

# Personalorientiertes Benchmarking für wissensintensive Unternehmen

Claus Zanker, Input Consulting GmbH, Stuttgart<sup>1</sup>

***Abstract.** In wissensintensiven Unternehmen ist das Wissen der Mitarbeiter der wesentliche Erfolgsfaktor. Die Bindung ihrer Wissensträger an das Unternehmen sowie die Bereitstellung möglichst attraktiver und förderlicher Arbeitsbedingungen sind daher eine wichtige Managementaufgabe. Wie aber sind solche Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter beschaffen und was macht „gute Wissensarbeit aus? Der Beitrag stellt fünf Kriterien für eine gute und produktive Wissensarbeit vor, die den Kern eines „Benchmarking-Index Gute Wissensarbeit“ bilden.*

## 1. Wissensmanagement als Management von Wissensarbeitern

Das Wissen der Mitarbeiter ist für wissensintensive Unternehmen ein bedeutender Produktionsfaktor und eine wichtige Voraussetzung wirtschaftlichen Erfolgs. „Das spezifische Wissen eines Unternehmens ist zu einem bedeutenden Anteil in den Köpfen seiner Mitarbeiter gespeichert. Je höher die Bedeutung organisationalen Wissens für die Wertschöpfung eines Unternehmens ist, um so wichtiger wird auch die intellektuelle Arbeit hochqualifizierten Personals. Dieses wird immer seltener als reiner Produktionsfaktor Arbeit verstanden. Vielmehr öffnet sich das Management zunehmend der Erkenntnis, dass Mitarbeiter Produzenten und Inhaber materieller Vermögenswerte sind. Die konsequente Pflege dieses Vermögens wird für wissensintensive Unternehmen zu einer vordringlichen Managementaufgabe.“ [PRR99, S. 40] Insbesondere wissensintensive Unternehmen haben daher einen großen Bedarf an Managementstrategien, welche die Bindung ihrer Beschäftigten an das Unternehmen stärken und ihnen ein möglichst attraktives und förderliches Arbeitsumfeld bereitstellen helfen. Wie aber sind solche Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter beschaffen, wie lässt

---

<sup>1</sup> Werfmershalde 1, 70190 Stuttgart; E-Mail: zanker@input-consulting.com

sich „gute Wissensarbeit“ beschreiben, operationalisieren und vergleichend bewerten?

## **2. Benchmarking-Kriterien für gute und produktive Wissensarbeit**

Eine Antwort hierauf will der „Benchmarking-Index Gute Wissensarbeit (BIGWA)“<sup>2</sup> geben, der anhand eines Kennzahlensystems Bewertungsmöglichkeiten für den Umgang eines Unternehmens mit seinen Wissensarbeitern und die Gestaltung ihrer Arbeit bereitstellt. Dieses Kennzahlensystem in Form eines umfangreichen Fragenkatalogs lässt Aussagen über den Status quo im Unternehmen zu und ermöglicht den Vergleich mit aktuellen Best-Practice-Erkenntnissen und letztlich – für das Management von Wissensarbeitern besonders wichtig - die Ableitung von Steuerungs- und Handlungsansätzen.

Konstitutiv für diesen Ansatz ist dabei die Leitannahme, dass Wissensarbeiter dann nachhaltig produktiv und motiviert im Sinne des Unternehmens agieren, wenn sie aufgrund guter, den Spezifika ihrer Tätigkeit angemessenen Rahmenbedingungen zu kreativem und innovativem Arbeiten in der Lage sind: „Nur wer gute Arbeitsbedingungen bietet, wird Wissensarbeiter zur Mitarbeit gewinnen können. Dazu gehört, dass sich Wissensarbeiter in einem solchen Umfeld gut aufgehoben fühlen.“ [KS02, S. 14]. Fünf Kriterien bilden bei BIGWA die Sollvorstellung von guter, nachhaltig produktiver und attraktiver Wissensarbeit. Die zentrale Hypothese dabei ist, dass wissensintensive Unternehmen, die die Rahmenbedingungen der Wissensarbeit bestmöglich an den Kriterien, *Autonomie*, *Nachhaltigkeit*, *Teilhabe*, *Vertrauen* und *Kooperation* auszurichten vermögen, damit nicht nur ihre Chancen auf längerfristige wirtschaftliche Performanz, sondern auch die Arbeits- und Lebensqualität ihrer Wissensarbeiter erhöhen werden. Im

---

<sup>2</sup> Der „Benchmarking-Index Gute Wissensarbeit“ wurde auf Grundlage der Ergebnisse eines von der Input Consulting GmbH durchgeführten Forschungsprojektes mit dem Titel „Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen“ entwickelt. In diesem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung teilfinanzierten Projekt wurden mittels umfangreicher Literatur- und Internetrecherchen wissenschaftliche Erkenntnisse und Best-Practice-Ansätze zu den spezifischen Anforderungen der Wissensarbeit und der Wissensarbeiter erfasst. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen, einer Reihe von Experteninterviews, den Beiträgen eines projektbegleitenden Expertenkreises sowie betrieblicher Fallstudien wurden für die Fragestellung potenziell relevante Analysefelder identifiziert, aus denen im weiteren Verfahren die Benchmarking-Kriterien „destilliert“ und operationalisiert wurden. Vgl. hierzu ausführlich [Inp04].

folgenden wird die Relevanz und Auswahl der einzelnen Kriterien, die den Kern des „Benchmarking-Index Gute Wissensarbeit“ darstellen, näher erläutert und begründet.

## 2.1 Autonomie

Dem Kriterium Autonomie hier verstanden als Handlungs- und Verhandlungsspielräume bei der Arbeit - kommt im Kontext der Frage nach den Bedingungen nachhaltig produktiver und guter Wissensarbeit herausragende Bedeutung zu. Die Forderung, Wissensarbeitern tunlichst weitreichende Gestaltungsspielräume einzuräumen, ihnen eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen und Selbstmanagement abzuverlangen, kann spätestens seit Peter Druckers entsprechender Feststellung fast axiomatischen Status in der Debatte um das Management dieser Beschäftigten reklamieren: „Knowledge Workers *have* to manage themselves. They have to have *autonomy*.“ [Dru99, S. 84; Hervorhebungen im Original]. Die Realisierung des „Prinzip(s) der Selbststeuerung“ und des „Prinzip(s) der Eigenverantwortung“ [PS98, S. 346] gilt gemeinhin als zentrale Bedingung gelingender Wissensarbeit. Hoffnungen auf eine durchgreifende Steigerung der Produktivität von Wissensarbeit richtet sich daher konsequenterweise auf die Hebelwirkung der Ressource Autonomie: „Hatte die enorme Produktivitätssteigerung des Industriezeitalters unter dem Zeichen hierarchischer Kontrolle gestanden, so wird die Produktivitätssteigerung der Wissensgesellschaft zu einem wesentlichen Maß auf der Selbstgestaltung des Arbeitsplatzes beruhen.“ [Ste03, S. 91]. Autonomie zu ermöglichen bzw. zu praktizieren ist jedoch nicht nur Forderung an Wissensarbeitsmanagement und Wissensarbeiter, sondern entspricht auch in hohem Maße den Wünschen letzterer, durch ein hohes Maß an Selbständigkeit in der Arbeit und mit ihrer eigenen Leistung die Geschicke der Firma mitbestimmen zu können [Kal04, S. 256]. Mittlerweile haben zahlreiche Beiträge der neueren Arbeitsforschung - unter konzeptionellen Leitbegriffen wie „Subjektivierung“, „Entgrenzung“ und „Flexibilisierung“ von Arbeit - den Sachverhalt thematisiert, dass Autonomie und ihre Realisierung im Arbeitsalltag - nicht nur - von Wissensarbeitern höchst voraussetzungsvoll und nicht selten mit problematischen Konsequenzen verbunden ist. Die Formel, auf die sich entsprechende Analysen bringen lassen, lautet: „Belastung als Preis der Autonomie“ [Mol01, S. 133]. Ob Wissensarbeiter mit ihrer Autonomie in den meist projektförmig organisierten Arbeitszusammenhängen und den daraus resultierenden Anforderungen, Belastungen und Unsicherheiten umgehen können, „hängt ... in hohem Maße davon ab, welche personalen und sozialen Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen (etwa Handlungskompetenzen, kooperatives

Arbeitsklima, Einfluss) im Projekt selbst und in Bezug auf dessen Rahmenbedingungen verfügbar gemacht werden können“ [Brö02, S. 502].

Angesichts dieses spannungsgeladenen Bedingungsgefüges von Autonomie zielt das entsprechende Benchmarking-Kriterium auf die vergleichende Klärung

- des realen Ausmaßes der Autonomie von Wissensarbeitern in wichtigen Dimensionen ihrer Arbeitsprozesse;
- der Bemühungen wissenszentrierter Unternehmen zur Bereitstellung autonomieförderlicher Rahmenbedingungen;
- der Möglichkeiten von Wissensarbeitern, im Sinne von Verhandlungsautonomie Einfluss auf relevante Kontextbedingungen ihrer Arbeit nehmen zu können.

## **2.2 Nachhaltigkeit**

Gerade 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. Commitment, Kreativität und Lernbereitschaft stellen als subjektive Potenziale des Individuums Ressourcen dar, auf die zum einen nicht ohne weiteres (z.B. durch Zwang) zugegriffen werden kann und die zum anderen nachhaltig gepflegt werden müssen, um einen Ressourcenverschleiß (z.B. in Gestalt eines Burnout-Syndroms) zu vermeiden.“ [GRK03, S. 379]. Nachhaltigkeit im Kontext von Wissensarbeit ist dann gegeben, wenn Humanressourcen wie Fertigkeiten, Wissen, Kooperation und Vertrauen, Employability und konstruktive Arbeitsbeziehungen durch das Arbeitssystem reproduziert werden, die Qualität des Arbeitslebens gleichermaßen Berücksichtigung erfährt wie die „kompetitive Performanz“ des Unternehmens und schließlich Kapazitäten vorhanden sind, um Wandlungs- und Entwicklungsprozesse erfolgreich zu absolvieren.

Ausgehend von einem solchermaßen umfassenden Verständnis von Nachhaltigkeit thematisiert das entsprechende Benchmarking-Kriterium die Bemühungen wissensintensiver Unternehmen um die Sicherstellung ressourcenschonender und -förderlicher Bedingungen für Wissensarbeit in Bezug auf

- die physische und psychische Gesundheit der Wissensarbeiter, namentlich in puncto Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit und Work-Life-Balance;
- Qualifizierungsmöglichkeiten zur Erhaltung der Employability von Wissensarbeitern und zur „Pflege“ der Ressource Wissen;

- die Entwicklungs- und Aufstiegschancen von Wissensarbeitern im Verlauf ihrer beruflichen Biographie.

## 2.3 Teilhabe

Die Teilhabe der Beschäftigten im Sinne von Entscheidungsbeteiligung gilt in der Sphäre der Wissensarbeit weithin als Selbstverständlichkeit, als „spontanes und zugleich konstitutives Element dieser Arbeitskultur“ [Dör02, S. 209]. „Wissensarbeit als partizipativ-kommunikativer Prozess“ [Dör02, S. 196] ist gewissermaßen definitionsgemäß inkompatibel mit streng hierarchischen Strukturen und Verfahren nach dem Muster von „Command and Control“. Eine Einbindung der Wissensarbeiter in die sie und ihre Arbeit betreffenden Entscheidungsprozesse ist insofern in hohem Maße von der Natur der Sache her gefordert und wird überdies als probates Managementinstrument zur Steigerung von Motivation und „Commitment als Ressource“ [MW03] erachtet. Kann Teilhabe in unterschiedlichen Formen bei wissensintensiven Unternehmen als durchaus gängige Praxis betrachtet werden, so zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass die hier üblichen Prozeduren häufig eher individuelle als kollektive Beteiligungsmöglichkeiten erschließen, eher auf Handlungs- als auf Verhandlungsspielräume ausgerichtet sind und eher informeller und instabiler als rechtlich verfasster und institutionell ausgebildeter Natur sind, und sich damit deutlich von der Mitbestimmung klassischer Art abheben.

Die Fragestellung richtet sich bei diesem Benchmarking-Kriterium deshalb auf die Aktivitäten wissensintensiver Unternehmen zur Eröffnung und Absicherung von Möglichkeiten der Teilhabe für seine Wissensarbeiter in einem umfassenden Sinn. Dabei geht es u.a. um

- Intensität und Qualität der Information zur Unternehmenspolitik;
- individuelle und kollektive Partizipationsmöglichkeiten der Wissensarbeiter an sie betreffenden Entscheidungen;
- Angebote zur Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung.

## 2.4 Vertrauen

„Vertrauen erfreut sich wachsender Beliebtheit“ [Sei01, S. 10] - die Zahl der Beiträge aus der Managementliteratur, der Betriebswirtschaftslehre und der Organisationssoziologie, die die Notwendigkeit und den ökonomischen Ertrag von Vertrauensbeziehungen in und zwischen Unternehmen betonen, hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen.<sup>3</sup> Und dies wohl aus guten

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu für andere [Sei01, S. 9 ff.]

Gründen, lässt sich doch schlüssig argumentieren, dass der Vertrauensbedarf in wirtschaftlichen Prozessen vor allem im Zuge der Wissensbasierung der Arbeit, aber auch infolge des Vordringens virtueller, netzwerkgestützter Organisationsformen deutlich angewachsen ist. Wissensarbeit „funktioniere nur in Unternehmen, in denen ein hohes Vertrauen zwischen Management und Belegschaften ... existiere“ [Züh04, S. 16]. Umgekehrt gelten „Beschäftigungsregimes, die sich auf Befehl, Kontrolle und Leistungszwang verlassen“, mehr und mehr als „ineffektive Basis für die Produktionskoordination ... Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, die auf Vertrauen beruhen, könnten im Begriff sein, auf Misstrauen beruhende Beziehungen zu verdrängen. Misstrauen bildet jedoch die Grundlage der sozialen Arbeitsorganisation, deren Prinzipien ... von Frederick W. Taylor oder Henry Ford entwickelt wurden. Gegenseitige Erwartungen, die eher Vertrauen als Misstrauen wecken, mögen für Organisationen, die große Flexibilität, Initiative und Selbstständigkeit erfordern, nicht nur typischer sein, sondern könnten auch eine ‚rationale‘ Antwort der Betriebsleitung auf die gewachsenen Handlungsmöglichkeiten, einschließlich der Fähigkeit zum Widerstand durch die Mitarbeiter sein.“ [Ste03, S. 84] Vertrauensbeziehungen können - und sollten - im Interesse ökonomischer Effizienz und Effektivität innerhalb von Organisationen sowohl in der Vertikalen, also zwischen Unternehmensleitungen und ihren Repräsentanten auf der einen und deren „Untergebenen“ auf der anderen Seite in wechselseitiger Richtung bestehen, als auch auf horizontaler Ebene, also zwischen den Beschäftigten untereinander. Allerdings zeigt sich in diesem Kontext, dass die zunehmend kurzfristige Orientierung ökonomischer Prozesse nach der Maxime „Nichts Langfristiges“ als „verhängnisvolles Rezept für die Entwicklung von Vertrauen, Loyalität und gegenseitiger Verpflichtung“ [Sen98, S. 27] wirken kann.

Als relevante „Vertrauensfaktoren“ bei Wissensarbeitern, die sich hier nicht durchgängig und grundlegend von anderen Arbeitnehmern abheben dürften, werden im „Benchmarking-Index Gute Wissensarbeit“ u.a. folgende Aspekte operationalisiert:

- die Erwartung von Einkommens- und Beschäftigungssicherheit,
- ein partizipativer, transparenter und fehlertoleranter Führungsstil,
- Karriereperspektiven,
- die Anerkennung und Honorierung von Ideen und geistigem Eigentum und
- eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

## 2.5 Kooperation

Dass arbeitsteilig organisierte Wertschöpfung auf funktionsfähige Kooperation der Produzenten angewiesen ist, darf als Selbstverständlichkeit gelten, die auch und in besonderem Maße auf dem Terrain wissensintensiver Unternehmen Gültigkeit beanspruchen kann. Die zentrale Bedeutung von Kooperation in der Wissensarbeit, für die die Zusammenarbeit in Teams und Projekten zum charakteristischen Modus geworden, resultiert im Kern aus der Tatsache, dass „aufgrund der Dispersion von Wissen und der fortschreitenden Spezialisierung mehr und mehr Wissensgebiete miteinander kombiniert werden müssen, damit komplexe Aufgaben und Problemstellungen gelöst werden können. Die Leistung des einzelnen hängt damit zunehmend von dem Geschick ab, eigene Kenntnisse, Kreativität und Einsichten in die Arbeit mit anderen Spezialisten einfließen zu lassen und umgekehrt.“ [PS98, S. 305].

Das Benchmarking-Kriterium „Kooperation“ thematisiert das Problem, wie wissenszentrierte Unternehmen dazu beitragen können, eine soziale Infrastruktur und Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen - im Interesse des eigenen ökonomischen Erfolgs, aber auch um den Ansprüchen der Wissensarbeiter gerecht zu werden. Es geht dabei u.a. um

- die Eröffnung realer und virtueller Räume der Kommunikation und Zusammenarbeit,
- die Bereitstellung einer entsprechenden technischen Infrastruktur, die den Wissensaustausch fördert,
- die Honorierung der Bereitschaft zu Kooperation und Wissensaustausch und
- die Unterstützung von Teambildung.

## 3. Fazit

Gute und produktive Wissensarbeit sollte allen fünf vorgestellten Kriterien genügen. Sie ist nachhaltig und erfordert ein hohes Maß an Autonomie in der Arbeitserledigung, sie erlaubt Kooperation, Transparenz und Wissens- teilung und erfordert die Teilhabe der Mitarbeiter und kann letztlich nur auf Basis von Vertrauen gedeihen. Die fünf Kriterien für gute Wissensarbeit bilden die Grundlage für einen Benchmarking-Index, der es erlaubt, die Anstrengungen wissensintensiver Unternehmen zur Schaffung einer innova- tionsförderlichen Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume ihrer Wissensarbeiter transparent zu machen und zu beurteilen, um auf Grundlage der formulierten Sollvorstellungen von guter und produktiver Wissensarbeit

- die Produktivität, Arbeits- und Innovationsfähigkeit der Wissensarbeiter zu erhalten und zu fördern,
- die Arbeitsbedingungen der Wissensarbeiter an deren speziellen Bedürfnissen auszurichten,
- die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Wissensarbeiter zu stabilisieren und zu erhöhen und die Bindung der Wissensarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu unterstützen,
- um im Ergebnis förderliche Effekte sowohl für die Arbeits- und Lebensqualität der Wissensarbeiter als auch gleichzeitig für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens in Gang zu setzen.<sup>4</sup>

## Literatur

- [Brö02] Brödner, P: Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung; in: Brödner / Knuth (Hrsg.) (2002) Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München / Mering, 2002, S. 489 ff.
- [Dör02] Dörre, Klaus: Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden, 2002
- [Dru99] Drucker, P: Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge; in: California Management Review, Winter 1999, S. 79 ff.
- [GRK03] Gerlmaier, A. / Reick, C. / Kastner, M: Strategien und Gestaltungsansätze zur Förderung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements bei Neuen Selbstständigen in Unternehmen; in: Kastner (Hrsg.) Neue Selbständigkeit in Organisationen, München, 2003 , S. 379 ff.
- [Inp04] Input Consulting: Der Kontext des Projekts WissensWert: Die Wissensbasierung der Wertschöpfung ([www.input-consulting.com/publish/index.html](http://www.input-consulting.com/publish/index.html)), 2004
- [Kal04] Kalkowski, P.: Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen; in: Industrielle Beziehungen 3/2004, S. 246 ff.
- [KS02] Kluge, N. / Schiemann, V.: 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, Gütersloh, 2002, S. 9 ff.

---

<sup>4</sup> Weitere Informationen unter [www.input-consulting.com](http://www.input-consulting.com) und [www.wissenswert.org](http://www.wissenswert.org)



- [Mol01] Moldaschl, M.: Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: Lutz, Burkart (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin, 2001, S. 132 ff.
- [MW03] Matiaske, W. / Weller, I.: Commitment als Ressource. Beitrag zur Tagung „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“, Technische Universität Chemnitz, 23.-24. Januar 2003
- [PRR99] Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Frankfurt a.M. / Wiesbaden, 1999
- [PS98] Pfiffner, M. / Stadelmann, P.: Wissen wirksam machen. Wie Kopf-arbeiter produktiv werden, Bern / Stuttgart / Wien, 1998
- [Sei01] Seifert, M.: Vertrauensmanagement in Unternehmen, München / Mehring, 2001
- [Sen98] Sennett, R.: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin, 1998
- [Ste03] Stehr, N.: Das Produktivitätsparadox; in: Böschen, Stefan / Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft, Opladen, 2003, S. 77 ff.
- [Züh04] Zühlke-Robinet, K.: Wissen, Wissensmanagement und Beschäftigung - ausgewählte Ergebnisse aus der Forschung und aus BMBF-geförderten Vorhaben. Erweiterte und überarbeitete Fassung des Vortrags beim LIKE-Infotag „Wissen und Kreativität“, Bonn, 2004