

# **Stellt Produktivität von Wissensarbeitern in der Praxis ein Problem dar? - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -**

Rainer Erne

Fachhochschule Vorarlberg  
Hochschulstrasse 1  
A-6850 Dornbirn  
Rainer.Erne@idp-lab.org

**Abstract:** Der Beitrag behandelt die Grundsatzfrage, ob Produktivität von Wissensarbeitern in der Arbeitspraxis von Organisationen überhaupt ein Problem darstellt und, wenn ja, wo die Problemfelder genau liegen. Zur Beantwortung dieser Frage wird auf die ersten Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in fünf wissensintensiven Organisationen zurückgegriffen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen erstens nahe, dass Produktivität von Wissensarbeitern ein Problem darstellt, ohne allerdings als solches thematisiert zu werden. Zweitens zeigen sie, dass die Leistung von Wissensarbeitern zu großen Teilen nicht anhand von organisatorischen Erfolgskriterien bewertet wird. Daraus ergeben sich zwei Fragen: Wie kann Produktivität in wissensintensiven Organisationen richtig thematisiert werden? Und wie kann die Leistung von Wissensarbeitern richtig bewertet werden?

## **1 Ausgangslage**

Seit Vordenker wie Peter F. Drucker die Frage nach der Produktivität von Wissensarbeitern als eine der zentralen Fragestellungen für das Management des 21. Jahrhunderts postuliert haben [Dru99], zählt dieses Thema zu einem Forschungsgebiet der Management- und Betriebswirtschaftslehre. Die aktuelle Forschungslage zu diesem Thema lässt sich anhand von zwei Beobachtungen charakterisieren:

Erstens wird die Frage nach der Produktivität von Wissensarbeitern nahezu ausschließlich auf der Ebene von Organisationen gestellt [Hau02; Bal04; Sta07]. Auf der Ebene des individuellen Wissensarbeiters dominieren dagegen Publikationen zur Modellierung der „Anatomie“ von Wissensarbeitern [vgl. z.B. Sum90; Pfi99; Alv04; Her04; Hub05] sowie Handreichungen zum praktischen Umgang mit Wissensarbeitern [vgl. z.B. Sha89; Sve98; Hor99; Ama02; New02]. Zweitens weisen die Forschungsarbeiten beider Richtungen eine starke Tendenz zur konzeptionellen Modellierung von Wissensarbeitern in einer gewissen Distanz zur empirischen Forschung auf. Empirische Forschung wird meist nur verwendet, um ein Modell anhand eines Fallbeispiels zu validieren, nicht aber, um das Modell selbst zu erstellen. Dieser Befund hat Glaser und Strauss bereits in den 60er Jahren dazu veranlasst, eine datenbasierte Theoriebildung zu fordern [Gla67].

Diese beiden Beobachtungen haben den Verfasser dazu motiviert, nochmals folgende Grundsatzfrage zu stellen: Stellt Produktivität von Wissensarbeitern in der Arbeitspraxis von Organisationen überhaupt ein Problem dar? Und wenn ja: Wo genau liegen die Problemfelder? Die ersten Ergebnisse dieser Untersuchung und deren Interpretation sind Gegenstand dieses Beitrags.

## **2 Untersuchungsdesign**

Gegenstand der Untersuchung waren fünf unterschiedliche Organisationen, die in der Literatur als wissensintensiv beschrieben werden [vgl. Gro97; Sve98; Pfi99; OEC99; Ama02; Alv04; Dav05; Bri06]: Ein Softwareentwicklungsunternehmen, eine Hardwareentwicklungsorganisation, eine Beratungsfirma, ein Krankenhaus sowie eine Universität. Innerhalb dieser Organisationen wurden mit insgesamt 42 Fachexperten und deren Führungskräften aus insgesamt drei hierarchischen Ebenen semi-strukturierte, leitfadengestützte, episodische Einzelinterviews geführt [Fli96; Bor03; Lam05]. Ein Thema aus diesen jeweils einstündigen Interviews bezog sich auf die Fragestellung, anhand von welchen Indikatoren individuelle Wissensarbeit als Erfolg bewertet wird.

Dabei wurde bewusst die Frage nach dem Erfolg und nicht diejenige nach der Produktivität gestellt. Produktivität ist klassischerweise definiert als die Relation zwischen der Ausbringungsmenge und den dafür erforderlichen Ressourcenmengen [Ped85]. Erfolgreiche Wissensarbeit lässt sich jedoch, wie die verschiedenen Forschungsarbeiten zur „Anatomie“ von Wissensarbeit gezeigt haben [Sum90; Pfi99; Her04; Hub05], nicht primär über das Verhältnis von Ergebnismenge zu aufgewendeter Zeit operationalisieren, sondern vielmehr über den Wirkungsgrad von Maßnahmen zur Erzielung eines Beitrags. Es sind also eher Effektivitätsindikatoren als Effizienzindikatoren, die erfolgreiche Wissensarbeit charakterisieren. Wir sahen daher den Begriff des Erfolgs als adäquater und allgemeinverständlicher an, um die Leistung von Wissensarbeitern zu erfassen [vgl. Mie03].

Die Auskünfte der Interviewteilnehmer wurden mit Atlas.ti, Version 5.5.4, analysiert und kodiert. Die dabei erzielten Ergebnisse werden im Folgenden in einer aggregierten und konzentrierten Zusammenfassung vorgestellt, ohne dabei auf die Spezifika der Organisationen im Detail einzugehen.

## **3 Ergebnisse**

### **3.1 Erfolgskriterien wissensintensiver Organisationen**

Ein erstes Ergebnis der Untersuchung ist, dass sich für alle untersuchten wissensintensiven Organisationen eine Reihe von Erfolgskriterien identifizieren lassen, die unabhängig von Führungskräften und von Fachexperten genannt wurden und somit kollektiv geteilt werden. Dieses gemeinsame Verständnis lässt den Schluss zu, dass diese Erfolgskriterien in gewissem Maße kollektiv handlungsleitend wirken [Sa91].

In der Softwareentwicklungsorganisation betrifft dies die Termintreue in Bezug auf Kundentermine sowie die Qualität des Codes, festgemacht an Indikatoren wie Fehlerfreiheit, Transparenz und Wartbarkeit der ausgelieferten Software sowie deren Einsetzbarkeit für den Kunden. Gemessen werden diese Erfolgskriterien durch die Erhebung und Analyse von Soll- und Ist-Meilensteinterminen, durch die Durchführung von statischen und dynamischen Software-Tests sowie durch die Erhebung und Analyse von Kundenfeedback.

Ähnlich ist das kollektive Verständnis von Erfolg in der untersuchten Hardwareentwicklungsorganisation, welche in einem völlig anderen Marktsegment tätig ist und einem ganz anderen Firmenkonzern angehört. Hier werden als primäre Erfolgskriterien der Arbeit die Termintreue im Bezug auf die vereinbarten Kundentermine, die Einhaltung des Entwicklungsbudgets und der Produktzielkosten, die Sicherstellung der vereinbarten Hardwarequalität sowie ein möglichst eskalations- und rekursionsfreier Entwicklungsprozess genannt. Auch diese Erfolgskriterien werden anhand von Indikatoren operationalisiert und gemessen: Die Differenz von Soll- und Ist-Werten im Hinblick auf Kundenmeilensteintermine, Entwicklungsbudget und Produktzielkosten, Testergebnisse aus den unterschiedlichen Hardwareerprobungen sowie die Anzahl an Eskalationen und Rekursionen im Entwicklungsprozess einer Leiterplatte.

In der technischen Beratungsorganisation, welche innerhalb eines Technologiekonzerns als technische Vertriebsunterstützung fungiert, werden von den Führungskräften und Experten folgende Kriterien für den Erfolg ihrer Arbeit genannt: Kundenumsatz und Kundenprojekte, Nachfragequote nach bestimmten Beratern sowie das Feedback zur Leistung der Berater von Seiten der Kunden und des Vertriebs. Der Erfüllungsgrad dieser Erfolgskriterien wird anhand des Kundenumsatzes pro Beratungsprojekt, anhand der Zahl und Art der Projekte pro Berater und anhand des Kunden- und Vertriebsfeedbacks nach jedem Projekt in Form von mündlichen Rückmeldungen, Danksagungen per e-Mail und Kundenreferenzen festgestellt.

Im untersuchten Krankenhaus werden vom medizinischen Direktor, den Leitern der medizinischen Abteilungen und von den dort arbeitenden Oberärzten und Ärzten übereinstimmend das medizinische Ergebnis sowie die Patientenzufriedenheit als primäre Erfolgskriterien für ihre Arbeit genannt. Das medizinische Ergebnis lässt sich in den operativen Fachgebieten anhand der Komplikationsraten, wie beispielsweise der Anzahl an Wundinfektionen im Vergleich zum medizinischen Standard, messen. Die Patientenzufriedenheit wird sowohl systematisch anhand von Rückmeldebögen pro Patient als auch in Form von persönlichen Gesprächen erhoben.

Im Vergleich zu den vorgenannten vier Organisationen zeigt sich bei den Antworten des Rektors, der Dekanats- und Fakultätsleiter und der Hochschulprofessoren der untersuchten Universität ein geringerer bereinstimmungsgrad hinsichtlich der Erfolgskriterien der Arbeit. Als Erfolgskriterien werden genannt: Die Aktualität und Internationalität der Forschung und Lehre, der Regionalbezug der Forschung und Lehre, die Bildung von Forschungsschwerpunkten, die Attraktivität der Universität für Studierende und andere Interessensgruppen, die Qualität der Forschung und Lehre sowie die generelle Reputation bei den Studierenden und innerhalb der Scientific Community. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Indikatoren, anhand derer dieser Erfolg

festgestellt wird: Die Zahl an Professorenstellen in einem bestimmten Dekanat oder einer bestimmten Fakultät, die Anzahl und Art der Publikationen, das Feedback der Studierenden und anderer Interessensgruppen sowie die Zahl der Einladungen zu Vorträgen und anderen wissenschaftlichen Veranstaltungen. Obgleich Schnittmengen zwischen den genannten Erfolgskriterien und Erfolgsindikatoren festgestellt werden können, sind die Erfolgsmaßstäbe doch stärker an die einzelnen Personen als an die Institution gebunden, was bereits verschiedentlich beobachtet wurde [Gro97; Pel99; Han00].

Die skizzierten Ergebnisse unserer Untersuchungen in den fünf wissensintensiven Organisationen legen den Schluss nahe, dass, wenn man den Begriff der Produktivität durch den des Erfolgs ersetzt, der Erfolg von Wissensarbeit relativ klar definier- und - in gewissen Grenzen - auch messbar ist. Lässt dieses Ergebnis den Schluss zu, dass Produktivität von Wissensarbeit in der Arbeitspraxis von Organisationen gar kein Problem darstellt, sondern vielmehr ein akademisches Glasperlenspiel?

### **3.2 Produktivität von Wissensarbeit als Erfolgskriterium wissensintensiver Arbeit**

Den erzielten Untersuchungsergebnissen zufolge ist der zuvor genannte Schluss aus zwei Gründen nicht zulässig:

Der erste Grund wird sichtbar, wenn der Fokus nicht auf das gelegt wird, was von den befragten Interviewteilnehmern gesagt wurde, sondern auf das, was von ihnen gerade nicht genannt wurde: In keiner der untersuchten Organisationen taucht der Aspekt der aufgewendeten Ressourcen zur Erbringung des Ergebnisses als nennenswertes Erfolgskriterium auf. Produktivität im klassischen Verständnis ist damit kein handlungsleitendes Erfolgskriterium für die Arbeit in den untersuchten wissensintensiven Organisationen – weder auf der dispositiven, noch auf der operativen Ebene. Diese Hypothese lässt sich bestätigen durch Aussagen, wie beispielsweise: *„Viele fragen: Wie lang oder wie braucht man, wie lange brauchen sie für die Operation? Dann sage ich immer das Gleiche: Bis ich fertig bin. .. Das ist nicht das Entscheidende. Das Entscheidende ist der Outcome.“*

Die aufgewendete Zeit und der Kapazitätsaufwand werden eher als Rahmenbedingungen für die Erreichung eines bestimmten Ergebnisses denn als Erfolgskriterium der Arbeit wahrgenommen. Im Kontrast dazu steht die übereinstimmende Auskunft aller Interviewteilnehmer auf die Frage, worin die größte Herausforderung bei der Steuerung ihrer eigenen Arbeit bestehe: in der Schwierigkeit, die Vielfalt der Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bewältigen. Produktivität ist demnach ein Thema in wissensintensiven Organisationen, ohne dass es allerdings als Erfolgskriterium thematisiert wird.

Ein zweiter Grund dafür, dass Produktivität von Wissensarbeit ein Problem und eine Forschungsaufgabe darstellt, wird dann sichtbar, wenn man von der Ebene des Erfolgs kollektiver Wissensarbeit auf die Ebene des Erfolgs des individuellen Wissensarbeiters

wechselt. Diese Frage ist insofern für die Praxis relevant, als in allen betrachteten Organisationen in jährlichem oder zweijährigem Rhythmus Zielvereinbarungs- und Leistungsbewertungsgespräche stattfinden und in diesem Rahmen die Frage der Leistungsbewertung durch die Führungskräfte beantwortet werden muss.

An dieser Stelle ist zu beobachten, dass die Führungskräfte zur Bewertung der Leistung des einzelnen Wissensarbeiters in der Regel nicht die oben skizzierten Erfolgskriterien der organisatorischen Ebene heranziehen, sondern eher Indikatoren wie: Der Grad der Kompetenz und Professionalität im Auftreten des einzelnen Wissensarbeiters in, die Responsiveness der Experten in Bezug auf Anfragen und Sonderaufgaben, das Ausmaß des Engagements des Einzelnen für Sonderthemen sowie die Reputation des Wissensarbeiters bei Kunden und Kollegen. Zusammengefasst stellt also das primäre Kriterium für die individuelle Beurteilung des einzelnen Wissensarbeiters nicht die beobachtbare Leistung, sondern die Darstellung von Leistung und Kompetenz durch den Wissensarbeiter oder durch Dritte dar. Auch diese Hypothese lässt sich durch Aussagen stützen: *„Wir haben das Glück hier, wir sind lokal konzentriert in ein, zwei Gebäuden, und da, .. da kann Management viel über Signale arbeiten, glaube ich, ja? Und das heißt, ... Ich denke mal, ein Punkt ist dann Peer Recognition.“* Oder: *„Eine weitere Komponente ist, ... da haben die Kollegen auch eine Vorgabe: Tue Gutes und rede darüber. Wir wollen natürlich ja immer darstellen, was tragen wir zum Business bei. Und da fordere ich jeden regelmäßig in, in diesen [monatlichen Berichten] auf, darzustellen, an was, was haben wir gemacht.“*

Die Leistungs- und Kompetenzdarstellung ist deshalb wichtig, weil unseren Ergebnissen zufolge zwischen der Messbarkeit der Erfolgskriterien und deren Steuerbarkeit durch den Wissensarbeiter eine inverse Beziehung besteht: Zwar sind Fehler im Code, Fehler im Schaltbilddesign, verfehlte oder erreichte Kundentermine, Anstiege oder Rückgänge von Kundenumsätzen, post-operative Komplikationsraten oder die Anzahl von Fachpublikationen in A-Journals messbar – aber meist nicht ganz durch den einzelnen Wissensarbeiter steuerbar. Um dies zu erreichen, müssen weitere nicht-steuerbare Variablen ebenfalls positiv mit der Leistung des Wissensarbeiters korrelieren: Das Anspruchsniveau und die Änderungsrate von Kundenwünschen, die Qualität der persönlichen und institutionellen Kundenbeziehungen, die Güte der Zusammenarbeit zwischen organisationsinternen Schnittstellen, die Leistung anderer organisationsinterner Funktionen wie Marketing und Vertrieb, die Reputation der Organisation bei ihren Stakeholdern, die verfügbaren Test- und Prüfkapazitäten, unvorhersehbare exogene Komplikationsursachen oder der Umfang und die Güte der persönlichen und organisatorischen sozialen Netzwerke. Diese Faktoren sind zwar durch den Wissensarbeiter teilweise beeinflussbar, aber nicht vollkommen steuer- und regelbar.

Zwei weitere Ursachen dafür, dass zur Beurteilung der individuellen Leistung von Wissensarbeitern eher indirekte Hilfsindikatoren als direkte Erfolgskriterien herangezogen werden, liegen – in unterschiedlicher Gewichtung – erstens in der fachlichen Wissensasymmetrie zwischen Experten und Führungskräften und zweitens in der Intransparenz der Arbeit des Wissensarbeiters für die Führungskraft, da Wissensarbeiter in der Regel sehr autonom am einzelnen Fall oder Projekt arbeiten. Aus diesen Gründen erhalten Führungskräfte einen lediglich mittelbaren Einblick in die

Leistung des einzelnen Wissensarbeiters – vermittelt über Berichte durch die Wissensarbeiter und involvierte Dritte sowie über andere Darstellungsformen von Kompetenz und Leistung. Auf die Tatsache, dass Leistung in wissensintensiven Organisationen dargestellt und sichtbar gemacht werden muss, haben bislang nur Autoren soziologischer Forschungsansätze aufmerksam gemacht [vgl. Pfa03; Alv04]. Dabei bleibt die Frage offen, inwieweit die überzeugende Darstellung von Leistung und Kompetenz mit der tatsächlichen Leistung und Kompetenz korreliert.

Produktivität von Wissensarbeitern stellt also aus zwei Gründen ein Praxisproblem und ein Forschungsthema dar:

1. Die Relation von Ergebnissen zur eingesetzten bzw. verfügbaren Zeit stellt ein Problem in wissensintensiven Organisationen dar, ohne allerdings als Produktivitätsproblem thematisiert zu werden.
2. Die individuelle Leistung von Wissensarbeitern wird zu großen Teilen nicht anhand von Erfolgskriterien beurteilt, sondern anhand der Darstellung von Leistung und Kompetenz durch den Wissensarbeiter oder durch Dritte.

## **4 Konsequenzen**

Welche Konsequenzen sind nun aus diesen Ergebnissen für die Frage nach der Messung und Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern zu ziehen?

Auf der organisatorischen Ebene von Wissensarbeitern scheint das Thema Produktivität aus zwei Gründen kognitiv unterrepräsentiert zu sein: Erstens, weil bestimmte Branchen, wie beispielsweise die Soft- und Hardwareentwicklung, in ihren Entwicklungstätigkeiten einem Zeitstrahl folgen, der entweder vom Kunden oder einer organisationsinternen Projektinstanz definiert wurde. Eine Beschleunigung der Durchlaufzeiten abseits vom kritischen Pfad bringt hier keinen Zugewinn. Zweitens werden in Branchen wie der medizinischen Versorgung oder der Beratung Zielkonflikte prinzipiell zugunsten des Qualitätsziels entschieden. Gemeinsam ist diesen Interpretationen des Produktivitätsthemas, dass Produktivität auf einer organisatorischen Ebene angesiedelt wird.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, Produktivität auf der individuellen Ebene als „Zeitmanagement“ oder als „Prioritätensteuerung“ zu thematisieren. Werden diese Termini verwendet, erlangt Produktivität nach Ansicht des Verfassers in allen untersuchten Organisationen den Status eines „Top-3-Themas“.

Die Art und Weise der Thematisierung des Produktivitätsthemas scheint demnach den Aufmerksamkeitsgrad zu bestimmen. Einen guten Ansatz hierzu hat Fredmund Malik [Mal06] vorgelegt. In seiner Drucker-Interpretation charakterisiert er gutes und richtiges Management unter anderem durch die Orientierung am Prinzip „sich auf Weniges konzentrieren“ und durch die Nutzung von Werkzeugen wie „persönliche Arbeitsmethodik“ sowie „systematische Müllabfuhr“. Mit diesem Ansatz wird das Produktivitätsthema auf die individuelle Arbeitsebene transformiert und auf dieser

Ebene danach gefragt, wie die Relation zwischen Ergebnissen und Zeitaufwand optimiert werden kann. Unseren Forschungsergebnissen zufolge hat diese Interpretation von Produktivität in den von uns untersuchten Organisationen deutlich höhere Chancen, als relevantes Thema wahrgenommen zu werden.

Auf der individuellen Ebene scheint die zentrale Herausforderung darin zu bestehen, valide Kriterien zur Messung oder Beurteilung der Leistung von Wissensarbeitern zu finden. Einen Ansatzpunkt zur Lösung dieses Problems hat der Verfasser im untersuchten Krankenhaus gefunden: Die Leistung des Operateurs wird dort nicht primär anhand der Komplikationsraten gemessen, sondern daran, ob diagnostische, operative und post-operative Maßnahmen entsprechend dem Stand der Medizin ausgeführt wurden. Dazu bedarf es erstens eines Repertoires an verfügbaren und nachweisbar wirksamen Methoden. Zweitens muss dieser Standard an diagnostischen und therapeutischen Methoden beherrscht werden und drittens muss Urteilskraft entwickelt werden, um aus diesem Repertoire an Methoden fallspezifisch die richtigen auszuwählen [Abb88]. In anderen Worten bedarf es praxisorientierter Forschung, welche die Wirksamkeit von Methoden prüft und publiziert sowie eines systematischen Erlernens dieser Methoden wie auch der erforderlichen Urteilskraft.

Diese drei Elemente haben wir im Krankenhaus vorgefunden: Die Entwicklung der Kenntnisse und Fähigkeiten findet im Rahmen einer sechsjährigen Facharztausbildung statt, während derer der Arzt in Ausbildung die Diagnosen und Eingriffsverläufe vor der Operation mit einem erfahrenen Kollegen zusammen durchspricht, Eingriffe unter der Supervision des leitenden Arztes durchführt und permanent Feedback über seine Leistung erhält. Innovationen der etablierten medizinischen Standards werden erst dann versuchsweise eingeführt, wenn zuvor hinreichend wissenschaftliche Evidenz vorliegt, dass das neue Verfahren wirksamer ist als ein etabliertes. Über diesen Weg des „Lernens am Arbeitsplatz“ bzw. des klassischen „Beistellprinzips“ wird in einem operativen Fach sukzessive mehr Verantwortung an einen Wissensarbeiter übertragen. Neben dieser Entwicklungskomponente existiert ein allgemein anerkanntes und nachweisbar wirksames Repertoire an diagnostischen, operativen und post-operativen Verfahren, welches die Basis für die Leistungsbeurteilung bildet. Die leistungssteigernde Wirkung dieser beiden Elemente in dem von uns untersuchten Krankenhaus lässt sich anhand der Komplikationsraten belegen, die durchweg unter dem statistischen Durchschnitt liegen.

Ein vergleichbares Konzept zur Beurteilung und Förderung der Leistung von Wissensarbeitern fand der Verfasser weder im Software- noch im Hardware- noch im Beratungs- noch im akademischen Umfeld vor. Hier fehlt es einerseits an der Verbindlichkeit und nachgewiesenen Wirksamkeit bestimmter Verfahren, die doch in beträchtlichem Ausmaß aktuellen Moden unterliegen, eine Tatsache, die von den entsprechenden Interviewteilnehmern auch kritisiert wurde. Andererseits findet sich kein vergleichbares Konzept für die Entwicklung professioneller Handlungskompetenz, wie es im Krankenhaus der Fall ist. Personalentwicklungskonzepte stellen hier oft auf Schulungen und Projekteinsätze ab, die teilweise eher einer „Wirf-ins-kalte-Wasser“-Strategie ähneln [Ber07].

Aus dieser Perspektive könnte ein Konzept zur Leistungsmessung und –förderung von Wissensarbeit darin bestehen, ein stabiles Set an professionellen, nachweisbar wirksamen Standards aufzubauen, dessen Beherrschung und Anwendung systematisch „on the job“ über mehrere Jahre hinweg geübt wird und gleichzeitig die verbindliche Basis für die Leistungsbeurteilung von Wissensarbeitern darstellt. In der untersuchten Softwareentwicklungs- und Beratungsorganisation haben wir erste Ansätze für ein solches Modell über die Institutionalisierung von Fachkarrieren und Fachzertifizierungen gefunden, wobei diese noch stark auf Wissen statt auf Fähigkeiten abstellen, der Wirksamkeitsnachweis bestimmter Verfahren noch aussteht und eine Verbindung zur Leistungsbeurteilung bisher fehlt. Dieser Ansatz würde der Wissensarbeit in den Domänen Software- und Hardwareentwicklung, Beratung sowie akademische Forschung und Lehre einen Professionalisierungsschub bringen – unabhängig davon, ob diese gesellschaftlich als Professionen etikettiert werden [vgl. Etz69].

Damit ist der Ansatz skizziert, den der Verfasser auf der Basis seiner Untersuchungen vorschlägt, um die Leistung von Wissensarbeitern zu bewerten und zu fördern – ein Ansatz, der eine Reihe weiterer Fragen nach sich zieht.

## 5 Ausblick

In dem skizzierten Konzept zur Professionalisierung von Wissensarbeit bleiben einige zentrale Fragen offen:

1. Wie lässt sich die Wirksamkeit bestimmter Methoden und Werkzeuge mit Hilfe statistischer Verfahren nachweisen?
2. Wer definiert den „Body of Knowledge“ an standardisierten und nachweislich wirksamen Verfahren?
3. Wie können diese Standards konkret in die Ausbildungs- und Leistungsbewertungspraxis der einzelnen Organisationen einfließen?
4. Wie kann der Nachweis erbracht werden, dass die Beherrschung und Anwendung der professionellen Methoden – und nicht andere intervenierende Variablen - einen Beitrag zur Erreichung der Geschäftsziele erbringt?

Für bestimmte Fragen existieren in einigen Organisationen, Branchen und Disziplinen bereits Ansätze: in Form von definierten „Bodies of Knowledge“ oder Organisationspraktiken, deren Wirksamkeit für spezifische Domänen jedoch noch nachgewiesen werden muss. Die Aufgabe jeder wissensintensiven Organisation besteht darin, die richtigen und wirksamen Standards zu finden, zu konsolidieren und in ein Entwicklungs- und Beurteilungsprogramm für Wissensarbeiter zu überführen. Gelingt dieses Vorhaben, kommt eine Organisation mit hoher Wahrscheinlichkeit in die Nähe dessen, was neuere, ressourcenorientierte Forschungsrichtungen des strategischen Managements als kollektive und wettbewerbsrelevante „capabilities“ oder „core competencies“ bezeichnen [Wer84; Gra91].

## Literaturverzeichnis

- [Abb88] Abbott, A.: The system of professions. An essay on the division of expert labor. University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- [Alv04] Alvesson, M.: Knowledge work and knowledge-intensive firms. University Press, Oxford, 2004.
- [Ama02] Amar, A. D.: Managing knowledge workers. Unleashing innovation and productivity. Quorum, Westport, 2002.
- [Bal04] Balazova, M.: Methode zur Leistungsbewertung und Leistungssteigerung in der Mechatronikentwicklung. Universität Paderborn, Dissertation, 2004.
- [Ber07] Berthel, J. & Becker, F.G.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. überarb. u. erw. Aufl. Schäffer-Pöschel, Stuttgart, 2007.
- [Bor03] Bortz, J. & Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl. Springer, Berlin, 2003.
- [Bri06] Brinkley, I.: Defining the knowledge economy. Knowledge economy programme report. Research Paper. The Work Foundation, London, 2006.
- [Dav05] Davenport, T.H.: Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press, Boston, 2005.
- [Dru99] Drucker, P.F.: Management challenges for the 21st century. Harper, New York, 1999.
- [Etz69] Etzioni, A. ed.: The semi-professions and their organization. Teacher, nurses, social workers. The Free Press, New York, 1969.
- [Fli96] Flick, U.: Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1996.
- [Gla67] Glaser, B. & Strauss, A.: The discovery of grounded theory. Aldine, Chicago, 1967.
- [Gra91] Grant, R.M.: The resource-based theory of competitive advantage. Implications for strategy formulation. In: California Management Review, 33 (3), 1991, pp.114-135.
- [Gro97] Grossmann, R. Hrsg.: Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisation Krankenhaus, Schule, Universität. Springer, Wien, 1997.
- [Han00] Hanft, A. Hrsg.: Hochschulen managen?: Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand, Neuwied, 2000.
- [Hau02] Hauber, R.: Performance Measurement in der Forschung und Entwicklung. Konzeption und Methodik. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 2002.
- [Her04] Herman, S.: Produktive Wissensarbeit. Eine Herausforderung. In (Herman, S. Hrsg.): Ressourcen strategisch nutzen. Wissen als Basis für den Dienstleistungserfolg. Fraunhofer IRB-Verlag, Stuttgart, 2004, S. 207-228.

- [Hor99] Horibe, F.: Managing knowledge workers. New skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization. John Wiley, Toronto, 1999.
- [Hub05] Hube, G.: Beitrag zur Beschreibung und Analyse von Wissensarbeit. Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart, Dissertation, 2005.
- [Lam05] Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl. Beltz, Weinheim, 2005.
- [Mal06] Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Komplett überarbeitete Neuaufl. Campus, Frankfurt, 2006.
- [Mie03] Miege, H. & Pfadenhauer, M. Hrsg.: Professionelle Leistung – Professional Performance. Positionen der Professionssoziologie. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, 2003.
- [New02] Newell, S. et al.: Managing knowledge work. Palgrave Macmillan, New York, 2002.
- [OEC99] OECD: The knowledge-based economy. A set of facts and figures. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 1999.
- [Ped85] Pedell, K.L.: Analyse und Planung von Produktivitätsveränderungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37 (12), 1985, S.1078-1097.
- [Pel99] Pellert, A.: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Studien zu Politik und Verwaltung 67. Böhlau, Wien, 1999.
- [Pfa03] Pfadenhauer, M.: Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Leske & Budrich, Opladen, 2003.
- [Pfi99] Pfiffner, M. & Stadelmann, P.: Wissen wirksam machen. Wie Kopfarbeiter produktiv werden. 2. Aufl. Haupt, Bern, 1999.
- [Sa91] Sackmann, S.A.: Cultural knowledge in organizations. Exploring the collective mind. Sage, Newsbury Park, 1991.
- [Sha89] Shapero, A.: Managing professional people. Understanding creative performance. Free Press, New York, 1989.
- [Sta07] Stam, C.: Knowledge productivity. Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement. Universiteit Twente, Ph.D. thesis, 2007.
- [Sum90] Sumanth, D.J., Omachonu, V.K. & Beruvides, M.G.: A review of the state-of-the-art research on white collar / knowledge-worker productivity. In: International Journal of Technology Management, 5 (3), 1990, pp. 337-355.
- [Sve98] Sveiby, K.E.: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Moderne Industrie, Landsberg, 1998.
- [Wer84] Wernerfeldt, B.: A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 1984, pp.171-180.