

Perspektivenkongress

15. Mai 2004, Berlin



Das Personal im Vordergrund – Benchmarking in wissenszentrierten Unternehmen

Bericht aus dem Projekt WissensWert

Antje Geier
Input Consulting GmbH

- 1. Das Projekt WissensWert**
2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
3. Der Benchmarking-Ansatz von WissensWert
4. WissensWert-Benchmarks

WissensWert...

- ...ist ein Forschungsprojekt der Input Consulting GmbH
- gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
- im Rahmen der Initiative „DL2000 – Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“

- ...mit den Kooperationspartnern
T-Systems CSM GmbH,
T-Systems Nova GmbH,
Drees & Sommer AG
sowie 21TORR AG

Ziele von WissensWert sind...

- ...die Entwicklung von personal- und gesellschaftsorientierten Kennzahlen für eine **Beurteilung der Leistungsfähigkeit wissenszentrierter Unternehmen**
- ...die Entwicklung eines Benchmarking-Verfahrens mit dem Ziel der **Verbesserung der Performance** wissenszentrierter Unternehmen
- ...die Konzeption eines Innovations- und Sozial-Audits, zur Bewertung der **Übereinstimmung** unternehmerischen Handelns im Bereich HR **mit gesellschaftlichen Werten**
- Als **Adressaten** besonders im Blickfeld: Personalverantwortliche und Mitbestimmungsakteure.

1. Das Projekt WissensWert
- 2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit**
3. Der Benchmarking-Ansatz von WissensWert
4. WissensWert-Benchmarks

Zentrale Merkmale wissenszentrierter Unternehmen

Kerngeschäft

- Wissen als wichtigster Input und Output
- Ressource Wissen verbraucht sich nicht durch Nutzung
- Kurze Halbwertszeit der Ressource Wissen
- Starker Dienstleistungs- und Kundenbezug

Mitarbeiter(führung)

- Hochqualifizierte Mitarbeiter/innen
- Produktionsfaktor „Wissen“ im Besitz der Beschäftigten
- Contract-and-Collaborate statt Command-and-Control

Organisation

- Netzwerk-/ projektbezogene Organisation
- Hohe Bedeutung von formeller und informeller Kommunikation
- Vermarktlichung der Unternehmen

Kritische Erfolgsfaktoren

- Wissensorganisation/-management
- Geschwindigkeit des Innovationsprozesses
- „Image sells!“

Wissensarbeit...

Definition für WissensWert

WissensarbeiterInnen sind MitarbeiterInnen, die wissensintensiven Tätigkeiten nachgehen, die vorrangig der Produktion neuen Wissens dienen.



...erfordert in hohem Maße...

- permanente Weiterbildung
- mediale Kompetenz
- soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Reflexivität usw.)
- Serviceorientierung
- Selbstständigkeit
- Projektmanagement-Kompetenz
- Flexibilität (zeitlich, örtlich)
- Networking-Kompetenz
- (...)

Wissensarbeit birgt Risiken...

...für die Wissensarbeiter/ Innen z.B.

- Ökonomisierung der Ressource „Ich“
- „Management by Stress“
- Permanente Entwertung der Ressource „Wissen“
- Patchwork-Karrieren
- Gesundheitlicher Verschleiß durch überlange Arbeitszeiten etc.

...für die Unternehmen z.B.

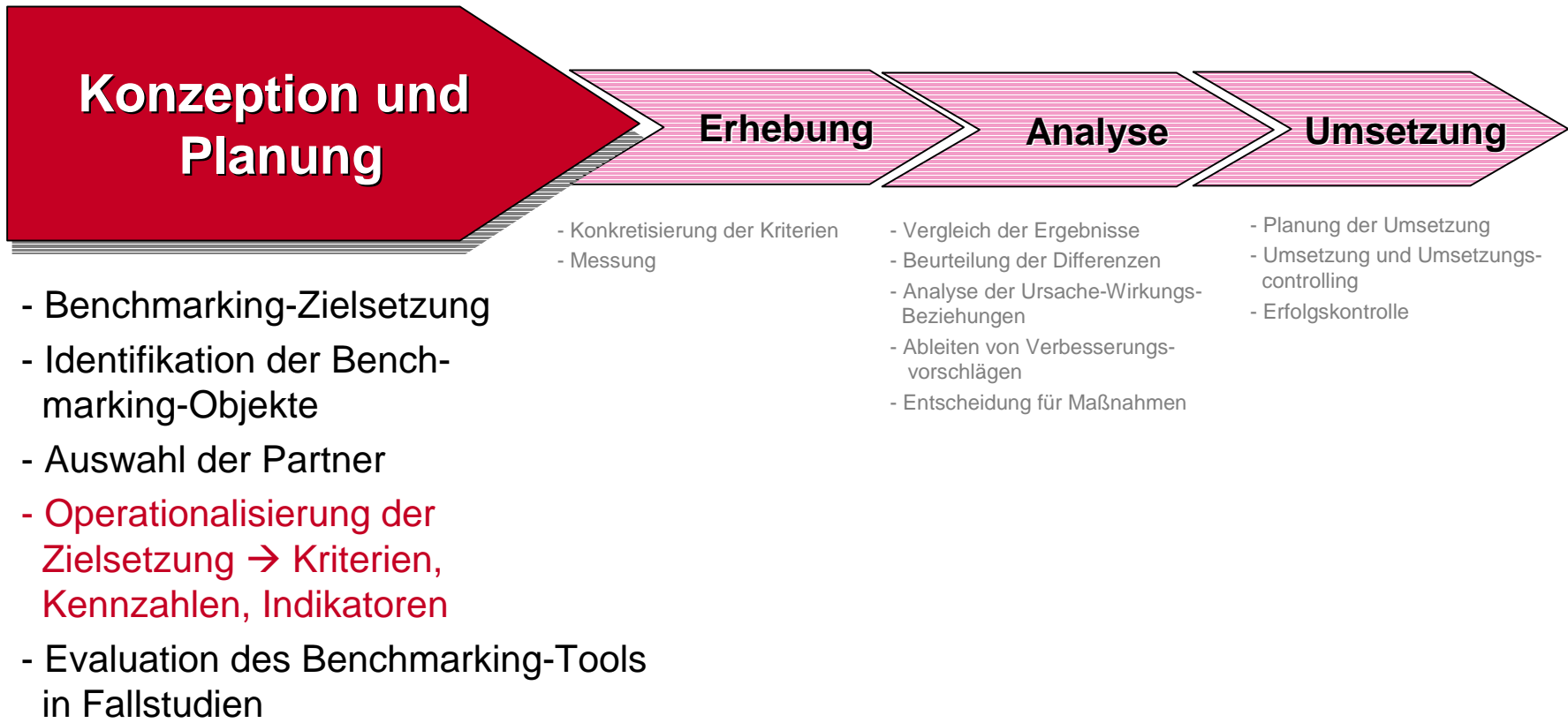
- Höhere Fluktuation
- Verlust von Wissenskapital/
Kundenbeziehungen durch Fluktuation
- Steuerungsprobleme durch höhere Autonomie der Beschäftigten etc.

Was soll das Benchmarking bewirken?

- Erhalt der Arbeits- und Innovationsfähigkeit
- Anpassung der Arbeitsbedingungen
- Stärkung von Bindung und Identifikation mit Unternehmen
- Schnellere Entwicklung der Wissensressourcen und bessere Pflege
- Erfüllung von sozialen und gesellschaftlichen Ansprüchen
- Nachhaltige Sicherung des ökonomischen Erfolgs und damit Bestands des Unternehmens

1. Das Projekt WissensWert
2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
- 3. Der Benchmarking-Ansatz von WissensWert**
4. WissensWert-Benchmarks

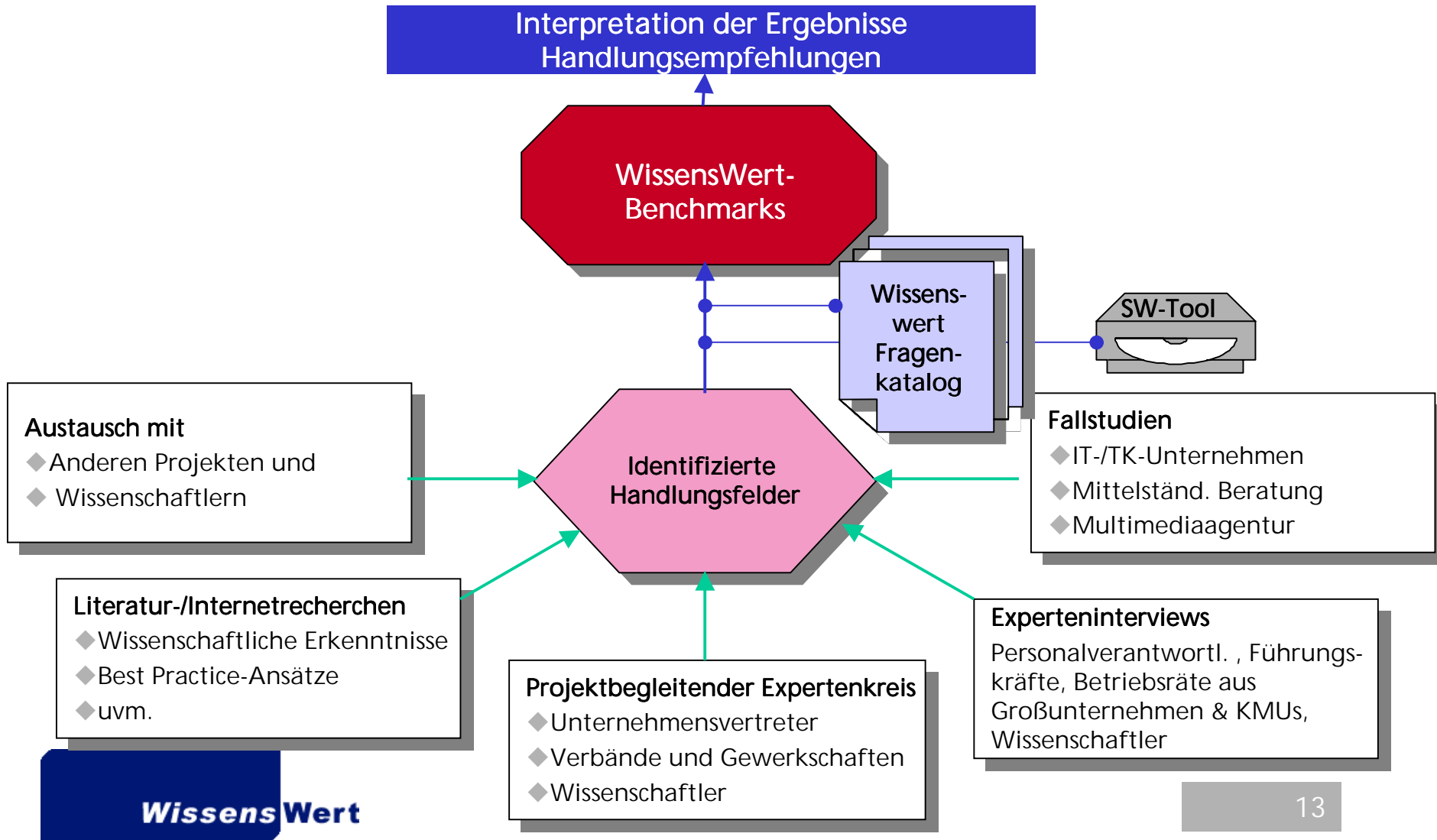
Hauptziel von WissensWert ist die Konzeption des Benchmarking-Tools



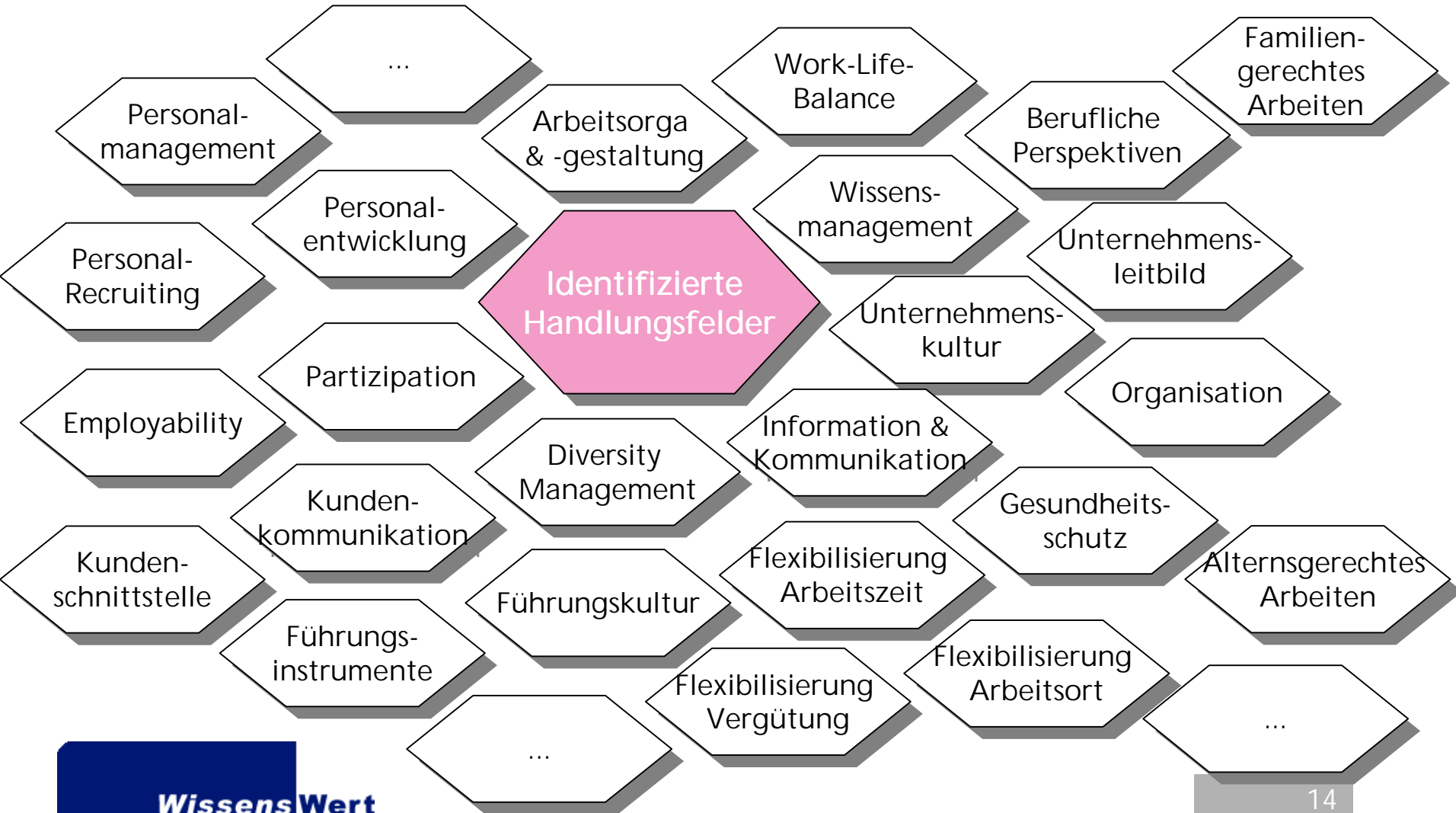
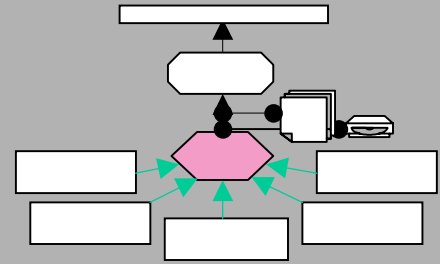
Die Benchmarking-Kriterien müssen einige Bedingungen erfüllen.

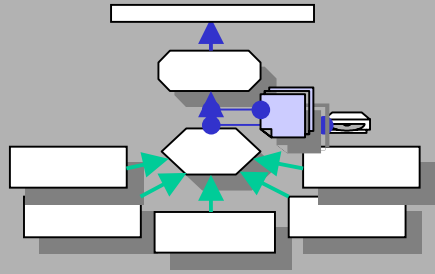
- Sie sollen den besonderen Gegebenheiten in **wissenszentrierten Unternehmen** gerecht werden.
- Sie sollen die Anforderungen jeweils **aller relevanten Stakeholder** berücksichtigen.
- Sie sollen im Rahmen eines Benchmarking-Tools **operationalisierbar** sein.

Vorgehen im Projekt



Handlungsfelder



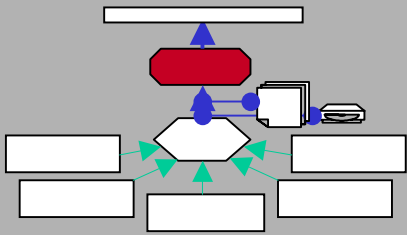


WissensWert- Fragenkatalog

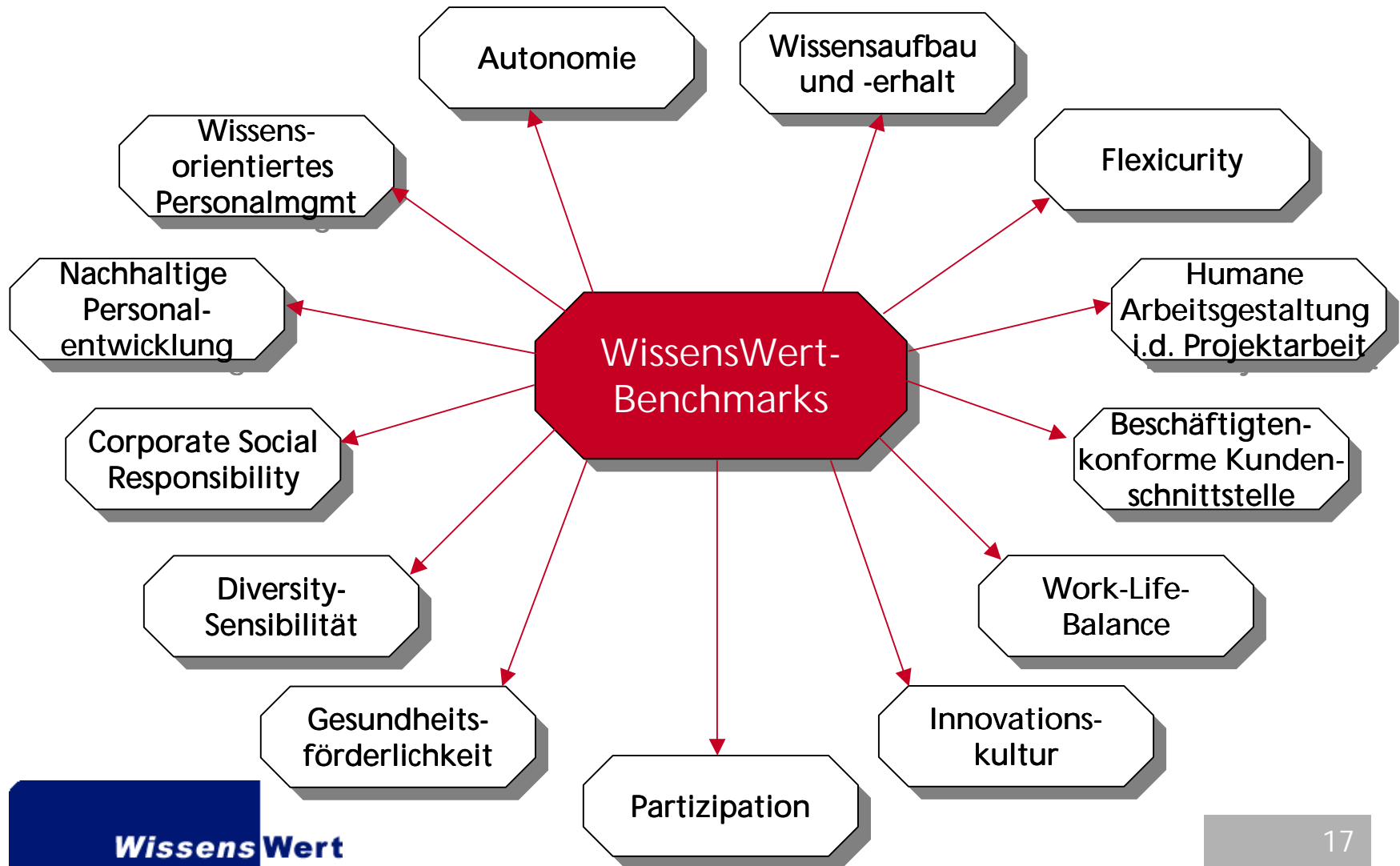


- ✓ Modul 1: Allgemeine Betriebsdaten
- ✓ Modul 2: Unternehmens- und personalpolitische Daten
- ✓ Modul 3: Aufbau und Erhalt der Ressource Wissen
- ✓ Unternehmenskultur
 - Wissensorientierte Unternehmenskultur
 - Wissensorientiertes Personalmanagement
- ✓ Modul 4: Kundenfokus
- ✓ Modul 5: Partizipation und betriebliche Interessenvertretung
- ✓ Modul 6: Personal- (und gesellschaftsorientierte) Unternehmenspolitik:
 - Arbeitsbedingungen
 - Arbeitsplatzsicherheit/berufliche Perspektiven
 - Work-Life-Balance: Arbeiten in verschiedenen Lebensphasen

1. Das Projekt WissensWert
2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
3. Der Benchmarking-Ansatz von WissensWert
4. **WissensWert-Benchmarks**

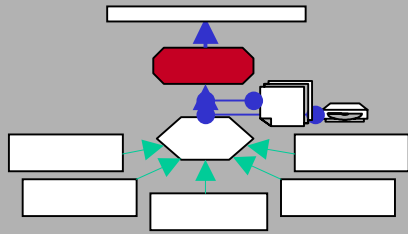


WissensWert-Benchmarks



Beispiel Benchmark „Autonomie“

- ✓ mehr Verantwortung in Bezug auf Gestaltung der Arbeit
 - ✓ Relativer Autonomiegewinn aber Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung und massiver Leistungsdruck
 - ✓ Handlungsspielraum in der Arbeitssituation
 - ✓ Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen
- Ausreichender Einfluss auf benötigte **Ressourcen, Arbeitsgestaltung, Entscheidungen?**
 - Notwendige **Entscheidungskompetenzen** vorhanden?
 - Verantwortungsadäquater **Einfluss** auf Unternehmensentscheidungen?
 - Unterstützung durch **Unternehmenskultur** und **Führungsstil?**
 - ...



Faktoren d. Benchmarks „Autonomie“

BENCHMARK

Autonomie

Autonomie-unterstützende Führungskultur: Die Führungskraft als Coach und Berater

Einfluss auf Ressourcenzuteilung

Work-Life-Balance: Möglichkeit der Anpassung auf individuelle Bedürfnisse

Autonomie-unterstützende Informations- und Kommunikationskultur

Einfluss auf Arbeitsgestaltung und Arbeitseinteilung: Handlungsspielraum

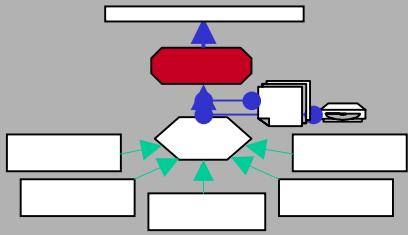
Autonomie-unterstützende Personalentwicklung

Autonomie-unterstützende Unternehmenskultur

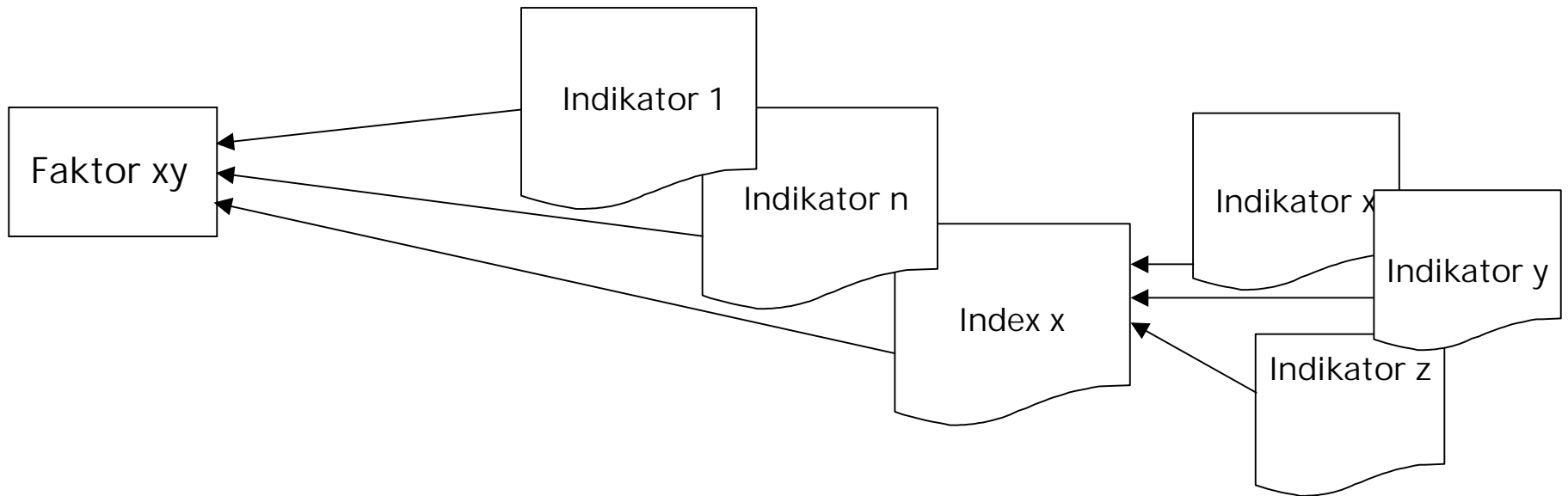
Einfluss auf Entscheidungen

Autonomie-förderndes, professionelles Projektmanagement

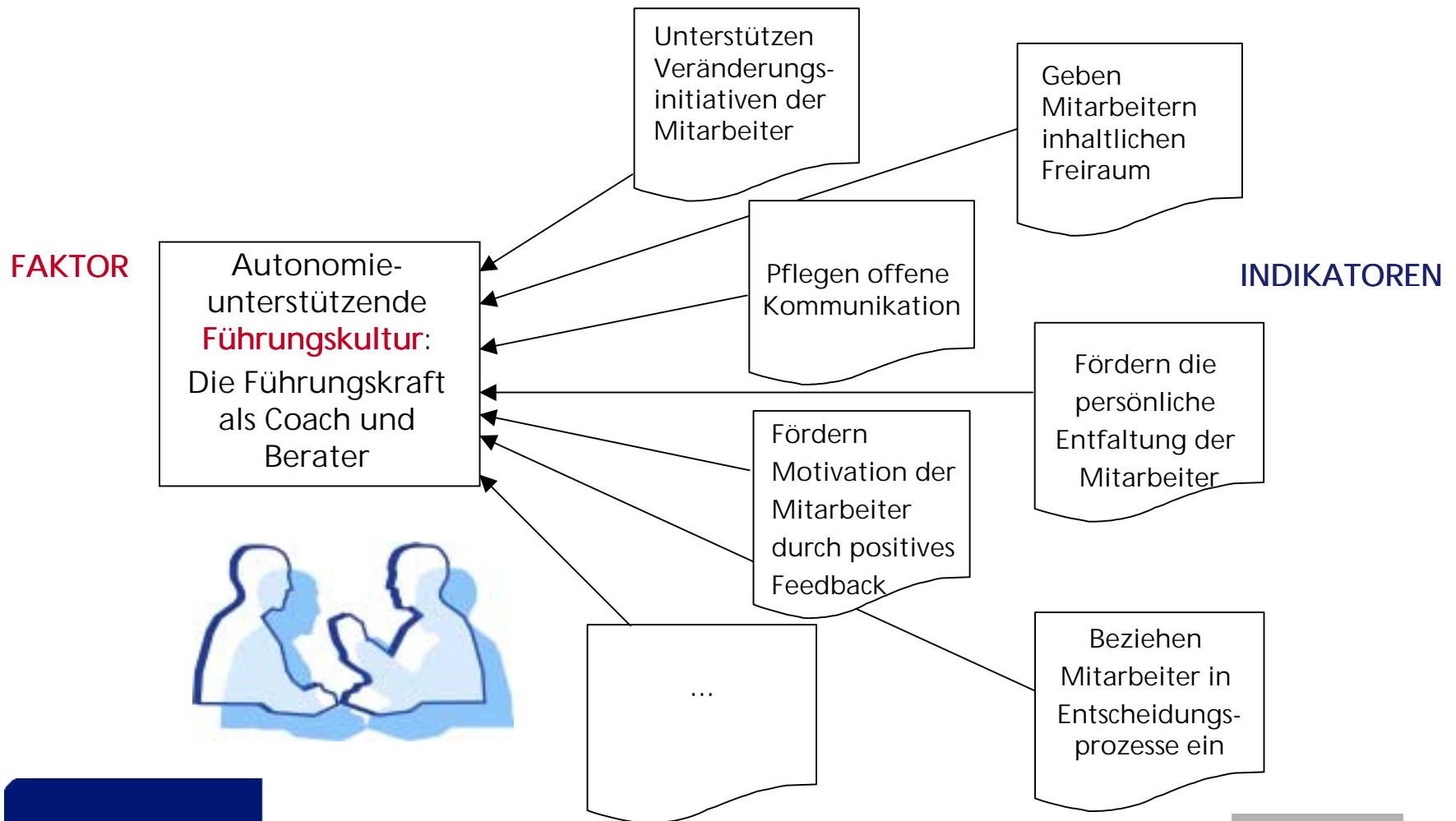
FAKTOREN



Faktorenbildung



Faktor „Autonomie-unterstützende Führungskultur“



- Danke für Ihre Aufmerksamkeit.

input consulting gmbh
Antje Geier
Werfmershalde 1
70190 Stuttgart

Tel: +49 (0) 711/2 62 40 80
eMail: geier@input-consulting.com

Weitere Informationen zum Projekt:
www.wissenswert.org

Module Basisdaten & personal- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Basisdaten

- Basisdaten zum Unternehmen
- Beschäftigtenstruktur
 - Vertragsverhältnisse (befristet, unbefristet, Vollzeit, Teilzeit...)
 - Qualifizierungsstruktur
 - Altersstruktur
 - Betriebszugehörigkeit
 - ...
- Stakeholder aus Unternehmenssicht

Controlling-Kennzahlen

- Umsatzkennzahlen
- Humankapital
- Mitarbeiterwertschöpfung
- Personalkosten
- Personalbeschaffungskosten
- Personalentwicklungskosten
- ...

Modul Aufbau & Erhalt der Ressource Wissen

Attraktiver Arbeitgeber



Wissensorientierte Unternehmenskultur

- Wissensmanagement
- Führungskultur
- Information und Kommunikation
- Unternehmensleitbild
- Wissensorientierte Organisation
- ...

Wissensorientiertes Personalmanagement

- Größe und Struktur der Personalabteilung
- Aufgaben, Rolle, Selbstverständnis der Personalabteilung
- Personalmarketing und Recruiting
- Personalentwicklung
- Anreizsysteme
- ...

Modul Kundenfokus

Einflussfaktor auf die Wissensproduktion

- Kundenzufriedenheit und Beschwerdemanagement
- Servicequalität und Kundenkommunikation
- Der Kunde als Co-Produzent



Modul

Betriebliche Mitbestimmung

Konstruktives Miteinander



- Mitarbeiterorientierte, partnerschaftliche Unternehmenskultur
- Betriebliche Interessenvertretung
- Arbeitsbedingungen des Betriebsrats/der betrieblichen Interessenvertretung
- Rolle des Betriebsrats/der betrieblichen Interessenvertretung in wissenszentrierten Unternehmen

Modul Personal- & (gesellschafts-)orientierte Unternehmenspolitik I

Kreativitäts- & produktivitätsfreundliche Arbeitsumwelt

I. Innovative Arbeitsbedingungen



- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Telearbeit
- Arbeitsgestaltung/-organisation
- Virtualisierung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Flexible Vergütungssysteme
- Führungs- und Kommunikationsinstrumente

Modul Personal- & (gesellschafts-)orientierte Unternehmenspolitik II

Wohin geht die Reise und für wen?



II. Arbeitsplatzsicherheit & berufliche Perspektiven

- Fluktuation
- Stellung der Teilzeitkräfte
- Befristete Beschäftigungsverhältnisse
- Praktikanten, Werkstudenten...
- Karrieremodelle
- Diversity Management
- Gender Mainstreaming

Modul Personal- & (gesellschafts-) orientierte Unternehmenspolitik III

**Arbeiten in
verschiedenen
Lebensphasen**



III. Work-Life-Balance

- Work-Life-Balance
- Familiengerechtes Arbeiten
- Alternsgerechtes Arbeiten
- Teilnahme an Audits

Beispiel aus Modul 3.1.4

IT-gestütztes Informationssystem

3.1.4 IT-gestütztes Informationsmanagementsystem

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein IT-gestütztes Informationsmanagementsystem (Knowledge Management System)

...zur Informationsbeschaffung (z.B. Data Mining Software, Agentensysteme)

ja nein weiß nicht

...zur Informationsverwaltung (z.B. Dokumentenmanagementsystem, Skill Management System)

ja nein weiß nicht

...zur Informationsverteilung und -nutzung (z.B. Unternehmensportal, Groupware)

ja nein weiß nicht

Andere:

Beispiel aus Modul 3.1.4

IT-gestütztes Informationssystem

**Wird die Nutzung und Akzeptanz der IT-
Informationsmanagementsysteme überprüft ?**

ja nein weiß nicht

Falls ja,
z.B. in Hinblick auf...

...Nutzerzahlen

ja nein weiß nicht

...Nutzungshäufigkeit

ja nein weiß nicht

...Nutzungsdauer

ja nein weiß nicht

...Seitenzugriffszahlen (Hits)

ja nein weiß nicht

...Sonstiges:

Haben diese Auswertungen Einfluss auf

...die weitere Entwicklung und Anpassung der Anreizsysteme

ja nein weiß nicht

...eine entsprechende Anpassung und Umgestaltung der IT-
Informationssysteme?

ja nein weiß nicht

Beispiel aus Modul 3.1.6

Wissensorientierte Organisation

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"/>

WissensWert

Weiteres Vorgehen



- Einsatz des Tools bei den Kooperationspartnern
- Auswertung der Ergebnisse
- Evaluation
- Vorstellung des Tools und der Einsatzmöglichkeiten im Rahmen einer Workshopreihe
- Konzeption des Innovations- und Sozialaudits