

EGGER-Management-System: Plan – Do – Check – Act

Funktioniert die Businesswelt nur noch prozessorientiert? Gerade im Zeitalter der digitalen Transformation sind Unternehmen gefordert, ihre Geschäftsprozesse permanent zu hinterfragen, zu analysieren und zu optimieren. Ist die fortlaufende Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit und die Sicherstellung einer hohen Qualität von Produkten und Dienstleistungen alleiniger Garant für den wirtschaftlichen Erfolg? Das EGGER-Management-System auf dem Prüfstand.

Rolf Loeffle, wolver.ch



Beat Rutishauser, mit Ihrer Firma Blue Line Consulting (BLC) beraten und begleiten Sie seit mehr als 15 Jahren Unternehmen und Organisationen aus verschiedensten Branchen bei der Entwicklung, Analyse und Optimierung ihrer Prozesse. Wie motiviert man Unternehmer dazu, sich permanent unbequemen Fragen zu stellen?

Beat Rutishauser: Für eine Unternehmerin/einen Unternehmer sollte es keine unbequemen Fragen geben, vielmehr sind es Fragen, die den KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), die Innovation, die Prozessbeherrschung und somit einen hochwertigen (Qualitäts-)Output sicherstellen und gleichzeitig die Prozessrisiken senken. Dabei kommt es auch immer auf den Reifegrad der Unternehmung an und da gibt es je nach Branche und Unternehmensgrösse klare Unterschiede. Das heisst, die Motivation ist beim Unternehmer grösser als beim «Unterlasser».

EGGER Print und Dialog hat 2018 das EGGER-Management-System (EMS) eingeführt. Wie unbequem war der Weg bis zum funktionierenden und von den Mitarbeitenden angenommenen Managementsystem?

Philippe Hari (Geschäftsleiter und Partner EGGER AG): Ich möchte nicht sagen, unbequem, aber stückweise steil und steinig! Das ist ein typisches Projekt mit rollender Planung und stetiger Bearbeitung. Der Regelkreis PDCA (Plan – Do – Check – Act) steht ebenfalls über dem Gesamtprojekt. Wir waren bereits im Besitz von vielen, zum Teil sehr umfangreichen Dokumenten und mussten diese in eine neue Form bringen respektive in ein neues System integrieren. BLC hat

uns hierbei stark unterstützt und der neue Management-Aufbau entstand in enger Zusammenarbeit mit unserem Coach Beat Rutishauser. Er lieferte Vorschläge und einen auf uns angepassten, neu prozessorientierten «Baukasten». Wichtig war uns, keinen «Papiertiger» zu schaffen, sondern ein Managementsystem zu bauen, das gelebt wird und in der Praxis tagtäglich auf allen Stufen Verwendung findet. Die grosse Hürde war vor allem die zum Teil zeitraubende Fleissarbeit, welche die zu überarbeitenden Dokumente und die neue Dokumentenstruktur erforderten. Neben dem Tagesgeschäft musste auch die Belegschaft immer wieder miteinbezogen und geschult werden. Die Implementierung, die Sensibilisierung und die internen Audits waren nicht ganz ohne!

Im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems müssen viele Dinge dokumentiert werden. Ist der Umfang dieser Dokumentation eher von der Branche oder von der Grösse eines Unternehmens abhängig?

Beat Rutishauser: Zuerst einmal finde ich den Begriff «Qualitätsmanagementsystem» ungeeignet. Es ist vielmehr ein integriertes, prozess- und kundenorientiertes Managementsystem. Also ein integriertes Managementsystem (IMS). Integriert bedeutet, dass es keine sogenannten Insellösungen gibt, sondern für die gesamte Organisation ein System oder einen «Werkzeugkoffer». Der Umfang der Dokumentation hängt stark von der Komplexität des Angebots ab. Ein Dienstleistungsunternehmen benötigt gerade im Realisierungsprozess weniger Dokumentation als ein Unternehmen mit Entwicklung, Fertigung, Produktion. Tendenziell wird z.B.

in der Medizinalbranche umfangreicher dokumentiert, da die gesetzlichen wie auch die normativen Anforderungen viel komplexer sind. Man kann sicher sagen, je kleiner die Organisation, desto kleiner der Dokumentationsumfang.

Olivier Maier, als Abteilungsleiter der Medienstufe der EGGER AG hatten Sie unter anderem die Aufgabe, das EMS in Ihrer Abteilung umzusetzen. Welche Erfahrungen haben Sie bei den Vorbereitungen und der Einführung des EMS gemacht?

Olivier Maier: Der Gedanke, dass alles zentral abgelegt und griffbereit ist, war interessant. Wie komplex die Migration aller Daten ins EMS dann war, merkten wir schnell bei der Umsetzung. Gerade in der Medienstufe gibt es Hunderte von Dateien, die ins EMS integriert werden mussten. Wenn man die Dateien nicht mehr am gewohnten Platz vorfindet, dann hält sich die Freude in Grenzen.

Bei der Planung wurde eines klar: Es muss etwas sein, das jeder Mitarbeitende anwenden und verstehen kann. Deshalb kamen wir schnell auf die Idee einer Webseite, einer Art Intranet. Natürlich gäbe es da vorgefertigte Lösungen zu kaufen, jedoch war die Absicht, das Layout nach unseren Vorstellungen umzusetzen. Die jetzige Lösung ist aus diesem Grund praktisch, da alle Mitarbeitenden mehrmals täglich am Bildschirm Daten erfassen müssen und so mit dem EMS in Berührung kommen. Dateien können direkt über den Browser ausgewählt, im jeweiligen Programm geöffnet und wieder ins System abgespeichert werden.

Wir Menschen haben oft Angst vor (zu grossen) Veränderungen. Wenn Abläufe sich über Jahre in einer Abteilung oder einer Unternehmung etabliert haben, fällt es uns schwer, Änderungen zu akzeptieren. Wie wichtig ist das Einbinden von Mitarbeitenden beim Hinterfragen und Optimieren von Prozessen?

Beat Rutishauser: Zentral! Hat man die Geschäftsleitung, das Kader oder die Mitarbeitenden nicht im Boot, könnte das Weiterentwicklungsprojekt scheitern. Deshalb sind ein Kick-off-Meeting beim Projektstart sowie regelmässige Projektkommunikation enorm wichtig. Ein monatliches Reporting unterstützt die Geschäftsleitung, um alle Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten. Andernfalls könnten Gerüchte entstehen. Ja, der Mensch ist ein «Gewohnheitstier». Unsere Umwelt verändert sich aber mit der Digitalisierung derart schnell, dass wir unsere Geschäftsprozesse stetig optimieren müssen, denn sie sind die Basis für die Digitalisierung! Alles andere ist leider ein «Treten an Ort».

Die EGGER AG ist nach ISO 9001 zertifiziert. Konnten Sie beim Aufbau des EMS (EGGER-Management-System) von den Erfahrungen mit der Zertifizierung profitieren, und gibt es Schnittstellen zwischen der ISO-Zertifizierung und dem EMS?

Philippe Hari: Die SQS-Zertifizierungsstelle forderte mit der Aktualisierung der weltweit anerkanntesten Qualitätsmanagementnorm von ISO 9001:2008 auf ISO 9001:2015 ein neu durchgehendes prozessorientiertes System. Wie schon erwähnt, war uns wichtig, dass wir ein schon gelebtes, komplettes Managementsystem weiterentwickeln und die Umstellung als Chance zur Verbesserung nutzen. Durch den Zugzwang der Zertifizierung wurde das Unterfangen beschleunigt und vorangetrieben. Und ja, klar gibt es Schnittstellen zur ISO – EMS ist im Wesentlichen dasselbe wie das QMS von ISO! Risiken und Chancen, Kontext der Organisation und interessierte Parteien sind die neuen Anforderungen, denen bei der aktualisierten Version der Norm entsprochen werden muss. Zudem wurden eine höhere Gewichtung der Leistungsüberwachung und die Einführung von «risikobasiertem Denken» im QMS gefordert.

Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Energie, Datenschutz, Compliance, Risikomanagement... Die Themen beim Managen von Prozessen scheinen unerschöpflich. Ist eine Priorisierung der Prozesse nach individueller Relevanz der Themen für ein Unternehmen zulässig?

Beat Rutishauser: Zulässig ja. Es kommt darauf an, wie viele Prozessrisiken der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung akzeptieren und wie viel Wissen man sichern will. Die kontinuierliche Weiterentwicklung basiert auf dokumentierten Prozessen. Eine Priorisierung im Sinne des Detaillierungsgrades der Dokumentation findet in jeder Organisation statt. Eine Druckerei, eine Bank, ein Autohändler und eine Softwareentwicklungsfirma haben vieles gemeinsam. Es sind Organisationen, die geführt und gesteuert werden müssen. Dies geschieht über den Managementprozess. Da gibt es auf der ersten und zweiten Prozessebene nicht sehr grosse Unterschiede (Strategie, Businessplanung, Kommunikation, Risikomanagement), im Detailprozess natürlich schon. Die Realisierung (Kernprozesse) ist idealerweise unterschiedlich in der Granularität; die Relevanz wiederum abhängig vom Businessmodell. Die ISO-Norm 9001:2015 lässt im Übrigen eine Priorisierung in Bezug auf Relevanz zu. Das heisst, auch für einen Kleinbetrieb mit weniger als zehn Mitarbeitenden kann eine ISO-Zertifizierung Sinn machen.

In der Mediovorstufe bei EGGER Print und Dialog sind auch kreative Lösungsvorschläge, etwa für das Design eines personalisierten Mailings oder einer Landingpage, gefragt. Gibt es einen definierten Prozess von der kreativen Idee bis zur Ausführung an den Kunden?

Olivier Maier: Es gibt einen definierten Prozess für den technischen Ablauf in der Mediovorstufe. Sozusagen eine Step-by-Step-Anleitung. Die kreative Arbeit ist sehr individuell und in sich ein agiler Prozess, der aber nicht nach Schema XY umzusetzen ist, somit gibt es auch keinen spezifischen Prozessablauf. Trotzdem gilt es, die CI-/CD-Richtlinien der einzelnen Kunden einzuhalten. Diese Richtlinien sind wiederum im EMS abgelegt.

Der Aufbau, die anschliessende Pflege und die Weiterentwicklung eines Managementsystems binden Zeit und Ressourcen. Mit welchen Parametern in welchen Zeithorizonten können Unternehmen einen «Return on Investment» messen?

Beat Rutishauser: Der Aufbau wurde in Zusammenarbeit mit mir fertiggestellt. Das war ein Initialaufwand, den sich ein Unternehmen gut überlegen muss. Ein solches Weiterentwicklungsprojekt läuft parallel zum Tagesgeschäft. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach dem Nutzen und Mehrwert eines IMS (integrierten Managementsystems), den man strategisch, operativ und nach aussen begründen kann. Entscheidend dabei sind der strategische Nutzen, der operative Nutzen und die Wirkung, die sich nach aussen hin erzielen lässt.

In der Regel werden die Finanzen gemessen (Finanzkennzahlen). Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterkennzahlen bleiben auf der Strecke. Mit der Einführung und konsequenten Umsetzung eines auf dem PDCA-Regelkreis basierenden IMS verändert sich das gesamte Unternehmen inkl. Kultur. Ein Kennzahlen-Cockpit auf der Basis einer «Balanced Scorecard, BSC», individuell nach dem Businessmodell entwickelt, könnte diese Antwort liefern.



Philippe Hari, Geschäftsführer und Partner EGGER AG



Olivier Maier, Abteilungsleiter Mediovorstufe EGGER AG



Beat Rutishauser, Blue Line Consulting (BLC)