



Knowledgeworker

Der Knowledgeworker, auf Deutsch der Wissensarbeiter, wird in der Literatur seit ca. einem Jahrzehnt beschrieben, obschon es ihn schon länger gibt. Grundsätzlich ist ein Knowledgeworker ein Mitarbeiter, der viel Wissen braucht, um arbeiten zu können. Er braucht sogar deutlich mehr Wissen als sein Vorgesetzter, um die Arbeiten ausführen zu können. Diese Konstellation hat in den letzten Jahren in verschiedenen Berufen und Berufsgattungen stark zugenommen. Die Zeiten, in denen man den Chef um einen fachlichen Rat fragen konnte, gehen in unserer komplexen Welt allmählich zu Neige.

Ein Wissensarbeiter hat noch weitere Hürden zu nehmen. So ist seine Arbeit häufig unsichtbar. Ein manueller Mitarbeiter, nehmen wir doch einen Gärtner als Beispiel, sieht seine Arbeit: Wenn die Büsche oder die Bäume zu stark gewachsen sind, dann wird das irgendwann augenfällig, und der Gärtner muss wieder alles in Ordnung bringen. Auch er muss einiges wissen, zum Beispiel wann es die beste Zeit ist, die Büsche zu schneiden und wie man diese richtig stutzt, damit sie kräftig wachsen. Aber er hat eine reale Welt, wo er sieht, was ansteht.

Die unsichtbare Last

Der Wissensarbeiter bewegt sich in einer Welt, in der sein Arbeitsinhalt nicht sichtbar ist. Er weiss, was er noch zu tun hat, und die Gefahr, dass der Kopf sich mit Pendenzen überfüllt, besteht dauernd. Daraus zeigt sich eine erste Problematik: Manuelle Arbeiter sind am Abend müde wegen der hand-

werklichen Tätigkeit. Sie sind vielleicht abgekämpft und ihre Muskeln schmerzen. Der Wissensarbeiter kann ohne körperliche Anstrengung an seine Grenze gelangen.

Vor Jahren arbeitete ich in einem Betrieb, in dem riesige Projekte abgewickelt werden mussten. Da gab es einige Projektleiter, die manchmal stark unter Druck waren. Als ich



mit dem Geschäftsführer über diesen Überdruck sprach, verharmloste er das Ganze: „Ich habe bei uns noch niemanden mit Schweissperlen

im Treppenhaus gesehen!“ Als dann zwei Wochen später ein Projektleiter am Arbeitsplatz zusammenbrach, leitete er sofort Entlastungsmassnahmen ein. Wissensarbeiter leiden unter neuen Lasten, die Burnouts auslösen. Die Menge an Aufgaben und häufig der Mangel an systematischer Arbeits-

weise füllen die Köpfe bis an die Belastungsgrenzen.

Das Wissen des Wissensarbeiters

Immer mehr Funktionen tendieren heute zum Wissensarbeiter: Zum Beispiel kennt ein Verkäufer seinen Markt und die Kundenerwartungen detailliert viel besser, als dies sein Vorgesetzter je wissen kann. Auch der Softwareentwickler oder ein Rechtsspezialist oder ein Forscher ist häufig bedeutend tiefer in der Materie, als sein Linienvorgesetzter.

Der heutige Vorgesetzte kann leider nicht mehr inhaltlich mitreden, er muss sich vermehrt auf seinen Wissensarbeiter verlassen. Deshalb muss er neue Fähigkeiten entwickeln. Versucht er nämlich, fachlich auf der Höhe seiner Mitarbeiter zu sein, dann geht das nur zu Lasten seiner Führungsaufgabe, denn beides zu beherrschen ist eine Illusion.



Die Vorgesetzten müssen aber vermehrt Zusammenhänge erkennen, die richtigen Fragen stellen und die nötigen Hilfestellungen organisieren können. Auf diese Art unterstützen sie ihre Mitarbeiter bedeutend besser, als durch einen fachlich zu wenig abgestützten Rat.

Als Vorgesetzter ist es aber erstrebenswert, ein solches Umfeld zu schaffen, wo die Wissensarbeiter diesen Rahmenbedingungen möglichst nahe kommen. Dann ist eine effiziente Arbeitsweise gewiss. Die Anforderung an den Vorgesetzten nimmt aber dadurch massiv zu. Er kann nicht nur Arbeit aufteilen und zuteilen. Er muss sich mit seinen Wissensarbeitern auseinandersetzen, lernen was sie brauchen und wofür sie sich einsetzen wollen, um dann die richtige Leistung zu erhalten. Auch ein Vorgesetzter ist ein Wissensarbeiter. In sich selber hinein hören, wäre daher ein interessanter Ansatz.

Leo Pfiffner, März 2011

Effizienz von Wissensarbeiter

Noch anspruchsvoller ist die Frage, wie diese Wissensarbeiter effizient werden. Benutzt man nämlich die gleichen Ideen wie bei den manuellen Mitarbeitern, dann erleidet man Schiffbruch. Tayloristische Methoden, wie auch repetitive Schlaufen sind für die Wissensarbeiter Gift. Bei ihnen raucht es andere Ansätze:

- Sie wollen, dass die Frage gestellt wird: „Was muss getan werden?“ Aus ihrer Sicht muss die Aufgabe Sinn machen.
- Sie wollen sich selber effizient machen, autonom entscheiden können, was zuerst getan wird, und was nachher.
- Sie wollen von Innovation und neuen Ideen getrieben werden.
- Sie brauchen eine Aufgabe, wo tägliches Lernen eine Voraussetzung bildet.
- Die Wissensarbeiter wollen, dass zum Effizienzbegriff nicht nur die Menge sondern auch die Qualität als Messlatte berücksichtigt wird.
- Sie wollen als ein Asset und nicht als ein Kostenfaktor betrachtet werden. Das bedingt, dass sie mit Vorliebe für ihre ausgewählte Organisation tätig sein wollen.

Das sind nur einige Schlagworte. Diese umzusetzen, ist eine Herausforderung. Eine Umsetzung von solchen Parametern widerspricht dem landläufigen Bild einer Führung, die alles im Griff hat.