

# **„...WissensWert“**

Personal- und gesellschaftsorientierte  
Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen

Veranstaltungsreihe „Wissensmanagement“

TBS/Multimediabüro

28.11.01

Frankfurt am Main


...input  
consulting

## Gliederung

1. Das Projekt „...WissensWert“
2. Was ist Benchmarking?
3. Wissenszentrierte Unternehmen
4. Der Stakeholder-Ansatz
5. Kriterien für ein personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking

1. **Das Projekt „...WissensWert“**
2. Was ist Benchmarking?
3. Wissenszentrierte Unternehmen
4. Der Stakeholder-Ansatz
5. Kriterien für ein personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking

## „...WissensWert“

- ist ein Forschungsprojekt der Input Consulting GmbH
- gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung **bmb+f**
- im Rahmen der Initiative DL2000 – Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert ([www.dl2000.de](http://www.dl2000.de))
- im Kompetenzfeld Benchmarking
- mit den Kooperationspartnern (bislang) T-Systems CSM und T-Systems Nova 

## Der Mensch...

- ...ist im Besitz der entscheidenden Ressource wissenszentrierter Unternehmen: Wissen!
- ...ist in wissenszentrierten Unternehmen das wichtigste Asset!
- ...ist Mittelpunkt!?

## Das Projektteam:

Dr. Nadya Natour  
Diplom-Psychologin  
Tel. 069/ 90 50 15 71  
(Home Office)  
natour@input-consulting.com

Dr. Carsten Wirth  
Diplom-Volkswirt  
Tel. 0711/ 2 62 40 80  
wirth@input-consulting.com

Claus Zanker (Geschäftsführer)  
Diplom-Verwaltungswissenschaftler  
Tel. 0711/ 2 62 40 80  
zanker@input-consulting.com

Laurine Feiler (Administration)  
Tel. 0711 / 2 62 40 80  
feiler@input-consulting.com

## Ziele von „...WissensWert“ sind...

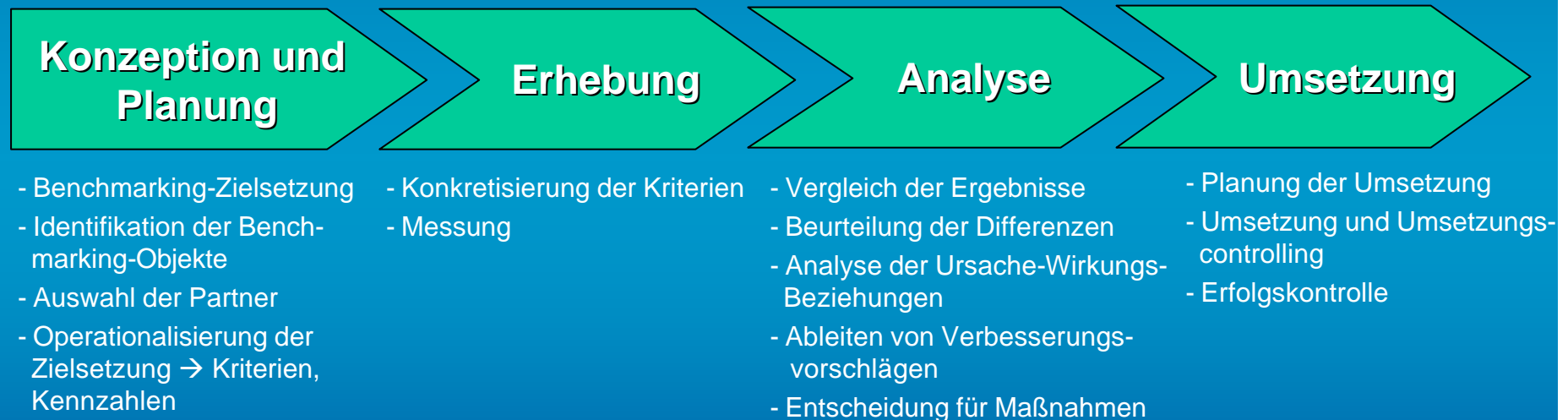
- ...die Entwicklung von personal- und gesellschaftsorientierten Kennzahlen für die **Beurteilung der Leistungsfähigkeit** wissenszentrierter Unternehmen auf der Basis ihres Humankapitals
- ...die Entwicklung eines Benchmarking-Verfahrens für die **Verbesserung der Performance** wissenszentrierter Unternehmen durch eine Orientierung an innovativen HR-Strategien leistungsfähiger Unternehmen
- ...die Konzeption eines **Innovations- und Sozial-Audits**, anhand dessen die Übereinstimmung unternehmerischen Handelns im Bereich HR mit gesellschaftlichen Werten bewertet werden kann.

1. Das Projekt „...WissensWert“
- 2. Was ist Benchmarking?**
3. Wissenszentrierte Unternehmen
4. Der Stakeholder-Ansatz
5. Kriterien für ein personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking

## Benchmarking ist ein kontinuierlicher Lernprozess.

- Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen unternehmensintern oder über mehrere Unternehmungen hinweg
- Offenlegung von Unterschieden
- Aufdecken von Ursachen für die Unterschiede
- Erarbeitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen
- Erfolgskontrolle

# Ein Benchmarking-Prozess besteht aus vier Phasen.



# Benchmarking birgt Chancen und Risiken.

## Chancen

- Bestimmung der eigenen Wettbewerbsposition
- Lernen von Besseren
- Entwicklung von Prozesswissen
- Leistungsanreize für Beschäftigte und mittleres Management

## Risiken

- Auswahl ungeeigneter Benchmarking-Partner
- Unzureichende Informationssammlung und auswertung
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen
- Überzogener Leistungsdruck auf die Beschäftigten

## Hauptziel von „...WissensWert“ ist die Konzeption des Benchmarking-Tools.

- **Benchmarking-Zielsetzung:** Optimierung innovationsfördernder und sozialverträglicher Arbeitsbedingungen in wissenszentrierten Unternehmen.
- **Identifikation des Benchmarking-Objekts:** Personalpolitik und HR-Prozesse in wissenszentrierten Unternehmen.
- (Auswahl der Partner)
- **Operationalisierung der Zielsetzung:** Erstellen eines Kriterienkatalogs und Übersetzung in Kennzahlen und Indikatoren
- **Evaluation** des Benchmarking-Tools in Fallstudien in ausgewählten Unternehmen

1. Das Projekt „...WissensWert“
2. Was ist Benchmarking?
- 3. Wissenszentrierte Unternehmen**
3. Der Stakeholder-Ansatz
4. Kriterien für ein personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking

# „Wissen“ ist die handlungsorientierte Vernetzung von Informationen in einem Kontext .



# Zentrale Merkmale wissenszentrierter Unternehmen:

## Kerngeschäft

- Produktion und Vermarktung von Wissen (auch „verpacktes“ Wissen)
- Ressource Wissen verbraucht sich nicht durch Nutzung
- Produkte sind schwer standardisierbar

## Kritische Erfolgsfaktoren

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

## Organisation

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

## Mitarbeiter(führung)

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

## Wissensarbeit erfordert in hohem Maße...



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

## Wissensarbeit wird häufig als besonders erfüllend empfunden.

- Anspruchsvolle, herausfordernde Tätigkeit
- Ganzheitlichkeit
- Hohe Autonomie
- Gefragtes Expertentum
- Gute Arbeitsmarktchancen (?)
- Verhältnismäßig hohes Einkommen

## Wissensarbeit birgt jedoch auch Risiken...

### ...für die Wissensarbeiter/

#### innen:

- Zwang zu Kooperation und Kommunikation
- „Management by Stress“
- Selbstausbeutung
- Prekäre Beschäftigungsverhältnisse
- Patchwork-Karrieren
- Gesundheitlicher Verschleiß

### ...für die Unternehmungen:

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

1. Das Projekt „...WissensWert“
2. Was ist Benchmarking?
3. Wissenszentrierte Unternehmen
- 4. Der Stakeholder-Ansatz**
5. Kriterien für ein personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking

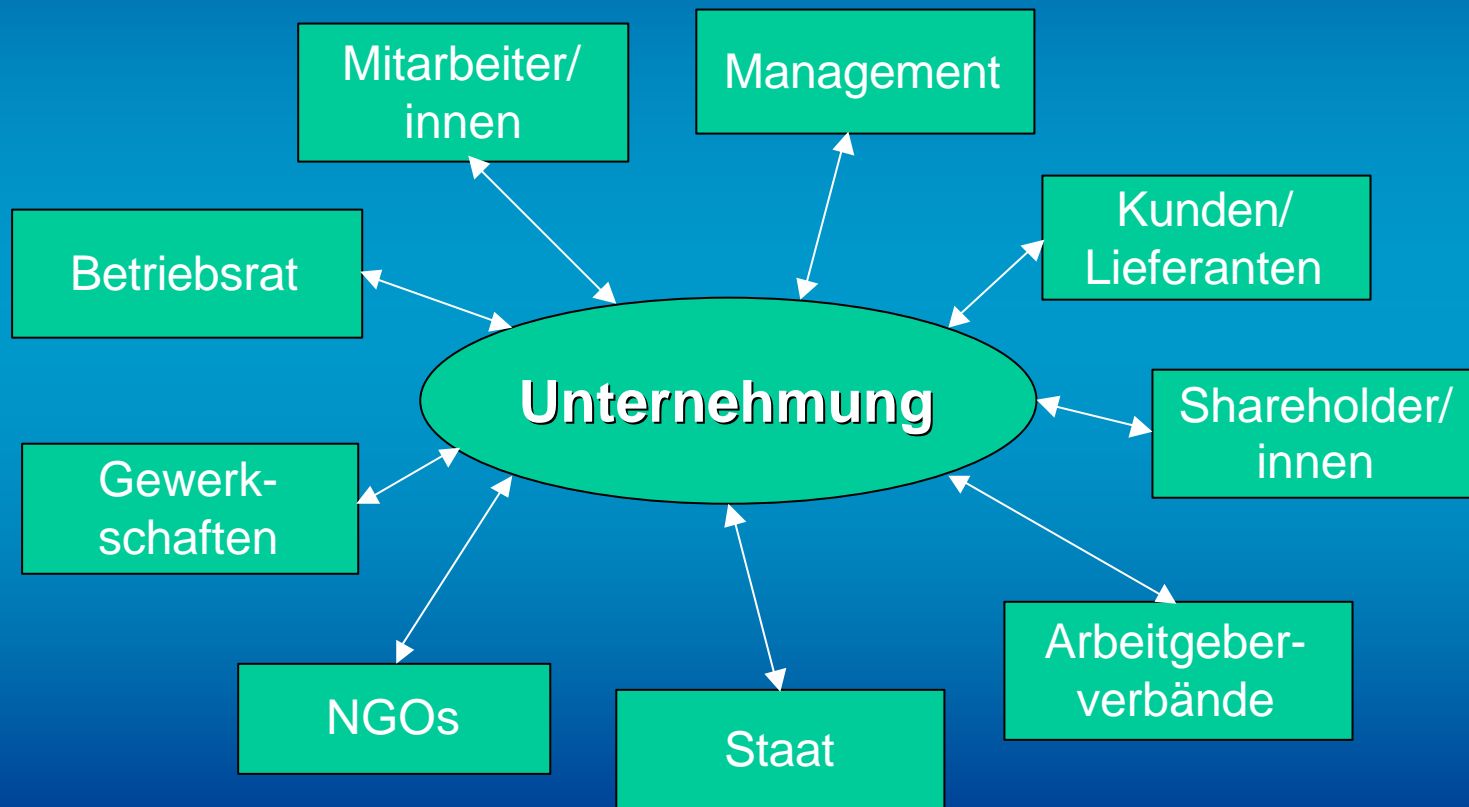
## Welche Anspruchsgruppen muss unser Benchmarking-Modell berücksichtigen?

Alle „Individuen oder Gruppen, welche die Ziele einer Organisation beeinflussen können oder welche von deren Zielerreichung betroffen sind.“ (Freeman, 1984)



**Stakeholder-Ansatz**

# Relevante Stakeholder für das Projekt „...WissensWert“ sind...



1. Das Projekt „...WissensWert“
2. Was ist Benchmarking?
3. Wissenszentrierte Unternehmen
4. Der Stakeholder-Ansatz
- 5. Kriterien für ein personal- und gesellschaftsorientiertes Benchmarking**

## 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.

## Die folgende Kriterienliste...

- ...stellt eine Auswahl der bislang von uns identifizierten Benchmarking-Kriterien dar.
- ...basiert auf Literatur- und Internet-Recherchen.
- ...wird im nächsten Schritt in Interviews mit (HR)-Experten/innen aus den beteiligten Unternehmen evaluiert und ergänzt.

# Kriterien aus Sicht der Mitarbeiter/innen (1)

## Recruiting

- schneller, fairer, informativer Recruiting-Prozess

## Trennung

- Fairer Trennungsprozess
- Kontaktpflege nach der (freiwilligen) Trennung

## Vergütung & Sozialleistungen

- Angemessene, leistungs- und/oder beteiligungsorientierte Vergütung
- Attraktive Sozialleistungen (evtl. individualisiert)

## Arbeitsrahmenbedingungen

- Flexibel selbst bestimmbare Arbeitsrahmenbedingungen
- Work-Life-Balance

## Unternehmenskultur/Führungsstil

- Fehlertolerante, vertrauensbasierte Unternehmenskultur
- Kooperativer, partizipativer Führungsstil
- Transparente Beurteilungskriterien und -verfahren

## Kriterien aus Sicht der Mitarbeiter/innen (2)

### Kreativitätsfördernde

#### Arbeitsbedingungen

- Heraus- aber nicht überfordernde Arbeitsinhalte
- Angemessener Verantwortungsspielraum
- Effizientes Wissensmanagement

#### Integration/Personalentwicklung

- gute persönliche und fachliche Entwicklungsmöglichkeiten
- hochklassige (nicht ausschließlich firmenspezifische) Weiterbildung

### Chancengleichheit

- für Frauen, ältere AN und Minderheiten

### Interessenvertretung

- Betriebliche Interessenvertretung

### Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen

- Gesundheitsschutz
- Einhaltung von Datenschutzbestimmungen

## Kriterien aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung

- Sicherung der Arbeitsgrundlagen einer betrieblichen Interessenvertretung
- Einhaltung von gesetzlichen und tarifvertraglichen Vorschriften
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung
- Offene Informationspolitik der Unternehmensleitung

## Kriterien aus Sicht der Kunden/Lieferanten

- Flexible (zeitlich, örtlich) Ansprechpartner/innen im Unternehmen
- Hohe kommunikative und soziale Kompetenz der Mitarbeiter/innen
- Top-aktuelles Know-how bzw. Know-how von morgen

# Kriterien aus Sicht des Managements

## Personalplanung/Recruiting

- Sieg im „war for talents“

## Trennungsmanagement

- Networking/Kontaktpflege auch nach der Trennung

## Mitarbeiterbindung

- Attraktive, flexible Vergütungs- und Sozialleistungssysteme
- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit/Motivation

## Effizienz der HR-Prozesse

## Produktivität der Mitarbeiter/innen

- Effizientes Wissensmanagement
- Leistungsorientierte Vergütung
- Ausreichende Regenerationsmöglichkeiten

## Flexible Arbeitsrahmenbedingungen

- Flexibilisierung und Deregulierung der Arbeit

## Kooperation mit Arbeitnehmern/innen

- Kooperativer Umgang mit Beschäftigten, betrieblichen Interessenvertretungen, Gewerkschaften

## Kriterien aus Sicht der Shareholder

- Gutes Image
- Effizienter Personaleinsatz
- Flexibilisierung und Deregulierung der Arbeit
- Beitrag der Personalpolitik zur langfristigen und nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

# Kriterien aus Sicht des Staats

## Maßnahmen zur Beschäftigungs- sicherung und -förderung

- Sicherung der Employability der Arbeitnehmer
- Innovative Impulse, die zu Neuinvestitionen führen

## Chancengleichheit

- Gender Mainstreaming
- Managing Diversity

## Gewährleistung der sozialen Sicherung (SGB)

## Maßnahmen zum Schutz der Arbeitnehmer

- Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmer

## Familien- und beziehungsfreundliche Rahmenbedingungen

- Job sharing
- Teilzeitmodelle
- Rückkehr in den Beruf

## Transparenz der Personalpolitik (Personalbericht etc.)

## Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmung, Region, Industrie und Volkswirtschaft

# Kriterien aus Sicht der Gewerkschaften

## Mitbestimmung

- Zugang zu Betrieben
- funktionierende betriebliche Mitbestimmung
- Anwendung eines Tarifvertrags

## Arbeitspolitik

- Gestaltung innovativer und humaner Arbeitszeitformen
- „Flexicurity“
- Bildung schafft Zukunft
- Geschlechterdemokratische Tarifpolitik



## Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

- Unternehmung
- Industrie
- Region
- Volkswirtschaft

## Kriterien aus Sicht der Arbeitgeber-/ Wirtschaftsverbände

- Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeit
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmung, Region, Industrie und Volkswirtschaft
- Austausch mit dem Management von Unternehmungen über neue Personalpraktiken und Umsetzung in (tarif-)politischen Maßnahmen

# Kriterien aus Sicht von NGOs

## Chancengleichheit

### Einhaltung von Menschenrechten

- Einhaltung der ILO-Konventionen bzw. Selbstverpflichtungskriterien des UN Global Compact
- Einhaltung der OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen

## Die Kriterien lassen sich einerseits der operativen HR-Prozesskette zuordnen...



## ...andererseits dem strategischen HR-Management.

### War for talents

- Imagearbeit
- Maßnahmen zur Verwirklichung der Chancengleichheit

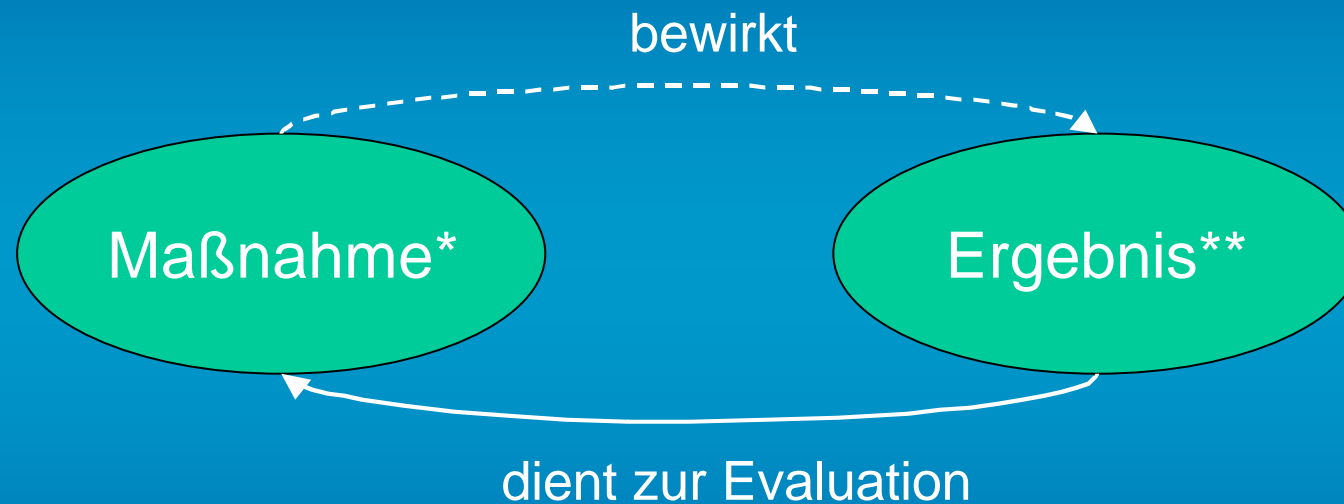
### Erhöhung der Produktivität der Mitarbeiter

- Flexibles, leistungsorientiertes Vergütungssystem
- Work-Life-Balance

### Mitarbeiterbindung

- Sozialleistungssystem
- Karrierekonzept

## Wir erfassen sowohl Maßnahmen als auch Ergebnisse.



*\*z.B. Mentorenprogramm*

*\*\*z.B. Anzahl Kündigungen  
während der Probezeit*