

Veröffentlicht in:

Natour, Nadya: „Kennzahlen: Projekt WissensWert – nicht nur Finanzen zählen.“ In: Wissensmanagement – Basisinformation des Projektes Onforte. Hrsg. v. Input Consulting GmbH im Auftrag von Verdi 2003, S. 18-20 (Manuskriptfassung)

Kennzahlen: Projekt WissensWert – nicht nur Finanzen zählen

Nur wenige wissenszentrierte Unternehmen haben erkannt, dass sie neue Strategien brauchen, um hochqualifizierte WissensarbeiterInnen an sich zu binden und kreativitätsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen. Über die Personalpolitik dieser Unternehmen und die Bedürfnisse von WissensarbeiterInnen zum Beispiel in Fragen der Weiterbildung ist nur sehr wenig bekannt und noch weniger systematisch erfasst. Das Projekt WissensWert will die Erkenntnislücken zur Personalpolitik wissenszentrierter Unternehmen schließen und neue Bewertungskennzahlen entwickeln.

Das Forschungsprojekt WissensWert entwickelt personal- und gesellschaftsorientierte Kennzahlen und Indikatoren, die darüber Auskunft geben, ob Unternehmen den ökonomischen Erfordernissen der wissenszentrierten Dienstleistungsproduktion sowie den Interessen der Beschäftigten gerecht werden. Ziel ist die Schaffung eines neuen Benchmarking-Tools, das eine Beurteilung des Beitrags von Personalstrategie und Personalpolitik wissenszentrierter Unternehmen zur wirtschaftlichen und sozialen Wertschöpfung erlaubt.

Anders als bisherige Ansätze zu Bewertung und zum Vergleich von Personalstrategien und Personalmanagement ist „WissensWert“ ganz auf die speziellen Anforderungen wissenszentrierter Unternehmen und die besonderen Merkmale von Wissensarbeit zugeschnitten. Ebenfalls im Unterschied zu den meisten bekannten Benchmarking-Modellen zielt WissensWert nicht in erster Linie auf einen Vergleich finanz- und personalwirtschaftlicher Größen ab, der ausschließlich die Steigerung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs oder des Shareholder Value im Blick hat. Vielmehr wird hier ein ganzheitlicher Ansatz gewählt, der alle „Stakeholder“ (Anspruchsgruppen) einer Unternehmung im Blick hat: Management, Shareholder, MitarbeiterInnen, betriebliche Interessenvertretungen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und andere gesellschaftliche Gruppierungen wie beispielsweise Frauennverbände.

Anspruchsgruppen einer Unternehmung:



Grafik: Nadya Natour

Wissensarbeit – Chancen und Risiken

Wissensarbeit wird von WissensarbeiternInnen häufig als besonders erfüllende Tätigkeit empfunden: Es handelt sich um eine anspruchsvolle, ganzheitliche Tätigkeit mit geringem Routine-Anteil. WissensarbeiterInnen sind in hohem Maße autonom in der Gestaltung ihrer Tätigkeit. Sie sind gefragte Experten und haben meist vergleichsweise gute Arbeitsmarkt- und Karrierechancen. Nicht selten werden WissensarbeiterInnen daher als neue Beschäftigten-Elite bezeichnet.

Dennoch ist Wissensarbeit für die Beschäftigten auch mit Risiken verbunden. Meist handelt es sich dabei um Projektarbeit, die den Wissensarbeitern ein ganzes Bündel an Kompetenzen abverlangt. Dazu gehören neben dem fachlichen Können, und der Bereitschaft dieses Wissen stets auf dem neusten Stand zu halten, eine ausgeprägte Problemlösekompetenz sowie eine Vielzahl von sozialen Kompetenzen: Team- und Serviceorientierung, Reflexivität, Selbststeuerungskompetenz, Verantwortungsbereitschaft oder Networking-Kompetenz. WissensarbeiterInnen müssen typischerweise ihre gesamte Persönlichkeit als Ressource in den Arbeitsprozess einbringen.

Hinzu kommen immer häufiger indirekte Steuerungsformen wie Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung, durch die der Marktdruck im Unternehmen an die MitarbeiterInnen weitergegeben wird. Daraus kann ein massiver Leistungs- und Zeitdruck entstehen, der nicht selten in ein „Arbeiten ohne Ende“ und Selbstausschöpfung mündet. Ein Benchmarking-Modell, das neben der wirtschaftlichen auch die soziale Wertschöpfung in den Unternehmen im Blick hat, muss diese Zusammenhänge berücksichtigen und kann somit zu einer sozialverträglichen Gestaltung von Wissensarbeit beitragen.

Recherchen und Interviews

Für die Entwicklung des Benchmarking-Tools war es zunächst wichtig, qualitative Kriterien zu ermitteln, auf deren Grundlage dann die eigentlichen Kennziffern und Indikatoren geschaffen werden sollten. Dabei stand die Frage im Vordergrund, welche Maßstäbe an die Personalstrategien wissenszentrierter Unternehmen angelegt werden sollten. Zum einen ist dies natürlich der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, zum anderen sind dies aber auch die spezifischen Interessenlagen aller relevanten Anspruchsgruppen. Zur Ermittlung der Kriterien hat das Projekt ein zweistufiges Verfahren gewählt.

In einem ersten Schritt wurden mittels Literatur- und Internetrecherchen mögliche Kriterien aller Stakeholder gesammelt und systematisiert. In einem zweiten Schritt wurden qualitative Experteninterviews mit Human-Ressourcen-Managern (HR-Manager), Führungskräften sowie Betriebsrätinnen und Betriebsräten durchgeführt, um die Kriterien zu konkretisieren.#

Arbeiten ohne Ende

Ein in den Experteninterviews immer wieder angesprochenes Thema war das Thema Arbeitszeitgestaltung. Aus Sicht von HR-Managern und Führungskräften sind ideale ArbeitnehmerInnen in wissenszentrierten Unternehmen extrem belastbar sowie hochflexibel bei der Arbeitszeit und dem Arbeitsort:

„Bedingt durch die enorme Arbeitsbelastung ist die Zeit, die man zu Hause verbringt, relativ knapp bemessen, unter der Woche sowieso, aber zum Teil auch am Wochenende, wenn gewisse Dinge anstehen, die einfach erledigt werden müssen. Und Sie würden erstaunt sein, wenn Sie am Wochenende hier reinkommen, samstags, selbst sonn-

tags, mir ist noch nie passiert, dass ich alleine hier war, wenn ich hergekommen bin (...)“ [Geschäftsführer] Gleichzeitig waren sich die GesprächspartnerInnen der Tatsache bewusst, dass die häufig extrem langen Arbeitszeiten längerfristig zu Problemen führen können:

„(...) im Moment nehmen wir das so wahr, ob das im Bekanntenkreis ist, oder auch hier in der Firma, dass wir sagen, so in der Form, wie wir heute arbeiten, können wir nicht lange arbeiten. Das heißt, bis zur Rente kann man so nicht arbeiten. Es muss irgendwann mal ruhiger werden. (...) Das heißt, wir alle, die uns jetzt so ausbeuten lassen – also es ist ein gewisses Ausbeuten, aber es macht uns Spaß – dass wir dann sagen, da müssen wir mal irgendwann die Weichen stellen, dass wir da wieder rauskommen.“ [HR-Manager]

Als entscheidende Triebkraft für die „Selbstaussbeutung“ wurde zum einen die Vermarktlichung im Arbeitsalltag der Beschäftigten genannt:

„Wir machen seit Neuestem zu Beginn eines Projekts eine Projektabwicklungsvereinbarung, wo der betreffende Projektpartner gemeinsam mit dem zuständigen Geschäftsführer eine Art schriftliche Vereinbarung abschließt, wo noch mal die Ziele festgehalten werden (...) Und dann hat er sozusagen die Leitplanken für sein Projekt, und jetzt soll er agieren wie ein Geschäftsführer des Projekts (...) Und in dem Zusammenhang hat er völlige Freiheit. Wir haben natürlich keine Arbeitszeitkontrolle, keine Anwesenheitskontrolle (...) Weil er am Erfolg gemessen wird, an der Kundenzufriedenheit, am wirtschaftlichen Erfolg – und das ist es, was für uns zählt (...) Und daraus kommt der Eigenantrieb, sich einzubringen und einzusetzen.“ [Geschäftsführer]

Aus Sicht der Beschäftigten wurde der starke Gruppendruck angeführt, der ebenfalls die Eigendynamik des „Arbeitens ohne Ende“ mitbestimmt:

„Es wird in machen Abteilungen dann schon ein bisschen schwierig für solche Leute, die wirklich nach den normalen Regelungen arbeiten. Die anderen sagen dann: „Na, arbeitest du nur halbtags?“, wenn man schon um 16.00 Uhr geht (...)“ [Betriebsrat]

Wissenszentrierte Unternehmen tendieren folglich dazu, die ursprünglich von Beschäftigten gewünschte flexible Gestaltung der Arbeitszeit (Gleitzeitmodelle, Teilzeitarbeit, Flexible Altersgrenze, Job-Sharing etc.) einseitig zu Gunsten von Unternehmen und Projekten auszunutzen. Sogenannte „Vertrauensarbeitszeit“ geht einher mit überlangen Arbeitszeiten, oft ohne Ausgleich von Überstunden, mit Wochenendarbeit und ständiger Verfügbarkeit.

Die Interviewpartner erkannten zwar die möglichen Folgen (Überarbeitung, Gesundheitsschäden, Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Nachlassen der Belastbarkeit etc.), sie konnten sich jedoch keinen Ausweg vorstellen. Projektförmige Arbeitsorganisation, Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung sahen sie als unabänderliche Organisationsformen der Wissensarbeit, die unausweichlich zu extrem flexiblen Arbeitszeiten und hoher Arbeitsbelastung führen.

WissensWert wird deshalb Kennziffern und Indikatoren für das Benchmarking-Tool entwickeln, die auf eine sozialverträgliche und produktivitätsfördernde Gestaltung von Arbeitszeiten in wissenszentrierten Unternehmen abzielen. Indikatoren sind beispielsweise Zeit für Kreativität, genügend Regenerationsmöglichkeiten, Abgeltung von Mehrarbeit durch Zeitausgleich, Zeitkontenmodelle oder die Möglichkeit eine befristete „Auszeit“ zu nehmen („Sabbatical“). Weitere wichtige Bestandteile des Benchmarking-Tools werden Kennziffern zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Absicherung der Beschäftigten in flexiblen Arbeitsverhältnissen sein.

Nadya Natour

Die Verfasserin ist Projektleiterin von WissensWert.

Bildtexte:

WissensarbeiterInnen sind das wichtigste Kapitel wissenszentrierter Unternehmen, denn Wissen ist exklusiv an den Menschen gebunden. Nur der Mensch ist in der Lage, den Rohstoff „Information“ in einen Bedeutungszusammenhang zu stellen und zu verstehen. Dennoch werden die meisten Unternehmen noch immer fast ausschließlich nach finanzwirtschaftlichen Vorgaben gesteuert. Das Forschungsprojekt WissensWert will das ändern und personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen entwickeln.

Das Projekt „WissensWert - Personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking für wissenszentrierte Unternehmen“ (<http://www.wissenswert.org>) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und von der Input Consulting GmbH unter anderem in Kooperation mit ver.di durchgeführt.