

Frank Bsirske
Hans-L. Endl
Lothar Schröder
Michael Schwemmler (Hrsg.)
Wissen ist was wert
Wissensmanagement

VSA-Verlag

www.vsa-verlag.de

www.verdi.de

In diesem Buch werden die zentralen Beiträge der Tagung »Wissen ist was wert« dokumentiert, die im Februar 2003 von ver.di und der Arbeitnehmerkammer Bremen veranstaltet wurde.

Umschlagzeichnung: Annegret Töllner, frauansjen kommunikation, Hamburg

© VSA-Verlag 2003, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Druck- und Buchbindearbeiten: Druckerei Runge, Cloppenburg

ISBN 3-89965-015-8

■ Inhalt

| | |
|---|---|
| Franz Tremel ver.di will Wissensmanagement! | 7 |
|---|---|

■ Wissen – Ökonomie, Gesellschaft, Arbeit

| | |
|--|-----|
| Frank Bsirske Vom Wissen und seinem Wert | 12 |
| Oskar Negt Sie wissen es, aber sie tun es nicht | 23 |
| Michael Sommer Gewusst wie | 46 |
| Wissensmanagement für die Innovationsgesellschaft | |
| Peter Glotz Wissensmanagement und Wissensarbeiter | 51 |
| Dieter Klumpp Wissen in der Informationsgesellschaft – was ist das wert? | 59 |
| Berthold Goergens Wem gehört das Wissen? | 73 |
| Ulrike Hauffe Vom Wissen zur Macht – Frauen-Wissen, Männer-Wissen | 83 |
| Nadya Natour/Antje Geier WissensWert – Benchmarks | 92 |
| Michael Schwemmler Wissensarbeit und Gewerkschaften | 105 |

■ Wissen und Bildung

| | |
|---|-----|
| Gerhard Bosch Betriebliche Reorganisation und neue Lernkulturen | 118 |
| Edelgard Bulmahn Bildungspolitik in der Wissensgesellschaft | 130 |

Nadya Natour/Antje Geier

WissensWert

Personal- und gesellschafts- orientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen

Für immer mehr Unternehmen hat Wissen die traditionellen Produktionsfaktoren in ihrer Bedeutung für die Wertschöpfung hinter sich gelassen. Im Zeitalter der Globalisierung ist die Innovationsgeschwindigkeit und damit die Effizienz von Wissensnutzung und -produktion zum wichtigsten Erfolgsfaktor einer Organisation geworden. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hängt dabei auch von der Flexibilität und Qualität ab, mit der sie auf die zunehmend variabler und ausdifferenzierter werdenden, schwer standardisierbaren Kundenanforderungen reagieren können.

Der Umbau der Industrie- zur Wissensgesellschaft und die veränderten Marktbedingungen verlangen von den Unternehmen eine radikale Neubewertung ihres »intellektuellen Kapitals« und fördern die Erkenntnis, dass Wissen eine mindestens ebenso wichtige Ressource ist wie Rohstoffe oder Kapitaleinsatz und als solche eines sorgfältigen Managements bedarf (vgl. Willke 2001).

Eine der Leitfragen lautet daher: wie müssen Unternehmen gestaltet sein, um einen effizienten Umgang mit Wissen zu gewährleisten? Das Management der Ressource »Wissen« – sprich »Wissensmanagement« – ist ein Schlagwort, das längst in aller Munde ist. Immer mehr Unternehmen sind sich der Notwendigkeit bewusst, das in ihnen vorhandene Wissen zu erfassen, zu systematisieren, zu kodifizieren und damit zugänglich zu machen. In zahllosen Wissensmanagement-Projekten werden Wissensmanagement-Verantwortliche ernannt, spezielle IT-Systeme zur Wissensbeschaffung und -nutzung implementiert und Prozesse für die systematische Weitergabe von Wissen aufgesetzt. Dabei wird häufig unterstellt, dass Wissen eine Art freischwebende Ressource ist, die losgelöst von menschlichen Trägern existiert und zwischen Büchern und Computern ausgetauscht wird. Übersehen wird dabei, dass Wissen in seiner Entstehung, Nutzung und Weitergabe exklusiv an den Men-

schen gebunden ist: Nur der Mensch ist in der Lage, für sich genommen wertlose Informationen in einem spezifischen Bedeutungskontext handlungsorientiert zu vernetzen und so Wissen zu generieren.

Das wichtigste Kapital wissenszentrierter Unternehmen – Unternehmen also, deren Kerngeschäft die Produktion und Vermarktung von Wissen ist – ist also nicht das Wissen als solches, sondern sind die Wissensträger¹ und Wissensproduzenten selbst: das »Humankapital«. Der Mitarbeiter darf daher nicht länger als Kostentreiber, sondern muss als wertschöpfende Kraft gesehen werden. Moderne Unternehmen haben dementsprechend erkannt, dass zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile neue Strategien erforderlich sind, um die Bindung hochqualifizierter Wissensarbeiter an ihr Unternehmen zu stärken und kreativitätsfördernde Arbeitsbedingungen zu schaffen. Gleichzeitig weiß man noch wenig über erfolversprechende Praktiken der Personalpolitik in diesen Unternehmen sowie über die Interessenlagen und Anforderungen der Beschäftigten an eine nachhaltige Entwicklung von Humanressourcen und an eine wissensarbeitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Das Projekt »WissensWert«

Das Projekt »WissensWert – Personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking für wissenszentrierte Unternehmen«² will diese Lücke schließen. Zu diesem Zweck werden im Projekt personal- und gesellschaftsorientierte Kennzahlen und Indikatoren entwickelt, die darüber Auskunft geben, ob Unternehmen den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen der wissenszentrierten Dienstleistungsproduktion ebenso wie den Anforderungen von Beschäftigten, ihren Interessenvertretungen und anderen Interessengruppen gerecht werden. Ziel ist die Schaffung eines neuen Benchmarking-Tools, das eine Beurteilung darüber und über den Beitrag von Personalstrategie und Personalpolitik wissenszentrierter Unternehmen zur wirtschaftlichen und sozialen Wertschöpfung erlaubt.

¹ Im Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit durchgehend die männliche Form gebraucht. Sie steht stellvertretend auch für die weibliche Form ohne jede Absicht der Diskriminierung.

² Ein Forschungsprojekt der Input Consulting GmbH, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 01HR0016.

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. Durch einen Vergleich mit real existierenden Lösungen werden Ziele angestrebt, die schon einmal erreicht wurden: Man orientiert sich am Machbaren. Es wird die eigene Position im Vergleich zum Benchmarking-Partner ermittelt und es werden Schwächen, aber auch Stärken identifiziert. Darüber hinaus ist die Ableitung des notwendigen Handlungsbedarfs entscheidender Teil des Vorgehens. Personal-Benchmarking stellt damit im Vergleich zum Personalcontrolling einen umfassenderen Ansatz dar: im Mittelpunkt steht nicht die Ermittlung von Kennzahlen, sondern die Bewertung der Kennzahlen und Indikatoren im Kontext der zuvor definierten Ziele.

Anders als herkömmliche Ansätze zu Bewertung und 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 bzw. des Shareholder Value im Blick hat. Vielmehr wird hier ein ganzheitlicher Ansatz gewählt, der alle Anspruchsgruppen (»Stakeholder«) des Unternehmens im Blick hat, zu denen neben Management und Shareholdern die Mitarbeiter, aber auch betriebliche Interessenvertretung, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, andere gesellschaftliche Gruppierungen und natürlich Kunden und Lieferanten gehören. Daher werden im »WissensWert«-Benchmarking-Verfahren auch wichtige Indikatoren und Kennzahlen der sonst oft vernachlässigten anderen Stakeholder mit aufgenommen.

Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit

Zentrales Merkmal wissenszentrierter Unternehmen ist, dass Wissen in der Wertschöpfungskette sowohl den wichtigsten Input als auch den wichtigsten Output darstellt. Das Wissen besitzt dabei typischerweise eine

vergleichsweise kurze Halbwertszeit, d.h. es muss ständig aktualisiert und erneuert werden. Wissenszentrierte Unternehmen verfügen über einen hohen Anteil hochqualifizierter Beschäftigter, also Mitarbeiter mit akademischem Abschluss. Direkte, hierarchische Steuerung wird in wissenszentrierten Unternehmen mehr und mehr durch diskursive, ergebnisorientierte Steuerungsformen – z.B. durch Zielvereinbarung – ersetzt (Töpsch/Menez/Malanowski 2001). Wissensarbeit ist meist projektförmig organisiert, erfordert ein hohes Maß an formeller und informeller Kommunikation und hat zumeist einen starken Kunden- und Dienstleistungsbezug (vgl. z.B. Menez/Töpsch 2003).

Wissensarbeit wird von den Wissensarbeitern häufig als besonders erfüllende Tätigkeit empfunden (vgl. z.B. Ahlers/Trautwein-Kalms 2002): Es handelt sich um eine anspruchsvolle, ganzheitliche Tätigkeit mit geringem Routine-Anteil. Der Wissensarbeiter ist in hohem Maße autonom in der Gestaltung seiner Tätigkeit, er ist ein gefragter Experte mit – immer noch – vergleichsweise guten Arbeitsmarkt- und Karrierechancen. Nicht selten werden Wissensarbeiter daher auch als neue Beschäftigten-Elite bezeichnet, als die »eigentlichen Profiteure von Globalisierung und Digitalisierung« (Reich 1992). Wissensarbeit wird darüber hinaus als Beschäftigungsbereich angesehen, der keinerlei Regulierung als Schutz gegen Ausbeutung bedarf (Willke 2001).

Risiken der Wissensarbeit

Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass Wissensarbeit für die Beschäftigten durchaus auch mit Risiken verbunden ist. Zunächst einmal verlangt sie – als typische Projektarbeit – den Wissensarbeitern ein ganzes Bündel an Kompetenzen ab: neben der fachlichen Expertise, der Bereitschaft, dieses Wissen stets auf dem neusten Stand zu halten und einer ausgeprägten Problemlösungskompetenz, gehören dazu vor allem eine Vielzahl von sozialen Kompetenzen, wie z.B. Team- und Serviceorientierung, Reflexivität, Selbststeuerungskompetenz und Verantwortungsbewusstsein. Wissensarbeit erfordert also, dass der Wissensarbeiter seine gesamte Persönlichkeit mobilisiert und als Ressource in den Arbeitsprozess einbringt. In Verbindung mit modernen indirekten, ergebnisorientierten Steuerungsformen, die über Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme den Marktdruck bis zum einzelnen Mitarbeiter weitergeben, resultiert daraus die vielzitierte »Ökonomisierung der ›Ressource Ich« (Gleißmann 2000): Dem relativen Autonomiegewinn

stehen Selbstkontrolle, Selbstdisziplinierung und ein massiver Leistungsdruck im Sinne eines »management by stress« gegenüber, bis hin zur Selbstausschöpfung der eigenen Arbeitskraft (»Arbeiten ohne Ende«). Ein Benchmarking-Modell, das neben der wirtschaftlichen auch die soziale Wertschöpfung in den Unternehmen im Blick hat, muss diese Risiken berücksichtigen und kann so zur sozialverträglichen Gestaltung von Wissensarbeit beitragen.

Entwicklung des Benchmarking-Tools im Projekt »WissensWert«

Für die Entwicklung des Benchmarking-Tools war es zunächst wichtig, qualitative Kriterien zu ermitteln, auf deren Grundlage dann die eigentlichen Kennziffern und Indikatoren entwickelt werden sollen. Dabei stand die Frage im Vordergrund, welche Maßstäbe an die Personalstrategien wissenszentrierter Unternehmen angelegt werden müssen. 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 wurden neben systematischen Literatur- und Internetrecherchen u.a. acht themenzentrierte Experteninterviews mit HR-Managern, Führungskräften und Betriebsräten durchgeführt, um die Kriterien zu konkretisieren bzw. zu erweitern.

Die Interviews wurden in vier wissenszentrierten Unternehmen geführt, die als Kooperationspartner im Projekt mitwirken. Dabei handelt es sich um zwei internationale, mitbestimmte Großunternehmen aus dem Bereich TK/IT-Beratung, eine mittelständische Unternehmensberatung sowie eine Internet-Agentur mit Start-Up-Charakter; in den beiden letztgenannten Unternehmen gibt es keinen Betriebsrat.

In den Gesprächen mit den Experten wurden verschiedene Themenfelder identifiziert, die für unsere Fragestellung eine besondere Gewichtung besitzen.

Arbeitszeitflexibilität – Sicherheit in flexiblen Arbeitsformen

»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)

Alle unsere Gesprächspartner wurden zunächst gefragt, wie für sie der ideale Arbeitnehmer in einem wissenszentrierten Unternehmen aus-

sehe. Aus Sicht der HR-Manager und Führungskräfte sollte der ideale Arbeitnehmer hochqualifiziert, extrem belastbar, hochflexibel und sozial kompetent sein, um den vielfältigen Anforderungen der Projektarbeit gerecht werden zu können. Vor allem stark flexibilisierte Arbeitszeiten und ein häufig erhebliches Mehrarbeitsvolumen erfordern hohe zeitliche Flexibilität auf Seiten der Beschäftigten. Im Gegensatz dazu ist aus Sicht der von uns interviewten Betriebsräte der ideale Arbeitnehmer in wissenszentrierten Unternehmen zwar zeitlich flexibel, sollte dabei jedoch über ein hohes Maß an Arbeitszeitautonomie verfügen. D.h. die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten sollte nicht nur durch die Interessen des Unternehmens diktiert werden, sondern sich auch nach den Bedürfnissen der Arbeitnehmer richten. Nur eine – jedenfalls teilweise – selbstbestimmte Arbeitszeitflexibilität ermöglicht wirklich kreatives und produktives Arbeiten, während übergroßer Leistungs-, Zeit- und Finanzdruck die Produktivität von Wissensarbeit eher beeinträchtigen.

Die Rolle der Personalabteilung – Professionelles HR-Management

»Wir sind zwar ein sehr innovatives, modernes Unternehmen, haben aber in der Personalabteilung bisher sehr einfach gearbeitet.« (Personalleiterin, Unternehmensberatung)

Besondere Relevanz für die HR-Manager hatte die Frage nach der Rolle der Personalabteilung in wissenszentrierten Unternehmen. Gerade wissenszentrierte Unternehmen sind häufig einer erhöhten Marktdynamik unterworfen, die für die Personalabteilungen u.a. neue Anforderungen in Personalbeschaffung und -entwicklung bedeutet, ebenso wie die Notwendigkeit, rasch zwischen Personalauf- und -abbau umschalten zu können. Für kleinere Unternehmen mit Start-Up-Charakter erwächst daraus die Notwendigkeit zur Professionalisierung des Personalbereichs: »Der Personalbereich wurde hier früher von der Sekretärin mit geführt, die als Assistentin des Geschäftsführers fungierte und den Personalbereich mit geführt hat; aber eben keine Ahnung und keine Erfahrung in dem Bereich mitgebracht hat.« (Personalleiterin, Internet-Agentur)

Unerlässlich ist auch die Informatisierung der wichtigsten Personalprozesse, um diese in den tendenziell immer kleiner werdenden Personalabteilungen (Scholz 1999) zu optimieren und zu beschleunigen, sei es als Informationssysteme für die Personalmanager und Führungskräfte, sei es als Selbstbedienungssysteme (Employee-Self-Service) für Beschäftigte, Bewerber etc. Gerade in kleineren und mittelständischen wissenszentrierten Unternehmen sind häufig nur Gehaltsabrechnung und

Zeitwirtschaft IT-unterstützt, nicht jedoch Personalprozesse mit strategischer Bedeutung, wie z.B. Personalbedarfsermittlung und Kompetenzplanung, Personalbeschaffung oder Personalentwicklung. »Ich bin im Moment nicht sehr aussagefähig, was Mitarbeiterstrukturen angeht (...), weil wir einfach die Basis dafür nicht haben.« (Personalleiterin, Unternehmensberatung)

In den von uns untersuchten Großunternehmen, in denen der/die Leiter/in HR grundsätzlich Mitglied der Geschäftsleitung ist, sind Professionalisierung und Informatisierung der Personalarbeit längst kein Thema mehr. Hier geht es eher um die Frage, wie sich der Personalbereich im Unternehmen positioniert, welche Rolle(n) er gegenwärtig und zukünftig einnimmt: Dienstleister, Enabler, strategischer Impulsgeber, Consultant – es existiert eine Vielzahl von Rollenmodellen für die Personalabteilung im wissenszentrierten Unternehmen.

Die meisten unserer Gesprächspartner betonten dessen ungeachtet die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung der Personalabteilung. Im Idealfall ist sie an der Strategieentwicklung beteiligt; realistisch ist aber wohl eher die Partnerschaft bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie, z.B. durch entsprechende Kompetenzplanung.

Wissen als Ressource – Effizientes Wissensmanagement

»Wissen zu teilen, wird bei den Mitarbeitern durch den Wettbewerbsdruck, sich interessant zu halten, sich unabhkömmlich zu machen, und spezielles Wissen zu bevorraten, verhindert. Man hat Angst, sonst nicht mehr dazuzugehören.« (Betriebsrat, Großunternehmen)

Für alle unsere Gesprächspartner stand fest, dass der effiziente Umgang mit der Ressource Wissen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für wissenszentrierte Unternehmen ist und dass die Existenz eines IT-gestützten Wissensmanagementsystems allein kein Erfolgsgarant ist. Entscheidend sei vielmehr, dass im Unternehmen eine Kultur der Wissensteilung gelebt wird, in der die Beschäftigten ihr Wissen bereitwillig weitergeben, und dass nachhaltige Anreize zur Wissensweitergabe geschaffen werden, die die möglichen Nachteile überwiegen.

Ebenfalls hohe Bedeutung hat das Thema Qualifizierung und Personalentwicklung; insbesondere die Betriebsräte hoben hervor, dass angesichts der kurzen Halbwertszeiten des Fachwissens ausreichende Weiterbildungsangebote durch das Unternehmen gewährleistet sein müssen. Bedenklich sei, dass angesichts der hohen Arbeitsbelastung Weiterbildungsangebote häufig nicht wahrgenommen werden können, da die nötigen Zeitkorridore fehlen. Die notwendige Weiterbildung muss

dementsprechend in der Freizeit stattfinden. Es sei der Trend zu beobachten, dass bei der Weiterbildung immer mehr Eigeninitiative von den Beschäftigten erwartet werde.

Des Weiteren wurden vor dem Hintergrund eines effizienten Wissensmanagements die Bereiche Führungsstil und Unternehmenskultur thematisiert: Führung in wissenszentrierten Unternehmen ist demnach idealerweise ergebnisorientiert; die Führungskraft wird eher in der Rolle eines Coaches gesehen, der den Mitarbeitern Freiräume schafft und sie dabei unterstützt, ihre Projektziele in der ansonsten selbst gewählten Art und Weise zu erreichen. Regelmäßige formelle und informelle Kommunikation ist entscheidend für produktive Wissensarbeit. Die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen besitzt überdies eine hohe Bedeutung für die Zufriedenheit der Beschäftigten. Gerade in den zahlreichen Unternehmen ohne Betriebsrat ist es unerlässlich, standardisierte Formen der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter zu etablieren, um die häufig von starker Dynamik geprägte Unternehmenspolitik vermitteln zu können.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist der Bereich Mitarbeiterbindung. In diesem Zusammenhang wurden u.a. attraktive Karrieremodelle, flexible Vergütungssysteme sowie der Erfolg und damit das Image des gesamten Unternehmens genannt.

Die Betriebsräte unterstrichen die Bedeutung eines nachhaltigen Umgangs mit der »Ressource Mensch« als zentrales Handlungsfeld, das mehr umfasse als Karrieremöglichkeiten und attraktive Vergütungen, sondern z.B. auch sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, altersgerechte Arbeitsformen, faire Zielvereinbarungsprozesse, arbeitsmarkt-gerechte Weiterbildungsmöglichkeiten.

Ebenfalls wichtig für die Betriebsräte sind die Arbeitsbedingungen des Betriebsrats in wissenszentrierten Unternehmen. Häufig ist in diesen Unternehmen – sofern überhaupt ein Betriebsrat existiert – das Engagement der Beschäftigten in der betrieblichen Mitbestimmung gering. Dies ist u.a. auf die hohe Arbeitsbelastung zurückzuführen, sowie auf den Umstand, dass es z.B. nach einer längeren Freistellung als Betriebsrat schwierig ist, das inzwischen oft stark veraltete Fach- und Kundenwissen wieder auf den neuesten Stand zu bringen.

Module des Benchmarking-Tools und Kennziffern

Mit Hilfe der in den Interviews erarbeiteten Themenfelder und weiteren wichtigen, aus den Recherchen abgeleiteten Kriterien wurden verschiedene Handlungsfelder bzw. Module, die als zentral erachtet werden und die die Ansprüche und Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder widerspiegeln, entwickelt.

Diese Zwischenergebnisse wurden mit dem zur Begleitung des Projektes einberufenen Expertenkreis, der sich aus Vertretern der Zielgruppen (d.h. Personalverantwortlichen, Betriebsräten, Gewerkschaften, Arbeitnehmerverband) und Wissenschaftlern konstituiert, fortlaufend evaluiert.

Die identifizierten Module bilden das Gerüst für das Benchmarking-Tool von »WissensWert«. Den im Folgenden vorgestellten Modulen sind jeweils Hypothesen zugeordnet, die die Ausgangspunkte für eine spätere Bewertung des Unternehmens im Benchmarking-Verfahren bilden.

1. *Professionelles HR-Management*: Hypothese: Wissenszentrierte Unternehmen benötigen eine professionelle Personalabteilung mit effizient ablaufenden Personalprozessen und einer klaren strategischen Ausrichtung, die ihre speziellen Bedürfnisse wahrnimmt.

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

3. *Qualifizierung und 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.

4. *Sicherheit in flexiblen Arbeitsformen (»Flexicurity«)*: Um dem Mitarbeiter eine kreativitäts- und produktivitätsfreundliche Arbeitsumwelt zu bieten, muss sein natürliches Sicherheitsbedürfnis auch im entgrenzten und hochflexibilisierten Umfeld befriedigt werden (insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten). Dasselbe gilt für übermäßigen Leistungs-, Zeit- und Finanzdruck (Folge: Überforderung, psychomentele Belastungen). Die Virtualisierung der Arbeitsformen in wissenszentrierten Unternehmen führt einerseits zu neuen Steuerungs- und Organisationsformen; andererseits verlangt dies spezielle Bemühungen im Bereich Mitarbeiterbindung, um wichtiges Wissen im Unternehmen zu halten. Es geht um die Schaffung einer Vertrauenskultur.

5. *Work-Life-Balance und Familiengerechtes Arbeiten*: 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 – schafft.

6. *Gender Mainstreaming*: Ein Unternehmen nimmt seine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft nur dann wahr, wenn es die Kompetenzen und Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt. Durch die gezielte Nutzung der sich ergänzenden Potenziale erweitert sich der Horizont des Unternehmens und seine Leistungsfähigkeit (»Managing Diversity«).

7. *Alternsgerechtes Arbeiten*: Eine gesellschaftlich verantwortungsvolle Personalstrategie integriert ältere Arbeitnehmer und deren Bedürfnisse (»Demografischer Wandel der Arbeitswelt«) und nutzt damit deren spezielle Kompetenzen und Potenziale. Das Unternehmen kann dadurch seine Leistungsfähigkeit steigern.

8. *Betriebliche Mitbestimmung*: 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.

9. *Kunden- und Serviceorientierung*: 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.

Jedes dieser Module setzt sich aus einer Reihe von Kennziffern zusammen, die sowohl quantitative als auch qualitative Daten abfragen. Zusätzlich werden wichtige finanzwirtschaftliche Kennzahlen erhoben, um die Ergebnisse der Befragung zu Personalpolitik und -strategie in Beziehung zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens setzen zu können.

Im Modul »Wissensmanagement« werden z.B. folgende Kennziffern angedacht:

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

- 1) zur Informationsbeschaffung (z.B. Data Mining Software, Agentensysteme)?
- 2) zur Informationsverwaltung (z.B. Dokumentenmanagementsystem, Skill Management System)?
- 3) zur Informationsverteilung und -nutzung (z.B. Unternehmensportal, Groupware)?
- 4) andere?

2. In unserem Unternehmen wird organisationales Lernen gefördert durch

- 1) Teamarbeit mit regelmäßigen Teamsitzungen
- 2) flache Hierarchien
- 3) ein kommunikationsförderndes Arbeitsumfeld (z.B. bereichsübergreifende Fluraufteilung, zentrale Tee-/Kaffeeküchen, Räume für informelle Meetings etc.)
- 4) eine Unternehmensbibliothek
- 5) die Förderung von Netzwerken zum Wissensaustausch
- 6) eine für Wissensaufbau und -transfer verantwortliche Führungskraft (z.B. »Chief of Knowledge Management« o.ä.)
- 7) die regelmäßige Teilnahme an Benchmarking- bzw. Best-Practice-Prozessen
- 8) ein betriebliches Vorschlagswesen
- 9) fest installierte »Ideen-Labors« (»Wissenswerkstatt«, »Brain-Lab«, Unternehmensakademie o.ä.)
- 10) Sonstiges

In diesem Beispiel wäre es positiv zu bewerten, wenn das befragte Unternehmen ein oder gar mehrere IT-Systeme zur Unterstützung von Wissensmanagement-Aktivitäten implementiert hat. Dies gilt jedoch nur, wenn darüber hinaus gleichzeitig möglichst mehrere der unter Frage 2 aufgeführten Maßnahmen zur Förderung einer Kultur der Wissensteilung und des organisationalen Lernens durchgeführt werden. Man kann dann in diesem Fall darauf schließen, dass sich das Unternehmen darüber im Klaren ist, dass Wissensmanagement mehr ist als die »Verwaltung und die Dokumentation« kodifizierbaren Wissens und der entscheidende Faktor Mensch im Wissensmanagement-Konzept tatsächlich integriert ist.

Ausblick

In der verbleibenden Projektlaufzeit wird aus den bisher identifizierten Modulen und den zugeordneten Hypothesen ein einsatzfähiges Tool entwickelt, das nach Pretests in Fallstudien und einer entsprechenden Evaluation im Frühjahr 2004 einsatzfähig sein wird. Mit den Ergebnissen der Fallstudien, der Evaluation und Best-Practice-Erfahrungen wird zusätzlich ein Modell für ein Innovations- und Sozial-Audit erarbeitet, um der Zielgruppe eine unabhängige und anerkannte Bewertung des Leistungsstandes wissenszentrierter Unternehmen und die Überprüfung der Übereinstimmung unternehmerischen Handelns mit gesellschaftlichen Werten zu ermöglichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: In Zeiten, in denen das Unternehmenskapital in den Köpfen der Mitarbeiter zu finden ist, gewinnt der Mitarbeiter und seine Bedürfnisse an Einfluss. Dabei gibt es individuelle Interessen des einzelnen, aber auch solche, die auf die Gemeinschaft oder einzelne Interessengruppen bezogen sind. Zufriedene Interessentpartner (Stakeholder) sichern den Unternehmenserfolg.

Für das Unternehmen gilt es, Wert zu schaffen, aber diesen auch im Unternehmen zu halten. Denn was ist ein Unternehmen tatsächlich wert, wenn das eigentliche Kapital jederzeit weggehen kann?

Literatur

- Ahlers, E./Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Edition der Hans-Böckler-Stiftung 62
- Buck, H./Kistler, E./Mendius, H.G. (2002): Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine Innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart: IRB http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR_9.pdf
- 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«.
- Kluge, N./Schiemann, V. (2002): Treibhaus Wissensgesellschaft. Aufgaben der Mitbestimmung für zukünftiges Arbeiten in Wissensunternehmen. In: Bertelsmann-Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft – (k)ein Widerspruch, S. 9-26. Gütersloh
- Menez, R./Töpsch, K. (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche – Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht Nr. 231. Stuttgart: AK für Technikfolgenabschätzung
- Reich, R. (1992): The work of nations. Preparing ourselves for the 21st century capitalism. New York: Vintage Books

- Scholz, C. (1999): Die virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision? In: Scholz, C. (Hrsg.): Innovative Personalorganisation. Neuwied, S. 233-253
http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/artikel/PORGA_Virtuell2.pdf
- Töpsch, K./Menez, R./Malanowski, N. (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation am Beispiel der IT-Branche. In: Industrielle Beziehungen, 3, S. 306-332
- Willke, H. (2001): Systemisches Wissensmanagement (2. Aufl.). Stuttgart