

Für eine Druckerei gibt es nichts Schlimmeres als wenn die Rotationsmaschinen nicht optimal produzieren können, oder wenn die Klima-Luftfeuchtigkeitsverhältnisse nicht geregelt sind, wenn die Abluftanlage Umweltstrafen verursacht oder wenn die Wärmerückgewinnung statt

Erlöse zu erwirtschaften nur Geld kostet. Seit fünfzehn Jahren hat sich das ungarische Unternehmen Nyomda-Technika auf das Thema Prozessoptimierung in der Druckindustrie spezialisiert und bietet den Kunden entsprechende Lösungen an. Nun hat das Unternehmen bei sich selbst ein interessantes Experiment gewagt und die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter und des Managements wissenschaftlich analysiert. Von Dr. Csaba Horváth.

## Eigenstudie eines Druckerei-Dienstleisters Wissens-Management im Fokus des Qualitäts-Managements

Für ein Instandhaltungs- beziehungsweise Service- Unternehmen sollten zwei wichtige Grundsätze gelten: Das Vertrauen der Kunden zu erwerben, zu erarbeiten und das erworbene fundierte fachliche Wissen gut ausgebildeter und vorbereiteter Mitarbeiter zu vermitteln. Somit sollte für ein derartiges Service-Unternehmen das wichtigste Ziel sein – ein wirkliches Wissens-Unternehmen zu werden. Das bringt im Wettbewerb mit anderen einschlägigen Dienstleistungs-Unternehmen Vorteile. Einerseits führt die hohe Sachkundigkeit und Professionalität zu entsprechendem Image, der Kunde ist beim Einsatz geschulter Mitarbeiter bereit für eine schnelle sach- und fachkundige Reparatur entsprechend mehr zu bezahlen. Dadurch können die durch den verstärkten Wettbewerb verur-

sachten Zwänge reduziert werden und das Tätigkeitsprofil der eigenen Firma ist kaum kopierbar. Auch der durch den EU-Anschluss erzwungene Lohn- druck lässt sich besser lösen.

### Bildung der Mitarbeiter

Zu den Haupttätigkeiten der Firma Nyomda-Technika Kft. gehören druckindustrielle Montagen, Reparaturen und Instandhaltungs-Arbeiten. Das seit 15 Jahren auf diesem Gebiet tätige Unternehmen zählt im graphischen Gewerbe in Ungarn zu einem der bedeutendsten Anbieter. Oft wird auch im europäischen und außereuropäischen Ausland gearbeitet. Dadurch lässt sich das Unternehmen im graphischen Markt auch nach internationalen Standards messen. Die Firma ist seit zwei Jahren ISO

9001 bzw. ISO 2000 QM zertifiziert und führt ihre Arbeiten dementsprechend aus. Weil sich ein Dienstleistungs- Unternehmen ständig speziell um die Weiterentwicklung der Leistungs-Qualität kümmern muss, steht die Ausbildung und Weiter-Bildung der fachlichen Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter im Zentrum der Eigen-Interessen. Hierzu ist ein Bewertungssystem geschaffen worden (und wird auch betrieben), womit die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter betrachtet und die Weiter-Entwicklung bewertet werden kann. Das System wird seit 10 Jahren konsequent angewendet und die Mitarbeiter dementsprechend bewertet. Diese den Mitarbeitern bekannten Kennziffern motivieren wiederum, zusätzliche Aus- oder Weiter-Bildungen zu absolvieren, wozu der Arbeitgeber Hilfe leistet.

Die Eigenbewertung bildet einen Teil der individuellen Jahresbewertung.

Die Abbildung nächste Seite rechts oben zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Höhe der fachlichen Bildung, bezogen auf die Firma insgesamt. Im Interesse der Vergleichbarkeit sind Messwerte einiger wichtiger Bildungsarten zusätzlich angegeben worden. Die Durchschnittsangaben verdecken natürlich „Einzelheiten“.

Die Abbildung rechts stellt die Lage und die Entwicklung für alle Mitarbeiter der Firma Nyomda-Technika Kft. dar. Während zehn Jahren kamen natürlich Personal-Veränderungen vor. In diesem Falle sind die Werte des diesen Arbeitsplatz vorher ausfüllenden Mitarbeiters als Grundlage genommen worden.

Es ist gut zu sehen, dass auch bei

#### Fachliche Selbstbewertung der Mitarbeiter bei der Nyomda-Technika GmbH

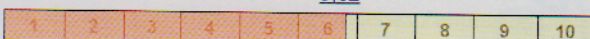
a.) Verglichen mit dem am "meistgebildeten" Kollegen

7,03



b.) Verglichen mit dem "idealen" Facharbeiter

5,82



#### Entwicklung des Bildungsniveaus der Mitarbeiter bei der Nyomda-Technika GmbH

Zeitraum	Bildungsniveau	Index	Verhältnis der Hochschul- und Uni-Absolventen
1993.	8,04		8,7%
1998.	9,40	16,5%	10,9%
2003.	12,06	28,8%	15,22%

Bildungskennzahlen:

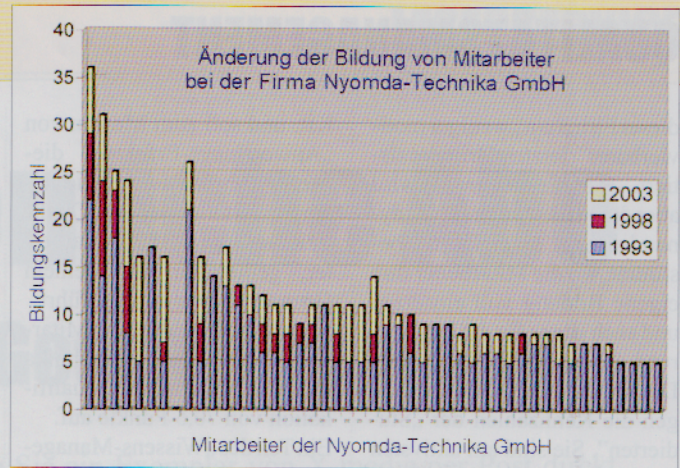
Facharbeiter	5 Pkt.
Abitur	1 Pkt.
Techniker	2 Pkt.
Hochschule	7 Pkt.
erg. Bildung (z. B. Lichtbogen Schweißung)	2 Pkt.

tiert. Das Firmenprofil wird aber durch die vorderen, die dynamischeren zwei Drittel bestimmt, wo die Mitarbeiter ihre eigene Bildung voll einsetzen und auch etwas für die Erweiterung des eigenen Wissens tun. Die ersten sieben Spalten zeigen die Kennzahlen der „Studierten“. Sie sind am aktivsten bei der eigenen Weiterbildung. Hinter den Werten stecken auch Qualitätswechsel.

## Fachliche Selbstbewertung

Die im Kapitel vorher dargestellten Punktwertungen beziehen sich in erster Linie auf die mit „Papier“ bewiesenen Sachkenntnisse. Das stellt aber lediglich ein „Teil-Werkzeug“ zur Erledigung der Arbeit dar. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter die sich angeeigneten Kenntnisse bei ihrer Arbeit auch an- und verwenden. Die individuelle Jahresbewertung bildet einen Teil des QM-s der Firma Nyomda-Technika Kft. und soll zum Messen von

„Anwendungs-Erfolgen“ dienen. In Rahmen der individuellen Bewertung wird eine Qualifizierung durch den Mitarbeiter, gemeinsam mit seinem Gruppen-Leiter durchgeführt: Im Jahr 2003 wiesen die Mitarbeiter der Nyomda-Technika Kft. eine Durchschnittsqualifikation von 70,5 Punkte auf. Ein Teil des „Wissens-Managements“ bildet innerhalb des QM-s das jährliche Ausfüllen eines Fragebogens, der hinsichtlich der fachlichen Selbstbewertung und der Bildungsbereitschaft eine „Vereinbarung“ mit den Mitarbeitern darstellt. Aus den Antworten ergibt sich, dass die Hälfte der „Leitenden“ und zwei Drittel der „Angeleiteten“ ihre Ausbildung zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe ausreichend einschätzen. Ein Drittel erklärt, dass sie manchmal in Situationen geraten, wo die Aufgabe ihre persönlichen Kenntnisse überschreitet. 55% Prozent der „Leitenden“ bewerten ihre Mitarbeiter als gut ausgebildet. Der Rest sieht es so, dass vorhandener Bil-



dungsmangel oft zu Schwierigkeiten führt. Zwei der leitenden Angestellten sind ausgesprochen „beängstigt“, was den Bildungsmangel der Mitarbeiter betrifft. Als Schlussfolgerung kann festgestellt werden, dass zahlreiche Mitarbeiter der Nyomda-Technika Kft. die Notwendigkeit weiteren Lernens und der Weiterbildung einsehen.

## Lern-Willigkeit wird belohnt

Die Antworten dienen der Firmenleitung als allgemeine Grundlage. Und die

Lehre daraus: Die Firma soll sich für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter auch finanziell einsetzen, dafür wollen die Mitarbeiter (glücklicherweise ist das die Mehrzahl) die daraus resultierenden persönlichen Schwierigkeiten im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers akzeptieren und übernehmen. Aus obigen Betrachtungen geht hervor, dass die Erfordernis von Fachkenntnissen und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Weiterbildung bei einer zur innovativen Arbeit gezwungenen Firma notwendig, aber durchaus auch möglich ist.



Webhosting-Pakete:  
volle 30 Tage lang  
unverbindlich testen!

# domaintechnik

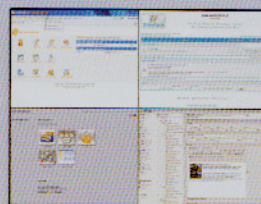
DOMAINS - WEBHOSTING - SERVER



Webhosting nach  
Ihrem Bedarf.  
Vom Einsteiger-  
paket ab Eur 5,99  
bis zum eigenen  
Root-Server.



Control-Panel zur  
bequemen Online-  
Konfiguration aller  
Webpace-Optionen  
und Zusatzleistungen  
per Mausclick.



Inkludierte Tools  
erleichtern die  
Erweiterung der  
Internetseite durch  
Forum, Postkarten,  
Typo3, Mambo, uvm.



Redundante Server  
und mehrfache  
Anbindung sorgen  
für unsere sehr hohe  
Erreichbarkeit und  
wertvolle Stabilität.



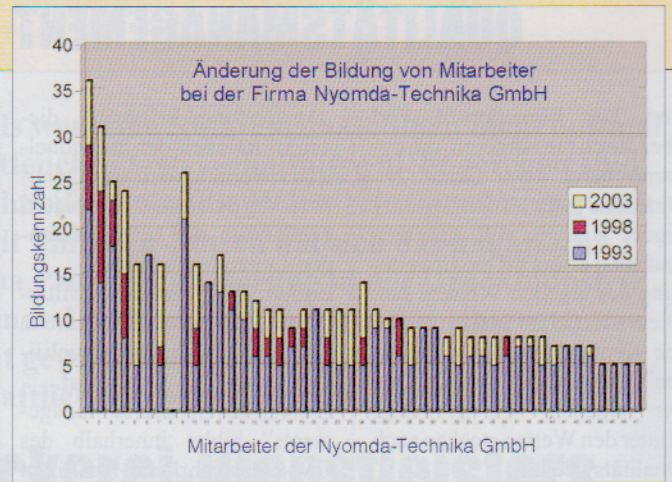
für weitere Informationen:  
Telefon: 06216-5164  
eMail: info@domaintechnik.at  
Web: www.domaintechnik.at

dieser Firma ein „weniger motivierbares“ letztes Drittel existiert. Das Firmenprofil wird aber durch die vorderen, die dynamischeren zwei Drittel bestimmt, wo die Mitarbeiter ihre eigene Bildung voll einsetzen und auch etwas für die Erweiterung des eigenen Wissens tun. Die ersten sieben Spalten zeigen die Kennzahlen der „Studierten“. Sie sind am aktivsten bei der eigenen Weiterbildung. Hinter den Werten stecken auch Qualitätswechsel.

## Fachliche Selbstbewertung

Die im Kapitel vorher dargestellten Punktwertungen beziehen sich in erster Linie auf die mit „Papier“ bewiesenen Sachkenntnisse. Das stellt aber lediglich ein „Teil-Werkzeug“ zur Erledigung der Arbeit dar. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter die sich angeeigneten Kenntnisse bei ihrer Arbeit auch an- und verwenden. Die individuelle Jahresbewertung bildet einen Teil des QM-s der Firma Nyomda-Technika

Kft. und soll zum Messen von „Anwendungs-Erfolgen“ dienen. In Rahmen der individuellen Bewertung wird eine Qualifizierung durch den Mitarbeiter, gemeinsam mit seinem Gruppen-Leiter durchgeführt: Im Jahr 2003 wiesen die Mitarbeiter der Nyomda-Technika Kft. eine Durchschnittsqualifikation von 70,5 Punkte auf. Ein Teil des „Wissens-Managements“ bildet innerhalb des QM-s das jährliche Ausfüllen eines Fragebogens, der hinsichtlich der fachlichen Selbstbewertung und der Bildungsbereitschaft eine „Vereinbarung“ mit den Mitarbeitern darstellt. Aus den Antworten ergibt sich, dass die Hälfte der „Leitenden“ und zwei Drittel der „Angeleiteten“ ihre Ausbildung zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe ausreichend einschätzen. Ein Drittel erklärt, dass sie manchmal in Situationen geraten, wo die Aufgabe ihre persönlichen Kenntnisse überschreitet. 55% Prozent der „Leitenden“ bewerten ihre Mitarbeiter als gut ausgebildet. Der Rest sieht es so, dass vorhandener Bil-



dungsmangel oft zu Schwierigkeiten führt. Zwei der leitenden Angestellten sind ausgesprochen „beängstigt“, was den Bildungsmangel der Mitarbeiter betrifft. Als Schlussfolgerung kann festgestellt werden, dass zahlreiche Mitarbeiter der Nyomda-Technika Kft. die Notwendigkeit weiteren Lernens und der Weiterbildung einsehen.

## Lern-Willigkeit wird belohnt

Die Antworten dienen der Firmenleitung als allgemeine Grundlage. Und die

Lehre daraus: Die Firma soll sich für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter auch finanziell einsetzen, dafür wollen die Mitarbeiter (glücklicherweise ist das die Mehrzahl) die daraus resultierenden persönlichen Schwierigkeiten im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers akzeptieren und übernehmen. Aus obigen Betrachtungen geht hervor, dass die Erfordernis von Fachkenntnissen und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Weiterbildung bei einer zur innovativen Arbeit gezwungenen Firma notwendig, aber durchaus auch möglich ist.



Wir wünschen allen unseren Lesern, Inserenten und Freunden erholsame Urlaubstage

Das nächste Heft erscheint am 14. September 2005