



# TECHNOFORM KUNSTSTOFFPROFILE GMBH

## Innovation planvoll vorantreiben

TECHNOFORM KUNSTSTOFFPROFILE   
DRIVEN BY INNOVATION

**Unternehmen:** Technoform Kunststoffprofile GmbH

**Hauptsitz:** Lohfelden (Hessen)

**Branche:** Industrie

**Produkte:** Kunststoffprofile, Monofilamente

**Gegründet:** 1970

**Mitarbeiter (2009):** 60

**Internet:** [www.tkp.biz](http://www.tkp.biz)

### DAS UNTERNEHMEN

Die Technoform Kunststoffprofile GmbH gehört zur Technoform Gruppe und ist verantwortlich für neue Märkte und Produkte, bis hin zur Ausgründung eigenständiger Unternehmen (Spin-Off). Neben der Forschung und Entwicklung, intern „Markt“ genannt, gibt es den Bereich Serienfertigung. Technoform Kunststoffprofile entwickelt und produziert komplexe Kunststoff-Spezialprofile für zahlreiche Branchen, unter anderem mit einem hochpräzisen eigenentwickelten Extrusionsverfahren. Typische Anwendungsbereiche sind Abdeckungen, Führungsschienen für Automobile oder Kabelkanäle für Flugzeuge. Die zweite Produktgruppe sind Kunststofffäden aus zwei oder drei unterschiedlichen Materialien (Bico- und Trico-Filamente). Darüber hinaus ist Technoform Entwicklungs-Dienstleister für die Unternehmensgruppe.

### AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Die Herausforderung für Technoform Kunststoffprofile besteht immer wieder neu darin, anspruchsvolle Produkte von der ersten Lokalisierung bis zur Marktfähigkeit und Serienreife zu entwickeln. Eine Million Euro investierte die Geschäftsführung im Jahr 2008 in Innovationstätigkeiten. Für die High-Tech-Entwicklung ist es nun ausschlaggebend, Wissen intelligent zu kombinieren – das Unternehmen muss Wissensarbeit leisten.

### WAS KONKRET GESCHIEHT

Das Technoform Total Quality System fasst das Selbstverständnis des Unternehmens zusammen und definiert die Ansprüche, an denen alle Aktivitäten des Unternehmens gemessen werden. Die Basis dafür, diese Anforderungen erfüllen zu können, ist eine Unternehmensphilosophie, die beim mündigen und eigenverantwortlichen Mitarbeiter ansetzt. Ziel des Unternehmens ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum eigenständigen Entscheiden zu befähigen, sie mit Kompetenz und Entscheidungsfreiraum auszustatten. An wen sich der Kunde auch wendet – er soll sofort eine kompetente Rückmeldung bekommen.

MAN MUSS UNSERE  
PHILOSOPHIE VERSTEHEN,  
UM HIER ARBEITEN  
ZU KÖNNEN.

Patrick Mueller, Geschäftsführer

Jeder im Team erhält eine Philosophie-Schulung; darüber hinaus gibt es Mitarbeiter-Coaching. Man lernt auch aus externen Ansätzen, so fährt beispielsweise die Leitungsebene einmal im Jahr zu einer renommierten Managementschule in der Schweiz. Technoform pflegt einen für die gesamte Gruppe einheitlichen Führungsstil. Kundenorientiert sein bedeutet Kundenorientierung leben. Daher hat TKP den organisatorisch besonderen Grundsatz aufgestellt: „Jeder Mitarbeiter führt in seinem Tagesgeschäft“. Das bedeutet unter anderem, dass es keinen separaten Verantwortungsbereich Arbeitsvorbereitung gibt, weil man Schnittstellen vermeiden möchte. Der Schritt lohnt sich, denn „es funktioniert wesentlich reibungsfreier.“

Zu dieser Haltung passt die Familienfreundlichkeit, für die das Unternehmen 2007 das Grundzertifikat zum audit berufundfamilie bekam. Wer bei Technoform arbeitet, darf Kinder mitbringen. Job-Sharing ist auch bei verantwortungsvolleren Tätigkeiten möglich. Es gibt keine vorgeschriebenen Arbeitszeiten, sondern die Teams legen ihre Arbeits- und Urlaubszeiten selbst fest.

### 1. Raumkonzept: kommunikativ und hierarchiefrei

Besonders augenfällig schlägt sich die Philosophie des „mündigen Mitarbeiters“ in einer hierarchiefreien, offenen Arbeitsorganisation nieder. Technoform wollte seine Mitarbeitenden nicht durch Einzelarbeitsplätze separieren, sondern den konstruktiven Meinungsaustausch zum Normalzustand machen.

Die Lösung war, das Büro radikal umzugestalten. Seither gibt es, abgesehen von der Produktion, nur noch einen zentralen Arbeitsort. Chef und Entwickler sitzen gemeinsam an einem langen Tisch. Den Arbeitsplatz aussuchen, tauschen, sich für Teamarbeit spontan zusammensetzen: Mit Dockingstations ist das kein Problem. Wer möchte, darf allerdings auf seinem festen Platz bestehen. Jeder ist integriert und registriert mehr von dem, was sich im Unternehmen tut. Auch die Geschäftsführung zieht Vorteile aus dem gemeinsamen Arbeitsplatz. Sie befindet sich im Zentrum des Geschehens, kann Entwicklungen schneller orten und steuern. Das innovative Raumdesign hat überdies Signalwirkung auf alle.

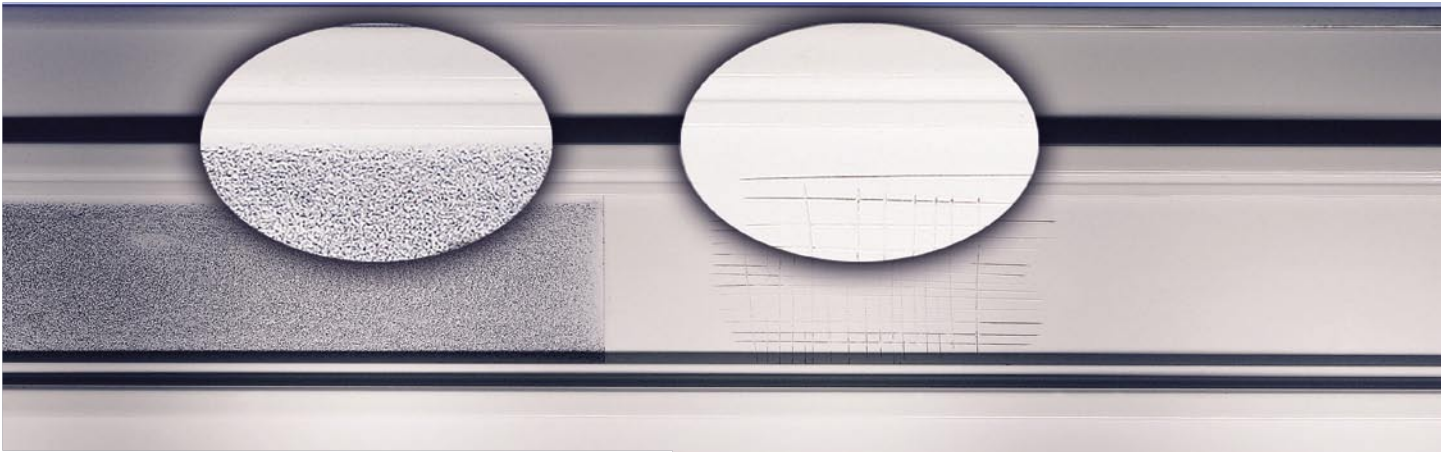


Austausch auf breiter Front: der große Arbeitsplatz

Um den zentralen Arbeitsbereich gruppieren sich unterschiedliche Ruhebereiche. Da ist zum einen der Innovationsraum, der im Zeichen der Kreativität steht: Ein attraktiver Raum kann dazu beitragen, den Geist fliegen zu lassen. Zum anderen gibt es eine Bibliothek, einen abgeschirmten Arbeitsplatz und einen Besprechungsraum. Infoterminal, Raucherecke, Infowand und Kaffeküche runden den zentralen Bereich ab. Zur Produktion hinüber öffnet sich eine Fensterfront – alles ist offen gestaltet, jeder sieht jeden. Zwar haben Besucher keinen Zutritt zur Fertigungshalle, doch kann man die Produktion per Webcam in den Besprechungsraum „holen“.



... und der eigens eingerichtete Innovationsraum



Hoch präzise Kunststoffteile und -beschichtungen: Innovation ist Trumpf

## 2. Innovationsmanagement

Wie sieht nun die Arbeit in einer solchen offenen Umgebung aus? Das Unternehmen ist davon überzeugt, die „Balance zwischen fester Struktur und Freiräumen“ gefunden zu haben. Das Prinzip in einem Wort: So viel Systematisierung wie nötig, so viel kreativer Freiraum wie möglich. Das zeigt sich besonders deutlich beim Innovationsmanagement, das für Technoform Kunststoffprofile eine zentrale Bedeutung hat. Technoform ist durch seine High-Tech-Entwicklungen in der Lage, hochpräzise Kunststoffteile wirtschaftlich und schnell zu fertigen. Nun sucht man nach immer wieder neuen Anwendungsfeldern. Welche Alltagsprobleme können wir mit unseren Verfahren lösen?

Ein paar Beispiele: Bei Aluminiumfenstern bildet sich durch die Kältebrücke Kondenswasser. Nur ein hoch präziser Kunststoffeinsatz kann die Kältebrücke unterbrechen und Kondenswasserbildung verhindern. Ein weiteres Beispiel sind Benzinleitungen für Automobile. Mehrschichtige Materialien, mit Kunststoff als einer der Materialkomponenten, verbessern die Eigenschaften der Leitungen deutlich. Wieder ein anderes Anwendungsgebiet sind elektrisch leitfähige Schichtkunststoffe, die empfindliche Geräte oder Bauteile abschirmen können.

### Das Innovation Center

Wie kommt man auf diese Ideen? Der schon erwähnte Innovationsraum ist ganz dem Gedanken der Innovation als fortlaufendem innerbetrieblichen Entwicklungsprozess gewidmet. Die Trennung vom zentralen Arbeitsbereich fördert die Konzentration auf neue Themen. Das so genannte Innovation Center steht für systematisch gesteuerte Prozesse zum Entwickeln innovativer Ideen. Dieser Ansatz des Innovationsmanagements ist bislang in Deutschland, außer bei größeren Industrieunternehmen, wenig verbreitet.

Er baut auf zwei Leitgedanken auf:

- Weg vom Zufall, hin zu einem zielorientierten Prozess, mit dem man Ideen industriell erzeugt
- Konzentration auf anspruchsvolle Produkte mit Zukunftspotenzial, bei denen die Kernkompetenzen voll zum Tragen kommen

In einem systematischen Prozess werden Themen gefiltert, die zu verbesserten oder ganz neuen Produktvarianten führen, zu optimierten Produktionsprozessen oder Arbeitsabläufen. Den Kern bildet eine Prozessstruktur, in der die Ideenentwicklung zeitlich und thematisch detailliert festgelegt ist: Wie oft, in welchen Zeitabständen, in welchen Medien wird recherchiert (Kenntnisstand)? Welche Megatrends verfolgen wir (Trendanalyse, Trendscouting)?

Ein Ideenmanager koordiniert den Ablauf und verwaltet die gesammelten Informationen. Arbeitsgruppen prüfen und bewerten sie Schritt für Schritt. Der Prozess selbst wird permanent verfeinert und verbessert. Innovationsstrategien sind eindeutig definiert, im gesamten Unternehmen kommuniziert. Sie werden in regelmäßigen Abständen überprüft und modifiziert. Das Top-Management hat dabei nicht nur die Aufgabe, das interne Innovation Center mit Netzwerken und Partnern zu verknüpfen. Die Führungskräfte bringen sich aktiv in den Prozess ein, entwickeln ihn ab einem bestimmten Punkt weiter und legen Innovationsziele fest. Im Übrigen ist jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter aufgefordert, einen Teil seiner Arbeit ausschließlich für das Entwickeln eigener Ideen zu nutzen. Das Innovationsklima erfasst alle. Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Modells ist die kontinuierliche Weiterbildung von Führungskräften und Belegschaft.

### Das Stage-Gate-Modell und ...

Wie optimiert man aber Innovations- und Entwicklungsprozesse? Genau dies soll das von Robert G. Cooper entwickelte Stage-Gate-Modell leisten. Es verfolgt eine Reihe von Zielen, die in Entwicklungsprozessen bisher nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt sind.

Nach Cooper unterteilt man zunächst jedes Entwicklungsvorhaben in etwa vier bis sechs Abschnitte, die durch „Tore“ voneinander getrennt sind. Diese Einteilung folgt sachlogischen Gesichtspunkten. So wird eine Invention zu Beginn erst einmal auf ihre technische und betriebswirtschaftliche Güte hin analysiert, erst dann weiterentwickelt. Jeder Abschnitt enthält vorgeschriebene Aktivitäten, die auf den Best Practices basieren. Die Tore fungieren als Meilensteine. Anhand definierter Kriterien entscheiden hier Führungskräfte aus mehreren Abteilungen, ob das Projekt fortgeführt wird.

### ... die Zukunftsfelder von Technoform

Der auf diesem Stage-Gate-Modell basierende Innovationsprozess bei Technoform ist in drei Phasen (Stages) unterteilt:

#### Phase 1: Zukunftsfelder auswählen

Gesucht sind Bereiche, in denen künftige Trends, Märkte und somit Chancen liegen könnten. Technoform ermittelt sie über Trendrecherche, Netzwerke, Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie Patentrecherchen. Selbstverständlich müssen diese Felder in die Unternehmensstrategie passen und dürfen nicht gegen rechtliche oder moralische Grundsätze verstoßen.

#### Phase 2: Chancenfelder auswählen

Aus dem Pool der Zukunftsfelder wählt man nun Chancenfelder aus – Bereiche, die ein gewisses Potential erkennen lassen in puncto Marktvolumen, Innovationsgrad oder Realisierbarkeit. Dies geschieht durch „Rosinenpicken“ nach persönlichen Präferenzen oder durch sachliche Bewertung, etwa mittels Checkliste oder Portfolio-Darstellung.

#### Phase 3: Suchfelder auswählen

Die Chancenfelder werden schließlich in einer Matrix den Kernkompetenzen von Technoform gegenübergestellt, um Suchfelder abzuleiten. Ein Suchfeld ist eine konkrete, für die Suche nach Geschäftsideen ausgewählte Kombination (beispielsweise Technologie-Markt), die besonders interessant erscheint. Für die Suchfelder gilt es dann Informationen wie Rahmenbedingungen, Absatzstruktur, Wettbewerb und Marktgröße zusammenzutragen.

### Kreativ waschen, innovativ entwickeln

Probleme lösen ist oft eine Frage des Denkansatzes. Ein europäischer Hersteller von Waschmaschinen, der nach China exportiert, bekam auffällig viele Reklamationen. Es stellte sich heraus, dass die Kunden mit den Geräten nicht nur Wäsche gewaschen hatten, sondern auch Kartoffeln. Möglichkeit eins war nun, ein Warnschild anzubringen: „Keine Kartoffeln waschen“. Möglichkeit zwei war, dem Problem auf den Grund zu gehen. Die Filter verstopfen – wie müssen neue Filter beschaffen sein, die für Wäsche und für Kartoffeln verwendbar sind?

| <b>Abenteurer</b><br>kompakter<br>Innovierer   | <b>Navigator</b><br>überlegter<br>Transformierer  | <b>Entdecker</b><br>aufregender<br>Möglichkeitler   | <b>Visionär</b><br>weitreichender<br>Erfinder  | <b>Pilot</b><br>analytischer<br>Strateg  |
|--|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Meister in Beobachtung der Details, Formen und Sinne</li> <li>- Lockt angespannte Situationen mit Humor</li> <li>- Findet immer wieder Wege um Hindernisse aus dem Weg zu räumen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt praktische Fragen und will Beweise für Feststellungen</li> <li>- Hält die Gruppe auf dem Boden der Tatsachen</li> <li>- Baut auf Dingen anderer auf und verbessert diese ständig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entdeckt Muster stellt diese in Frage</li> <li>- Inspiriert die Teammitglieder</li> <li>- Ein Katalysator für Veränderungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sieht den roten Faden in komplexen Situationen</li> <li>- Stellt provokative Fragen zur Zukunft</li> <li>- Hat die Zukunft im Blick, um dann ins Heute zu arbeiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spielt gerne den „Advokaten des Teufels“</li> <li>- Generiert neue Strategien</li> <li>- Stark in Implementierung und Systematik</li> </ul> |

Der Myers-Briggs-Typindikator (MBTI) hilft, Teams geschickt zusammenzusetzen

### Kreativ-Workshops

Der festen Struktur, also dem Stage-Gate-Prozess, soll nun bewusst ein Freiraum für schöpferische Ideen zugeordnet sein. Daher finden in jeder Phase Kreativ-Workshops statt – ein Instrument, das Technoform außerdem in der Projektarbeit einsetzt.

Die Zusammensetzung eines Kreativ-Workshops enthält bereits wichtige Vorentscheidungen über Ablauf und Erfolgchancen. Doch wie bringt man die unterschiedlichen kreativen Talente optimal zum Einsatz, noch dazu im Team? Technoform setzt ein psychologisches Testinstrument ein, den Myers-Briggs-Typindikator (MBTI). Dessen Grundgedanke: Kreativität ist nicht das Privileg einzelner Gruppen. Gezielte Fragen gestatten es, jeder Person eine von acht spezifischen Stärken zuzuordnen. Alle im Team machen einen solchen Test, gewinnen ein besseres Verständnis der eigenen Kreativität und bekommen einen Typindikator zugeordnet. Auf dieser Basis lassen sich Teams zusammensetzen, in denen unterschiedliche Talente gut zusammenwirken können.

Eine eigene Anleitung für Workshops sichert hohe Standards im Ablauf. Auch Schwesterfirmen aus der Gruppe buchen Workshops bei der Technoform Kunststoffprofile GmbH.

|  |  |  |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2  | Produktkenntnisse                        |  | x |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3  | Materialkenntnisse                       |  | x |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4  | Bedienen Maschine A                      |  |   |   | x |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Bedienen Maschine B                      |  |   |   | x |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Bedienen Maschine C                      |  |   |   | x |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Folgeeinrichtungen einrichten / bedienen |  |   |   | x |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Teambesprechungen und -handeln           |  | x |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Anleiten von Aushilfen                   |  | x |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10   | Werkzeugmontage / -demontage             |  | x |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11   | Stapler fahren (Staplerschein)           |  |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12   | Qualitätsprüfungen durchführen           |  |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | 0 | 5 | 7 | 2 | 7 | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Anforderungsprofil des MA in Punkten (Soll)</b> |  |  |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Anforderungsprofil des MA in Punkten (Ist)</b>  |  |  |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Kennen - Können - Beherrschen:  
Die Anforderungsmatrix

### 3. Ausbildung

Sowohl der Wissenstransfer als auch der Aufbau persönlicher Fähigkeiten spielen in der Aus- und Weiterbildung eine wesentliche Rolle. Es hängt eng mit der Philosophie des Unternehmens zusammen, dass Technoform qualifizierte Kräfte für die Produktion selbst ausbildet. Eine typische Momentaufnahme zeigt etwa 25 Auszubildende, darunter Industriekaufleute und Verfahrensmechaniker. Ziel ist der mündige und reife Mitarbeiter; als besonders wichtig erachtet man die Vorbildfunktion der Ausbilder. Die Azubis machen gemeinsame Ausflüge und wechseln nach einem Rotationsplan zwischen verschiedenen Standorten. Darüber hinaus beteiligt sich Technoform gern und erfolgreich an Azubi-Wettbewerben. Das Siegerteam des Wettbewerbs (2009) des Arbeitgeberverbands HessenChemie durfte im Sommer zum Segeltörn nach Holland – auch hier war der Teamgedanke dominant.

Vom ersten Tag der Ausbildung an legt die Technoform Kunststoffprofile GmbH Wert darauf, Auszubildende mit allen Prozessen im Unternehmen vertraut zu machen. Dies erfordert zwingend ein fachübergreifendes Wissensmanagement. Neben den fachlichen Schulungen steht ein exakt auf die Bedürfnisse der Auszubildenden zugeschnittener Betriebsunterricht. Ebenso wie die fachübergreifenden Kompetenzen werden persönliche Qualifikationen systematisch gefördert, zum Teil durch externe Seminare. Die Themen reichen von kommunikativen Kompetenzen und „Wie werde ich: aktiv – konstruktiv – selbstsicher“ bis hin zum Business-Knigge und zur konsequenten Kundenorientierung.

### Aktiv mitgestalten – von Anfang an

Es gibt wöchentlichen Englischunterricht, für den man die Lehrjahre bewusst mischt. Motivation und aktiver Austausch stehen im Mittelpunkt, und die Auszubildenden bestimmen die Agenda und die Inhalte ihres Unterrichts selbst. Die Englischlehrerin fungiert lediglich als Coach. Dies sorgt zuverlässig dafür, dass die Auszubildenden mit Interesse und Spaß bei der Sache bleiben.

Die Projektarbeit ist ein methodischer Bestandteil der Ausbildung. Beispielsweise im Rahmen der erwähnten Azubiwettbewerbe gehört es dazu, sich mit Projektbearbeitung zu beschäftigen, ein Kick-Off durchzuführen, eigenständig Teams zu bilden, Themen zu finden und anzupacken. Die Ausbildungs koordinatoren stehen den Azubis lediglich unterstützend zur Seite. Ebenfalls schon während der Ausbildung bezieht Technoform die Jugendlichen in „lebende“ Projekte ein. Sie arbeiten beispielsweise an Innovationsprozessen mit oder bei der Produktionsoptimierung. Wiederum ist das Ziel, die Azubis zu Eigenverantwortlichkeit, zu unternehmerischem Denken und Handeln zu befähigen.

### Persönlicher Kontakt

Zum offenen und konstruktiven Umgang miteinander gehören regelmäßige Feedback-Gespräche. Sie helfen, Defizite frühzeitig zu erkennen und gemeinsam zu beheben, so dass beide Seiten zufrieden sind. Andere regelmäßige Treffen dienen dazu, Informationen zu verteilen, Neuerungen oder Umstrukturierungen zu besprechen und den persönlichen Kontakt zu pflegen. Nach Abschluss der Ausbildung sollen sich die jungen Teams nicht einfach im luftleeren Raum verlieren. Am Ende jeder Ausbildung steht ein Resümee-Gespräch, und gemeinsam beschließt man für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter neue Ziele. Um den technischen Anforderungen der Zukunft gewachsen zu sein, ist dies von größter Bedeutung – für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber. Dabei geht es nicht zuletzt um individuelle Wege, nach dem Motto: „Man kann niemanden überholen, wenn man nur in seine Fußstapfen tritt.“

#### 4. Weiterbildung

Das System der fortlaufenden Qualifizierung bei Technoform ist klar und effizient strukturiert, lässt jedoch individuelle Freiräume. Neben strategischen Vorgaben – eine neue Technologie beherrschen lernen, Bedürfnisse der Holding (etwa Biokunststoffe) aufgreifen – ist die Qualifizierung aus eigenem Antrieb vorgesehen und erwünscht. Das Weiterbildungsbudget ist großzügig bemessen und wird meist nicht ausgeschöpft.

Alle Tätigkeiten im Unternehmen sind in Form von Prozessbeschreibungen dokumentiert. Ausgehend von diesen Prozessen erstellt man für jede Person ein individuelles Anforderungsprofil. Die Bewertung einer Fähigkeit erfolgt nach drei Stufen: kennen, können, beherrschen. Es wird Wert darauf gelegt, sowohl Fachkompetenz als auch Methoden- und Sozialkompetenz in ausreichendem Maße zu berücksichtigen und zu bewerten.

##### Soll und Ist

Mindestens zweimal pro Jahr findet ein Mitarbeitergespräch statt, bei dem Zielvereinbarungen getroffen und Maßnahmen

definiert werden. Unternehmensintern hat sich dafür der Begriff „5+5“ eingebürgert, denn es geht immer um fünf unternehmensbezogene und fünf private Ziele – Letztere auf freiwilliger Basis. Die unternehmensbezogenen Ziele leiten sich aus Unternehmensstrategie, Abweichungen im persönlichen Anforderungsprofil sowie der individuellen Mitarbeiterentwicklung ab.

Ein Soll-Ist-Abgleich im Dialog mit dem Vorgesetzten ist in den Jahres- und Halbjahresgesprächen vorgesehen. Das Erreichen von Zielen kann sich in variablen Gehaltsbestandteilen bemerkbar machen. Bei Soll-Ist-Abweichungen leiten beide Seiten gemeinsam geeignete Maßnahmen ab. Die Mitarbeitenden können den Bedarf durch interne oder externe Schulungen decken. Zu den intern angebotenen Seminarthemen zählen beispielsweise Projektmanagement (für das gesamte Büroteam), Umgang mit Messmitteln, Neue Maschinen, Arbeitssicherheit, Qualität (für alle) und CAD. Für den Erfolg der Weiterbildung ist jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter jeweils gemeinsam mit der oder dem Vorgesetzten verantwortlich.

#### NUTZEN UND AUSBLICK

Die Technoform Kunststoffprofile GmbH zieht aus ihren Wissensmanagement-Aktivitäten mehrfachen Nutzen, den sie allerdings nur teilweise quantifiziert. Zu den direkten positiven Effekten gehört die erhöhte Datentransparenz, die verbesserte Kommunikation und die niedrigere Fehlerquote. Nicht weniger interessant erscheinen die längerfristigen Effekte. Das innovative Klima trägt Früchte: Bis zu 80 % der Verbesserungsvorschläge werden tatsächlich realisiert. Der Teamgedanke geht deutlich gestärkt aus den Umgestaltungen hervor. Und nicht zuletzt kann man zu Recht eine Reihe technischer Innovationen als Ertrag der optimierten Prozesse betrachten.

Mit dem Stage-Gate-Verfahren hat das Unternehmen verhältnismäßig komplexe Prozesse eingeführt. Die Herausforderung sieht Technoform darin, die Systematik ebenso wie die bewusst eingebauten kreativen Freiräume konsequent zu nutzen. Der eingeschlagene Weg ist vielversprechend – sofern es auch künftig gelingt, die Vielfalt an guten Ideen systematisch zu filtern, Ansätze zu bündeln und dadurch zielgerichtet Innovationen zu erzeugen.