



#1 2017

IN FOCUS:

Engagement und Kompetenzentwicklung im Mittelpunkt

In Mitarbeiter zu investieren bedeutet viel mehr als nur ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Für ein wissensbasiertes Unternehmen wie NCAB sind Engagement und Kompetenz die entscheidenden Voraussetzungen für den Erfolg, weshalb sie stets auf höchstem Niveau gehalten werden müssen. Fällt man in diesen Aspekten zurück, ist man nicht mehr in der Lage, Mehrwert für Kunden zu generieren.

Die gesamte Geschäftsidee eines wissensbasierten Unternehmens steht und fällt mit der Fähigkeit, die Fertigkeiten bieten zu können, welche von den Kunden gefordert werden. Der Mehrwert den das Unternehmen schafft entsteht aus dem Wissen, welches das Unternehmen besitzt und welches es zum Vorteil der Kunden nutzen kann. Dies gilt ganz besonders für ein Unternehmen wie die NCAB Group, das die gesamte Verantwortung für die Leiterplattenherstellung von Kunden übernehmen kann, von der Entwurfsphase bis hin zur finalen Lieferung.

Eva Holm, Human Resources Manager bei der NCAB Group, erläutert: „Als Kunde sollte man höchste Kompetenz und stärkstes Engagement erwarten dürfen, in jedem Bereich. Dies gilt gleichermaßen für unsere Vertriebsmitarbeiter und die Mitarbeiter im Kundenservice wie auch für unsere technischen Spezialisten. Eine Kette ist stets nur so stark wie ihr schwächstes Glied und es ist von entscheidender Bedeutung, dass unsere Kunden uns rundherum vertrauen können.“



Sie werden die drei Werte gerahmt als Bild in jedem Büro von NCAB finden. Sie hängen zusammen mit einem vierten an der Wand, welches von allen Mitarbeitern unterzeichnet ist. Dies dient als Erinnerung daran wie wichtig es ist, dass wir unsere Werte bei unserer tagtäglichen Arbeit „leben“.

Sie fügt hinzu: „Genauso wichtig ist es, dass die Mitarbeiter eines Akteurs wie NCAB engagiert sind, und dass das Unternehmen die Kompetenzen, die innerhalb der Organisation vorhanden sind, aufrechterhält und kontinuierlich ausbaut. Andernfalls kommt eines Tages ein Punkt, an dem das Unternehmen schlicht nicht mehr in der Lage ist, den Mehrwert zu liefern, für den die Kunden zu bezahlen bereit sind. Aus diesem Grund bilden unsere Anstrengungen zur Motivation



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

und Entwicklung der Mitarbeiter einen natürlichen Bestandteil des Gesamtziels von nachhaltigem Wirtschaften, welches NCAB verfolgt.“

WERTE ALS AUSGANGSPUNKT

„Unsere Werte bilden die Grundlage für unseren Erfolg. Qualität steht für uns an erster Stelle, wir glauben an den Aufbau starker Beziehungen in allen Richtungen, sowohl intern als auch extern, und wir übernehmen stets die volle Verantwortung für unsere Verpflichtungen. Dies sind die Werte, die alle Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes tagtäglich leben müssen“, erklärt Eva Holm.

Die NCAB Group besitzt eine flache Organisationshierarchie, in der Mitarbeiter Freiräume bei gleichzeitig hoher Verantwortung besitzen. An dieser Stelle fügen unsere Werte Substanz hinzu und dienen als Rahmen für die Entscheidungsfindung.

„Wir sind ein schnell wachsendes Unternehmen, das auf einem Markt agiert, der ständig schnellen Veränderungen unterworfen ist. Daher müssen wir häufig schnelle Entscheidungen treffen. Unsere Gesamtverantwortung schließt auch die Fähigkeit ein, proaktiv tätig zu werden, und unsere Mitarbeiter müssen in der Lage sein, eigene Entscheidungen zu treffen, damit wir als Unternehmen schnell und flexibel funktionieren können. NCAB verlangt lediglich, dass diese Entscheidungen im Rahmen unserer Werte getroffen werden“, fügt sie hinzu.

„Als Kunde sollte man höchste Kompetenz und stärkstes Engagement erwarten dürfen, in jedem Bereich.“

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

Eine besonders wichtige Rolle bei der Verbreitung der Werte unter den Mitarbeitern spielen die Einführungsprogramme, die NCAB durchführt. Ganz egal, in welchem Teil der Welt ein neuer Mitarbeiter eine Tätigkeit im Unternehmen aufnimmt, sie alle durchlaufen denselben Prozess. Der Prozess ist auf die jeweilige Funktion zugeschnitten. Ob Techniker, Vertriebsmitarbeiter oder Mitarbeiter im Kundenservice, das Einführungsprogramm macht deutlich, was die Werte in der Praxis und im Kontext der speziellen Funktion des fraglichen Mitarbeiters bedeuten.

„Unabhängig von der Funktion, die ein Mitarbeiter innehat, oder welchem Teil des Unternehmens er angehört, es gibt eine Struktur und ein System, auf dem Mitarbeiter ihre kontinuierliche Weiterentwicklung aufbauen können“, betont Eva Holm.

GUTE FÜHRUNG UND INDIVIDUELLE PLÄNE

Ein wichtiger Teil des Puzzles, der einfach funktionieren muss, ist die

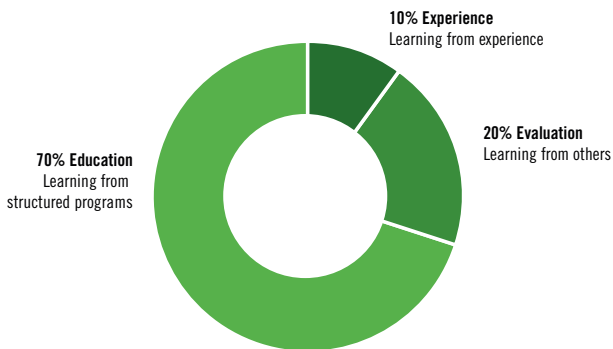


Ein wichtiger Teil des Puzzles der einfach funktionieren muss, ist die Führung. Deshalb legt NCAB bei allen Mitarbeitern die Führungsfunktionen bekleiden, großen Wert auf Führungstraining. Neben der kontinuierlichen Interaktion versammeln sich alle Landesmanager zweimal im Jahr zu Nachverfolgungsm Meetings, zu Schulungen und zur Weitergabe von Erfahrungen.

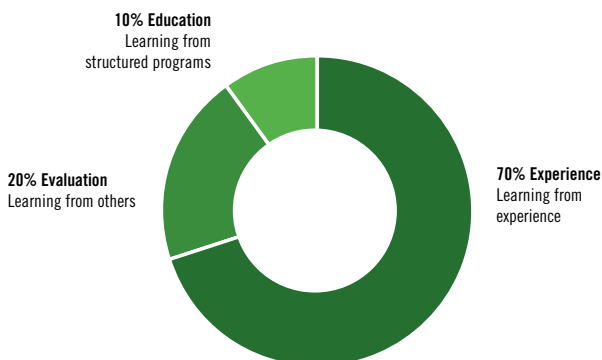
„Wir sind überzeugt von dem Konzept des Lernens durch Erfahrung.“

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



Das 70:20:10-Modell für Lernen und Entwicklung wird als besonders wertvoll im Sinne einer allgemeinen Richtlinie für Unternehmen erachtet welche danach streben, die Effektivität ihrer Schulungs- und Entwicklungsprogramme durch weitere Aktivitäten und Anregungen zu maximieren. Mehr Zeit für erfahrungsbasiertes, angewandtes Lernen führt zu besserer Entwicklung und besseren Geschäftsergebnissen.

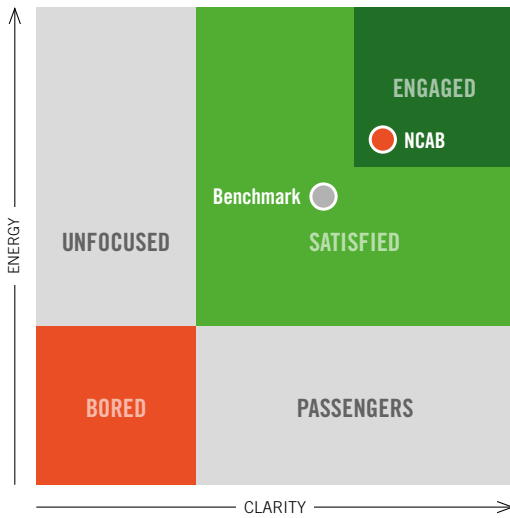
Führung. Deshalb legt NCAB bei allen Mitarbeitern, die Führungsfunktionen bekleiden, großen Wert auf Führungstraining. So ist es ist zum Beispiel unabdingbar, dass die Landesmanager über die richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, um ihre Mitarbeiter zu motivieren.

NCAB setzt auf langfristige Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern und ist bestrebt, ihnen kontinuierlich Möglichkeiten zum Lernen und zur Erweiterung ihrer Fähigkeiten zu bieten. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin erstellt mit seinem bzw. ihrem Vorgesetzten einen individuellen beruflichen Entwicklungsplan, der sowohl den Kompetenzbedarf von NCAB als auch die individuellen Bedürfnisse und Wünsche des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin berücksichtigt. Parallel dazu wird jährlich ein Meeting zur beruflichen Entwicklung durchgeführt, bei dem Ziele für das nächste Jahr festgelegt werden. Im Laufe des Jahres werden das Meeting und der Plan dann weitere zwei bis drei Mal überprüft.

„Das Lernen und die Erweiterung der eigenen Fähigkeiten werden ganz sicher unterstützt, wenn man verschiedene Arten von Trainingskursen durchläuft. Der stärkste Lerneffekt wird jedoch durch die Praxis erzielt. Daher sind wir überzeugt von dem Konzept des Lernens durch Erfahrung“, berichtet Eva Holm.

Der individuelle berufliche Entwicklungsplan bildet die Basis, auf der sich Mitarbeiter und Führungskräfte treffen und die Zukunft erörtern. Möchte der Mitarbeiter eine Karriere aufbauen, oder ist er mit dem zufrieden, was er im Moment tut? Gibt es Ideen zu irgendwelchen neuen Fertigkeiten und dazu, wie diese am besten zu erwerben sind? In vielen Fällen erstellt NCAB eigene interne Trainingskurse. Dies liegt in der Komplexität der Leiterplattenindustrie begründet. Dieser Ansatz erlaubt die Mobilisierung sämtlicher Fähigkeiten, die im Unternehmen vorhanden sind.

„Wir bemühen uns aber nicht nur darum, die Kompetenzen unserer Ingenieure weiterzuentwickeln. Es ist wichtig, dass alle Einzelteile ‚funktionieren‘. Je besser wir im Vertrieb arbeiten, desto besser können die Wünsche unserer Kunden wahrnehmen und erfüllen, was die finale Lieferung umso besser macht“, schließt sie und ergänzt, dass dieselbe, wohlgedachte Strategie zur Kompetenzentwicklung in allen Bereichen angewandt wird.



Energie + Klarheit = Engagement. Leistungsstarke Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern sind profitabler und erreichen ein stärkeres Wachstum.

ENGAGEMENT FÜHRT ZU ERGEBNISSEN

Wie bereits zuvor erwähnt, ist neben der beruflichen Entwicklung das Mitarbeitermanagement ein ebenso wichtiger Faktor, um den Erfolg der Mission der NCAB Group zu gewährleisten.

Eva Holm: „Es ist eine Tatsache, dass die Loyalität der Kunden umso größer ist, je mehr Engagement die Mitarbeiter des Unternehmens zeigen. Wenn die Mitarbeiter Freude an ihrer Arbeit haben und motiviert sind, wird das positive Resultat in der Bilanz deutlich sichtbar. Das gilt insbesondere in einem ‚People Business‘ wie dem unseren, bei dem es auf Erfahrung und Kompetenz der Mitarbeiter ankommt. Darüber hinaus erleichtert es die Einstellung, da diejenigen, die bei NCAB arbeiten, in der Welt da draußen als unsere Botschafter agieren.“

Engagement entspricht der Kombination aus zwei Dingen: zum einen, wie klar die Vorstellung ist, die Mitarbeiter von sich selbst und den Zielen des Unternehmens haben, und zum andern die eigentliche Anstrengung und Energie, die dafür aufgewendet werden, um diese Ziele zu erreichen. Eine kürzlich durchgeführte unabhängige Mitarbeiterbefragung ergab, dass die NCAB Group unter den ersten zehn Prozent aller Unternehmen rangiert, was das Engagement betrifft. Sie erklärt: „Klarheit ist gleichbedeutend mit guter Führung, und es ist die Kompetenzentwicklung, durch die wir sowohl diejenigen ansprechen, die bereits motiviert sind, als auch jene gewinnen, welche diesen

Zielpunkt noch nicht ganz erreicht haben.“

PROAKTIVITÄT UND PRAGMATISMUS

Natürlich gibt es trotz allem Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen. Die schnelle Entwicklung der Technologie macht es notwendig, proaktiv zu denken und an vorderster Front zu sein. Die NCAB Group unternimmt große Anstrengungen, um die Entwicklung zu beobachten, auf der Höhe neuer Trends zu bleiben und Strategien für die Zukunft zu entwickeln.

„Wir dürfen uns nie zurücklehnen. Wenn wir es uns zu gemütlich machen und uns auf unseren Lorbeeren ausruhen, würden wir schnell ganz einfach überholt werden“, sagt Eva Holm.

Leute mit den Fertigkeiten zu finden, wie wir sie benötigen, kann ebenfalls zu einer Herausforderung werden, da wir sehr hohe Anforderungen stellen. Eine boomende Wirtschaft macht das Ganze nicht leichter. Aus diesem Grund können wir gelegentlich beobachten, dass NCAB einen anderen Weg geht und Leute mit der richtigen Haltung einstellt, um sie anschließend für die fragliche Position zu qualifizieren.

Eva erläutert: „Junge Leute mit dem geeigneten Bildungshintergrund und der richtigen Haltung entwickeln sich oftmals zu sehr wertvollen Mitarbeitern, wenn sie die Chance erhalten, sich im Beruf zu entwickeln. Ebenso trifft man auch auf Leute, die auf dem Papier über alle benötigten Fertigkeiten verfügen, aber einfach nicht die richtige Haltung besitzen.“

OFFENHEIT IN EINER KLEINER WERDENDEN WELT

Eine weitere Möglichkeit, um die Suche nach Mitarbeitern mit den richtigen Fähigkeiten zu erleichtern besteht darin, global zu denken. NCAB arbeitet grenzübergreifend in einer immer kleiner werdenden Welt.

„Dies bringt ganz neue Entwicklungsmöglichkeiten für uns mit sich. Wir betrachten Vielfältigkeit als Stärke, aber wir können unseren Ansatz sogar noch globaler gestalten. Sich zu öffnen und Möglichkeiten zu schaffen, dass sich Fähigkeiten und Fertigkeiten über Länder und Kontinente hinweg ausbreiten können, ist unserer Ansicht nach ausschließlich positiv“, erläutert Eva Holm.

Letztendlich geht es bei der Konzentration von NCAB auf Zielgerichtetheit und Kompetenz einzig und allein darum, Vertrauen beim Kunden aufzubauen.

„Wir möchten, dass unsere Kunden darauf vertrauen, dass wir unser Wort halten und wirklich gut darin sind, was wir tun. Nur, wenn wir dies sicherstellen, sind wir in der Lage, unseren Kunden Mehrwert zu bieten“, schließt Eva Holm.



„NCAB arbeitet grenzübergreifend in einer immer kleiner werdenden Welt und betrachtet Vielfältigkeit als Stärke. Sich zu öffnen und Möglichkeiten zu schaffen, dass sich Fähigkeiten und Fertigkeiten über Länder und Kontinente hinweg ausbreiten können, ist unserer Ansicht nach ausschließlich positiv“, erläutert Eva Holm. Dieses Bild zeigt Jack Kei, Managing Director bei der NCAB Group China mit Åsa Nilsson, Customer Support bei NCAB Sweden und Magnus Jacobsson, IT Manager bei der NCAB Group.

Entwicklung von Fähigkeiten auf drei Kontinenten

Wie wird die Kompetenzentwicklung in den verschiedenen Märkten, auf denen die NCAB Group tätig ist, in die Praxis umgesetzt? Gibt es generelle Empfehlungen und Erfahrungen, die an Andere weitergegeben werden sollten? Um uns einen Einblick zu verschaffen, haben wir mit HR-Managern in England, in den USA und in China gesprochen.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

„Im heutigen, kompetitiven Marktumfeld ist unser Unternehmen bestrebt kundenfokussiert zu arbeiten. Wir erkennen, wie wichtig die Mitarbeiter sind um eine Kultur zu etablieren, in der der Kunde König ist. Die Einsichten die unsere Mitarbeiter in die Bedürfnisse ihrer Kunden haben, sind von unschätzbarem Wert und wir konzentrieren uns auf die Kompetenzentwicklung, um diese aufzubauen und zu bewahren.“

Können Sie uns einige Tipps geben, wie Sie bei der Entwicklung von Fähigkeiten vor Ort mit dem richtigen Kundenfokus arbeiten?

„Ja, bei uns hat sich die Nachverfolgung von Umfragen zur Mitarbeiterentwicklung und zum Engagement als sehr wertvoll für diesen Zweck erwiesen. Diese Umfragen tragen dazu bei zu ermitteln, wie gut das individuelle Verhalten mit dem Fokus des Unternehmens übereinstimmt. Durch eine strukturierte Nachverfolgung der Mitarbeiterentwicklung können wir bestimmen, wie gut die Mitarbeiter zur Zielsetzung des Unternehmens passen. Dabei erhalten wir ein umfassendes Bild, wie gut die Person seine bzw. ihre Funktion ausfüllt und wie erfolgreich sie bei der Konzentration auf den Kunden ist. Dann ist es Sache der Manager, ausgehend von den Ergebnissen zu handeln und mit Training, Entwicklung und Motivation zu arbeiten.“

„Umfragen zu Entwicklung und Engagement haben sich als sehr wertvoll sowohl für die Mitarbeiterentwicklung als auch für die Verbesserung der Kundenzufriedenheit gezeigt. Sie bieten einen hervorragenden Rahmen, um engere und stärkere Beziehungen aufzubauen. Starkes Engagement auf Seiten der Mitarbeiter ist entscheidend, um ein positives Kundenerlebnis zu schaffen.“



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

„Die Definition von Kompetenz besagt, dass jemand die Fähigkeit besitzt etwas erfolgreich oder effizient zu erledigen'. In diesem Jahr konzentrieren wir uns noch stärker auf die Einschätzung unserer Gesamtkompetenz, und ausgehend von dieser Bewertung werden wir eine Strategie für jeden Mitarbeiter, jedes Team und jede Abteilung des gesamten Unternehmenszweigs in den USA entwickeln. Im Mittelpunkt muss dabei die Kontinuität stehen, da wir dadurch einen Fahrplan für Wachstum, Nachfolgeplanung und Kundenengagement erhalten.“

Gibt es einen speziellen Bereich der Kompetenzentwicklung, dem Sie 2017 ganz besondere Aufmerksamkeit widmen werden?

„In den USA konzentrieren wir uns auf das Wachstum. Dies hängt von unserer Fähigkeit ab, unsere Vertriebsmitarbeiter ausbilden zu können. Daher sind wir gegenwärtig stark damit beschäftigt, ein neues Kompetenzprogramm für die KAM-Einführung umzusetzen. Das Lernen im Schulungsraum ist sehr wichtig, aber ich blicke darüber hinaus und möchte dies mit handfester praktischer Erfahrung kombinieren, zum Beispiel in Form von Rollenspielen. Ganz wie ein Sportler benötigen unsere Mitarbeiter kontinuierliches Training, um in ihrer Tätigkeit gut zu sein. Alle Mitglieder unseres Teams müssen in ihrer Funktion kompetent sein, wenn wir das hohe Niveau an Kundenservice und Qualität liefern möchten das durch unsere Werte festgelegt ist.“



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

„Bei NCAB sind die Mitarbeiter unsere wichtigste Ressource. Daher ist das Training definitiv der wichtigste Punkt für die HR-Abteilung und die gesamte Gruppe, was auch China einschließt.“

Das Fabrikmanagement fungiert als Schnittstelle von NCAB zu den Fabriken, wodurch Sie eine einzigartige Funktion in der Gruppe erhalten. Wie würden Sie Ihren Ansatz zur Kompetenzentwicklung beschreiben?

„Unser Ziel besteht darin, dass all unsere Fabrikmanagement-Experten bei jedem für eine Fabrik zuständigen Team und jedem speziellen Fabrikprojekt von NCAB als Senior-Berater oder Controller fungieren. Unsere Experten müssen in der Lage sein, die Leistung einer oder mehrerer Fabriken zu steuern und zu überwachen. Die nötigen Kernkompetenzen für diese Aufgabe sind starke Kommunikations-, Präsentations- und Anleitungsfähigkeiten sowie starke Führungsqualitäten und die Fähigkeit, unsere Geschäftsziele zu erreichen und voranzutreiben.“

„Dadurch erhält die Kompetenzentwicklung von Bereichen, welchemit Fachwissen, Denkweisen und Verhalten in Zusammenhang stehen, ganz besondere Bedeutung. Falls erforderlich, ergänzen wir unsere Inhouse-Kurse und die innerbetriebliche Arbeiterfahrung durch externe Schulungen. Wir arbeiten auch kontinuierlich daran, durch Führung und mittels Team-Building-Aktivitäten unsere Kultur entsprechend zu formen und zu gestalten und konzentrieren uns generell auf das Mitarbeiterengagement.“

TIPPS UND ERFAHRUNGEN ZUR KOMPETENZENTWICKLUNG IN WISSENSBASIERTEN UNTERNEHMEN:

- › Kontinuierliche Überwachung der Mitarbeiterentwicklung und -kompetenzen, um zu erkennen, was geändert und verbessert werden muss.
- › Umfragen zu Entwicklung und Engagement stellen ein hervorragendes Werkzeug dar, um das Engagement der Mitarbeiter für ihre Arbeit und in den Beziehungen zu ihren Kunden zu ermitteln. Sie bieten einen guten Rahmen, um enge und starke Beziehungen aufzubauen.
- › Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ihre Erfahrungen untereinander austauschen und kombinieren Sie dies mit internen und externen Schulungen, um die bestmögliche Kombination von Kompetenzen zu erreichen.
- › Ganz wie ein Sportler benötigen unsere Mitarbeiter kontinuierliche berufliche Weiterbildung, zum Beispiel durch Rollenspiele und andere Arten gemeinsamer Erfahrungen.

Unsere wichtigste Ressource

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



In einem Punkt sind traditionelle Finanzberichte völlig überholt. Was NCAB betrifft, so fehlt in diesen Berichten unser wichtigstes Asset: die Mitarbeiter!

Für uns ist klar, dass die Mitarbeiter unsere wichtigste Ressource sind. Sie machen bei NCAB den Unterschied. Die Marke, unter der wir unsere geschäftlichen Aktivitäten ausführen, wurde gemeinsam erschaffen, von uns allen im Unternehmen. Daher ist es wichtig, dass wir unsere Effizienz weiterentwickeln und verbessern, um die neuen Anforderungen unserer Kunden erfüllen zu können. Während wir wachsen müssen wir auch verstärkt daran arbeiten, unsere neuen Mitarbeiter mit der Mentalität von NCAB vertraut zu machen. Somit bereiten wir sie auf ihre Aufgabe vor, so schnell wie möglich die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen.

Wenn ich von neuen Mitarbeitern spreche, denke ich an die kommende „Generation Z“ und an das, was diese Generation unserem Unternehmen bieten kann. Es ist ein wirklich bestechender Gedanke. Sie werden dazu beitragen, unser gelegentlich etwas altbackenes Geschäftsmodell neu zu gestalten und zu transformieren, indem sie die Muster und Wege in Frage stellen, wie Dinge gehandhabt werden. NCAB muss sich an diese neue Generation anpassen, denn sie sind unsere Kunden der Zukunft. Tatsächlich führen wir gegenwärtig eine Untersuchung durch, welche möglichen Auswirkungen die Generation Z auf die Art und Weise haben kann, wie die Geschäftstätigkeit in Zukunft ablaufen wird. Ich hoffe, dass ich zu einem späteren Zeitpunkt auf dieses Thema zurückkommen kann.

Themen, die in früheren Ausgaben behandelt wurden

Lesen Sie frühere Ausgaben unseres Newsletters. Klicken Sie auf den Link, um den Newsletter in Ihrem Browser zu öffnen. Sie finden alle unsere Newsletter unter: www.ncabgroup.com/newsroom/

» **Zukunftsstrategie**

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

» **Eine enge Zusammenarbeit mit der Fertigungsstätte**

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

» **Verantwortung als Geschäftskonzept**

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

» **Chinas Wirtschaft**

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

» **UL-Zulassung**

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

» **Umstellung auf Outsourcing**

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

Behandeln wir die falschen Themen?

Wir sind stets auf der Suche nach interessanten Themen, auf die wir einen genaueren Blick werfen sollten. Es gibt ein Thema, über das Sie mehr erfahren möchten, oder Sie möchten uns einen Kommentar zu dem zukommen lassen, was wir geschrieben haben? Kontaktieren Sie uns und teilen Sie uns Ihre Anregungen mit.

Email: sanna.magnusson@ncabgroup.com