

# wissen ist was wert

11. Februar 2003

WissensWert – Personal- und  
gesellschaftsorientierte Benchmarks  
für wissenszentrierte Unternehmen

Nadya Natour

Input Consulting GmbH

# Der Mensch...

- ...ist im Besitz der entscheidenden Resource wissenszentrierter Unternehmen
- ...ist in wissenszentrierten Unternehmen das wichtigste Kapital
- ...ist Mittelpunkt!?

# Gliederung

1. Das Projekt WissensWert
2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
3. Benchmarking
4. Der Stakeholder Ansatz
5. Kriterien für das Benchmarking-Modell

# 1. Das Projekt WissensWert

2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
3. Benchmarking
4. Der Stakeholder Ansatz
5. Kriterien für das Benchmarking-Modell

# 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“
- mit den Kooperationspartnern T-Systems CSM GmbH, T-Systems Nova GmbH, Drees & Sommer AG sowie 21TORR AG.

# Kontakt:

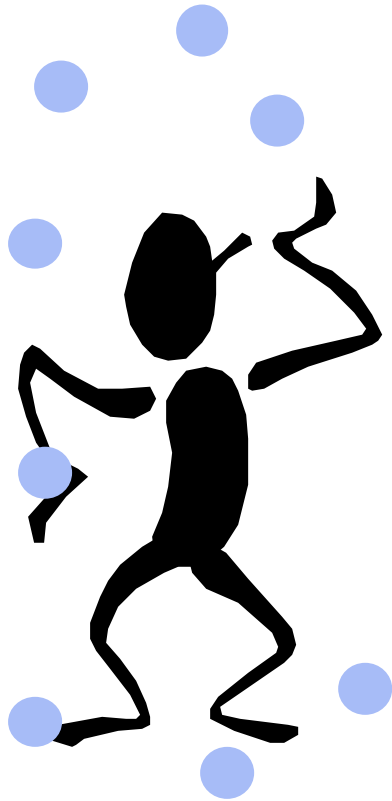
- Dr. Nadya Natour  
Diplom-Psychologin  
Tel. (069) 53 08 75 81  
natour@input-consulting.com
- Claus Zanker  
Diplom-Verwaltungswissenschaftler  
Tel. (0711) 2 62 40 80  
zanker@input-consulting.com
- [www.wissenswert.org](http://www.wissenswert.org)  
[www.input-consulting.com](http://www.input-consulting.com)  
[www.dl2000.de](http://www.dl2000.de)

1. Das Projekt WissensWert
- 2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit**
3. Benchmarking
4. Der Stakeholder Ansatz
5. Kriterien für das Benchmarking-Modell

# Einige zentrale Merkmale wissenszentrierter Unternehmen sind:

- Wissen als wichtigster Input und Output
- Kurze Halbwertszeit des Wissens
- Projektförmige Organisation
- Hohe Bedeutung von Kommunikation für die Wissensschaffung
- Hochqualifizierte Mitarbeiter/innen
- Partizipativer bzw. ergebnisorientierter Führungsstil
- Wissensorganisation als kritischer Erfolgsfaktor

# Wissensarbeit erfordert in hohem Maße...



- permanente Weiterbildung
- mediale Kompetenz
- soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Selbstsicherheit, Reflexivität usw.)
- Serviceorientierung
- 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:**

- Ökonomisierung der Ressource „Ich“
- „Management by Stress“
- Permanente Entwertung der Ressource „Wissen“
- Patchwork-Karrieren
- Gesundheitlicher Verschleiß durch überlange Arbeitszeiten etc.

## **...für die Unternehmen:**

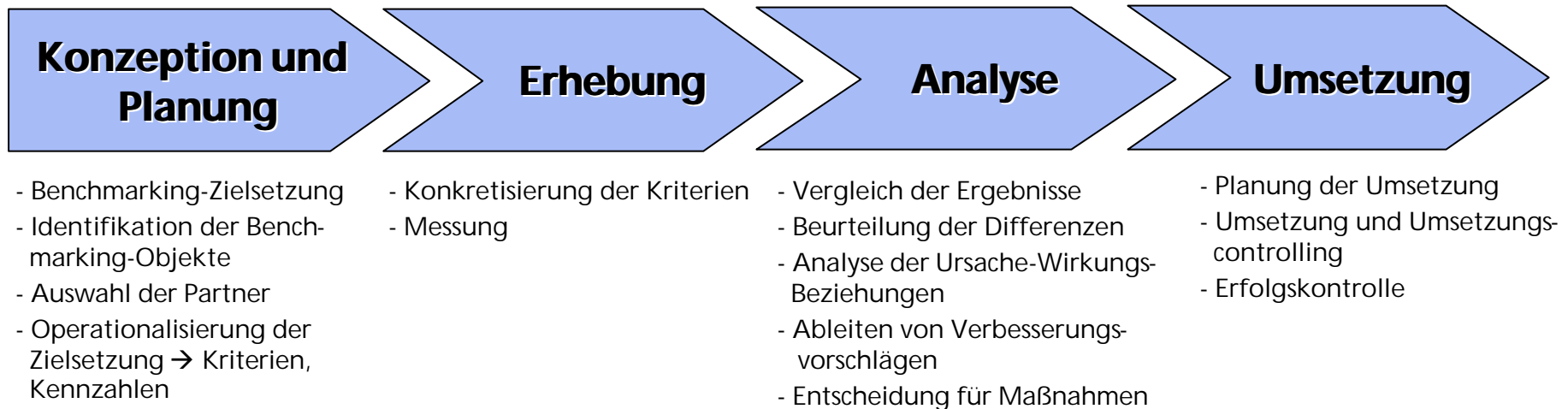
- Höhere Fluktuation
- Verlust von Wissenskapital/Kundenbeziehungen durch Fluktuation
- Steuerungsprobleme durch höhere Autonomie der Beschäftigten etc.

1. Das Projekt WissensWert
2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
- 3. Benchmarking**
4. Der Stakeholder Ansatz
5. Kriterien für das Benchmarking-Modell

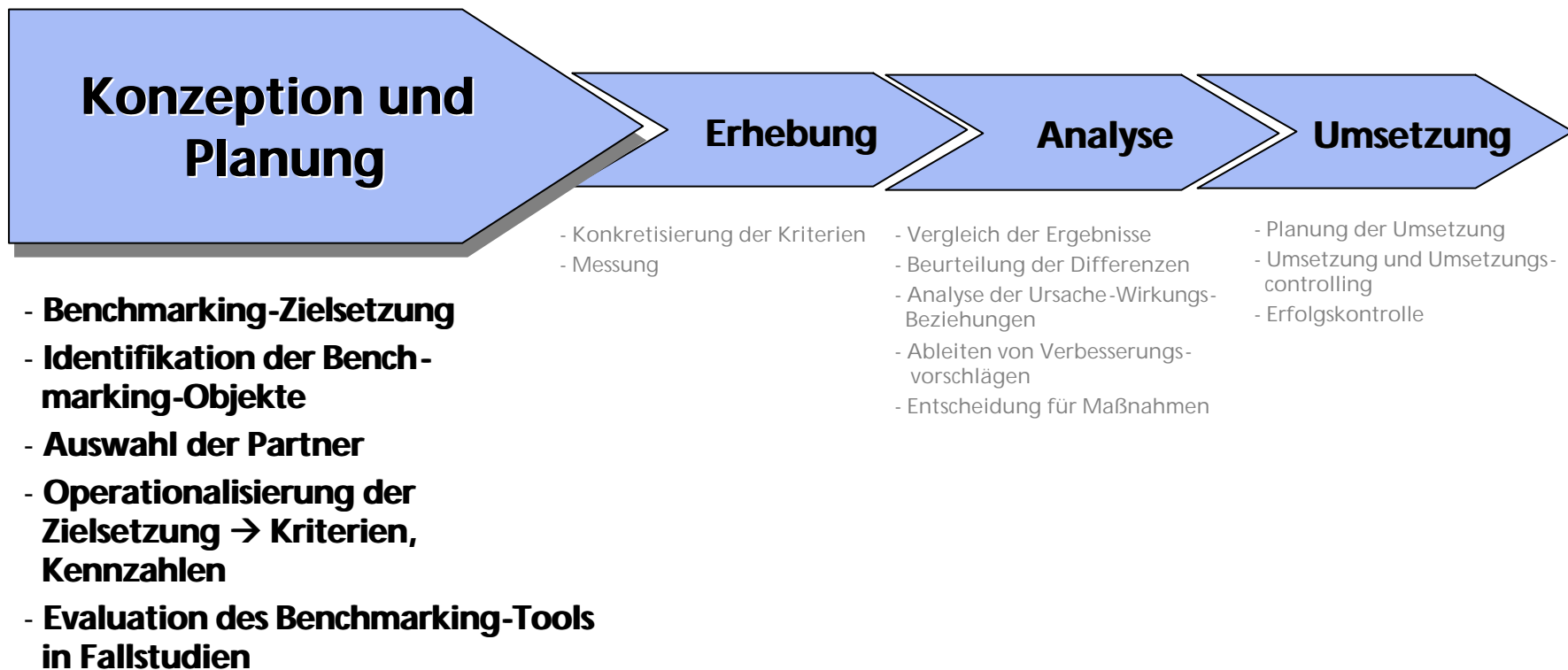
# Benchmarking ist ein kontinuierlicher Lernprozess.

- 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.



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



1. Das Projekt WissensWert
2. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
3. Benchmarking
- 4. Der Stakeholder Ansatz**
5. Kriterien für das Benchmarking-Modell

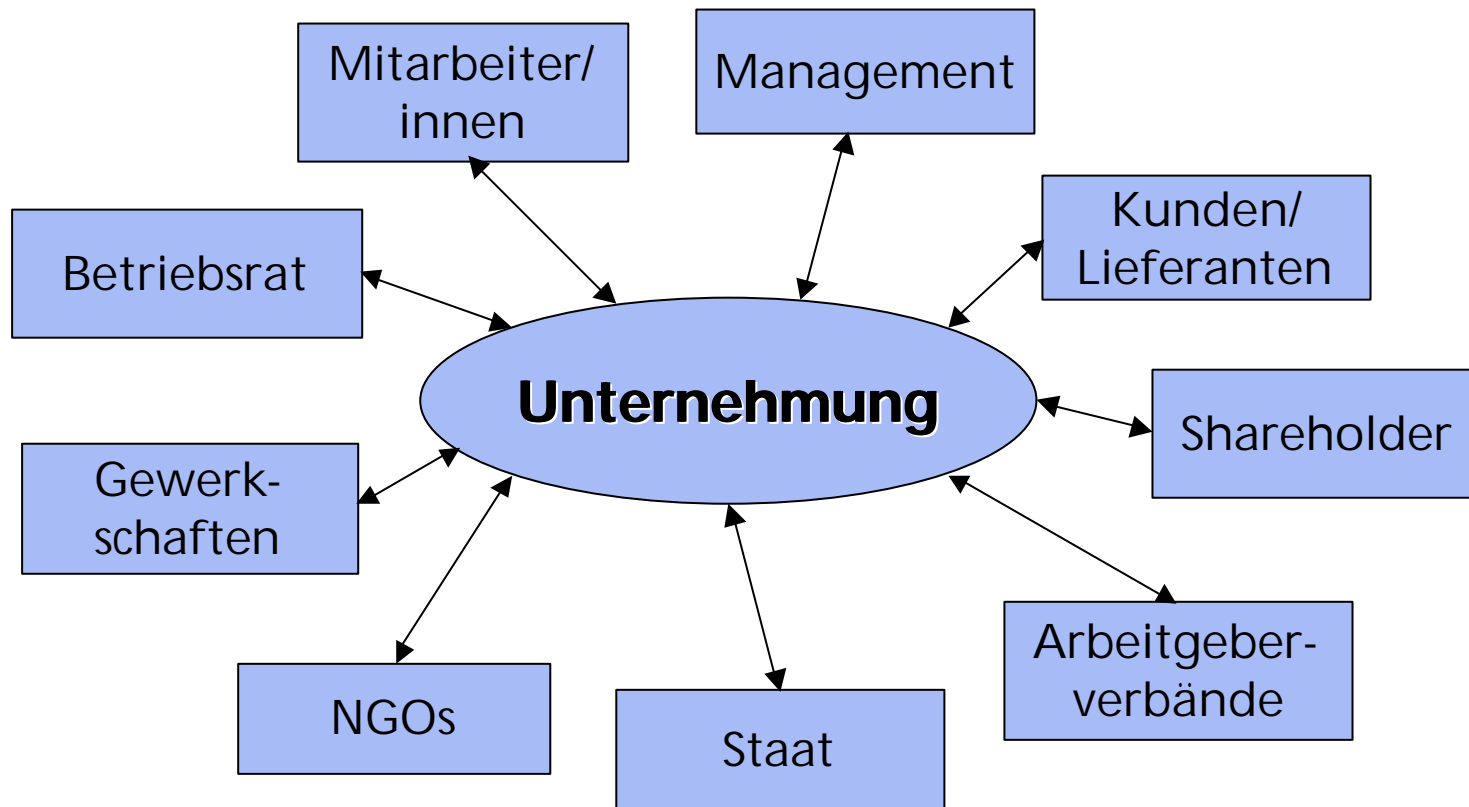
# Welche Anspruchsgruppen muss das Benchmarking-Modell berücksichtigen?

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. Wissenszentrierte Unternehmen und Wissensarbeit
3. Benchmarking
4. Der Stakeholder Ansatz
- 5. Kriterien für das Benchmarking-Modell**

# 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 Kriterien wurden in einem zweistufigen Verfahren erarbeitet.

1. Literatur- und Internet-Recherchen
2. Qualitative Interviews mit Experten/innen aus den Partnerunternehmen: HR-Manager, Führungskräfte und Betriebsräte



# Kriterien aus Sicht des (HR-)Managements

## Rolle der Personalabteilung

- Professionalisierung
- Hohe Dynamik
- Rollenvielfalt

## Führungsstil/Unternehmenskultur

- Partizipativ/ergebnisorientiert
- Flache Hierarchien
- Freiräume
- Information/Kommunikation

## Ideale/r Arbeitnehmer/in:

- Hochqualifiziert
- Sozial kompetent
- Extrem belastbar
- Hochflexibel

## Wissen als Ressource

- Wissensmanagement
- Kultur der Wissensteilung
- Gezieltes Recruiting und Networking

## Mitarbeiterbindung

- Karriere-Management
- Vergütungsmodelle
- Imagepflege
- Work-Life-Balance??

# Kriterien aus Sicht des Betriebsrats

## Arbeitsbedingungen des BR

- Organisationsgrad
- Engagement der Beschäftigten
- Zusammenarbeit mit Personalabteilung

## Wissen als Ressource

- Wissensmanagement
- Kultur der Wissensteilung
- Weiterbildung

## Der Mensch als Ressource

- Arbeitszeitgestaltung
- Zielvereinbarungsprozess
- Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit
- Altersgerechtes Arbeiten

## Ideale/r Arbeitnehmer/in:

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

# Offene Fragen...



Ist der Mensch wirklich das wichtigste Kapital in wissenszentrierten Unternehmen?

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



Welche Rolle spielen gesellschaftliche Entwicklungen für die Unternehmen?

