

1.1 Informations- und Wissensarbeit nach Lean-Prinzipien mit Google Apps bei Saia-Burgess Controls AG

Andrea Back, Jürgen Lauber und Sarah Sütterlin

Nach sehr guten Erfahrungen mit Lean-Prinzipien in der Produktion machte man sich bei Saia-Burgess Controls AG seit 2010 auch an die Umsetzung von Lean-Konzepten im Angestelltenbereich. Google Apps for Business erwies sich als geeignetes Werkzeug um Arbeitsweisen nach Lean-Prinzipien auch für Informations- und Wissensarbeiter zu ermöglichen. Der Beitrag stellt typische Problemstellungen bzw. Ineffizienzen vor, die mit webbasierten schlanken Arbeitspraktiken (in dem Fall basierend Google Sites¹) gelöst werden können.

1.1.1 Anwendung von Lean-Prinzipien im Angestelltenbereich bei Saia

Die Saia-Burgess Controls AG, im Folgenden kurz Saia genannt, entwickelt und produziert Elektronik für die Mess-, Regel- und Steuerungstechnik. Einsatzgebiet ist die Automation von Maschinen, Gebäuden und Netzwerken. Anfang 2013 hatte sie 340 Mitarbeiter, davon 240 im Stammwerk in Murten, Schweiz. Vertrieb und Support erfolgen auch durch lokale Verkaufsgesellschaften in Europa. Im Jahr 2010 waren bei Saia 70 Arbeiter in der Fertigung und 260 Wissens- und Informationsarbeiter angestellt. Da Wissens- und Informationsarbeiter bezüglich Kosten, Differenzierungs- und Wertschöpfungspotential weitaus stärker ins Gewicht fallen als Arbeiter der Fertigung, sollte dieser Angestelltenbereich effizienter und effektiver werden. Den Informations- und Wissensarbeitern fehlte insbesondere eine natürliche, physische Verkörperung der Arbeitsumgebung und des Arbeitsergebnisses. Die wesentlichen Prozesse liefen im Kopf bzw. in einem IT System ab. Was "produziert" wird war nicht oder nur schwer greifbar. Dies machte die Umsetzung von Lean im Angestelltenbereich, also ausserhalb der Produktion, schwierig. Dabei ist die wichtigste Grundidee von Lean das systematische Weglassen von Unnützem und Unproduktivem. Nachhaltige Effekte ergeben sich insbesondere durch das Ändern von einfachsten, scheinbar banalen Verrichtungen und Vorgän-

¹ Eine ausführlichere Beschreibung von Einführung und Betrieb mit den vier Use Cases (Referenzprojekte im Verkauf, größere Projekte mit vielen und verteilten Beteiligten, Zentralseiten der Geschäftsbereiche, sowie öffentliche und interne Events) findet sich auf der Fallstudienplattform www.e20cases.org.

gen. Bei den Wissens- und Informationsarbeitern geht es um Änderungen hin zu Lean bei der Arbeit mit Wissen und Information.

Von 2008 bis 2012 wurde die Produktion der Saia auf Lean umgestellt. Dabei kam ein modularer „Do it yourself“ Baukasten für Lean in der Produktion, das Creform-System zum Einsatz. Es befähigt die Fertigungsmitarbeiter, ihre eigene Arbeitsumgebung zu definieren und selbst einzurichten. Dieses System wurde von Toyota entwickelt und bildet die gemeinsame strukturelle Basis für alle Toyota Produktionseinrichtungen. Es können dadurch alle nicht wertschöpfenden Aktivitäten (japanisch: Muda) und systematische Fehlerquellen aus einem Produktionsprozess eliminiert werden. Die Lean-Produktionszellen werden in vordefinierten Reifestufen unter Einbeziehung aller am „Produktleben“ beteiligten Personen (Entwicklung, Testspezialisten, Arbeiter, Logistik, Einkauf etc.) entwickelt. Das Ergebnis ist ein Produktionssystem, welches für den Nutzer so einfach und sicher geworden ist, dass auch unerfahrene Menschen damit sofort zurechtkommen². Die Umsetzung von Lean Prinzipien in der Produktionsumgebung sorgte für schnellere Durchlaufzeiten. Sie reduzierten Lagerbestände, Flächenbedarf und Lieferzeiten. Mit diesen Erfolgen als Motivation wurden die Konzepte und Grundgedanken aus dem japanischen Lean Produktionssystem wie One-Piece Flow, Takt, Standard Work, Waterspider, Kaizen und Moonshine³ auf das gesamte Unternehmen übertragen.

1.1.2 Websoftware als Enabler von Lean

Seit den ersten Schritten in 2010 hat sich bei Saia gezeigt, dass im Angestelltenbereich „Google Apps (for Business)“ denselben grundlegenden Befähigungseffekt (Enabler) hatte, wie das eingangs erwähnte modulare Struktursystem Creform in der Produktion. Diese webbasierten Applikationen bieten allerdings nur die strukturelle und technische Voraussetzung für die Entwicklung hin zu einem Lean Unternehmen. Der Einsatz der Websoftware bewirkt per se noch keine höhere Effizienz und Effektivität. Ohne einen entsprechenden Werte- und Regelrahmen könnte man sogar das Gegenteil bewirken.

Im Detail wurde folgendes angestrebt:

- Jeder Mitarbeiter und jede Gruppe kann sich mit Hilfe der Google-Apps-Anwendungen selbst einrichten und organisieren, jeweils entsprechend den Aufgaben und mit größtmöglicher Wirkung. Ein Beispiel hierfür ist

² Erfahrungsberichte zu ihren Erlebnissen als Arbeiter in einer Produktionszelle sind in diesen beiden Videos festgehalten [Schloter 2012] und [TÜV Süd 2013].

³ Zu Erläuterungen dieser Begriffe vgl. [Meier/Liker 2013] und [Ohno 2013]

die Erstellung einer Zentralseite mit Hilfe der Google-Apps, ein Use Case, der unten noch genauer erläutert wird.

- Feedback-Prozesse, wie beispielsweise Rückmeldungen nach Events oder Feedback für Produkte im Feldtest mit Pilotkunden sind einfach zu machen und dauerhaft dokumentiert.
- Entscheidungsfindungen sind offener und transparenter gestaltet.
- Partizipation jedes einzelnen, wie beispielsweise an Feedbackrunden oder beim Hochladen von Dokumenten, ist für andere sichtbar. Wer sich wo eingebracht hat, wird automatisch dokumentiert. Dies ist durch die Protokollierungs- und Auswertungsfunktionen von Google Apps gegeben.
- Den Mitarbeitern ist die Angst genommen, etwas falsch zu machen. Dies ermöglicht Google Apps, da jeder Zeit alte Versionen wiederhergestellt werden können.
- Schranken zwischen eigenem Unternehmen, Lieferanten und Kunden sind durchlässiger. Durch Google Apps ist es einfacher, Dritte in Prozesse mit einzubeziehen.
- Für die Einführung der Werkzeuge wird auf Messzahlen verzichtet. Saia will einfach das Richtige aus den Erfahrungen mit dem japanischen Lean heraus umsetzen. Die Werkzeuge dienen nur als Mittel zum Zweck, um dieses Ziel zu erreichen.

1.1.3 Vorgehensweise bei der Softwareeinführung und Betrieb

Bei der Nutzung der Websoftware wurde das Lean Prinzip aus der Produktion umgesetzt. So wurde mit einer Moonshine-Phase gestartet. Der Begriff „Moonshine“ stammt aus der Lean-Philosophie und bedeutet, dass beispielsweise neue Prozesse grundsätzlich über standardisierte Reifestufen entwickelt werden. Schlüsselanwender sind dabei genauso Entwickler wie Tester. Jeder Mitarbeiter kann sich kreativ in der Gestaltung seines Arbeitsumfeldes und damit Arbeitsbedingungen pro aktiv einbringen können. Erst nach mehreren Monaten Moonshine-Phase folgte die Pilotphase mit neuen Anwendern. Erst nach deren erfolgreichem Abschluss beginnt dann die generelle Freigabe für alle Mitarbeiter. Der Einführungsprozess wurde nicht als IT-Projekt verstanden, sondern als permanenter, selbsttragender Veränderungsprozess; dabei ist das Trial-and-Error-Vorgehen explizit gewünscht und nicht ein Zeichen schlechter Planung oder unfähiger Mitarbeiter, gemäss dem Leitspruch: Die Erkenntnis kommt beim Tun!

Der gesamte Innovations- und Entwicklungsprozess im Kontext der Nutzung von Google Apps und Youtube wurde vom damaligen Geschäftsführer initiiert und propagiert. Da die Google Apps-Nutzung im gesamten Unternehmen genauso neu und unerprobt war wie die Lean Methoden ausserhalb der Produktion, war auch ein Vorbild gebendes Handeln der obersten Leitung unbedingt notwendig. Alles, was Mitarbeiter lernen und dann auch umsetzen sollten, wurde zuerst vom Geschäftsführer praktiziert.

2011 wurde von individuellen Konten auf Google Apps umgestellt; nun laufen alle Konten über den Domainnamen „saia-burgess.com“. Google Sites und Google (Web-)Drive sind die Schlüsselanwendung. Rund 20% der Angestellten sind fähig, mit Google Sites auch Lean Websites zu erstellen. 80 % sind nur Nutzer, die beispielsweise lesen, downloaden oder die Kommentarfunktion anwenden. Die Nutzung von Google Drive auf der lokalen Festplatte ist erlaubt, wird aber nicht gefördert. Möglichst wenige Dokumente sollten extern auf Servern lagern, die nicht vom Unternehmen selbst kontrolliert werden. Auch die lokale Datenhaltung auf PCs soll möglichst gering sein. Verbote und bindende Vorgaben hierzu gibt es nicht.

Für die Verwaltung der Google Apps-Konten und als Backup Support ist ein Consulting-Unternehmen zuständig. Stand Juli 2013 besaß Saia 275 Google-Apps-Lizenzen, von denen bereits 260 gelöst waren. Ein Administrator ist Saia Mitarbeiter vor Ort. Aufgabe der Administratoren ist es u.a., neue Benutzer anzumelden oder zu löschen sowie Produktsupport und Unterstützung beim direkten Einsatz von Google Apps zu geben. Dafür braucht es in der Einföhrung- und Innovationsphase ungefährr eine halbe Arbeitskraft, später reichen 1 Tag pro Woche.

Bis heute gibt es noch keine bekannt Abbildung der Lean-Gebote aus dem Fertigungsumfeld - die [Ohno 2013] Glaubensgrundsätze des Workplace Management nennt - in die Welt der Angestellten. Bei Saia hat man sich deshalb auf die Kernziele von Lean fokussiert, d.h. auf die systematische Eliminierung von Verschwendung und das Vermeiden von Nutzlosem sowie auf den systematischen Ausschluss von Fehlerquellen und Qualitätsmängeln. Wie Lean-Prinzipien in den heutigen Prozessen und Aufgabengebieten der Informations- und Wissensarbeiter umgesetzt sind, behandeln die folgenden Unterabschnitte. Es werden verschiedene Problemstellungen bzw. Ineffizienzen und ihre Verbesserung durch Google-Sites-Anwendungen aufgeföhrt.

Um die Arbeitspraktiken mit diesen für die Mitarbeiter neuen Web- und Internetanwendungen nachhaltig im gesamten Unternehmen zu verankern, wurden die mit Google Apps und Youtube unterstützten Prozesse im ISO 9001 zertifizierten Qualitätsmanagementsystem CNet von Saia Burgess Controls verbindlich für alle Mitarbeiter definiert. Dabei handelt es sich um wenige einfache Dinge wie zum Beispiel die Initialisierung des Google Analytic Trackings für alle mit Google Sites erstellen Lean Websites oder der Realisierung und Veröffentlichung eines

schriftlichen Request for Comment Dokumentes (Feedback Einholung) für jede fach- bzw. abteilungsübergreifende Entscheidung ausserhalb der im Unternehmen bestehenden Gremien.

1.1.4 Einsatzgebiete und Wirkungen von Google Apps for Business

Wenn bei Saia-Burgess Controls von Google Apps gesprochen wird, ist zum grössten Teil die Anwendung „Google Sites“ gemeint, mit der Websites erstellt werden können. Google Sites bietet verschiedene Möglichkeiten, diese Arbeitsumgebungen einfach und auf die Bedürfnisse zugeschnitten einzurichten, was man als Analogie zum Creform-System in der Produktion sehen kann. Mitarbeiter können auf Vorlagen zugreifen und müssen nur noch den Inhalt anpassen. Ausserdem gibt es die Möglichkeit, komplett neue Seiten zu erstellen und von Beginn an ganz individuell auf die Bedürfnisse auszurichten. Google Sites dient zur Visualisierung, Archivierung und Aufzeichnung von Aktivitäten, Kommentarsammlung und zum Filesharing. Use Cases bei Saia dafür sind z.B. öffentliche Google Sites für Kundenevents mit Präsentationen, Fotos und kurzen Videos, und analog interne für die jährlichen Verkaufsm Meetings. Die Grundwirkungen auf typische Prozesse im Nicht-Fertigungsbereich werden im Folgenden stichpunktartig mit Problemstellung, Lösung und Effekt beschrieben und teilweise durch ein Beispiel mit der Kurzbeschreibung eines Use Case ergänzt. Bei den Screenshots sind Namen oder nicht öffentliche Inhalte mit einem grauen Balken unkenntlich gemacht.

Teilweise Ablösung von E-Mail

Problem: Bei E-Mails soll keine relevante Person im Verteiler vergessen werden. Deshalb fällt der Verteiler in der Regel zu gross aus. E-Mails kommen damit bei zu vielen Leuten an, welche die Mails dann meist auch noch zu einer unpassenden Zeit bekommen. Diese Mails stellen dann eine Störungen und Unterbrechung anderer wertschöpfender Arbeit dar. Diese gerade laufende Wissens- und Informationsarbeit wird weniger effizient und mit schlechterer Qualität ausgeführt. Da empfangene E-Mail üblicherweise auch behandelt werden müssen, wird noch mehr Zeit unproduktiv genutzt.

Lösung: Mit der Nutzung von Google Sites für alle Bereiche und Projekte des Unternehmens können E-Mail Verteiler klein gehalten werden, ohne die Gefahr zu laufen, interessierte Beteiligte aussen vor zu lassen. Alle Informationen werden in einer strukturierten Art und Weise dokumentiert und mit Google Search für alle Interessierten leicht auffindbar gemacht. Wer Informationen in Echtzeit braucht, kann sich die entsprechenden Sites bzw. Seiten abonnieren, d.h. sich per Mail über Updates informieren lassen.

Beispielhafter Use Case Zentralseiten: Alle Gruppen bzw. Abteilungen haben eigene Zentralseiten mit wichtigen Informationen, Terminen und Mitteilungen sowie Dokumenten, wie etwa Protokolle. Die Business Unit „Controller und Interfaces“ verwendet Google Sites wie in Abb. 1 ersichtlich. Ebenso hat die Verkaufsadministration eine solche Site; sie pflegt beispielsweise ihren Anwesenheitsplan in einer Google Drive Tabelle, welche dann auf der entsprechenden Zentralseite verlinkt ist.

Abb. 1: Startseite einer Zentralseite

Zentralseite BU-CI sbc
SALIA BÜRGERESS CONTROLS

Home Planung Boards (Meetings) Projekte Kundebesuche etc. BFL CI Links Feedback

Dies ist die Zentralseite der BU-CI (Business Unit Controller & Interfaces). Hier findet man alle wichtigen Informationen rund um die Business Unit, wie beispielsweise Protokolle und Termine. i

Wichtige Termin (2013)	Letzte Schaltungen						
<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • <p>Brücke Weihnachten / Neujahr: 27. Dezember, 30. Dezember, 31. Dezember & 3. Januar</p>	<p>Orange Schaltung</p> <table border="1"> <tr> <td>-</td> <td></td> </tr> </table> <p>Grün Schaltung</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>09.08.2013</td> </tr> <tr> <td></td> <td>26.07.2013</td> </tr> </table> <p>Archiv Schaltungen 2013: Link</p>	-			09.08.2013		26.07.2013
-							
	09.08.2013						
	26.07.2013						
Mitteilungen	Updates auf der Seite						
<p>SBC Logo release on 25.07.2013 Sehr geehrte Kollegen, was lange währt, wird endlich gut. Am 25.07.2013 geben wir den Startschuss mit dem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protokoll Projektleiter Board 9.September* 						

Effekt: Weniger E-Mails von Kollegen im Posteingang. E-Mails sind in Inhalt und Umfang weniger schwer. Der "Publisher" von Informationen muss einmal für alle die Informationen strukturieren und archivieren. Die sendende Person wird gezwungen, sich mehr Gedanken über den Inhalt zu machen. Dies führt zu mehr Qualität. Die Empfänger können Dank besserer Qualität mehr aufnehmen und die Fehlkommunikation wird geringer. Ausserdem brauchen die Mitarbeiter nun weniger Zeit, um die Ablage ihrer E-Mails im Posteingang zu organisieren.

Neue Mitarbeiter einführen und produktiv bekommen

Problem: Kommen neue Mitarbeiter in ein Projekt, eine Abteilung oder das Unternehmen ganz allgemein, so starten sie ohne "historisches" Wissen, sie müssen sich erst neu einrichten und einarbeiten. Sie haben eine leere E-Mail Inbox. Obwohl E-Mail das klassische Instrument der Informationsverbreitung, Beteiligung und Führung ist, selektiert niemand für neue Mitarbeiter die wichtigen alten Mails aus der Vergangenheit aus und stellt sie ihnen dann zur Verfügung. Stattdessen sitzen alte Mitarbeiter tagelang mit den neuen zur Einarbeitung zusammen. In diesen Tagen findet eine - dem Menschen nicht angepasste - mündliche Informationsüberflutung statt. Das Meiste davon wird danach wieder vergessen, und einiges wird auch falsch verstanden.

Lösung: Die durchgängige Nutzung von Google Sites bringt auch hier eine systematische Verbesserung. Wenn ein Unternehmen seine Themen in vielen Microwebsites organisiert, dann ist eine Grundstruktur schon gegeben. Alle relevanten Informationen sind über die Website-Suchfunktion jederzeit auffindbar. Entscheidungsprozesse sind über RFC (Requests for Comment) Sites dokumentiert. Somit kann der neue Mitarbeiter Situationen und Entwicklungen auch alleine nachvollziehen. Die Einarbeitung durch Kollegen reduziert sich auf das Beantworten von Fragen.

Effekt: Weniger Zeitbelastung für den bestehenden Mitarbeiterstamm. Weniger Entscheidungsfehler durch Wissenslücken. Ein neuer Mitarbeiter ist schneller entscheidungsfähig.

Know How und Erfahrungen nutzen

Problem: Nutzt ein Unternehmen sein kollektives Wissen und Erfahrung nicht oder nicht gut, so nimmt die Wahrscheinlichkeit für falsche oder drittklassige Entscheidungen zu. Selbst im heutigen IT-Zeitalter ist das entscheidende und wichtige Wissen immer noch weitestgehend in den Köpfen der Menschen; nur durch Menschen wird Information zur Aktion. Werden engagierte Mitarbeiter nicht in einen Entscheidungsprozess einbezogen, so führt dies zu Demotivation. Wer aussen vor gelassen wird, ist später oft ein verdeckter Opponent, statt ein offener Förderer einer Sache (z.B. in Projekten oder bei Produkten). Wie stellt man also systematisch sicher, dass zu einem gegebenen Zeitpunkt alle verfügbaren, freien Know-How- bzw. Wissensträger einbezogen werden?

Lösung: Man macht es jedem, der Entscheidungen herbeiführt und verantwortet, sehr einfach und komfortabel, die Wissenden und Know-How-Träger zu involvieren. Ausserdem gibt man diesen Zielpersonen auch ein für alle sichtbares Feedback zu ihrem Engagement oder einen bleibenden Beleg des Nicht-Engagements.

Dazu gibt es den im ISO 9001 zertifizierten C-Net beschriebenen generischen Request-for-Comment (RFC)-Prozess. Durch vorgefertigte RFC Templates basierend auf Google Sites wird der RFC-Prozess vereinfacht, für alle transparent und für immer dokumentiert. Über Google Drive steht auch Google Forms als einfaches und effektives Umfragewerkzeug für alle Wissens- und Informationsarbeiter zu Verfügung.

Ergebnis: Zeitunkritische Entscheide werden nicht mehr ohne eine Konsultierung des verfügbaren, kollektiven Firmenwissens gefällt. Die Qualität der Entscheidung steigt und die Motivation der involvierten Belegschaft ist grösser.

Einbindung externer Partner in die eigene Wertschöpfung

Problem: Die enge Integration anderer Wertschöpfungspartner in die eigenen Abläufe erhöht die Gesamteffizienz. Sie führt zu besseren Ergebnissen und damit zu mehr Effektivität. Dies ist bei Entwicklung und Vertrieb besonders wichtig. Laufen die Geschäftsprozesse nun wohlgeschützt und sehr sicher im firmeneigenen IT System, so ist die Einbindung in die Wissens- und Informationsarbeit sehr schwierig. Es braucht Personalaufwand, um die IT-Lücke vom eigenen Unternehmen zum Umfeld zu schliessen. Eine wirkliche Integration wird so nie effizient und effektiv möglich.

Lösung: Mit Google Apps ist dieses Problem weitestgehend und einfach gelöst. Jeder externen Person kann sehr selektiv, gut kontrolliert und jederzeit nachvollziehbar die Möglichkeit zur Mitwirkung und Zugang gegeben werden. Mit Google Analytics lassen sich sogar Schlüsse ziehen, wie aktiv Externe bei internen Themen und Projekten sind.

Beispielhafter Use Case Systemkatalog: Der Saia-Systemkatalog von 2012/2013 z.B. umfasst 252 Seiten. In diesem Katalog werden u.a. Systeme und Produkte erklärt und den Kunden Hilfestellung für den Einsatz der SBC-Produkte gegeben. Zur Erstellung des Kataloges wurde der Input vom Produkt Management, der Entwicklungsleitung sowie der Technische Dokumentation benötigt. Ausserdem war auch das Feedback von den Verkäufern bzw. Verkaufsorganisationen und dem Support für die Qualität des Systemkataloges essentiell. Für dieses Grossprojekt wurde Google Sites als Arbeitsplattform genutzt. Nicht nur der Status der Kapitel wurde visualisiert, sondern auch Entscheidungen dort veröffentlicht. Diese waren so für alle Beteiligten zu jedem Zeitpunkt ersichtlich. Auf einer weiteren Unterseite wurde schriftlich festgehalten, welche Personen welche Kapitel Korrektur lesen müssen und wie weit sie damit sind. Jeder Saia Burgess Controls Mitarbeiter hatte die Möglichkeit, über die Kommentarfunktion zu allen Themen die eigene Meinung einzubringen und bei Bedarf auch mit Hilfe der Antwortfunktion Stellung zu nehmen. Die aktivsten Kommentatoren wurden auf dem internationalen Verkaufsmeeing lobend erwähnt und ihnen wurde zum Dank eine kleine Aufmerk-

samkeit überreicht. Nachdem der interne Entstehungsprozess des Systemkatalogs abgeschlossen war, wurden die einzelnen Kapitel auf der Firmen-Webseite veröffentlicht und das Feedback der Kunden eingeholt. Hierzu hat man in die Website ein Google Formular eingebaut, in dem die Kunden - ohne sich registrieren zu müssen - ihr Feedback eingeben konnten.

Ergebnis: Bei Entwicklung, Support und Vertrieb kommt es zur Teambildung über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg.

Produziertes nutzen

Problem: Die grössten Verschwendungen bleiben bisher unerkannt bzw. unbenannt, weil es einfach kein Messsystem für sie gibt. Es werden Aktionen gestartet und Inhalte firmenintern bereitgestellt. Deren Nutzung ist meist rein subjektiv.

Lösung: Bei Saia ist auch für die meisten internen Google Sites Google Analytics vorgeschrieben. Die Plattformen Youtube und Slideshare bringen schon eine gute Analytics-Funktion mit. Damit ist es nun möglich zu sehen, wo es Partizipation und Resonanz gibt und wo nicht, wer mit seinen Inhalten andere anspricht und wer nicht.

Ergebnis: Systematische Rückmeldungen zur Nutzungsintensität (zeitnah, fortlaufend, selbstdokumentierend) vermeiden Wissen- und Informationsarbeit ohne nachfolgende Realisierung des Wertpotentials.

1.1.5 Investitionen und realisierter Nutzen

Es waren keine Kapitalinvestitionen (CAPEX) nötig. Die laufenden Kosten sind mit 40 Euro pro User und Jahr gering. Der externe Google Apps Support betrug maximal 20.000 kCHF pa. und liegt inzwischen unter 10.000 CHF. Intern ist eine 20% Stelle mit Google Apps Support beschäftigt. Die in Firmenpublikationen⁴ beschriebenen Verbesserungen der Geschäftskennwerte wurden durch die Nutzung der Google Apps for Business sehr unterstützt. Die Einführung dieser Web- und Internettechnologien hat einen "kulturellen" Entwicklungsschub des gesamten Unternehmens ausgelöst. Durch seinen guten Ruf hat das Unternehmen keine wesentlichen Probleme, qualifiziertes und begehrtes Fachpersonal zu gewinnen. Die Rentabilität wurde auf Grund der geringen Kosten und Risiken nie von der Geschäftsleitung in Frage gestellt.

⁴ [Siehe: Controls News 13](http://www.sbc-support.ch/cn/cn13/26-371_DE13_ControlsNews2012.pdf): http://www.sbc-support.ch/cn/cn13/26-371_DE13_ControlsNews2012.pdf

1.1.6 Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Es gab keine interne IT und keine wesentlichen Bedenkenräger, welche die Nutzung von Google Apps von Anfang an gebremst hätten. Der Geschäftsführer hatte das volle Vertrauen und freie Hand von dem damaligen Eigentümer Johnson Electric. Er ging konsequent mit eigenem Beispiel in der Anwendung von Google Apps voran. Er war sowohl Selbstanwender als auch implizit Projektleiter. Diese Konstellation reduzierte automatisch das Innovationstempo auf ein den Mitarbeitern angenehmes Niveau. Es wurden positive Effekte in einem Teilbereich für alle erkennbar, bevor die Ausbreitung in den nächsten Bereich angegangen wurde.

Google Funktionen sind eigentlich alle ohne spezielle Schulung nutzbar; das fördert die individuelle Lernkurve. Es ist sehr wichtig für die Nutzerakzeptanz, dass die Google Apps in derselben Funktionalität auch kostenlos für Privatpersonen zur Verfügung stehen. Wer Google Apps beruflich lernt, hat auch etwas für sein Privatleben. Es ist somit keine rein firmenspezifische Sache.

Auf Grund der hohen Innovationsrate von Google Apps ist es jedoch ratsam, etwas mehr Aufmerksamkeit auf die Google-Welt zu richten. Idealerweise sollte ein Team aus drei Personen eine Google-Apps-Kernteam bilden: ein Superuser, eine IT erfahrene Person sowie ein Geschäftsleitungsmitglied.

Die nachhaltige Verankerung in die Unternehmenspraxis ist durch eine Dokumentation der Google-Apps-Anwendung im QM-System gesichert. Interne und externe Auditoren prüfen nicht nur die Prozesse, sondern implizit auch immer die mit den Prozessen verbundenen Methoden. Da bei Saia viele davon auf Google Apps für Business basieren, wird der ISO Audit auch zu einem Audit von Web-Anwendungen im Unternehmen.

Ausbaupläne und Fazit

Für das Jahr 2013 war die Einführung und Nutzung von Google Plus vorgesehen. Damit ließe sich Lean im Overhead-Bereich noch besser umsetzen. Bei der Übernahme von Saia-Burgess Controls AG durch Honeywell haben sich die Prioritäten und Rahmenbedingungen aber so verschoben, dass Stand Ende Jahr 2013 keine weiteren Fortschritte mit Google Software Services angegangen wurden und auch keine in Planung sind. Die Anwendung läuft im Moment einfach weiter.

Das Fallbeispiel, in dem vor allem der Dienst Google Sites zur Anwendung kommt und für die Darstellung der Saia-Arbeitspraktiken ausgewählt wurde, zeigt qualitative Nutzeffekte, aber insbesondere auch wie sich die Produktivität der Informations- und Wissensarbeiter steigert. Das liegt an der Umsetzung des japanischen Kaizen-Management-Prinzips "Muda", was sinngemäss heisst, Unnötiges und damit Verschwendung wegzulassen. Der in vielen Organisationen tatenlos hinge-

nommene Missbrauch von E-Mail als zentraler Werkplatz der Informations- und Wissensarbeiter ist voll von "Muda". Das mögen zwar nur minutenkurze unnötige und umständliche Arbeitsgänge sein, aber in der Summe der Häufigkeit und betroffenen Mitarbeitenden addieren sich die Produktivitätsverluste auf ergebnisrelevante Grössenordnungen. Wenn man wie hier am Fallbeispiel beschrieben notwendige Informationen und Wissen aus der E-Mail-Kommunikation herauslöst und sie in Web-Sites dokumentiert und kontinuierlich aktualisiert, so dass sie für alle sichtbar und selektiv abonniert werden, ist schon viel gewonnen. Die Nutzeffekte dieser Art von Arbeitsorganisation beschrieb bereits zu den Anfängen von Web-2.0 in Unternehmen der CEO der Synaxon AG, Frank Röbers, der sein Unternehmen früh nach diesen Prinzipien umorganisiert hat⁵. Er drückte das u.a. so aus: "Unser Intranet ist ein Wiki". Auch er wies auf die Selbstregulierungsmechanismen hin. Wenn man Unnötiges weglässt und Barrieren für die Mitarbeit aus dem Weg räumt, multiplizieren sich Produktivitätssteigerungen, wie in einem Engelskreis. Lean Management nach der Kaizen-Denkhaltung lässt sich auch ausserhalb des Fertigungsbereichs anwenden, wenn man Arbeitsprozesse der "White Collar Worker" mit webbasierten Anwendungen in 2.0-Kultur gestaltet. Mit den hier vorgestellten Unternehmensanwendungen ist das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. In der Fertigung ist Kaizen ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, in dem die Mitarbeitenden selbst entscheidenden Anteil an der Gestaltungsverantwortung haben, und genau so sollte es im Overhead-Bereich gelebt werden.

⁵ .Vgl. die Interviewserie auf <http://www.business20experts.iwi.unisg.ch/category/casefriday/synaxon-casefriday/>

Literaturverzeichnis

- Back, Andrea; Lauber, Jürgen; Sütterlin, Sarah: Saia-Burgess Controls AG: Lean-Prinzipien auch ausserhalb der Fertigung mit Google Apps for Business, *Schriftenreihe zu Enterprise 2.0-Fallstudien Nr. 15*, Andrea Back, Michael Koch, Petra Schubert, Stefan Smolnik (Hrsg.) München/St. Gallen/Koblenz/Frankfurt: Enterprise 2.0 Fallstudien-Netzwerk, 2014, ISSN 1869-0297 (im Druck):
- Meier, David P.; Liker, Jeffrey, K. (2013): Praxisbuch – Der Toyota Weg. München: FinanzBuch Verlag, 6. Auflage 2013.
- Ohno, Taiichi (2013): Taiichi Ohno's Workplace Management. New York : McGraw Hill, Special 100th Birthday Edition 2013.
- Schloter (2012): Lean Experience Carsten Schloter / CEO Swisscom, [[http://www.youtube.com/watch?v= Y7ZOnuXnEU](http://www.youtube.com/watch?v=Y7ZOnuXnEU)]. [Zugriff: 21.10.2013].
- TÜV Süd (2013): Lean Experience TUEV Sued, [<http://www.youtube.com/watch?v=py5udEXVCGE>]. [Zugriff: 21.10.2013].