

## Best Practice: Die lernende Organisation zum Ziel

**Karoline Kraus, Projektleiterin und interne Wiki-Beauftragte der TQU International im Gespräch mit der DQS**

Die TQU International hat ihr langjähriges, nach ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem neu über ein interaktives Wiki\* gestaltet. Was war 2006 für Sie der Anlass für die Umgestaltung?

Wir wollten weg vom schönen, aber nie aktuellen Managementsystem ohne Mehrwert für die Mitarbeiter, da es nur das Bekannte abbildete. In regelmäßigen Abständen wurde die Dokumentation aktualisiert, doch ohne jegliche Leidenschaft bei den Menschen. So entstand der Wunsch nach einem gelebten, aktuellen, dynamischen Managementsystem für uns und unsere Kunden. Die Beschäftigung mit dem Thema Web 2.0 und Wikis hat uns gezeigt, dass es bereits etablierte Tools gibt, die genau dies ermöglichen.

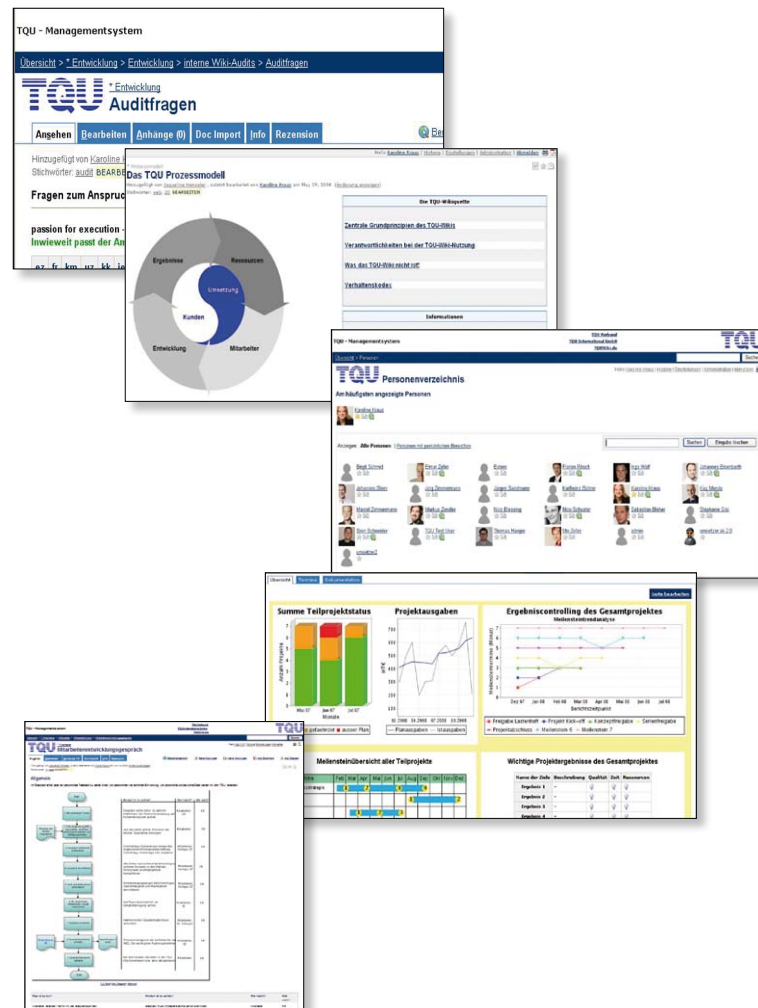
Wie kann man sich Ihr Managementsystem 2.0\*\* über Wiki vorstellen?

Interaktive Wissensplattformen à la Wikipedia bieten Mitarbeitern die Möglichkeit der schnellen und einfachen online-Änderung, Ergänzung und Partizipation im Mitmach-System. Arbeitsrelevante Themen und Themenkomplexe können per Links vernetzt werden, auf Expertenwissen kann schnell zugegriffen werden, kein Wissen geht verloren.

Zunächst haben wir unser bekanntes Qualitätsmanagementsystem in Wiki übertragen. Überall dort, wo den Mitarbeitern etwas an Wissen, Themen, Abläufen gefehlt hat, wurden die Lücken nach dem Mehrere-Augen-Prinzip gefüllt. Uns war wichtig, ein auf wesentliche Regeln reduziertes und schlankes Managementsystem mit den für uns notwendigen Freiheitsgraden zu erhalten. Die Regeln (Projektdurchführung und -steuerung oder Mitarbeiterentwicklungsgespräch) haben einen Kümmerner, der für ihre Einhaltung verantwortlich ist. Auf diese Art und Weise ist jeder verantwortungsvoll in die Wiki-Nutzung eingebunden.

Welche Voraussetzungen sollten für ein Managementsystem 2.0 gegeben sein?

Die Kultur – Ein Wiki kann eine Organisation in Richtung Offenheit, Vertrauenskultur und flache Hierarchien entwickeln. Das erfordert aber die Bereitschaft der Führungskräfte, den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken und Feedback anzunehmen.



Die TQU International GmbH, ein Unternehmen des TQU-Verbundes, Tochtergesellschaft der Steinbeis-Stiftung Baden-Württemberg, ist spezialisiert auf Beratung, Projektarbeit, Coaching und Training. Das Unternehmen ist seit 2001 durch die DQS nach ISO 9001 zertifiziert.

*Der Nutzen – Bietet ein Managementsystem über Wiki einem Unternehmen keinen Mehrwert zu anderen, bereits vorhandenen Software-Systemen, dann ist das Projekt ziemlich sicher zum Scheitern verurteilt.*

*Realistische Vorstellungen – Der Nutzung und Ausgestaltung sind fast keine Grenzen gesetzt. Doch wichtig ist es, Stärken, aber auch Grenzen des Wiki-Systems zu kennen. Eine deutliche Abgrenzung zu anderen Systemen (Dokumentenmanagementsystemen oder ERP-Systemen) verhindert, dass Erwartungen entstehen, die nicht erfüllt werden können. Eine klare und abgestimmte Zielsetzung des Wiki-Managementsystems sorgt zusätzlich dafür.*

*Der Mensch – Erst durch die Weiterentwicklung des Managementsystems 2.0 durch die Mitarbeiter wird das System zu einem gelebten, dynamischen System. Fehlt für sie der Nutzen und das Wissen über das neue Managementsystem sowie die gezielte Einbindung in den verschiedenen Projektphasen oder die Integration des neuen Systems in tägliche Arbeitsabläufe, dann ist das System ebenfalls mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt.*

**Wie sieht Ihre Arbeit mit dem Wiki-Managementsystem konkret aus?**

*Unser Managementsystem 2.0 ist in die täglichen Arbeitsabläufe integriert. So ist beispielsweise ein Kundenprojekt erst dann abgeschlossen, wenn das Projektreview mit dokumentierten Projekterfahrungen (Lessons Learnt, Best Practices) in Wiki steht. Die Kundenhistorien sind von jedem Projektleiter zu pflegen. So sind alle Mitarbeiter über den aktuellen Projektstand und die Arbeit beim Kunden informiert. Ebenso werden Agenda-Punkte für Meetings im Vorfeld auf einer Seite gesammelt, einige Entscheidungen können vorab getroffen werden, die Präsenzzeit wird verkürzt. Sogar das interne Audit konnten wir in diesem Jahr über das Wiki durchführen. Als nächstes ist die Durchführung der Mitarbeiterbefragung innerhalb des Wiki-Managementsystems geplant.*

**Worin liegt für die TQU International der Nutzen dieses Systems?**

*Wir haben das dynamische, gelebte Managementsystem, das wir immer wollten! Es schenkt uns wesentliche Zeit für unsere Kunden. Wir haben ein auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes Managementsystem, das alles enthält, was wir brauchen, um die TQU International erfolgreich zu managen. Nicht das Unternehmen hat sich einer Software angepasst, sondern das Wiki ist ge-*

*nauso flexibel wie wir und entwickelt sich mit uns. Die Menschen verstehen mit wenigen Klicks, was die relevanten Bestandteile des Managementsystems sind, was uns in unserer Arbeit leitet und treibt. Wissen kann nicht mehr verloren gehen. Durch die Vernetzung von Wissen und Erfahrungen können wir uns schneller entwickeln, unsere Arbeitsweise ständig verbessern, unabhängig von Zeit und Ort. Daneben ist Wiki eine praktikable Austauschplattform zur gemeinsamen Ideenentwicklung.*

**Worauf sind Sie besonders stolz?**

*Auf die Mitarbeiter, die Verbesserungen im Managementsystem selbst initiieren und das System als ihres mittragen und leben. Jeder beteiligt sich aktiv an der Qualitätsverbesserung. Und auf die positive Resonanz sowohl intern als auch von unseren Kunden. Wir scheinen mit dem Thema einen Nerv getroffen zu haben und sind stolz darauf, von unserem DQS-Auditor Karlheinz Bühner die Auszeichnung „Best Practice“ bekommen zu haben.*

Karoline Kraus  
TQU International GmbH  
Neu-Ulm  
karoline.kraus@tqu.com

**\*Wiki**

*Wiki steht für internetbasierte, Hyperlink-vernetzte und kollaborative Wissensmanagementsysteme, die über die reine Wissensverwaltung weit hinausgehen. Seiten können nicht nur online gelesen, sondern auch von jedem Interessierten einfach geändert oder ergänzt werden.*

**\*\*Managementsystem 2.0**

*Das Konzept nutzt die Philosophie des Web 2.0 und entsprechende Tools wie Wiki, um dynamische, gelebte Managementsysteme zu schaffen, Web 2.0 Technologien und deren Vorteile werden als Basis genutzt, um unternehmensindividuelle Managementsysteme zu gestalten, die den Anforderungen der Net-Generation gerecht werden und die Möglichkeit der Partizipation der Menschen im Unternehmen bietet.*