



Fachtagung: **Wissen ist was wert**



## Fachforum 2: **Wissen ist menschlich** - **Personalentwicklung im Betrieb**

11. Februar 2003



### zur Rolle des **Wissensmanagements** in der **Personalentwicklung**

**Dr.-Ing. Bernd Groeger**

Technologieberatungsstelle beim DGB in NRW e.V.



## Übersicht

- **Wissen ist was wert --- Was ist Wissen wert?**
- **Arbeitsbewertung nach ERA**
- **Wissen ist menschlich --- Der Mensch ist der Wissensträger**
- **Vom Wissen zum Können --- Die Wissenstreppe**
- **3 Säulen (Mensch - Organisation - Technik)**
- **Kernprozesse rund um Wissen**
- **Der Vergleich: Kernprozesse rund um Personalentwicklung**
- **Fazit --- Was lernen wir daraus?**



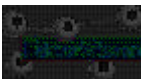


## Wissen ist was wert

### Was ist Wissen wert?

Vom Wissen ist das Entgelt der Beschäftigten abhängig!  
Beispiel ERA (Entgelt-Rahmen-Tarifvertrag der IG Metall)

<b>Können</b>	Arbeitskenntnisse	6 St	40 P
	Fachkenntnisse	6 St	108 P
	Berufserfahrungen	2 St	12 P
	Handlungs- und Entscheidungsspielraum	5 St	40 P
	Kooperation	5 St	20 P
	Führung	4 St	20 P
			200 P



## Arbeitsbewertung

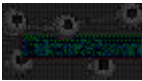
### 4 Anforderungsmerkmale für alle Beschäftigten

- **Können**
  - Arbeits- und Fachkenntnisse (12 Stufen)  
bewertet wird die Anlernzeit oder die Art der Ausbildung
  - Berufserfahrungen (2 Stufen)  
bewertet wird die Dauer der Berufserfahrung
- **Handlungs- und Entscheidungsspielraum** (5 Stufen)  
bewertet wird die Erfordernis zum selbständigen Arbeiten



#### **4 Anforderungsmerkmale für alle Beschäftigten**

- **Kooperation** (5 Stufen)  
bewertet wird das Ausmaß an Zusammenarbeit
- **Mitarbeiterführung** (4 Stufen)  
bewertet wird die Anforderung, Mitarbeiter anzuweisen, einzusetzen und zu motivieren



#### **Bewertung der Fähigkeiten der Beschäftigten**

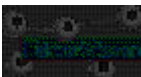
- Insgesamt gibt es einen Katalog von Beispiel-Arbeitsaufgaben, für die Punkte festgelegt wurden
- Auf betrieblicher Ebene sind die Fähigkeiten der Beschäftigten zu bewerten
- Von dieser Bewertung ist die neue Eingruppierung abhängig!



## Wissen und Können



Quelle: Prof. North

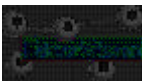
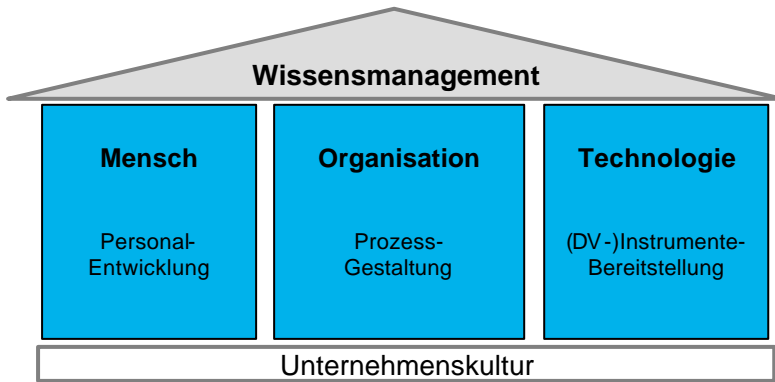


## Wissen im Unternehmen - Leitbild

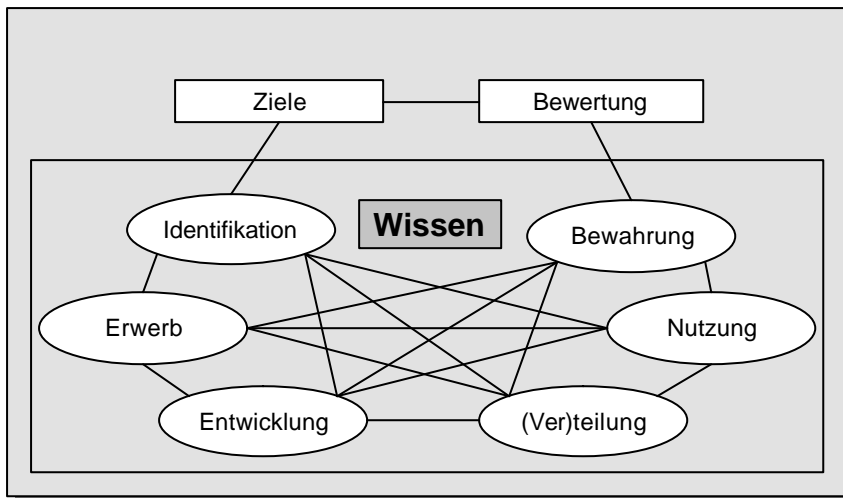
- **allgemeiner Hintergrund:**  
Bedeutung des Wissens für Wertschöpfung im Unternehmen wächst
  - Stichworte: Zunahme wissensintensiver Produkte und Dienstleistungen; steigender Anteil intellektuellen Kapitals am Unternehmenswert
- **oberstes Leitbild:**  
bewusster und systematischer Umgang mit der Ressource Wissen im Unternehmen
  - Kein Selbstzweck, sondern an unternehmerische Ziele gebunden; Managen = Steuern, Planen, Organisieren, Koordinieren von (Unternehmens-) Ressourcen; Wissen = 4. Produktionsfaktor



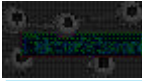
3 Säulen



Bausteine des Wissensmanagements



Bausteine des WM nach Probst u. a.



## Kernprozesse rund um Wissen

### Wissensidentifizierung

was ist vorhanden, was wird benötigt

### Wissensgenerierung

importieren, extern erwerben, F&E, Explizierung, Netzwerke, Lernprozesse

### Wissensrepräsentation

identifizieren, zugänglich machen, dokumentieren, aufbereiten, kodifizieren, bewahren

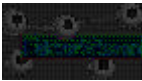
### Wissenskommunikation

weitergeben, untereinander teilen, gemeinsam konstruieren, kooperieren, austauschen

### Wissensnutzung

in Produkte transformieren, in Entscheidungen umsetzen, in Dienstleistungen transformieren, in Handlungen umsetzen

Quelle: Mandel



## Kernprozesse rund um PE

### Wissensidentifizierung

welche Fähigkeiten hat der MA, welche benötigt / wünscht er

### Wissensgenerierung

welche Qualifizierungen besucht er, welchen Trainer bekommt er, welche Lernprozesse soll er durchlaufen

### Wissensrepräsentation

welche Arbeitsergebnisse sind wie zu explizieren

### Wissenskommunikation

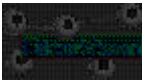
arbeiten im Team, Austausch, Weitergabe, Gespräche

### Wissensnutzung

in Entscheidungen umsetzen, in Dienstleistungen transformieren, in Handlungen umsetzen



- **Personalentwicklung ist Teil von Wissensmanagement**
- **Personalentwicklung rechnet sich - für's Unternehmen und für die Beschäftigten! (win-win)**
- **Tarifverträge wie der ERA können die Entwicklung von Mitarbeiter- Fähigkeiten honorieren**
- **Das Entwickeln und Bewerten von Mitarbeiter-Fähigkeiten ist eine komplexe Aufgabe, um die sich auch die BRe intensiv kümmern müssen**



- - Was sind Kennzeichen, was Treiber, was sind Stopper einer arbeitnehmerorientierten Personalentwicklung?
  - Wie muss eine nachhaltige Personalentwicklung aufgebaut werden?
  - Welche Rolle spielt Technik, welche Rolle Organisation und Kultur? Welche Bedeutung haben andere Faktoren?
  - Welche Erfahrungen liegen in der arbeitnehmerorientierten Beeinflussung von Personalentwicklungssystemen vor?
  - Wie werden Zeit- und Finanzbudgets für die Personalentwicklung arbeitnehmerorientiert gestaltet?
  - Darf Personalentwicklung nur auf das unmittelbar betrieblich Verwertbare fixiert sein oder müssen längerfristige Qualifikationsziele verfolgt werden?
  - Wie werden langfristige Qualifikationsziele und Personalentwicklungsziele geplant?
  - Wie wird die Organisationsentwicklung systematisch mit der Personalentwicklung verknüpft, was hat im Zweifelsfall Priorität und Vorrang bei Ressourcenentscheidungen?
  - Wie kann Personalentwicklung Beschäftigung fördern und Organisationsentwicklung den § 92a BetrVG einbeziehen?
- 
-