

Case Study

Einführung eines integrierten Managementsystems

Beim Campus Sursee wurden die Geschäftseinheiten Stiftung, Seminar- und Ausbildungszentrum unter einer Marke vereinigt. Heute arbeiten sie mit einem integrierten Managementsystem. Der Beitrag beschreibt die Ausgangslage, die Ansprüche, die Umsetzung sowie das Ergebnis der Einführung.

› Pius Renggli

Der Campus Sursee ist das grösste Bildungs- und Seminarzentrum der Schweiz, das für alle am Bauprozess beteiligten Fachleute ausgelegt ist. Unter der Marke sind alle Aktivitäten des Bildungszentrums Bau, des Seminarzentrums sowie der Stiftung gebündelt, welche faktisch als Immobilienholding Besitzerin der Aktiengesellschaften der zwei Bereiche ist. Im Bildungszentrum gehen alle Baufachleute nach ihrer Lehre in die Weiterbildung, vom Vorarbeiter über Poliere und Bauführer bis hin zu Baumeister und Unternehmer. Das Seminarzentrum stellt seinerseits die dafür nötigen Unterrichtsräume sowie Konferenzsäle zur Verfügung, betreibt verschiedene Restaurantsbetriebe und ist darüber hinaus mit 550 Zimmern ebenso das grösste Hotel in der Schweiz.

Ausgangslage

Der im Jahr 1972 gegründete Campus Sursee wird mittlerweile auch von anderen Branchen für ihre Veranstaltungen, die Durchführung von Kursen und die Unterbringung der Teilnehmer gebucht. Um den diversen, vielseitigen Bedürfnissen und Anforderungen der drei Geschäfts-

einheiten Rechnung zu tragen, entschied man sich 2013 für die Einführung eines integrierten Managementsystems. Basis dafür bildeten die anstehenden Zertifizierungen nach der ISO-Norm 9001 sowie der internationalen Norm ISO 29990. Sie sind die Grundlage für ein bildungsspezifisches Managementsystem und um den hohen Ansprüchen an Lerndienstleister im Aus- und Weiterbildungsbereich gerecht zu werden.

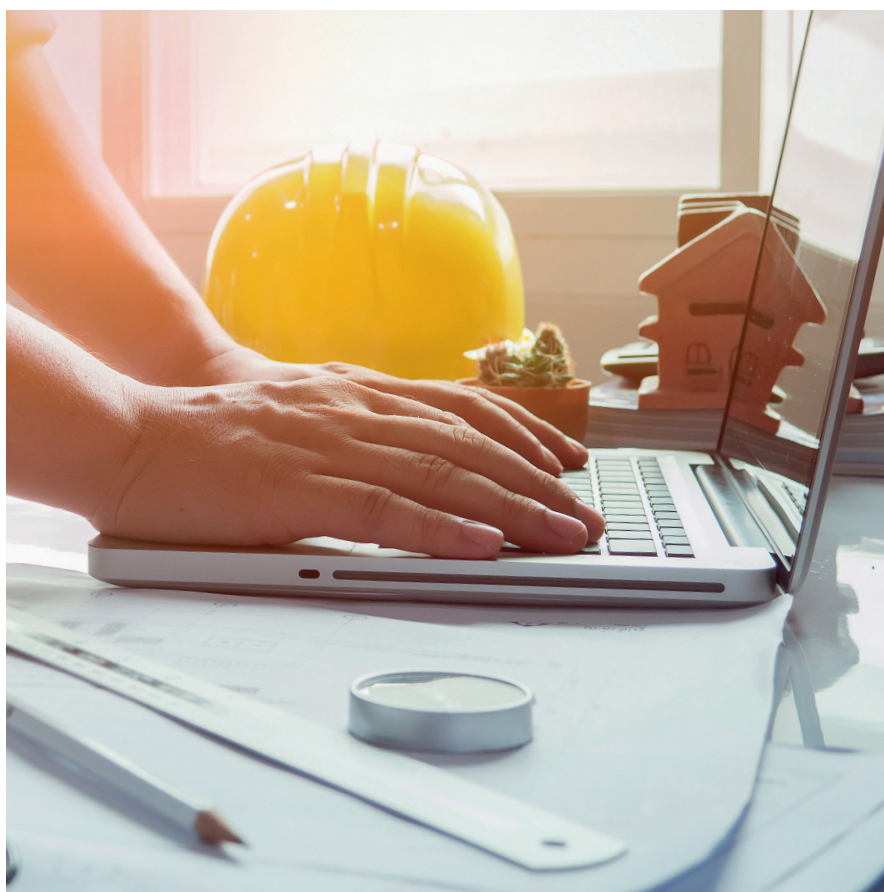
Dem Projekt vorangegangen war eine organisatorische Neustrukturierung. Waren früher der Bildungs- und Seminarbereich je einer eigenen Stiftung zugehörig, wurden diese im Jahr 2012 in eine einzige Stiftung überführt. Die beiden zuvor als unabhängige Profitzentren arbeitenden Bereiche sollten vermehrt auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten: Die neue Strategie sah vor, schweizweit die Nummer eins für Ausbildungs- und Seminarrespektive Hoteldienstleistungen zu werden und sich (auch baulich) so zu organisieren, dass die Auslastung des umfangreichen Raumangebots gewährleistet ist. «Ziel war es, vermehrt miteinander zu arbeiten, anstatt sich gegenseitig zu konkurrenzieren, weil jeder für sich

selbst profitorientiert war. Wir wollten die Bereiche näher zusammenführen, um gemeinsam als eine Organisation in eine gemeinsame Richtung vorwärtszugehen», sagt Karin Roos, Direktionsassistentin der Stiftungsleitung und Leiterin Qualitätsmanagement.

Anstehende Rezertifizierung

Den Ausschlag für das vorliegende Projekt gab indes die anstehende Rezertifizierung nach Eduqua, dem schweizerischen Zertifizierungsverfahren für Weiterbildungsinstitutionen. «Wir entschieden damals, für den Bildungsbereich auf die Eduqua-Zertifizierung zu verzichten und uns stattdessen nach der international anerkannten ISO-Norm 29990 zu orientieren und prüfen zu lassen», so Karin Roos. «Zusätzlich sollte durch die Erfüllung der ISO-Norm 9001 für den Gesamtbetrieb über alle drei Einheiten eine Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen unterstützt werden.»

Mit einem gemeinsamen Intranet-Portal, dem integrierten Managementsystem auf der Basis von Microsoft Sharepoint sowie der ISO-Zertifizierung sollte ein Instru-



ment geschaffen werden, das dieses Ziel sowie die neu definierte Unternehmensstrategie unterstützt.

Bedürfnisse und Erwartungen

Das Projektteam unter der Leitung des CIO (Chief Information Officer) startete im August 2013 und setzte sich aus insgesamt fünf Leuten mit jeweils einer Person aus der Geschäftsleitung der Stiftung, des Bildungs- und des Seminarbereichs sowie der Assistentin des Stiftungsdirektors und des Leiters ICT-Services zusammen. Diese erarbeiteten die Anforderungen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Prozesseignern. Die Aufgaben für IOZ als Dienstleister waren, in einem ersten Schritt ein neues Datenablagensystem aufzubauen, die Prozesse entsprechend der gelebten Praxis darzustellen und damit nach einem Jahr die ISO-Zertifizierungen zu ermöglichen. Dies bedingte, alle Führungs-, Dienstleistungs- und Ressourcenprozesse innerhalb von nur acht Monaten

zu beschreiben. «Dieses anspruchsvolle Vorhaben hatte denn auch zur Folge, dass der Projektleiter 100-prozentig dafür abgestellt wurde», sagt Roos. Das Projekt sei allein bis zur ISO-Zertifizierung sehr ressourcenintensiv gewesen. Die Zertifizierung durch die SQS erfolgte fristgerecht im Juli 2014.

Gemeinsame Prozesslandkarte

Um dem Ziel einer gemeinsamen Unternehmenskultur gerecht zu werden, wurde die Prozesslandkarte für alle Bereiche gemeinsam definiert. Anstatt also, wie sonst in Organisationen oft üblich, die Geschäftsprozesse für einzelne Business-Units zu beschreiben, wurden Gemeinsamkeiten der Abteilungen gesucht und auch gefunden: «Der Ablauf ist beim Bereich Bildung und beim Bereich Seminar immer gleich», sagt Roos. «Es geht unabhängig vom jeweiligen Bereich immer um dasselbe – von der Beschreibung des Angebots, der Definition eines Veranstal-

tungsplans über die Ausschreibung, Anmeldung und Durchführung bis hin zum Abschluss eines Auftrags.» Ausgehend von dieser Prämisse arbeiteten hier deshalb jeweils von beiden Bereichen Mitarbeitende gemeinsam daran, die Prozessabläufe zu beschreiben. Dies habe bereits in der Projektarbeit gute Unterstützung für ein gemeinsames Arbeiten danach ermöglicht, sagt sie. Dennoch hätte man auch die Möglichkeit offengelassen, partielle Unterschiede abzubilden. Denn anstatt auf dem Reißbrett rein theoretische Vorgehensweisen zu definieren, hätte man sich doch an der gelebten Praxis orientiert. Die Herangehensweise an Angebots- und Verkaufsprozesse aber müsse dieselbe sein.

Kein gesondertes QM-Tool

Anstatt sich also einfach ein QM (Qualitätsmanagement)-Tool zuzulegen, entschied man sich für den Aufbau einer Plattform, die über das Qualitätsmanagement hinaus diverse andere Zwecke erfüllt. Diese vereint nun einerseits die drei Einheiten Stiftung, Bildungs- und Seminarbereich auf einem gemeinsamen Einstiegsportal und beinhaltet andererseits das Qualitätsmanagement als solches. Die Mitarbeitenden holen sich aber nicht in erster Linie über den QM-Teil die für sie notwendigen Informationen, sondern greifen direkt über Team-Seiten im Sinne eines «integrierten Managementsystems» auf die Arbeitsbereiche zu. Die für sie relevanten Formulare, Checklisten, Terminplanung etc. und die zugehörigen QM-Dokumente finden sich immer auf der entsprechenden Seite des Arbeitsprozesses. Wurden früher Dokumente als Excel-Listen in anderen Formaten ausgedruckt, sind heute alle Informationen – beispielsweise für die Instruktion von Neueintretenden oder für wiederkehrende Arbeiten – nach einer durchgängigen Logik und Systematik abgelegt.

Arbeitsplattform Campusnet

Das Ziel, die ISO-Zertifizierungen zu erlangen, war das eine. Die ganzen Arbeits-

bereiche auszugestalten, inklusive der Schulung der Mitarbeitenden, nahm ein weiteres Jahr in Anspruch. Heute verfügt Campus Sursee über ein gemeinsames Kommunikations- und Informationsportal, inklusive Schnellzugriffe für die einzelnen Teams. Wo früher die einzelnen Bereiche ihre Dokumente separat und autonom, jeder auf unterschiedliche Weise, organisierten, gibt es heute eine zentrale Datenablage mit System. Darüber hinaus gibt es auf der Plattform auch Projekt-räume für interne und externe Projekte, das heisst, auch externen Partnern kann mittels separaten Logins Zugriff auf relevante Informationen gewährt werden. Hier finden sich beispielsweise Elemente wie Projekt-News oder ein Ampelsystem, das den Stand der Vorhaben (grün, gelb, rot) transparent aufzeigt. Last, but not least verfügt Campusnet über einen News-Bereich mit Informationen über alle Abteilungen, etwa über neue Mitarbeiter, Austritte, Stellenangebote, Medien-News oder Menüpläne der Restaurants.

Es gibt sogar einen Marktplatz, auf dem Mitarbeitende private Dinge kaufen und verkaufen können. Für einen nachhaltigen Erfolg will die Campus-Leitung die

Unternehmung kontinuierlich in Richtung «Business Excellence» weiterentwickeln. Aus diesem Grund ist die Organisation auch Mitglied des Swiss Excellence Forums und orientiert sich an dem Modell der EFQM, der European Foundation for Quality Management.

Fazit

«Wir haben nicht nur die ISO-Zertifizierungen erreicht, sondern verfügen heute

dank des integrierten Managementsystems für alle Bereiche über ein gemeinsames Führungs- und Prozessverständnis», sagt Roos.

Für die Erlangung eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs würden das Informations- und Zusammenarbeitsportal und digitale Arbeitsräume für sämtliche Unternehmensbereiche unter einer gemeinsamen Marke einen entscheidenden Beitrag leisten. «



Porträt



Pius Renggli

Geschäftsleitungsmitglied
Leiter Managementsysteme

Pius Renggli ist Leiter Managementsysteme sowie Geschäftsleitungsmitglied beim IT-Dienstleister IOZ AG.



Kontakt

pius.renggli@ioz.ch, www.ioz.ch