

## Sichere Umsetzung von Innovationen

Die Schweizer Electronic AG hat ein prämiertes Weiterbildungssystem entwickelt, das auch den Mitarbeitern anderer Firmen offen steht. Die so genannte Mehrebenen-Qualifikation (MEQ) zielt auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Abteilungen entlang der Innovationskette bis hin zum Kunden. Diese integrierte Qualifikation entlang der Prozesskette mit Focus auf die Kernkompetenzen und direkter Umsetzung von Theorie und Praxis am eigenen Arbeitsplatz kann insbesondere für Produktionsbereiche mit hohem Innovationsbedarf als Modell der Zukunft gelten.

**P  
L  
U  
S**

Innovationen sind heute wichtiger denn je, um am Markt bestehen zu können. Allerdings erfordern neue Produkte mehr Aufmerksamkeit als eingefahrene Serien. Essentiell ist ein Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten in Entwicklung, Qualitätswesen, Produktion, Vertrieb und beim Kunden. Hier beginnen jedoch oftmals die Probleme: jeder Bereich hat seinen eigenen Fach-Jargon entwickelt und meist wenig Einblick in das Geschehen und die Bedürfnisse der anderen Bereiche. Dies muss überwunden werden. Besonders wichtig ist hierbei die konsequente Ausrichtung auf den Kunden. Das Wissen um die konkreten Bedürfnisse der Kunden muss in allen Bereichen des Unternehmens vorhanden sein. Ein effizienter Wissensfluss entlang des Innovationsprozesses über die Abteilungsgrenzen zwischen Vertrieb, Entwicklung und Produktion hinweg ist unabdingbar.

### Innovationsfachkraft in drei Schritten

#### Mehrebenenqualifikation

Hier setzt das von der Schweizer Electronic AG entwickelte Weiterbildungskonzept der Mehrebenen-Qualifikation (MEQ) ein. Es besteht aus drei einzelnen Qualifizierungsbausteinen, die besonders an den Nahtstellen zwischen den unterschiedlichen Bereichen einer Organisation wichtige Kompetenzen vermitteln:

- PMF – Projektmanager  
(vormals: Projektmanagementfachmann)
- IBP – Innovationsbetreuer produktionsorientiert
- IBV – Innovationsbetreuer vertriebsorientiert

Jedes dieser Ausbildungsmodule beinhaltet ein Transferprojekt aus dem eigenen beruflichen Umfeld, da Menschen im Berufsalltag am schnellsten lernen, wenn die Lerninhalte einen direkten Bezug zu ihrem Arbeitsplatz haben. Als Leistungsnach-

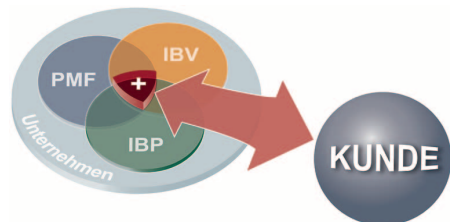
weis dient jeweils sowohl eine Zwischenprüfung als auch eine unabhängige, anerkannte Abschlussprüfung bei externen Institutionen. Geplant ist, dass Teilnehmer(innen), die alle drei Module mit erfolgreicher Prüfung absolviert haben, die Berechtigung erhalten, die Prüfung zur Abschlussqualifikation als *Innovations-Fachkraft* abzulegen.

Die Ausbildung findet jeweils in mehreren Heim- und Präsenzphasen bzw. Theorie- und Praxisblöcken statt. Die Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb des Mehrebenenqualifikations-Programms dauern je nach Modul und Urlaubszeiten zwischen drei und sechs Monaten.

Dabei findet so wenig Frontalunterricht wie möglich statt. Neben Rollenspielen und Übungen muss jeder Teilnehmer die Ergebnisse seines Transferprojekts vor den anderen Teilnehmern präsentieren.

Die Schulungen werden von erfahrenen internen Führungskräften sowie externen Trainern durchgeführt. Die Trainer sind hauptberufliche Spezialisten in den jeweiligen Themengebieten. Die externen Referenten stimmen die Inhalte ihrer Kurse im Vorfeld eng ab, sodass eine zielgerichtete Qualifizierung im Sinne des Unternehmens gewährleistet ist. Zusätzlich bringen sie Know-how aus den unterschiedlichsten Branchen mit.

In allen Modulen werden Themen aus den Nahtstellen zwischen Fertigung und Vertrieb, Fertigung



Alle drei Ausbildungsmodule sind auf die Beziehung zum Kunden ausgerichtet

und Entwicklung, Entwicklung und Produktion, Kunde und Unternehmen jeweils aus der Sicht der Lernzielgruppe aufbereitet und geschult. Ein durchgängiges und allgemein verständliches Fallbeispiel unterstützt das schnelle Verstehen.

Integrale Bestandteile aller Module sind Nahtstellenkompetenzen wie:

- Umgang mit Projektarbeit
- Optimale Gestaltung von Hochlaufphasen
- Vertriebs- und Produktionskennzahlen
- Wettbewerbsanalyse und -positionierung
- Verhandlungspositionen, deren gesamtheitliche Abstimmung und Wichtigkeit
- Kundenentwicklungsplantechnik
- Qualitätsmanagement
- Beschwerde- und Konfliktmanagement
- Kreativitätstechniken
- Moderations- und Präsentationstechniken
- Arbeitszeitmodelle und deren potenzielle Wissensverluste

Der Anteil der Ausbildung für diese Nahtstellen beträgt jeweils 20 bis 30 % des gesamten Umfangs des Moduls.

Diese von der *Schweizer Electronic AG* neu geschaffenen Qualifizierungen – auch der Titel *Innovationsbetreuer* wurde bei *SEAG* kreiert – bauen auf dem anerkannten Qualifizierungskonzept der *Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)* auf und wurden um die Anteile Vertrieb und Produktion ergänzt.

## PMF – Projektmanager (GPM)

Die Qualifizierung zum Projektmanager findet in sieben Heim- und Präsenzphasen statt. Letztere sind jeweils freitags und samstags im Abstand von meist 3 oder 4 Wochen. Dazwischen liegen „Heimlernphasen“, in denen die folgende Präsenzphase mithilfe des Wissensspeichers in Eigenarbeit vorzubereiten ist. Der Wissensspeicher besteht auch hier in erster Linie aus Papierunterlagen, die in das Eigentum der Teilnehmer übergehen. Darüber hinaus können die Teilnehmer für die Dauer des Lehrgangs eine elektronische Projektplattform nutzen – mit Gruppenkalender, Diskussionsforum, Kontaktliste, Kursplan und Dokumentenarchiv.

Während des Lehrgangs bearbeiten die Teilnehmer im Unternehmen, an ihrem Arbeitsplatz, ein konkretes Transferprojekt. Sie präsentieren es als Studienarbeit im Kurs und arbeiten es schriftlich aus.

Wesentliche Schulungsinhalte sind:

- Grundlagen des Projektmanagements
- Soziale Kompetenzen (z.B. Konfliktmanagement)
- Methodenkompetenzen (z.B. Qualitätsmanagement)
- Organisationskompetenzen (z.B. Balanced Scorecard)

Am Ende des PMF-Lehrgangs steht eine anerkannte Abschlussprüfung und damit ein anerkannter Titel. Die Abnahme der schriftlichen und mündlichen Prüfung erfolgt durch die *Gesellschaft für Projektmanagement (GPM)*. Nach erfolgreicher Prüfung wird das Level-D-Zertifikat der *International Project Management Association (IPMA)* erteilt.

Die Teilnehmergebühren belaufen sich auf 3050,- €. Durch die Förderung reduzieren sich die Kosten auf 2050,- € (ca. 150,- € pro Tag bei 7 Präsenzphasen à 2 Tage = 14 Schulungstage).



Heiße Phase bei der PMF-Ausbildung

## IBP – Innovationsbetreuer produktionsorientiert

Die Ausbildung zum Innovationsbetreuer (produktionsorientiert) findet aufgrund des Schichtmodells für die Mitarbeiter als Blockunterricht statt. In der ersten Präsenzphase – 1 Woche Theorieunterricht – werden zunächst mathematische, physikalische, chemische, galvanotechnische und stöchiometrische Grundlagen gelegt, um dann in einem weiteren Schritt die praktischen Grundlagen einer modernen Leiterplattenproduktion in Theorie und in Praxis vor Ort zu vermitteln. Dann folgen 3 Wochen prak-

tische Ausbildung bei *SEAG* mit einem Durchlauf durch die Abteilungen des Unternehmens, eine Woche Theorie mit Vermittlung des Nahtstellenwissens sowie 3 weitere Wochen Fortsetzung des Durchlaufs mit Praxis rund um die Leiterplatte und abschließend eine Woche gezielter Theorieunterricht mit Abschlussprüfung.

Der Theorieunterricht findet außerhalb des Unternehmens statt, in einem benachbarten Feriendorf. Für die Theoriephase bekommen die Teilnehmer einen „Wissensspeicher“ – einen Ordner mit Unterlagen und Fachliteratur, den sie nach dem Lehrgang behalten.

Während der Praxisphase durchlaufen die Teilnehmer gemeinsam alle Stationen des Produktionsprozesses und lernen die Arbeitsschritte kennen, die ihrer eigenen Tätigkeit vor- und nachgelagert sind.

Neben dem Herstellungsprozess von gedruckten Schaltungen werden Denkweisen aus Vertriebs- und Projektmanagementsicht geschult und hierzu insbesondere die Nahtstellen und Verbindungen zur Produktionsebene näher betrachtet. Das Qualifizierungsziel ist, Verständnis für die Vorgehensweise und Beherrschung der Grundlagen im Projektmanagement zu erwecken, sowie die Vermittlung von Kompetenzen in Richtung Vertrieb und Kunden.

Die Prüfung erfolgt über die *Industrie- und Handelskammer (IHK)*.

Die Teilnehmergebühren belaufen sich auf 2000,- €. Durch die Förderung reduzieren sich die Kosten auf 1000,- €.

### *IBV – Innovationsbetreuer vertriebsorientiert*

Während sieben Heim- und Präsenzphasen werden Kompetenzen in den Bereichen:

- Vertriebsmanagement (z.B. strategische Vertriebsplanung)
- Kundenbeziehungsmanagement (z.B. Key-Account Management)
- Organisationskompetenz (z.B. Risikomanagement)
- Methodenkompetenz (z.B. CRM-Systeme, Marktanalysetechniken)
- Schlüsselkompetenzen in der Fertigungsindustrie (z.B. Fertigungs- und Durchlaufzeiten)



Teilnehmer eines IBV-Kurses

vermittelt, die didaktisch auf bereits im Berufsleben stehende Erwachsene optimal angepasst sind.

Die Abschlussprüfung erfolgt in Zusammenarbeit mit der *Fachhochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences* und wird von dieser zertifiziert.

Die Teilnehmergebühren belaufen sich auf 3050,- €. Durch die Förderung reduzieren sich die Kosten auf 2050,- € (ca. 150,- € pro Tag).

### *Teilnehmen kann jeder*

Die Teilnahme an den Qualifizierungen ist freiwillig. Die Zeit des Lehrgangs gilt nicht als Arbeitszeit. Die Lehrgangskosten übernimmt die Firma.

Prinzipiell kann jeder Mitarbeiter, unabhängig von der Art seiner Tätigkeit, jedes der Qualifizierungsmodulare besuchen. Die Lehrgänge werden im Unternehmen öffentlich ausgeschrieben. Die Zahl der Teilnehmer (intern und extern) ist jedoch auf 12 pro Kurs begrenzt. Falls erforderlich, entscheidet ein Eignungstest oder Gespräche mit dem direkten Vorgesetzten über die Auswahl.

Die Ausbildung kann in einem, in beiden oder auch in allen drei Modulen erfolgen. Dabei werden jeweils wichtige Nahtstellenkompetenzen der beiden anderen Module vermittelt.

Neben den eigenen Mitarbeitern sind zu den Lehrgängen auch Mitarbeiter von Fremdunternehmen, hauptsächlich aus der eigenen Region, zugelassen – und bewusst auch Kunden und Mitbewerber. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen mit begrenzten Möglichkeiten für die Entwicklung eigener Weiterbildungsprogramme sind eingeladen, sich über die geschaffenen Qualifizierungsmaßnahmen zu informieren.

Gefördert wird das Programm mit Mitteln des *Europäischen Sozialfonds* durch die *Wirtschaftsverwaltung Baden-Württemberg*.

Das innovative Weiterbildungsprogramm der *Schweizer Electronic AG* wurde im Rahmen der *Fit für den Wissenswettbewerb*-Initiative als *Best Practice* ausgezeichnet.

## **Erfahrungen und Nutzen**

Das Wissensmanagement-Projekt startete im Juni 2004. Es wird zu einem kleinen Teil aus den Mitteln des *Europäischen Sozialfonds* finanziert.

Maßgeblich für den Erfolg des Projekts *Integrative Mehrebenen-Qualifikation* waren drei Faktoren:

1. Die Unternehmensleitung bekannte sich klar zum Projekt, der Vorstand beschloss einen finanziellen Initialanschub („Risikobudget“ – „Wir probieren das jetzt“).
2. Die Hauptabteilungsleiter als Lehrgangssleiter und Referenten haben sich in der Konzeptionsphase des Projektes zeitlich stark engagiert – und die Mitarbeiter waren hoch motiviert.
3. Statt isolierter Einzelmaßnahmen entstand ein stimmiges Gesamtkonzept, das die Unternehmensziele berücksichtigte

Die Projektleiterin *Carola Heinsius* beschreibt die Startphase so: „Am Anfang hat der Vorstand entschieden, es zu probieren, und nach der Pilotphase sprang dann der Funke über.“

Die Teilnehmer kommen aus allen Bereichen des Unternehmens, sogar aus der IT-Abteilung. Sie erwarten sich dadurch bessere Chancen bei Beförderungen bzw. am Arbeitsmarkt, obgleich kein explizites Karriereversprechen seitens des Unternehmens damit verbunden ist.

Zu den Ergebnissen zählt ein drastisch gestiegenes Verständnis für Innovationen sowie ein systematischeres Herangehen an Probleme. Als Beispiel sei ein Produktionsmitarbeiter an der Arbeitsstation Bohren zitiert: „Seit ich weiß, wie viel Arbeit aus den vor- und nachgelagerten Produktionsschritten in einer Platte steckt, gehe ich an meiner Station mit den Werkstücken noch mal sorgfältiger um und beachte auch die Qualitätsvorschriften genauer als früher.“

Der Blick „über den Tellerrand“ in andere Unternehmen hinein ist beiderseits befruchtend. So haben sich einige Unternehmen aus der Region als feste Partner heraus kristallisiert.

## **Nutzen**

Durch die Verknüpfung der thematischen Ausbildung in den Bereichen Vertrieb, Entwicklung und Serienanlauf wird das Wissensniveau im gesamten Innovationsprozess angeglichen. Ein besseres gegenseitiges Verständnis der in den Innovationsprozess involvierten Bereiche verbessert den Prozessablauf insgesamt und verkürzt dadurch die Zeitspanne zwischen Produktidee und Marktfähigkeit. Die Schnittstellenproblematik hat sich deutlich verbessert, was die Effizienz steigert und die Produktivität erhöht. Die raschere Marktfähigkeit der neuen Produkte und deren größere Passgenauigkeit (gemessen an den Kundenanforderungen) resultieren nachweislich in höheren Kostendeckungsbeiträgen.

Zu verzeichnen sind außerdem ein erhöhtes Qualitätsbewusstsein sowie, aufgrund des vergleichbaren Wissensniveaus der Mitarbeiter, zielgerichteter verlaufende Projektbesprechungen im Unternehmen. Der Nutzen für die Führungskräfte liegt in einer schnelleren und besseren Delegation und einem besseren Verständnis der übertragenen Aufgaben – dank der jetzt einheitlichen Wissensbasis und Kompetenz in puncto grundlegende Werkzeuge, etwa des Projektmanagements.

Das auch in technischer Hinsicht qualifiziert auftretende Personal bringt einen Imagegewinn beim Kunden: Vertriebsmitarbeiter mit Kenntnissen aus Entwicklung und Produktion können mit einem technisch orientierten Kunden auf Augenhöhe kommunizieren. Zudem erfassen sie die Kundenanforderungen besser und transferieren Kundenwissen effektiver ins Unternehmen.

## **Zusammenfassung**

Die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen in Unternehmen erfordert verschiedenste Kompetenzen. Durch eine Qualifizierung in drei Ebenen – PFM, IBP, IBV – wird ein Verstehen der weiteren an Innovationen beteiligten Nachbardisziplinen

gefördert. Die Ausrichtung zum Kunden auf der einen Seite wird durch Kenntnisse hinein in die technische und operative Ebene eines Unternehmens auf der anderen Seite so ergänzt, dass die Teilnehmer ein ganzheitliches Verständnis im Umgang mit Innovationen erhalten. Durch eine didaktisch berufsnaher Vermittlung werden Nahtstellenkompetenzen vom Kunden bis hinein in das Unternehmen aufgebaut.

Die von der *Schweizer Electronic AG* entwickelte und als *Best Practice* ausgezeichnete *integrative Mehrebenen-Qualifikation* kann insbesondere für Produktionsbereiche mit hohem Innovationsbedarf als Modell der Zukunft gelten. -dir/hb-

**Kontaktadresse**

SCHWEIZER ELECTRONIC AG, Carola Heinsius, PW3, Einsteinstr. 10, 78713 Schramberg, Tel. 07422/512-273, Fax -414, meq@seag.de, www.seag.de  
www.gpm-ipma.de, www.wissenmanagen.net