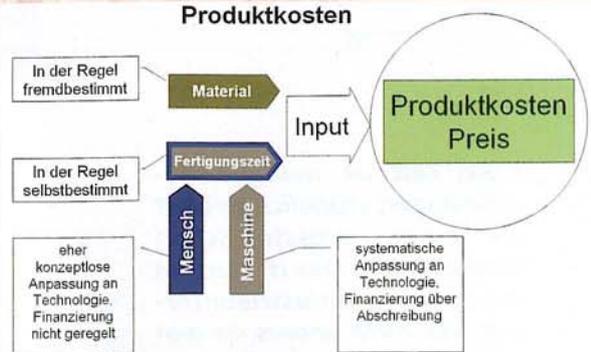


Zeit als Faktor für Wissen und Erfolg wird zur strategischen Ressource

Heinz Moering



Grafik: Holzfachschule Bad Wildungen.

In Wirtschaft und Gesellschaft kommt dem Thema Zeit eine bedeutende Rolle zu. Die Zeit, in der Produktion die Fertigungszeit, hat dabei erheblichen Einfluss auf die Herstellungskosten des Produkts und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

In der Regel gilt Zeit dabei als Faktor, der für bestimmte Ergebnisse herangezogen wird. Ob es um Minimierung von Fertigungs- und Produktionszeiten geht oder um Kalkulation bei der Preisgestaltung – die Zeit ist einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren im Unternehmen.

In der Holzwirtschaft beeinflusst nach wie vor der Mensch mehr als in anderen Branchen das Betriebsergebnis. Weitere traditionelle Größen, die Einfluss auf die Kosten haben, sind Maschinen und Anlagen. Diese »Hardware« wird kontinuierlich modernisiert und Fertigungsverfahren werden stetig optimiert, um auf den Stand der Technik zu bleiben. Ganz anders im Bereich der Humanressourcen. Das Feld der »Mitarbeiteroptimierung« liegt häufig noch brach.

Durch den immer schnelleren Wandel der Technologien im Betrieb nimmt die Aktualität des vorhandenen Wissens insbesondere im Bereich des technologischen Know-how kontinuierlich ab, es veraltet. Daneben steigt die Fülle an Informationen immer stärker an. Die Ressource Zeit dagegen nimmt subjektiv betrachtet jedoch immer mehr ab. Der Wert der Humanressourcen im Betrieb hängt aber besonders von der Aktualität des Know-how ab. Veraltet dieses Wissen, können Technologie, Maschinen und Anlagen nicht mehr oder weit unter dem möglichen Leistungsvermögen eingesetzt werden. Die Folgen der »Unwissenheit« sind höhere Fehlerhäufigkeit, geringere Qualität und längere Produktionszeiten. Ein betriebliches Zeit- und Wissensmanagement ist daher Gebot der Stunde.

Wissen stellt ein echtes Vermögen für den Betrieb dar. Bei vielen Unternehmen ist das Bewusstsein für diesen eher imaginären Produktionsfaktor allerdings noch nicht sehr stark ausgeprägt. Eine systematische Steuerung dieses Wertfaktors findet daher kaum statt. Auf dem Weg zu einer immer stärker ausgeprägten Wissensgesellschaft entwickelt Wissen sich jedoch zu einer strategischen Ressource für das Unternehmen. Bereits 75% des unternehmerischen Erfolgs basieren auf einem Wissen-Vorsprung des Betriebes gegenüber seinen Wettbewer-

bern – so eine Untersuchung der amerikanischen Universität Palo Alto. Dieser Vorsprung muss jedoch kontinuierlich gepflegt werden. Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer. Nach einer aktuellen IBM-Studie ist fachliches Know-how bereits nach fünf Jahren veraltet, Wissen im Bereich EDV – also insbesondere bei CNC-CAM-Technologien – ist bereits nach einem Jahr überholt.

»Produktionsfaktor« Mitarbeiter

Bisher fehlt es an geeigneten Instrumenten, um diesen Wertfaktor zu ermitteln und nachhaltig bewirtschaften und steuern zu können. Einen Ansatz zur Bewertung des Wissens im Unternehmen hat Professor Christian Scholz an der Universität des Saarlandes entwickelt – die »Saarbrücker Formel«. Diese Formel soll den Wert des Humankapitals ganz konkret, in einer einzigen Zahl sichtbar machen. Als Bewertungskriterien werden Personalkosten, Wissen des Mitarbeiters, Betriebszugehörigkeit, Personalentwicklungsmaßnahmen wie Weiterbildung sowie die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zugrunde gelegt. Dieser universitäre Ansatz wird für die Betriebe der Holzwirtschaft nicht überall einsetzbar sein, kann aber als Anregung zu eigenen Überlegungen dienen. Die Beschäftigung mit der Thematik verlangt dabei jedoch eine gesamtheitliche Betrachtung des »Produktionsfaktors Mitarbeiter«.

Für das Unternehmen sind folgende Größen von Bedeutung: Zuverlässigkeit, Fleiß/Motivation, Know-how/Kreativität und Gesundheit. Zur Entwicklung der Humanressourcen im Betrieb ist eine Strategie zur Optimierung der Ergebnisse erforderlich. Dazu können gehören:

- systematische Aufstellung des Kompetenzprofils des Mitarbeiters (Ist-Analyse)
- systematische Aufstellung des Bedarfs des Unternehmens
- Defizitanalyse
- Sollprofilierung des Mitarbeiters
- Erstellung eines Entwicklungskonzeptes
- Umsetzung Schulungsprogramm

Die Ergebnisse nach der Umsetzung dürften einer Optimierung des Maschinen- und Anlagenparks durchaus ebenbürtig sein. Besonders in den Feldern Qualität, Verkürzung von Fertigungszeiten, Fehlerminimierung, Flexibilität und Kreativität werden damit bessere Ergebnisse erzielt. Die Innovationskraft des



Heinz Moering
Direktor der Holzfachschule Bad Wildungen
34537 Bad Wildungen
Kontakt:
www.holzfachschule.de

Zeit ...

»Zur Bewältigung der zukünftigen Anforderungen, der ständig steigenden Informationsflut, der technischen Neuerungen und der immer begrenzter werdenden Ressource Mensch und Mitarbeiter ist eine Erneuerung der Personalpolitik geboten. Kreativität, Innovation und Wissensführerschaft wachsen allein aus dieser Ressource, die keine noch so optimierte Maschine oder Anlage bieten kann.«

Unternehmens wächst und kann zu ganz neuen Geschäftsfeldern führen. Neben dem Bestand sollten aber besonders aufgrund der demografischen Entwicklung weitere Ressourcen erschlossen werden. Insbesondere bieten sich hier externe Möglichkeiten an, die sich derzeit in »Ruheposition« befinden. Hier schlummert großes Potenzial an Erfahrung und Wissen (z. B. Senior Experten Service), das gezielt eingesetzt zu günstigen Konditionen spezielle Aufgaben für das Unternehmen übernehmen kann. Da es zukünftig zu größeren Engpässen bei der Rekrutierung von Fachkräften kommen dürfte, sollte auch diese Ressource in die strategischen Überlegungen (Schattenmannschaft) einbezogen werden. Das Potenzial der »ruhenden Erfahrung« nimmt dabei ständig zu. Statistisch ist die durchschnittliche Lebenserwartung kontinuierlich gestiegen. Bei den Männern liegt sie heute bei ca. 76 Jahren, bei den Frauen bei ca. 81 Jahren. Davon dürften ca. 68 Jahre bei den Männern und 72 Jahren bei den Frauen in einem guten Gesundheitszustand gelebt werden. Bei einer durchschnittlichen Verrentung von 60 Jahren steht hier ein großes Potenzial an gesunden, leistungsfähigen und erfahrenen Fachkräften zur Verfügung.