

„...WissensWert“

Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks
für wissenszentrierte Unternehmen

Ergebnisse aus den Experteninterviews

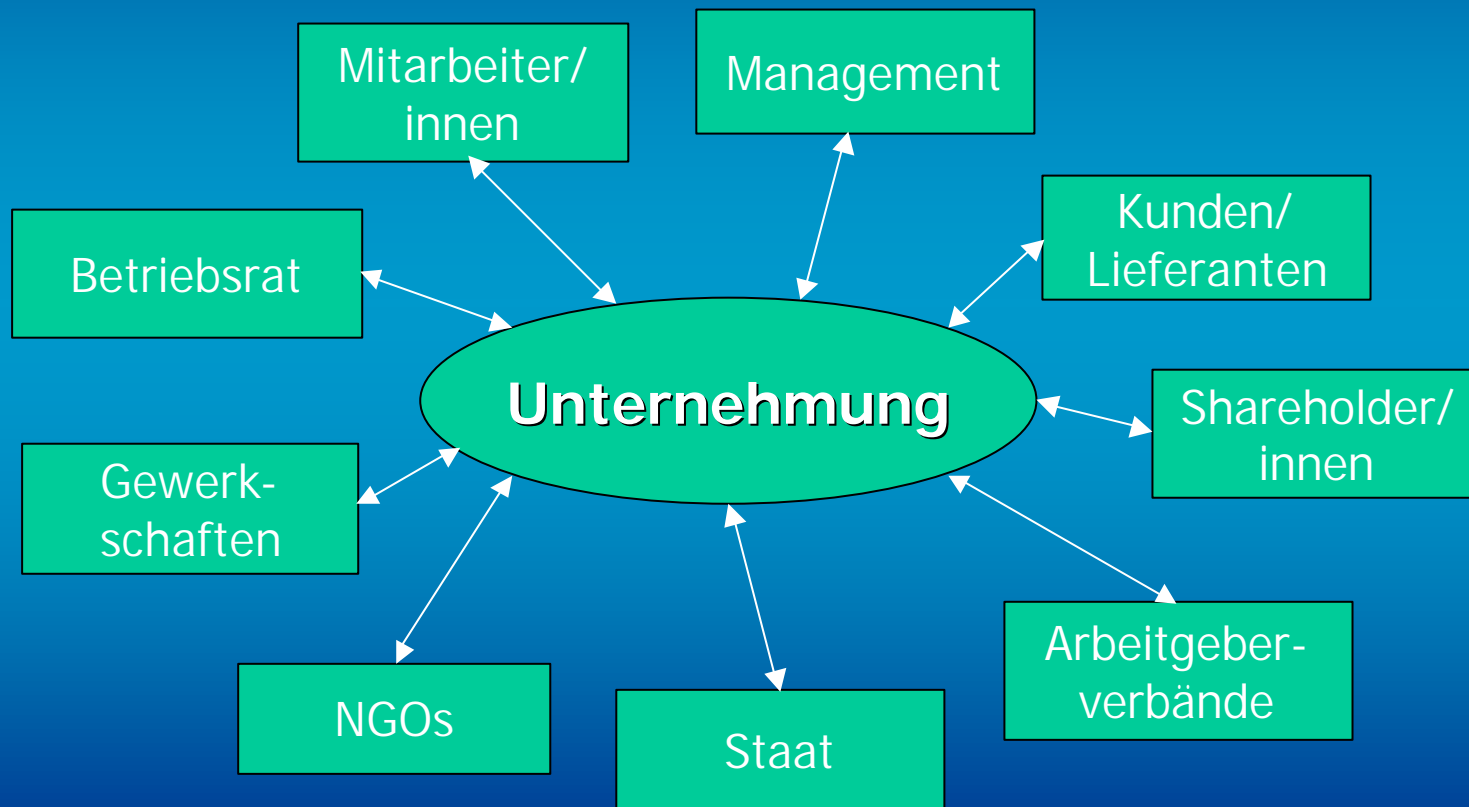
2. Sitzung des Expertenkreises

25.04.02

Darmstadt

...input
consulting

Relevante Stakeholder für das Projekt



Themenzentrierte qualitative Experteninterviews

- **HR-Manager** (4 Interviews)
→ Managementperspektive,
Mitarbeiterperspektive
- **Führungskräfte** (1 Interview, 2 ausstehende Interviews) → Managementperspektive, Kundenperspektive, Shareholderperspektive
- **Betriebsräte** (2 Interviews)
→ Mitarbeiterperspektive,
Gewerkschaftsperspektive,
betriebliche Interessenvertretung



Kriterien aus Sicht des (HR-)Managements

Rolle der
Personalabteilung

- Professionalisierung der Personalarbeit
- Bewältigung hoher Dynamik
- Personalabteilung als strategischer Impulsgeber, Dienstleister, Enabler und Consultant

Unternehmenskultur/
Führungsstil/

- Partizipativer/ergebnisorientierter Führungsstil
- Flache Hierarchien
- Freiräume für Mitarbeiter/innen
- Information und Kommunikation

Ideale/r Arbeitnehmer/in:

- Hochqualifiziert
- Sozial kompetent
- Extrem belastbar
- Hochflexibel

Umgang mit der
Ressource „Wissen“

- Effizientes Wissensmanagement
- Kultur der Wissensteilung
- Gezielter Know-how-Aufbau durch
 - Recruiting/Externe
 - Qualifizierung
- Kontaktpflege nach der Trennung

Mitarbeiterbindung

- Individuelles Karriere-Management
- Attraktive Vergütungsmodelle
- Image als attraktiver Arbeitgeber und erfolgreiches Unternehmen
- Work-Life-Balance??

Kriterien aus Sicht des Betriebsrats

Arbeitsbedingungen
des Betriebsrats

- Erhöhung des Organisationsgrades
- Mobilisierung der Beschäftigten für die Betriebsratsarbeit
- Sicherung der Arbeitsbedingungen des Betriebsrats
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Personalabteilung

Umgang mit der
Ressource
„Wissen“

- Effizientes Wissensmanagement
- Kultur der Wissensteilung
- Regelmäßige Weiterbildung

Umgang mit der
Ressource
„Mensch“

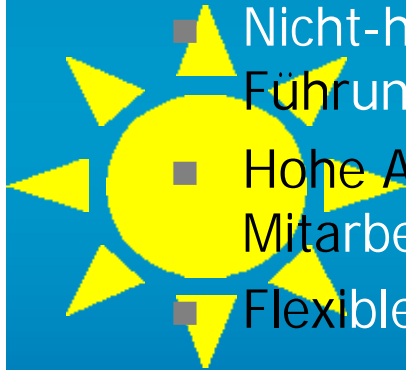
- Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung
- Fairer Zielvereinbarungsprozess
- Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens durch adäquate Qualifizierung
- Alternsgerechtes Arbeiten

Ideale/r Arbeitnehmer/in:

- Nicht nur fachlich
- sondern auch sozial kompetent
- Autonom im Arbeitsprozess
- Arbeitszeitsouverän

Zwischen Management und BR herrscht in einigen Bereichen weitgehend Konsens; andere Themen sind konflikthaltig.

- Kultur der Wissensteilung
- Nicht-hierarchischer Führungsstil
- Hohe Autonomie der Mitarbeiter/innen
- Flexible Arbeitsbedingungen
- Arbeits(zeit)belastung
- Work-Life-Balance
- Qualifizierung
- Alternsgerechtes Arbeiten
- Steuerung durch Zielvereinbarung



Konflikte entstehen im Spannungsfeld von kurzfristig-ökonomischer und ressourcennachhaltiger Perspektive.

Maximale Flexibilität

Extreme Arbeits(zeit)belastung
und Arbeitsverdichtung

Ständige Verfügbarkeit
für das Projekt

Work-Life-Balance

Kurzfristiger Einsatz externer
Fachkräfte

Langfristige Qualifizierung
eigener Mitarbeiter

Trennung von älteren
Beschäftigten

Alternsgerechtes Arbeiten

Ergebnisorientierte Steuerung

Fairer Zielvereinbarungsprozess



Nicht/kaum problematisiert wurden von Management wie auch BR die Themen...

■ ...Frauen in wissenszentrierten Unternehmen

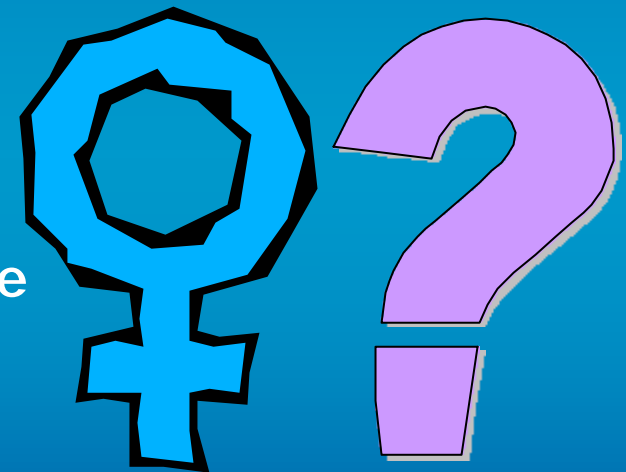
- geringer Frauenanteil im „produktiven“ Bereich („typische Männerberufe“)
- kaum Frauen in Führungspositionen
- kaum Männer in Teilzeit/Elternzeit
- hoher Frauenanteil im Support (Sekretariat, Querschnittsfunktionen etc.)

■ ...Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Externalisierung von Reproduktionsarbeit
- hohe Reproduktionskosten
- unzureichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten

■ ...Rolle der Supportfunktionen

- Hohe Anforderungen an Qualifikation und Belastbarkeit
- Geringes Ansehen im Unternehmen
- Weniger Autonomie/Ganzheitlichkeit in der Tätigkeit



Offene Fragen...



Ist der Mensch wirklich das wichtigste Kapital in wissenszentrierten Unternehmen?

Welche Rolle spielen gesellschaftliche Entwicklungen für die Unternehmen?



Wie könnte ein angemessenes Verhältnis von Wandel und Stabilität in den Unternehmen aussehen?



Ausschnitte aus den Interviews

Arbeitszeiten

- „Wir müssen hier viel arbeiten, und es müssen auch oft Überstunden gemacht werden, und die Arbeit fordert uns, aber sie ist interessant und vielfältig, und so ist das eben. Das ist kein Thema, was die Leute demotiviert oder unzufrieden macht. (...) Wir haben selten den Fall, dass wir Überstunden anordnen. Das heißt, die Belastung wird im Projekt virulent, und das Projekt entscheidet selbst, wie intensiv an dieser Stelle gearbeitet wird. (...) Allein schon die Tatsache, dass jeder von uns den PC mit nach Hause nimmt und zu Hause arbeiten kann – da gehört es dazu, dass wahrscheinlich mehr gearbeitet wird als transparent wird.“

Arbeitszeiten

- „(...) 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.“
- „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 und so“, wenn man schon um 16.00 Uhr geht oder wenn Leute um 7.00 Uhr kommen und um 16.00 Uhr schon nach Hause gehen.“

Wissensmanagement

- „Ja, das [Wissensmanagement] ist ein Thema, über das viele reden, aber das wenige tatsächlich auch leben.“
- „Und ansonsten versuchen wir halt möglichst eine Kultur langsam zu bekommen, wo das zur Selbstverständlichkeit wird, dass man einfach Wissen zur Verfügung stellt. Und das ist auch Bestandteil in den Mitarbeitergesprächen, dass man da immer wieder drauf hinweist. Wird auch künftig – wir sind grade dabei, die Kriterien für [die Mitarbeiterbeurteilung] so ein bisschen anzupassen – mit in [die Mitarbeiterbeurteilung] einfließen, wie stark sich jemand hier einbringt.“
- „Das eine ist das kodifizierte Wissen. Das andere sind Netzwerke. Wir wollen Netzwerke installieren, wo die Steuerung erfolgt, über das Bilden der Netzwerke. Wir kontrollieren: Sind Netzwerke da? Wir unterstützen die Bildung von Netzwerken.“

Betriebsrat

- Frage: „Sie haben ja hier keinen Betriebsrat, das ist in den meisten wissenszentrierten Unternehmen so. Was würde sich denn für Sie ändern, wenn Sie einen Betriebsrat hätten?“
Antwort: „Ich muss sagen, das wäre irgendwie schrecklich.“ (lacht) „Da würde uns bewusst werden, dass wir ein ganz normales Unternehmen sind! (...) Das wäre für uns irgendwie ein Signal, dass es uns offensichtlich nicht gelungen ist, die Mitarbeiter so einzubeziehen, dass sie sagen, das ist ok für uns. Das wäre eigentlich das Hauptproblem für uns – da hätten wir irgendwas falsch gemacht.“
- „Soll heißen, wir brauchen auch sehr gut qualifizierte Betriebsräte, um unser Geschäft auch gut zu machen. (...) Je kompetenter sie sind, je mehr sie vom Geschäft verstehen und je besser sie informiert sind, desto besser für uns. Wir können schlecht etwas mit einem Partner hier verhandeln, der nicht sehr kompetent ist.“

Arbeitsbedingungen des Betriebsrats

- „Nicht freigestellte BR kriegen das ganz schwer geregelt, das ist auch bei uns ein permanentes Problem. (...) in der IT-Branche (...) da ist es oft so, dass Betriebsräte drauflegen. Die legen echt oft an Freizeit drauf und arbeiten praktisch doppelt. Und das macht natürlich auch die Luft für Betriebsräte in der Branche ganz schön dünn.“
- „Am Ende steht man als Betriebsrat auch alleine da, wenn man sich dann in so einen Arbeitsprozess wieder eingliedern muss, d.h. in unserer Branche ist ja die Halbwertszeit des Wissens sehr kurz, und wenn ich ne Weile raus bin, durch BR-Tätigkeit, dann habe ich natürlich auch den Stress, Fuß zu fassen (...)“

Frauen in wissenszentrierten Unternehmen

- „Es gibt wenige Frauen in diesen verantwortungsvollen Positionen. Das hängt mit dem Geschäft zusammen. Aber es ist kein Konfliktthema hier.“
- Frage: „Aber das bedeutet ja dann, dass Frauen einfach dazu verurteilt sind immer doppelt soviel leisten zu müssen, um auf eine Position zu kommen?“
Antwort: „Das heißt es schon, und ich sehe (...) da auch keinen Weg raus.“

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- „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 sonntags, mir ist noch nie passiert, dass ich alleine hier war, wenn ich hergekommen bin. Und das erfordert einfach auf Partnerseite eine gewisse Toleranz, das zu akzeptieren, dass dem einfach so ist. Weil ansonsten wird's schwierig, wenn man einen Partner zuhause hat, der jeden Abend, wenn man später nachhause kommt, Druck macht, dann halten Sie das nicht durch.“

Karriere

- „Die heutigen, vor allem auch die guten jüngeren Leute, die machen schon eine relativ klare Karriereplanung, das ist mein Eindruck. Die wollen eigentlich sehr frühzeitig wissen, wie geht's im Unternehmen weiter, wie könnte mein Gang im Unternehmen sein (...) Ich glaube, die Verlockung ist heute größer als sie früher war, zu überlegen, ob es nicht sinnvoll ist, nach einer gewissen Zeit das Unternehmen zu wechseln und dann einen Karrieresprung zu machen.“
- „Was die Mitarbeiter hier sehr schätzen ist eben diese breite, sehr vielfältige Arbeit, die Gestaltungsräume, die sie haben. Die Freiräume, die sie haben und was eben wichtig ist, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten.“

Ältere Beschäftigte

- „Es ist natürlich auch die ganze Zeit Lernbereitschaft und Flexibilität gefordert bis in die älteren Jahrgänge hinein. Das ist natürlich schon so eine Selbstselektion. Nur wenige sind in einem solchen Umfeld tätig.“
- „Ältere gehen mit Stress viel besser um.“
- „Ich werde irgendwann älter, und ich denke, dann fällt es auch schwerer, sich immer wieder auf neue Dinge einzustellen, und da denke ich mir, kommt schon irgendwann so eine Frustration. Wobei auf der anderen Seite – gerade in Projekten, da macht es immer Sinn eine gesunde Mischung zu haben, junge Leute, Visionäre, die ein Uni-Wissen, theoretisches Wissen haben, zu mischen mit erfahrenen, die bestimmte Projekte schon gestemmt haben, die dann auch Ruhe haben in bestimmten Phasen und nicht so hibbelig reagieren, wenn irgendwas schief geht oder wenn irgendwas zu eskalieren ist.“

Weiterbildung

- „Ich denke das Thema Weiterbildung ist da sicherlich auch ein Thema, also, dass da genügend Freiräume geschaffen werden, damit die Mitarbeiter sich ein notwendiges Know-how auch draufschaffen können, und zwar wenn es geht möglichst während der Arbeitszeit. (...) Ich sehe (...), dass die die Hälfte ihrer Weiterbildung in ihrer Freizeit machen im wesentlichen. Es wird einfach verlangt.“

Work-Life-Balance

- Frage: „Welche Rolle spielt denn die Gewährleistung der Work-Life-Balance für die Mitarbeiterbindung?“
Antwort: „Das ist, denke ich mal wichtig. Aber das ist etwas, was man eher so aus der Literatur mitbekommt, dass das ein zunehmend wichtiges Thema für die Mitarbeiter ist.“
- „Ich denke, allein durch die Möglichkeit, mit dem Laptop zu arbeiten und den überall mit hinzunehmen und mir meine Zeit auch freier einzuteilen, oder wie gesagt, auch früher nach Hause zu gehen und dort etwas zu machen, das gibt Freiheit in der Arbeitsorganisation. (...) Es gibt einem mehr Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten. Und das ist auch ein wichtiger Faktor für die Work-Life-Balance.“

Zukunft

- „(...) und man muss immer mehr Komplexität managen. Das wird generell so ein Thema. Komplexität managen, Komplexität reduzieren, immer schnellere Informationen, Änderungen, immer komplexere Zusammenhänge, immer wieder für den Menschen auf ein handhabbares Niveau, verdaubares Maß zu reduzieren. Darin sehe ich so eine ständige Herausforderung (...). Das ist immer stärker geworden, und in solchen Veränderungen auch immer wieder Orientierungen zu geben, das ist eine wichtige Herausforderung für das Unternehmen.“