



FALLSTUDIE | Volkswagen Aktiengesellschaft

go!DMS – Change Management als Motor für den erfolgreichen Rollout eines DMS

Für das Management der explosionsartig wachsenden Menge digitaler Informationen setzen Unternehmen heute zunehmend auf Dokumentenmanagement-Systeme (DMS). Doch gerade bei Konzernen ist die Systemlandschaft oft heterogen. Einzelne IT-Lösungen bilden zwar Fachprozesse elektronisch ab; über solche Insellösungen hinaus gibt es aber oftmals keine Anwendung für das allgemeine Management unstrukturierter Dokumente wie Projektdokumentation, Korrespondenz oder Abteilungsablagen. Das Finden von bestimmten Dokumenten, ein effektives Wiederverwenden von vorhandenem Wissen und das Nachvollziehen von Entstehungsprozessen sind damit nur schwer möglich oder sogar ausgeschlossen.

Der Volkswagen Konzern war sich bewusst, dass eine solche Datenhaltung auf Dauer nicht nur rechtliche Risiken birgt, sondern auch ein Produktivitätshemmnis darstellt. Deshalb fasste man in der Konzernzentrale den Entschluss, einen einheitlichen Volkswagen-DMS-Client zu entwickeln und auszurollen. Unter dem Namen »go!DMS« wurde der Client in der gesamten IT der Konzernzentrale Wolfsburg ausgerollt. Wesentlicher Bestandteil des Rollouts war das von der fme AG konzipierte und umgesetzte Change Management, um die Nutzer von Beginn an für das System zu begeistern. Mit konsistenter Projektkommunikation konnten die Nutzerzahlen während des Projektes um 45% gesteigert werden.

Der Startschuss für DMS im Volkswagen Konzern

Bereits Ende der Neunziger Jahre sprach sich das Management des Volkswagen Konzerns für EMC Documentum als strategische Plattform für Dokumentenmanagement aus. In einem Pilotprojekt beim Fachbereich Forschung und Entwicklung wurde schließlich erstmals flächendeckend EMC Documentum eingeführt. Innerhalb dieses Projektes entwickelte sich der Prototyp des Volkswagen DMS-Clients, der zuerst in der IT der Konzernzentrale Wolfsburg ausgerollt werden sollte. Die Mitarbeiter dieses Bereichs betreuen die einzelnen Fachabteilungen im Konzern und sollten zunächst selbst kompetent mit dem System interagieren, um später auf Anfragen der Fachabteilungen besser reagieren zu können. Weiterhin verfolgte Volkswagen mit der Einführung die Absicht, die Dateisystem-Ablagen sukzessive zu reduzieren, da ein Großteil des Konzernwissens hier ungenutzt bzw. nicht erreichbar lagerte. Volkswagen formulierte für die Einführung fünf Ziele:

1. Optimierung des Informationsmanagements

Ein zentraler Dokumentenpool erleichtert das Finden, Wiederverwenden und Teilen von Informationen und macht Änderungen an Dokumenten nachvollziehbar.

2. Verbindlichkeit von Informationen

Relevante Informationen werden auf Anhieb gefunden. Das spart Zeit und erhöht die Qualität. Informationen und Wissen gehen nicht verloren und stehen Kollegen zur Verfügung.

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg ist einer der führenden Automobilhersteller weltweit und der größte Automobilproduzent Europas. Der Pkw-Weltmarktanteil lag im Jahr 2007 bei 9,8 Prozent. Volkswagen konzentriert seine Tätigkeit auf das Automobilgeschäft und bietet entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis zum Kunden einschließlich der Segmente Finanzdienstleistungen und Finanzierung ein breites und vollständiges Dienstleistungsspektrum an. Acht selbstständige Marken aus sechs europäischen Ländern gehören zum Konzern: Volkswagen, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Škoda und Volkswagen Nutzfahrzeuge. In 13f Ländern Europas und in weiteren sechs Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas betreibt das Unternehmen 48 Fertigungsstätten, mehr als 329.000 Beschäftigte produzieren an jedem Arbeitstag rund um den Globus mehr als 25.400 Fahrzeuge oder sind mit fahrzeugbezogenen Dienstleistungen beschäftigt. Seine Fahrzeuge bietet der Volkswagen Konzern in mehr als 150 Ländern an.

3. Prozesssicherheit durch Standardisierung

Mitarbeiter arbeiten immer mit den richtigen Vorlagen. Ablagestrukturen sind einheitlich und vorgegeben, so dass jeder Mitarbeiter sich sofort zurechtfindet und die Vertretung von Kollegen deutlich vereinfacht wird.

4. Effizienzsteigerung der Prozesse

Durch effizientes Wiederverwenden wird »das Rad nur einmal erfunden«.

5. Steigerung der Anwenderkompetenz

Die Mitarbeiter der Konzern-IT leben das Dokumentenmanagement vor, unterstützen die Fachbereiche so bei weiteren Schritten kompetent und überzeugen sie besser vom Sinn und Zweck eines DMS.

Richtig wichtig – das Change Management

Das wesentliche Ziel des Change Managements von »go!DMS« war somit, die Nutzer für die Verwendung des DMS zu begeistern. Ein solches System entfaltet seinen vollen Wert nur bei intensiver Nutzung. Bestehende Ängste vor Veränderung mussten deshalb frühzeitig aufgegriffen und verarbeitet werden, um den Erfolg der Systemeinführung zu sichern. Eine Aufgabe des Change Managements bestand darin, bei den Mitarbeitern für entsprechende Aufmerksamkeit zu sorgen. Die Maßnahmen für das Rollout gliederten sich in vier Bereiche: Kommunikation, Power User, Schulungen und Migrationen der bestehenden Dateisystem-Ablagen.

Kommunikation

Alle Kommunikationsmaßnahmen des Rollout-Projektes wurden mit dem Projektnamen »go!DMS« in Verbindung gebracht. So wurde schon früh dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter sich mit dem Projekt identifizieren und aktiv teilnehmen. Neben dem einheitlichen Design aller Kommunikationsmittel wurde den Mitarbeitern das Thema DMS anhand fünf einfach zu verstehender Vorteile eines solchen Systems näher gebracht. Diese fünf Vorteile – Finden, Wiederverwenden, Teilen, Strukturieren, Nachvollziehen – fanden, bebildert mit ungewöhnlichen Motiven, ebenfalls Eingang in unterschiedliche Kommunikationsmittel wie Poster und Aufsteller.

Zum Projektstart wurde vom Management zu einer Auftaktveranstaltung eingeladen, bei dem die Mitarbeiter über den weiteren Verlauf und ihre Rolle im Prozess informiert wurden. In der durch einen erfahrenen Moderator geführten Veranstaltung gaben unterschiedliche Referenten Informationen zum Projekt weiter. Den Fragen der Mitarbeiter wurde ausführlich Raum gegeben. Insgesamt nahmen über 300 Mitarbeiter am initialen »DMS-Event« teil.

Als führendes Informationsmedium stellte das Projektteam eine interne Webseite im Volkswagen Portal zur Verfügung. Hier konnten die Mitarbeiter jederzeit Informationen über den Projektverlauf, Meilensteine, Ziele, allgemeine Informationen über das DMS und Vor- und Nachteile sowie FAQs und ein Glossar abrufen. Ein Newsletter ergänzte den regelmäßigen Kontakt zu den Mitarbeitern.

Power User

Vor Beginn des Projekts wurden motivierte Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen identifiziert. Diese waren als Multiplikatoren und Vermittler zwischen Projektleitung und

Mitarbeitern tätig. Bei regelmäßigen Treffen wurden sie von Beratern der fme dazu angeleitet, Fragen der Mitarbeiter rund um das DMS kompetent beantworten zu können. Außerdem bereiteten Sie die Migrationen der Dateisystem-Ablagen in den Abteilungen mit vor oder führten sie durch.

Schulungen

Nur ein Teil der Mitarbeiter hatte bereits Erfahrung mit DMS-Systemen. Deshalb war es wichtig, alle Mitarbeiter in einem möglichst engen Zeitkorridor auf dem neuen System zu schulen. Fast alle der über 1.000 beteiligten Mitarbeiter wurden in praxisorientierten Schulungen mit dem System vertraut gemacht. Die fme konzipierte die Schulungsinhalte und koordinierte die Schulungsplanung.

Migrationen

Damit die Mitarbeiter von Beginn an produktiv mit dem System arbeiten, sollte das DMS bereits mit abteilungsrelevanten Dokumenten befüllt sein. Dazu war es nötig, die Dokumente aus den bestehenden Dateisystem-Ablagen in das DMS hinein zu migrieren. Jede Abteilung wurde dabei von einem Berater der fme unterstützt. Die Dokumente wurden dann entweder von den Mitarbeitern der Abteilung direkt ins DMS überführt oder mit Hilfe der fme Software migration-center, nach entsprechender Vorbereitung durch die Mitarbeiter, automatisiert übertragen.

45 % mehr Nutzer dank guter Kommunikation

Während der gesamten Laufzeit des Rollout-Projekts fand eine regelmäßige, konsistente Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeitern statt. Das frische Corporate Design und die ungewöhnlichen Postermotive erzielten große Aufmerksamkeit bei den Mitarbeitern. Die offene Kommunikation über die Vor- und Nachteile eines DMS zerstreute Vorbehalte unter den Mitarbeiter bereits zu Beginn. Die straffe Projektplanung gewährleistete, dass alle Mitarbeiter in einem engen Zeitrahmen geschult wurden und die IT der Ablösung der Dateisystem-Ablagen einen großen Schritt näher gekommen ist. Innerhalb weniger Monate ist der Konzern-IT von Volkswagen der Wechsel zum DMS gelungen. Die Mitarbeiter können nun effizienter als bislang Dokumente und Ordner finden, wiederverwenden, teilen, strukturieren und nachvollziehen.

»Der Erfolg des Change Managements der fme hat gezeigt, dass die richtige Kommunikation von Beginn an einen wesentlichen Einfluss auf das Projektergebnis hat«, stellt Guido König, Projektleiter bei Volkswagen für »go!DMS«, fest. »Nur durch die stringente Planung und konsistente Kommunikation des Projektteams der fme konnten wir die Nutzerzahlen im Laufe des Projekts um 45% steigern! Für alle zukünftigen Projekte wird das DMS als zentraler Ablageort für die gesamte Dokumentation dienen. Wir gehen also davon aus, dass sich die Zahl der Nutzer und der im DMS verwalteten Dokumente weiter konstant erhöht.« Nach Abschluss des Rollouts in der IT ist geplant, den Volkswagen DMS-Client auch in anderen Fachbereichen des Konzerns auszurollen.