



Foto: Lasofsky-Blahut

Autorin
Anja Lasofsky-Blahut

Wissensarbeiterin in der außeruniversitären
Forschung, Knowledge Management Austria

anja.lasofsky@km-a.net



Foto: Kofranek

Autor
Manfred Kofranek

Selbstständiger Wissensarbeiter in Beratungs-
prozessen, Forschung und Ausbildung,
Knowledge Management Austria

manfred.kofranek@km-a.net



Foto: Pernicka

Autorin
Susanne Pernicka

Wissensarbeiterin in der universitären
Forschung, Universität Wien

susanne.pernicka@univie.ac.at

Wissensarbeiter brauchen flexible Arbeitsbedingungen

Wissensarbeiter sind in den westlichen Industrienationen zunehmend gefragt. Denn von ihnen hängt die Innovationskraft vieler Unternehmen ab. Wie sie ihre Fähigkeiten am besten entfalten können, untersucht das Forschungsprojekt „Collective Interest Associations and Knowledge Workers“ der Universität Wien und des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts Knowledge Management Austria. Erste Ergebnisse liegen jetzt vor.

Seit April dieses Jahres haben die Forscher mehr als 40 Wissensarbeiter aus Unternehmensberatungen, universitären und außeruniversitären Forschungsinstituten sowie aus Entwicklungsabteilungen der Elektroindustrie befragt. Die Interviews zielen darauf ab, den Begriff „Wissensarbeit“ zu schärfen und die Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen der Wissensarbeiter zu erheben – insbesondere in Bezug auf eine kollektive Organisation in Gewerkschaften und Verbänden.

Was ist Wissensarbeit?

Eine einheitliche Definition des Begriffs Wissensarbeit gibt es bislang nicht. Doch auf Basis der bisherigen Befragungen lassen sich

drei Hauptmerkmale nennen, die dabei helfen, Wissensarbeit von anderen Beschäftigungsformen zu unterscheiden:

- ▶ Wissensarbeiter weisen oft eine gute und standardisierte Ausbildung in Kombination mit individuellen beruflichen Weiterbildungsqualifikationen auf.
- ▶ Sie arbeiten kreativ und reflexiv. Dabei schaffen sie neues Wissen.
- ▶ Sie finden neuartige Lösungen für bekannte Probleme und/oder behandeln bislang unbeantwortete Fragestellungen. Dafür benötigen sie eine erhöhte Problemlösungskompetenz und die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen.

Wissensarbeit findet vorwiegend dort statt, wo Wissen entsteht und weitergegeben wird – beispielsweise in der Forschung und Entwicklung, im Personalmanagement, im Controlling, in der Unternehmenskommunikation oder im Marketing. Sehr häufig wird sie jedoch nicht als solche erkannt und geschätzt. In vielen Organisationen werden Wissensarbeiter zu den „Overheads“ gezählt, auf die das Unternehmen im Ernstfall auch verzichten kann. Sofern ihre Beratungs- oder Forschungsleistungen nicht extern verkauft werden könnten, scheint der Beitrag der Wissensarbeiter zur Wertschöpfung in den Augen vieler gering. Dieser Mangel an Anerkennung kann bei den betroffenen Mitarbeitern

zu Frustration und innerer Kündigung führen. Dies wiegt umso schwerer, da sich Wissensarbeiter herausfordernden Arbeitsbedingungen stellen müssen, die eine hohe Motivation erfordern.

Bedürfnisse von Wissensarbeitern

Wissensarbeit verändert das Verhältnis zwischen Organisation und Mitarbeiter, wie die bisherigen Projektergebnisse nahelegen. Nach Aussage der Befragten haben Wissensarbeiter sehr häufig eine außerordentlich hohe intrinsische Motivation. Sie sind stark leistungsorientiert und wollen das eigene Wissen bestmöglich im Arbeitskontext einbringen. Dafür fordern sie eine kommunikative und kooperative Arbeitsumgebung und ein hohes Maß an struktureller, inhaltlicher und zeitlicher Autonomie. Sehr oft durchbrechen sie das bestehende Arbeitszeitregime und wünschen sich mehr räumliche Flexibilität. Teleworking und Heimarbeit sind für sie wertvolle Alternativen zum festen Arbeitsplatz. Um auf dem neuesten Stand zu bleiben, müssen Wissensarbeiter ihre Kenntnisse regelmäßig auffrischen – zum Beispiel bei Weiterbildungen, auf Konferenzen, in organisationsübergreifenden Arbeitsgruppen oder einfach bei der Lektüre. Sie lernen idealerweise laufend dazu und sind unter den richtigen Rahmenbedingungen gerne bereit, das Gelernte für das Unternehmen nutzenstiftend zu verwerten.

Herausragende Wissensarbeiter haben ein Alleinstellungsmerkmal und damit auch eine informelle Machtposition in der Organisation. Sie fühlen sich als Unternehmer im Unternehmen und sind daher nicht einfach zu führen. Die „Wissenden“ haben in der Organisation oft keine offizielle Entscheiderposition inne, doch sie fordern häufig ein Mitspracherecht bei strategischen Inhalten. Das Vorgehen der Geschäftsleitung stellen sie mitunter infrage.

Dieses kritische Potenzial können Organisationen jedoch auch produktiv nutzen. Das gelingt dann besonders gut, wenn Führungskräfte ihre Wissensarbeiter in Entscheidungen miteinbinden und einen partizipativen Führungsstil pflegen. Da Wissensarbeiter neues Wissen schaffen, wollen sie auch an dessen ökonomischer Verwertung, dem unternehmerischen Gewinn, teilhaben. Der Arbeitsvertrag sollte daher über die Verwertungsbedingungen Aufschluss geben.

Wissensarbeit und Interessensvertretung

Wissensarbeit erfordert einen hohen und kontinuierlichen Einsatz, der oft nicht über das gesamte Erwerbsleben im selben Ausmaß aufrechterhalten werden kann. Soziale Absicherung und langfristige Beschäftigungsperspektiven, die auch „unkreative“ Zeiten ermöglichen, sind daher im Interesse der Wissensarbeiter, auch wenn dies insbesondere von jüngeren Beschäftigten nicht immer so wahrgenommen wird.

Wissensarbeiter wenden sich in der Regel erst dann an eine betriebliche oder überbetriebliche Interessensvertretung, wenn gravierende Probleme auftreten: Arbeitsüberlastung, Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, befristete Vertragsverhältnisse oder nicht adäquate Bezahlung führen dann zu Schwierigkeiten, die unter Umständen nicht mehr individuell lösbar sind. Eine kollektive Regulierung, die den Ansprüchen und Bedürfnissen der Wissensarbeit angepasst ist, sehen so manche daher als willkommene Unterstützung. Viele der befragten Wissensarbeiter haben jedoch das Gefühl, dass herkömmliche Interessensvertretungen ihre Bedürfnisse und Interessen (noch) nicht adäquat widerspiegeln.

Thesen zum Personalmanagement von Wissensarbeitern

Die Projektergebnisse zeigen: Wissensarbeit verändert das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Organisationen. Dieser Wandel birgt einige Herausforderungen für Führungskräfte und Management.

1. Wissensarbeit erfordert einen differenzierten Einsatz von Instrumenten der Personalführung.

Aufgrund ihres hohen Marktwerts können Wissensarbeiter rasch zu einer Mangelware im Unternehmen werden. Viele Organisationen sind sich der eigenen Wissensressourcen jedoch gar nicht bewusst.

Daher sollte die Wissensbewertung Teil der Mitarbeiterbeurteilung werden. Im jährlichen Mitarbeitergespräch können Führungskräfte festhalten, welches Spezialwissen die Mitarbeiter mitbringen und welche neuen Kenntnisse sie erworben haben. Diese Informationen sollten sie in der Personalentwicklung und Karriereplanung berücksichtigen.

2. Wissensarbeit benötigt neue (arbeitsrechtliche) Rahmenbedingungen.

Wissensarbeiter schätzen flexible Arbeitszeiten und möchten ihre Arbeitsinhalte so weit wie möglich selbst gestalten. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, ihren Wissensarbeitern möglichst viel Freiheit zu geben, sie aber dennoch in die Unternehmensprozesse zu integrieren. So lässt sich ein Vertrauensarbeitszeitmodell gerade in wissensintensiven Entwicklungsbereichen sehr gut umsetzen. Auch Kommunikationsforen außerhalb der Büroräume fördern die Wissensarbeit.

3. Wissensarbeit braucht Wissensmanagement.

Wissen entsteht im Austausch mit Kollegen und externen Experten. Daher besteht eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte darin, inner- und außerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit zu ermöglichen, indem sie Budget, Zeit und Raum zur Verfügung stellen. In den Mitarbeitergesprächen sollten die Vorgesetzten möglichst konkrete Wissensziele festlegen und deutlich machen, wie wichtig Kommunikation ist, um diese Ziele zu erreichen.

4. Wissensarbeiter möchten sich weiterentwickeln.

Ihre Arbeit betrachten Wissensarbeiter als kontinuierlichen Lernprozess. Die Organisation sollte daher genügend Zeit und Raum für Recherche und Weiterbildung zur Verfügung stellen und neu gewonnenes Wissen in den Arbeitsalltag transferieren.

5. Wissensarbeiter wollen Wertschätzung und Aufmerksamkeit.

Inhaltliche Herausforderungen motivieren Wissensarbeiter meist mehr als ein üppiges Gehalt. Doch Vorsicht: Die gefragten Kräfte akzeptieren möglicherweise gewisse Zeiten schlechter Remuneration und verbuchen sie als „Lehrzeit“. Werden sie jedoch langfristig unterbezahlt, wenden sie sich vom Unternehmen ab.

6. Wissensarbeiter erwarten ein vertrauensvolles Arbeitsklima.

Nur in einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre können Wissensarbeiter Spitzenleistungen erbringen. Vor allem Manager und Führungskräfte sind gefragt, ein gutes

Arbeitsklima zu schaffen und ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern aufzubauen. Die Personalabteilung sollte den Führungskräften dabei als Berater und Coach zur Verfügung stehen. Das gilt vor allem dann, wenn die Führungskräfte sich erst ihre Rolle finden müssen.

7. Wissensarbeiter unterscheiden nicht streng zwischen Arbeit und Freizeit.

Eine strikte Trennung zwischen Freizeit und Arbeit gibt es für Wissensarbeiter nicht. Auch nach Feierabend lesen sie Fachartikel oder unterhalten sich mit Kollegen über ein neues Projekt. Doch wer ständig „on the job“ ist, läuft Gefahr, sich allzu sehr zu verausgaben. Unternehmen mit einem hohen Anteil an Wissensarbeitern sollten daher besonders großen Wert auf eine Work-Life-Balance-Politik legen. Förderlich sind hierbei flexible Arbeitszeitregelungen oder die Möglichkeit Sabbaticals zu nehmen. Für Eltern ist die

Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen wünschenswert.

8. Wissensarbeiter stellen hohe Anforderungen an ihren Arbeitgeber.

Wissensarbeiter können sich ihren Arbeitgeber häufig aussuchen und haben mehrere alternative Jobangebote gleichzeitig. Für Recruiting und Personalmarketing heißt das: Unternehmen müssen sich durch besondere Leistungen von der Konkurrenz abheben. Zum guten Angebot sollte aber auch eine gute Selbstvermarktung auf Webseiten, in In-ternaten und bei Konferenzen kommen.

Nicht jeder Experte ist automatisch ein Wissensarbeiter. Doch der Anteil der Wissensarbeiter an den unselbstständig Beschäftigten steigt. Diese Entwicklung birgt innerbetriebliches Konfliktpotenzial. So können Spannungen auftreten zwischen jenen Mitarbeitern, die mehr Autonomie und Eigenverantwortung

einfordern, und jenen, für die geregelte Arbeitszeiten und -prozesse die Regel sind. Das Personalmanagement sollte dabei nicht zwischen die Fronten geraten, sondern einen Ausgleich zwischen den Gruppen herstellen. Die Balance zwischen Arbeitsanforderungen, Verantwortung und Autonomie sollte gewahrt bleiben, ebenso sollte das persönliche Risiko für den Arbeitnehmer angemessen sein. Wissensarbeiter akzeptieren auch variable Gehaltsbestandteile, wenn das Jobprofil passt und sie ihre Fähigkeiten gut entfalten können.

WEBTIPP

www.knowledgework.co.at

LITERATURTIPP

Studienbuch Wissensmanagement. Von Ursula Hasler Roumois. UTB 2007.

Fundierte Wissen für Ihren Erfolg



Im Buchhandel, über amazon.de

und direkt bei **3s** > bestell@3s.co.at

www.karrierefuehrer.at
www.fh-plattform.at
www.berufsbegleitend.at

Ihr Partner für Ausbildung und Karriere