

Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

Methoden der Erfassung und Bewertung immaterieller Ressourcen

Tagung des Forschungsverbundes „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ (NAR)

Workshop: Methodenanwendung in der Praxis
Gelsenkirchen, 21./22.10.2004

Claus Zanker, Input Consulting GmbH, Stuttgart
www.input-consulting.com
www.wissenswert.org

WissensWert

Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

WissensWert

- ... ist ein Forschungsprojekt der Input Consulting GmbH, Stuttgart
- gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
- im Rahmen der Initiative „DL 2000 – Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“
- unter Beteiligung von Kooperationspartnern
 - ➔ T-Systems CSM GmbH
 - ➔ T-Systems Nova GmbH
 - ➔ Drees & Sommer AG
 - ➔ 21TORR AG

Projektziele sind

- Die Entwicklung von personal- und gesellschaftsorientierten **Kennzahlen** für eine Beurteilung des Umgangs wissensintensiver Unternehmen mit ihrem Humankapital
- Die Entwicklung eines **Benchmarking-Verfahrens** mit dem Ziel der Verbesserung der Performance wissensintensiver Unternehmen
- Adressaten der Projektergebnisse
 - ➔ Personalverantwortliche
 - ➔ Mitbestimmungsakteure

Vorgehensweise

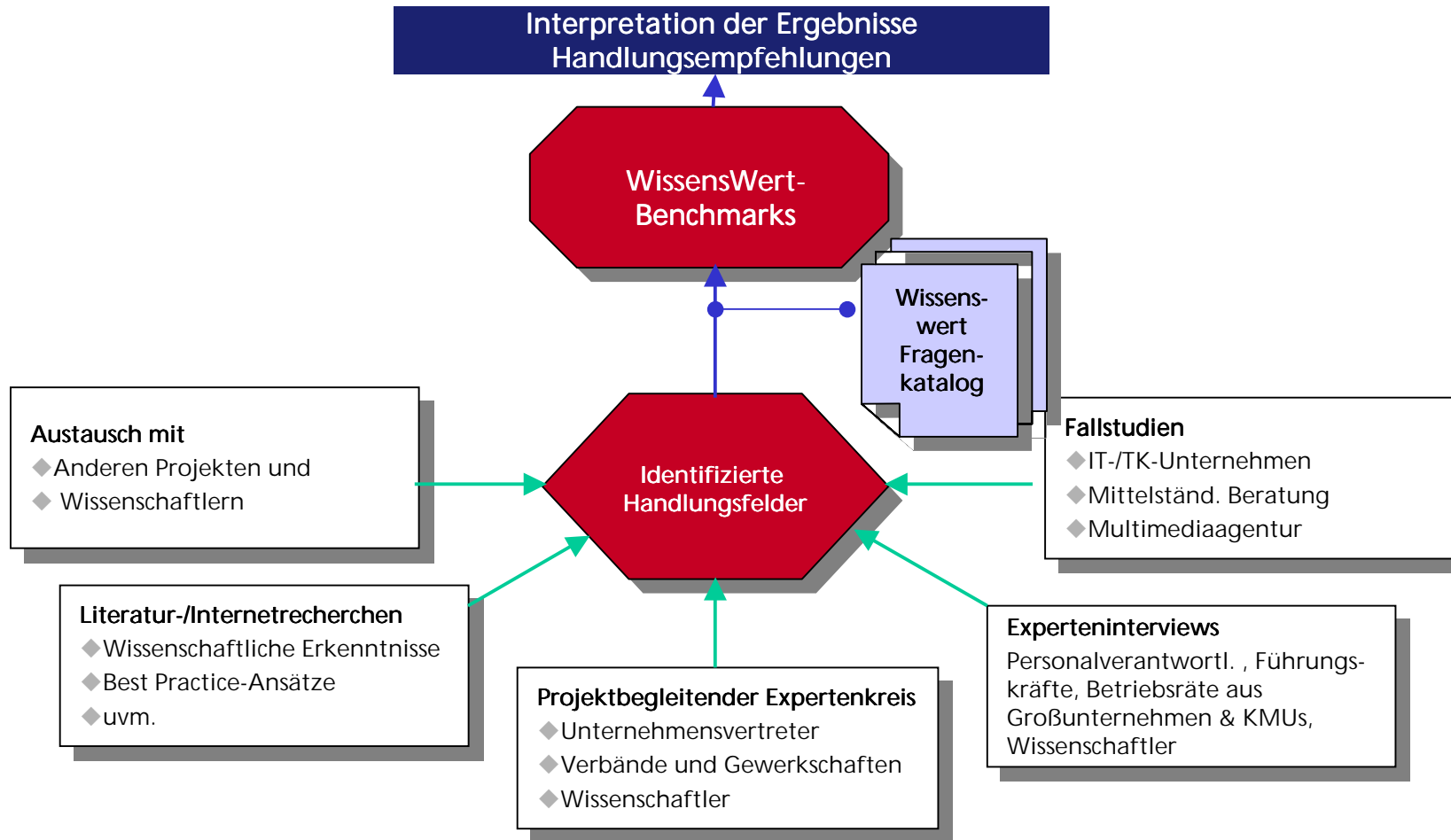
1. Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

- Literatur- und Internetanalysen
- Experteninterviews bei wissensintensiven Unternehmen (Kooperationspartnern)
- Projektbegleitender Expertenkreis
 - Personalverantwortliche & Betriebsräte aus wissensintensiven Unternehmen
 - Gewerkschaftsvertreter
 - Externe Wissenschaftler

2. Entwicklung eines Benchmarking-Tools

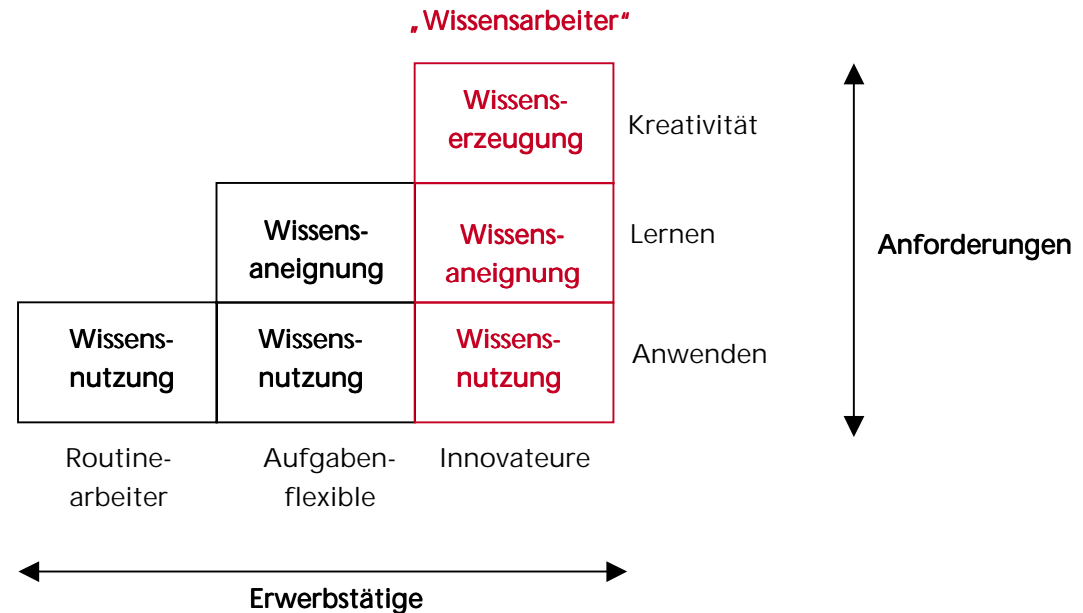
- Konzeption & Methodenauswahl
- Betriebsfallstudien
- Evaluierung und Modifizierung

Vorgehensweise im Überblick



Wissensarbeiter & wissensintensive Unternehmen

■ Wissensarbeiter



Quelle: GfAH - Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung

■ Wissensintensive Unternehmen

- Überwiegender Anteil an Wissensarbeitern
- Produktion neuen Wissens

Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

■ Hypothesen

- Der Mensch als Träger des Wissenskaptals ist der wichtigste Produktionsfaktor wissensintensiver Unternehmen.

- Wissensintensive Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, ihr Human-/Wissenskapital möglichst produktiv einzusetzen.
 - Interessenperspektive des Unternehmens: Hohe Performance der Wissensarbeiter

- Die Wissensarbeiter als Träger des Wissenskaptals setzen ihr Wissen dann produktiv ein, wenn sie aufgrund guter Rahmenbedingungen zu kreativem und innovativem Arbeiten motiviert und in der Lage sind.
 - Interessenperspektive des Wissensarbeiters: „Gute Arbeit“

Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

- Fragestellung:
 - Welche „guten Rahmenbedingungen“ sind die Voraussetzung für eine hohe Produktivität der Wissensarbeiter die bestmögliche Ausschöpfung des Wissenskapitals?

Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

■ Generelle methodische Vorgehensweise

→ Hypothesengestützt

- Auf Basis theoretischer und empirischer wissenschaftlicher Erkenntnisse

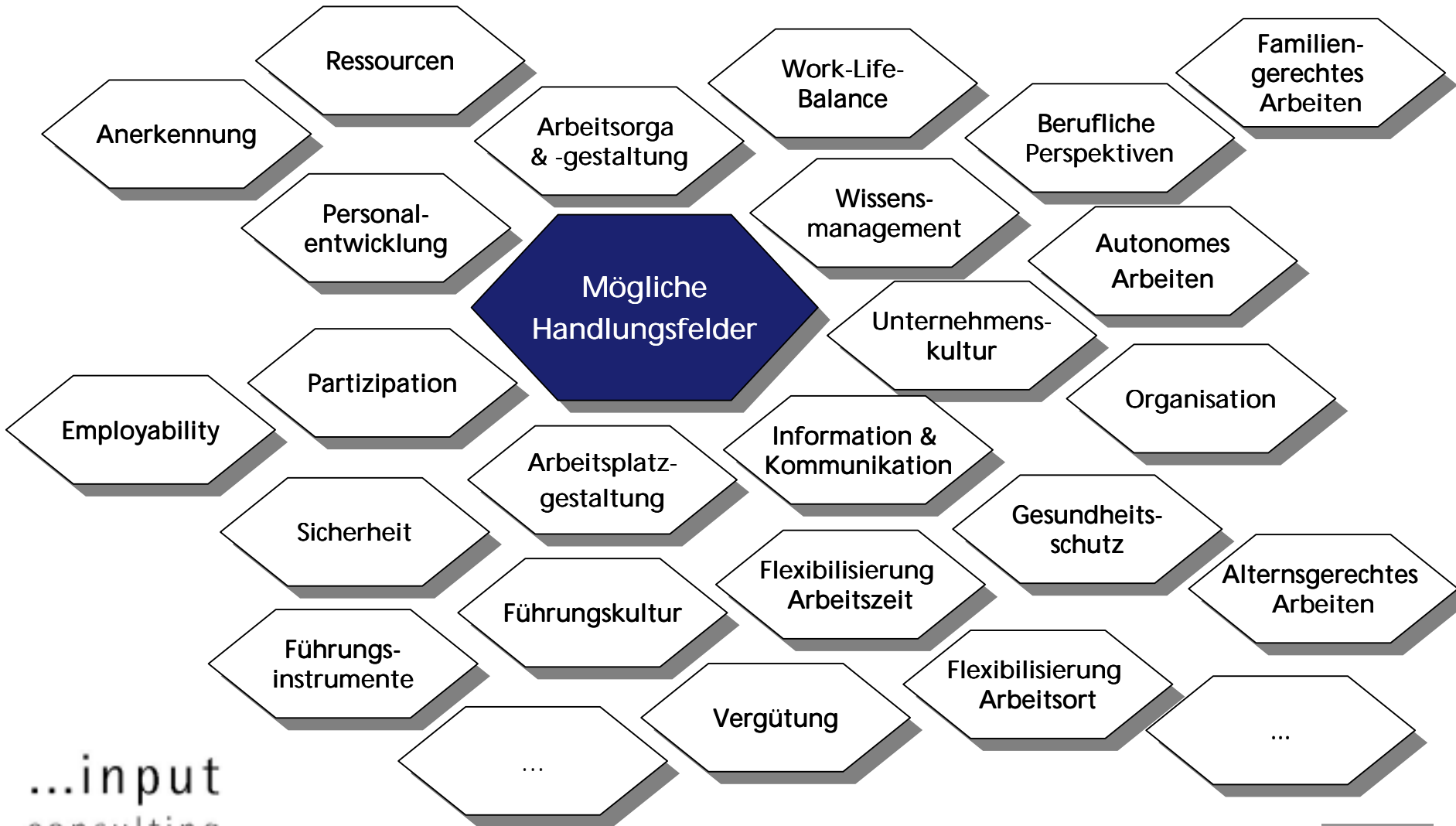
→ Akteursspezifisch

- Der Wissensarbeiter im Mittelpunkt

→ Inputorientiert

- Identifizierung personalorientierter Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg: Was muss das Unternehmen für die Aufbau, Erhalt und Nutzung ihres Human-/ Wissenskapitals leisten?
- Keine Messung des Outputs, d.h. der betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen (Rendite, Produktivität,...)

Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarks für wissensintensive Unternehmen



Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

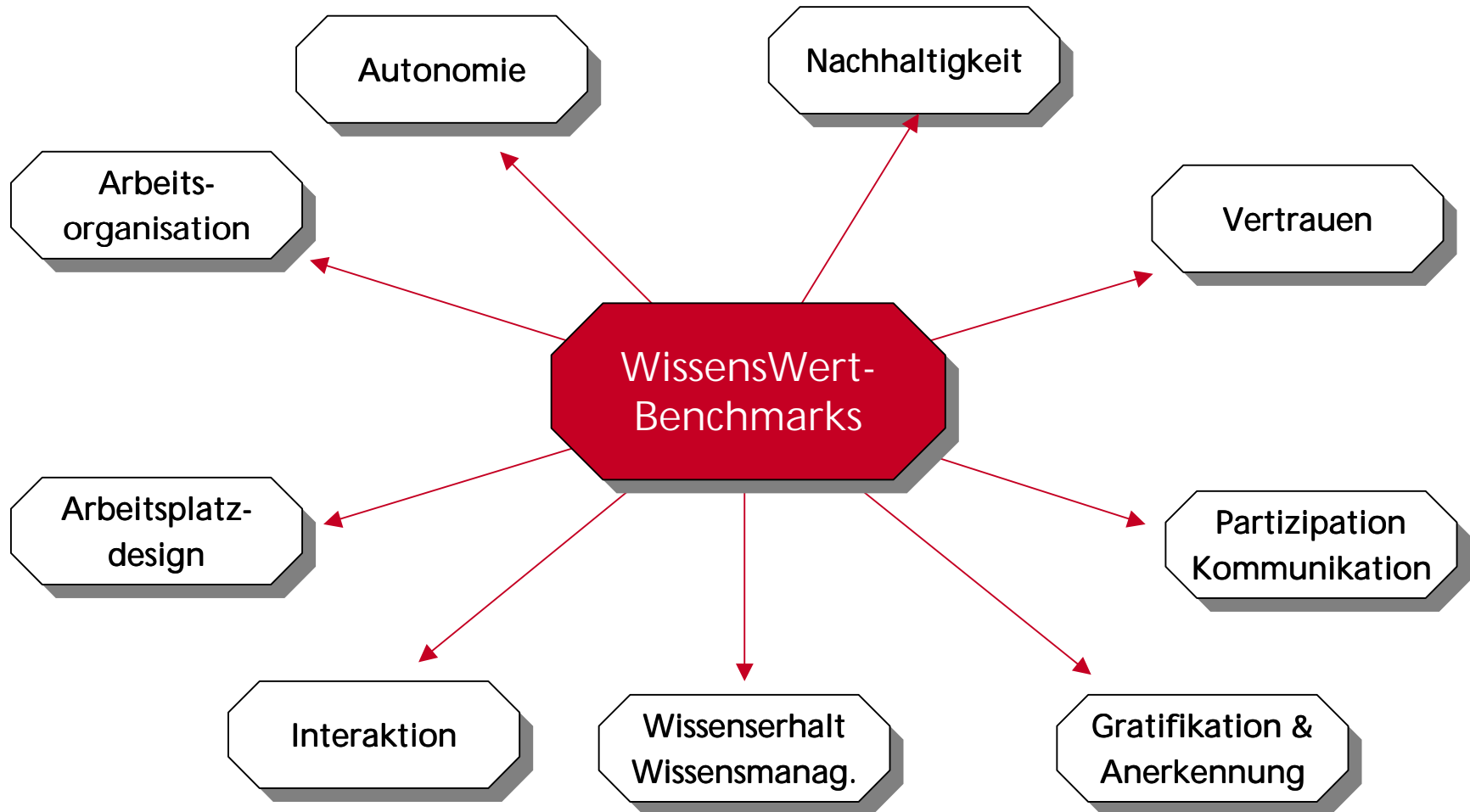
■ Auswahlkriterien

- ➔ Welche Handlungsfelder sind insbesondere für Wissensarbeiter relevant?
- ➔ Welche sind vom Unternehmen gestaltbar und wichtig im Hinblick auf
 - die Sicherstellung förderlicher Arbeitsbedingungen der Wissensarbeiter
 - eine hohe Produktivität der Wissensarbeiter

■ Methodisches Vorgehen

- ➔ Aggregation relevanter Handlungsfelder auf einer (begrifflichen) Meta-Ebene („Benchmarks“)
- ➔ Operationalisierung für die Entwicklung eines Benchmarking-Tools

Personalorientierte Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

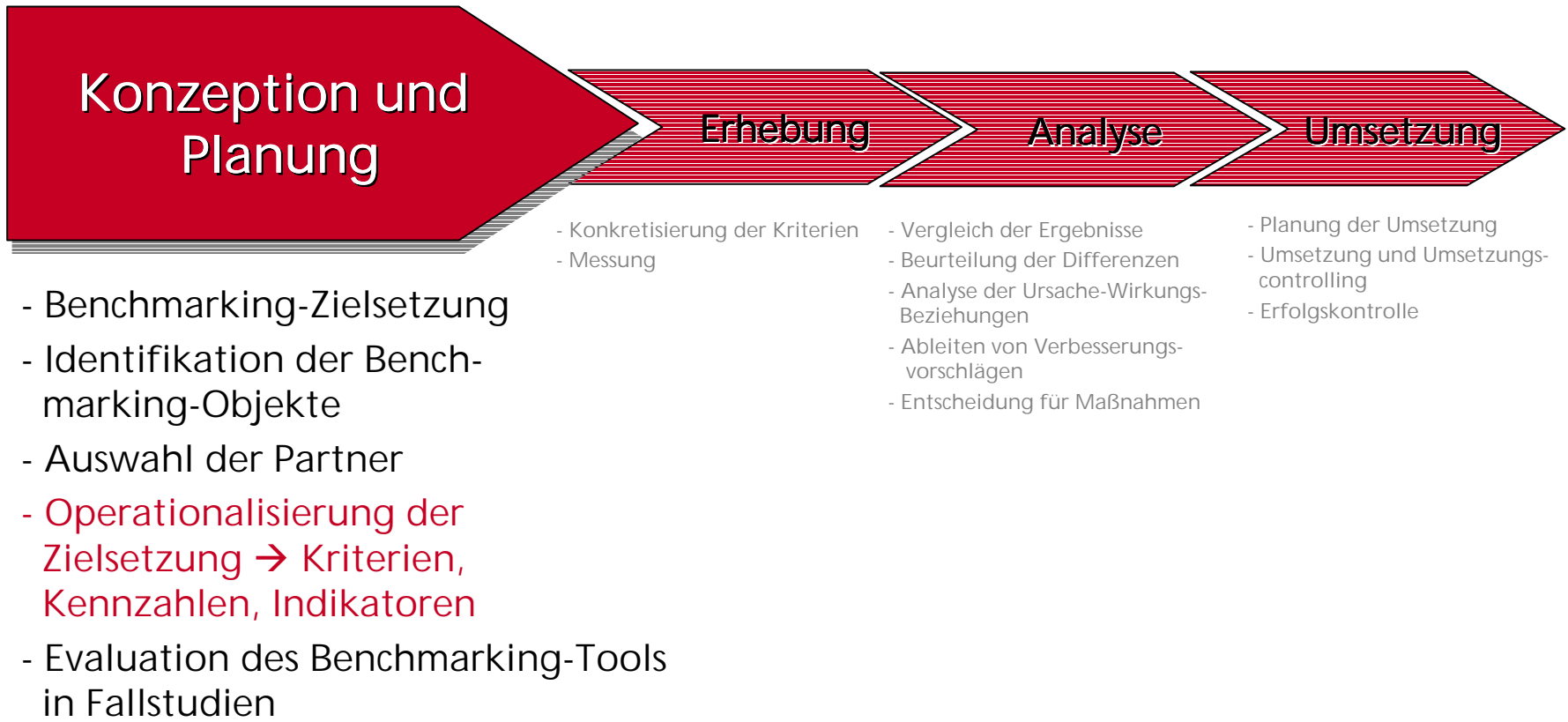


Benchmarking

- Benchmarking als modernes Managementinstrument ist das systematische Suchen nach rationelleren Vorgehensweisen und besseren Lösungen für ausgewählte Problemfelder mit dem Ziel der Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit.
- Durch den (unternehmensübergreifenden) Vergleich von ausgewählten Prozessen, Strategien und Strukturen können bewährte Praktiken („best practice“) identifiziert und Optimierungsansätze für das eigenen Unternehmen gefunden werden.
- Im Mittelpunkt des Benchmarkings steht nicht nur die Ermittlung von Benchmarks („Vergleichsmaßstäben“), sondern die anschließende Umsetzung einer besseren Lösung.
- Die Ableitung des notwendigen Handlungsbedarfs ist entscheidender Teil des Vorgehens. Durch einen Vergleich mit real existierenden Lösungen werden Ziele angestrebt, die (bei anderen Unternehmen) schon einmal erreicht wurden: man orientiert sich am Machbaren.

Entwicklung eines Benchmarking-Tools

■ Projekt WissensWert:



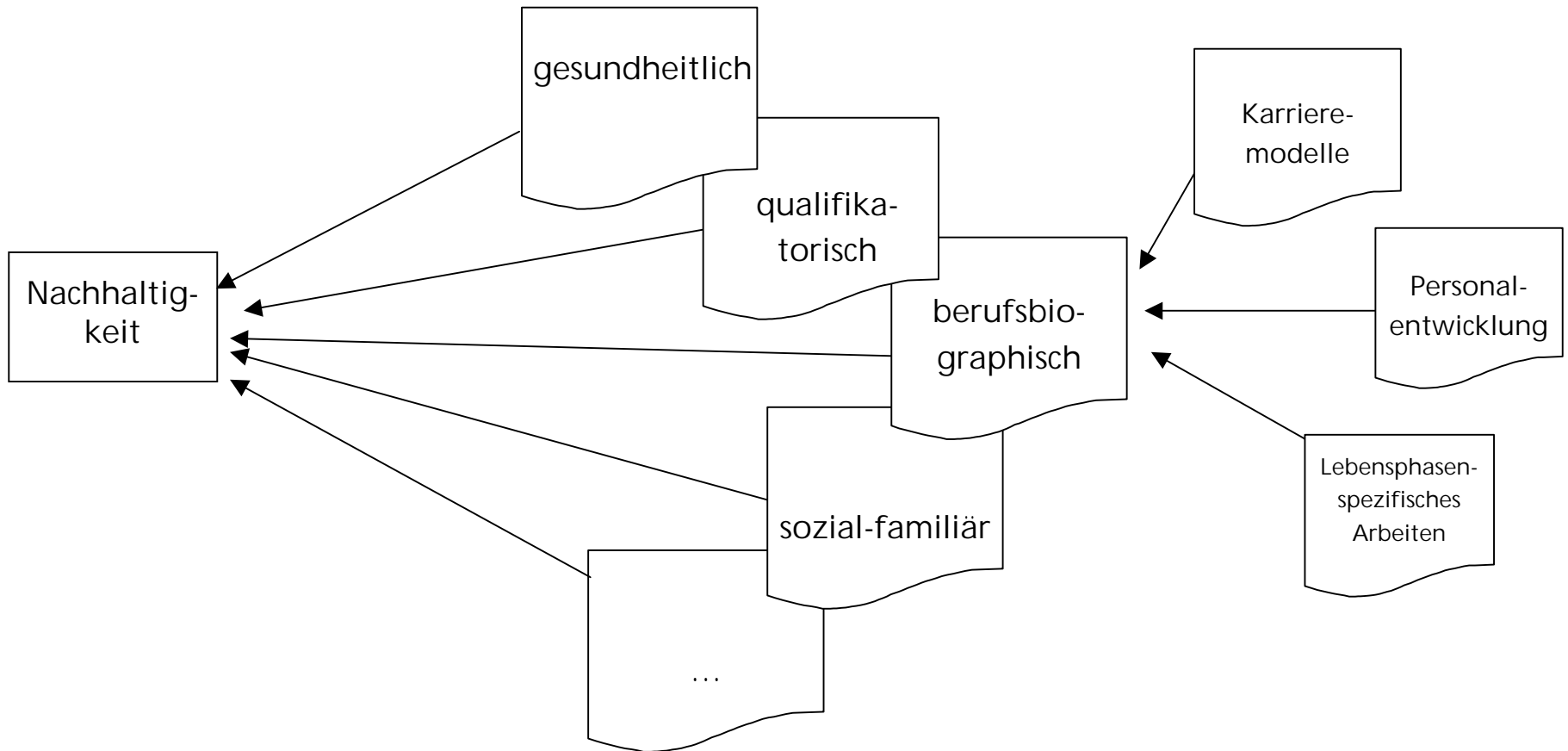
Entwicklung eines Benchmarking-Tools

- **Operationalisierung der Benchmarks**
 - ➔ **Determinanten** als bestimmende Faktoren
 - Was sind die Ausprägungen der Benchmarks?
 - ➔ **Indikatoren** als Messgrößen
 - Wie lassen sich diese Ausprägungen messen?

- **Erhebungsmethoden**
 - ➔ **Kommentierter Fragenkatalog**
 - ➔ **Adressaten:**
 - Personalabteilung
 - Vertreter Wissensarbeiter („Sprecher-Gremium“, Betriebsrat)

- **Auswertung**
 - ➔ **Quantitative Auswertung**
 - ➔ **Benchmarks als gewichtete additive Indizes der Indikatoren und Determinanten**
 - ➔ **Ergebnis auf Ordinalskala**

Beispiel: Operationalisierung der Benchmarks



Beispiel: Datenerhebung mittels Fragebogen

In unserem Unternehmen wird organisationales Lernen gefördert durch...	eingeführt	in der Einführungsphase	geplant	nicht geplant	weiß nicht
...Teamarbeit mit regelmäßigen Teamsitzungen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...bereichsübergreifende Teams bzw. Arbeitsgruppen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...ein kommunikationsförderndes Arbeitsumfeld (z.B. bereichsübergreifende Fluraufteilung, zentrale Tee-/Kaffeeküchen, Räume für informelle Meetings etc.; bitte näher erläutern!):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die Förderung von Netzwerken zum Wissensaustausch (bitte näher erläutern!):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...eine für Wissensaufbau und -transfer verantwortliche Führungskraft (z.B. „Chief of Knowledge Management“ o.ä.). (bitte näher erläutern!):.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...die regelmäßige Teilnahme an Benchmarking- bzw. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Offene Punkte

- „Gesellschaftsorientierung“ als Anforderung an Benchmarks eher unterbelichtet
- Fokussierung der WissensWert-Benchmarks nur auf personalrelevante Input-Faktoren
- Erhebungsmethode und -umfang muss handlebar sein, ansonsten Akzeptanzprobleme bei Adressaten

- WissensWert-Benchmarks stoßen auf großes Interesse bei beteiligten Unternehmen.
Deren Problem:
 - ➔ Management von Wissensarbeitern
 - ➔ Informationsdefizite über bewährte Praktiken anderer wissensintensiver Unternehmen