

# Lieber Finden als Suchen!

**Harald Brenner und Dominik Oberdorfer,**  
Markgröningen

Eine wachsende Zahl von qualitätsrelevanten Informationen war bei Pottbäcker quer über die Abteilungen abgelegt. Das lag daran, dass sich Mitarbeiter im Lauf der Jahre ihre individuellen Ablagesysteme geschaffen haben. Was zunächst für den Einzelnen vorteilhaft war, sorgte im Lauf der Jahre immer häufiger für Probleme. Etwa wenn Mitarbeiter aus dem Versand nach kundenspezifischen Verpackungsvorschriften suchten. Fanden Sie diese nicht sofort, so wurde einfach „nach Standard“ verpackt. Manchmal erhielten Kunden deshalb falsch verpackte Ware und mussten reklamieren. So entstanden typische Problemzonen:

Die Flut an Arbeitsanweisungen, Prüfanweisungen und anderen Vorgaben war nicht mehr zu bewältigen. Arbeitsanweisungen waren zum Teil veraltet und die Mitarbeiter waren nicht konsequent in deren Umsetzung geschult. Manche Arbeitsanweisung, die niemand kannte, kam erst während der Inventur ans Licht.

Man hatte zwar eine Dokumentation aufgebaut, aber die Führung steuerte diesen Aufbau nur zum Teil. Außerdem erwies sich als unvollständig, was früher gelenkt dokumentiert war. Fast ein Drittel aller Unterlagen war nicht im Netzwerk abgelegt, sondern wurde vor Ort von den Abteilungen oder Meistern angelegt und lag in verschiedenen Ablagen. So fragten sich viele: „Was gilt denn überhaupt? Und ist das aktuell?“

Vor einigen Jahren hat Pottbäcker ein Werk in England zugekauft. Und selbstverständlich betreibt auch dieser Standort eine Dokumentation. So lagen alle Informationen doppelt vor, alle Verfahren waren zweimal beschrieben. „Wer soll das pflegen?“ fragten sich die Mitarbeiter. Das sollte sich ändern, indem die Dokumen-

te zusammengeführt werden.

Und wenn Audits anstanden, dann war die bange Frage: „Wie finde ich schnell, was den Auditor interessiert?“

Die Pottbäcker-Führung musste wenig Überzeugungsarbeit leisten, um für ein zentrales Dokumentenmanagement zu werben. Im Gegenteil, die Mitarbeiter sehnten sich nach einer klaren Strukturierung, nach weitmöglicher Reduzierung von überflüssigen Dokumenten und besserer Verfügbarkeit der qualitätsrelevanten Informationen.

## Finden ohne zu Suchen

Also schritt man zur Tat. Für den Aufbau des neuen Dokumentationssystems war zunächst eine Großinventur nötig. So wurden in einigen Monaten sämtliche Unterlagen, die in den Abteilungen aufzutreiben waren, gesichtet. Erwiesen sich diese als nützlich, wurden sie in der Datenbank abgelegt und an die entsprechenden Prozesse angebunden. Der Rest war Futter für den Reißwolf. Damit war der Systeminhalt so weit fortgeschritten, dass man an die Schulung der Mitarbeiter denken konnte. Schon in dieser Phase regte sich der Verdacht: „Erschlagen von 5 kg Arbeitsanweisungen“ ist kein Scherz, sondern liegt nahe der Realität.

Nach diesen Aufräumarbeiten und der Einrichtung des Dokumentenmanagementsystems sieht die Pottbäcker-Welt

„Mitarbeiter der Produktion von 5 kg Arbeitsanweisungen erschlagen!“ ist ein beliebter Scherz bei Pottbäcker. Er enttarnt eine Schwäche vieler Dokumentationssysteme, die wichtige Dokumente nicht an allen Arbeitsplätzen zur Verfügung stellen. Der Aufbau einer webbasierten Dokumentation war daher ein Bedürfnis des Pottbäcker-Qualitätsmanagements, aber mehr noch ein Bedürfnis der Mitarbeiter.

heute anders aus. Die Mitarbeiter haben nun hervorragende Möglichkeiten, Informationen zu finden. Dokumente und Informationen liegen gebündelt an einem Ort, in einer zentralen Datenbank vor. Jeder kann nun nach seiner persönlich präferierten Methode suchen: über die Ansicht der Prozesse, über Flowcharts, über die Liste der Dokumente oder über eine Freitextsuche

Jeder kann sich Favoriten setzen im Stil von „meine Prozesse“, „meine Dokumente“. Vorteilhaft ist, dass Mitarbeiter nun automatisch über Änderungen informiert werden. Und der Clou: Man muss dem System nur sagen, welche Funktion man im Unternehmen erfüllt und auf Knopfdruck werden alle Prozesse angezeigt, an denen man beteiligt ist (einschließlich der zugehörigen Dokumente).

Qualitätsleiterin Macchiato konnte für sich bestätigen, dass das Versprechen des Softwareanbieters „Finden ohne zu Suchen“ zutrifft. Allerdings arbeitete sie seit geraumer Zeit jeden Tag mit dem System. Wie aber würden die Mitarbeiter, denen das System noch fremd war, damit zurecht kommen?

Um die Pottbäcker-Belegschaft mit dem neuen System vertraut zu machen, führte Frau Macchiato in allen Bereichen Schulungen durch. Nach einer gewissen Einarbeitungszeit kamen die meisten klar und viele waren sogar begeistert. So sagte Herr Schmidt, der als Bereichsleiter Personal für eine Vielzahl von Prozessen ver-

verantwortlich ist, dass für ihn der gute Überblick über die Abläufe besonders wichtig ist. Er könne diese nun optimieren und das System auch zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter nutzen. Oder Frau Vendita aus dem Verkauf, die gewohnt ist, mit dem Computer zu arbeiten. Sie hat sich nach der Schulung ein individuelles Profil gesetzt, so dass sie nun direkt auf „ihre“ Prozesse und Dokumente zugreifen kann. Wenn Sie Informationen zu anderen Themen sucht, bevorzugt sie die Freitextsuche.

Anders ist die Sicht aus der Perspektive der Mitarbeiter in der Produktion, die bisher nie oder kaum mit dem PC gearbeitet haben. In der Schulung waren hier erst einmal Schwellenängste abzubauen. Als vorteilhaft erwies es sich, für die Werker Favoriten so anzulegen, dass sie sich auf die entsprechenden Anlagen oder Maschinen bezogen. Der Blick auf die Prozesse ist hier nicht so wichtig. Es kommt darauf an, jederzeit auf aktuelle, im Arbeitsalltag notwendige Dokumente zugreifen zu können.

### Weniger ist mehr

Die Schulungen verfehlten ihre Wirkung nicht. Von allen Seiten wurde Frau Macchiato bestätigt, dass endlich alle notwendigen Informationen aktuell verfügbar und leicht auffindbar sind. Die Schulungen brachten aber auch nicht vorhersehbare, gravierende Probleme ans Tageslicht. Herr Dreher fasste es so zusammen: „Das ist ja toll, was Ihr da alles im System habt, und dass Ihr mir das alles zeigt. Aber warum habt Ihr uns nicht schon früher gesagt, was wir alles berücksichtigen müssen? Und wie sollen wir das überhaupt alles einhalten? Vor lauter Lesen und Schulen kommen wir nicht mehr zum Arbeiten. Brauchen wir das alles wirklich?“

Die große Zahl an Arbeitsanweisungen, Formularen und Vorgaben pro Arbeitsplatz wurde erst jetzt erkannt, was viele verunsicherte. „Zu viele Arbeitsanweisungen sind so viel wert wie keine,“ bemerkte Herr Dreher lakonisch. Das neue Ziel war damit gesetzt: „Wir wollen die mitgeltenden Dokumente um etwa ein Drittel reduzieren“, gab Frau Macchiato bekannt. Sie unterstrich das Ziel mit den Worten des Schriftstellers Antoine de Saint Exupéry: „Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn man nichts mehr hinzufügen, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann“

### Harald Brenner,

ist Leiter QS und Leiter Prozesstechnik bei der Benseler Oberflächentechnik GmbH in Markgröningen.

#### Kontakt

T 07145 999-262  
harald.brenner@benseler.de

### Dominik Oberdorfer,

ist Projektingenieur bei der Benseler Oberflächentechnik GmbH in Markgröningen.

#### Kontakt

T 07145 999-402  
dominik.oberdorfer@benseler.de

### Eine Koproduktion von:

