

Personalorientiertes Benchmarking für wissensintensive Unternehmen

ver.di-Kongress „Menschen machen Innovationen“

Forum 8: Wissensbilanzen und gute Wissensarbeit

Bremen - 06.04.2005

Claus Zanker

Input Consulting GmbH

Werfmershalde 1

70190 Stuttgart

www.input-consulting.com

www.wissenswert.org

Überblick

- Wissensarbeit und wissensintensive Unternehmen
 - Definition
 - Charakteristika
 - Bedeutung (für Gewerkschaften)

- Das Projekt WissensWert – personalorientierte Benchmarks für wissensintensive Unternehmen
 - Projektziele
 - Vorgehensweise

- Benchmarking für „gute und produktive Wissensarbeit“
 - Ausgangsüberlegungen / Hypothesen
 - Benchmarking-Kriterien / Benchmarking-Modell
 - Mögliche Benefits

Definition und Charakteristika von Wissensarbeit



■ Unsere Definition von Wissensarbeit:

→ „Ein Typus von Arbeit, bei dem - neben der Notwendigkeit für die Beschäftigten, Wissen zu nutzen und sich Wissen anzueignen - immer oder häufig die Anforderung tritt, Wissen zu erzeugen.“

■ Einige Charakteristika von Wissensarbeit:

→ Zentralität ökonomisch verwertbaren Wissens

- Bindung an Menschen, „ Intangibilität“
- Unterwerfung unter die Profitlogik

→ Dominanz problemlösender (statt ausführender) Tätigkeit

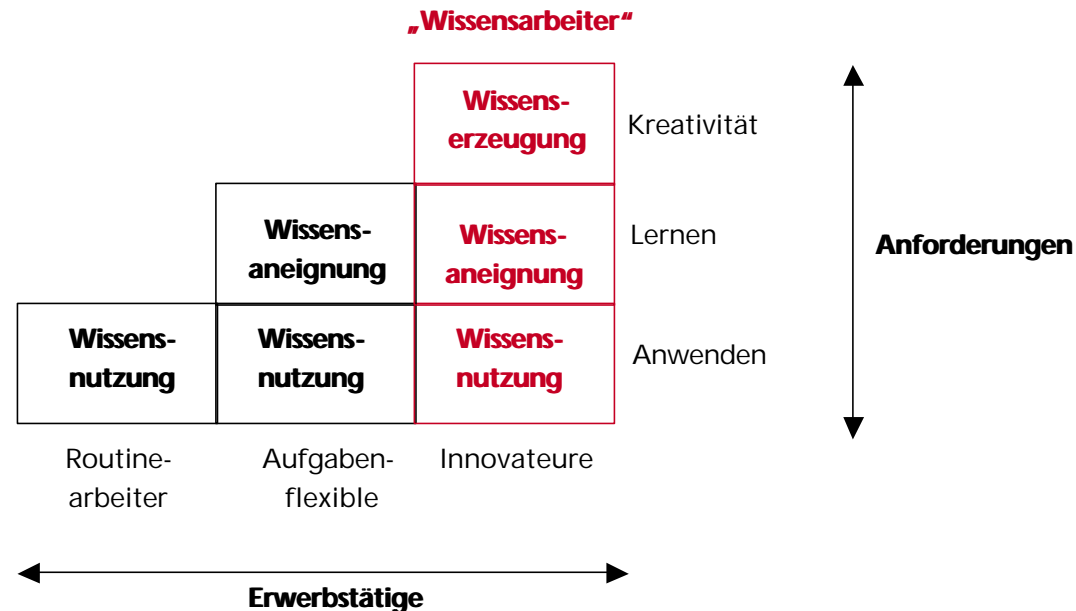
- geringere Routineanteile
- erschwerte Standardisierung und Kontrolle

→ Bedeutung „intrinsischer“ Motivation, hohe qualitative Anforderungen der Beschäftigten an die eigene Arbeit

→ i.d.R. hohe formale Qualifikation

Wissensarbeiter & wissensintensive Unternehmen

■ Wissensarbeiter



Quelle: GfAH - Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung

■ Wissensintensive Unternehmen

- ➔ Überwiegender Anteil an Wissensarbeitern
- ➔ Produktion neuen Wissens

Wissensarbeit – ein Thema mit zunehmender Bedeutung (für Gewerkschaften)

- Wissensarbeit ist quantitativ auf dem Vormarsch
 - BiBB/IAB: 27% aller Erwerbstätigen in D 1991/1992
 - Stehr: 41% aller Erwerbstätigen in USA 1980
 - OECD: Zunahme um 3,3% im Jahresdurchschnitt in den 90er-Jahren
- Wissensarbeit liegt im Schnittpunkt relevanter Veränderungstrends von Arbeit
 - Flexibilisierung
 - Subjektivierung
 - Vermarktlichung
- Wissensarbeit ist nicht per se „gute Arbeit“, sondern häufig mit massiven Problemen für die Beschäftigten verbunden
 - Individualisierung von Leistungskontrakten
 - Arbeiten ohne Ende
 - Prekarisierung

Das Projekt WissensWert – personalorientierte Benchmarks für wissensintensive Unternehmen

WissensWert

- ... war ein Forschungsprojekt der Input Consulting GmbH, Stuttgart (Laufzeit v. Sept 01 – März 04)
- gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
- im Rahmen der Initiative „DL 2000 – Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“
- unter Beteiligung von Kooperationspartnern
 - ➔ T-Systems CSM GmbH
 - ➔ T-Systems Nova GmbH
 - ➔ Drees & Sommer AG
 - ➔ 21TORR GmbH

Projektziele „WissensWert“

1. Die Entwicklung von personalorientierten **Kennzahlen** für eine Beurteilung des Umgangs wissensintensiver Unternehmen mit ihrem Humankapital
 2. Die Entwicklung eines **Benchmarking-Verfahrens** mit dem Ziel der Verbesserung der Performance wissensintensiver Unternehmen
- Adressaten der Projektergebnisse
 - Personalverantwortliche
 - Mitbestimmungsakteure
 - ...

Vorgehensweise im Projekt „WissensWert“

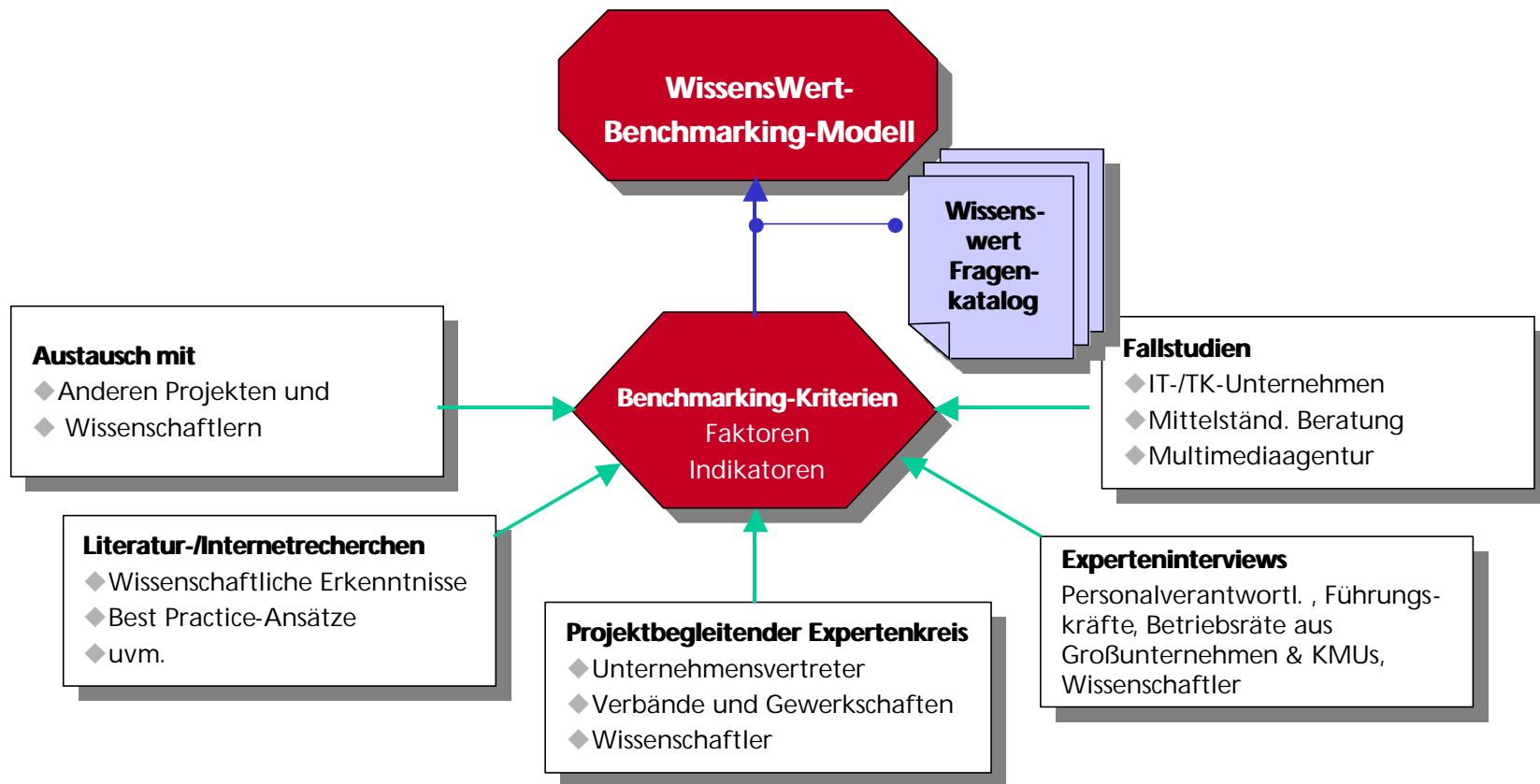
1. Ermittlung von relevanten personalorientierten Benchmarking-Kriterien für wissensintensive Unternehmen

- ➔ Literatur- und Internetanalysen
- ➔ Experteninterviews bei wissensintensiven Unternehmen (Kooperationspartnern)
- ➔ Projektbegleitender Expertenkreis
 - Personalverantwortliche & Betriebsräte aus wissensintensiven Unternehmen
 - Gewerkschaftsvertreter
 - Externe Wissenschaftler

2. Entwicklung eines Benchmarking-Tools

- ➔ Konzeption & Methodenauswahl
- ➔ Betriebsfallstudien
- ➔ Evaluierung und Modifizierung

Vorgehensweise im Überblick



Ausgangsüberlegungen



- Der Mensch als Träger und Inhaber des Wissens ist der wichtigste Produktionsfaktor wissensintensiver Unternehmen
 - ➔ „Wissensarbeiter als Hauptwertschöpfer“
- Wissen ist in seiner Entstehung, Nutzung und Weitergabe exklusiv an den Menschen gebunden
 - ➔ „Wissen ist menschlich“
- Die konsequente Pflege des Wissenskapitals ist vordringliche Managementaufgabe
 - ➔ „Wissensmanagement ist das Management von Wissensarbeitern“

Hypothesen

- Wissensintensive Unternehmen sind dann erfolgreich, wenn sie in der Lage sind, ihre Humanressourcen / ihr Wissenskapital möglichst produktiv einzusetzen.
 - Interessenperspektive des Unternehmens: Hohe Performance der Wissensarbeiter

- Die Wissensarbeiter als Träger des Wissenskapitals setzen ihr Wissen dann produktiv ein, wenn sie aufgrund guter Rahmenbedingungen zu kreativem und innovativem Arbeiten motiviert und in der Lage sind.
 - Interessenperspektive des Wissensarbeiters: „Gute Arbeit“

Fragestellung

- Welche „guten Rahmenbedingungen“ sind die Voraussetzung für eine hohe Produktivität der Wissensarbeiter und somit für die bestmögliche Ausschöpfung des Wissenskaptals?
- Was sind ist die Sollvorstellung von guter, produktiver und attraktiver Wissensarbeit?

Die Benchmarking-Kriterien guter und produktiver Wissensarbeit

Autonomie

„ Knowledge Workers *have* to manage themselves. They have to have *autonomy*.“ (Drucker 1999)

Nachhaltigkeit

„ Im Blick auf Wissensarbeit kommt einem nachhaltigen Management der Humanressourcen ein neuer Stellenwert zu, da die individuellen und sozialen Ressourcen der Mitarbeiter immer wichtiger für die Wertschöpfungsprozesse werden. “ (Gerlmaier / Reick / Kastner 2003)

Teilhabe

„ Wissensarbeit als partizipativ-kommunikativer Prozess“ (Dörre 2002)
„ Commitment als Ressource“ (Matiaske / Weller 2003)

Vertrauen

„ Gegenseitige Erwartungen, die eher Vertrauen als Misstrauen wecken, mögen für Organisationen, die große Flexibilität, Initiative und Selbstständigkeit erfordern, [...] eine ‚rationale‘ Antwort der Betriebsleitung auf die gewachsenen Handlungsmöglichkeiten, einschließlich der Fähigkeit zum Widerstand durch die Mitarbeiter sein.“ (Stehr 2003)

Kooperation

„ Die Leistung des einzelnen hängt [...] zunehmend von dem Geschick ab, eigene Kenntnisse, Kreativität und Einsichten in die Arbeit mit anderen Spezialisten einfließen zu lassen und umgekehrt.“ (Pffner / Stadelmann 1998)

Das WissensWert-Benchmarking-Modell: Kriterien – Faktoren - Indikatoren

Kriterien

Was ist Gegenstand
des Benchmarking?

Autonomie

Nachhaltigkeit

Teilhabe

Vertrauen

Kooperation

Faktoren

Welche Ausprägungen werden bewertet?

Arbeitsort Arbeitsplatz Qualifikation Projektorganisation

Arbeitszeit Arbeitsplanung Zielvereinbarung Ressourcen

Arbeitsplatz Arbeitszeit Employability Gesundheitsförderung

Work-Life-Balance Entlastung Ressource Wissen Expektanzen

Informationspolitik Individ. Partizipation Kollekt. Partizipation

Kollekt. Vereinb. Gewerkschaften U-Mitbest. Finanz. Partizpat.

Beschäftigungsstabil. Einkommensstabil. Arbeitsorga. + Kontrolle

Führungsstil Expektanzen Geist. Eigentum Unternehmenskultur

Klima Reale Räume Virtuelle Räume Zeiten

Honorierung Teambildung

Indikatoren

Wie wird gemessen?

?

Fragen-
katalog

Beispiel für die Operationalisierung der Benchmarking-Faktoren im Fragenkatalog

■ Benchmarking-Kriterium „Autonomie“

→ Benchmarking-Faktor „Autonomie – Arbeitszeit“

Fragenkatalog (Indikatoren)

- „Arbeitszeitmodell“
Welche Möglichkeit der Gestaltung ihrer Arbeitszeit wird von den Wissensarbeitern (WA) in ihrem Unternehmen mehrheitlich praktiziert?
- Zeiten für konzentriertes Arbeiten
Wie stehen Sie zu folgender Aussage: „Die meisten WA in unserem Unternehmen können sich im Bedarfsfall selbst ausreichende Zeiträume für konzentriertes und ungestörtes Arbeiten ermöglichen.“
- Sabbaticals
Gibt es in Ihrem Unternehmen für WA die Möglichkeit von Sabbaticals, also von Langzeiturlauben mit einer Dauer von mehr als drei Monaten?
-
-

Zusammenfassung / Fazit

- Produktive Wissensarbeit entsteht nur unter innovationsförderlichen Arbeitsbedingungen
- Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen machen eine „gute und produktive Wissensarbeit“ aus
- Eine „gute und produktive Wissensarbeit“
 - ist **nachhaltig**
 - erfordert ein hohes Maß an **Autonomie** in der Arbeitserledigung
 - erlaubt **Kooperation**, Transparenz und Wissensteilung
 - erfordert die **Teilhabe** der Mitarbeiter
 - gedeiht nur auf Basis von **Vertrauen**
- „Produktive Wissensarbeit“ = „gute Wissensarbeit“ und entspricht insofern den Zielen von Management, Betriebsrat und Wissensarbeitern

Benchmarking für „gute und produktive Wissensarbeit“ – mögliche Benefits

- Klärung von Bestimmungsfaktoren „guter und produktiver Wissensarbeit“
- Identifizierung von „best practices“
- Nutzung des Benchmarking-Impulses zur Humanisierung von Wissensarbeit
- Argumentationshilfe für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter
- Etablierung neuer Regulierungsansätze („Metaregeln“)
- Beitrag zur Steigerung der Attraktivität von Gewerkschaften für Wissensarbeiter?



Weitere Informationen:

www.wissenswert.org

info@wissenswert.org