

Planung  
 Normen Verbesserung  
 Unternehmen ISO 9001 Produkte  
**Qualitätsmanagement**  
 Kosten Optimierung Wettbewerb  
 Ablauf Management  
 Dienstleistung Prozesse  
 Planung



**ÜBER AKTIVE BETEILIGUNG DER MITARBEITER ZU MEHR AKZEPTANZ**

# ISO 9001 trifft Enterprise-Wiki

Thomas Schweighart, Miltenberg;  
 Andreas Linsinger, München

Eine digitale Plattform zur Abbildung des QM-Systems ist heute Standard in fast jedem Unternehmen. Die redaktionelle Hoheit über die Inhalte liegt dabei meist in Händen der Qualitätsabteilung beziehungsweise des QM-Beauftragten. Damit sich alle Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung des QM-Systems engagieren, hat ein Kofferhersteller ein Wiki-System installiert.

**M**itarbeiter haben als Systemanwender für gewöhnlich lediglich Lese- und Zugriffsrechte auf Dokumente eines QM-Systems. Eine direkte Beteiligung an Gestaltung und Weiterentwicklung der QM-Dokumentation ist in der Regel nur über mehrstufige Hierarchien möglich. Diese statischen Strukturen kann der Einsatz eines Enter-

prise-Wikis als Plattform für Qualitätsmanagementsysteme aufbrechen. Über eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Managementsystem entstehen Akzeptanz und Dynamik, wie die ProCase GmbH bewiesen hat.

Der Qualitätsmanager befindet sich mit seinem QM-System meist in einem Spannungsfeld zwischen Normanforde-

rungen, Akzeptanz der Mitarbeiter und Erwartungen der Unternehmensleitung. Wo sich Zielkonflikte bereits ankündigen, lautet das prioritäre Ziel des Qualitätsmanagers häufig: Sicherstellung der Normkonformität zum Erhalt des Zertifikats. Daraus folgt sein Bestreben, das QM-System so auszurichten, dass das Unternehmen alle Normanforderungen

erfüllt. Eine Ausrichtung auf die Mitarbeiter als interne Kunden des QM-Systems steht dann nicht im Fokus. Den Mitarbeiter wird vielmehr die Rolle von Informationskonsumenten zugewiesen, die prozessbasierte Vorgaben schlicht annehmen und leben sollen.

### Alternative zur One-Man-Show

Viele Unternehmen setzen die Forderungen der ISO 9001 in einem Qualitätsmanagementsystem um. Doch die Ergebnisse sind in der Praxis häufig ernüchternd: Ein Einzelner trägt die Verantwortung für ein gigantisches Schriftwerk, in dem nur dieser eine sich richtig auskennt. Die Mitarbeiter fühlen sich durch bürokratische Dienstwege eher behindert als unterstützt. Eine Alternative zu einem QM-System dieser Art eröffnete sich erst vor wenigen Jahren mit der Realisierung von Enterprise-Wikis. Diese Unternehmensvariante eines Wikis wurde im Zuge der Web-2.0-Epoche entwickelt. Pionier beim Einsatz von Wikis für Managementsysteme ist das Beratungsunternehmen TQU, Neu-Ulm.

Die ProCase GmbH wollte für ihr Qualitätsmanagement einen pragmatischen Weg einschlagen, der einfach ist, sich vollständig integrieren lässt und nachhaltige Unterstützung bietet. Als Hersteller von Transportkoffern für Industrie und Veranstaltungstechnik verwendet ProCase eine modulare Bauweise, die es ermöglicht, Einzelanfertigungen und Serien individuell zu fertigen. Qualität und Flexibilität sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren.

Zusätzlich strebte die Geschäftsführung eine weitere Verbesserung für das Unternehmen an: An der bisherigen Organisation störte der Umstand, dass Formulare, Anweisungen, Checklisten und Wissenseinträge zwar ausreichend vorhanden, aber verstreut abgelegt waren. Abgelegt wurde je nach Sachgebiet in ganz unterschiedlichen Serververzeichnis- und Dateiformaten: mal als Word-Dokument, mal im Excel-Format, mal als Powerpoint-Präsentation. So reifte die Idee, alle vorhandenen Daten in einer einheitlichen und schnellen Struktur mit wechselseitigen Verlinkungen abzubilden.

Dass sich diese Zielvorstellung realisieren lassen würde, konnte über Beobachtungen aus der Beratungspraxis bestätigt werden: Geschäftsprozesse laufen nicht einfach standardisiert ab, sondern sie benötigen zusätzlich Dokumente, Wissen und Erfahrung des Prozessverantwortlichen. Nicht jede Anfrage kann nach dem Standardprozess beantwortet werden, nicht jedes Formular passt zur individuellen Kundensituation. Der Bedarf an permanenter Anpassung und Weiterentwicklung der Prozesse ist hoch, getrieben durch schnelllebige Märkte tendenziell sogar steigend. Wie aber soll man Vorgaben leben, die selbst nicht lebendig sind und mitwachsen? Und wie macht man das Wissen der Mitarbeiter um die Standardprozesse herum transparent und verfügbar?

Ein Vorteil im Fall von ProCase war, dass man bereits vor dem Beratungsprojekt ein Open-Source-Wiki eingesetzt hatte. Damit sollte Wissen an zentraler Stelle für alle Mitarbeiter zugänglich sein. Man kannte sich daher mit den Stärken und Schwächen eines Wikis im Unternehmensalltag aus, und seitens der Mitarbeiter bestand eine positive Grundhaltung gegenüber dem Werkzeug und der Idee der Beteiligung.

### Führungskräfte in den Mittelpunkt

Die im Projekt angewandte Vorgehensweise zum Erstellen der Prozessbeschreibungen stellte die Führungskräfte in »



**Autoren**

**Thomas Schweighart** ist Geschäftsführer der ProCase GmbH, eines mittelständischen Herstellers von Transportkoffern. Das Unternehmen besteht seit 1987 und feiert dieses Jahr 25-jähriges Jubiläum.

**Dipl.-Betriebswirt (FH) Andreas Linsinger**, geb. 1972, unterstützt als selbst-

ständiger Unternehmensberater und Projektleiter der TQU International GmbH, Ulm, Unternehmen bei der Einführung von Wiki-Managementsystemen.

**Kontakt**

**Andreas Linsinger**

**Qualitäts-Coaching Linsinger**

**T 089 55066987**

**a.linsinger@qualitaets-coaching.de**

**Thomas Schweighart**

**ProCase GmbH**

**T 09371 65050-0**

**t.schweighart@procase.de**

**www.qz-online.de**

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **381757**

den Mittelpunkt. Zu Beginn wurde gemeinsam mit Führungskräften und Geschäftsleitung eine Prozesslandkarte erarbeitet und die Verantwortung für Teilprozesse übertragen. Dann hat jede Führungskraft ihre Abläufe, Anweisungen und Checklisten selbst zusammengetragen und direkt in das neue ProCase-Wiki eingegeben. Um die Ansichten einheitlich zu gestalten, wurden Seitenvorlagen („Wiki-Templates“) benutzt. Hier konnten textliche Informationen (Input, Hauptaktivitäten etc.) und grafische Elemente (z. B. Prozessdiagramm) erstellt werden.

Das Erstellen der Texte war für die verantwortlichen Abteilungsleiter zwar eine zusätzliche Arbeit, aber sie lernten auf diese Art alle Prozessdetails kennen. Sie haben ihre Prozesse mit eigenen Worten beschrieben und stehen auch direkt für diese Abläufe ein. Bei Änderungen können sie und ihre Mitarbeiter die Prozessbeschreibung sofort selbst bearbeiten. Diese Vorgehensweise hat sich als vorteilhaft erwiesen. Selbst erstellte Inhalte sind wichtig, damit das QM-System lebt.

### Mehr Akzeptanz durch aktive Einbindung

Der Grundstein für die Akzeptanz des QM-Systems durch eigene Inhalte war damit gelegt. Um die Aktualität des ProCase-Wikis sicherzustellen, wurden neben prozessorientierten Inhalten weitere Informationen integriert. So informiert der Unternehmer-Blog über Neuigkeiten aus der Geschäftsleitung. Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen werden ebenso veröffentlicht wie die tagesaktuelle Lieferterminalsituation. Neue Verbesserungsvorschläge im ProCase-Wiki werden als RSS-Feed allen Mitar-

beitern zur Bewertung vorgelegt. Diese Transparenz schafft Dynamik und motiviert, die Plattform regelmäßig zu besuchen und sich aktiv zu beteiligen.

Ein besonderes Augenmerk wurde auf die papierfreie Durchführung QM-bezogener Aufgaben innerhalb des QM-Systems gelegt. Aufgaben wie Audits, Fehleranalyse, Managementbewertung und Leistungsmessungen können ohne eine Flut neuer Dokumente innerhalb des ProCase-Wikis umgesetzt werden. Dazu wurden ebenfalls Wiki-Templates erstellt (z. B. Audit-Checkliste und -Bericht, Kennzahlen-Steckbriefe etc.) und für die Live-Verwendung in Audits, Workshops oder Reviews verfügbar gemacht. Dieser geringe bürokratische Aufwand reduziert Vorurteile und macht das Wiki schnell und attraktiv.

Die Einführung des Qualitätsmanagements bei ProCase wurde anhand von Projektphasen mit Meilensteinen in ca. neun Monaten umgesetzt. Bei der Präsentation des ProCase-QM-Systems wurde besonderer Wert auf die Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter gelegt. Wissensbeiträge, Verbesserungsvorschläge und Kommentare können nun von allen Mitarbeitern aktiv genutzt werden. Die inhaltliche Verantwortung der Prozessbeschreibungen liegt beim jeweiligen Prozessverantwortlichen. Diese Möglichkeiten wurden von den Mitarbeitern positiv aufgenommen. Kritische Stimmen, die auf den Pflegeaufwand der Inhalte hinwiesen, konnten mit der überschaubaren inhaltlichen Verantwortung der einzelnen Prozessverantwortlichen beruhigt werden.

Eines ist klar: Ohne Mitarbeiterengagement kann ein Enterprise-Wiki nicht funktionieren. Ebenso wie sein prominentes Vorbild Wikipedia lebt auch das Pro-

Case-Wiki vom Beitrag der Mitarbeiter. Den Abschluss fand das Einführungsprojekt mit der Zertifizierung des QM-Systems Anfang 2012. Somit werden Produkte aus dem Hause ProCase dem Qualitätsversprechen „Made in Germany“ auch in Zukunft nachweislich gerecht.

### Engagement ist der Schlüssel zum Erfolg

Der Aufbau eines Qualitätsmanagements auf Basis eines Enterprise-Wikis bietet die Chance für eine neue Generation von Managementsystemen: attraktiv, aktuell und akzeptiert. Um dies zu erreichen, sind Rahmenbedingungen und die richtige Vorgehensweise erforderlich. Zu den Rahmenbedingungen zählen u. a. eine aktive Projektunterstützung der Unternehmensleitung sowie die Bereitschaft zum Teilen von Informationen und Wissen im Unter-

nehmen. Die Vorgehensweise erfordert Erfahrung mit Struktur und Kultivierung von Wikis.

Wie profitiert schließlich der Qualitätsmanager von einem Wiki-Managementsystem? Die Normkonformität lässt sich nachweislich auch mit Wikis sicherstellen. Dank integrierter Funktionen wie RSS oder Versionierung gelingt dies sogar komfortabler als über klassische Plattformen. Die Erwartungen der Unternehmensleitung werden über anwendbare Prozesse mit verknüpftem Wissen erfüllt. Andernfalls bleibt das Unternehmenswissen Individualbesitz der Know-how-Träger mit Verlustrisiko durch Fluktuation. Schließlich wird Akzeptanz bei Mitarbeitern erreicht, weil direkte Beteiligung Leidenschaft und Eigenverantwortung schafft. Und bei manchen Mitarbeitern kommt vielleicht sogar ein wenig Spaß an der Gestaltung ihres eigenen QM-Systems auf. □

#### ► UNTERNEHMENS-WIKI

### Technische Möglichkeiten eines Wiki-Managementsystems

Enterprise-Wikis haben bereits eine solide Grundausstattung an Funktionen, die sich für den Betrieb eines QM-Systems nutzen lassen. Durch Installation von sogenannten Plug-ins lässt sich der Funktionsumfang zusätzlich erweitern. Aus Sicht des Qualitätsmanagements sind folgende Funktionen hervorzuheben:

- **Suche:** Durch Vollindexierung aller integrierten Inhalte können Prozessbeschreibungen, Wissensartikel oder Dokumentenvorlagen schnell über eine Stichwortsuche in Echtzeit (Live Search) gefunden werden.
- **Zugang:** Jeder Mitarbeiter wird per Log-in identifiziert und kann entsprechend dem Berechtigungskonzept lesend oder schreibend zugreifen.
- **Rückverfolgbarkeit:** Jede Änderung an Inhalten wird automatisch erfasst und lässt sich über eine Seitenhistorie bis zum Verfasser rückverfolgen. Ungewünschte Änderungen sind einfach rückgängig zu machen, da keine Seitenversion verloren geht. Dies gilt auch für eingebundene Prozessdiagramme sowie Office-Dokumente.
- **Visuelle Darstellungen:** Prozessdiagramme lassen sich in nahezu jeder

Form (Flussdiagramm, Swimlane, Bilder etc.) grafisch in eine Wiki-Seite integrieren. Dazu bedarf es keiner eigenständigen Software, es genügt ein Grafik-Plug-in. Bestehende Diagramme (z. B. MS Visio) können ebenfalls eingebunden werden.

- **Freigaben:** Mittels eines Plug-ins lassen sich konfigurierbare Workflows zur normkonformen Freigabe von Wiki-Seiten oder Office-Dateien einrichten.
- **Befragungen:** Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen lassen sich in Wikis aufbauen und durchführen – inklusive automatischer Auswertung und Ergebnisdarstellung.
- **Änderungsinformation:** Bei einer Aktualisierung von Inhalten werden die betroffenen Mitarbeiter automatisch informiert: per E-Mail oder RSS-Feed.

