

von Jan Berger *Mitarbeiter schulen – Marktpotenziale ausschöpfen*

Elektronikdienstleister BMK setzt auf effiziente Ausbildung

Eine gute Technik im Hause zu haben, ist viel Wert. Aber erst Mitarbeiter, die deren Potenziale ausschöpfen können, bringen den konkreten Nutzen. Mit diversen Schulungsmaßnahmen hat die BMK Group ihre mit proALPHA in Berührung kommenden Mitarbeiter konsequent fit gemacht, um die Chancen des Systems auch voll nutzen zu können.

Seit 2003 setzt BMK in fast allen Unternehmensbereichen proALPHA ein. Trotz der aufgrund sehr spezieller Anforderungen komplexen Einführung und schnellen organisatorischen Veränderungen im Unternehmen war die Akzeptanz für das System von Anfang an gut. Auch aufgrund des erfolgreichen proALPHA Betriebs konnte das seit der Firmengründung durchschnittlich erzielte Wachstum von über 30 Prozent in den letzten Jahren fortgeführt werden.

Allerdings führte diese Dynamik verbunden mit der Einstellung vieler neuer Mitarbeiter auch zu Qualifikationsdefiziten, großen Wissensunterschieden und unterschiedlichen Arbeitsstilen. Die Unternehmensprozesse wurden komplexer. Die Leistungsträger der proALPHA Einführung standen nicht mehr ständig für alle Mitarbeiter für Fragen zur Verfügung. Die anfängliche Lust zum Ausprobieren von etwas Neuem und der Drang zur Suche nach effizienteren Lösungswegen im System ließen nach. Durch Zeitdruck in der täglichen Arbeit beschränkt man sich in der Regel auf das Offensichtliche, erste Mitarbeiter fühlten sich überfordert. Daher gerieten viele noch ungenutzte Potenziale in Vergessenheit.

Schulung systematisch planen

So kam bereits 2006 die Idee auf, mit einem umfassenden, auf BMK zugeschnittenen Schulungskonzept aktiv gegenzusteuern. Als sich 2007 die Gespräche mit der

proALPHA Academy und gleichzeitig die Planungen des nächsten Releasewechsels konkretisierten, wurden Ziele, Ablauf, Umfang, Inhalte und mögliche Folgemaßnahmen zur nachhaltigen Verankerung des Wissens festgelegt. Es stellte sich jedoch die Frage, wie die BMK-Geschäftsprozesse in proALPHA gleichzeitig ausreichend in die Breite und Tiefe geschult werden. Schließlich sollte die vergleichsweise große Teilnehmerzahl von etwa 50 Key-Usern, Prozessverantwortlichen und -ausführenden in möglichst kleinen Gruppen geschult und das Ganze in kurzer Zeit bezahlbar umgesetzt werden.

BMK – Ziele der Mitarbeiterschulung

- Vertiefen und Erweitern der proALPHA Kenntnisse, neue Blickwinkel eröffnen
- Schaffen eines möglichst einheitlichen Wissensstandes aller Teilnehmer
- Erfahrungsaustausch in ansprechender Lernatmosphäre
- Reflektion durch externe Dozenten ohne „BMK-Brille“
- Arbeiten in der neuen proALPHA Version
- Umwandeln von unbewusstem in bewusstes Wissen
- Hinterfragen der eigenen Arbeitsweise, Suche nach besseren Arbeitsergebnissen mit weniger Aufwand
- Verbessern der Problemlösungskompetenz
- Grafisches Erfassen BMK-spezifischer Standardprozesse und Analyse der Abweichungen zum proALPHA Standard

Gemeinsam entschied man sich für ein Trainingskonzept mit einer Vorbereitungsphase, einer Schulungsphase mit mehreren Blöcken und einer gemeinsamen Nachbereitung. Vorgabe war, den Schulungsteilnehmern eine gute Mischung aus bei BMK noch unbekanntem oder nicht genutzten Funktionen und gleichzeitig eine Vertiefung des Wissens über die bereits bekannten Funktionen zu bieten. Sowohl für diese inhaltliche Aufarbeitung der Schulungsinhalte – inklusive Vorbereitung der Unterlagen – als auch für den anstehenden Releasewechsel benötigten die

proALPHA Academy und BMK eine genauere Vorstellung der Geschäftsprozesse und Abläufe bei BMK. Deshalb setzte man einen Vorbereitungsworkshop an.

Dieser wurde für die eingeladenen BMK-Mitarbeiter zum „Aha-Erlebnis“. In zwei Tagen wurden in Gruppenarbeiten und Diskussionen intensiv sowohl die wichtigsten Abläufe zur Auftragsabwicklung im Unternehmen als auch die damit verbundenen Prozessprobleme, Ineffizienzen, Unklarheiten und Erwartungen für die nähere Zukunft festgehalten.



Schnelle Fehlererkennung durch gute Qualifikation und moderne Testverfahren

Mit einfachen Hilfsmitteln wie Metaplankarten entstand allmählich „BMK an der Wand“. Als Nebeneffekt gewannen die Dozenten völlig neue Einblicke in die Anforderungen von BMK und ein komplettes Geschäftsprozessmodell.

Positives Feedback der Teilnehmer

Zwei Monate später waren die Schulungsunterlagen fertiggestellt, die zwischenzeitlich auch mit einer Themenvorschlagsliste von BMK abgeglichen worden waren. Innerhalb von drei Wochen wurden acht Schulungen mit jeweils 15 bis 20 Teilnehmern teilweise parallel durchgeführt. Die Themen erstreckten sich von Basics und Tipps über Neuerungen in proALPHA 5.2 bis zu Detailfragen, Übungen und Fallbeispielen zu Geschäftsvorfällen in Ver-

trieb, Einkauf, Materialwirtschaft, Disposition, Produktion und Stammdatenverwaltung. Dabei standen die proALPHA Dozenten bewusst sehr unterschiedlich gemischten Gruppen sowie teilweise sehr kritischen und versierten Anwendern gegenüber.

Entscheidend dafür, ob die Ziele erreicht wurden, sollte vor allem das Feedback der Teilnehmer sein. Nur wenn die Teilnehmer weit überwiegend der Meinung sind, etwas zu lernen, was ihnen die tägliche Arbeit erleichtert, ist von einem Erfolg der Aktion auszugehen. Das scheint hier gelungen. Statements wie „es wurde gut auf

Fragen/Feedback eingegangen“, „der Ablauf war zeitlich gut strukturiert“, „der bereichsübergreifende Überblick war sehr gut“ oder „man traut sich jetzt auch, etwas Neues anzugehen“ deuten auf eine künftig effizientere Arbeitsweise. Das setzt voraus, dass mit realistisch aufgebauten, für das Unternehmen typischen Fallbeispielen gearbeitet wird – hier wurden BMK-eigene Echtdateien eingebaut. Zudem müssen die Dozenten sachlich auf Fragen eingehen und spezifische Antworten statt Allgemeinplätze erarbeiten.

Wenn auch weiter viele Potenziale der Software und Organisation noch nicht genutzt werden, sind die Chancen und Möglichkeiten jetzt vielen wieder klarer geworden. Wichtige neue Mitarbeiter konnten Verständnis für die Zusammenhänge der proALPHA Funktionen und die Auswirkungen des Handelns entwickeln. Das gewonnene Wissen wird in neue Projekte eingebracht und die intensivere Nutzung der visualisierten Geschäftsprozesse in Kombination mit dem proALPHA InfoGuide ist in Vorbereitung. In Verbindung mit dem laufenden Releasewechsel, der 2009 in die heiße Phase geht, werden die bei BMK entstandenen Schulungsunterlagen als Dokumentationsbasis genutzt. Außerdem haben gezielte Schulungsmaßnahmen einen neuen Stellenwert bekommen.

① BMK Group GmbH

Die BMK-Group bietet als Technologiedienstleister für Electronic Engineering & Manufacturing Services (E²MS) von der Idee bis zum fertigen Produkt eine Vielfalt von Dienstleistungsbausteinen an. Nach einem Management-Buy-out der Gründer 1994 hat sich die BMK Group in Augsburg zunächst als reiner Fertigungsdienstleister, seit 2001 mit Integration weiterer Dienstleistungsparten wie Elektronikentwicklung und Service, nach eigenen Angaben zu einem der fünf führenden deutschen Technologiedienstleister für Auftragsentwicklung, Produktion und Serviceabwicklung entwickelt. Die mehr als 550 Mitarbeiter der BMK Group erwirtschafteten im Jahr 2007 über 81 Millionen Euro Umsatz.

Jan Berger ist Leiter Geschäftsprozess-Management bei der BMK Group.