



GELEBTES PROZESS- UND WISSENSMANAGEMENT MIT ENTERPRISE WIKI

Werkzeugbau mit Wiki

Konventionelle Nachweissysteme können kaum ihren Wert für Mitarbeiter und Führungskräfte entfalten, da sie häufig umständlich zu bedienen und zu pflegen sind. Interaktive Managementsysteme auf Basis der Wiki-Technologie stellen eine Alternative dar, da sie besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Ein führendes Unternehmen des Werkzeug- und Formenbaus implementierte zusammen mit der Modell Aachen GmbH ein Managementsystem auf Basis von Q.Wiki.

Alfons Dunkes, Zwickau;
Carsten Behrens, Aachen

Von einem interaktiven Managementsystem kann dann gesprochen werden, wenn die Organisation es schafft, alle relevanten Beschlüsse und Erfahrungswerte dezentral und zum Zeitpunkt des Entstehens in das Managementsystem einzubringen. So ist die Managementsystemdokumentation stets ein aktuelles und hochwertiges Abbild aller organisatorischen Beschlüsse und Erfahrungen und damit ein wertvolles, prozessorientiertes Informationspor-

tal für die Mitarbeiter sowie ein wertvolles Führungsinstrument für nachhaltige und wirksame Führung. Die Folge ist, dass jeder Mitarbeiter in der Prozessstruktur alle Informationen, Vorlagen, Hilfestellungen, Erfahrungswerte und Links zu seinen Systemen erhält, sodass er ohne Suchzeiten den aktuellen Best-Practice-Status umsetzen kann.

Das Ziel der Geschäftsführung von Siebenwurst im gemeinsamen Projekt war

es daher, aus einem Nachweismanagementsystem ein interaktives Managementsystem zu machen, indem das Prozessmanagement dezentralisiert und die Pflege und Gestaltung des Systems auf die eigentlichen Wissensträger übertragen werden sollte. Damit einhergehen sollte eine Vereinfachung und „Entmystifizierung“ des Prozessmanagements bei konsequenter Ausrichtung des Managementsystems auf Mitarbeiterakzeptanz. Jeder

Mitarbeiter sollte in der Lage sein, Verbesserungsvorschläge und Erfahrungswerte unmittelbar einzubringen und das Wiki dadurch auch im Alltag als prozessorientierte Wissensplattform zu nutzen.

Ein Enterprise Wiki für alle Standorte

Mit fast 600 Mitarbeitern erwirtschaften die Unternehmen einen Gesamtumsatz von mehr als 60 Millionen Euro an den Standorten Dietfurt im Altmühltal, Zwickau, Stein bei Nürnberg und Shanghai. Über die letzten Jahre hat sich die reine Modell- und Formenbau-Fabrik zu einem internationalen Hightech-Anbieter für komplizierteste Werkzeuge in unterschiedlichsten Technologien entwickelt. Die Unternehmensgruppe begleitet heute den kompletten Produktentstehungsprozess von der Entwicklung über die Prototypen bis hin zur Serie.

Als es im Jahr 2011 um den Neuaufbau eines prozessorientierten Managementsystems ging, wurde man im Zuge der Recherchen auf interaktive integrierte Managementsysteme auf Basis der Wiki-Technologie aufmerksam. Die enge Verknüpfung zwischen Prozess- und Wissensmanagement und die konsequente Integration der Mitarbeiter überzeugte das Team rund um die beiden Geschäftsführer und trug dazu bei, dass die Wahl auf das Enterprise-Wiki „Q.Wiki“ fiel. Ein weiterer wichtiger Aspekt war der Open-Source-Hintergrund des Q.Wiki, wodurch eine hochwertige Systemintegration möglich ist und keine Lizenzgebühren für die neue Software anfielen. Das dadurch gesparte Budget konnte in Beratungsleistungen der Modell Aachen GmbH investiert werden, die so mit ihrem Erfahrungsschatz technisch und inhaltlich im Projekt beraten und begleiten konnte.

Für Siebenwurst waren die internen Prozesse schon immer ein wertvolles Kapital, welches in Kombination mit dem fundierten fachlichen Wissen der Mitarbeiter einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber den vielen Konkurrenten auf dem hart umkämpften Markt des Formen- und Werkzeugbaus darstellt. Diese beiden Vorteile sollten nun in einem System zusammengeführt werden. Gleichzeitig war es für das Einführungsprojekt ein Ziel, die Prozesse der Auftragsabwicklung, gerade an den Schnittstellen zwischen einzelnen Abteilungen, präziser zu definieren, um den



Bild 1. Erste Strukturierungsebene des Q.Wiki: Basis ist das Aachener Qualitätsmanagement-Modells

Prozessablauf bei der Fertigung von Kundenaufträgen noch stabiler zu gestalten.

Rechte und Rollen definieren

Zu Beginn des Einführungsprojekts des interaktiven Managementsystems Q.Wiki erfolgte die Installation auf dem unternehmenseigenen Server. Im Anschluss daran fand die Anbindung an das Nutzerverzeichnis der IT statt (Active Directory mit LDAP-Anbindung). Auf diese Weise

musste nur ein einziges Mal definiert werden, welche Rolle im Unternehmen welche Rechte im Wiki erhält. Eine Nutzer- und Rechteverwaltung im Wiki wurde damit hinfällig. Durch die Einrichtung von Single-Sign-on braucht der Mitarbeiter sich nicht im Wiki anzumelden, sondern ist durch sein Windows-Login bereits im Wiki authentifiziert. Der Zugriff auf das Q.Wiki durch den Mitarbeiter erfolgt mithilfe eines gängigen Browsers, sodass auf

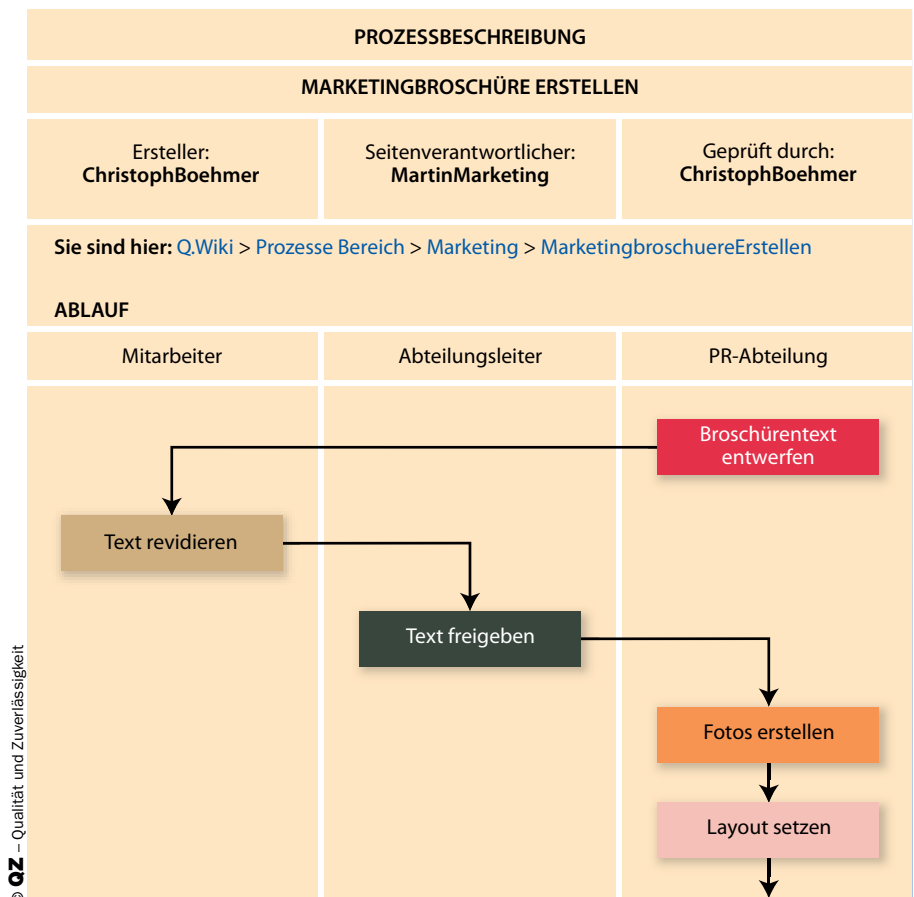


Bild 2. Grafische Prozessdarstellung auf dritten Ebene des Q.Wiki

8	Angebot erstellen und speichern <ul style="list-style-type: none"> Angebotsnummer 2012-00XY <ul style="list-style-type: none"> - X: Laufende Nummer entsprechend M:\20 Angebote - Y: Nummer des Angebotschreibenden 1:scm 2:bhr 3:hrt 4:sto 5:wag speichern unter M:\20 Angebote 		Vertrieb
9	Angebot und Supportangebot an Kunden senden <ul style="list-style-type: none"> 4-Augenprinzip vorm Absenden Supportvertrag soll vor Abschluss des ersten Projekts geschlossen werden 	> Angebot < Supportvertrag	Vertrieb
10	Auftragsbestätigung entgegennehmen <ul style="list-style-type: none"> Auftragsbestätigung im Ordner „Kundenverträge“ abheften Projekt im Q.Wiki anlegen Projekt in Redmine anlegen Rollen zuweisen Workshop-Tag als Leistung eintragen bei Folgeangeboten Projekt aus dem Support Bereich in den normalen Bereich zurückschieben 	> Projekte	
11	Projekt übergeben <ul style="list-style-type: none"> an Projektgenieur: falls kein gemeinsames Kickoff stattfindet an IT: IT-Ansprechpartner nennen, um Fragebogen zu versenden an IT: welche Bereiche/Apps sollen eingerichtet werden 		
12	erste Projektphase		Vertrieb

Bild 3. Tabellarische Prozessdarstellung, Erfahrungswerte und Links der dritten Ebene

den Einzelrechnern kein Installationsaufwand anfiel.

Zielbild skizzieren

In einem Zielworkshop wurden anschließend die angestrebten Ziele der Geschäftsführung in einem Zielbild festgelegt, das im weiteren Projektverlauf immer wieder herangezogen wurde, um Mitarbeitern beim ersten Kontakt mit dem Q.Wiki zu erläutern, warum ihre Partizipation für den Erfolg des Q.Wiki zwingend nötig ist. Des Weiteren wurde

das erstellte Zielbild genutzt, um alle Führungskräfte in einem Kick-off von dem Projekt zu überzeugen und zur Mitarbeit zu animieren. Dies war insoweit ein entscheidender Schritt, da die Motivation der Mitarbeiter, sich inhaltlich an dem Wiki zu beteiligen, immer von der Vorbildfunktion der Führungskräfte abhängt, das Q.Wiki im Arbeitsalltag zu nutzen.

Q.Wiki strukturieren

Um eine einfache und klare Struktur der Prozesse und Inhalte des Wikis zu gewäh-

ren, wurde die Startseite entsprechend dem Aachener Qualitätsmanagement-Modell strukturiert. Während die zweite Ebene hinter der Startgrafik eine weitere Navigationsebene bildet, in der die thematisch passenden Prozesse einfach aufgelistet und verlinkt wurden, befinden sich in der dritten Ebene die Wiki-Seiten mit den Prozessbeschreibungen. In der sowohl grafischen als auch tabellarischen Prozessdarstellung wurden alle weiteren Informationen an den Stellen im Prozess verlinkt, die für den jeweiligen Prozessschritt »

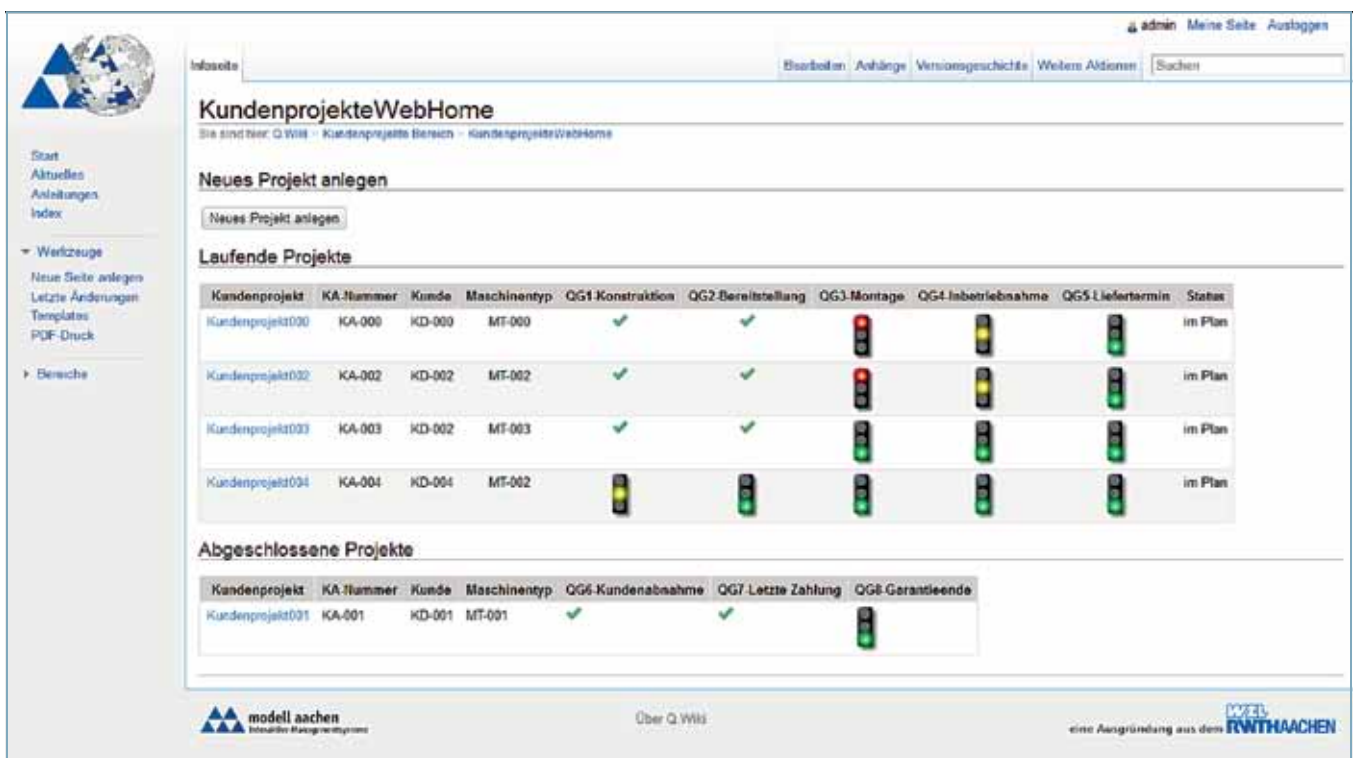


Bild 4. Statusinformation mittels Ampelgrafik aus der Projektübersicht (Original)

Demoversion

Wenn Sie das beschriebenen Q.Wiki testen wollen, dann geben Sie in Ihrem Browser einfach folgenden Link ein:

qwiki.modell-aachen.de

Nach einer kurzen Registrierung wird Ihnen per E-Mail ein individuelles Passwort zugesendet, mit dem Sie sich einloggen können.

Autoren

Alfons Dunkes, geb. 1973, ist Qualitätsmanager bei der Christian Karl Siebenwurst GmbH & Co. KG, Zwickau, und dort auch für das Prozessmanagement mit dem Q.Wiki verantwortlich.

Dr.-Ing. Carsten Behrens, geb. 1982, ist Geschäftsführer der Modell Aachen GmbH – Interaktive Managementsysteme.

Kontakt

Carsten Behrens

T 0173 3522 333

behrens@modell-aachen.de

www.qz-online.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **417521**

aus Sicht der Mitarbeiter von Bedeutung waren. Das konnten Wiki-Seiten mit Arbeitsanweisungen, Richtlinien oder einfach Infoseiten mit hilfreicher Zusatzinformation sein. Durch geeignete Verlinkungen konnten Redundanzen vermieden und sichergestellt werden, dass alle im Zuge des Prozesses relevanten Informationen vom Prozessdurchführenden berücksichtigt wurden.

Rückgrat stärken

Nach der Gestaltung des Prozessmodells wurde in Prozessworkshops der Prozess der Auftragsabwicklung in das Q.Wiki überführt. Die Auftragsabwicklung als durchgängige Prozesskette, ausgehend vom Kundeninteresse bis hin zu dem gelieferten und abgerechneten Produkt, bildete damit das Rückgrat der inhaltlichen Struktur des Wikis, wodurch Patchwork-Prozessmanagement vermieden wurde. Das gesamte Wissen des Unternehmens konnte in diese Struktur redundanzfrei und klar strukturiert eingebracht werden. Dabei werden der Adressat und der Kontext des Wissens durch den Prozess definiert, in welchem das Wissen verlinkt ist.

Ist-Prozesse modellieren

Bei der Prozessmodellierung wurde bewusst darauf geachtet, den Ist-Prozess darzustellen und nicht etwa die theoretisch beste Lösung, um die Identifikation der Mitarbeiter mit der Dokumentation zu fördern. Vom Ist-Prozess ausgehend, konnte im Anschluss evolutionär der Weg in einem soziotechnischen Regelkreis zum Soll-Prozess beschrritten werden.

Veränderungen einleiten

In den Prozessworkshops mit jeweils zwei bis drei Mitarbeitern wurden Missstände direkt aufgezeigt und zu konkreten Verbesserungsvorschlägen umformuliert. Dazu wurde ein Diskussionsstand des Prozesses im Wiki eröffnet und die Veränderungsvorschläge darin eingebracht. Gegen Ende des Workshops wurde um Freigabe gebeten, wobei man sich für einen zweistufigen Freigabeworkflow entschied. Die erste (fachliche) Freigabe sollte durch den jeweiligen Seitenverantwortlichen, die zweite (formale) Freigabe durch das zentrale Qualitätsmanagement vorgenommen werden. Erst wenn beide Instanzen durchlaufen waren, sollte der Diskussionsstand in eine neue Version des freigegebenen Stands überführt werden. Nach der Freigabe galt es, die so entstandenen

Verbesserungen wiederum in der Organisation zu verankern, indem die Betroffenen auf die Veränderungen hingewiesen wurden.

Unterstützende Prozesse gestalten

Nachdem in mehreren Prozessworkshops der Prozess der Auftragsabwicklung abteilungsübergreifend detailliert im Q.Wiki abgebildet war, galt es anschließend noch die Unterstützungsprozesse zu überführen und auszugestalten. Dabei wurden viele dieser Prozesse direkt im Kernprozess verlinkt, sodass sich eine zusammenhängende Prozesslandkarte ergab. Die Schnittstellen der Prozesse und der Beitrag der Unterstützungsprozesse zur Wertschöpfung waren damit klar definiert.

Abgeschlossen wurde das Einführungsprojekt mit dem offiziellen Go-Live des Systems. Diese Inbetriebnahme wurde von Schulungen zum Umgang mit dem neuen System begleitet. Diese wurden dezentral durch den Projektleiter und QM-Beauftragten inhouse durchgeführt. Dabei standen genauso technische Aspekte zum Umgang mit der neuen Software im Fokus wie die Philosophie, die sich hinter dem Gedanken eines interaktiven Managementsystems verbirgt.

Von Überzeugungstätern und Grillanzündern

Bereits während der ersten Prozessworkshops sprang der Funke auf zahlreiche Mitarbeiter über, die in dem System eine Chance erkannt hatten, dynamisch zusammenzuarbeiten, sich plattformbasiert und ohne E-Mail-Verkehr abzustimmen, Erfahrungen zu konservieren und eine unternehmensweite Informationsplattform in einer Prozessstruktur aufzubauen. Diese Personen waren beispielsweise Projektleiter, die Regelungen zur Auftragsabwicklung verbindlich gestalten konnten, ohne auf die Mitgestaltung der Ablaufstruktur und der Abbildung der Erfahrungswerte durch die Projektbeteiligten zu verzichten. Durch die Multiplikatorwirkung dieser vom Wiki überzeugten Personen wurde im Projekt gerne von „Grillanzündern“ oder auch „Überzeugungstätern“ gesprochen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor war im Folgenden die Verankerung des Q.Wikis in der Besprechungskultur, da die meisten Beschlüsse und Erfahrungswerte in ihnen kommuniziert werden. Um zu

vermeiden, dass Erfahrungen, Veränderungen oder Anmerkungen zu Abläufen oder Verantwortlichkeiten in Protokollen in Vergessenheit geraten, sollten diese zukünftig unmittelbar im Wiki am entsprechenden Prozess notiert werden. Es zeigte

sich, dass es nahezu aufwandsneutral war, ob ein Beschluss im Protokoll oder unmittelbar im Wiki an der relevanten Stelle im Prozess eingetragen wird.

Mit dem Erfolg des Einführungsprojekts kam der Wunsch, auch weitere

Möglichkeiten des Enterprise Wikis zu nutzen. So sollte auch ein Auditmaßnahmen-Management im Wiki gestaltet werden sowie eine Projektmanagement-Applikation zur besseren Übersichtlichkeit der internen Verbesserungsprojekte. Zur Straffung der Regelkommunikation wurden außerdem Protokollseiten eingeführt, über welche die Meetings geplant und Aufgaben zugewiesen werden konnten. Diese werden nun auf den persönlichen Seiten der Mitarbeiter gebündelt bereitgestellt.

► ENTERPRISE WIKI

Werkzeug einer dezentralen Organisation

Nachweismanagementsysteme zeichnen sich durch eine zentrale Pflegeverantwortung etwa durch die QM-Abteilung und eine große Zeitdifferenz zwischen Beschluss und Dokumentation aus. Sie dienen meist als Nachweis der Organisation gegenüber Kunden und Auditoren und sind kaum auf den Mitarbeiter ausgerichtet. Aus zwei Gründen entfalten Nachweismanagementsysteme kaum Wert für den Alltag von Mitarbeitern und Führungskräften:

- Informationen sind stets veraltet, und
- durch die zentrale Verantwortung der Qualitäts- oder Prozessmanagementabteilung für die Pflege haben Informationen einen lediglich geringen Detaillierungsgrad.

Dies führt dazu, dass die Inhalte nur wenig Bezug zum Alltag und zu den alltäglichen Problemen der Einzelnen haben und damit als Informationsquelle im Arbeitsalltag kaum von Wert sind.

Eine zentrale Organisationseinheit wie die QM-Abteilung ist nicht in der Lage, ein stets aktuelles Managementsystem bei gleichzeitig hohem Detaillierungsgrad aufrechtzuerhalten. Dies ist aus Kapazitäts- wie aus Kompetenzgründen nicht möglich, da die zentrale Stelle nicht der Wissensträger der Details des Prozesses ist.

Ein möglicher Ansatz ist daher die Dezentralisierung. Als Werkzeug für eine dezentrale Organisation haben sich Enterprise Wikis bewährt.

Weitere Potenziale mit Q.Wiki ausschöpfen

Während des dreimonatigen Einführungsprojekts wurden die Prozesse intensiv bearbeitet, sodass die angebotenen Inhalte im Q.Wiki allen Nutzern eine wertvolle Hilfestellung im Arbeitsalltag sind. Nahezu alle Mitarbeiter am Rechnerarbeitsplatz nutzen das Q.Wiki täglich als Informationsplattform. Ein Großteil der Mitarbeiter und Führungskräfte nimmt unmittelbar Einfluss auf die Inhalte. Dies kann der automatischen Nutzungsstatistik des Q.Wiki entnommen werden. Durch die gemeinsame Arbeit an den Prozessen konnten während des Einführungsprojekts viele Fürsprecher eines interaktiven Managementsystems gewonnen werden. Sie schätzen die direkte und nachhaltige Beteiligung an der Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe.

Diskussionen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften über Prozessabläufe wurden durch das Q.Wiki forciert. Der Flurfunk und E-Mail-Diskussionen wurden ins Wiki verlagert. Bereits kurz nach der Einführung war die Zusammenarbeit spürbar besser, und die Auftragsdurchlaufzeiten verkürzten sich. Entscheidend für die Geschäftsführung und das Unternehmen ist jedoch, dass die Kultur der Zusammenarbeit und der gemeinsamen Arbeit an Verbesserungen durch das interaktive Managementsystem deutlich gestärkt werden. □

