



VORWORT

Wissensarbeiter, deren Wissen fließen kann, machen oft den Unterschied aus. Sie sorgen dafür, dass Unternehmen innovative Produkte oder Services entwickeln, die auf dem Markt erfolgreich sind. Aber noch sehen viele Organisationen nicht, wie wichtig es ist, ihren Wissensarbeitern den notwendigen Gestaltungsspielraum zu geben.

An einigen Stellen gibt es Handlungsbedarf, dies zeigt unser Studienprojekt „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ recht deutlich auf. So lassen sich aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen im Rahmen unseres Projektes aus unserer Sicht die folgenden Ansatzpunkte ableiten, um den Wert der Wissensarbeit noch besser auszuschöpfen.

Unternehmen sollten prüfen, inwiefern das Bild von der „Wissensarbeiter-Organisation“ tatsächlich von den Führungskräften der unterschiedlichen Hierarchieebenen bestätigt und gelebt wird.

Wissensarbeiter scheinen sehr viel häufiger mit Routineaufgaben beschäftigt zu sein, als das viele Führungskräfte wahrnehmen. Schlanke Strukturen dürfen nicht dazu führen, dass hochbezahlte, hochqualifizierte Wissensarbeiter zu oft administrative Tätigkeiten übernehmen müssen.

Unternehmen, die in der Wissensarbeit verstärkt mit Social Media und anderen Formen der Vernetzung arbeiten möchten, können dieses Ziel nur mit flankierenden Maßnahmen und „guten Vorbildern“ erreichen. Die Zurückhaltung auf Seiten der Wissensarbeiter ist teilweise noch sehr hoch.

Freiberufliche Wissensarbeiter sind in hohem Maße dazu bereit, andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. In der Praxis scheint dieser Austausch, von dem Unternehmen profitieren, noch verbesserungsfähig zu sein.

Und Unternehmen sollten prüfen, inwiefern ihre Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungsprogramme die Bedürfnisse ihrer Wissensarbeiter abdecken. Diese wollen vor allem selbstbestimmt arbeiten, das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes haben, sich fachlich weiterentwickeln sowie zeitlich und örtlich flexibel – auch mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – agieren.

Nicht alles lässt sich von heute auf morgen realisieren. Gerade Veränderungen, die sich direkt auf die Kultur von Unternehmen auswirken, benötigen viel Zeit und laufen in der Regel nicht linear ab. Nur: Ein offenes Umfeld für Wissensarbeiter zahlt auf den Erfolg von Unternehmen ein – nachhaltig und fundiert.

Eine interessante Lektüre der vorliegenden Studienergebnisse wünschen Ihnen

Frank Schabel, Dr. Andreas Stiehler und Dr. Stefan Rehm

AUTOREN

Dr. Andreas Stiehler (IBE)
Frank Schabel (Hays)
Kathrin Möckel (Hays)

INHALT

Management Summary	3
Kapitel 1 Das Projekt	5
Kapitel 2 Ergebnisse und empirische Befunde	6
Die Bedeutung der Wissensarbeit	6
Die sechs Thesen zum Management von Wissensarbeitern	7
Stellung der Wissensarbeit im Unternehmen	8
Merkmale der Wissensarbeit	10
Arbeitsbedingungen und -umfeld der Wissensarbeit	12
Kommunikation und Vernetzung	14
Zusammenarbeit von festangestellten und externen Wissensarbeitern	16
Worin sich freiberufliche von festangestellten Wissensarbeitern unterscheiden	17
Führung von festangestellten Wissensarbeitern	18
Kapitel 3 Schlussfolgerungen	20
Vergleich der Thesen mit den empirischen Befunden	22
Handlungsfelder	26
Zur Methodik der Befragung	27

MANAGEMENT SUMMARY

Wissensarbeit ist in den Industrieländern zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor geworden. Um Wissensarbeit effizient und effektiv zu steuern, müssen Unternehmen das „Management der Wissensarbeiter“ daher strategisch angehen und auf verschiedenen Ebenen handeln. Die vorliegende Studie „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ hat die Ist-Situation in deutschen Unternehmen untersucht und zeigt Ansatzpunkte für Verbesserungen auf.

Die zentralen Ergebnisse des empirischen Teils der Studie lauten:

Führungskräfte und festangestellte Wissensarbeiter beurteilen die Bedeutung, die Wissen für das eigene Unternehmen hat, weitgehend gleich. Die Mehrheit findet, dass Wissen nicht nur eine strategische Ressource ist, sondern auch als solche behandelt wird. Eher alarmierend ist dagegen, dass jeweils mehr als ein Viertel der Befragten aus beiden Gruppen findet, dass Wissen trotzdem nicht als strategisch gilt.

Wissensarbeit lässt sich durch bestimmte Merkmale charakterisieren, darin sind sich festangestellte Wissensarbeiter und Führungskräfte einig. Allerdings fällt die Bewertung teils unterschiedlich aus. Am auffälligsten bei der Einschätzung zu Routinetätigkeiten: Die Wissensarbeiter selbst halten sie deutlich häufiger als charakteristisch für ihre Tätigkeit als die Führungskräfte (55 % gegen 25 %).

Arbeitsplatz und technische Ausstattung entsprechen in einem hohen Maße den Bedürfnissen der Wissensarbeiter – das sehen sie selbst und auch die Führungskräfte so. Die flexible Wahl von Arbeitsorten und Arbeitszeiten sehen festangestellte Wissensarbeiter dagegen als deutlich weniger verwirklicht an als Führungskräfte.

Wissensarbeiter vernetzen sich bislang sehr viel stärker über klassische Wege als über Social Media. Der persönliche Austausch ist ihnen sehr wichtig. Ähnlich sehen das die Führungskräfte. Je geringer die Zahl der Berufsjahre, desto eher ist eine Affinität zu Social Media zu erkennen.

Eine sehr große Mehrheit der befragten festangestellten Wissensarbeiter und Führungskräfte steht der Zusammenarbeit mit externen Spezialisten, die freiberuflich oder im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung für Unternehmen tätig sind, positiv gegenüber. In den Augen der Führungskräfte ist der Austausch mit freiberuflichen Mitarbeitern viel besser als in der Betrachtung festangestellter und der externen Wissensarbeiter selbst.

Festangestellten und freiberuflichen Wissensarbeitern ist Selbstbestimmung sehr wichtig. Ebenfalls stark ausgeprägt ist die Bereitschaft, sich fachlich weiterzuentwickeln, indem man sich selbst Wissen aneignet. Darüber hinaus sind Freiberufler in einem hohen Maße bereit, ihr Wissen mit den internen Mitarbeitern des Auftraggebers zu teilen.

Die Befragung der festangestellten Wissensarbeiter hat ergeben, dass sie großen Wert auf Selbstbestimmung, einen sicheren Arbeitsplatz und die fachliche Weiterentwicklung legen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine hohe Flexibilität bei Arbeitszeiten und -orten sind ihnen etwas weniger wichtig, aber immer noch so bedeutend wie ein hohes Gehalt. Stark personenbezogene Aspekte sind also die entscheidenden Faktoren, einen Wissensarbeiter zufriedenzustellen und ihn optimal für die Wertschöpfung des Unternehmens einzusetzen.



KAPITEL 1

DAS PROJEKT

Das Management der Wissensarbeit(er) ist heute ein zentraler Punkt, wenn Unternehmen nach Möglichkeiten zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit suchen. Bereits im Jahr 2011 haben PAC/Berlecon und Hays in der Studie „Fachbereiche im Wandel“ gezeigt, dass Fachbereiche mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern in den Blickpunkt rücken, wenn es darum geht, Innovationspotenziale zu heben und die Effizienz zu steigern.

Ziel des aktuellen Studienprojektes „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ war es herauszufinden, was diese Entwicklung für das Management der „Wissensarbeiter“ bedeutet, wo Spannungsfelder auftreten und wie diese ausbalanciert werden. Es sollte evaluiert werden, inwieweit Unternehmen heute die spezifischen Bedürfnisse der Wissensarbeiter aufgreifen, um deren Mehrwert produktiv zu nutzen. Dazu wurden ausführliche Interviews mit renommierten Experten der Wissensarbeit und empirische Befragungen unter Führungskräften sowie unter festangestellten und externen Wissensarbeitern durchgeführt.

Als Wissensarbeiter definieren wir im Rahmen dieser Studie hochqualifizierte Fachkräfte, die mit ihrem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen. Konkret verstehen wir darunter insbesondere Spezialisten mit technischem, naturwissenschaftlichem oder kaufmännischem Hintergrund. Dazu zählen beispielsweise Maschinenbau-Ingenieure, Chemiker und IT-Spezialisten genauso wie Experten für Rechnungswesen, Wirtschaftsrecht oder Marketing. Führungskräfte oder Manager fallen nicht unter diese Definition.

Nachfolgend werden zentrale Ergebnisse des Studienprojektes vorgestellt. Eine ausführliche Fassung aller Studienergebnisse findet sich auf der Website des Projektes www.wissensarbeiter-studie.de.



KAPITEL 2

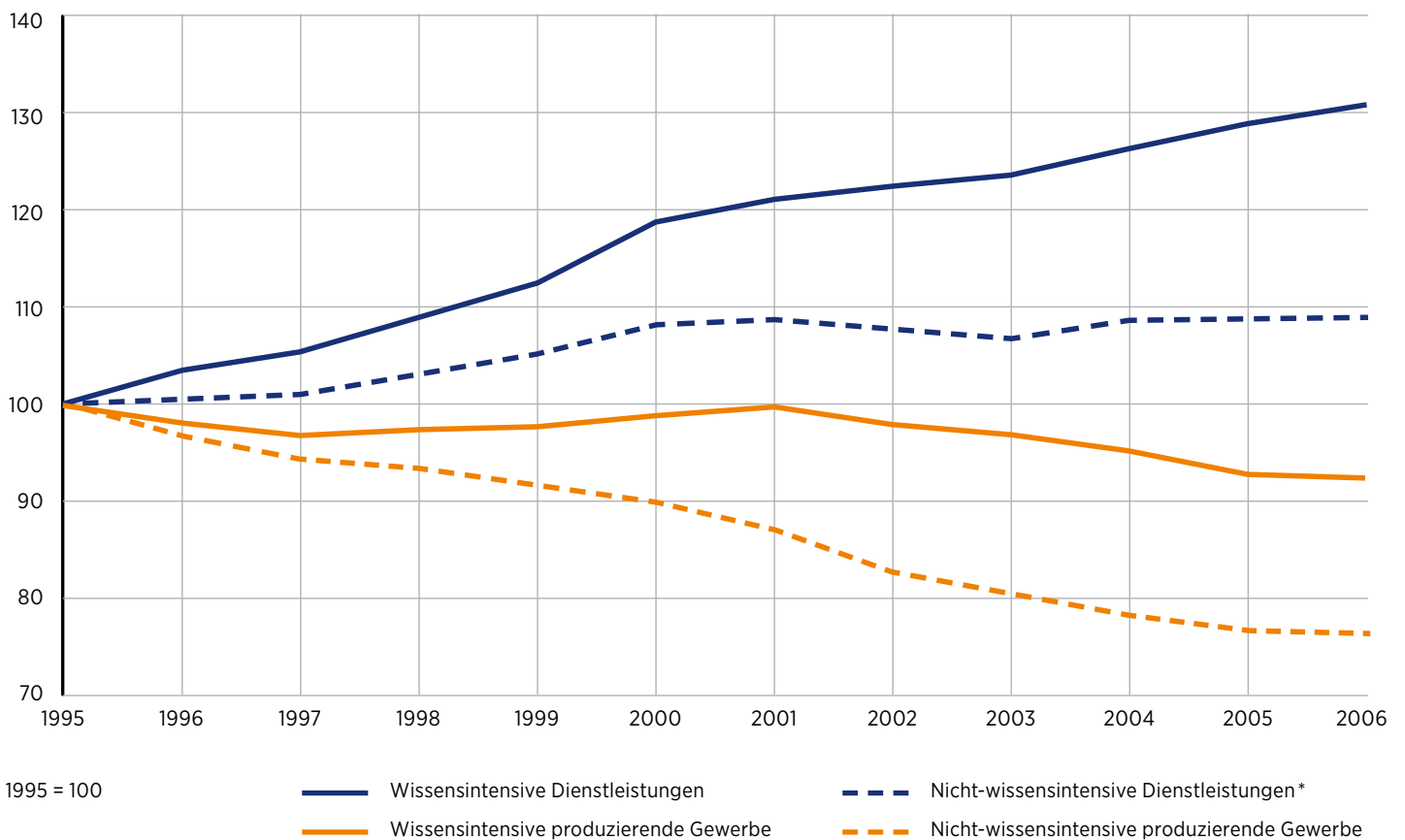
ERGEBNISSE UND EMPIRISCHE BEFUNDE

Die Bedeutung der Wissensarbeit

Wissensarbeit ist in den entwickelten Industrieländern zu einem zentralen Wirtschaftsfaktor geworden. Laut dem Niedersächsischen Institut für Wirtschaftsforschung stieg zum Beispiel in Deutschland die Bruttowertschöpfung wissensintensiver Dienstleistungen und des wissensintensiven produzierenden Gewerbes im Vergleich zu nichtwissensintensiven Industrien von 1995 bis 2006 überproportional stark – um mehr als 30%. Ähnlich verhält es sich mit der

Beschäftigung: So legten die Beschäftigungszahlen insbesondere im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen um mehr als 30% zu. Dagegen verzeichnete das nichtwissensintensive produzierende Gewerbe im Vergleichszeitraum einen Rückgang um mehr als 20%. Diese Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass sich die Industriegesellschaft längst zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wandelt.

Abbildung 1
Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach der Wissensintensität der Wirtschaftsbereiche in Deutschland 1995 bis 2006



Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 18, Reihe 1.4. – Berechnungen des NIW

*Ohne Grundstücks- und Wohnungswesen

Dieser Trend wird sich fortsetzen. Dies bestätigten ausführliche Interviews mit namhaften Experten der Wissensarbeit, die im Auftrag von Hays von der Beratungs- und Analysegesellschaft PAC unter der Beteiligung der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM) durchgeführt wurden. Die befragten Experten nannten verschiedene Faktoren, die Unternehmen heute veranlassen, ihren Fokus auf die Wissensarbeit zu richten. Die fünf wichtigsten sind:

- Herkömmliche Optimierungsmethoden bei Prozessen und Automatisierung sind weitgehend ausgeschöpft.
- Um dem Wettbewerbsdruck im Commodity-Geschäft zu begegnen, müssen Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen bzw. Produkte zu komplexen Lösungen erweitern.
- Der Fachkräftemangel verschärft sich durch einen steigenden Bedarf an Wissensarbeitern bei gleichzeitig sinkenden Geburtenraten.
- Aufgrund der demografischen Strukturen in vielen Unternehmen gehen in der kommenden Zeit viele erfahrene Wissensträger in den Ruhestand.
- Unternehmen, die für (potenzielle) Wissensarbeiter attraktiv sein wollen, müssen entsprechende Technologien einbinden und sich für die damit verbundenen Mitwirkungsmöglichkeiten öffnen, weil eine wachsende Zahl von Wissensarbeitern diese Technologien im privaten Umfeld intensiv nutzt.

Die sechs Thesen zum Management von Wissensarbeitern

Um Wissensarbeit effizient und effektiv zu steuern, müssen Unternehmen das „Management der Wissensarbeiter“ strategisch angehen und auf verschiedenen Ebenen handeln.

1. Wissensarbeiter müssen als Individuen in den Fokus rücken.
2. Wissensarbeiter benötigen für ihre Arbeit breit gefächerte und stabile Netzwerke.
3. Festangestellte Wissensarbeiter brauchen Coaches und keine Kontrollfreaks.
4. Wissensarbeiter sollen nicht an Zeiten und Orte gebunden sein.
5. Wissensarbeiter benötigen Kompetenzen, die über das „reine“ Wissen hinausgehen.
6. Zur optimalen Wissensabschöpfung ist ein effektiver Austausch mit den externen Spezialisten zu gewährleisten.

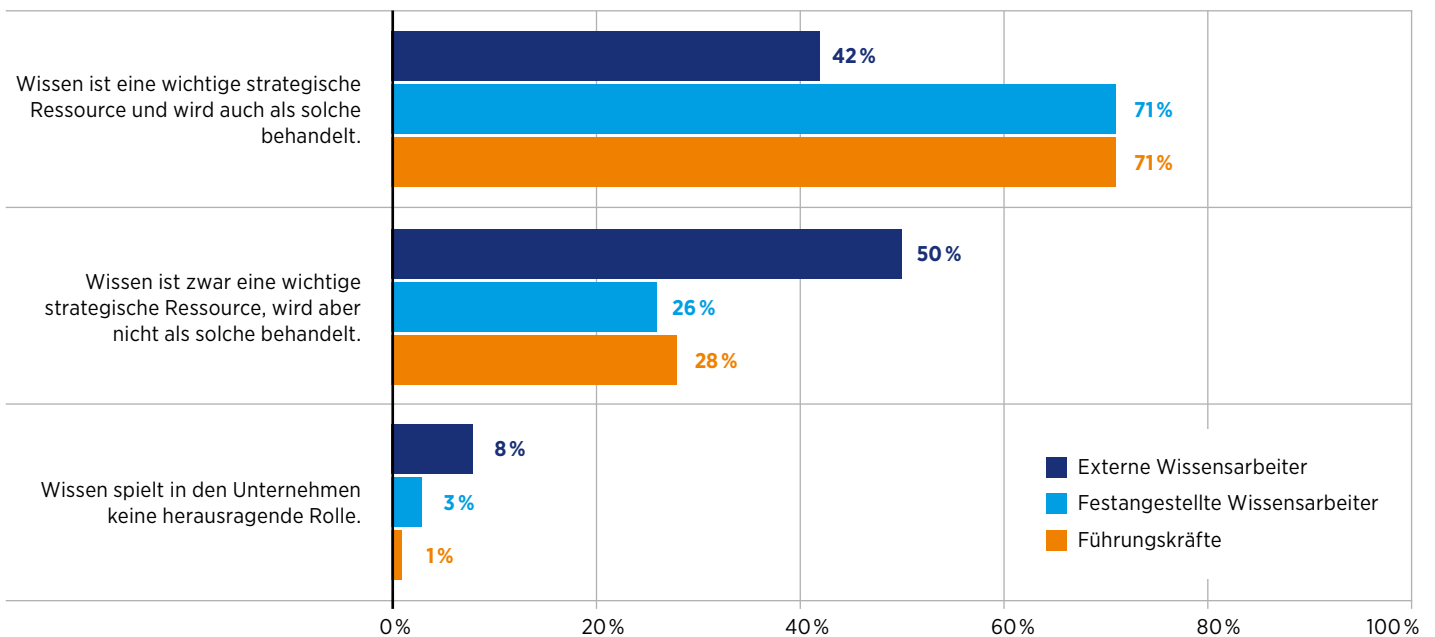
Die empirischen Befunde der Studie zeigen, inwieweit die Thesen bereits gelebte Unternehmenspraxis sind.

Stellung der Wissensarbeit in Unternehmen

Wissen – darin sind sich nahezu alle Führungskräfte und Wissensarbeiter einig – ist heute eine wichtige strategische Ressource. Allerdings berichten mehr als ein Viertel der Befragten aus beiden Gruppen, dass sie heute noch nicht als solche behandelt wird. Trotz mehr als einem Jahrzehnt intensiver Diskussion scheint folglich ein signifikanter Teil

der Unternehmen die strategische Bedeutung der Wissensarbeiter noch immer nicht erkannt zu haben. Dies ist angesichts der hohen Bedeutung der Wissensarbeit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geradezu alarmierend.

Abbildung 2:
Bedeutung des Themas Wissen in den Unternehmen



Basis: n = 272 externe Wissensarbeiter, n = 309 festangestellte Wissensarbeiter, n = 432 Führungskräfte

Bezeichnenderweise nimmt die Häufigkeit dieser Einschätzung mit sinkender Position in der Unternehmenshierarchie zu: 21% der Geschäftsführer/Vorstände/Direktoren hält Wissen für eine strategische Ressource, die jedoch nicht als solche behandelt wird. Bei den Bereichsleitern sind es bereits 31% und bei den Team- und Abteilungsleitern 38%. Je näher die Befragten also am Tagesgeschäft sind, desto kritischer beurteilen sie den Umgang der Unternehmen mit dem Thema Wissen. Gleichzeitig stellt sich die Frage, warum insbesondere Top-Manager, die den Umgang mit Wissen kritisch beurteilen, bislang nichts an diesem Zustand geändert haben. Es lässt darauf schließen, dass der Umgang mit Wissen nicht nur ein klassisches Top-down-Thema ist. Und es bestätigt die Meinung vieler Experten, dass Widerstände

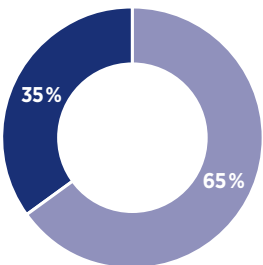
bei der Optimierung der Wissensarbeit insbesondere vom mittleren und nicht vom Top-Management kommen.

Stellt man dieser Innenperspektive noch die Sicht der externen Wissensarbeiter gegenüber, bekommt das positive Bild von der großen Bedeutung des Wissens in den Unternehmen weitere Risse: Weniger als die Hälfte der Freiberufler findet, dass Wissen in Unternehmen heute als strategische Ressource behandelt wird. Korrespondierend zu diesem Ergebnis ist auch die Einschätzung von zwei Dritteln der befragten Freiberufler, der Hälfte der Festangestellten und mehr als 40% der Führungskräfte, dass Wissensarbeiter über keine herausgehobene Stellung in den Unternehmen verfügen.

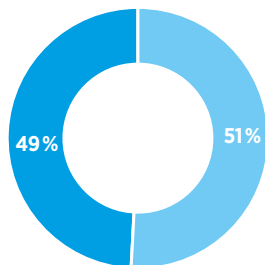


Abbildung 3:
Stellung der Wissensarbeiter in den Unternehmen

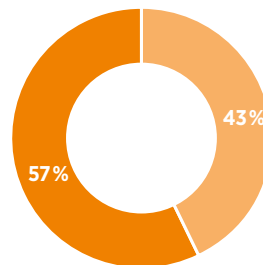
Externe Wissensarbeiter



Festangestellte Wissensarbeiter



Führungskräfte



Basis: n = 272
externe Wissensarbeiter
Basis: n = 309
festangestellte Wissensarbeiter
Basis: n = 432
Führungskräfte

■ ■ ■ Wissensarbeiter haben eine herausgehobene Bedeutung ■ ■ ■ Wissensarbeiter haben keine besondere Stellung

Wissensarbeit als Gegenstand von Optimierung hat sich also in der Unternehmenspraxis doch noch nicht so breit etabliert, wie es die vielen Verlautbarungen zu „Wissen als strategische Ressource“ suggerieren. Wissen wird zwar als wichtig betrachtet, vielfach aber (noch) nicht als strategi-

sche Ressource behandelt. Und wer Wissensarbeit optimieren will, der muss bei den Wissensarbeitern ansetzen. Dies ist heute offensichtlich in einem Großteil der Unternehmen noch nicht der Fall.

Merkmale der Wissensarbeit

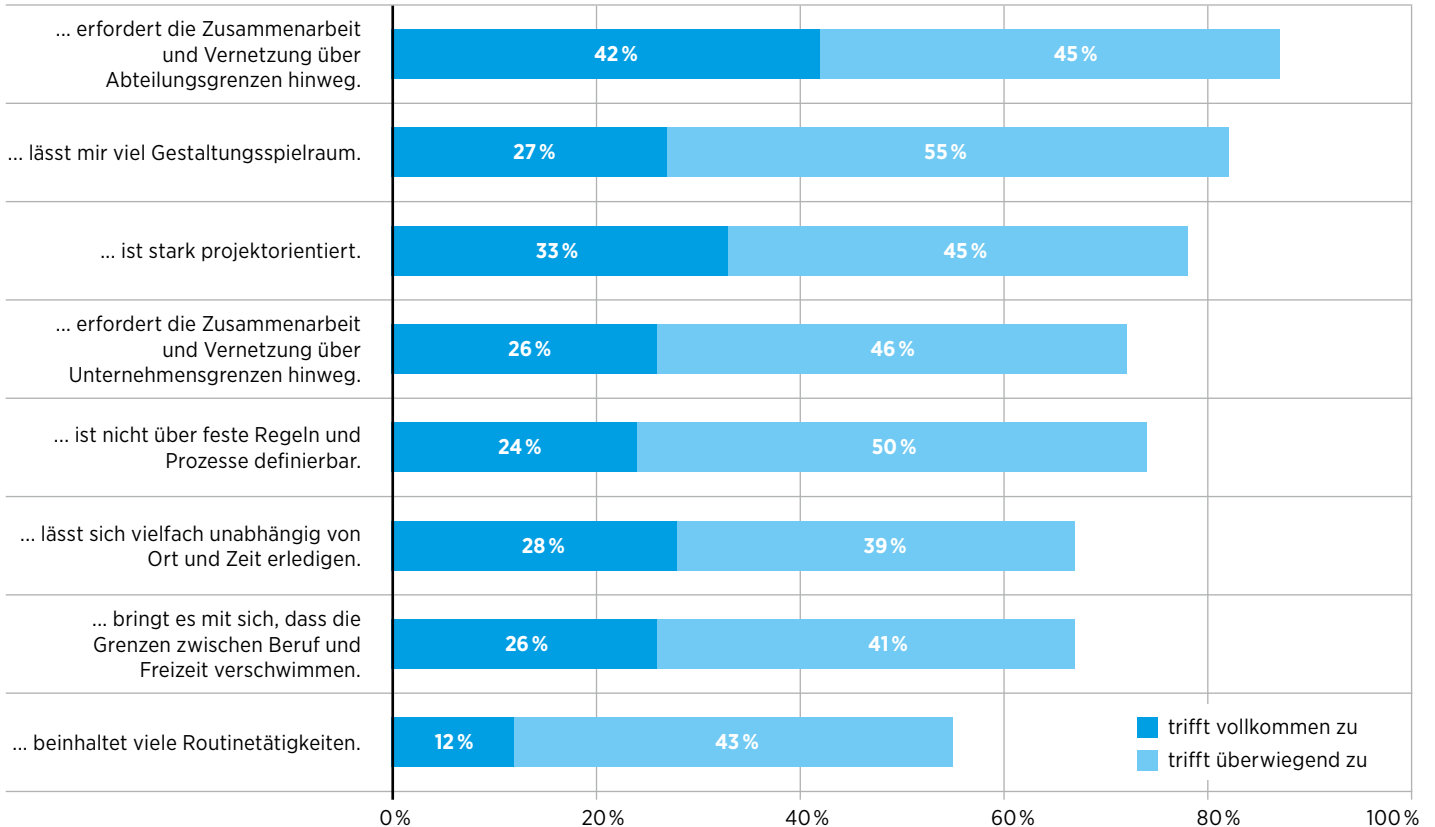
Zentrales Merkmal der Wissensarbeit ist für rund 90% der festgestellten Wissensarbeiter die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg (Abbildung 4). Darüber hinaus ist ihre Tätigkeit für Wissensarbeiter in hohem Maße projektorientiert, lässt viel Gestaltungsspielraum, ist nicht über feste Regeln und Prozesse definiert und erfordert die Zusammenarbeit bzw. Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg (jeweils zwischen 72% und 82% Zustimmung). Rund zwei Drittel der Wissensarbeiter geben außerdem an, dass sich ihre Tätigkeit unabhängig von Ort und Zeit erledigen lässt und die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit verschwimmen.

Auch aus Sicht der Führungskräfte ist die Zusammenarbeit und Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg das dominierende Merkmal von Wissensarbeit (Abbildung 5). Die starke Projektorientierung, ein hoher Gestaltungsspielraum sowie die Zusammenarbeit bzw. Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg sind für Führungskräfte die weiteren charakteristischen Merkmale von Wissensarbeit (jeweils zwischen 78% und 85% Zustimmung).

Die größten Unterschiede in der Einschätzung zwischen Wissensarbeitern und Führungskräften bestehen bei den folgenden beiden Aussagen:

Abbildung 4:
Beschreibung der Wissensarbeit aus Sicht von festgestellten Wissensarbeitern

Meine Tätigkeit ...



Basis: n = 309 festgestellte Wissensarbeiter

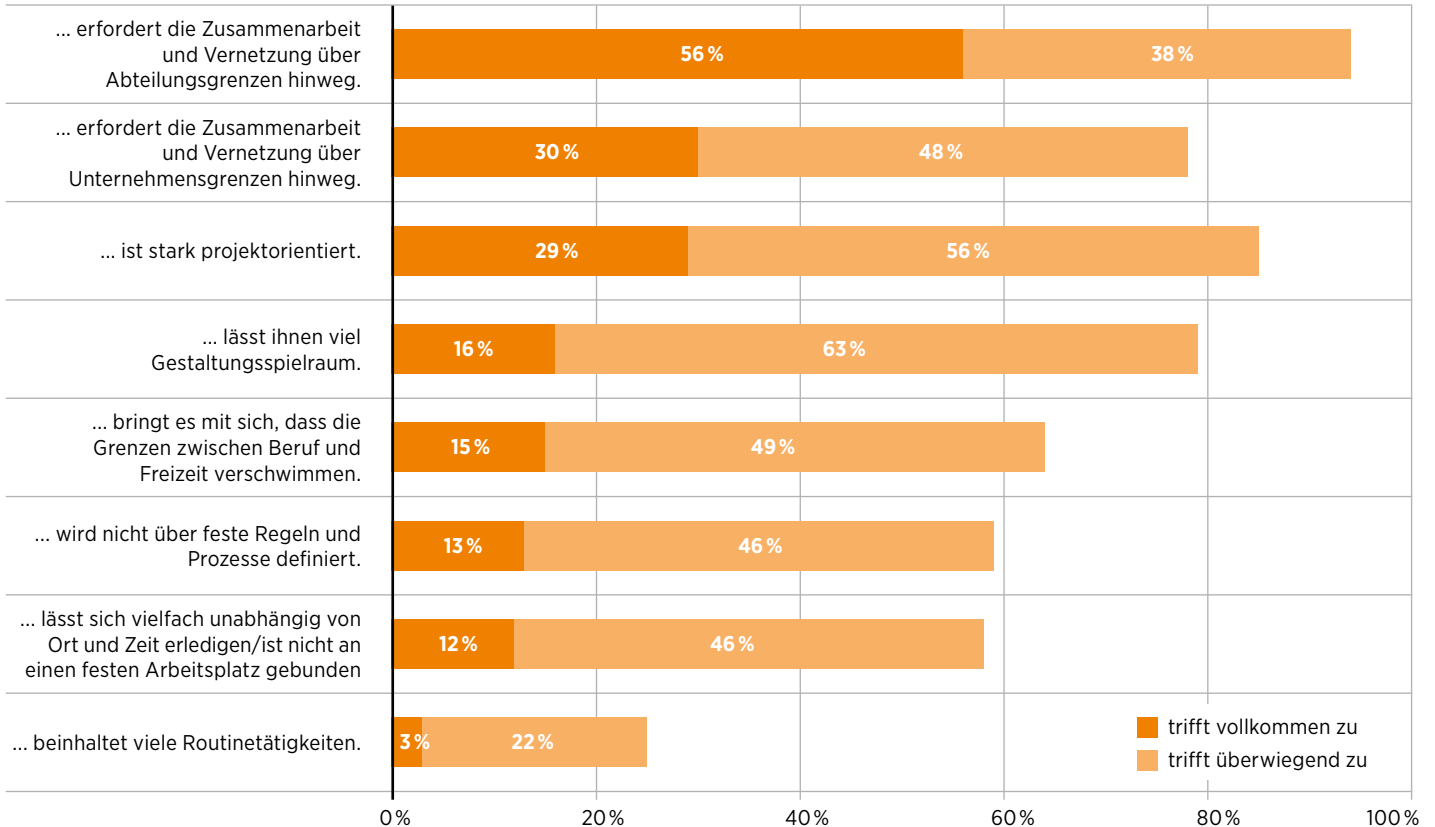
Wissensarbeit ist nicht über feste Regeln und Prozesse definierbar, meinen 74% der Wissensarbeiter, aber nur 59% der Führungskräfte. Hier deutet sich an, dass Führungskräfte noch stärker klassisch handeln und führen, während Wissensarbeiter ihre Tätigkeit erheblich freier ausführen möchten, als es ihnen bisher zugebilligt wird.

Der zweite Punkt: Wissensarbeit beinhaltet viele Routinetätigkeiten, geben 55% der Wissensarbeiter, aber nur 25% der Führungskräfte an. Möglicherweise hängt diese unterschiedliche Wahrnehmung mit dem Trend zusammen, Teams

zu verschlanken und hierbei Backoffice-Unterstützung abzubauen – bei gleichzeitiger Zunahme von Dokumentationspflichten. Diese Tätigkeiten bleiben dann zwangsläufig an den Wissensarbeitern hängen, sind aber für Führungskräfte „nicht sichtbar“, weil sie nicht direkt zu den Arbeitsergebnissen und zum Unternehmenserfolg beitragen. Dies wird durch eine andere Einschätzung der Führungskräfte untermauert: 83% glauben („trifft vollkommen oder überwiegend zu“), dass Wissensarbeiter im Unternehmen von Routineaufgaben und bürokratischen Hürden entlastet sind. Der empirische Befund spricht eine andere Sprache.

Abbildung 5:
Beschreibung von Wissensarbeit aus Sicht von Führungskräften

Die Tätigkeit der Wissensarbeiter ...

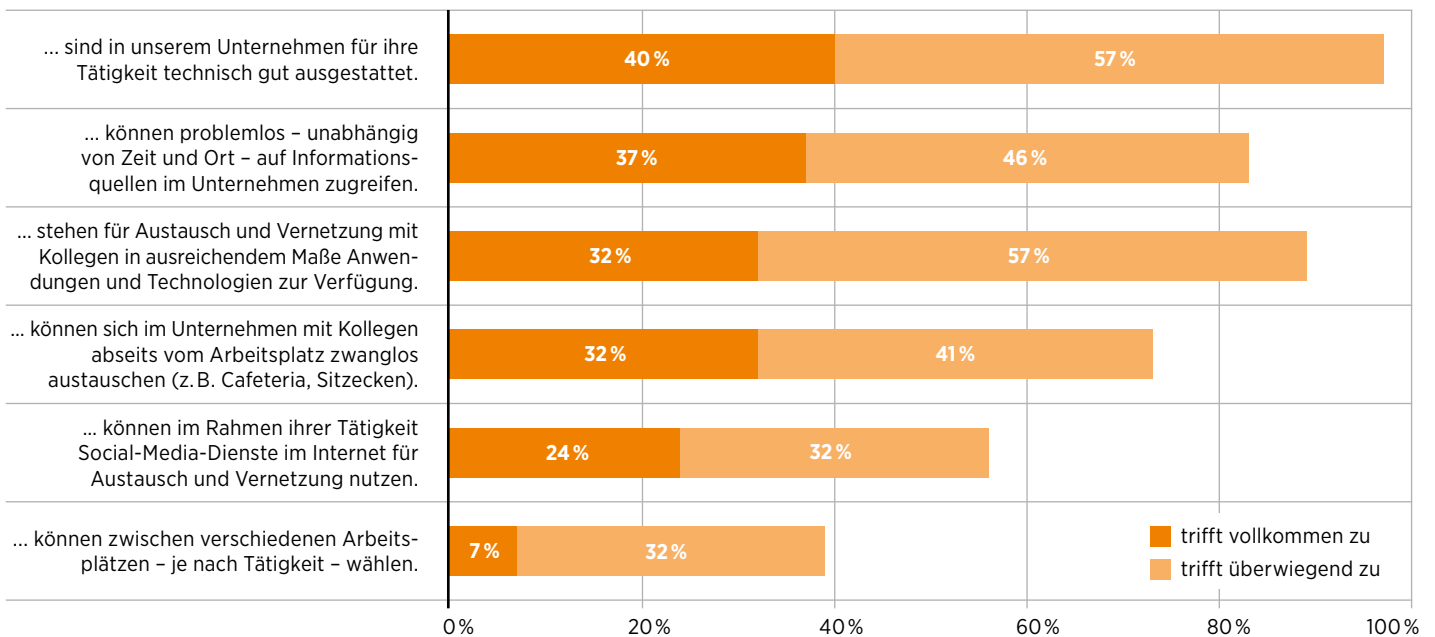


Basis: n = 432 Führungskräfte

Arbeitsbedingungen und -umfeld der Wissensarbeit

Abbildung 6:
Ausstattung der Wissensarbeiter in den Unternehmen aus Sicht von Führungskräften

Wissensarbeiter(n) ...



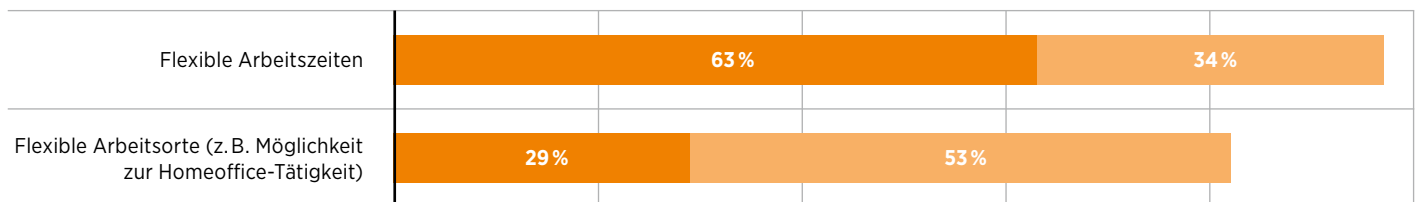
Für eine optimale Entfaltung der Wissensarbeiter wirken eine gute Infrastruktur und eine angenehme Büroatmosphäre zweifellos unterstützend (Abbildung 6). Bei der Frage, inwieweit dies tatsächlich Realität ist, äußern sich Wissensarbeiter und Führungskräfte ähnlich positiv. Arbeitsplatz und technische Ausstattung entsprechen in einem hohen Maße den Bedürfnissen. Deutlich abweichende Einschätzungen gibt es nur mit Blick auf die räumlichen Möglichkeiten, sich mit Kollegen zwanglos auszutauschen: Für 48% der Wissensarbeiter trifft das „vollkommen oder überwiegend“ zu, während das 73% der Führungskräfte für „vollkommen oder überwiegend“ verwirklicht halten.

Auch bei der flexiblen Wahl von Arbeitsorten und Arbeitszeiten kommen die Führungskräfte zu anderen Einschätzungen als die Wissensarbeiter. In den Augen von 97% der Führungskräfte sind flexible Arbeitszeiten verwirklicht („trifft voll oder überwiegend zu“), flexible Arbeitsorte für 82%. Dagegen sagen nur 63% der festangestellten Wissensarbeiter, dass sie selbst bestimmen können, wann und wo sie arbeiten (wiederum: „trifft voll oder überwiegend zu“).

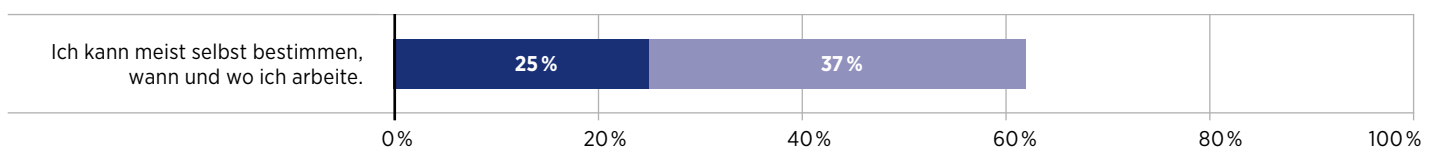


Abbildung 7:
Arbeitsbedingungen von Wissensarbeitern

Führungskräfte



Festangestellte Wissensarbeiter



Basis: n = 432 Führungskräfte und n = 309 festangestellte Wissensarbeiter

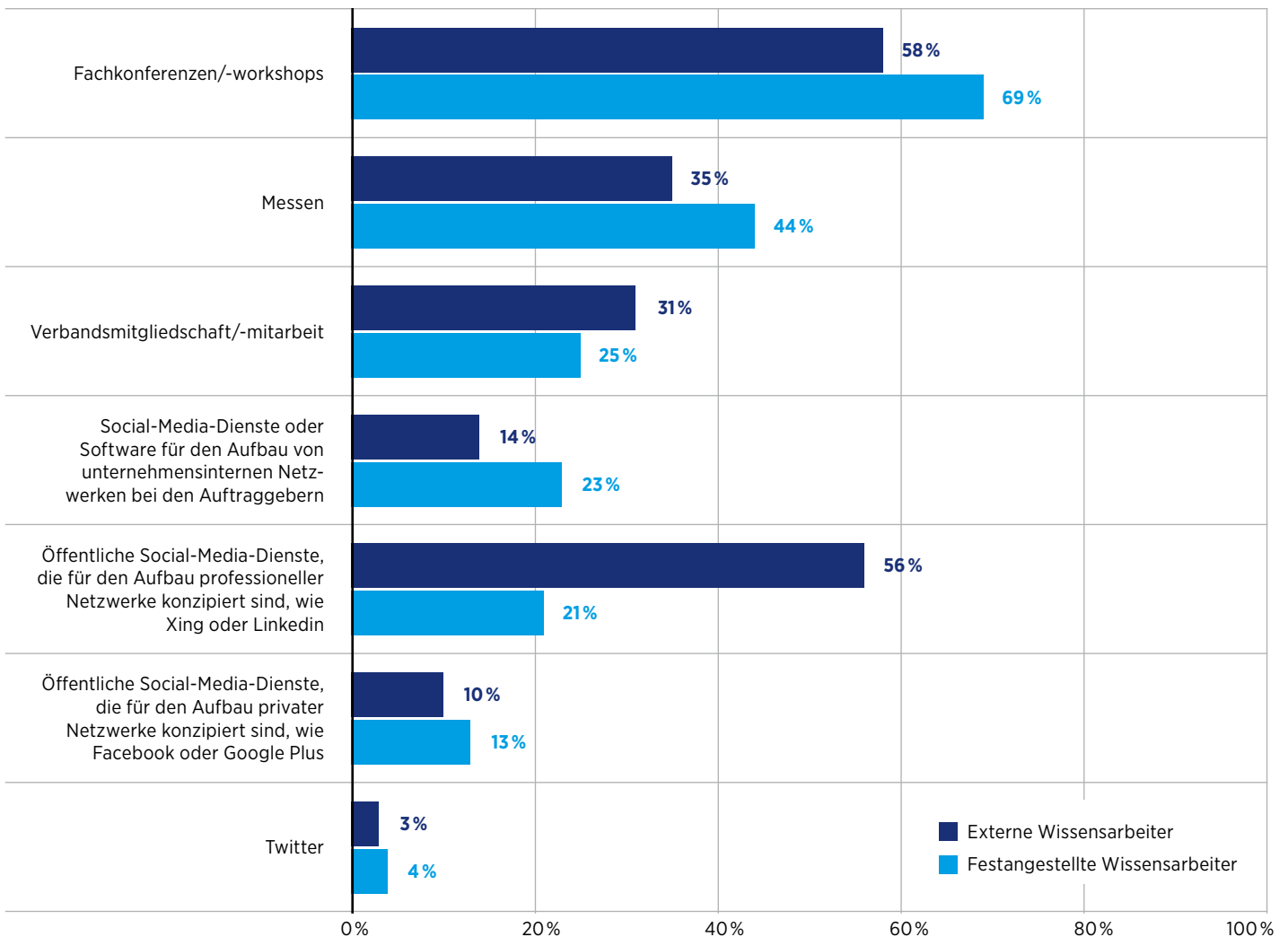
■ trifft vollkommen zu ■ trifft überwiegend zu

Kommunikation und Vernetzung

Die stärkere Vernetzung von Experten wird als ein Innovationstreiber gerade bei Themen wichtig, die nur mit dem Querschnittswissen aus traditionell getrennten Fachbereichen zu bearbeiten sind. Durch den Siegeszug der Social Media im privaten Bereich gelten entsprechende Plattformen als wichtiges Element, um die Netzwerkbildung stärker zu unterstützen. Viele Unternehmen experimentieren inzwischen mit internen Social-Media-Plattformen, die sie mit beachtlichen Investitionen in der Organisation installiert haben und mit begleitenden Kommunikationsmaßnahmen bewerben.

Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse der Studie durchaus überraschend (Abbildung 8). Mit deutlichem Vorsprung nennen die befragten Festangestellten Fachkonferenzen/-workshops (69%) und Messen (44%) als wichtigste Instrumente. Deutlich abgeschlagen folgen Verbandsmitgliedschaften fast gleichauf mit unternehmensinternen oder -übergreifenden Social-Media-Plattformen. Auch bei Führungskräften steht der persönliche Austausch (58%) weit vor so klassischen Mitteln wie Wissensdatenbanken und Meetings, die wiederum deutlich vor Social-Media-Anwendungen rangieren.

Abbildung 8:
Präferierte Medien zum Austausch und zur Vernetzung der Wissensarbeiter



Basis: n = 272 externe Wissensarbeiter und n = 309 festangestellte Wissensarbeiter

Eine Auswertung nach Berufserfahrung zeigt: Je höher die Berufserfahrung – und damit tendenziell auch das Alter –, desto seltener nannten die festangestellten Wissensarbeiter unternehmensspezifische Social-Media-Plattformen als wichtiges Mittel der Vernetzung. Dieser Trend verläuft parallel zur Bedeutung, die die Befragten den öffentlichen Business-Netzwerken und den öffentlichen privaten Netzwerken beim Networking einräumen.

Insgesamt erscheint fraglich, ob der große Stellenwert der Vernetzung für die Wissensarbeit, wie von den Führungskräften betont, auch von den Angestellten so gesehen wird. So setzt die große Mehrheit der festangestellten Wissens-

arbeiter eher auf die eigenen Fähigkeiten als auf Vernetzung. Konkret gaben 76% der Wissensarbeiter an („trifft vollkommen oder eher zu“), sich bevorzugt selbst Wissen anzueignen, um sich fachlich weiterzuentwickeln, anstatt sich mit anderen Wissensträgern zu vernetzen.

Deutlich anders stellt sich die Situation bei externen Wissensarbeitern dar. Öffentliche Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn werden von diesen deutlich mehr beansprucht (56%) als von Festangestellten. Diese höhere Affinität zu Social Media ist auch ein Hinweis darauf, dass Freiberufler ihre Rolle als flexible, nicht an eine Organisation gebundene Wissensarbeiter leben.



Zusammenarbeit von festangestellten und externen Wissensarbeitern

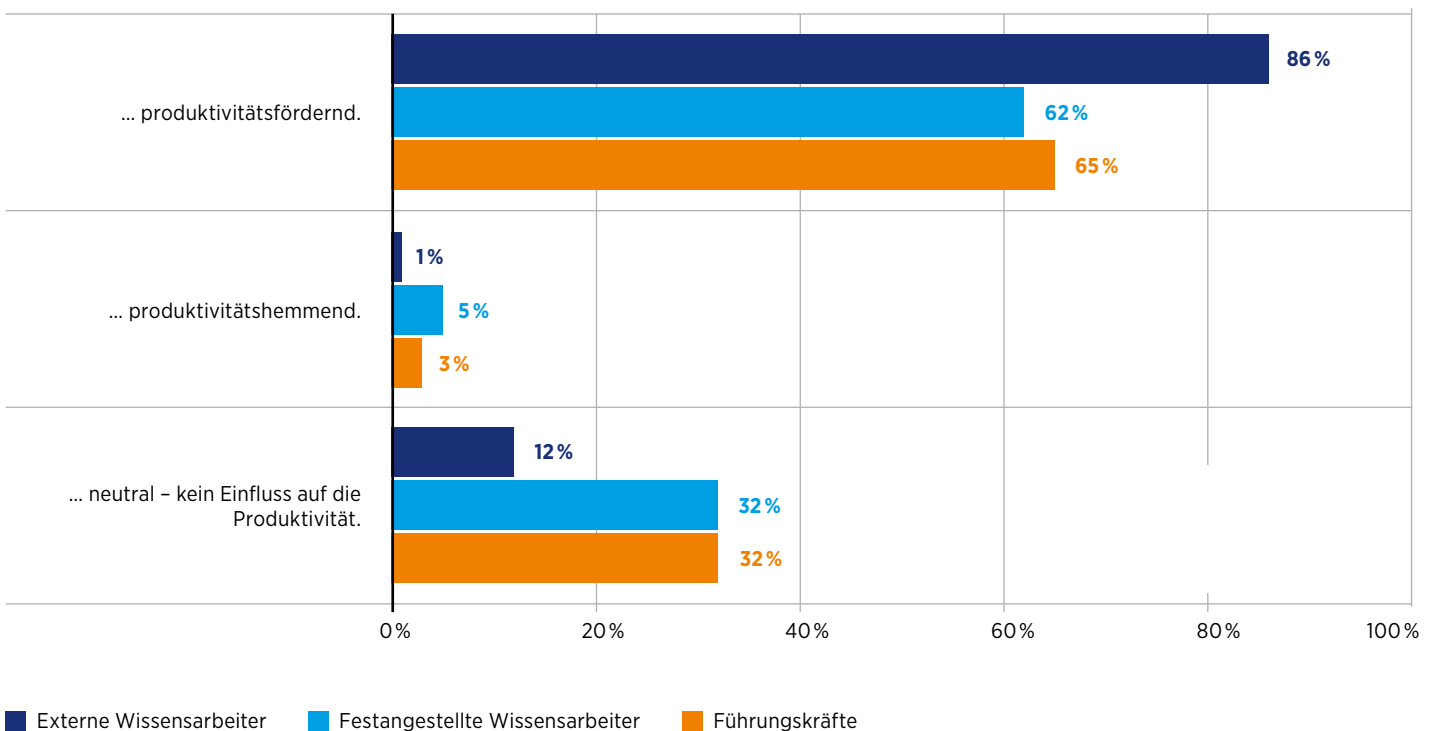
Eine sehr große Mehrheit der befragten festangestellten Wissensarbeiter und Führungskräfte steht der Zusammenarbeit mit externen Spezialisten, die freiberuflich oder im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung für Unternehmen tätig sind, positiv gegenüber. Jeweils mehr als 60% der befragten Angestellten und Führungskräfte halten einen solchen Schritt für produktivitätsfördernd, nur ein marginaler Teil erwartet negative Auswirkungen. Als positive Effekte von Mixed Teams nennen festangestellte Wissensarbeiter die vorrangige Möglichkeit, voneinander lernen zu können, die Ergänzung eigener Fertigkeiten und die Erweiterung des fachlichen Netzwerks. Konkurrenz durch

Externe und daraus erwachsende Produktivitätshemmnisse sieht dagegen nur eine Minderheit (12%) der festangestellten Wissensarbeiter.

Externe Wissensarbeiter bewerten die Zusammenarbeit in Mixed Teams erwartungsgemäß noch deutlich häufiger als produktivitätsfördernd (86%) als Festangestellte (62%) oder Führungskräfte (65%, Abbildung 9). Sie verstehen sich vielfach als Know-how-Lieferant, der mit seinem Wissen und seinen Erfahrungen aus anderen Unternehmen von außen einen echten Mehrwert zum Projekt beisteuert.

Abbildung 9:
Beurteilung der Zusammenarbeit in Mixed Teams

Die Zusammenarbeit in Mixed Teams ist ...



Basis: n = 272 externe Wissensarbeiter, n = 309 festangestellte Wissensarbeiter, n = 432 Führungskräfte

Worin sich freiberufliche von festangestellten Wissensarbeitern unterscheiden

Festangestellte und freiberufliche Wissensarbeiter ticken in vielen Dingen gleich. Zum Beispiel ist ihnen ein hohes Maß an Selbstbestimmung sehr wichtig. Allerdings zeigt die Studie mit Blick auf freiberuflich tätige Wissensarbeiter auch einige Besonderheiten auf. Sie zeigen erstens eine überdurchschnittlich hohe Bereitschaft zur selbstständigen Aneignung von Wissen. Darüber hinaus zeigen sie sich im Vergleich zu den festangestellten Wissensarbeitern deutlich aufgeschlossener, ihr Wissen zu teilen (Abbildung 10). Führungskräfte sollten sich fragen, ob ihr Unternehmen diese Möglichkeit des Wissenstransfers tatsächlich voll nutzt – an der Bereitschaft der Gegenseite mangelt es anscheinend nicht.

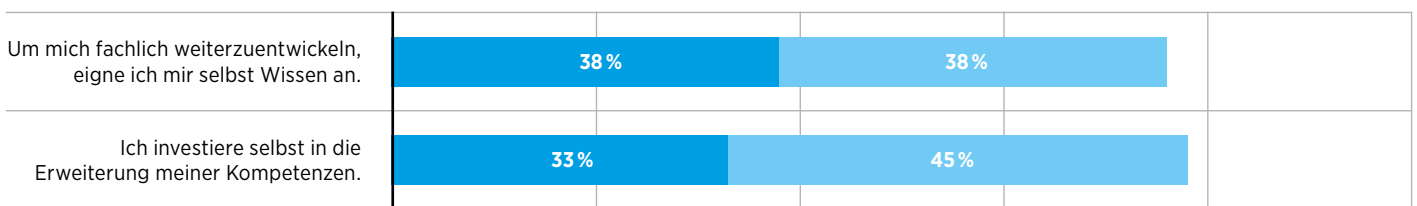
Ebenfalls stark ausgeprägt ist die Bereitschaft, sich fachlich weiterzuentwickeln, indem man sich selbst Wissen aneignet. Bei den Freiberuflern ist das sogar noch sehr viel ausgeprägter als bei ihren festangestellten Kollegen: 95 % bzw.

76 % gaben an, dass dies „vollkommen oder eher“ zutreffe. Die empirischen Befunde zeigen darüber hinaus, dass die Freiberufler in einem hohen Maße bereit sind, ihr Wissen mit den internen Mitarbeitern des Auftraggebers zu teilen: 59 % bezeichneten dies als „vollkommen zutreffend“, weitere 32 % als „eher zutreffend“.

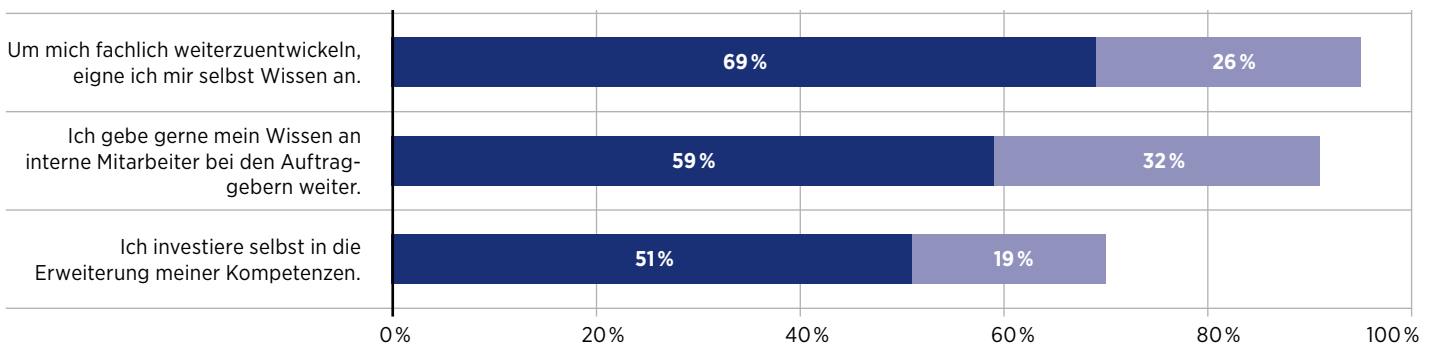
Deutlich wurde durch die Studie, dass freiberufliche Wissensarbeiter mehrheitlich aus Überzeugung selbstständig sind: Sehr wichtig sind ihnen ein hohes Maß an Selbstbestimmung (56 %) und ein hohes Maß an Flexibilität bei der Gestaltung des Arbeitsalltags (38 %), dagegen ist nur 11 % sehr wichtig, durch die Projekte den eigenen Marktwert für eine Festanstellung zu steigern oder entsprechende Kontakte zu knüpfen (2 %). Allerdings hinken Freiberufler bei der Erfüllung dieser Ziele ihren eigenen Ansprüchen teilweise hinterher: Als „vollkommen erfüllt“ bezeichnet sie maximal ein Drittel bei jedem der drei genannten Kriterien.

Abbildung 10:
Arbeitsbedingungen von Wissensarbeitern

Festangestellte Wissensarbeiter



Externe Wissensarbeiter



■ trifft vollkommen zu ■ trifft überwiegend zu

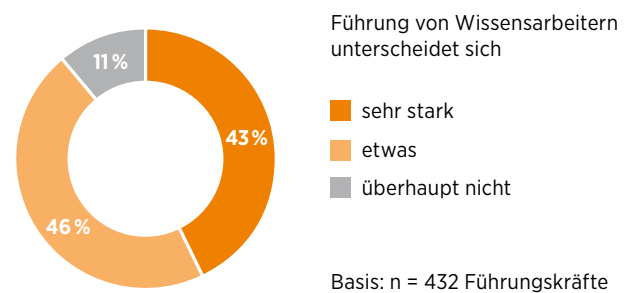
Basis: n = 309 festangestellte Wissensarbeiter und n = 272 externe Wissensarbeiter

Führung von festangestellten Wissensarbeitern

Das Management von Wissensarbeitern verlangt einen ganz anderen Führungsstil als das von Industriearbeitern. Darin waren sich die Experten einig – nicht so die Führungskräfte. Nur 43 % der Führungskräfte gaben an, dass sich die Führung sehr stark unterscheidet. Dagegen sieht knapp jede zweite Führungskraft nur geringfügige und 10 % gar keine Unterschiede im Führungsstil (Abbildung 11).

Dies kann darauf hindeuten, dass sich die Führung auch von Industriearbeitern gewandelt und von reinen Kontrollmechanismen abgewendet hat. So stimmen die Führungskräfte bei grundsätzlichen Führungsthemen durchaus mit den Experten überein: 85 % der Befragten verstehen sich als Coach und weniger als Experte. 88 % der Führungskräfte geben nur die Ziele vor, lassen aber den Wissensarbeitern ansonsten freie Hand. Das beinhaltet für 70 % der Führungskräfte auch eine Vertrauensarbeitszeit für die Wissensarbeiter (Abbildung 12). Hierzu passt, dass 90 %

Abbildung 11:
Führung von Wissensarbeitern

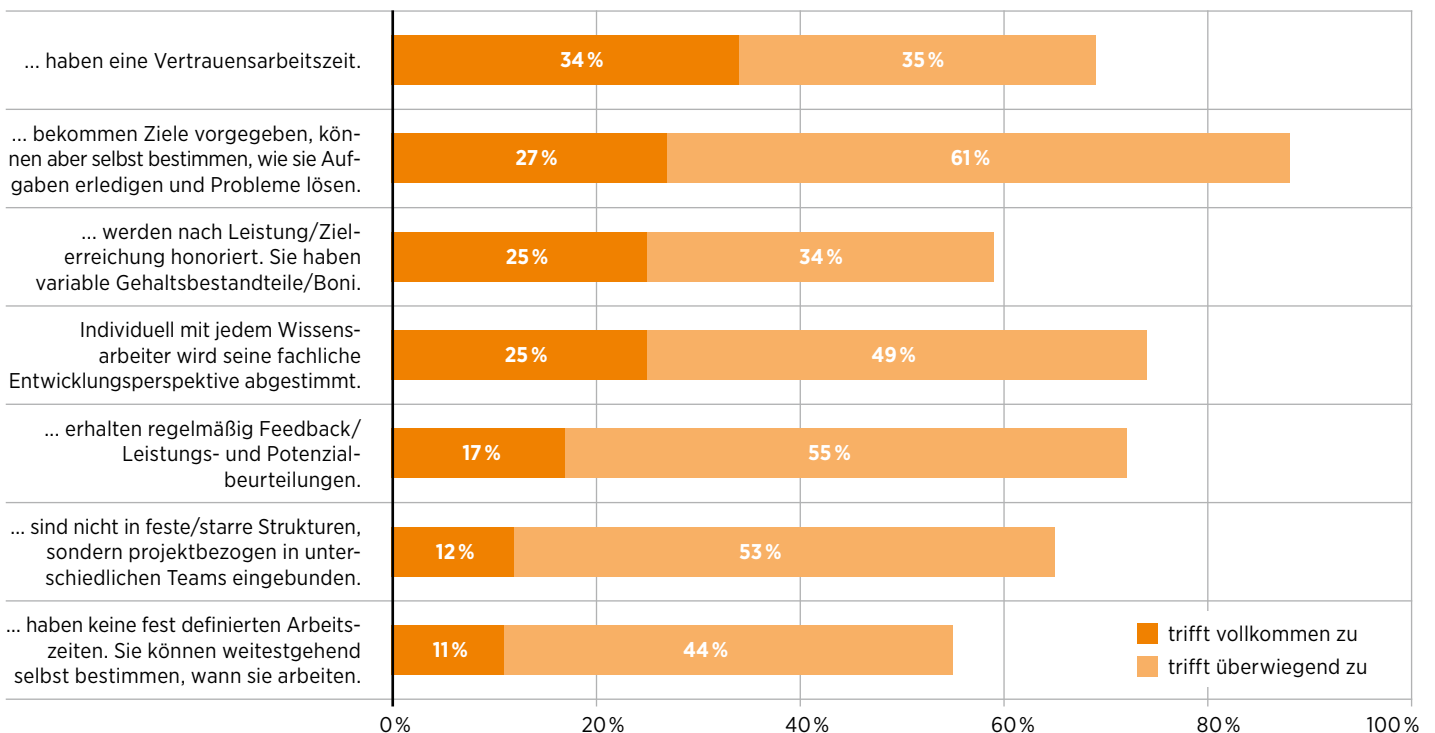


der Wissensarbeiter angeben („trifft voll oder überwiegend zu“), dass sie selbst bestimmen können, wie sie ihre Aufgaben erledigen und Probleme lösen.



Abbildung 12:
Führung von Wissensarbeitern im Detail

Wissensarbeiter ...



Basis: n = 432 Führungskräfte

Die Befragung der festangestellten Wissensarbeiter zu Anforderungen an die Arbeitgeber legt den Schluss nahe, dass neben dem Gehalt stark personenbezogene Aspekte – Selbstbestimmung, flexible Arbeitsmöglichkeiten, fachliche Weiterentwicklung, sicherer Arbeitsplatz – die entscheidenden Faktoren sind, einen festangestellten Wissensarbeiter zufriedenzustellen und ihn optimal für die Wertschöpfung des Unternehmens einzusetzen.

Führungskräfte, die versuchen, die Unzufriedenheit eines festangestellten Wissensarbeiters in diesen zentralen Punkten allein durch eine Gehaltserhöhung zu kompensieren, werden daher eher Schiffbruch erleiden. Selbst wenn Wissensarbeiter sich ein höheres Gehalt wünschen, sind ihre personenbezogenen Anforderungen nicht durch Geld auszugleichen.

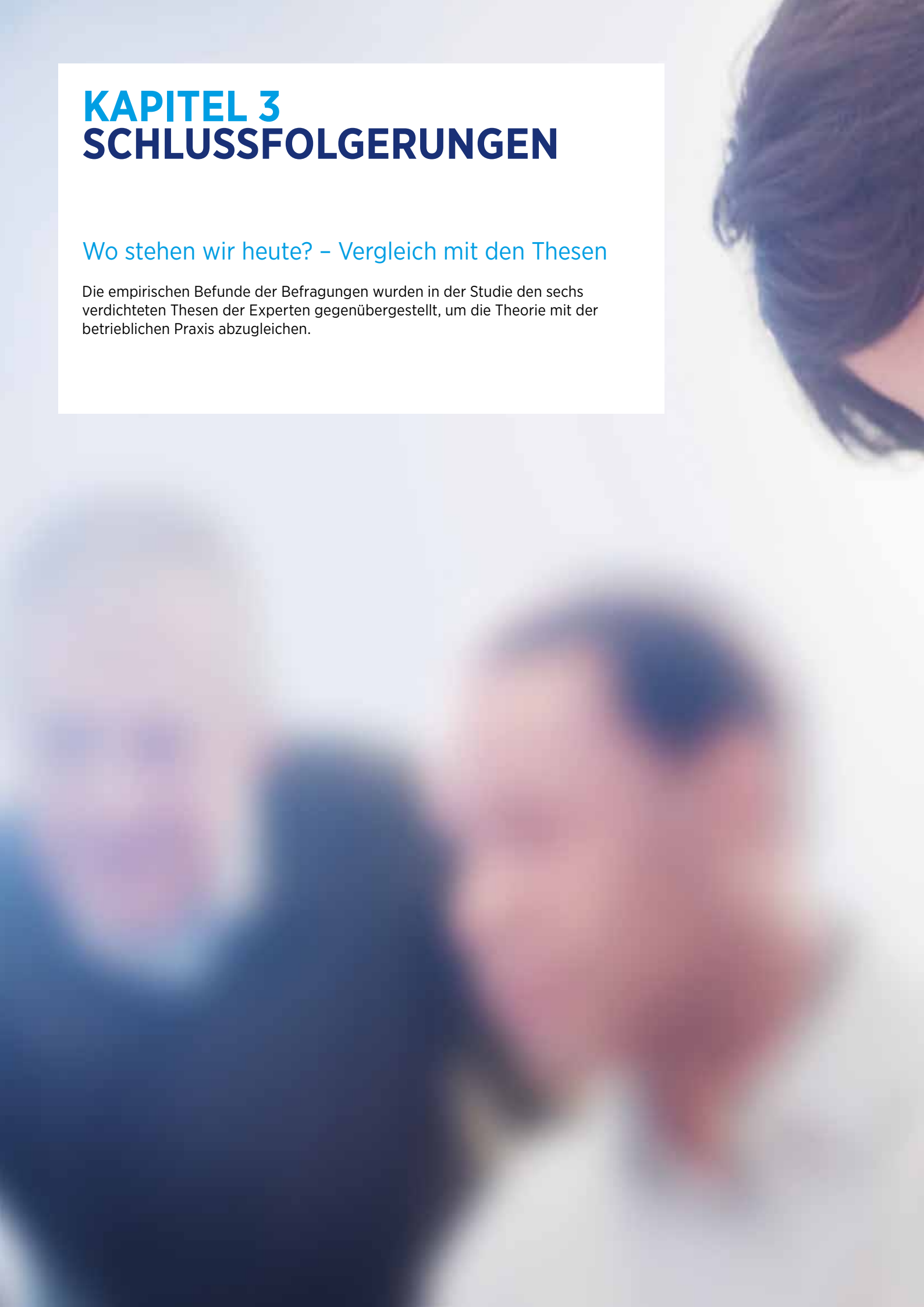
Eine weitere Diskrepanz zwischen Führungskräften und Wissensarbeitern ist bei der Selbstvermarktung zu finden: Führungskräfte halten sie für sehr viel wichtiger als die Wissensarbeiter – selbst wenn es um ihr Fachgebiet geht. Will ein Unternehmen sich stärker als bislang durch Experten in der Öffentlichkeit profilieren, müssen die Führungskräfte dafür noch einiges an Überzeugungsarbeit leisten. Eine gewisse Ähnlichkeit – nicht zuletzt auch inhaltlich – zur Vernetzung (über Social Media) ist hier unverkennbar.

KAPITEL 3

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Wo stehen wir heute? – Vergleich mit den Thesen

Die empirischen Befunde der Befragungen wurden in der Studie den sechs verdichteten Thesen der Experten gegenübergestellt, um die Theorie mit der betrieblichen Praxis abzugleichen.







These 1:

„Wissensarbeiter müssen als Individuen in den Fokus rücken.“

Sowohl Wissensarbeitern als auch Führungskräften ist bewusst, dass Wissen an Personen gebunden ist und im Kontext ihrer persönlichen Erfahrungen und ihres sozialen Umfeldes steht. Die große Mehrheit der Wissensarbeiter fühlt sich als Experte anerkannt und glaubt, dass die eigene Meinung gefragt ist. Ähnlich sehen das die Führungskräfte – sie halten die Wissensarbeiter sogar für schwerer ersetzbar als die Wissensarbeiter sich selbst. Hierzu passt auch die übereinstimmende Einschätzung, dass der direkte Austausch die wichtigste Form des Wissensaustausches ist. Von Wissensarbeitern und Führungskräften wurden trotzdem immer noch erstaunlich oft (29% bzw. 18%) Wissensdatenbanken als Werkzeug angeführt, obwohl die These 1 eigentlich ausschließt, dass sich Wissen in Datenbanken abbilden lässt.

Festangestellte Wissensarbeiter verhalten sich eher loyal gegenüber den Inhalten, die mit ihrem Wissen verknüpft sind, und weniger gegenüber ihrem Unternehmen. Dies dokumentiert auch ihre hohe Wechselwilligkeit, wenn sie das Gefühl haben, sich nicht mehr inhaltlich in ihrem bestehenden Kontext weiterentwickeln zu können. Dies stützt die These nach ihrer hohen individuellen Mobilität. Auf einem anderen Blatt steht, dass sie umgekehrt einen sicheren Arbeitsplatz sehr schätzen. Insofern zeigt sich hier empirisch ein ambivalenter Befund.

These 2:

„Wissensarbeiter benötigen für ihre Arbeit breit gefächerte und stabile Netzwerke.“

Der Wissensaustausch über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg hat bislang noch nicht die Intensität, die Vordenker in der Wissensarbeit anmahnen. Hier sind die Wissensarbeiter selbst gefordert, die bisher eher ihr Wissen erweitern, statt sich zu vernetzen. Die relativ geringe Nutzung von Social Media – egal, ob interne oder öffentliche Plattformen – mag ein „Generationenproblem“ sein, wie in Kapitel 2 ausgeführt, und sich langsam „auswachsen“. Andererseits haben viele Unternehmen in der jüngsten Zeit für beträchtliche Summen Social-Media-Plattformen in der eigenen Organisation geschaffen, die nun auch mit Leben gefüllt werden wollen. Hier werden die Verantwortlichen – und hier vor allem die Führungskräfte – noch viel Motivationsarbeit leisten müssen. Die grundlegende Bereitschaft zum Austausch ist auf Seiten der Wissensarbeiter ja durchaus vorhanden.

Möglicherweise hat die noch verbesserungsfähige Vernetzung aber auch Gründe, die in der Organisation selbst zu finden sind: Vernetzung kostet Zeit – und die ist bei jedem Wissensarbeiter knapp. Explizite Freiräume für eine aktive Partizipation der Wissensarbeiter an Netzwerken scheinen bislang von Unternehmensseite eher selten geschaffen zu werden. Verbunden mit der persönlichen Zurückhaltung etwa mit Blick auf Social Media kommt es dadurch bislang zu einem eher bescheidenen Mehrwert. Ohne zusätzliche Freiräume für die Wissensarbeiter wird sich das wohl auch nicht so schnell ändern. Googles oft zitiertes Beispiel, dass jeder 10% der Arbeitszeit für „eigene“ Ideen und Projekte verwenden darf, illustriert die Philosophie, die hinter solchen Freiräumen stehen kann.



These 3:

„Festangestellte Wissens- arbeiter brauchen Coaches und keine Kontrollfreaks.“

Das Steuern von festangestellten Wissensarbeitern setzt ein anderes Verständnis von Führung voraus – dieser Meinung sind nicht nur die Experten, sondern auch die große Mehrheit der befragten Führungskräfte. Inwiefern die Unternehmen vor diesem Hintergrund bereits eine größere betriebswirtschaftliche Flexibilität und eine stärkere Ausrichtung an langfristigen Zielen und Werten praktizieren – eine Anforderung, die die Experten in direkter Verbindung mit dem veränderten Führungsverständnis sehen –, hat die empirische Erhebung nicht untersucht.

Dass herkömmliche Linienkarrieren für festangestellte Wissensarbeiter eher uninteressant sind, ist ebenfalls nicht nur eine These der Experten, sondern findet sich auch in den empirischen Daten wieder. Unter elf Anforderungen, die festangestellte Wissensarbeiter an ihre Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen haben, rangiert die Führungskarriere ganz weit hinten. Erstaunlich ist, dass auch die Fachkarriere, die von Unternehmen ja gerade als Antwort auf die Ablehnung der Linienkarriere positioniert wird, den befragten festangestellten Wissensarbeitern anscheinend relativ wenig bedeutet: Sie schneidet am zweischlechtesten ab. Möglicherweise ist dieser alternative Ansatz in seiner Realisierung aber auch noch zu neu, um auf breiter Front in den Unternehmen und den Köpfen der Wissensarbeiter verankert zu sein.

These 4:

„Wissensarbeiter sollen nicht an Zeiten und Orte gebunden sein.“

Wissensarbeit gelingt immer am besten, wenn Wissensarbeiter ihre Tätigkeiten selbst planen und einteilen können. Um produktiv zu sein, müssen sie sich zu jeder Zeit und an jedem Ort vernetzen können.

Hier scheint die praktische Umsetzung im Großen und Ganzen sehr weit gediehen zu sein – auch wenn es in konkreten Fällen noch Verbesserungspotenzial zu geben scheint. Nicht zu unterschätzen, das zeigte die Untersuchung, sind flankierende Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. Zumal 67 % der Wissensarbeiter und 64 % der Führungskräfte („vollkommen oder überwiegend zutreffend“) das viel diskutierte Verschwimmen der Grenzen zwischen Beruf und Freizeit für eine Folge der Wissensarbeit halten.



These 5:

„Wissensarbeiter benötigen Kompetenzen, die über das ‚reine‘ Wissen hinausgehen.“

Die Experten betonten in den Interviews, dass Wissensarbeiter jenseits ihres „harten“ Wissens weitere Schlüsselkompetenzen benötigen: Medienkompetenz, Selbstvermarktung und Selbstmanagement.

Stichwort Medienkompetenz: Neue Medien, um sich auszutauschen und zu vernetzen, sind unter technischen Gesichtspunkten relativ einfach zu bedienen. Das garantiert aber noch nicht eine Nutzung, die die Produktivität der Wissensarbeiter erhöht. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Wissensarbeiter – aber auch Führungskräfte – noch nicht den optimalen Weg gefunden haben, Social Media nutzenorientiert einzusetzen. Das ist zweifellos ein längerer Lernprozess, der sowohl das Individuum als auch die Organisation betrifft. Aus der geringen Bedeutung der Social Media, die ihnen Wissensarbeiter und Führungskräfte derzeit für die Vernetzung beimessen, ist es noch zu früh, um endgültige Schlüsse zu ziehen. In vielen Unternehmen, die nun verstärkt mit Social Media experimentieren oder arbeiten, müssen erst noch Erfahrungen gesammelt werden.

Stichwort Selbstvermarktung: Wissensarbeiter sollen befähigt werden, ihr Thema in der Öffentlichkeit zu vertreten und sich als Experte in der Fachwelt zu positionieren. Dies steigert nicht nur ihre Beschäftigungsfähigkeit, sondern hilft auch dem Unternehmen, Vertrauen bei Kunden zu gewinnen. So weit die These der Experten. Gut ein Drittel der Führungskräfte glaubt, dass das eigene Unternehmen den Wissensarbeitern „uneingeschränkt“ die Möglichkeit bietet, weitere 46% zumindest „überwiegend“. Die Wissensarbeiter messen der Selbstvermarktung jedoch eine deutlich geringere Bedeutung bei, um die eigene Produktivität oder den Erfolg des Unternehmens zu erhöhen. Sie konzentrieren sich lieber auf ihre klassischen Kernkompetenzen.

Stichwort Selbstmanagement: Hier sind die Verhältnisse ähnlich wie bei der Selbstvermarktung – die Experten halten diesen Aspekt für sehr, die Führungskräfte für weniger, aber immer noch wichtig, und die festangestellten Wissensarbeiter für am wenigsten wichtig unter diesen drei Gruppen.

These 6:

„Zur optimalen Wissensabschöpfung ist ein effektiver Austausch mit den externen Spezialisten zu gewährleisten.“

Dass Wissensarbeit für flexible Formen wie den Einsatz von externen Spezialisten prädestiniert ist, darin sind sich Experten und Führungskräfte einig. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte gaben an, dass ihr Unternehmen freiberufliche Spezialisten einsetzt – beim Gros der Unternehmen (über 88%) haben diese Externen an der Gesamtzahl der Wissensarbeiter einen Anteil von bis zu 28%. Projektorientierung und selten benötigtes, aber dann sehr wichtiges Spezialwissen begünstigen diese Form der Wissensarbeit zweifellos.

Die Experten waren des Weiteren der Meinung, dass die Unternehmen das Potenzial der externen Wissensarbeiter in ihren Projekten nur heben können, wenn das Wissen der Externen optimal genutzt wird. Hier gibt es im betrieblichen Alltag wohl noch Möglichkeiten der Verbesserung – vor allem mit Blick auf Austausch, Koordination und Kommunikation. Zumindest zeigen die empirischen Daten, dass Externe und Führungskräfte beim Auftraggeber die Ist-Situation unterschiedlich wahrnehmen: Externe wünschen sich tendenziell einen engeren Austausch.

Aus den vorliegenden Untersuchungsergebnissen lassen sich fünf Empfehlungen ableiten, die zentrale Ansatzpunkte für eine noch bessere Wertschöpfung in der Wissensarbeit eines Unternehmens darstellen:

1. Wissen als strategische Ressource nutzen

Obwohl bereits viele Unternehmen entsprechend handeln, klaffen Anspruch und Wirklichkeit noch erstaunlich oft auseinander. Unternehmen sollten daher prüfen, inwiefern das Bild von der „Wissensarbeiter-Organisation“ tatsächlich von den Führungskräften der unterschiedlichen Hierarchieebenen bestätigt und gelebt wird.

2. Wissensarbeiter nicht mit Routinetätigkeiten binden

Schlanke Strukturen dürfen nicht dazu führen, dass hochbezahlte und hochqualifizierte Wissensarbeiter Routinetätigkeiten übernehmen müssen. Dadurch liegen Wissensressourcen, die einen hohen Wertschöpfungsbeitrag leisten könnten, unnötig brach.

3. Vernetzung und Austausch über Social Media ist ein Lernprozess

Unternehmen, die in der Wissensarbeit verstärkt mit Social Media und anderen Formen der Vernetzung arbeiten möchten, können dieses Ziel nur mit flankierenden Maßnahmen und „guten Vorbildern“ erreichen. Die Zurückhaltung auf Seiten der Wissensarbeiter – aber auch der Führungskräfte – ist teilweise noch hoch. Jüngere Wissensarbeiter können als Motor dieser Vernetzung weiterhelfen, da sie tendenziell eine stärkere Affinität zu dieser Form des Austausches haben.

4. Externe Wissensarbeiter stärker als Know-how-Lieferanten nutzen

Externe Wissensarbeiter sind in hohem Maße dazu bereit, andere an ihrem Wissen teilhaben zu lassen. In der Praxis scheint dieser Austausch noch verbesserungsfähig zu sein. Unternehmen sollten gezielt prüfen und in Gesprächen mit den angestellten Wissensarbeitern ermitteln, wie sich eine bessere Koordination des externen Know-hows im Arbeitsalltag verwirklichen lässt.

5. Festangestellte Wissensarbeiter mit den richtigen Dingen „ködern“

Unternehmen sollten prüfen, inwiefern ihre Personalentwicklungs- und Mitarbeiterbindungsprogramme die Bedürfnisse der festangestellten Wissensarbeiter abdecken. Festangestellte Wissensarbeiter wollen vor allem selbstbestimmt arbeiten, das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes haben, sich fachlich weiterentwickeln können sowie zeitlich und örtlich flexibel – auch mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – agieren können.

ZUR METHODIK DER BEFRAGUNG

Die Studie „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ besteht aus drei Teilen und spiegelt die Sichtweise von Experten, Wissensarbeitern und Unternehmen wider.

Teil 1

Teil 1 umfasst ausführliche Experteninterviews mit zehn Wissenschaftlern, Beratern und Publizisten im Februar und März 2012. Details zu deren Vita finden sich in einer früheren Veröffentlichung zum Projekt. Die Kernaussagen der Interviews wurden für die Studie zu den sechs grundlegenden Thesen verdichtet, die in Kapitel 2 aufgeführt sind.

Teil 2

Für Teil 2 wurden 309 festangestellte und 272 freiberufliche Wissensarbeiter aus Deutschland im August und September 2012 online befragt. Allesamt waren hochqualifizierte Fachkräfte, die ihre Tätigkeit selbst als Wissensarbeit eingestuft haben. Die festangestellten Wissensarbeiter hatten mindestens drei Jahre Berufserfahrung.

Teil 3

Für Teil 3 wurden 432 Führungskräfte mit Mitarbeiterverantwortung, die in Deutschland bei einem Unternehmen arbeiten, im Februar 2013 online befragt. 46 % bekleideten die Position eines Geschäftsführers/Vorstands/Direktors, 29 % waren Bereichsleiter, 19 % Abteilungsleiter und 4 % Teamleiter.

Unter www.wissensarbeiter-studie.de sind die vollständigen Experteninterviews und die ausführlichen Befragungsergebnisse veröffentlicht.

Hays

Willy-Brandt-Platz 1-3
68161 Mannheim
T: +49 621 1788 0
F: +49 621 1788 1299
info@hays.de
www.hays.de

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.de/standorte

Hays (Schweiz) AG

Nüscherstrasse 32
8001 Zürich
T: +41 44 2255 000
F: +41 44 2255 299
info@hays.ch
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen
finden Sie unter
www.hays.ch/standorte

Hays Österreich GmbH

Personnel Services
BahnhofCity Wien West
Europaplatz 3/5
1150 Wien
T: +43 (0) 1 535 3443 0
F: +43 (0) 1 535 3443 299
info@hays.at
www.hays.at