- Synchronität zwischen Beschluss und Dokumentation,
- eine dezentrale Gestaltung des Systems durch die Wissensträger sowie
- eine Integration in den Arbeitsalltag aller Mitarbeiter („Social QM“).

Das Konzept der interaktiven Managementsysteme fokussiert insbesondere auf eine möglichst einfache Software-technische und inhaltliche Ausgestaltung eines Managementsystems. Primäres Ziel ist es, die Nutzbarkeit des Systems zu erhöhen, so dass die Partizipation aller Mitarbeiter möglich wird.

Bestehende QM (-Dokumentations) -Lösungen bieten häufig eine Vielzahl an Experten-Funktionalitäten, etwa zur Optimierung und Analyse von Prozessabläufen. Durch diese Experten-Funktionalitäten können derartige Systeme zumeist auch nur von einer kleinen Mitarbeiterzahl korrekt bedient werden. Weiterhin werden die Mitarbeiter bei den meisten Software Tools nur passiv in die Doku-

mentation eingebunden. Die Einführung interaktiver Managementsysteme fordert einen Paradigmenwechsel mit dem Ziel, den Mitarbeiter als Wissensträger in den Mittelpunkt zu stellen. Oberste Prämisse ist es, möglichst viele Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung und Nutzung des Managementsystems einzubinden, insbesondere durch eine hohe Akzeptanz für das System. Mit der Wiki-Technologie und den entstehenden Social Media Tools stehen nun Lösungen bereit, um die Akzeptanz der Mitarbeiter soweit zu erhöhen, dass ein QM-System als Teil des Arbeitsalltags wahrgenommen wird.

Bei Rittal wurde bei der Einführung der Fokus zunächst auf die deutsche Muttergesellschaft gelegt und das System dort mit Erfolg eingeführt. Mittlerweile greift jeder Mitarbeiter per SingleSignOn auf das Management-System Ri.Wiki zu. Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit zu jedem freizugänglichen Artikel eine Diskussion zu eröffnen, in der Verbesserungsvorschläge direkt eingebracht und dem Prozessverantwortlichen kommuniziert werden können. Durch dieses Vorgehen werden bei vielen organisatorischen Prozessen Verbesserungen deutlich schneller abgestimmt, dokumentiert und kommuniziert.

Als allgemeiner Freigabeprozess bei Änderungen in Ri.Wiki hat sich ein zweistufiges Verfahren bewährt (Bild 2): »

**Autoren**

**Dipl.-Wirt.-Ing. Hans Christian Hoefeld,** geb. 1977, ist Gruppenleiter Qualitätsmanagement System bei der Rittal GmbH & Co KG, Herborn.

**Dipl.-Wirt.-Ing. Alexander Stoffers,** geb. 1982, ist Mitgründer und Leiter IT/Produktentwicklung bei der Modell Aachen GmbH.

**Kontakt**

**Alexander Stoffers**  
**T 0241 5380 8722**  
**stoffers@modell-aachen.de**

**Literatur**

- 1 **Gibbs, T.; Heywood, S.; Goyal, A.:** Getting ruthless with your processes. [www.mckinsey.com/insights/mckinsey\\_quarterly](http://www.mckinsey.com/insights/mckinsey_quarterly) (13.11.2013)
- 2 **Ebersbacher, A.; Glaser, M.; Heigl, R.; Warta, A.:** Wiki – Kooperation im Web. Springer Verlag, Berlin 2008
- 3 **Schütt, P.:** Der Weg zum Social Business. Springer Verlag, Berlin 2013
- 4 **Dunkes, A.; Behrens, C.:** Werkzeugbau mit Wiki. QZ 1/2013, S. 29–33. [www.qz-online.de/417521](http://www.qz-online.de/417521)

**Von der Forschung in die Praxis**

Die Methodik Interaktiver Managementsysteme ist eine Entwicklung des WZL der RWTH Aachen und des Fraunhofer IPT. Die Modell Aachen GmbH ist eine Ausgründung aus dem WZL und überträgt seit 2009 das gemeinsam entwickelte Konzept auf Basis der Open-Source-Lösung Q.Wiki in die Wirtschaft.

**QZ-Archiv**

Diesen Beitrag finden Sie online: [www.qz-online.de/743868](http://www.qz-online.de/743868)

- Jede Wiki-Seite hat einen inhaltlichen Verantwortlichen, den Wissensträger, der die Änderung inhaltlich freigibt.
- Anschließend wird die Seite durch den Verantwortlichen gemäß der internen Kompetenzrichtlinie freigegeben.

Dieser zweistufige Workflow dezentralisiert die Freigabe und entlastet damit die QM-Abteilung. Trotz Dezentralisierung durch die Einbindung der Wissensträger, kann mit Hilfe der zweiten Freigabe der internen Hierarchie und Kompetenzrichtlinie entsprochen werden.

Motiviert durch die steigende Akzeptanz von Ri.Wiki bei den Rittal-Mitarbeitern wurde die Nutzung auf Schwestergesellschaften in Deutschland ausgedehnt.

Die Zugriffsstatistik zeigt, dass sich immer mehr Mitarbeiter an der Dokumentation beteiligen und auch die Anzahl an lesenden Nutzern immer größer wird.

**Wie gelingt die Internationalisierung mit Wiki?**

Durch die erfolgreiche Einführung und die positive Entwicklung in Deutschland liegt der Fokus bei Rittal nun auf der Integration der Tochtergesellschaften. Insbesondere folgende Frage stand bei der Konzeption der Internationalisierung im Raum: Wie können internationale Vorgaben gemacht und durch interne Audits kontrolliert werden, aber gleichzeitig genügend Freiraum für die Entfaltung der einzelnen Tochtergesellschaften entstehen, so dass das Managementsystem auch dort „leben“ kann?

Als Antwort auf diese Frage wurde von Rittal in Zusammenarbeit mit der Modell Aachen GmbH ein Konzept entwickelt, das auf den folgenden Aktivitäten aufbaut (Bild 3):

- International gültige Dokumente und Minimalanforderungen zur Erstellung lokaler Dokumente werden in einem

internationalen Vorgabebereich bereitgestellt.

- Separate Bereiche für alle Tochtergesellschaften werden geschaffen.
- Dynamische Übersichtsseiten werden bereitgestellt, um die Anforderungen und den Erfüllungsgrad für jede Tochtergesellschaft transparent darstellen zu können
- Landesspezifische Inhalte sollen in der jeweiligen Landessprache und ggf. in Englisch vorhanden sein

Kern der Internationalisierung ist der Vorgabebereich, in welchem sogenannte Minimalanforderungen gepflegt werden. Bei diesen handelt es sich um Wiki-Seiten, in denen die minimalen Anforderungen der Muttergesellschaft an die Beschreibung des jeweiligen Prozesses, etwa an den Vertriebsprozess, beschrieben werden. Über Attribute, die sowohl den Dokumenten als auch den einzelnen Tochtergesellschaften zugeordnet werden, kann der Geltungsbereich der Minimalanforderung und damit die Anpassung der Vorgaben an die Bedürfnisse der einzelnen Tochtergesellschaften gesteuert werden (so erscheinen z. B. Vorgabedokumente zum Produktionsprozess nur in Tochtergesellschaften mit Produktion). Zusätzlich können Verweise auf einen Best-Practice-Prozess eingebracht werden, wenn ein Prozess in einer

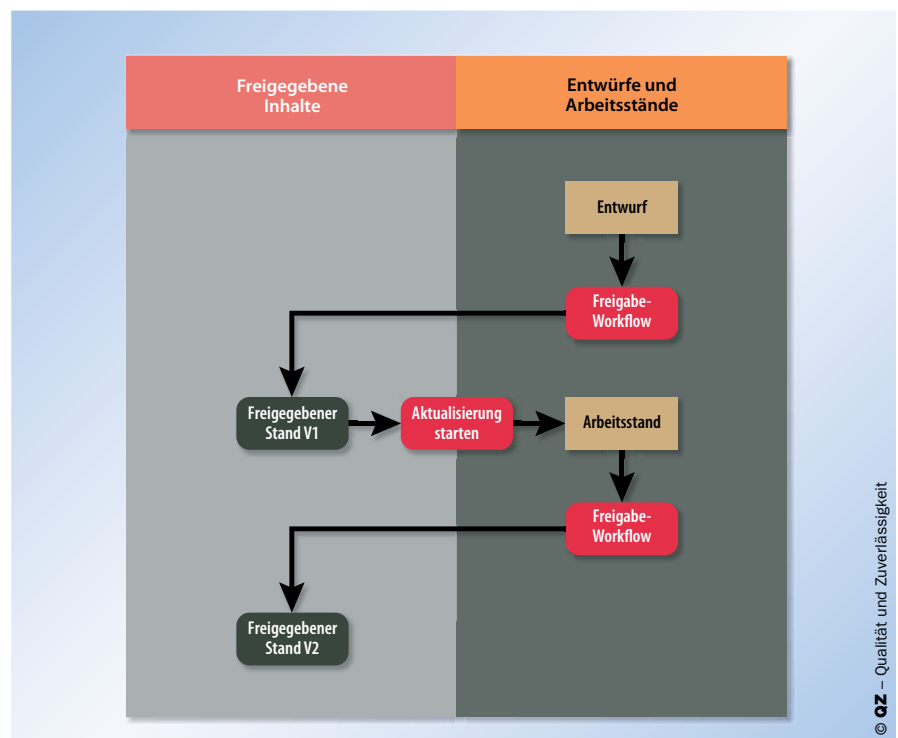


Bild 2. Der Freigabeprozess bei Änderungen in Ri.Wiki erfolgt in zwei Stufen.

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

der Tochtergesellschaften besonders effizient ausgestaltet worden ist. Hierdurch kann einer Tochtergesellschaft schon vorhandenes (Prozess-)Wissen zur Verfügung gestellt werden, so dass der Arbeitsaufwand reduziert wird.

Arbeitsmittel für das globale Qualitätsmanagement ist bei der Umsetzung dieses Konzepts insbesondere die Übersichtsseite aller Minimal-Anforderungen, in der ein Geltungsbereich ersichtlich ist. Hier kann jederzeit überprüft werden, welche Anforderungen von der Zentrale an die spezifischen Tochtergesellschaften gestellt worden sind.

Jede Tochtergesellschaft (TG) erhält einen Bereich im Ri.Wiki, in dem Prozesse eigenverantwortlich erstellt werden können. Prozesse in den TG-Bereichen sollen in der Landessprache und (wenn notwendig) in Englisch erstellt werden. Der Freigabe-Workflow ist auch hier zweistufig. Für die Übersetzung kann ein, bereits erfolgreich implementierter, Übersetzungs-Workflow genutzt werden. Englischsprachige Länder haben einen Vorteil, denn hier muss nur eine Sprache gepflegt werden.

Die Verknüpfung von Anforderungsdokumenten aus dem Vorgabebereich und landesspezifischen Dokumenten in

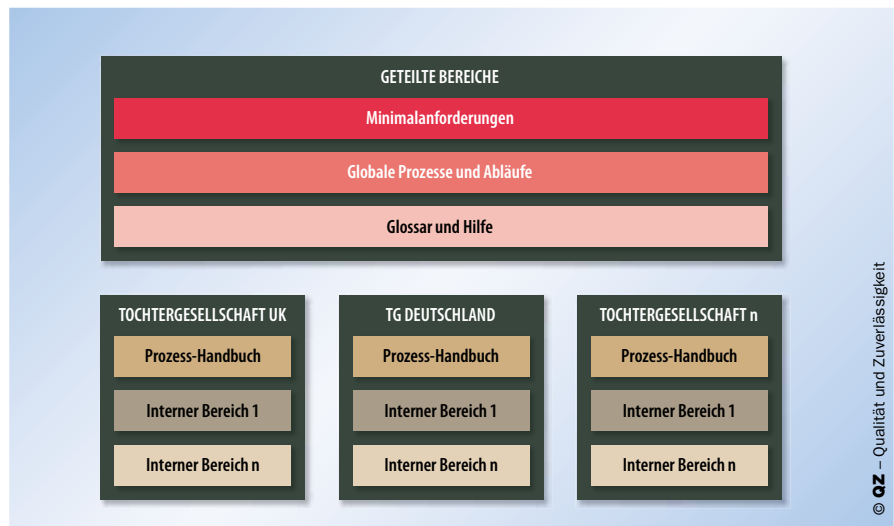


Bild 3. Schematischer Aufbau eines konzernweiten Managementsystems auf Wiki-Basis

den Bereichen der einzelnen Tochtergesellschaften erfolgt über Metadaten in den Prozessen. Dort kann eine Referenz auf eine Minimalanforderung gesetzt werden. Nach der Pflege dieser Referenz erscheinen alle Verknüpfungen in einer Übersichtsseite. Diese Übersichtsseite dient sowohl dem Qualitätsmanagement einer Tochtergesellschaft zur Überprüfung, ob alle Konzernanforderungen erfüllt werden, als auch dem globalen Qualitätsmanagement zur Auditvorbereitung. Dieses hat über die Minimalan-

forderungen eine einfache Möglichkeit, Vorgaben für alle Tochtergesellschaften zu erstellen und zu verwalten. Außerdem können die Anforderungs-Übersichten für die TGs hervorragend für interne Audits genutzt werden.

Die Tochtergesellschaften sind durch dieses Konzept frei in ihrer Dokumentation und können über die lokale Anforderungs-Übersicht aufwandsneutral belegen, dass die Konzernvorgaben umgesetzt werden. Durch die Modellierung der Prozesse in der Landessprache wird die Voraussetzung geschaffen, dass das QM-System auch in der Tochtergesellschaft den Prinzipien interaktiver Managementsysteme folgen wird und jeder Mitarbeiter Änderungen einbringen kann.

► WIKI-SYSTEME

### Akzeptanz statt Nachweis-Management

Nachweis-Managementsysteme werden erfahrungsgemäß im Alltag von den Mitarbeiter meist nicht genutzt; sie existieren häufig nur zum Erlangen eines Zertifikats. Nachweis-Managementsysteme entstehen klassischerweise durch die Wirkzusammenhänge bei der Implementierung von Managementsystemen in nicht intuitiver Software und bei zentraler Pflege. Ein Phänomen von Nachweis-Managementsystemen ist operative Hektik vor Audits, um die Dokumentation an die realen Unternehmensprozesse anzupassen.

#### Single Sign-on

Single Sign-on bezeichnet ein Authentifizierungsverfahren, in welchem der Nutzer automatisch über das Windows-Log in am System angemeldet wird, sodass ein manuelles Log-in entfällt.

#### Q-Wiki

Das Q.Wiki ist ein Unternehmens-Wiki zur Umsetzung interaktiver Managementsysteme. Geeignete Unternehmens-Wikis zeichnen sich durch eine hohe Nutzerfreundlichkeit aus und erfüllen mindestens die folgenden Anforderungen:

- Zugriffssteuerung über das zentrale Nutzerverzeichnis,
- einfaches Rechtemanagement innerhalb des Wikis,
- Container (Bereiche) zur inhaltlichen Gliederung,
- automatische Versionierung aller Wiki-Seiten und Anhänge,
- Volltextsuche über alle Wiki-Inhalte,
- Integrationsmöglichkeit von Managementsystemen,
- Workflow-Engine für interne Wiki-Applikationen,
- integrierte Dokumentenlenkung.

### Was bringt Ri.Wiki in der industriellen Praxis?

Schon bei der Umsetzung der Anforderungen für Großunternehmen hat Rittal einen großen Beitrag zur Weiterentwicklung interaktiver Managementsysteme auf Wiki-Basis geleistet. Nun wurde auch bei der Umsetzung des Internationalisierungskonzepts wieder auf die Erfahrung bei Rittal zurückgegriffen, um das Konzept industriefähig auszugestalten.

Ri.Wiki hat sich zu einem wichtigen Arbeitsmittel im Unternehmen entwickelt, was durch die Zugriffsstatistik eindrucksvoll belegt ist. Das Internationalisierungskonzept ist aktuell in der Pilotphase und zeigt gute Ergebnisse. Sukzessive werden nun alle 64 Tochtergesellschaften integriert. Insbesondere der geringe Overhead für das Bereitstellen, Umsetzen und Kontrollieren von Vorgaben spricht für das Wiki-Konzept. □