

Lernen ist das halbe Leben

Michael Schlitzer

Linde Material Handling GmbH

„Schau mal, da stehen unsere Prozessmanagement-Tassen!“ freut sich Frau Macchiato. Sie besucht gemeinsam mit Herrn Checkow die Entwicklungsabteilung von Pottbäcker & Partner, um ein internes Audit vorzubereiten. „Weißt Du noch, wie viel Mühe wir uns damals, als unser Prozessmodell freigegeben wurde, gegeben haben, um alle Leute zu schulen?“ fragt Checkow. „Allerdings!“ entgegnet Macchiato „Uns war ja schon zu Projektstart klar, dass wir vor der Freigabe des Systems die gesamte Belegschaft erreichen, informieren, schulen und motivieren müssen.“ Dass dieser Schritt innerhalb der System Einführung äußerst zeitaufwendig ist, wissen die beiden Qualitäter heute.

Die Kommunikation eines neuen Prozessmodells ist nicht nur ein kleiner Schritt im Projektplan, sondern ein Projekt für sich. Systemvorstellung, Schulungen durch Key-User und Hilfestellungen im laufenden Betrieb müssen genauso gründlich und professionell geplant werden wie alle technischen Schritte zuvor.

Den Projektleitern Maria Macchiato und Charly Checkow war natürlich schon vor dem Kick off klar: Wenn der Tag X kommt, müssen alle Leute geschult sein. Der Tag X war klar definiert als der Tag, an dem das Prozessmodell einschließlich aller zugehörigen Dokumente freigegeben wird. Wegen des anstehenden Zertifizierungsaudits war dies ein fixes Datum. „Vom ersten April an haben wir rückwärts geplant. Diese Rückwärtsterminierung war im Nachhinein betrachtet absolut richtig.“ erklärt Macchiato.

Tue das Richtige, aber lass es auch die anderen wissen!

„Wichtig war, dass wir uns frühzeitig mit den Kommunikationsprofis aus dem Unternehmen zusammengesetzt haben“, resümiert Macchiato.

So wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt, das sich aus folgenden Elementen zusammensetzt:

- Projektname und Logo

Zunächst bekam das Projekt einen Namen: PPW – Pottbäckers Prozesswelt. Dafür wurde ein Logo entwickelt.

- Firmenzeitung

In der Hauszeitung "Über den Tellerrand" wurde immer wieder auf das Prozessmodell hingewiesen. Selbstverständlich stets mit Projektlogo und immer auch mit Bildern.

- Intranet

Auch im Intranet wurde mehrfach angekündigt: "Da kommt was" Und zum Termin der Freigabe wurde das PPW in die Startseite des Portals integriert, so dass das Prozessmodell direkt von dort erreichbar ist.

- Film

Ein besonders wichtiger Bestandteil des Kommunikationskonzeptes war ein Film, denn bewegte Bilder sagen mehr als viele Worte. Erst dachte man an einen Schulungsfilm nach dem Motto "Wie steuere ich durch die Anwendung". Doch davon rieten die Kommunikationsprofis ab: „Macht besser einen Film, der motiviert! Stellt in den Vordergrund wie gut unser

Produkt und unsere Zusammenarbeit sind und wie beide vom Prozessmodell profitieren.“

Regelmäßig wurden in diesen Medien nun zwei Botschaften wiederholt:

1. Es gibt etwas Neues und es betrifft jeden!
2. Jemand wird auf dich zukommen und dir zeigen wie es geht - also keine Angst!

Ein gutes Schulungskonzept ist die Basis

Die Phase der Information war die Voraussetzung für die Phase der Schulung. „Auch die haben wir systematisch geplant und betrieben.“ erinnert sich Maria Macchiato. Im Unternehmen gibt es folgende Zielgruppen:

- Führungskräfte bzw. Prozesseigner, die ihre Prozesse gestalten und verantworten,
- Sogenannte Key-User, die das Prozessmodell, die Software und die Anwender in ihrem Bereich betreuen (Die Key-User wurden von den Prozesseignern benannt.) und
- die lesenden User, die nur Leserecht haben.

Key-User schulen

In der ersten Phase wurden die Key-User über die Beteiligung am Aufbau des Prozessmodells ihres Bereichs in die Anwendung eingeführt. In der zweiten Phase wurden sie intensiv in einem Train-the-Trainer-Modell geschult. Zur Schulung der Key-User wurde eine Präsentation verwendet, die hinterher auch von ihnen selbst zur Schulung in ihrem Bereich verwendet werden sollte. In der Vorbereitungsphase gab es monatliche Key-User-Treffen von etwa einer Stunde, um die Key-User steht's auf dem aktuellen Stand des Projektfortschritts zu halten.

Reine „Leser“ schulen

Klar war: Die Schulung der reinen „Leser“ ist Aufgabe der Key-User! Es war aber durchaus Überzeugungsarbeit, ihnen diese Aufgabe zu vermitteln. Nur auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass es kein Projekt der Qualitätsabteilung zur Vorbereitung von Audits ist, sondern dass es um die Prozesse der verschiedenen Bereiche geht.

Auf Wunsch kam das Q-Team bei Schulungen hinzu. Die Größe der Schulungsgruppen variierte dabei zwischen 10 bis 50 Teilnehmer. Grundlage war eine Basis-Präsentation, die für jeden Bereich mit eigenen Beispielen hinterlegt wurde. Auch ein kleines Bedienerhandbuch wurde auf Basis der Schulungspräsentation erstellt. Dieses Bedienerhandbuch wurde in die Anwendung integriert, so dass es alle geschulten Anwender schnell und unkompliziert als Nachschlagewerk verwenden können.

Go life heißt die Bewährungsprobe

Nach der Freigabe des Systems war das Zertifizierungsaudit die erste Bewährungsprobe. Frau Macchiato atmete auf: „Die haben wir sehr gut bestanden!“ Die Mitarbeiter waren zufrieden, dass sie mit Hilfe des Systems die Auditfragen nun leichter beantworten können. Und die Projektleiter waren erleichtert und dankbar, dass sie großartige Unterstützung von Führungskräften und Key-Usern erhalten hatten. Zum Zeichen des Danks wurden die über 60 Key-User zum gemeinsamen Frühstück eingeladen. Jedem wurde eine

spezielle Pottbäcker-Prozessmanagement-Tasse überreicht. Paul Pottbäcker, der Unternehmensleiter, hielt eine Laudatio. Den Führungskräften als Prozesseigner wurden persönliche Urkunden zusammen mit einem Dankschreiben von Paul Pottbäcker und einer PPM-Tasse überreicht.

„Keep alive“ ist die tägliche Tretmühle

Am besten ist es, möglichst alle Unterlagen bzw. Dokumente in der Anwendung zu hinterlegen (z.B. Urlaubsscheine). Nur so sieht jeder Mitarbeiter die Notwendigkeit, im PPW zu recherchieren. In den Fragenkatalog für interne Audits wurde zudem die Frage nach der Aktualität des PPW-Modells als Standardfrage aufgenommen. Für Produktionsmitarbeiter, die keinen persönlichen PC haben, gibt es Infoterminals.

Die Key-User bleiben wichtig, weil sie die Lesenden betreuen. Aber auch, weil sie im direkten Kontakt mit den Prozessverantwortlichen die inhaltliche Weiterarbeit betreuen. Für sie wird in Fortführung des „Go life“ regelmäßig ein Treffen angeboten.

Bleibt noch die Frage: Und wie werden neue Mitarbeiter ans PPW herangeführt? Zunächst einmal mit Schulungen genauso wie alle anderen lesenden User auch geschult wurden. Anschließend haben wir aber mit E-Learning in der Einarbeitungsphase die neuen Kollegen fit mit dem System machen können. „Herr Turner, Sie waren auch eine große Hilfe für uns!“ erinnert sich Frau Macchiato. „Nur mit Hilfe Ihrer Weiterbildungsabteilung konnte das E-Learning-Angebot realisiert werden.“ Heute ist das Schulungsmodul ein echtes Highlight bestehend aus drei Teilen: einem Demo-Teil, einem Übungsteil und einem Testteil.

Autor dieses Artikels

Michael Schlitzer



Leiter Qualitäts-Standards und –Systeme
Linde Material Handling GmbH, Aschaffenburg

