

Werner Bünnagel

Objektorientierte Kompetenzentwicklung – eine Annäherung an den humanen Wissenswert

Humanisierung der Personalwirtschaft und objektorientiertes Wissensmanagement – ist dies ein nicht aufzulösender Widerspruch? Der Weg in die Zukunft der modernen Wissenswirtschaft führt allerdings nur über die Auflösung des Paradoxons. Nach Jahren der Entmenschlichung der Arbeitsprozesse und der kennzahlenorientierten Reduzierung des Mitarbeiters auf einen Controlling-Wert hat ein Prozess des Umdenkens eingesetzt. Der demografische Wandel verpflichtet geradezu, das wertschöpfende Humankapital auch von einer anderen Seite zu betrachten. Die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter werden wieder mehr als individuelle Leistungen betrachtet und damit einhergehend konzentriert man sich darauf, wie sich die Leistungsbereitschaft des Einzelnen steigern resp. wie sich Leistungsversagen vermeiden lässt. Auf der anderen Seite erfassen die Personalverantwortlichen immer mehr die Komplexität von (individuellem) Wissen, von wirksamem Wissensmanagement und vor allem von Leistungsbereitschaft wie Leistungsvermögen. Es stellt sich also eine weitere Frage: Wie kann ich die Parameter der individuellen Leistung beeinflussen?

Zunächst muss allerdings erfasst werden, welche Informationen zu Leistung oder Leistungsbereitschaft zur Verfügung stehen. Eine Annäherung an die Abbildung der Realität kann nur die Sammlung von Daten, Werten und Ergebnissen bringen. Damit scheint sich zwar eine vermeintli-

che Abkehr von der Subjekt- zur Objektorientierung zu offenbaren, doch letztendlich bleiben beide Bereiche enger verbunden, als dies im ersten Moment erscheinen mag. Wie sich diese oft beschworene Unvereinbarkeit überwinden lässt, soll die Skizze einer modernen Wissenswirtschaft zeigen.

Die Beeinflussbarkeit des Individuums

Ausgangspunkt der Betrachtung ist der Mitarbeiter mit all seiner Individualität. Sein Arbeitsverhalten ist von vielen, unterschiedlichen Variablen geprägt. Solange der Mitarbeiter nur stereotype wie monotone Tätigkeiten verrichtet und im Hinblick auf diese Tätigkeiten leicht ersetzbar ist, wird es kaum ein Interesse daran geben, den Mitarbeiter mit allen Mitteln ans Unternehmen zu binden. Sobald allerdings der Mitarbeiter Wissensträger oder Leistungsträger in der Wertschöpfungskette ist, wächst das Interesse an ihm als ein Bestandteil des unternehmerischen Humankapitals. Sofort setzt auch das Interesse ein, zu erfahren, wie der Mitarbeiter „tickt“. Schließlich wollen die Personalverantwortlichen genau wissen, wie sich wertvolle Mitarbeiter an das Unternehmen binden lassen.

Mit diesem Interesse an der Beeinflussbarkeit der Mitarbeiter geht die Humanisierung der Personalwirtschaft einher, denn die Verantwortlichen müssen sich dem Mitarbeiter als Subjekt annähern und sie müssen analysieren, welche Anreize eine Leistungssteigerung – wenn

Kurz gefasst:

- Wissensmanagement braucht Daten und Werte, je mehr Informationen vorhanden sind, umso mehr nähert man sich einem Abbild der Realität. Im praxisorientierten Wissensmanagement muss zudem darauf geachtet werden, dass derjenige, der Daten erhebt, den Nutzen seines Tuns erfährt.
- Die Sinnhaftigkeit einer Datenerhebung ist erst dann gegeben, wenn neues und verwertbares Wissen aus der Verknüpfung von Daten entsteht. Eine objektorientierte Kompetenzentwicklung will diese Verknüpfungen herstellen. Diese Objektorientierung muss allerdings auch in die Köpfe derer, die Informationen bzw. Daten sammeln, damit sie die Zusammenhänge der unterschiedlichen Informationen wahrnehmen und deren Nährwert erkennen. Erst dann ist die Grundlage für Nachhaltigkeit geschaffen.

notwendig – bewirken können oder wie sichergestellt werden kann, dass das Wissen des Mitarbeiters auch nach dessen Ausscheiden im Unternehmen bleibt. Da dies eine sehr individuelle Analyse sein muss, kann gewiss bereits an diesem Punkt von einer Mitarbeiterzentriertheit gesprochen werden, wenn der Einzelne in den Fokus des Interesses rückt. Aber vor allem die Besinnung auf die Beeinflussbarkeit des Einzelnen durch

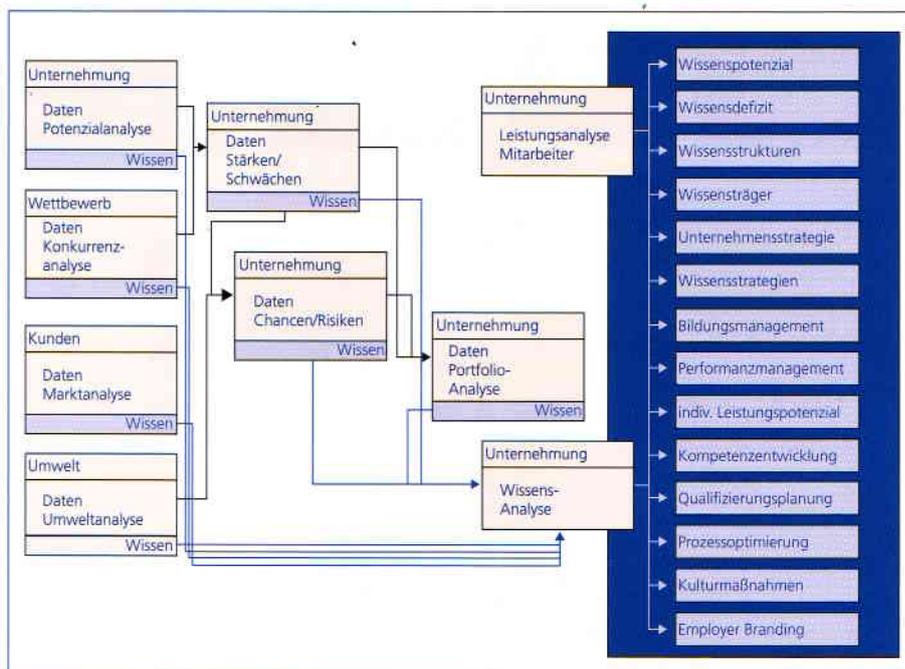
die Erfassung des Motivrasters sowie der Variablen der Leistungsäußerung verspricht den Zugang zu den Stellschrauben der individuellen Leistung.

Humanisierung vs. Humankapital?

Zugangsmöglichkeiten sowohl zu den Leistungsfaktoren als auch zur Individualität des Mitarbeiters bieten eine Vielzahl herkömmlicher Verfahren, Instrumente oder Werkzeuge. Es geht also an dieser Stelle nicht darum, neue Handreichungen zur Analyse zu geben, sondern für die Verwendung der Ergebnisse, für die Form der Datenerhebung und die Organisation der Datenerhebung zu sensibilisieren. Es ist nicht verwerflich, dabei von Humankapital zu sprechen, wenn der Mitarbeiter nicht als reiner Buchwert behandelt wird. Menschliches Lernen im Allgemeinen und Personalentwicklung im Besonderen in eine Welt von Daten zu packen, ruft unmittelbaren und vehementen Protest hervor, die eine menschliche Arbeitswelt fordern.

Wenn es nun um ein datenorientiertes Wissensmanagement im Unternehmen geht, dann soll diese Diskussion nicht einfach fortgesetzt werden. Lernen im Unternehmen, Lernen in der Freizeit ist ein höchst individueller und komplexer Prozess. Die direkte Weitergabe von Wissen an einen anderen ist nicht einfach in eine Anweisung zu packen. Und das Wissen eines Unternehmens in einer Bilanz abzubilden, ist noch mehr Wunsch als reale Möglichkeit. Wenn jetzt dennoch Wissen mittels Daten und Werten systematisiert und zugänglich gemacht werden soll, dann geschieht dies nicht unter der Prämisse, dass einzelne Werte die Realität abbilden, dass sie immer objektiv sind und immer Gültigkeit beanspruchen können.

Die Grundannahme der hier dargebotenen Vorgehensweise zu einem wertorientierten Wissensmanagement ist weit weniger kategorisch. So gilt es nicht, ausschließlich Daten von streng empirischen Verfahren zu verwenden. Die Verfahren zur Datenerhebung müssen für ein Unternehmen pragmatisch sein und der Weg der Beschaffung effizient. Die Sinnhaftigkeit der Daten und die Nützlichkeit des



Wissensfluss – ausgewählte Wissensströme im Unternehmen

Verfahrens seien vorausgesetzt. Noch wichtiger ist die Tatsache, dass die Masse der Daten eine Annäherung an die Realität ermöglichen. Fehlerhafte oder falsche Daten verlieren durch die Vielzahl der Informationen an Gewicht.

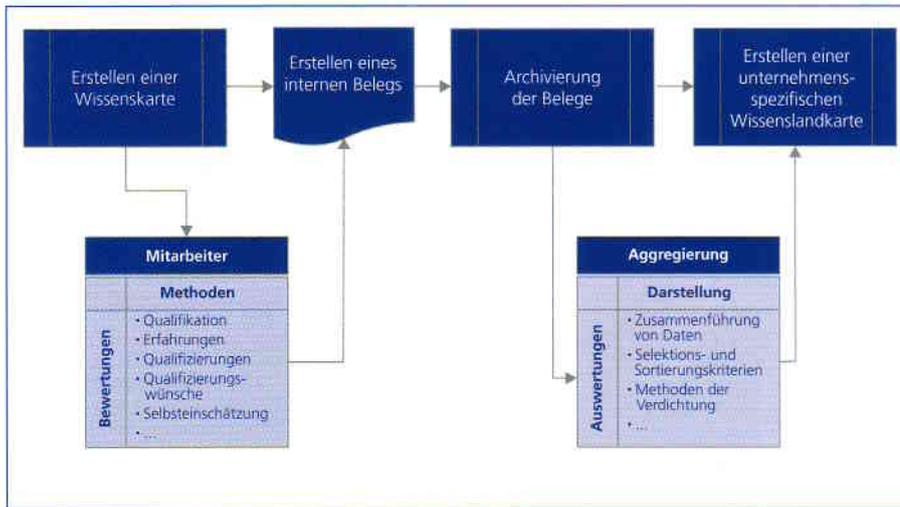
Von Datenströmen und vom Wissen als Objekt

Originär oder revolutionär ist der Ansatz zur Objektorientierung gewiss nicht, denn Datensammlungen werden seit jeher betrieben. Wie viele Mitarbeiterbeurteilungen oder Befragungen wurden in den vergangenen Jahrzehnten gemacht? Und wie viele Beurteilungs- und Fragebögen sind, ohne je beachtet zu werden, früher oder später der Entsorgung zugeführt worden? Mit dem Einzug der elektronischen Datenverarbeitung hat sich dieser Prozess allerdings nicht auffällig verbessert, er ist nur nicht mehr so augenscheinlich. Die Vielzahl und die Größe von Datenfriedhöfen legen Zeugnis dazu ab. Es ist jedenfalls wichtig, dass zunächst ein ganzheitlicher und integrativer Ansatz gefunden wird, damit schließlich auch ein übergreifendes Wertemanagement stattfindet.

Die Datenströme können im Sinne der Ganzheitlichkeit, das heißt unter der Maßgabe der umfangreichen Erfassung,

sehr vielfältig sein. Jeder Bereich im Unternehmen existiert auf der Grundlage von Wissen und somit besteht die Herausforderung darin, die Wissensobjekte in den einzelnen Bereichen zu identifizieren und die Wissensströme mit deren Schnittstellen zu definieren. Zu guter Letzt fließen die Wissensobjekte in der modernen Wissenswirtschaft eines Unternehmens zusammen, und nochmals ganz klar herausgestellt: Dies ist das Zielsystem und gewissermaßen die Vision zur werte- und objektorientierten Wissenswirtschaft. Bevor das gesamte System sauber vernetzt ist, gibt es jedoch eine Vielzahl an Aufgaben zu bewältigen. Am Anfang stellt sich die Kernaufgabe, innerhalb der Personalwirtschaft sowie der Personalentwicklung die Datenströme sinnvoll zusammenfließen zu lassen.

Selbst wenn es IT-Lösungen gibt, die potenziell die Möglichkeit bieten, Daten systematisch zu erfassen und diese dann Auswertungsprozeduren zur Verfügung zu stellen, sind es doch meist komplexe und unternehmensweite ERP-Systeme, deren Handhabung im Bereich der Personalentwicklung einen Stab versierter und gut geschulter System-User erforderlich macht. Daneben gibt es auch eine große Zahl spezifischer IT-Lösungen zum Wissensmanagement, die leider allzu oft Pragmatismus vermissen las-



Belegsistem – Informationen bündeln und weiterleiten

sen. So bedarf die Handhabung nicht selten einer fundierten Schulung wie Einarbeitung und die angebotenen Produkte erweisen sich mehr system- als unternehmensspezifisch, was bedeutet, dass Anpassungs- wie Veränderungsmöglichkeiten beschränkt oder ausgeschlossen sind.

Für die Grundstruktur eines Systems zur Repräsentation von Wissen muss gelten, dass sie einerseits generell sowie allgemein ist und andererseits den unternehmensspezifischen Anforderungen Rechnung trägt. Aber vor allem muss eine bedarfsadäquate Lösung geschaffen werden. Daraus wiederum ergeben sich für die weitere Vorgehensweise besondere Regeln:

1. Wir müssen uns im Rahmen eines werteorientierten Wissensmanagements von der Bedeutung einzelner Werte befreien und ganz neutral sowie ohne Emotion Daten als Parameter für Funktionen verstehen.
2. Eine Vielzahl von Daten ermöglicht eine Annäherung an die Realität. Je mehr Daten und je länger wir Daten erheben, desto zuverlässiger können wir das Humankapital eines Unternehmens bewerten.
3. Erfolgreich ist ein System des Datenmanagements erst dann, wenn die entsprechenden Funktionen für z.B. die Verknüpfung, die Vernetzung oder die Aggregation von Daten geschaffen werden. An dieser Stelle entscheidet sich die Werthhaftigkeit des angestrebten Wissensmanagements.

4. Die zu generierenden Strukturen müssen transparent sein, das System muss offen sein sowohl für Veränderungen als auch für den Import resp. Export von Daten. Die Nutzung von Funktionen sowie die Integration neuer Funktionen müssen anwenderfreundlich sein.

Jetzt fehlt nur noch der Schritt von den Arbeitsrichtlinien zu den Prozessen, was die Frage beantworten soll, wie sich letztlich ein derartiges System in der Praxis umsetzen lässt.

Prozesse, Faktoren, Objektorientierung und Kompetenzentwicklung

Erster Schritt zur Objektorientierung ist die Prozess-Sicht, die einen Einblick in die Verschiedenartigkeit von Daten vermittelt. Grundlage der Abbildung des humankapitalorientierten Wissens ist der Mitarbeiter als Mensch und damit seine Vielgestaltigkeit sowie die Variablen des Lernens. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass immer der gesamte Umfang einer multidimensionalen Faktorenkomplexion die Grundlage eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells bilden muss.

Die objektorientierte Welt der Kompetenzentwicklung ist wertbasiert, damit zum einen Entwicklungen darstellbar und evaluierbar sind, zum anderen Zusammenhänge und Bedarfsmomente aufgezeigt werden können. In der objektorientierten Kompetenzentwicklung

geht es nachdrücklich nicht um den Ausschluss von Humanität, noch geht es darum, subjektive Momente, individuelle Ausprägungen der Entwicklung auszuklammern.

Jedoch muss in der Kompetenzentwicklung ein System geschaffen werden, anhand dessen sich Situationen resp. Veränderungen messen lassen. Dies ist – wie erwähnt – nichts Originäres. Leistungsbewertung, Performanz-Analyse, Kompetenz- oder Balance-Modell sind seit Langem feste Bestandteile der Personaldiagnostik. Trotz mächtiger ERP-Systeme fehlen aber oft die adäquaten Verknüpfung- und Aggregierungsmöglichkeiten bei der Datenauswertung. Die Zukunft der ganzheitlichen Erfassung von Kompetenzentwicklung, sei es in der individuellen Betrachtung oder im Sinne einer Darstellung des Unternehmenswissens, liegt in der Kompatibilität der Auswertungen sowie der Daten. Bisher kommen meist unterschiedliche Bewertungssysteme zum Einsatz, so werden Ratings mit wechselnden Werteskalen oder nicht werteorientierte Klassifizierungen eingesetzt.

Sprechen wir von Wert- und Objektorientierung, sind wir auch ganz schnell bei der objektorientierten Programmierung. Gewiss liegt darin ein Zukunftsfaktor für eine ganzheitliche Darstellung der Kompetenzentwicklung. Humankapital ist menschlicher Natur, dennoch ist nicht ausgeschlossen, dass es auch quantifizierbar ist. Das Wertesystem ist aber in jedem Falle eine Art parallele Welt zur subjektorientierten Kompetenzentwicklung. Mit einer Art Belegsistem wird sichergestellt, dass die notwendigen Informationen eines Prozessteiles zur Weiterverarbeitung zusammengefasst werden. Die Belege wiederum stehen dann für Auswertungen oder zur Übergabe an andere Prozessteile zur Verfügung.

Bisherige Verfahren zum Management von Unternehmenswissen sind stark geprägt von einer Art Top-down-Mechanismus. Ein im ERP-System integriertes Personalmanagement zeigt oft eine zu starke Systemanpassung. Selbst wenn im Customizing des Systems betriebsspezifische Belange Berücksichtigung finden, letztlich bleibt der Eindruck, dass die Da-

tenerhebung und -verarbeitung von oben oder exklusiv vorgegeben wird.

Eine moderne Wissenswirtschaft muss wesentlich anwenderfreundlicher sein, als dies bislang häufig der Fall war. Daten werden an der Basis erhoben, die wiederum einen Nutzen in der Erhebung erkennen muss, damit Durchgängigkeit, Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit erreicht werden kann. Hier geht ein Bottom-up-Verfahren mit Pragmatismus zusammen. Es sollen die Daten gesammelt werden, die dem Sammler einen Nutzen bringen. Aus dem Personal- und Entwicklungsmanagement kommen die Strukturen. Dies bedeutet, im wirksamen Wissensmanagement-Modell werden bedarfsadäquate Objekte bereitgestellt. Deren Erscheinungsform lassen den Benutzer kaum eine derartig strukturierte Objektorientierung vermuten. Schließlich sind es Formulare, Listen, Checklisten oder Tabellen. Das Originelle ist schließlich auch nicht etwas alles Umwälzende: Umwandlung in Werte und Vernetzung von Werten. Die Informationen der Listen etc. werden in Objekte umgewandelt, Werte aus Skalierungen übernommen, Informationen in Werte umgewandelt und ggf. mehrere Objekte zu einem neuen Objekt zusammengefasst. In der Praxis ist dies weit aus weniger kompliziert, wie die Erfassung des Mitarbeiters mit den dazugehörigen Informationen zeigt. Schließlich lassen sich Daten und Werte einfach strukturieren.

Interoperabilität und Nachhaltigkeit in der objektorientierten Wissenswirtschaft

Die Interoperabilität von Datenobjekten ist neben der Nachhaltigkeit eines der wichtigsten Ziele in der objektorientierten Wissenswirtschaft. Interoperabilität bedeutet nicht Verkopfung des Problems, vielmehr soll eine wirkliche Verknüpfung von reinem Datenmanagement, das nicht selten den Nutzer der Daten außen vor lässt, und der Datenwelt aus individueller Kompetenzentwicklung geschaffen werden. Selbst wenn die Rede von Datenobjekten ist, soll die Diktion den Blick nicht auf eine rein technische Sicht beschränken. Die Objektorientierung verweist auf das Potenzial, das programmtechnische Konstrukte für die Bewältigung der Themen in der Personalentwicklung bereithalten könnte.

Ein ganz besonderer Aspekt der modernen Wissenswirtschaft ist die Nachhaltigkeit. Die strukturierte Erfassung von Daten und der Nutzen für den Datensammler sollen die Nachhaltigkeit gewährleisten. Und ist es wichtig, dass trotz der Objektorientierung, die mehr Strukturierung ist, eine Ent-Technologisierung betrieben wird. Das heißt, es soll eine systemunabhängigere Arbeitsform gefunden werden. Die Vorteile der Systemtechnik sollen dabei erhalten bleiben, der Datenbedarf soll jedoch am Datenausgangspunkt definiert werden. Kurzum, der Mitarbeiter

bleibt Mensch im Unternehmen – die Werte sind nur Sache des Controllings und des Datenmanagements.



Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel ist zurzeit noch Leiter Personalentwicklung in einer großen Transfersgesellschaft und wird künftig als freier Personalberater tätig sein. Sein Interesse gilt im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere dem werte- und datenorientierten Wissensmanagement. Aber auch die Konzeption kommunikationsorientierter Führungskräftequalifizierungen bestimmt sein Tagesgeschäft. Der Grundstein seiner Erfahrungen im Bereich der (Weiter-) Bildung liegt in der computerunterstützten Fremdsprachenerwerbsforschung und seiner Tätigkeit als Dozent. Er ist seit weit über 20 Jahren in der beruflichen Weiterbildung tätig, sei es als Trainer, Berater oder Führungskraft.

buennagel@wissensmanagement.net

Viele Informationen verbergen sich in Ihrem Unternehmen. Wir machen sie sichtbar.

Dateien nicht lange suchen, sondern schnell finden.
Mit einer Volltextsuche über alle Quellen und Formate in Ihrem Unternehmen. Absolut sicher und übersichtlich.
Entdecken Sie Enterprise Search in all seinen Facetten:
www.convotis.com/enterprise-search

CONVOTIS AG

Convotis AG | Lyoner Straße 11a | 60528 Frankfurt/Main
Telefon +49 (0) 69 - 677 290 60 | Fax +49 (0) 69 - 677 290 88
info@convotis.com | www.convotis.com

