

*Erschienen in: Frank Bsirske / Hans-L. Endl / Karl-Heinz Brandl / Lothar Schröder (Hrsg.):
Menschen machen Innovationen, VSA-Verlag, 2005*

Innovation durch gute Wissensarbeit

Michael Schwemmler, Claus Zanker

Dass es Menschen sind, die Innovationen machen, kann ungeachtet mancher Verengungen des Innovationsbegriffs als unstrittig gelten. Konsens dürfte auch darüber bestehen, dass besondere Bedeutung für das Innovationsgeschehen solchen Beschäftigten zukommt, die „Wissensarbeit“ leisten. Unter dieser Kategorie lässt sich ein Typus von Arbeit fassen, bei dem neben die Notwendigkeit, Wissen zu nutzen und sich immer wieder anzueignen, die permanente Anforderung tritt, neues Wissen – mithin Innovation – zu erzeugen.¹ Wissen ist hier nicht nur Ressource und Werkzeug der Arbeitstätigkeit, sondern auch deren ökonomisch verwertbares Produkt.²

Angesichts der zentralen Bedeutung des Wertschöpfungsbeitrags ihrer Wissensarbeiter haben Unternehmen – zumal solche, die sich unter Wettbewerbsdruck zu ständiger Innovation gezwungen sehen - Bedarf an Managementstrategien, welche die Bindung dieser Beschäftigten an das Unternehmen stärken und ihnen ein möglichst attraktives und förderliches Arbeitsumfeld bereitstellen helfen. Ausgangspunkt für solche Ansätze kann die Hypothese sein, dass Wissensarbeiter dann nachhaltig produktiv und innovativ agieren, wenn sie aufgrund guter, den Spezifika ihrer Tätigkeit angemessener Rahmenbedingungen zu kreativem und innovativem Arbeiten in der Lage sind.³ Wie aber sind solche Arbeitsbedingungen für Wissensarbeiter beschaffen, wie lässt sich „gute Wissensarbeit“ beschreiben, operationalisieren und vergleichend bewerten?

¹ Diese Definition von „Wissensarbeit“ als Wissen produzierende Arbeit basiert auf einer von der Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung auf der Grundlage von BiBB/IAB-Daten entwickelten Typologie (Volkholz / Köchling 2002, S. 443 ff.). Dieser liegt die Annahme zugrunde, dass sich drei typische Anforderungen an Erwerbstätige unterscheiden lassen:

- Kreativitätsanforderungen oder Anforderungen an Wissenserzeugung,
- Lernanforderungen oder Anforderungen an Wissensaneignung,
- Nicht-Anforderungen in Bezug auf Lernen und Kreativität oder Anforderungen an Wissensnutzung.

Auf dieser Basis entscheidet dann „die Häufigkeit, mit der die jeweiligen Anforderungen im Arbeitsalltag präsent sind, ... über die Zuordnung einer Person zu einer bestimmten Personengruppe. Alle Erwerbstätigen, die praktisch immer oder häufig mit Kreativitätsanforderungen / Anforderungen zur Wissenserzeugung konfrontiert werden, gelten in dieser Perspektive als ‚Innovateure‘ ...“ (Volkholz / Köchling 2002, S. 445 f.).

² Vgl. ausführlich zum Thema Wissensarbeit Input Consulting (2004).

³ Vgl. hierzu die ebenso lapidare wie schlüssige Feststellung bei Efimova (2004, S. 3): “Employees are likely to engage in knowledge work to the extent that they have the (a) ability, (b) motivation, and (c) opportunity to do so. The task of managing knowledge work is focused on establishing these conditions.“

Eine Antwort hierauf will der „Benchmarking-Index Gute Wissensarbeit“ geben, der anhand eines Kennzahlensystems Bewertungsmöglichkeiten für den Umgang eines Unternehmens mit seinen Wissensarbeitern und die Gestaltung ihrer Arbeit bereitstellt.⁴ Ausgehend von der Frage, in welchen Bereichen und mit welchen Maßnahmen nicht nur eine bestmögliche und nachhaltige Mobilisierung der Leistungspotenziale der Wissensarbeiter, sondern auch eine Optimierung ihrer Arbeitsbedingungen erreicht werden kann, basiert dieser auf fünf Kriterien, die die Stützpfiler einer Sollvorstellung von guter, nachhaltig produktiver und attraktiver Wissensarbeit darstellen.

Zentrale Annahme ist dabei, dass 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 und Innovationsfähigkeit, sondern auch die Arbeits- und Lebensqualität ihrer Wissensarbeiter erhöhen können.

Autonomie

Dem Kriterium Autonomie - wörtlich: „Selbstgesetzgebung“, hier verstanden als Handlungs- und Verhandlungsspielräume bei der Arbeit⁵ - kommt im Kontext der Frage nach den Bedingungen guter Wissensarbeit herausragende Bedeutung zu - und dies in zumindest dreierlei Hinsicht:

⁴ 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 Input Consulting (2004).

⁵ Zur „Binnendifferenzierung“ des Begriffs Autonomie in Handlungs- und Verhandlungsautonomie siehe Moldaschl 2001, S. 136. Handlungsautonomie („job control“) bezieht sich auf „Selbstbestimmung in der Arbeit: Eigene Ziele und Teilziele bestimmen, eigene Zeiteinteilung treffen, Belastungen vermeiden, soziale Kommunikation herstellen ...“ Verhandlungsautonomie („workers control“) hat den „Einfluss auf die Kontextbedingungen der Arbeit“ zum Gegenstand: „Lohn-/Leistungsregulation regulieren, ..., Zeitsouveränität: Arbeit und Freizeit / Familie vereinbaren können ...“

Zum ersten kann die Forderung, Wissensarbeitern tunlichst weit reichende Gestaltungsspielräume einzuräumen, ihnen eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen und Selbstmanagement abzuverlangen, 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.“ (Drucker 1999, S. 84). Die Realisierung des „Prinzip(s) der Selbststeuerung“ und des „Prinzip(s) der Eigenverantwortung“ (Piffner / Stadelmann 1998, S. 346) gilt gemeinhin als zentrale Bedingung gelingender Wissensarbeit, die „nur unter den Strukturen von self-governance“, nicht jedoch „in extern kontrollierten, repressiven Strukturen“ möglich sei. Der wesentliche Grund dafür wird in der Komplexität und eingeschränkten Planbarkeit dieser Art von Arbeit und der dabei zu lösenden Problemstellungen gesehen, die inkompatibel mit starren Regeln und hierarchischen Gefügen seien und adäquate Ermessensspielräume erforderten.

Autonomie zu ermöglichen bzw. zu praktizieren ist zum zweiten jedoch nicht nur Forderung an Wissensarbeitsmanagement und Wissensarbeiter, sondern entspricht - so die in der Literatur vorherrschende Sichtweise - auch in hohem Maße den Wünschen letzterer: „... bei den normativen Ansprüchen, die Wissensarbeiter mit ihrem Job verbinden, steht ‚Autonomie‘ an erster Stelle. Sie ist für ihr Selbstwertgefühl konstitutiv.“ (Kalkowski 2004, S. 256)

Zum dritten aber haben mittlerweile zahlreiche Beiträge der neueren Arbeitsforschung das Problem thematisiert, dass Autonomie und ihre Realisierung im Arbeitsalltag höchst voraussetzungsvoll und nicht selten mit problematischen Konsequenzen verbunden ist.⁶ Die Formel, auf die sich entsprechende Analysen bringen lassen, lautet: „Belastung als Preis der Autonomie“ (Moldaschl 2001, S. 133). Sie beruht auf der Erkenntnis, dass „kaum ein Befund ... so häufig beschrieben und bestätigt worden (ist) wie die trotz hoher Autonomie bestehenden hohen psychischen Belastungen und Erfahrungen der Überforderung bei hoch qualifizierten Angestellten“ (Brödner 2002, S. 499). Diese wiederum hat zu der Einsicht geführt, dass „Autonomie ... niemals für sich, sondern immer nur zusammen mit den Bedingungen zu denken (ist), unter denen sie existiert und praktiziert wird. Stets reicht ein Handlungsspielraum in der Arbeit nur so weit wie der Verhandlungsspielraum, den die Arbeitspersonen individuell oder kollektiv über die Kontextbedingungen der Arbeit tatsächlich besitzen ... In den flexiblen, dezentralisierten Organisationsformen der Arbeit ist nun häufig zu beobachten, dass Handlungsspielräume erweitert werden, während Verhandlungsspielräume eher schrumpfen ...“ (Brödner 2002, S. 524).

⁶ Vgl. hierzu für andere Moldaschl 2001, Kastner 2003

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.

Nachhaltigkeit

Das Prinzip der „Nachhaltigkeit“ hat in jüngerer Zeit in der Arbeitsforschung als normative und analytische Kategorie zunehmende Bedeutung erlangt. Gerade im Blick auf die „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.“

(Gerlmaier / Reick / Kastner 2003, S. 379)

Die Einsicht, dass eine belastungsbedingte „Vernutzung“ von Ressourcen auch und gerade für Wissensarbeiter trotz ihrer als privilegiert geltenden Arbeitszusammenhänge zum Problem werden und das Thema „Nachhaltigkeit“ auf die arbeitswissenschaftliche und -politische Agenda bringen kann, ist vergleichsweise jüngeren Datums. Kritisch thematisiert wird mittlerweile vor allem das Problem, dass „noch überwiegend die subjektiven Fähigkeiten der Arbeitspersonen genutzt (werden), um Unzulänglichkeiten bestehender Organisationsformen zu überspielen und gleichwohl die geforderten Flexibilitäts- und Anpassungsleistungen kundenorientierter Wertschöpfung zu erbringen. Das geht mit einer sachlichen, zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit einher, die als Hauptursache der Zunahme gesundheitlicher, hauptsächlich psychischer Beeinträchtigungen gesehen werden muss. ... Die Unternehmen geraten damit in die Gefahr, ausgerechnet jene Humanressourcen zu verschleifen, von denen ihr wirtschaftlicher Erfolg am meisten abhängt.“

(Brödner / Knuth 2002, S. 13)

Mittel- und langfristig produktive Wissensarbeit setzt nicht nur einen nachhaltigen Umgang mit der „Arbeitsfähigkeit (workability)“⁷ der Akteure voraus, sondern auch mit deren „Beschäftigungsfähigkeit (employability)“⁸ sowie mit der für die Berufstätigkeit von Wissensarbeitern definitionsgemäß zentralen „Ressource Wissen“. Dies macht kontinuierliche qualifikatorische Anstrengungen sowohl der Wissensarbeiter selbst wie auch der sie beschäftigenden Unternehmen erforderlich, die entsprechende Rahmenbedingungen und Angebote bereitstellen müssen. Aus der Anforderung kontinuierlicher Selbst-Entwicklung ergibt sich - gewissermaßen in einer berufsbiographischen Nachhaltigkeits-Perspektive - zudem die Notwendigkeit von realen Exspektanzen und adäquaten Karrieremöglichkeiten für Wissensarbeiter.

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.

Teilhabe

Das Benchmarking-Kriterium „Teilhabe“ soll hier verstanden werden als Oberbegriff für verschiedene Varianten der Beteiligung von Wissensarbeitern an den sie betreffenden Entscheidungen und an den Unternehmensergebnissen. Der Terminus steht damit für eine Bandbreite von Beteiligungsoptionen unterschiedlicher Intensität, die von Informations- über Konsultations- bis hin zu Mitbestimmungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten reichen und auch Formen „finanzieller Partizipation“ in Form von Gewinn- oder Kapitalbeteiligungen einschließen können. Entsprechende Spielarten der Teilhabe lassen sich des weiteren dahingehend

⁷ „Im Konzept der Arbeitsfähigkeit (workability) werden gesundheitliche, qualifikatorische und motivationale Leistungsfähigkeit miteinander verknüpft. Arbeitsfähigkeit ... beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine bestimmte Aufgabe im Arbeitsleben unter gegebenen Anforderungen zu bewältigen.“ (Volkholz / Köchling 2002, S. 481 m.w.N.)

⁸ „Employability bezeichnet ein Konzept, die Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitnehmern zu erhalten oder herzustellen ...“ (Volkholz / Köchling 2002, S. 480)

differenzieren, ob sie individueller oder kollektiver Natur sind und ob sie eher informeller - und damit häufig instabiler - Art oder formal rechtlich verfasst und institutionell abgesichert sind.

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“ (Dörre 2002, S. 209). „Wissensarbeit als partizipativ-kommunikativer Prozess“ (Dörre 2002, 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“ erachtet. Teilhabe - die Grenzen zum Wunsch nach Autonomie sind hier fließend – entspricht üblicherweise aber auch einem Bedürfnis der Wissensarbeiter selbst, welches sich nicht zwingend auf die Zone des eigenen Arbeitsplatzes beschränkt: „... 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.“ (Kalkowski 2004, S. 257)

Kann Teilhabe in unterschiedlichen Formen - inklusive der im Zuge des Niedergangs der New Economy in Verruf geratenen „stock options“ - bei wissensintensiven Unternehmen somit 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. Dies mag zu einem Gutteil der quasi „naturwüchsigen“ Zurückhaltung, wenn nicht Verweigerungshaltung von Unternehmensleitungen geschuldet sein. Die Dominanz eher individueller, informeller und direkter Varianten der Teilhabe in dieser Sphäre dürfte aber auch partiell darin begründet sein, dass Wissensarbeiter einer „Stellvertreterpolitik“ durch Betriebsräte und Gewerkschaften skeptisch gegenüberstehen: „Wissensarbeiter haben eine größere Affinität zu Formen der direkten Partizipation. ... Sie haben durchaus Mitbestimmungs- und Partizipationsinteressen. Diese haben aber relativ wenig mit dem zu tun, was unter verfasster Mitbestimmung verstanden wird.“ (Kalkowski 2004, S. 262)

Hier scheint sich jedoch in Reaktion auf veränderte Arbeitsmarktconstellationen, möglicherweise auch auf den als „kalte Entmachtung der WissensarbeiterInnen“ (Brinkmann 2003) bezeichneten Trend eine neue Entwicklung abzuzeichnen, mit der die verfasste Mitbestimmung auch für Wissensarbeiter wieder an Attraktivität gewinnt: „Dass Selbstbestimmung ohne Mitbestimmung nicht funktionieren wird, ist der Mehrzahl der Beschäftigten in den letzten Jahren überraschend schnell deutlich geworden. Sie befinden sich daher auf der Suche nach neuen Formen der kollektiven Interessenwahrung. Dabei ist die Bildung eines Betriebsrats für viele Beschäftigte ein unverzichtbares Moment eines Modells gemeinsamer Interessendurchsetzung ...“ (Boes 2004, S. 5).

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.

Vertrauen

„Vertrauen erfreut sich wachsender Beliebtheit“ (Seifert 2001, 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.⁹ Und dies wohl aus guten 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“ (Zühlke-Robinet 2004, 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

⁹ Vgl. hierzu für andere Seifert 2001, S. 9 ff.

Arbeitsorganisation, deren Prinzipien ... von Frederick W. Taylor oder Henry Ford entwickelt wurden.“ (Stehr 2003, S. 84)

Der Kategorie Vertrauen wird mithin vielfach eine tragende Rolle für die Funktionsfähigkeit gerade wissensintensiver Unternehmen attestiert. Vertrauensbeziehungen 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.

Der besondere Vertrauensbedarf von Führungskräften im Verhältnis zu hochqualifizierten Beschäftigten ist insbesondere durch die bei Wissensarbeit üblicherweise ausgeprägten hohen Komplexitäts- und Spezialisierungsgrade und weit reichenden Handlungsspielräume bedingt, die klassische Mechanismen der Beaufsichtigung, Kontrolle und Ergebnisbeurteilung stark erschweren. Umgekehrt generieren Abhängigkeiten der Beschäftigten von ihren Vorgesetzten, die z.B. Einkommenserhöhungen, Aufstiegschancen, Lob, Anerkennung oder die Zuteilung personeller, sachlicher und finanzieller Ressourcen betreffen, einen erheblichen Vertrauensbedarf auf Seiten der Wissensarbeiter. Hinzu kommt das in wissenszentrierten Arbeitszusammenhängen unerlässliche Erfordernis tragfähiger Strukturen der Wissensteilung. Dabei gilt es als ausgemacht, dass wertvolles Wissen von seinen Trägern nur in einer vertrauensbasierten Kultur kommuniziert und damit anderen „preisgegeben“ wird.¹⁰

Nun entsteht das vor allem in wissensintensiven Unternehmen so wertvolle Gut Vertrauen nicht im luftleeren Raum, seine „Produktion“ und Erhaltung kann vielmehr als höchst voraussetzungsvolles Unterfangen gelten. Vertrauensbeziehungen sind in ihrem Kern „auf bilaterale soziale Tauscharrangements angewiesen, etwa auf den Tausch von arbeitsinhaltlichem Engagement und Innovationshandeln gegen soziale Sicherheit und Einkommens- und/oder Statussteigerung“ (Wolf / Mayer-Ahuja 2002, S. 203). Zur Beschreibung dieser Konstellation wechselseitiger Nutzenkalküle bzw. -erwartungen wird oft die Figur des „psychologischen Vertrags“ verwendet, dessen Stabilität gerade in der jüngeren Vergangenheit auch in den Zonen der Wissensarbeit durch „Dot.com- oder IT-Krise, Kostensenkungsprogramme, Reorganisationswellen, frustrierte Karriereambitionen, unerfüllte Partizipationsansprüche usw.“ (Kalkowski 2004, S. 257) ernsthaften Anfechtungen ausgesetzt war und noch immer ist. Generell wirkt die zunehmend kurzfristige Orientierung

¹⁰ Vgl. hierzu die Zusammenstellung entsprechender Befunde bei Sveiby / Simons 2002, S. 4. Das Problem mangelnder Bereitschaft zur Wissensteilung hat sich häufig als der neuralgische Punkt bei Wissensmanagement-Projekten erwiesen. Vgl. hierzu für andere Probst / Raub / Romhardt 1999, S. 221 ff.

ökonomischer Prozesse, die Maxime „Nichts Langfristiges“ als „verhängnisvolles Rezept für die Entwicklung von Vertrauen, Loyalität und gegenseitiger Verpflichtung“ (Sennett 1998, S. 27). Gerade im Blick auf diese Gefährdungen von Vertrauen macht es Sinn, nach dessen konstituierenden Faktoren und den Anstrengungen wissenszentrierter Unternehmen zu fragen, diese auch unter turbulenten Umfeldbedingungen zu stabilisieren.

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.

Kooperation

Dass arbeitsteilig organisierte Wertschöpfung auf funktionsfähige Kooperation der Produzenten angewiesen ist, gilt auch und in besonderem Maße für wissensintensive Unternehmen. 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.“ (Piffner / Stadelmann 1998, S. 305).

Gerade für wissensintensive Unternehmen dürfte überdies die Einschätzung zutreffen, dass „die Problemlösungsfähigkeit einer Organisation oder eines Unternehmens ... nicht mehr ausschließlich durch die Summe der individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten bestimmt (wird), sondern durch kooperative Cluster“ (Jäger 2002, S. 4). Das Zauberwort in diesem Kontext heißt Wissensteilung, deren positive Wirkung auf die Performanz von Unternehmen unstrittig ist (Sveiby / Simons 2002, S. 3). Nicht nur im Blickwinkel des Unternehmensinteresses, sondern auch in der Perspektive der Wissensarbeiter selbst ist „ein erfolgreicher Wissenstransfer im Team eine zentrale

Grundvoraussetzung ihrer Arbeitsprozesse“ (Brinkmann 2003, S. 89) und „kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften“ zudem ein wichtiger Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit (Kalkowski 2004, S. 257).

Ungeachtet seiner uneingeschränkt positiven Konnotation steht das Postulat wissensteilender Kooperation aber gleichzeitig auch für ein ebenso dringlich wie schwierig zu lösendes Problem, kann die Bereitschaft von Wissensträgern, ihre wertvolle Ressource für andere zugänglich und nutzbar zu machen, doch keinesfalls immer und unter allen Umständen vorausgesetzt werden.¹¹ Um solche Hemmnisse zu überwinden und in den Unternehmen ein Klima der Zusammenarbeit zu schaffen, gilt es, eine Kultur der Interaktion und Kooperation zu kreieren und Kommunikation zwischen den Wissensträgern als unabdingbare Voraussetzung jedweder Zusammenarbeit zu erleichtern.

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 Honorierung der Bereitschaft zu Kooperation und Wissensaustausch und
- die Unterstützung von Teambildung.

Gute und produktive Wissensarbeit sollte allen fünf genannten Kriterien genügen. Sie ist nachhaltig und erfordert ein hohes Maß an Autonomie in der Arbeitserledigung, sie erlaubt Kooperation, Transparenz und Wissensteilung und erfordert die Teilhabe der Mitarbeiter und kann letztlich nur auf Basis von Vertrauen gedeihen. Der Benchmarking-Index „Gute Wissensarbeit“ ermöglicht es, die Bemühungen wissensintensiver Unternehmen zur Schaffung solcher Rahmenbedingungen von Wissensarbeit transparent zu machen, vergleichend zu beurteilen, „best practices“ zu identifizieren und auf diese Weise Optimierungsprozesse sowohl für die Arbeits- und Lebensqualität der Wissensarbeiter wie auch für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen in Gang zu setzen.¹²

¹¹ Vgl. zu verschiedenen „Barrieren des Wissensaustausches“ Probst / Raub / Romhardt 1999, S. 257 ff.

¹² Weitere Informationen unter www.input-consulting.com und www.wissenswert.org

Literatur

- Boes, Andreas (2004): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New Economy-Hypes. Arbeitspapier 9 des Projekts ARB-IT2, München
- Brinkmann, Ulrich (2003): Die Verschiebung von Marktgrenzen und die kalte Entmachtung von WissensarbeiterInnen; in: Schönberger, Klaus / Springer, Stefanie (Hrsg.) (2003): Subjektivierte Arbeit, Frankfurt / New York, S. 63 ff.
- Brödner, Peter (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung; in: Brödner / Knuth (Hrsg.) (2002) Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München / Mering, S. 489 ff.
- Brödner, Peter / Knuth, Matthias (2002): Die Trendreports im Überblick; in: diess. (Hrsg.) (2002), Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München / Mering, S. 9 ff.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus, Wiesbaden
- Drucker, Peter (1999): Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge; in: California Management Review, Winter 1999, S. 79 ff.
- Efimova, Lilia (2004): Discovering the iceberg of knowledge work: A weblog case (www.ofenhandwerk.com/oklc/pdf_files/I-2_efimova.pdf)
- Gerlmaier, Anja / Reick, Christine / Kastner, Michael (2003): Strategien und Gestaltungsansätze zur Förderung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements bei Neuen Selbstständigen in Unternehmen; in: Kastner, Michael (Hrsg.): Neue Selbstständigkeit in Organisationen, München / Mering, 2003, S. 379 ff.
- Input Consulting (2004): WissensWert – Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen, Stuttgart
- Jäger, Wieland (2002): Wissen managen. Soziologische Anmerkungen zum erweiterten Aufgabenprofil des betrieblichen Managements, Hagen (www.fernuni-hagen.de/SOZ/SOZ4/texte/Wissen.pdf)
- Kalkowski, Peter (2004): Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen; in: Industrielle Beziehungen 3/2004, S. 246 ff.
- Moldaschl, Manfred (2001); Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: Lutz, Burkart (Hrsg.) (2001): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin, S. 132 ff.

- Pfiffner, Martin / Stadelmann, Peter (1998): Wissen wirksam machen. Wie Kopfarbeiter produktiv werden, Bern / Stuttgart / Wien
- Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai (1999): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Frankfurt a.M. / Wiesbaden
- Seifert, Matthias (2001): Vertrauensmanagement in Unternehmen, München / Mehring
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin
- Stehr, Nico (2003): Das Produktivitätsparadox; in: Böschen, Stefan / Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft, Opladen, 2003, S. 77 ff.
- Sveiby, Karl-Erik / Simons, Roland (2002): Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work - an Empirical Study. Final draft July 2002. Published in Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 5
- Volkholz, Volker / Köchling, Annegret (2002): Arbeiten und Lernen; in: Brödner / Knuth (Hrsg.) (2002), S. 431 ff.
- Wolf, Harald/ Mayer-Ahuja, Nicole (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit. Perspektiven der Arbeitsforschung; in: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, 197 ff.
- Zühlke-Robinet, Klaus (2004): 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