



# Mehr Sicherheit durch Kommunikation

## Wissensmanagement auf Wiki-Basis beflügelt die Prozessverbesserung

Kaum etwas verändert ein Unternehmen so grundlegend wie die Einführung eines für jeden zugänglichen Kommunikationsinstruments. Bevor sich jedoch positive Effekte für die Organisation einstellen, müssen einige Schritte getan werden. Ein Sicherheitsdienstleister hat sich für ein interaktives Prozessmanagementsystem von Modell Aachen auf Wiki-Basis entschieden und verbessert seither Betriebsabläufe und Kundenservices kontinuierlich.

Thorsten Schmidt

**D**as Konzept klingt einfach: Impulse für die Veränderung bestehender Prozesse kommen von den Mitarbeitern selbst statt von zentraler Stelle. Deren Vorschläge, Erfahrungswerte und Fragen werden direkt in eine allgemein zugängliche Plattform eingestellt und auch nur hier mit den Kollegen diskutiert. Hiermit sollen Betriebsabläufe und Kundenservices kontinuierlich optimiert, Audits und Zertifizierungen effizienter vorbereitet, klare Verbindlichkeiten geschaffen und das Mitarbeiterwissen als wichtige Informationsquelle genutzt und im Unternehmen

verankert werden. Für diesen Ansatz interessierte sich Protection One, ein Marktführer in der 24-Stunden-Live-Fernüberwachung.

Seine rund 240 Mitarbeiter sichern deutschlandweit über 14 000 Objekte vor Einbruchdiebstahl und weiteren Gefahren. Die Unternehmenszentrale in Meerbusch bei Düsseldorf, in der auch die eigene Notruf- und Serviceleitstelle untergebracht ist, wird durch acht Niederlassungen unterstützt. Eine Leitstelle, die im Alarmfall direkt in den überwachten Bereich hineinhören, hineinsehen und die vermeintlichen

Täter live ansprechen kann, verschafft unmittelbare Handlungsmöglichkeiten. In 96 Prozent aller Fälle wird ein Beutezug abgebrochen – ohne Vandalismus und Verlust von Sachwerten. Diese Erfolgsquote wurde 2016 durch einen unabhängigen Auditor der DQS bestätigt.

Spätestens seit der Einführung von SAP sowie einem Prozess- und QM-System auf Basis von ISO 9001 inklusive Zertifizierung gehört das Dokumentieren von Unternehmensstrukturen und -prozessen bei dem Sicherheitsdienstleister zum Tagesgeschäft. Diese erforderlichen Belege wurden bis

Mitte 2016 größtenteils vom Qualitätsmanagement zentral erarbeitet. Es fungierte quasi als Dokumentations-Sekretariat. Es hat alle notwendigen Prozessinformationen mühsam zusammengetragen, Differenzen zwischen der Realität und der Prozessbeschreibung ermittelt, für deren regelkonforme Erfassung beziehungsweise Korrektur gesorgt und den Statusbericht zu den vorgegebenen Stichtagen beim externen Dienstleister eingereicht.

Für die Anforderungen rund um Zertifizierungs- und Auditprozedere erwies sich dieses Nachweismanagementsystem als zweckdienlich. Allerdings hatte es kaum einen Einfluss auf die kontinuierliche Verbesserung von Betriebsabläufen und Kundenservices. Die Nutzung des bestehenden Prozessmanagementsystems erfolgte lediglich durch Kollegen in Schlüsselpositionen. Sie waren bemüht, den Dokumentationsaufwand möglichst gering zu halten, indem Prozessbeschreibungen und -korrekturen kurz, allgemein und damit unangreifbar abgebildet wurden. Bei der übrigen Belegschaft des Sicherheitsdienstleisters waren Akzeptanz und Motivation zur Mitarbeit an diesem zentral gesteuerten und vorgabeorientierten Managementsystem entsprechend gering. So lief die Dokumentation stets der Realität hinterher.

### Die Zeit ist reif für Veränderungen

Als QM-Kollegen anderer Unternehmen im Rahmen einer Fortbildung von ihren positiven Erfahrungen mit einem interaktiven Managementsystem auf Basis von Social-Media-Technologien berichteten, wurde das Qualitätsmanagement von Protection One auf die Lösung Qwiki aufmerksam. Mit dieser sollte sich mit geringem Implementierungs- und Vorbereitungsaufwand die QM-Dokumentation dezentral, interaktiv, realitätsnah und transparent abwickeln lassen. Nach einem zweistufigen Freigabeverfahren sei sie sofort für alle Mitarbeiter verbindlich nutzbar, so die Kollegen.

Die Optionen, mit Qwiki zukünftig Suchzeiten zu minimieren, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu erleichtern, Fehlerquoten zu senken, Handling-Zeiten zu verkürzen, Abläufe und Kundenservices kontinuierlich zu verbessern und nicht zuletzt organisatorisches Mitarbeiterwissen im Unternehmen zu binden, überzeugten auch die Geschäftsführung. Im Sommer

2016 fiel die Entscheidung für dieses dezentrale, prozessorientierte (Wissens-)Managementsystem und alle damit verbundenen Veränderungen.

Wie der Name vermuten lässt, handelt es sich bei Qwiki um ein Enterprise-Wiki, das aus Social-Media-Komponenten aufgebaut und als Open-Source-Software programmiert ist. Das System basiert auf der Web-2.0-Wiki-Technologie, ist im Gegensatz zu Wikipedia jedoch in sich geschlossen und nur für einen individuell definierbaren Personenkreis zugänglich. Sein Inhalt wird von allen am Prozess beteiligten Personen geliefert. Damit aber keine anarchischen Verhältnisse entstehen, gibt es zur Sicherung der Systemqualität ein bis zwei Freigabeinstanzen. Ziel ist es unter anderem, für jeden wiederkehrenden Prozess die dazu notwendigen Informationen, Vorlagen und Hilfestellungen zu hinterlegen, sodass selbst neue Kollegen komfortabel Best-Practice-Ergebnisse realisieren können. Neben dem Prozess-Editor steht hierzu ein hochwertiger Rich-Text-Editor zur Verfügung, mit dem sich – ähnlich wie bei gängigen Textverarbeitungsprogrammen – Tabellen, Videos, Bilder und Links in die Prozessabbildungen integrieren lassen.

Dabei hat die Rückkopplung von Mitarbeiterwissen in das Managementsystem eine große Bedeutung. Denn Prozessbeschreibungen, Rollendefinitionen und Arbeitsanweisungen basieren bei Qwiki auf dem Know-how derjenigen, die tagtäglich damit konfrontiert sind. Das motiviert jeden Einzelnen unvergleichbar mehr zum Mitdenken, zur Mitgestaltung und schließlich auch zur regelkonformen Arbeitsweise.

### Zum Ziel in fünf Schritten

Die Einführung eines so umfassenden Systems kann nur in mehreren Schritten gelingen. Am Anfang ist das Instrument noch fremd. Aber schon nach kurzer Zeit wird die Unsicherheit abgelöst durch bessere und schnellere Arbeitsergebnisse, mehr Komfort im Alltag und deutlichere Wertschätzung durch Kollegen und Kunden:

- **Technische Installation:** Voraussetzung für die Einführung von Qwiki war die Installation der Software auf dem firmeneigenen Server. Anschließend mussten jeder Mitarbeiterrolle innerhalb des Unternehmens durch Anbindung an das eigene IT-Nutzerverzeichnis

die relevanten Wiki-Rechte zugewiesen und eine einmalige Authentifizierung am Arbeitsplatz durchgeführt werden (Single Sign-on). Nach der täglichen Windows-Anmeldung kann der Zugriff auf das System jetzt über einen gängigen Browser erfolgen.

- **Einheitliches Zielverständnis:** Um den Inhalten des neuen Prozess- und Wissensmanagementsystems ein unternehmensspezifisches Grundgerüst zu verleihen, wurde zunächst ein Soll-Zustand definiert. Hierzu setzte sich ein Projektteam aus Vertretern der Unternehmensbereiche Qualitätsmanagement, Finanzen, Strategie, Kundenservice sowie Notruf- und Serviceleitstelle zusammen und legten folgende Ziele fest:

- **Motivation:** Jeder Wissensträger stellt den Kollegen sein organisatorisches Know-how zur Verfügung.

- **Kontinuität:** Die Abläufe werden stets von allen hinterfragt und bei Bedarf korrigiert.

- **Best Practice:** Dadurch werden die Prozesse immer leistungsfähiger und effizienter. Arbeitsergebnisse und Kundenservices bewegen sich stets auf bestmöglichem Niveau.

- **Synchronität:** Die Dokumentation eventueller Änderungen erfolgt in Echtzeit.

- **Akzeptanz:** Qwiki ist in den Arbeitsalltag integriert und zentrales Medium, um die Ziele zu realisieren.

- **Erste Strukturen:** Anschließend wurde auf der Qwiki-Startseite eine erste Prozesslandkarte gezeichnet, die alle Tätigkeitsfelder und Handlungsgrundlagen berücksichtigt. Dazu zählen die vertriebs- und technikkrelevanten Geschäftsprozesse genauso wie unternehmensinterne Service-Abteilungen und übergeordnete Führungsbelange.

- **Prozessbeschreibungen:** Mit diesem Grundgerüst konnte dann der erste Prozessworkshop zur inhaltlichen Ausgestaltung starten. Der thematische Einstieg erfolgte mit dem Vertrieb. Hierzu setzte sich eine vierköpfige Runde aus Vertriebsleitung, Außendienst, Qualitätsmanagement und der Modell Aachen GmbH zusammen. Um die Abteilungen mit direktem Kundenkontakt zusammenhängend abzudecken, folgten anschließend die Unternehmens-

bereiche Disposition, Technik sowie Notruf- und Serviceleitstelle.

- Freigabeprozedere:** Um die Prozesse im Managementsystem sauber abzubilden, hat sich Protection One für ein zweistufiges Freigabeprozedere entschieden: Zunächst ist ein Kollege aus der Praxis (bewusst nicht aus der Führungsebene) gefragt, der als Seitenverantwortlicher die Dokumentation fachlich überprüft. Abschließend erfolgt eine formale Freigabe durch das Qualitätsmanagement, das in erster Linie auf die Einhaltung von Normforderungen und gemeinsam vereinbarten Dokumentationsspielregeln achtet. Hierzu zählt beispielsweise, die Vorgaben und Prozessabbildungen ausschließlich als Stichpunkte statt als Fließtext einzupflegen oder keine sensiblen Mitarbeiter-, Kunden- und Unternehmensdaten in ungeschützten Bereichen zu nennen.

Schon bei den ersten Gehversuchen in Richtung Prozessdokumentation per Qwiki wurde den Teams klar: Das interaktive Managementsystem ist kein hochkomplexes Tool, sondern eine sehr nutzerfreundliche Kommunikationsplattform mit integrierten Text- und Prozesseditoren. Der Anreiz, sich am Qwiki zu beteiligen, ist jedoch nur dann gegeben, wenn das System jedem Beteiligten persönlich mehr Vorteile verschafft, als es Aufwand bedeutet. Jeder Nutzer fragt sich: Helfen, beschleunigen, entlasten die Inhalte oder nicht?

### Positive Reaktionen der Mitarbeiter

Welchen Nutzen hat ein Managementsystem für den einzelnen Mitarbeiter? Diese

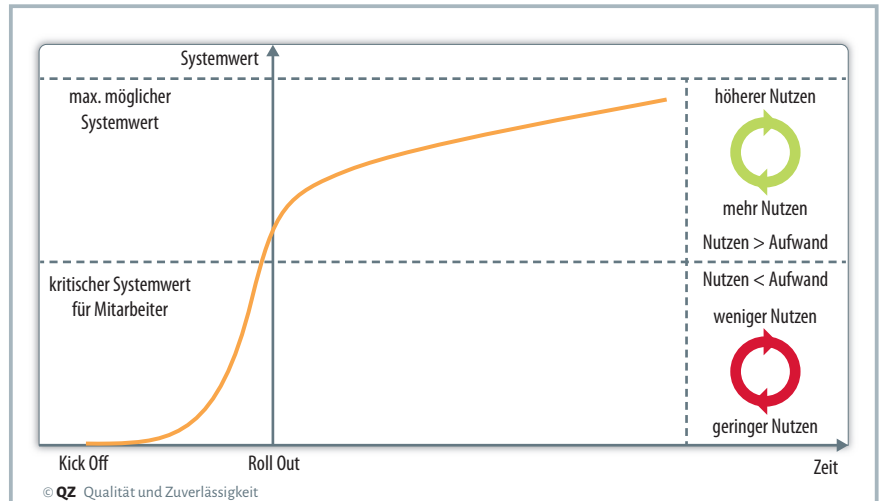


Bild 1. Nur wenn Mitarbeiter den Wert eines Systems erkennen, steigt auch dessen Nutzen.

Kurve spiegelt die Erfahrungswerte von Modell Aachen wider (Bild 1). Fazit: Je mehr jeder Einzelne von dem System profitiert, desto größer ist auch die Bereitschaft, es aktiv zu nutzen. Die Entscheidung der Unternehmensleitung, ein neues QM-Instrument einzuführen, das den Berufsalltag nahezu aller Mitarbeiter beeinflussen wird, hat sich bei Protection One schnell herumgesprochen. Durch die Erfahrungen mit bisherigen Prozessentwicklungsprojekten rechneten viele mit einem erheblichen Mehraufwand. Deshalb hielt sich die Begeisterung unter den Mitarbeitern anfangs sehr in Grenzen.

Auf Empfehlung von Modell Aachen erfolgte deshalb die Einführung des Systems kaskadenartig von der Geschäftsführung über das mittlere Management bis hin zu allen Mitarbeitern. Denn nur wenn der Abteilungsleiter seinen Mitarbeitern mit gutem Beispiel vorangeht, die Vorteile des Konzepts lebt und weitertransportiert, kann das angestrebte Engagement aller Firmenangehörigen an der Prozessoptimierung funktionieren.

Die ursprüngliche Prozesslandschaft bei Protection One wurde von den meisten Mitarbeitern als intransparent, unverständlich und veraltet erlebt. Deshalb erfuhr das alte System kaum Akzeptanz und wurde entsprechend wenig genutzt. Nach der Einführung von Qwiki zeugen die Zugriffszahlen von einer komplett anderen Einstellung gegenüber der interaktiv gestalteten Dokumentationslösung. Allein in den Monaten November, Dezember und Januar wurde bei dem Sicherheitsdienstleister 12 000 Mal mit dem neuen Tool gearbei-

tet. Bei rund 240 Beschäftigten sind das pro Kopf circa 16 Zugriffe pro Monat.

Inzwischen sind 80 Prozent aller Unternehmensprozesse in Qwiki eingepflegt, und der Mehrwert des mit der Realität synchronen Systems wird sichtbar: Neue Mitarbeiter können wesentlich schneller eingearbeitet und Personalausfälle leichter kompensiert werden. Außerdem wurden die Auszubildenden zu Qwiki-Botschaftern ernannt. Sie bringen die nötige Neugier und Unvoreingenommenheit mit, um ihre Ausbildungspaten in den jeweiligen Abteilungen nach Prozesslücken in der Dokumentation zu fragen. Zudem sind ihre Erfahrungen mit Social-Media-Kommunikationsmitteln ebenfalls hilfreich, um diese Defizite schnell mit Einträgen im Managementsystem schließen zu können. ■

## INFORMATION & SERVICE

### KONTAKT ZUM ANWENDER

Thorsten Schmidt  
Qualitätsmanager  
Protection One GmbH  
T 02132 996990  
thorsten.schmidt@protectionone.de

### KONTAKT ZUM ANBIETER

Modell Aachen GmbH  
T 0241 9975310  
support@modell-aachen.de

### QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:  
[www.qz-online.de/3034754](http://www.qz-online.de/3034754)

## Sonderdruck aus QZ Qualität und Zuverlässigkeit Ausgabe 5/2017



### Impressum

Verlag  
Carl Hanser Verlag  
GmbH & Co. KG  
Kolbergerstraße 22,  
81679 München

© Lizenzausgabe mit Genehmigung des Carl Hanser Verlags, München.  
Alle Rechte, auch die des Nachdrucks, der photomechanischen und elektronischen Wiedergabe sowie der Übersetzung dieses Sonderdrucks, behält sich der Verlag vor.  
[www.qz-online.de](http://www.qz-online.de)