

## ■ Humatics Tools finden Anwendung in der Gesundheitsbranche



*Lembke Seminare und Beratungen auf der Pflege und Reha 2005*

(Hamburg) Bei Lembke Seminare und Beratungen, einer führenden Hamburger Ausbildungseinrichtung, setzt man mit dem Herbst Winter Fortbildungsprogramm das Lembke Qualifikations- Siegel ein (LQS).

Das LQS wurde erstmals im April auf der Messe Pflege und Reha 2005 mit großem Erfolg vorgestellt. Aktuell hat Prof. Dr. Peter Stratmeyer, von der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, in seinem Referat auf dem Tag der Pflege explizit auf die zwingende Notwendigkeit einer zielgerichteten Fort- und Weiterbildung hingewiesen. Diese individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen sind wichtige Bausteine in der Qualitätssicherung der Pflege.

LQS ist ein ganzheitliches Fortbildungskonzept. Es ermittelt den Fortbildungsbedarf für die verschiedenen Pflegeberufe, wie Pflegedienstleitung, Pflegefachkraft und Pflegeassistentin. Das LQS gibt den leitenden Kräften eine Unterstützung in der Fortbildungsplanung und leistet einen wichtigen Beitrag in der Qualitätssicherung.

LQS ist ein Software gestütztes Produkt. Der Mitarbeiter füllt einen Fragebogen aus oder gibt direkt in das Programm seine Kenntnisse und Fähigkeiten ein.

### Als Ergebnis erhält man ein Stärkenprofil für die Bereiche:

Praktische Tätigkeiten, Fachliche Kompetenzen, Methodische Kompetenzen und Soziale Kompetenzen. Im nächsten Schritt erarbeitet die Software einen Vorschlag zur Fortbildungsplanung individuell für jeden Mitarbeiter. So wird sichergestellt, dass der Mitarbeiter bedarfsgerecht fortgebildet wird.

### Der unmittelbare Nutzen des LQS lässt sich in drei Punkten zusammen fassen:

- Das LQS ermittelt individuelle Fortbildungspläne pro Mitarbeiter. Diese werden nach dem persönlichen Schulungsbedarf erstellt. Die Pflegedienstleitung wird bei Ihrer Arbeit unterstützt und entlastet.
- Das LQS ermöglicht einen optimalen Einsatz des Fortbildungsbudgets, weil zielgerichtet ausgebildet wird.
- Das LQS gibt Sicherheit in der Fortbildungsplanung. Schafft Transparenz in der Qualitätssicherung gegenüber Medizinischer Dienst der Krankenkassen (MDK) und den Kostenträgern.

Zusätzlich werden im LQS die Kompetenzen monetär bewertet und mit Hilfe von Humatics, der Theorie der operablen Wissenseigenschaften, in Wissensfunktionen umgewandelt. Nun wird erstmals ersichtlich, welchen monetären Nutzen das Wissen hat.

Mit dem LQS gelingt es, dem Controlling harte Daten über die Wissenstrukturen in Firmen zur Verfügung zu stellen. In der sogenannten „Wissensmatrix“ tauchen Daten der Gewinn- und Verlustrechnung ebenso auf, wie Daten über operable Wissenseigenschaften. Damit stellen sich Firmen nicht mehr allein durch Geldflüsse (Geldmengen), Gütermengen und Leistungen dar, sondern auch über Ihr Wissen. Es wird Wissen als Ursachen hinter ökonomischem Erfolg in Controllingdaten erfasst und der Analyse zugeführt.

Die Richtlinien aus Basel II zur Kreditvergabe werden mit LQS erfüllt. Ebenso erfüllt das LQS die Anforderung nach einer transparenten Wissensstruktur als Rating- Grundlage für Banken und Investoren.

Das LQS wurde von Lembke Seminare und Beratungen in Zusammenarbeit mit der Bremer Firma Humatics Management entwickelt. Weiterführende Informationen erhalten Sie unter [www.lembke-seminare.de](http://www.lembke-seminare.de) und [www.humatics-management.de](http://www.humatics-management.de) .

## ■ Perspektivenwechsel für das Human Resource Management

Der Wert von Wissen ist bekanntlich von den Umständen, d. h. von der Perspektive abhängig unter der wir es bewerten. So gewährleistet das Wissen eines Kalaharijägers sein Überleben in der Kalahari, hingegen dürfte sein Wissen im Hamburger Stadtverkehr nicht viel Wert sein. Ein Hamburger Taxifahrer wird im Gegenzug Überlebensprobleme in der Kalahari haben. Wenn es um eine Quantifizierung von Wissen geht, muss diese Problematik quantitativ erfasst werden. Ja, wir dürfen sogar vermuten, dass nur solche Theorien von Wissen in der betrieblichen Praxis eine Überlebenschance haben, wenn sie das Perspektivenproblem sauber lösen können. Wie das von der Humatics als Theorie der operablen Wissenseigenschaften gelöst wird, sei hier dargestellt.

Langfristig überleben am Markt nur die Unternehmen, deren Mitarbeiter über die geeigneten Kenntnisse verfügen, um unter

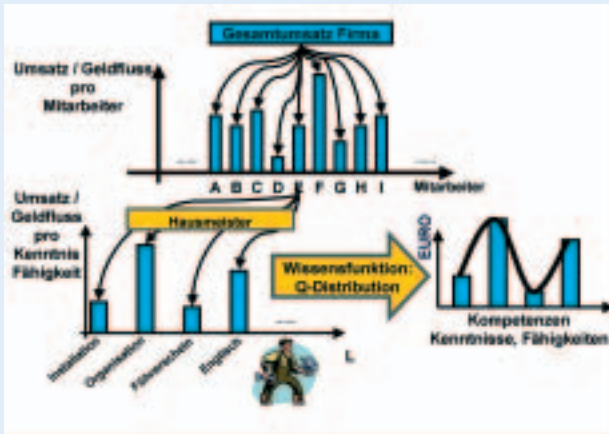


Abb.1: Auf die Mitarbeiter umgelegte Umsatzanteile

Wettbewerb Umsatz, das heißt Geldfluss zu Gunsten der Firma, zu erzielen. In diesem Sinne kann in einem ersten Schritt der Umsatz eines Unternehmens auf die Mitarbeiter umgelegt werden (Abb. 1). Umsatzumlagen pro Kopf, zum Beispiel an Gehaltshöhen der Mitarbeiter orientiert, liegen vielfach in Unternehmen vor. Die Humatics geht nun einen entscheidenden Schritt weiter und legt den Umsatzanteil eines Mitarbeiters auf seine Kompetenzen um, die ja letztlich für seinen Beitrag zum Markterfolg der Firma verantwortlich sind. In Abb. 1 ist dies Verfahren der Umsatzumlage am Beispiel eines Hausmeisters dargestellt. Wird es auf sämtliche Mitarbeiter angewandt, ergibt sich für jeden Mitarbeiter je nach Zusammenstellung und Bewertung seiner Kompetenzen eine spezifische Wissensfunktion (siehe unten rechts Abb. 1), die aus historischen Gründen Q-Distribution genannt wird.

Von Vorteil ist, dass mit Wissensfunktionen gerechnet werden kann und derart Quantitäten aus ihnen zu bestimmen sind, die als operable Wissenseigenschaften bezeichnet werden. Von den mehr als 24 bisher entdeckten operablen Wissenseigenschaften werden hier zwei betrachtet: Dies ist erstens die Wissensmenge H, die in der neuen Einheit human bit (hbit) gemessen wird und es ist zweitens die ökonomische Temperatur T, die als Umsatz pro Wissenseinheit (also Geldfluss pro hbit) gemessen wird. Die grundsätzlichen, aus den mathematischen Formeln der Humatics sich ergebenden Zusammenhänge sind in Abb. 2 dargestellt. Wir können uns schlicht merken: Je "spitzer" eine Wissensfunktion, desto geringer ihr Humanpotenzial H und desto höher ihr ökonomischer Temperaturwert. Diese Zusammenhänge lassen sich mit der ersten humatischen Fundamentalgleichung  $U = T \cdot H$  leicht erfassen: Bei konstantem U müssen sich T, H gegenseitig so verändern, dass ihr Produkt konstant bleibt.

Was dies Ergebnis für die betriebliche Praxis bedeutet, möge am Beispiel des Wechsels eines Mitarbeiters von der Entwicklung in den Vertrieb gezeigt werden.

Grund für den Wechsel könnte sein, dass ein Produkt aus der Entwicklung in den Vertrieb gekommen ist, im Vertrieb nun vermehrt technische Fragen der Kunden zum Produkt auftreten und der Vertrieb durch fachliche Kompetenz hierauf reagieren soll. Ein Entwickler hat sich selbst für diese neue, vertriebliche Herausforderung zur Verfügung gestellt.

Was die Firma erwartet, ist also, dass ihre Zukunft (Umsatzentwicklung) sich positiv durch eine bessere Nutzung von Wissen gestalten lässt. Wenn Wissensfunktionen reales Wissen abbilden, dann sollten sie auch diese Erwartung in Controllingdaten sichtbar machen. Das zeigt sich in der Wissensmatrix der Humatics.

In einer Wissensmatrix werden bekannte Daten aus der GuV, Betriebsabrechnungsbogen BAB usw., (siehe Spalten 1 bis 3 der Abb. 3) mit Daten der Humatics (siehe Spalten 4, 5) in einem Matrixschema zusammengestellt. In unserem Beispiel sind als bekannte Daten aus dem Controlling der Umsatz U (in Millionen Euro) und die Anzahl Mitarbeiter B in den Spalten 1, 2 aufgeführt, woraus sich der pro Kopfumsatz in Zeile 3 ergibt. Rechts daneben sind in Spalte 4, 5 die beiden neuen Daten der Humatics, das Humanpotenzial H (als Wissensmenge) in human bit (hbit) und die ökonomische Temperatur T (Umsatz pro Wissenseinheit in tausend Euro pro human bit: t EUR / hbit) aufgeführt.

Weit verbreitet ist nun die Vorstellung, Wissensmengen müssten sich so verhalten, wie man es von herkömmlichen Controllingdaten her kennt. Wenn also ein Mitarbeiter von der Entwicklung E in den Vertrieb V wechselt, dann muss die Zahl der Mitarbeiter in der Entwicklung in der Spalte 2 um 1 vermindert und entsprechend in der Vertriebszeile um 1 erhöht werden. Wird jedem Mitarbeiter ein Umsatz zugeordnet und wird angenommen, dass die Firma sich in ihrem Umsatz nach dem Wechsel des Mitarbeiters von der Entwicklung in den Vertrieb nicht schlechter stehen soll, wird auch der entsprechende Umsatzbeitrag des Mitarbeiters wandern (siehe Spalte 2). Würde diese Denkweise auch auf Wissensmengen übertragen, ergäben sich die Verhältnisse in den durchgestrichen markierten Spalten 4', 5'. Danach müssten fälschlicherweise genau die 7 Wissenseinheiten im Vertrieb ankommen, die in der Entwicklung abgewandert sind. Diese irriige Vorstellung wird von der Humatics korrigiert, da sich die Bewertung der Wissensfunktion in

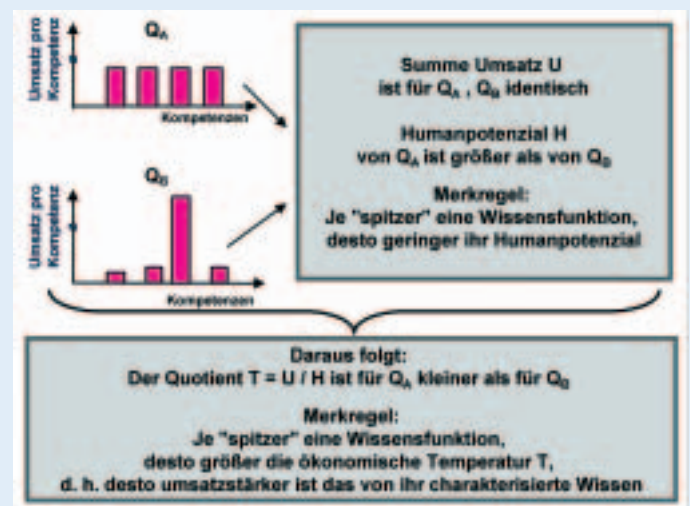


Abb.2: Veränderung des Humanpotenzials bei konstantem Umsatz.

Wissensmatrix und innerbetrieblicher Perspektivenwechsel							
	Controllingdaten (z. B. GuV, BAB etc.)			Humatics Matrixkern			
	1 U Umsatz Mio. €	2 B Anzahl Mitarbeiter hbit	3 Umsatz pro Mitarbeiter Mio. € / B	4' H Wissens- menge hbit	5' T = U / H Umsatz pro Wissenseinheit € / hbit	4 H Wissens- menge hbit	5 T = U / H Umsatz pro Wissenseinheit € / hbit
<b>E: Entwicklung</b>	1,8	9	0,2	63	28,571	63	28,571
<b>P: Produktion</b>	4,0	20	0,2	140	28,571	140	28,571
<b>V: Vertrieb</b>	4,2	21	0,2	147	28,571	146	28,767
<b>Gesamt Firma</b>	10,0	50	0,2	350	28,571	349	28,653

Abb. 3: Der Mitarbeiterwechsel in der Wissensmatrix

des Mitarbeiters in Entwicklung beziehungsweise Vertrieb bewertet wird. Ein solcher Perspektivenwechsel wird in der betrieblichen Praxis quasi fortlaufend durchgeführt. Das geht so: Da in der Entwicklung die spezifische, technische Kenntnis zu dem Produkt auch bei weiteren Entwicklern vorhanden ist, stellt sie dort einen mehrfach vorhandenen Wert da, kann also bei konstantem Umsatzanteil der Entwicklung nicht vielfach hoch bewertet sein.

Für den Vertrieb gilt dies nicht, da die Entwicklerkenntnis dort einmalig ist und nachgefragt wird, wird sie in besonderer Weise von der dortigen Umsatzumlage profitieren. Durch dies Hervorheben einer Kompetenz wird die Wissensfunktion des Entwicklers im Vertrieb spitzer, sein Humanpotenzial sinkt (siehe Abb. 2). Das ist in Spalte 4 der Abb. 3 dargestellt. Mit dem Abgang der Wissensfunktion aus der Entwicklung vermindert sich dort das Humanpotenzial um 7 hbit, im Vertrieb sind aber infolge der spitzeren Wissensfunktion nur 6 hbit hinzugekommen. Dividiert man den konstanten Umsatz (Spalte 1) durch diese, aus der Vertriebsperspektive reduzierte Wissensmenge (Spalte 4), steigt dem gemäß die ökonomische Temperatur T im Vertrieb von 28,571 (ohne Perspektivenwechsel) auf 28,767 Einheiten (mit Perspektivenwechsel). Die Gesamtfirma profitiert entsprechend, was sich aus einer Erhöhung von 28,571 auf 28,653 Einheiten ergibt (siehe Pfeile in Abbildung 3). Damit wird für die Gesamtfirma angezeigt, dass einige Kompetenzen wertvoller für die Zukunft der Firma (für ihren Umsatz) geworden sind.

Es ergibt sich mithin mit den Mitteln der Humatics ein sichtbares Ergebnis für den Controller. Er kann also den Sinn einer ex ante Situation (also Sicht vor einem Ereignis, auch Szenario) aus seinen Daten ersehen, ohne mit den entsprechenden Mitarbeitern in den Abteilungen zu sprechen. Im herkömmlichen Controlling sind derartige Änderungen für das Management nicht erkennbar. Perspektivenwechsel für Wissen dürften intuitiv längst zum Handwerkszeug eines guten Managers zählen. Genau hier kann der Nutzen eines richtig angewandten Wissensmanagements für Firmen angegeben werden: Intuition wird mit den Methoden der Humatics durch reproduzierbare, nachprüfbare Quantitäten ergänzt.

## In eigener Sache

Wir empfehlen unseren Lesern einen Besuch auf der neu gestalteten Humatics-Webseite: [www.humatics.de](http://www.humatics.de). Viel Neues gibt es da zu entdecken. Schon der Aufruf der Animation gibt einen sehr guten Eindruck von Wissensfunktionen als Grundlage der Humatics. Die Fragen zur Humatics sind kurz und prägnant beantwortet. Vorträge, Artikel haben eine eindeutige Nomenklatur bekommen. So steht in [D4.04] das D für Dokument (wie V für Vortrag oder B für Buch). Auch kann man gleich aus dem kurzen Beschreibungstext ersehen, um was es sich handelt. Mit [D4.04] ist z. B. der Flyer aus dem Hause agiplan GmbH bezeichnet, auf den nun eindeutig verwiesen werden kann und der einfach herunter zu laden ist. Auch werden PowerPoint-Folien für die eigene Verwendung angeboten. Besonders möchten wir auf die Einstellung der überarbeiteten Version des ersten Buches von H.-D. Kreft zur Humatics hinweisen: Das Humanpotenzial; Von der sozialen zur fairen Marktwirtschaft. Das Einführungskapitel (siehe: [B1.V2c.1a]) ist überarbeitet und liefert viele Informationen auch über den historischen Hintergrund zur Entstehung der Humatics. Unbekannt dürfte für viele sein, dass das frühe Eintreten von H.-D. Kreft als Unternehmer für die damalige DDR-Bürgerbewegung in einem Roman verarbeitet wurde. Auch darauf finden sich in dem Text Hinweise. Auch der Teil [B1.V2c.1b] ist lesenswert. Hier wird ganz ohne Mathematik erklärt, wie Wissen mit Wert zusammenhängt und warum dies in Wissensfunktionen genutzt wird.

Unter [www.humatics-management.de](http://www.humatics-management.de) finden Sie Informationen zum Einsatz von Humatics in der Wirtschaft.



Herausgeber und Redaktion: Rolf Schwitters, Seeberger Str. 4, 28215 Bremen, Tel. 0421 9588565  
schwitters@humatics-management.de  
Gestaltung und Satz: Imke Wienken, iwienken@freenet.de  
Fotos: Lembke Seminare und Beratungen GmbH

der Entwicklung von der im Vertrieb unterscheidet, ändert sich die Struktur der Wissensfunktion, mithin ihr Humanpotenzialwert. Welche Auswirkungen das hat und wie derart betriebliche Realität durch die Humatics erfasst wird, soll nun gezeigt werden. Die Verminderung der Humanpotenzialmenge H im Vertrieb ist die Folge einer unterschiedlichen Perspektive, unter denen das Wissen