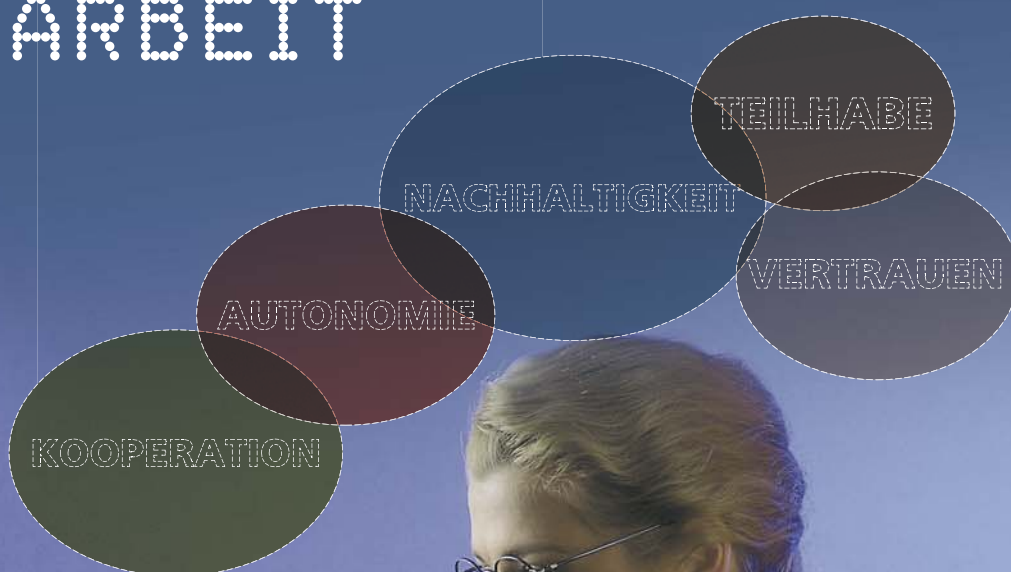


# FUNF KRITERIEN FÜR GUTE WISSENSARBEIT

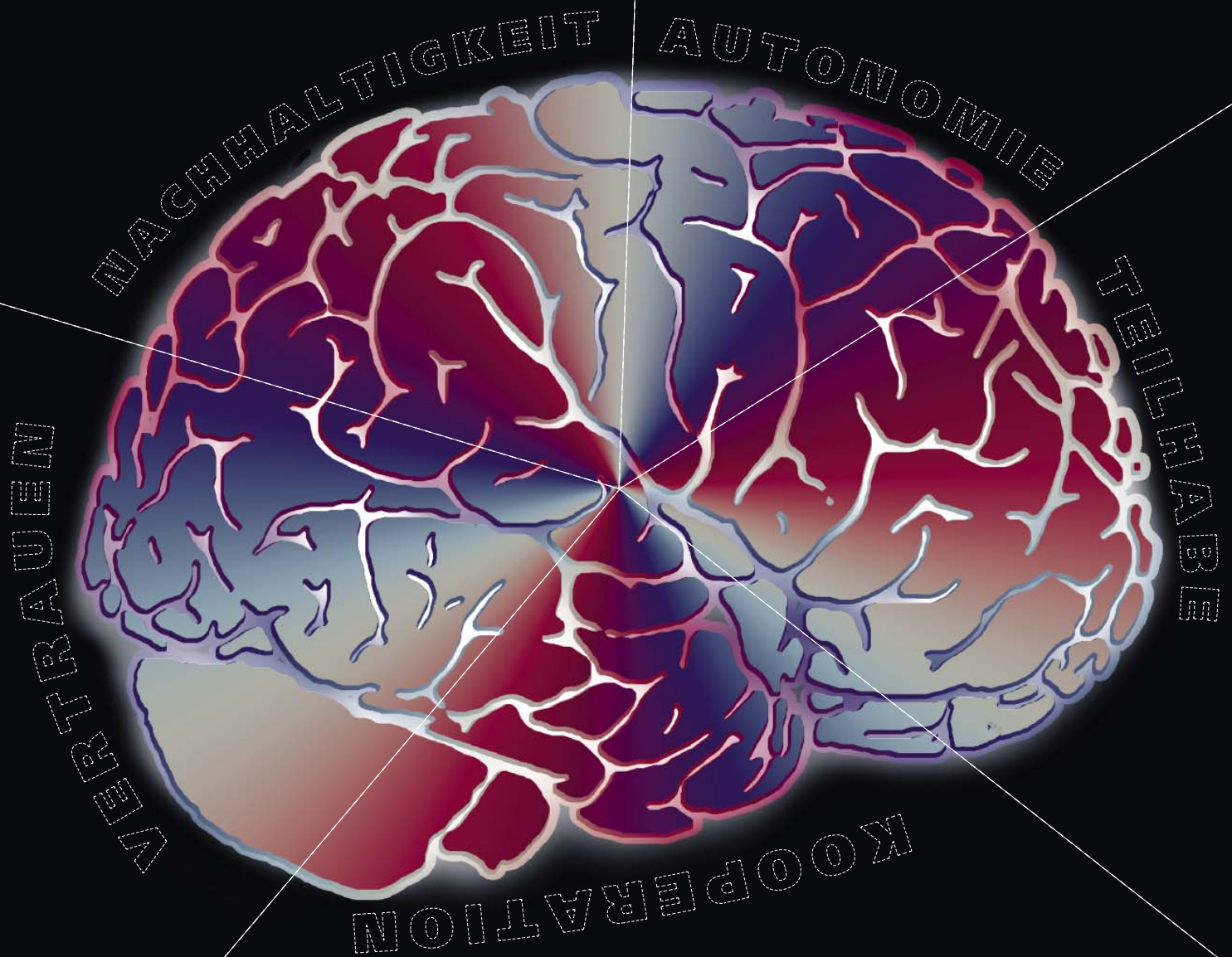


**GUT FÜR DIE MENSCHEN - GUT FÜR DAS UNTERNEHMEN:**

DER GRÖSSTE SCHATZ EINES UNTERNEHMENS IST DAS WISSEN IN DEN KÖPFEN DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER. DOCH WAS MACHT EINE ATTRAKTIVE UND PRODUKTIVE WISSENSARBEIT AUS? DAS FORSCHUNGSPROJEKT „WISSENSWERT“ HAT FÜNF KRITERIEN FÜR GUTE WISSENSARBEIT ERMITTELT.

**DAS WISSEN IN DEN KÖPFEN**

**FÜNF KRITERIEN FÜR GUTE WISSENSARBEIT**



DER GRÖßTE SCHATZ EINES UNTERNEHMENS IST NICHT DAS BILANZIELLE VERMÖGEN WIE MASCHINEN, GEBÄUDE UND FAHRZEUGE, SONDERN DAS WISSEN UND DIE ERFAHRUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER. DOCH DIESER WERT, SO WAR UNLÄNGST IN EINEM HANDELSBLATT-ARTIKEL ZU LESEN, IST IN VIELEN UNTERNEHMEN STARK GEFÄHRDET, WEIL DIE MANAGER SICH ZU WENIG DARUM KÜMMERN. VOR ALLEM FÜR SO GENANNT WISSENSINTENSIVE UNTERNEHMEN, DEREN GESCHÄFT IN HOHEM MAßE VON FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG NEUER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN ABHÄNGT, IST EIN PROFESSIONELLES MANAGEMENT VON WISSEN DIE GRUNDLAGE UNTERNEHMERISCHEN ERFOLGS.

Bereits seit einiger Zeit wird daher mit „Wissensmanagement“ versucht, das Wissen der Mitarbeiter zu erfassen, zu systematisieren und zusammen zu stellen, um es besser wirtschaftlich nutzbar zu machen. Anscheinend gehen solche Konzepte nicht selten von der fragwürdigen Annahme aus, dass Wissen

eine Art freischwebende Ressource ist, die losgelöst von menschlichen Trägern existiert, zwischen Büchern und Computern ausgetauscht wird und sich auf Festplatten abspeichern lässt. Übersehen wird dabei, dass Wissen eine elementar humane Kategorie und in seiner Entstehung, Nutzung und Wei-

tergabe exklusiv an den Menschen gebunden ist: Nur der Mensch ist in der Lage, für sich genommen wertlose Informationen in einem spezifischen Bedeutungskontext handlungsorientiert zu vernetzen und so Wissen zu generieren.

„Wissen ist menschlich“, betont der Wissensmanagementexperte Klaus North, und so verstanden ist Wissensmanagement in erster Linie das Management von Wissensarbeitern, die als Hauptwertschöpfer durch ihre kreative und produktive Arbeit zum unternehmerischen Erfolg beitragen. Das Management von Wissensarbeitern sollte das Hauptaugenmerk auf die Bindung dieser „Produzenten und Inhaber materieller Vermögenswerte“ an die Firma richten und größtmögliche Anstrengungen unternehmen, das Wissen in den Köpfen der Menschen möglichst effektiv nutzbar zu machen. Ein attraktives und produktivitätsförderliches Arbeitsumfeld sind die wesentlichen Voraussetzungen hierzu.

Was eine attraktive und gleichzeitig produktive Wissensarbeit ausmacht, das hat die Input Consulting GmbH in Stuttgart, in einem vom Bundesforschungsministerium finanzierten Forschungsprojekt „WissensWert – Personalorientierte Benchmarks für wissensintensive Unternehmen“ ([www.wissenswert.org](http://www.wissenswert.org)) untersucht. Mittels umfangreicher Literaturstudien und empirischer Befragungen wurden in Kooperation mit ver.di und wissensintensiven Unternehmen - u.a. aus dem T-Systems-Konzern - Kennzahlen entwickelt, die darüber Auskunft geben sollen, inwieweit Unternehmen den Anforderungen von Beschäftigten an eine in ihrem Sinne „gute Wissensarbeit“ gerecht werden. Als Ergebnis dieses Projekts steht nun ein Benchmarking-Modell zu Verfügung, das es erlaubt, die Anstrengungen wissensintensiver Unternehmen für die Schaffung zugleich attraktiver und produktiver Arbeitsbedingungen anhand einer Reihe von Kriterien und daraus entwickelter Kennzahlen zu beurteilen und vergleichbar zu machen.

## FÜNF KRITERIEN

Das Forschungsprojekt „WissensWert“ hat fünf Kriterien für gute und produktive Wissensarbeit identifiziert. Das erste Kriterium ist „Autonomie“. Während detaillierte Arbeitsvorgaben und hierarchische Kontrolle bei der traditionellen Industriearbeit effektive Arbeitsergebnisse hervorbrachten, ist es bei wissensintensiven Tätigkeiten das Prinzip der Selbstbestimmung. Die Art der Tätigkeit, die oft in Projekten organisiert ist, verlangt ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit. Allerdings sind damit auch häufig steigende Anforderungen, Belastungen und Unsicherheiten und damit die Gefahr von hohem Arbeitsdruck und Überlastung verbunden. Damit Selbstständigkeit nicht in die Selbstüberforderung führt, soll mit verschiedenen Indikatoren die Wirkung der Autonomie transparent gemacht werden.

Als weiteres Kriterium für eine humane Arbeitsgestaltung empfiehlt das Forschungsprojekt die „Nachhaltigkeit“ der Arbeitsressourcen zu beachten. Dies ist gegeben, wenn die Arbeitsfähigkeit gepflegt und nicht durch Überbeanspruchung

verschlissen wird und wenn die Kompetenz und das Wissen sich durch die Arbeit nicht verbrauchen, sondern ständig ausgebaut und erneuert werden können. Gleichzeitig soll die ökonomische Leistungsfähigkeit des Unternehmens, berücksichtigt werden. Wirtschaftlicher Erfolg und der nachhaltige Umgang mit den Human-Ressourcen gehen dabei Hand in Hand und liegen im gemeinsamen Interesse von Unternehmen und Beschäftigten.

Dies gilt auch für das dritte Kriterium „Teilhabe“. Auch wenn es von manchen Arbeitgebern mitunter bestritten wird, ist eine erfolgreiche Unternehmensführung ohne die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den sie und ihre Arbeit betreffenden Entscheidungen nicht denkbar. „Arbeitende, von denen erwartet wird, dass sie unternehmerische Verhaltensweisen ausbilden und unternehmerische Risiken übernehmen, entwickeln den Anspruch, dass ihr Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen ausgedehnt wird“, hebt der Göttinger Arbeitssoziologe Peter Kalkowski in einer vor kurzem veröffentlichten Untersuchung hervor. Die Teilhabe der Mitarbeiter ist nicht nur demokratisches Gebot, sondern letztlich auch ein nicht zu unterschätzender Motivationsfaktor.

Das vierte Kriterium für gute und produktive Wissensarbeit ist „Vertrauen“. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, sagt ein Sprichwort. Dass zu viel Kontrolle verheerende Auswirkungen auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter mit sich bringt, hat eine aktuelle Studie der Universität Bonn belegt. „Wer den Leistungen seiner Mitarbeiter misstraut, den bestrafen sie tatsächlich mit schlechten Leistungen. Wer optimistisch ist und ihnen freie Hand lässt, wird dagegen belohnt“, so der Wirtschaftsexperte und Autor der Studie Armin Falk. Vertrauen baut aber auch auf Sicherheit bei den Arbeits- und Einkommensbedingungen auf, sowie auf einen fehlertoleranten und partizipativen Führungsstil. Unternehmen, die dies berücksichtigen, werden durch eine Innovationskultur belohnt, die auch wirtschaftlichen Erfolg verspricht. In einem Klima der Angst und des Vertrauensverlustes kann sich Innovation dagegen kaum entwickeln.

Schließlich ist „Kooperation“ das fünfte und letzte Kriterium guter und produktiver Wissensarbeit. Die zentrale Bedeutung einer funktionsfähigen Zusammenarbeit der Wissensproduzentinnen und -produzenten liegt in erster Linie in der Notwendigkeit des Wissensaustauschs und der Wissensweitergabe für die Entwicklung neuer Ideen und Produkte begründet. Für die Wissensarbeiterinnen und -arbeiter ist die kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften ein wichtiger Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit.

Bei allen betrachteten Kriterien zeigt sich: Der nachhaltige ökonomische Erfolg wissensintensiver Unternehmen ist nur durch ein attraktives und gutes Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Nur „gute Wissensarbeit“, die auf die besonderen Bedürfnisse der Beschäftigten Rücksicht nimmt, kann auf Dauer „produktive Wissensarbeit“ sein. *Claus Zanker*