

# WissensWert Benchmark-Modell

## Kurzfassung

Antje Geier  
Input Consulting GmbH

Entwurf Version 1.0  
Stand: 01.07.2004

## Inhalt

1.1	Hintergrund .....	3
1.2	Das Benchmarking-Modell .....	4
1.3	Elemente des Benchmarking-Modells .....	9
2	Die WissensWert-Benchmarks .....	10
2.1	Autonomie .....	10
2.2	Humane Arbeitsgestaltung in Projektarbeit und virtuellen Strukturen .....	12
2.3	Flexicurity - Schutz und Sicherheit in flexiblen Arbeitsformen .....	12
2.4	Wissensorientiertes Personalmanagement .....	12
2.5	Nachhaltige Personalentwicklung .....	13
2.6	Gesundheitsförderlichkeit .....	13
2.7	Wissensaufbau und -erhalt .....	14
2.8	Partizipation .....	14
2.9	Beschäftigtenkonforme Kundenschnittstelle .....	14
2.10	Corporate Social Responsibility .....	14
2.11	Diversity Sensibilität .....	15
2.12	Work-Life-Balance: Arbeiten in verschiedenen Lebensphasen .....	15
2.13	Innovationskultur .....	15
	Abbildung 1: Der WissensWert-Benchmarking-Ansatz .....	5
	Abbildung 2: Vorgehen im Projekt .....	7
	Abbildung 3: Relevante Handlungsfelder für wissenszentrierte Unternehmen .....	7
	Abbildung 4: Die WissensWert-Benchmarks .....	9
	Abbildung 5: Faktorenbildung .....	10
	Abbildung 6: Konstituierende Faktoren des Benchmarks "Autonomie" .....	11

# 1 Das WissensWert Benchmarking-Modell

## 1.1 Hintergrund

---

Die wichtigste Input- und Outputressource und damit der entscheidende Wettbewerbsfaktor in wissenszentrierten Unternehmen – d.h. Unternehmen, deren Kerngeschäft die Produktion und Vermarktung von Wissen ist – ist Wissen. Das eigentliche Kapital des Unternehmens ist damit jedoch der Wissensträger<sup>1</sup> und Wissensproduzent selbst: das Humankapital. Der Wissensträger darf daher nicht als Kostentreiber gesehen werden, sondern als das was er ist: wertschöpfende Kraft im Unternehmen. Das Management dieser Wissensträger ist damit die eigentliche Herausforderung, vor der wissenszentrierte Unternehmen stehen.

Das WissensWert-Benchmarking-Modell schafft eine Bewertungsmöglichkeit des Umgangs mit den Wissensarbeitern und damit mittelbar der Entwicklung und effizienten Nutzung der Wissensressourcen des Unternehmens anhand spezieller Kennziffern und Indikatoren. Diese ermöglichen Aussagen über den Status Quo im Unternehmen, dessen Vergleich mit aktuellen Best Practice Erkenntnissen und die Ableitung von Steuerungs- und Handlungsansätzen, mit dem Ziel

- die Arbeits- und Innovationsfähigkeit der Wissensarbeiter zu erhalten und zu fördern,
- die Arbeitsbedingungen der Wissensarbeiter über gesetzliche Vorschriften hinaus ihren speziellen Bedürfnissen anzupassen,
- die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Wissensarbeiter zu erhalten und zu erhöhen,
- die Bindung der Wissensarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen,
- die Wissensressourcen im Unternehmen schneller zu entwickeln und besser zu pflegen,
- den sozialen resp. gesellschaftlichen Anforderungen zu genügen
- sowie den ökonomischen Erfolg und den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Das WissensWert-Benchmarking-Modell ist ganz auf die besonderen Anforderungen und Bedürfnisse der Wissensarbeiter zugeschnitten. Dabei werden sowohl individuelle Interessen als auch solche, die auf einzelne Interessengruppen, das Kollektiv oder die Gesellschaft bezogen sind, berücksichtigt. Diese Berücksichtigung der Anforderungen anderer relevanter Anspruchsgruppen („Stakeholder“<sup>2</sup>) des Unternehmens gewährleistet, dass das Benchmarking-Modell den Beitrag des

---

<sup>1</sup> Im Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel die männliche Form gebraucht. Sie steht stellvertretend auch für die weibliche Form ohne jede Absicht der Diskriminierung.

<sup>2</sup> Unter Stakeholdern versteht man alle „Individuen oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind.“ (Freeman 1984)

### Adressaten des WissensWert-Benchmarking-Modells

Humankapitals nicht nur zur wirtschaftlichen, sondern auch zur sozialen Wertschöpfung in Unternehmen und Gesellschaft erfasst.

Als Adressaten des WissensWert-Benchmarking-Modells sind alle Unternehmen oder Unternehmensbereiche zu betrachten, die einen überwiegenden Anteil von Wissensarbeitern aufweisen. Unter Wissensarbeitern verstehen wir die Mitarbeiter im Unternehmen, die wissensintensiven Tätigkeiten nachgehen, die vorrangig der Produktion neuen Wissens dienen.

Ein weiteres Charakteristikum für Wissensarbeit im hier verstandenen Sinne ist die Dominanz problemlösender Arbeitsinhalte in Abgrenzung von überwiegend ausführenden Tätigkeiten. Typische Aufgaben von Wissensarbeitern sind Analysieren, Recherchieren, Planen, Entwickeln, Forschen, Beraten, Koordinieren und Kommunizieren. Die zu lösenden Problemstellungen sind dabei in der Regel nicht uniform, sondern differenziert und komplex geartet und erfordern häufig neue Ideen und Vorgehensweisen. Die Routineanteile bei Wissensarbeit sind relativ gering. In wissensintensiven Arbeitskontexten wird den Beschäftigten immer wieder die Revision und Erneuerung ihres Wissens abverlangt; das Schlagwort des „lebenslangen Lernens“ ist hier nachhaltig von den Anforderungen der realen Arbeitssituation diktiert (Vgl. Schwemmler 2003). Diese Wissensarbeiter finden sich z.B. in IT-/ TK-Unternehmen, Unternehmensberatungen, Forschungseinrichtungen, Multimedia- und Werbeagenturen, bei Finanzdienstleistern u.ä.

Das WissensWert-Benchmarking-Modell adressiert dabei an unterschiedlichste Unternehmensgrößen, sowohl kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) als auch an Großunternehmen oder wissenszentrierte bzw. wissensintensive Unternehmensbereiche von Konzernen.

## 1.2 Das Benchmarking-Modell

---

WissensWert hat sich zum Ziel gesetzt, wissenszentrierte Unternehmen, die erkannt haben, dass ihr eigentliches Kapital der Wissensträger ist, dabei zu unterstützen, eine nachhaltige Entwicklung ihrer Humanressourcen zu verfolgen und eine wissensarbeitsförderliche Arbeitsgestaltung zu gewährleisten. Dazu soll die Methode des Benchmarking eingesetzt werden.

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 internen, unternehmens- oder branchenübergreifenden Vergleich von ausgewählten Prozessen, Produkten, Strategien, Kosten und Strukturen mit – in der Regel – Best-Practice-Beispielen sollen Optimierungsansätze identifiziert werden.

Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Ermittlung von Kennzahlen, sondern die Bewertung der Kennzahlen und Indikatoren im Kontext der zuvor definierten Ziele. Die Ableitung des notwendigen Handlungsbedarfs ist entscheidender Teil des Vorgehens. Durch einen Vergleich mit real existierenden Lösungen werden Ziele angestrebt, die schon einmal erreicht wurden: man orientiert sich am Machbaren (vgl. Natour/Geier 2003).

- Benchmarking-Phasen** Ein Benchmarking-Projekt gliedert sich in unterschiedliche Phasen auf<sup>3</sup>. In der *Konzeptions- und Planungs-Phase* verständigen sich die Akteure auf die Zielsetzung des Benchmarking-Projektes. Sie bestimmen die Projektbeteiligten und -verantwortlichen, identifizieren die Objekte des Benchmarking, prüfen die zur Verfügung stehenden Ressourcen und wählen die in Frage kommende Benchmarking-Form sowie die passenden Benchmarking-Partner aus. In dieser Phase wird die Benchmarking-Zielsetzung operationalisiert und der Projektplan konkretisiert.
- In der anschließenden *Erhebungs-Phase*, grenzen die Beteiligten aus den kooperierenden Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen die Benchmarking-Objekte ab und beschreiben sie. Sie erheben die erforderlichen Daten und führen die Ergebnisse zusammen.
- In der darauffolgenden *Analyse-Phase* werden die Daten verglichen und die Abweichungen festgestellt. Es folgt eine Analyse der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge und eine Gewichtung der Ergebnisse. Es sollen dabei kritische Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Im Anschluss werden entsprechende Verbesserungsvorschläge/-optionen abgeleitet und über die einzuleitenden Maßnahmen entschieden.
- In der *Umsetzungs-Phase* werden schließlich die verabredeten Maßnahmen umgesetzt, überwacht, ggf. angepasst und evaluiert.
- Benchmarking ist dabei eine Methode, die ihren vollen Nutzen nur durch regelmäßige Durchführung bzw. Wiederholung entfaltet. Benchmarking muss als fortwährender Prozess betrachtet werden. Ein Ziel dabei ist, die Entwicklung einer „Lernkultur“ im Unternehmen, die durch das Benchmarking gefördert wird.

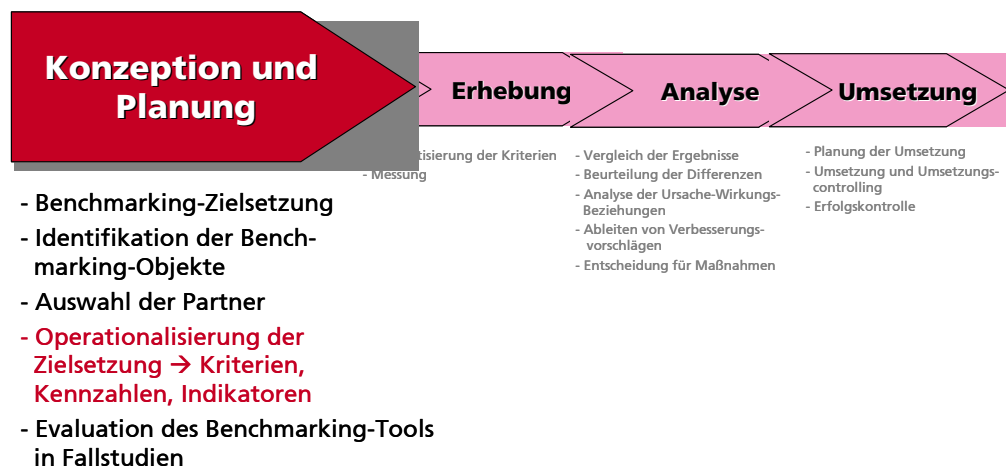


Abbildung 1: Der WissensWert-Benchmarking-Ansatz

- Der WissensWert-Ansatz** Der Schwerpunkt der Arbeiten im Projekt WissensWert konzentriert sich auf die erste Phase des Benchmarking-Prozesses: die Konzeptionsphase. Im Mittelpunkt steht die normative Festlegung der vor dem Hintergrund unserer Zielsetzung entscheidenden Benchmarks, auf der Basis von aus wissenschaftlichen und Best-Practice Erkenntnissen abgeleiteten Kenn-

<sup>3</sup> WissensWert orientiert sich an der DIN-genormten Vorgehensweise (DIN 2001: Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. PAS 1014).

zahlen- und Indikatorenwerten (siehe Abbildung 1). WissensWert gibt damit Hilfestellung und Anstoß für ein zukünftiges personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking in wissenszentrierten Unternehmen.

Das WissensWert-Benchmarking-Modell umfasst neben der Identifikation von relevanten Bewertungsmerkmalen und der Definition der entsprechenden Benchmarks auch die Unterstützung des weiteren Benchmarkingprozesses, sowohl bzgl. der Datensammlung als auch des Bewertungsprozesses in der Analysephase. Es wurde ein Instrument entwickelt, das die für das Benchmarking notwendigen qualitativen und quantitativen Daten erfasst. Für die künftige Durchführung des Benchmarkings soll die Möglichkeit bestehen, abhängig von den das Benchmarking leitenden Fragen des jeweiligen Unternehmens, einzelne Benchmarks auszuwählen oder zusammenzustellen. Es besteht damit auch die Möglichkeit einzelne Benchmarks zu priorisieren und den Benchmarking-Prozess zu konzentrieren. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Unternehmen<sup>4</sup>, die als Zielgruppe des WissensWert-Ansatzes angesprochen werden sollen, sinnvoll.

#### Anforderungen an die Benchmarks

Für die Entwicklung der WissensWert-Benchmarks war es notwendig, die betreffenden Handlungsfelder und davon abgeleitet nachvollziehbare und anerkannte qualitative Kriterien zu identifizieren, die dann in Form von aussagefähigen Kennziffern und Indikatoren operationalisiert wurden. (auf deren Grundlage dann die eigentlichen Kennziffern und Indikatoren entwickelt wurden). Dabei musste zum einen die Vergleichbarkeit der zu erfassenden Werte gewährleistet werden, zum anderen sollten damit nur steuerungs-fähige bzw. beeinflussbare Sachverhalte beschrieben werden. Die für das Benchmarking relevanten Handlungsfelder und Kriterien wurden dabei durch Methoden der qualitativen Sozialforschung abgesichert.

#### Identifikation der Handlungsfelder

Mittels umfangreicher Literatur- und Internetrecherchen wurden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Best-Practice-Ansätze erfasst, die sich mit den spezifischen Anforderungen der Wissensarbeiter beschäftigen. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen, einer Vielzahl von Experteninterviews sowie dem Input eines projektbegleitenden Expertenkreises, der sich aus Vertretern der Zielgruppen<sup>5</sup> und Wissenschaftlern konstituierte, wurden die für WissensWert relevanten Handlungsfelder identifiziert (vgl. Abbildung 2). Die vier am Projekt beteiligten Unternehmen steuerten nicht nur ihr Expertenwissen bei, sondern gewährleisteten den Praxisbezug, die Alltagstauglichkeit und Handhabbarkeit des Benchmarking-Modells.

<sup>4</sup> Z.B. in Bezug auf Größe, Struktur, Organisation etc. Eine Clusterung der Unternehmen in entsprechende Unternehmenstypen ist auf Grund der Erfahrungen aus durchgeführten Fallstudien bereits angedacht.

<sup>5</sup> D.h. Personalverantwortlichen, Betriebsräten, Gewerkschaften, Arbeitnehmerverband

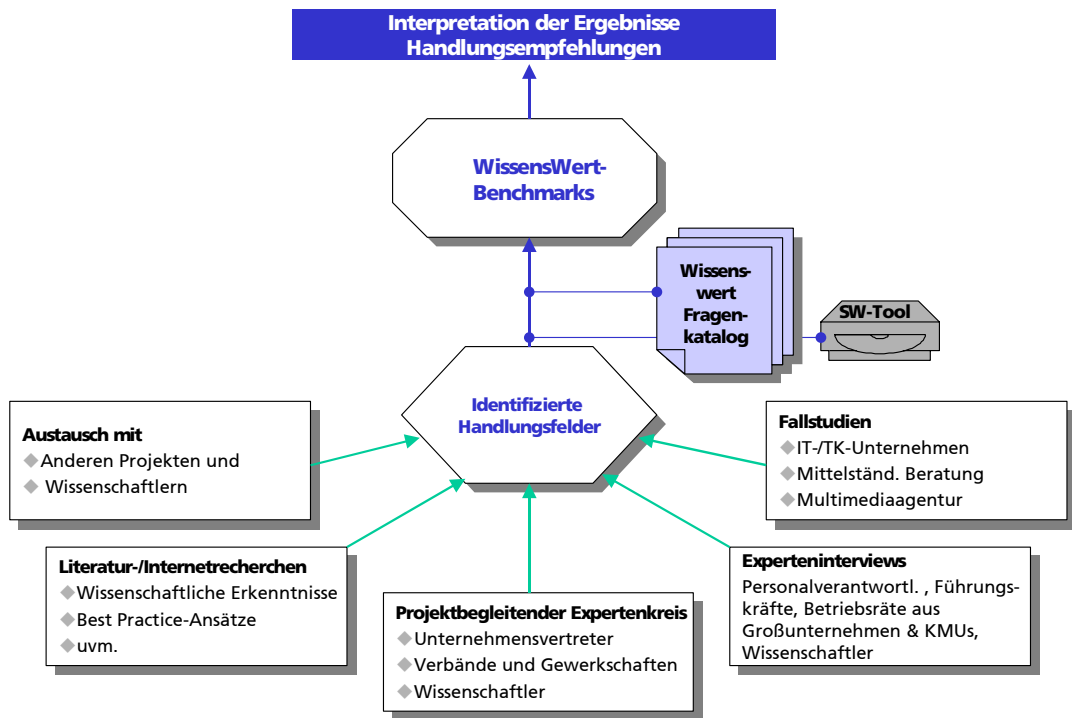


Abbildung 2: Vorgehen im Projekt

Die große Anzahl an Handlungsfeldern erklärt sich mit dem ganzheitlichen Benchmarking-Ansatz des Projektes und seinem Ziel auch Ansprüche und Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder des wissenszentrierten Unternehmens widerzuspiegeln.

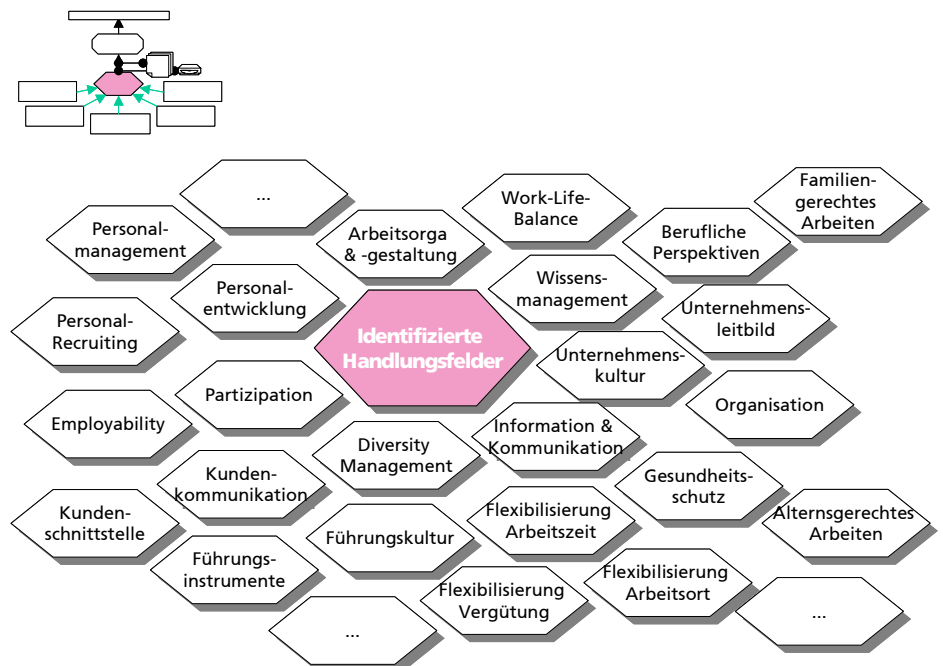


Abbildung 3: Relevante Handlungsfelder für wissenszentrierte Unternehmen

Trotzdem steht der Wissensarbeiter immer im Mittelpunkt des Benchmarkings. Verschiedene aus den Handlungsfeldern abgeleitete qualitative Kriterien sind dabei nicht nur für Wissensarbeiter, sondern auch für andere Arbeitnehmer zutreffend. Allerdings versucht WissensWert sich auf die spezifischen Sachverhalte der Wissensarbeiter zu konzentrieren.

**Datensammlung:  
Der WissensWert-  
Fragenkatalog** Die identifizierten Handlungsfelder bilden das Gerüst für den umfangreichen WissensWert-Fragenkatalog, der zur Erhebung der für das Benchmarking relevanten quantitativen und qualitativen Daten dient.

Der WissensWert-Fragenkatalog zur Ermittlung der personal- und gesellschaftsorientierten Benchmarks gliedert sich in 6 Module.

Modul 1 behandelt allgemeine Unternehmensdaten, sowie die Beschäftigtenstruktur im Unternehmen.

In Modul 2 werden relevante quantitative Basisdaten bzw. bekannte Kennzahlen sowie bestimmte Entwicklungen im Bereich personalorientierter Kennzahlen erfasst.

Modul 3 thematisiert den Umgang mit und den Erhalt der „Ressource Wissen“. Es untergliedert sich in den Bereich „wissensorientierte Unternehmenskultur“ und den Bereich „wissensorientiertes Personalmanagement“.

Modul 4: Insbesondere in wissensorientierten Dienstleistungsbereichen wird der externe (aber auch der interne) Kunde meist stark in den Erstellungsprozess einbezogen und hat damit großen Einfluss auf diesen Prozess. Darüber hinaus bringt er neues Wissen und Expertise ins Unternehmen, die das im Unternehmen vorhandene Wissen ergänzen können. In Modul 4 werden dazu bestimmte Kennzahlen zum Kunden, der Kundenfokus und die Kundenschnittstelle genauer betrachtet.

In Modul 5 wird die Partizipationskultur im Unternehmen untersucht. Dabei werden die Möglichkeiten der Partizipation der MitarbeiterInnen sowohl in Unternehmen mit institutionalisierten Interessenvertretungen als auch in Unternehmen mit individualisierter Partizipation angesprochen.

Modul 6 beschäftigt sich mit personal- und gesellschaftsorientierter Unternehmenspolitik. Mit dem Fragenkomplex „Arbeitsbedingungen“ werden die Rahmenbedingungen thematisiert, in denen sich die Wissensarbeiter bewegen, d.h. z.B. Flexibilisierungsmöglichkeiten, Arbeitsgestaltung und -organisation. Der Fragenkomplex „Arbeitsplatzsicherheit und berufliche Perspektiven“ behandelt Perspektiven der Wissensarbeiter im Unternehmen – von Karrieremöglichkeiten bis Chancengleichheit bzw. Fragen nach einer gezielten Nutzung von Mitarbeitervielfalt. Der dritte Bereich des Moduls 6 beschäftigt sich mit dem Thema „Work-Life-Balance“ und den Rahmenbedingungen für Wissensarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen.

Hinter dem Fragenkatalog liegen 13 verschiedene Benchmarks (siehe Abbildung 4), deren konstituierende Faktoren teilweise aus mehreren der genannten Module, d.h. modul-übergreifend, gezogen werden.

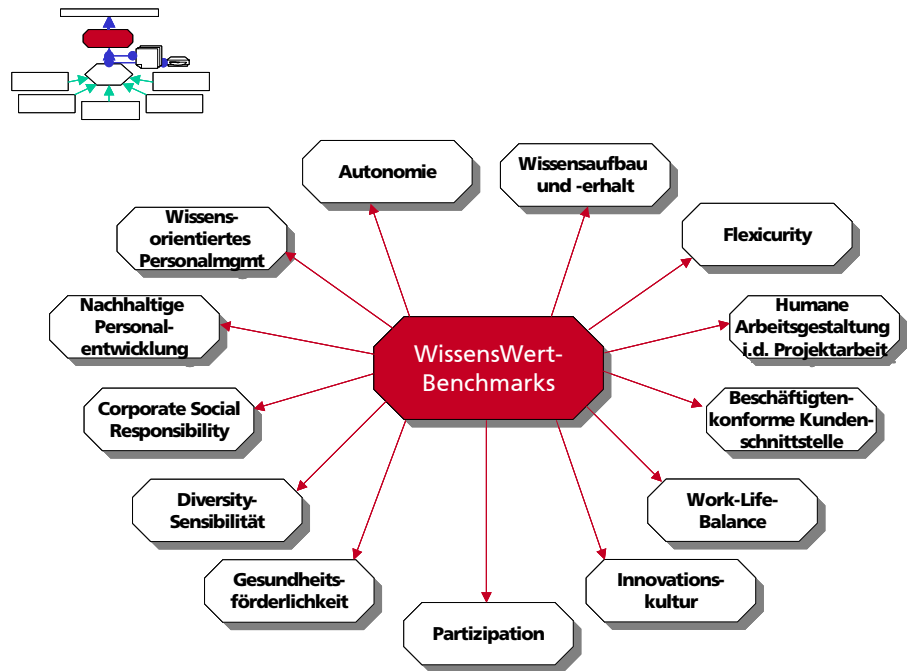


Abbildung 4: Die WissensWert-Benchmarks

### 1.3 Elemente des Benchmarking-Modells

Handlungsfeld	Handlungsfelder beschreiben die Bereiche, in denen sich beeinflussbare Sachverhalte finden lassen, die für die WissensWert-Fragestellungen von Bedeutung sind (z.B. Führungsstil, Personalentwicklung, interne Kommunikation etc.). Diese Sachverhalte bzw. qualitative Kriterien müssen mittels Maßgrößen beschreibbar sein. (Vgl. Abbildung 3)
Benchmark	Mit Benchmark bezeichnen wir das übergeordnetste Kriterium, die „Meßplatte“. Der Benchmark gibt Auskunft über den erreichten Wert in Bezug auf einen fokussierten Untersuchungsbereich, dem bestimmte Leitsätze und Hypothesen zu Grunde liegen (z.B. Autonomie; vgl. Abbildung 4).
Faktor	Ein Benchmark gliedert sich in verschiedene, ihn konstituierende Faktoren auf, die sich jeweils auf einzelne Leitsätze beziehen. Diese Faktoren setzen sich aus qualitativen Kriterien bzw. beeinflussbaren Sachverhalten, die sich in den einzelnen Handlungsfeldern identifizieren ließen, zusammen (z.B. Einfluss auf Ressourcenzuteilung; vgl. Abbildung 6). Faktoren werden durch mehrere qualitative oder quantitative Maßgrößen, d.h. Indikatoren und/oder Indizes beschrieben. Maßgrößen, die einen Faktor bestimmen, können aus unterschiedlichen Handlungsfeldern stammen (vgl. Abbildung 5). Ein Faktor beschreibt damit einen maßgeblichen Umstand bzw. ein wichtiges Element im Zusammenhang mit dem betreffenden Benchmark.
Indikatoren	Ein Indikator ist eine Maßgröße, die eine Variable eines bestimmten Sachverhaltes abbildet, d.h. eine Variable von mehreren zur Bewertung eines nicht direkt beobachtbaren Faktors. Der Indikator muss also beobachtbar sein und eindeutige Hinweise auf den betreffenden Sachverhalt liefern, d.h. dahinter muss eine „anerkannte“ Regel liegen, die vorgibt wie von diesem beobachtbaren Sachverhalt (Indikator) auf den nicht direkt erfahrbaren Sachverhalt (Faktor) geschlossen werden kann (Vgl.

Kromrey 2002). Jeder Indikator ist für sich genommen nur eine teilweise Operationalisierung eines Faktors, d.h. er ist nur ein zu beachtender Aspekt des jeweiligen Faktors. Er zeigt das Vorhandensein bestimmter Ausprägungen auf. Es gibt qualitative und quantitative<sup>6</sup> Indikatoren. Sie stellen die kleinste Gliederungseinheit dar und sind Grundlage für den Fragekatalog.

**Index** Sofern sinnvoll werden zwei oder mehrere Indikatoren zusammengefasst und bilden eine neue Dimension: es wird ein Index gebildet. Dadurch können Messungenauigkeiten verringert und eine genauere Abbildung der zu beschreibenden Sachverhalte erzielt werden.

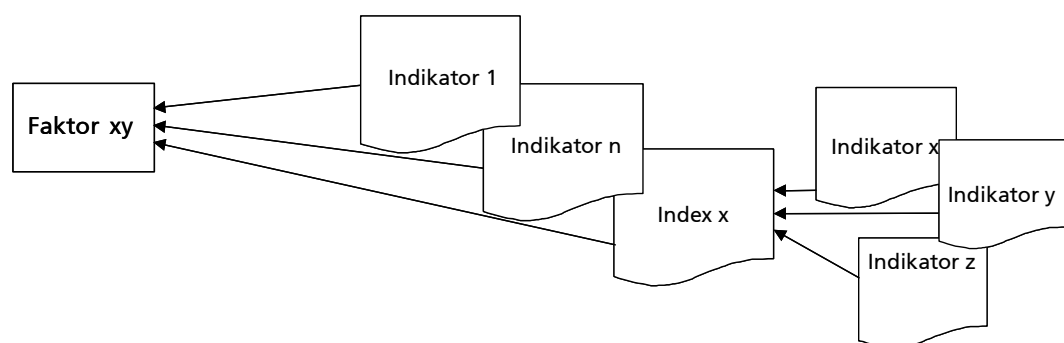


Abbildung 5: Faktorenbildung

## 2 Die WissensWert-Benchmarks

Die Arbeitstitel und Leitfragen bzw. Hypothesen der im Projekt identifizierten 13 Benchmarks werden im folgenden kurz vorgestellt.

### 2.1 Autonomie

Wissensarbeiter erhalten in der Regel mehr Verantwortung in Bezug auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Dem relativen Autonomiegewinn stehen Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung und ein massiver Leistungsdruck im Sinne eines „management by stress“ gegenüber. Ausgehend von dieser Annahme konstituiert sich der Benchmark aus Indikatoren, die zu folgenden Fragen Auskunft geben können:

Hat der Wissensarbeiter ausreichend Einfluss auf von ihm benötigte Ressourcen, auf die Arbeitsgestaltung, auf Entscheidungen, die ihn betreffen? Hat der Wissensarbeiter auch die notwendigen Entscheidungskompetenzen? Erhält der Wissensarbeiter außer der Übernahme größerer Verantwortung<sup>7</sup> auch mehr Einfluss auf Unternehmensentscheidungen<sup>8</sup>? Wird

<sup>6</sup> Quantitative Indikatoren sind Kennzahlen, wie z.B. Fluktuationsrate, Umsatz pro Mitarbeiter etc.

<sup>7</sup> Subjektivierung, „Ökonomisierung der ‚Ressource Ich‘“ (Glißmann 2000) etc.

<sup>8</sup> Einbindung in Planungs- und Entscheidungsprozesse

dies alles von der vorherrschenden Unternehmenskultur und dem Führungsstil unterstützt? Wie sieht das Verhältnis zwischen der Verantwortung in der Arbeit und den tatsächlichen Möglichkeiten diese Verantwortung auch zu übernehmen, für den Wissensarbeiter aus (Vgl. Lehndorff 2003)? Wie funktioniert die Organisation der Grenzen zwischen dem Unternehmen und den Kunden(wünschen) sowie den eigenen Bedürfnissen und Ansprüchen des Wissensarbeiters (Kratzer 2003)?

Vor dem Hintergrund dieser Hypothesen und Leitsätze, werden die folgenden Faktoren aus den unterschiedlichen Modulen abgeleitet<sup>9</sup>:

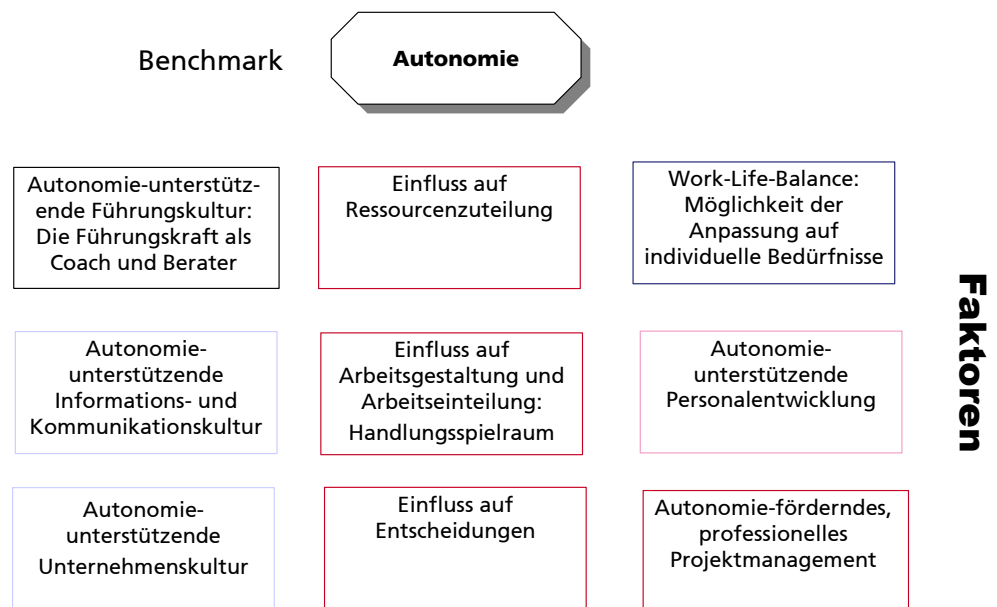


Abbildung 6: Konstituierende Faktoren des Benchmarks "Autonomie"

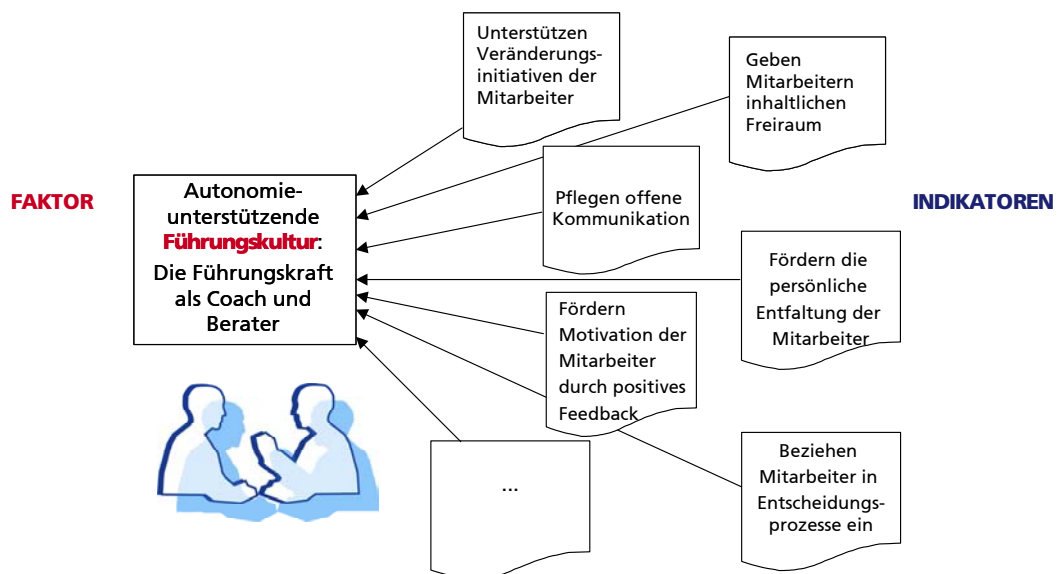


Abbildung 7: Beispiel: Faktor Führungskultur und konstituierende Indikatoren

<sup>9</sup> Abgeleitet wird u.a. aus den Modulen „Unternehmenskultur“, „Personalmanagement und „Arbeitsbedingungen“

Abbildung 7 zeigt beispielhaft wie einer der konkreten Faktoren des Benchmarks „Autonomie“ durch entsprechende Indikatoren beschrieben wird.

## 2.2 Humane Arbeitsgestaltung in Projektarbeit und virtuellen Strukturen

---

Die in der Regel projektförmige Organisation von Wissensarbeit und die verstärkte Virtualisierung<sup>10</sup> der Arbeitsformen in wissenszentrierten Unternehmen führen einerseits zu neuen Steuerungs- und Organisationsformen; andererseits verlangt dies spezielle Bemühungen im Bereich Mitarbeiterbindung, um wichtiges Wissen im Unternehmen zu halten. Darüber hinaus muss die Arbeitsgestaltung im Hinblick auf niedrige Belastungsfaktoren erfolgen:

Wie steht es um die Bemühungen des Unternehmens, um die Wissensarbeiter und um die Schaffung einer entsprechenden Vertrauenskultur? Gibt es ein professionelles, übermäßige Belastungen vermeidendes Projektmanagement? Wie wird mit Belastungsfaktoren wie dem „Two-Bosses-Dilemma“<sup>11</sup>, geringen Routineanteilen, gleichzeitige Beteiligung an mehreren Projekten usw. umgegangen? Wie wird mit den Risiken umgegangen, die Projekte, insbesondere innovative, bergen, da weder Ressourcenverbrauch noch Ziel am Anfang klar sind<sup>12</sup>?

## 2.3 Flexicurity - Schutz und Sicherheit in flexiblen Arbeitsformen

---

Um dem Mitarbeiter eine kreativitäts- und produktivitätsfreundliche Arbeitumwelt zu bieten, muss sein natürliches Sicherheitsbedürfnis auch im entgrenzten und hochflexibilisierten Umfeld befriedigt werden. Dasselbe gilt für übermäßigen Leistungs-, Zeit- und Finanzdruck (Folgen z.B. Überforderung, psychomentele Belastungen):

Wie geht das Unternehmen mit diesem Themenkomplex um? Welche Perspektiven gibt es für die WissensarbeiterInnen? Sind die Kernaufgaben der WissensarbeiterInnen sowie die Kriterien, nach denen die Qualität ihrer Arbeit beurteilt werden sollen, klar definiert (Performanz)? Unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in einer sich beständig wandelnden Arbeitumwelt? Welche Strategien verfolgt das Unternehmen, um auf Veränderungen des Marktes flexibel zu reagieren? Gibt es verbindliche Vereinbarungen zu Themen wie Vergütung, Arbeitszeit, Leistungskriterien, Beschäftigungssicherung etc.?

## 2.4 Wissensorientiertes Personalmanagement

---

Wissenszentrierte Unternehmen benötigen eine professionelle Personalabteilung mit effizient ablaufenden Personalprozessen und einer klaren

<sup>10</sup> z.B. durch Arbeit beim Kunden vor Ort, (mobile) Telearbeit, standortübergreifende Projektteams etc.

<sup>11</sup> Der Mitarbeiter hat u.U. mehrere Vorgesetzte. Abhängig von der Projektorganisation kann er beispielsweise gleichzeitig einen Projektleiter und seinen Bereichsvorgesetzten haben. Hinzukommt – insbesondere bei Arbeiten vor Ort – auch möglicherweise noch der Kunde, der ihn direkt mit weiteren Anforderungen und Wünschen konfrontiert. Daraus resultieren Rollen- und Loyalitätskonflikte.

<sup>12</sup> Projekte können riskant sein, da nicht bekannt ist, ob die Ziele mit den zugewiesenen Ressourcen in der vorgeschriebenen Zeit tatsächlich erreicht werden können (Kalkowski 2004, 57)

strategischen Ausrichtung, die ihre und die speziellen Bedürfnisse der Wissensarbeiter wahrnimmt:

Welche Bedeutung hat das Personalmanagement im Unternehmen, welche Rolle wird ihm zugeteilt? Gibt es eine klar formulierte, aussagefähige Personalstrategie? Liegen die Schwerpunkte der Personalarbeit eher im administrativen oder im wertschöpfenden Bereich? Wird die Ausgestaltung von Wissensmanagement als personalpolitische Aufgabe wahrgenommen<sup>13</sup>?

## 2.5 Nachhaltige Personalentwicklung

---

Gut qualifizierte und motivierte Wissensarbeiter erhält sich das Unternehmen einerseits durch attraktive Karrieremodelle und Anreizsysteme – andererseits muss die regelmäßige Aktualisierung ihres Wissens durch bedarfsgerechte Weiterbildungsmöglichkeiten gewährleistet werden. Der passgenauen Rekrutierung von Wissensarbeitern und der folgenden Kompetenzentwicklung muss entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet werden:

Versucht die Personalabteilung sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen Wissensbedarfe des Unternehmens<sup>14</sup> und der Mitarbeiter im Auge zu behalten und wird dies auch aktiv vom Unternehmen unterstützt (Employability)? Werden die Wissensarbeiter mit entsprechenden Anreiz- und Vergütungssystemen gewonnen und nachhaltig gebunden? Die Bilanzierung seines Arbeitseinsatzes muss für den Wissensarbeiter positiv sein. Gibt es eine kreativitäts- und produktivitätsfreundliche Arbeitsumwelt bzw. entsprechende Arbeitsbedingungen im Unternehmen? Gibt es langfristige Entwicklungschancen?

## 2.6 Gesundheitsförderlichkeit

---

Wissensarbeit gewährleistet, gemessen an den bisherigen Paradigmen der Arbeitsgestaltung, persönlichkeitsförderliches Arbeiten u.a. durch die erweiterte Autonomie und den größeren Handlungsspielraum, die diese Arbeitsform auszeichnen. Andererseits sorgt gerade dies für neue Belastungsformen und damit die Gefahr gesundheitlicher Beeinträchtigungen<sup>15</sup>:

Wird der Gesundheit der Wissensarbeiter ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt? Wird versucht, betrieblich beeinflussbare Faktoren zu identifizieren? Gibt es bei Bedarf Entlastungs-/Ausgleichsmöglichkeiten für den Wissensarbeiter oder ist Flexibilität nur ein einseitiges Thema? Wird die Komplexität von Arbeitsaufgaben bewertet und werden Strategien zur Vermeidung von Unter- und Überforderung entwickelt?

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu Probst, Gibber, Raub 2002: „die Ausgestaltung von Wissensmanagement als Kernaufgabe der Personalabteilung“.

<sup>14</sup> Durch Anforderungen des Marktes

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Kastner, M. (Hrsg.): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München, Mehring, 2003.

## 2.7 Wissensaufbau und -erhalt

---

Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert eine Verankerung im Unternehmensleitbild, dem Führungsstil, der Kommunikationskultur und in der täglichen Praxis der Beteiligten:

Gibt es die für einen effektiven Wissensaustausch benötigte Vertrauenskultur im Unternehmen? Gibt es Randbedingungen, die den Wissensarbeiter einen aktiven Wissensaustausch als Win-Win-Situation empfinden lassen? Gibt es eine Wissenskultur, die das Teilen, Bewahren und Weiterentwickeln von Wissen zur Selbstverständlichkeit werden lassen?

## 2.8 Partizipation

---

Ansprechpartner für das Personal oder eine unabhängige Vertretung der Belegschaft gewährleisten ein konstruktives und kooperatives Miteinander zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten. Konstruktives Miteinander beeinflusst die Leistungsfähigkeit des Unternehmens positiv. Entscheidungen können häufig nicht mehr detailliert geplant und eindeutig vorgegeben werden.

Darüber hinaus gewinnen kurzfristige Kommunikations- und Aushandlungsprozesse für den Einzelnen im Arbeitsprozess an Bedeutung („diskursive Koordinations- und Steuerungsformen“; vgl. Heidenreich/Töpsch 1998):

Wie sieht die Partizipationskultur im Unternehmen aus? Welche Einflussmöglichkeiten hat der einzelne Mitarbeiter?

Welche Informations- und Kommunikationspolitik wird im Unternehmen verfolgt?

## 2.9 Beschäftigtenkonforme Kundenschnittstelle

---

Eine stärkere bzw. rechtzeitige Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess (z.B. durch regelmäßige Abfrage der Anforderungen bzw. Evaluationsergebnisse) hat Einfluss auf die Entwicklung des Wissens im Unternehmen selbst. Die frühzeitige Aktualisierung relevanten Wissens kann darüber hinaus die Innovationsfähigkeit des Unternehmens insgesamt stärken und hilft Entwicklungszeiten zu verkürzen. Kundenorientierung erfordert ggf. Emotionsarbeit<sup>16</sup> resp. Verursacht Interaktionsstress<sup>17</sup> und nimmt Einfluss auf die Arbeitsorganisation des Wissensarbeiters:

Wie sieht das Unternehmen seine Kunden? Wie ist die Schnittstelle zum Kunden organisiert? Besitzt der Mitarbeiter auch Regulierungsmöglichkeiten bzw. Rückzugsgebiete gegenüber dem Kunden und seinen Wünschen?

## 2.10 Corporate Social Responsibility

---

Unternehmen sind gesellschaftlich eingebettete Institutionen, die auf gesellschaftliche Akzeptanz angewiesen sind. Sie müssen daher ihre sozialen Wirkungen auf Individuen, Anspruchsgruppen und die Gesell-

<sup>16</sup> Vgl. z.B. Zapf et al. 2000.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Büssing/Glaser 1999

schaft insgesamt berücksichtigen. Das Bekenntnis zu einer unternehmerischen Sozialverantwortung führt zu ökonomischen Vorteilen und lässt darüber hinaus Rückschlüsse auf das Sozialkapital im Unternehmen zu. Handlungsleitende Unternehmensgrundsätze und -werte sind zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur; dadurch können Gemeinsamkeiten der Organisationsmitglieder gesichert werden:

Gibt es Werte im Unternehmen, die den Mitarbeitern auch vermittelt werden? Gibt es eine Führungskultur, mit der erreicht werden soll, dass die Ziele, Normen und Werte der Wissensarbeiter mit denen des Unternehmens in Einklang gebracht werden können?

### 2.11 Diversity Sensibilität

---

Ein Unternehmen nimmt seine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft dann wahr, wenn es die personelle Vielfalt der Menschen unvoreingenommen wahrnimmt und die Kompetenzen und Potenziale von unterschiedlichsten Menschen gleichermaßen berücksichtigt. Durch die gezielte Nutzung der sich ergänzenden Potenziale erweitert sich der Horizont des Unternehmens und seine Leistungsfähigkeit („Managing Diversity“):

Hat das Unternehmen für diesen Themenkomplex bereits ein Bewusstsein und Mechanismen gebildet? Wie geht das Unternehmen mit der Vielfalt seiner Mitarbeiter um?

### 2.12 Work-Life-Balance: Arbeiten in verschiedenen Lebensphasen

---

Ein Unternehmen wird seiner Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und der Gesellschaft auf Dauer nur gerecht, wenn es auch angesichts flexibler und häufig überlanger Arbeitszeiten einen Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben – sei es mit oder ohne Familie – und in unterschiedlichen Lebens- und Anspruchsphasen schafft. Eine gesellschaftlich verantwortungsvolle Personalstrategie integriert ältere Arbeitnehmer<sup>18</sup> und deren Bedürfnisse und nutzt damit deren spezielle Kompetenzen und Potenziale. Das Unternehmen kann dadurch seine Leistungsfähigkeit steigern:

Werden diese Themen im Unternehmen wahrgenommen? Gibt es bei Bedarf Entlastungs-/Ausgleichsmöglichkeiten für die Wissensarbeiter? Wie geht das Unternehmen mit dem Älterwerden seiner Belegschaft um?

### 2.13 Innovationskultur

---

Innovationsfähigkeit ist ein kritischer Erfolgsfaktor in einem wissenszentrierten Unternehmen sowohl für das Unternehmen und seine nachhaltige Marktfähigkeit als auch für die Entwicklungsmöglichkeiten der Wissensarbeiter und damit die Attraktivität ihrer Arbeitsplätze. Innovationsfähigkeit in wissenszentrierten Unternehmen erfordert verschiedene Voraussetzungen: z.B. die Nutzung der Potenziale einer lernenden Organisation bzw. der vorhandenen Mitarbeitervielfalt, die Schaffung einer partizipativen Organisationskultur, offene Strukturen, Freiraum und Handlungsspielraum für die Mitarbeiter etc.

Wird die Unternehmensressource „Kreativität“ ausreichend berücksichtigt? Welche Rolle bekommt der Mitarbeiter im Innovationsprozess, wird

<sup>18</sup> „Demographischer Wandel der Arbeitswelt“

er unterstützt, angeregt und belohnt, verantwortlich mitzudenken? Wie steht es um die Kommunikationskultur im Unternehmen? Werden die dafür notwendige kommunikative Prozesse in Gang gesetzt und von Unternehmensseite unterstützt? Werden entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen<sup>19</sup>? Werden externe Know-how-Träger zur „Veredelung“ in den eigenen Innovationsprozess einbezogen<sup>20</sup>, welche Rolle kommt dabei dem Mitarbeiter zu?

### 3 Literatur

Büssing, A.; Glaser, J. (1999). Interaktionsarbeit: Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53, 164-173

DIN Deutsches Institut für Normung (2001): Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen. PAS 1014. Berlin.

Gleißmann, W. (2000): Ökonomisierung der „Ressource Ich“ – Die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation. In: Mit Haut und Haaren: Der Zugriff auf das ganze Individuum. Sonderheft der „Denkanstöße – IG-Metaller in der IBM“

Heidenreich, M.; Töpsch, K. (1998). Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. Industrielle Beziehungen, 5(1), 13-44.

Holtgrewe, U. (2003): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungsgesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Moldaschl, M.; Voß, G.G.(Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp

Kalkowski, Peter (2004): Wissensarbeit lässt sich nicht standardisieren. In: Mitbestimmung 50, 2004, 3, S. 56-59.

Kastner, M. (Hrsg.) (2003): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung? München, Mehring

Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung - Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin: edition sigma

Kromrey, H. (2002): Empirische Sozialforschung. 10. Aufl. Opladen: Leske & Budrich

Lehndorff, Stefan (2003): Soziale Nachhaltigkeit als Leitbild der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit. In: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 2002/2003, Gelsenkirchen, S. 105-115.

<sup>19</sup> d.h. z.B. abteilungsübergreifende und altersgemischte Teams, Community of Practice, Einrichtung von Ideenlabors, Unterstützung von betrieblichem Vorschlagwesen/Ideenmanagement etc.

<sup>20</sup> d.h. z.B. Nutzung von Netzwerken, aber auch Einbeziehung der Kunden. Vgl. Reinecke o.J., 37)

Natour, N.; Geier, A. (2003): WissensWert – Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen. In: Bsirske, F. u.a. (Hrsg.): Wissen ist was wert. Wissensmanagement. Hamburg: VSA, S. 92-104.

Probst, G., Gibbert, M., & Raub, S. (2002): Wissensmanagement. In: W. Oechsler & W. Weber (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens Stuttgart: Schaeffer-Poeschl.

(<http://know.unige.ch/publications/HWP%20Probst-Gibbert-Raub%20tool-kompatibel%20v.%2025.04.02.pdf>)

Reinecke, N. (o. J.): Der Wert von intellektuellem Kapital, Periskop 5, S. 36-41

Schwemmler, M. (2003): Wissensökonomie und Wissensarbeit - Herausforderungen und Innovationen für Gewerkschaften. Unveröffentlichte Studie

Zapf, D. u.a. (2000): Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit. In: Musahl, H.P.; Eisenhauer T. (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen. Heidelberg: Asanger, S: 99-106