

Kompetente Inhouse-Schulung für den grössten Schweizer Milchverarbeiter

## Fit für die Praxis

Die Verantwortlichen der Emmi Logistik AG haben in enger Zusammenarbeit mit dem Geschäftsbereich Bildung bei GS1 Schweiz eine Kaderweiterbildung gestaltet, die es in sich hatte. Angefangen hat es mit einem E-Mail von Bert Evers, Betriebsleiter bei der Emmi Logistik AG.

Eigentlich wollte Bert Evers den Kadermitarbeitern eine solide theoretische Logistikweiterbildung, kombiniert mit Emmi-spezifischen Besonderheiten, anbieten. Die Ausbildung dient als Basis für Diskussionen mit internen und externen Projektleuten. Die innerbetriebliche Weiterbildung soll den Logistikprozess in Form eines mehrtägigen Seminars mit Grundlagen- und Vertiefungsmodulen abbilden und dabei auf firmenspezifische Eigenheiten eingehen. Mit der Weiterbildung wird das Prozessdenken im Unternehmen gefördert und der Bezug zu den vor- und nachgelagerten Bereichen und Teilprozessen aufgezeigt.

### Klare Vorgaben

Als Weiterbildungsanbieter im Berufsfeld Logistik und Supply Chain Management freute man sich bei GS1 Schweiz über die Emmi-Anfrage. Das Richtziel wurde vom Unternehmen definiert und stand somit fest. Folgende Punkte waren für den Auftraggeber prioritär:

- Die Inhouse-Schulung soll dem gesamten Logistikkader das notwendige Fachwissen im Gesamtbereich Logistik vermitteln und es sicherstellen.
- Die Teilnehmer sollen nach der Weiterbildung die Voraussetzungen erfüllen, um im Rahmen von Projekten einen wesentlichen Beitrag zur Problemlösung im gesamten Logistikprozess zu leisten.
- Jeder Teilnehmer soll in der Lage sein, die Einflussgrössen zu kennen, die sich auf die Lagerbestände, Kapitalbindung, Waren in Arbeit, Umschlag und auf die Logistikkennzahlen auswirken.
- Für das laufende ERP-Projekt wird vom Logistikkader ein wesentlicher Beitrag zur Definition der logistischen Prozesse erwartet.

Für ein verbindliches Angebot und ein erfolgversprechendes Konzept waren aber noch einige Fragen zu klären. In welchen Bereichen arbeiten die Teilnehmenden, welche Funktionen üben sie aus, welchen Ausbildungsstand weisen sie auf? Mit welchen logisti-

schen Problemen kämpfen das Unternehmen oder die einzelnen Bereiche? In intensiven Gesprächen wurden gemeinsam die wichtigsten Ziele festgelegt. Hans Bossard, Ausbildungsleiter bei GS1 Schweiz, macht immer wieder die Erfahrung, dass nach ein bis zwei Gesprächen eine Art Vertrauensbasis entsteht und Auftraggeber und Anbieter einen Schritt weiterkommen. Insgesamt 16 Kaderleute in leitender Stellung und über alle Standorte verteilt sowie Stellvertreter und Teamleiter kamen in den Genuss der Logistikweiterbildung. 12 Teilnehmer waren im Bereich Lager tätig und 4 Teilnehmer im Transportbereich. Das von GS1 Schweiz erarbeitete Grobkonzept:

### Durchführung

2 Gruppen mit je 8 Teilnehmenden

### Dauer

- 3 Tage Grundlagenseminar
- 5 Vertiefungsmodule à 1 Tag
- 2 Tage mit Emmi-spezifischer Vertiefung



### Inhouse-Schulung bei Emmi AG

#### Der Projektplan

September 2007	Offerteingabe
Mai 2008	Dozentenbriefing
Juni 2008	Erarbeitung, Emmi-spezifische Aufgabenstellungen
August 2008	Information und Abgabe der Unterlagen für die vorbereitenden Arbeiten der TN
Oktober 2008	Start der beiden Seminarreihen und der parallel laufenden Projekte
Mitte März 2008	Seminarabschluss der beiden Gruppen à 10 Teilnehmende
Ende April	Präsentation der Projektarbeiten und Übergabe der Zertifikate von GS1 Schweiz

#### Am Projekt beteiligt

- Mitglied der Konzernleitung, Bereich Handel & Supply Chain Management
- Logistikleiter, Emmi Logistik AG
- 6 Ausbilder aus Dozentenpool von GS1 Schweiz
- Projektkoordinator als Bindeglied zwischen Emmi und GS1 Schweiz
- 4 Projektbetreuer
- Leiter Geschäftsbereich Bildung, GS1 Schweiz

### Stimmen zum Projekt

#### Christoph Kalt, Projektkoordinator und Dozent

Die grösste Herausforderung für die Dozenten war der Anspruch, nahe an den branchenspezifischen Gegebenheiten des Kerngeschäfts von Emmi zu lehren. Die Ergebnisse der Fallstudien zeigten auf, dass der Transfer in die Praxis erfüllt wurde und die Qualitätsansprüche des Kunden umgesetzt werden konnten.

Es war interessant zu erleben, wie sich Mitarbeitende von verschiedenen Standorten aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen zu Teams entwickelten, die anspruchsvolle Problemlösungen erarbeiteten.

Als Dozent und Koordinator dieses Ausbildungslehrgangs profitierte ich vom Commitment der Auftraggeber während der gesamten Projektzeit.

#### Bert Evers, Leiter Logistik Emmi AG

Diese Schulungsreihe war die Initialzündung für verschiedene Optimierungsprojekte innerhalb der Emmi AG. Quer über alle Standorte werden jetzt die logistischen Fragestellungen intensiver analysiert, und es werden Lösungen gemeinsam erarbeitet, die unsere Dienstleistungen nachhaltig verbessern. Entscheidend für den Erfolg der Schulung war die optimale Kombination zwischen Theorie und Emmi-Praxis.

#### Max Peter, Mitglied der Konzernleitung Emmi AG

Stillstand heisst Rückschritt. Dies gilt auch für das Thema Ausbildung. Die Aufgaben und die Verantwortung, welche dem mittleren Kader übertragen werden, nehmen laufend zu. Dieser Trend, zusammen mit zunehmenden Anforderungen an die logistische Leistung für unsere Kunden und zunehmende Prozessintegration durch die Informatik, war Auslöser für die Ausbildungsinitiative. Ausbildung darf aber nicht reine Konsumation von Theorie sein. Deshalb mussten Anforderungen wie die Integration Emmi-spezifischer Themen, die Erstellung einer Projektarbeit, die Bereitschaft zu Leistungen ausserhalb der Arbeitszeit und die Abgabe eines Ausbildungszertifikats berücksichtigt werden. Die Teilnehmenden haben mit ihrer Motivation, ihren Leistungen und einer gelebten überbetrieblichen Kommunikationskultur gezeigt, dass der eingeschlagene Weg erfolgreich und auch richtungweisend für andere Bereiche ist. Weitere Programme sind deshalb schon in Umsetzung. Fokussierte Ausbildung bleibt eine Herausforderung für uns alle – Leitungsebene, Kader, Mitarbeitende und Anbieter.

#### Hans Bossard, Leiter Geschäftsbereich Bildung, GS1 Schweiz

Die Atmosphäre, die erreichte verbesserte Kommunikationskultur im Logistikkader und die fachlichen Resultate des Inhouse-Weiterbildungsprojektes bei Emmi haben einmal mehr bewiesen, dass die Inhouse-Schulung die effizienteste und effektivste Art ist, Mitarbeitende und Kader auf die Zukunft einer Unternehmung, eines Geschäftsbereichs vorzubereiten. Dieses Inhouse-Projekt hat mit allen Beteiligten die gesetzten Ziele erreicht.

#### Intervall

- 2 Tage Grundlagenseminar / 1 Tag im Abstand von einer Woche
- 7 Einzeltage im Abstand von je 2–3 Wochen

#### Start

Mitte September 2008

#### Modulares Konzept

«Unser Weiterbildungskonzept ermöglicht es, eine Kombination von bestehenden, leicht angepassten und firmenspezifischen Modulen einzusetzen, um so den Bedürfnissen des Auftraggebers zu 100 Prozent zu entsprechen. Dadurch werden die Entwicklungskosten niedrig gehalten», erklärt Hans Bossard, Leiter Geschäftsbereich Bildung bei GS1 Schweiz.

Für jedes Modul wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber der für die Teilnehmenden zu erreichende Nutzen festgelegt. Abgeleitet aus den Modulzielen wurde der Inhalt definiert und die folgenden organisatorischen und administrativen Massnahmen festgelegt:

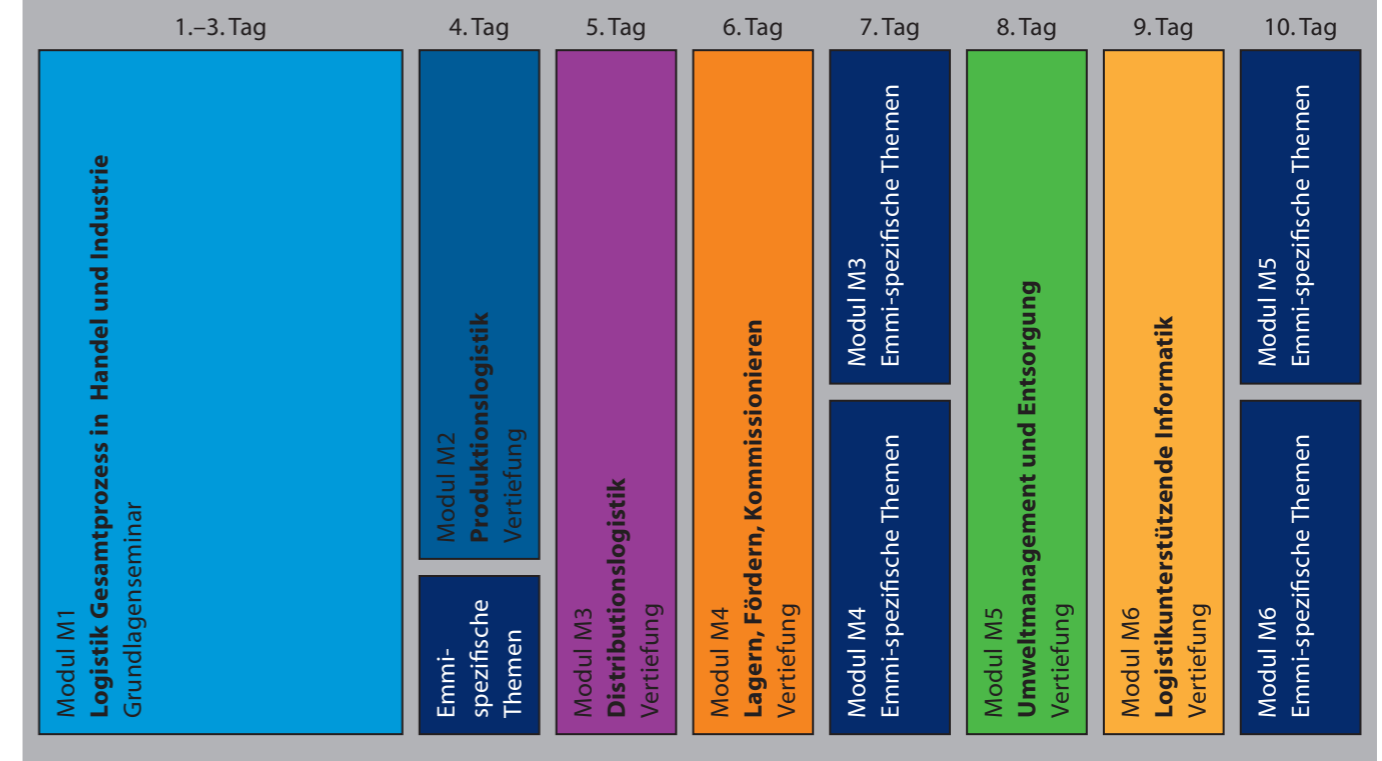
- Welche Seminar-/Trainingsmethode kommt zum Einsatz?
- Art und Umfang der Teilnehmer-Unterlagen
- Vorbereitung der Teilnehmenden auf das Seminar bzw. die Module
- Detaillierter Zeit- und Terminplan
- Entwicklungs- und Seminarkosten

#### Starke Projekte

Bei der Auswahl der Referenten kann GS1 Schweiz auf einen Dozentenpool bestehend aus über 60 Führungspersönlichkeiten, Beratern und Fachspezialisten aus der Wirtschaft zurückgreifen. Sie alle sind tagtäglich mit der Logistik und Supply-Chain-Themen auf operativer, konzeptioneller und strategischer Ebene konfrontiert. Als erfahrene Ausbilder sind sie in der Lage, ihr Wissen, aber auch Trends den Teilnehmern nachhaltig zu vermitteln.

Damit sich die Dozenten von den Emmi-spezifischen Verhältnissen ein Bild machen konnten, organisierte der Auftraggeber vor Ort ein Briefing. Die Ausbilder erhielten so wertvolle Einblicke in die Emmi-Logistikkette und konnten sich gleichzeitig auch ein Bild von der Arbeitssituation des Logistikkaders machen. Die so ge-

#### Modulkonzept



Das angepasste Modulkonzept für die Logistikweiterbildung bei Emmi.

wonnenen Kenntnisse wurden in die Emmi-spezifischen Module aufgenommen.

Nach der dreitägigen Grundlagenschulung formierten sich die Teilnehmenden der zwei Seminarklassen zu je vier Projektteams. Jedes Team wurde mit einem konkreten Projektauftrag konfrontiert. Bei den Arbeiten ging es um die Optimierung einzelner Abläufe unter Berücksichtigung der gesamten Emmi-Logistikkette. Konkrete Fallstudien wurden zu den Themen zentrales Logistikcenter für Nicht-Plattformkunden, zentrales Flottenmanagement für Flurfahrzeuge, Neustrukturierung der Feinverteilung und Kostenoptimierung der Logistik erarbeitet.

Für die Projektarbeit standen drei Monate zur Verfügung. Die Koordination war wichtig, denn die Projektmitglieder waren auf unterschiedliche Standorte verteilt. Die Teams trafen sich in der Freizeit, um die Aufgabenstellung unter Berücksichtigung der konkreten Vorgaben umzusetzen. Die Präsentation der Resultate sowie die Umsetzungsanträge fanden im Frühjahr 2009 statt. Die Konzernleitung beurteilte die Studienresultate und

war erstaunt über die hohe Qualität der Arbeiten; sie zeigte sich sehr erfreut über den Ausgang.

«Durch die intensive Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Projektteams hat sich die Kommunikationskultur im mittleren und oberen Logistikkader extrem gewandelt», erklärt uns Christoph Kalt, Projektkoordinator. «Auch auf zwischenmenschlicher Ebene ist Überraschendes passiert, und dies nur zum Wohle der Unternehmenskultur», ergänzt er.

#### Kurs und gut

Eine Schulung mit Konzept ist das A und O für deren Erfolg. Eine gute Schulung erkennt man am roten Faden, der sich durch das Konzept zieht. Das nötige Einfühlungsvermögen der Dozenten in die zu schulenden Mitarbeitenden in Kombination mit fachlicher Kenntnis sowie didaktischen und pädagogischen Elementen zeichnen die GS1 Inhouse-Schulungen aus.

«Neben einer guten inhaltlichen Mischung setzen die GS1 Dozenten verschiedene Techniken ein, um das Wissen zu vermitteln. Dieser Mix in den Lernmethoden wird vor allem bei

mehrständigen Veranstaltungen erfolgreich eingesetzt, um den Teilnehmenden das Wissen zu vermitteln und dieses zu festigen», erklärt uns Hans Bossard. Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden bestätigen denn auch den Erfolg der GS1 Inhouse-Schulung. ||

Joachim Heldt

