

# WISSENSARBEIT IM WANDEL

Neue Spannungs- und Handlungsfelder



Eine empirische Studie von Pierre  
Audoin Consultants, der Gesellschaft  
für Wissensmanagement und Hays.

## Inhaltsangabe

---

<b>1</b>	Einleitung und Struktur der Befragten	<b>3-5</b>
<b>2</b>	Wissensarbeit 2017	<b>6-13</b>
<b>3</b>	Spannungsfeld Kompetenzentwicklung	<b>14-20</b>
<b>4</b>	Handlungs- und Investitionsfelder	<b>21-23</b>
<b>5</b>	Zusammenfassung	<b>24-25</b>
<b>6</b>	Schlussfolgerung	<b>26-27</b>

## Impressum

---

<b>Herausgeber</b>	Hays Willy-Brandt-Platz 1-3 68161 Mannheim  Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH Holzstr. 26 80469 München  Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. Großer Hasenpfad 104 60598 Frankfurt a. M.
<b>Chefredaktion</b>	Frank Schabel, Hays
<b>Redaktion</b>	Dr. Andreas Stiehler, PAC Kathrin Möckel, Hays Frank Schabel, Hays
<b>Gestaltung</b>	Simon Wolf, Hays
<b>Druck</b>	ABT Print und Medien GmbH 69441 Weinheim
<b>Auflage</b>	3.000
<b>Fotos</b>	Fotos privat

# 1 EINLEITUNG UND STRUKTUR DER BEFRAGTEN

Im Jahr 2013 führte Hays gemeinsam mit der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (GfWM) und Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH ein Studienprojekt zum Thema „Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld“ durch.

In diesem Rahmen wurden „Thesen zum Management von Wissensarbeitern“ erarbeitet und deren praktische Relevanz

anhand einer empirischen Erhebung unter Fach- und Führungskräften überprüft ([www.wissensarbeiter-studie.de](http://www.wissensarbeiter-studie.de)).

Der digitale Wandel war 2013 zwar bereits sichtbar, aber im Bewusstsein der Unternehmen noch kaum präsent. Durch die Entwicklungen der letzten Jahre hat sich der Blick auf die Wissensarbeit verändert:



## SPANNUNGSFELDER TRETEN OFFEN ZUTAGE

Mit der zunehmenden Bedeutung von Innovationsfähigkeit, Agilität und Kundenzentrierung sind die im Jahr 2013 sich andeutenden Spannungsfelder heute virulent. Die herkömmlichen und auf Industriearbeit zugeschnittenen Führungsmodelle sowie Organisationsformen werden deshalb immer häufiger hinterfragt.



## VERBREITUNG NEUER TECHNOLOGIEN WIRFT FRAGEN AUF

Die zeitliche und räumliche Flexibilität der Wissensarbeit(er) ist heute vielfach Standard – unterstützt durch die Verbreitung mobiler Technologien und sozialer Netzwerke. Neu steht die Frage im Raum, inwieweit sich der Charakter der Wissensarbeit durch immer intelligentere Technologien wandelt.



## VON WISSEN ZU KOMPETENZEN

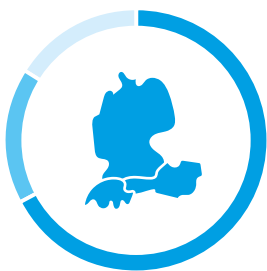
Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Informationen reift das Bewusstsein, dass Wissen ohne Handlungsbezug wenig wert ist. Wissensarbeiter benötigen Kompetenzen, um ihr Wissen produktiv einzubringen. Dadurch entstehen neue Spannungsfelder: Welche Kompetenzen sind gefragt, wie lassen sich diese entwickeln und wer steht in der Verantwortung?



## BASIS DER STUDIE

Diese skizzierten Veränderungen haben uns bewogen, unser Studienprojekt nach vier Jahren neu aufzulegen. Die Basis für die aktuelle Studie bildet eine Online-Befragung von mehr als 1.200 Fach- und Führungskräften im deutschsprachigen Raum.

## Struktur der Befragung



### LAND

**68%** Deutschland: n = 821

**17%** Österreich: n = 201

**16%** Schweiz: n = 193

Gesamt: n = 1.215



### POSITION

**50%** Wissensarbeiter  
(ohne Führungsverantw.)

**20%** Teamleiter

**14%** Abteilungsleiter

**9%** Bereichsleiter

**6%** Geschäftsführer



### BRANCHE

**45%** Dienstleistungsbereich

**41%** Industrieunternehmen

**14%** Öffentlicher Sektor



### UNTERNEHMENSGRÖSSE

**35%** Bis 500 Mitarbeiter

**23%** 500 bis 1.999 Mitarbeiter

**13%** 2.000 bis 4.999 Mitarbeiter

**29%** Ab 5.000 Mitarbeiter

Alle Studienteilnehmer verfügen über einen Hochschul- oder Universitätsabschluss, wobei mit 53 Prozent die technischen Fachrichtungen gegenüber den geisteswissenschaftlichen oder kaufmännischen Studienfächern (insgesamt 47%) etwas stärker vertreten sind. Etwa die Hälfte der Befragten sind hoch qualifizierte Fachkräfte, die in Fachbereichen mit einem hohen Anteil an Wissensarbeit tätig sind, aber keine Führungsverantwortung innehaben.

Die andere Hälfte sind klassische Führungskräfte, darunter sowohl Team- und Abteilungsleiter (34%) als auch Bereichsleiter und Geschäftsführer (15%).

Die empirische Studie besteht aus drei Themenblöcken: Der erste Teil bietet einen Überblick über die Relevanz und Gestaltung der Wissensarbeit 2017 im deutschsprachigen Raum.

Der zweite Teil der Studie hat das Spannungsfeld Kompetenzentwicklung im Fokus, das für die Wissensarbeit immer wichtiger wird. Im abschließenden Teil werden zentrale Handlungsfelder sowohl aus Sicht der befragten Fach- und Führungskräfte als auch als Essenz aus den Studienergebnissen diskutiert.

Begleitend zu der empirischen Befragung führten wir fünf Gespräche mit Experten, die sich als Wissenschaftler, Berater und Praktiker eingängig mit dem Thema auseinandersetzen (Zentrale Aussagen aus diesen Gesprächen sind im Studientext integriert):



#### **Jörg Dirbach**

Competence Unit Manager und Partner,  
Zühlke Technology Group AG



#### **Dr. Josephine Hofmann**

Leitung Competence Center Business  
Performance Management, Fraunhofer IAO



#### **Dr. Stefan Rehm**

Präsident, Gesellschaft für  
Wissensmanagement e. V. (GfWM)



#### **Uwe Rotermund**

Geschäftsführer,  
noventum consulting GmbH



#### **Manfred della Schiava**

Gründer und Partner,  
Wissensberater International AG

## **Gliederung der Befragungsinhalte**

### **1 WISSENSARBEIT 2017**

- Welchen Stellenwert haben Wissen und Wissensarbeit in den Unternehmen heute – im Vergleich zum Jahr 2013?
- Wie sehen die Tätigkeiten hoch qualifizierter Fachkräfte heute und zukünftig konkret aus? Welche Relevanz haben komplexe Aufgabstellungen und Projektarbeit – im Vergleich zu Routinetätigkeiten?
- Wie bewerten die Fach- und Führungskräfte die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit?

### **2 SPANNUNGSFELD KOMPETENZENTWICKLUNG**

- Welche Einstellungen bringen Fach- und Führungskräfte mit Blick auf Wissensarbeit und Kompetenzentwicklung mit?
- Welche Kompetenzen halten sie für erfolgskritisch?
- Wer übernimmt die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung – inwieweit sind Mitarbeiter bereit, selbst Opfer zu bringen?
- Was hindert die Wissensarbeiter daran, Kompetenzen aufzubauen und produktiv einzubringen?

### **3 HANDLUNGS- UND INVESTITIONSFELDER**

- Welche Verbesserungsmaßnahmen stehen heute auf der Agenda der Unternehmen?
- Welche Maßnahmen werden von den Fach- und Führungskräften als besonders sinnvoll betrachtet?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus den Befragungsergebnissen für das künftige Management der Wissensarbeit(er).

# 2 WISSENSARBEIT 2017

## Welche Rolle spielen Wissen und Wissensarbeit in den Unternehmen?

Nahezu alle Fach- und Führungskräfte stimmen darin überein, dass Wissen eine wichtige strategische Ressource darstellt (Abbildung 1). Allerdings zeigen sich in den Einschätzungen zum Umgang mit Wissen und zur Stellung der Wissens-

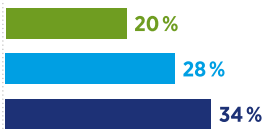
arbeiter in den Unternehmen deutliche Diskrepanzen. Je stärker die Befragten im operativen Geschäft verwurzelt sind, desto kritischer fallen die Einschätzungen aus.

**Abbildung 1**  
Bedeutung von Wissen in den Unternehmen

Wissen ist eine strategische Ressource und wird entsprechend genutzt.



Wissen ist zwar eine wichtige strategische Ressource, wird aber nicht entsprechend genutzt.

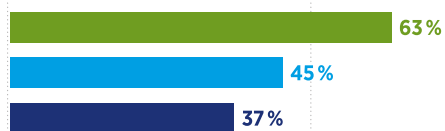


Wissen spielt in unserem Unternehmen keine herausragende Rolle.

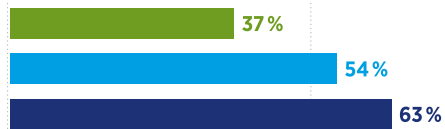


**Abbildung 2**  
Stellenwert von Wissensarbeitern in den Unternehmen

Wissensarbeiter haben eine herausgehobene Bedeutung im Unternehmen und werden stärker gefördert.



Wissensarbeiter haben keine besondere Stellung, alle Mitarbeitergruppen werden gleich behandelt.



● Bereichsleiter und Geschäftsführer

● Team- und Abteilungsleiter

● Fachkräfte

Basis: n = 1.215

So meint die überwiegende Mehrheit der Manager aus der ersten oder zweiten Führungsebene, dass Wissen in den Unternehmen effektiv genutzt wird und Wissensarbeiter überdurchschnittlich stark gefördert werden. Dagegen stimmen die Team- und Abteilungsleiter und insbesondere die Fachkräfte diesen Aussagen deutlich weniger zu. Im Hinblick auf die Rolle der Wissensarbeiter sind sie sogar mehrheitlich gegensätzlicher Auffassung (Abbildung 2).

Dies deutet darauf hin, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Wissensarbeit nicht effektiv umgesetzt werden. In der Folge wächst die Frustration. So fallen die Einschätzungen

der Fachkräfte im Vergleich zum Jahr 2013 kritischer aus – ein deutliches Warnsignal für die wissensbasierten Ökonomien in der D-A-CH-Region (Abbildung 3).

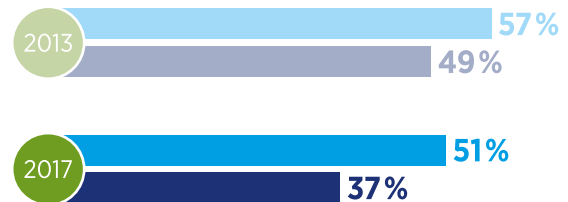
Allerdings sollte auch hinterfragt werden, ob eine exponierte Stellung der Wissensarbeiter heute noch gerechtfertigt ist. Denn nahezu alle Beschäftigten sind – unabhängig von Abteilung, Rolle und Ausbildungsstand – zunehmend mit Wissensarbeit beschäftigt. Aus dieser Perspektive verlieren Wissensarbeiter eher an Bedeutung – was die kritischen Einschätzungen vieler hoch qualifizierter Fachkräfte erklären könnte.

**Abbildung 3**  
Wissen und Wissensarbeit – Vergleich zwischen 2013 und heute

Wissen ist eine strategische Ressource und wird entsprechend genutzt.



Wissensarbeiter haben eine herausgehobene Bedeutung im Unternehmen und werden stärker gefördert.



● Führungskräfte ● Fachkräfte

Basis: n = 1.215 (2017), n = 741 (2013)

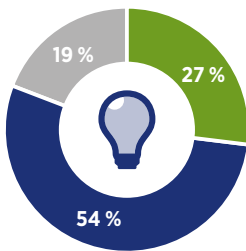
## Wie charakterisieren Fachkräfte ihre Tätigkeit?

Vier von fünf der hoch qualifizierten Fachkräfte stufen ihre Tätigkeit als Wissensarbeit ein (Abbildung 4). Im gleichen Umfang halten sie es für notwendig, ihre Kompetenzen fortlaufend zu entwickeln, sich übergreifend zu vernetzen und für die Ausübung ihrer Tätigkeit viel Gestaltungsspielraum zur

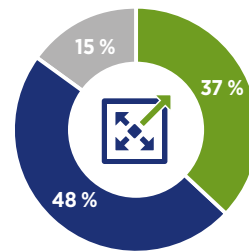
Verfügung zu haben. Die Führungskräfte kommen mit Blick auf die Wissensarbeiter in ihren Abteilungen zu ähnlichen Einschätzungen. Sie bewerten die Notwendigkeit zur unternehmensübergreifenden Vernetzung (79%) und für einen großen Gestaltungsspielraum (82%) sogar noch höher.

**Abbildung 4**  
**Wie Fachkräfte ihre Tätigkeit beschreiben**

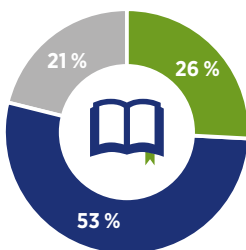
Meine Tätigkeit ist Wissensarbeit:  
Ich nutze ständig mein vorhandenes Wissen,  
entwickle es weiter und bringe es produktiv ein.



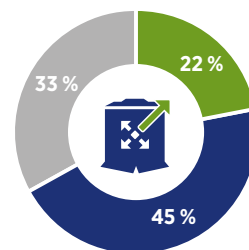
Meine Tätigkeit erfordert die Zusammenarbeit und  
Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinweg.



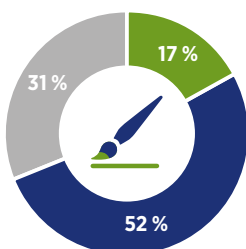
Meine Tätigkeit erfordert es,  
fortlaufend neue Kompetenzen zu entwickeln.



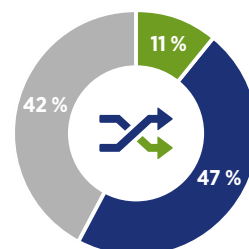
Meine Tätigkeit erfordert die Zusammenarbeit und  
Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg.



Meine Tätigkeit erfordert  
viel Gestaltungsspielraum.



Meine Tätigkeit ist nicht über feste  
Regeln und Prozesse definierbar.



- Trifft vollkommen zu
- Trifft überwiegend zu
- Trifft überwiegend nicht/überhaupt nicht zu

Basis: n = 610

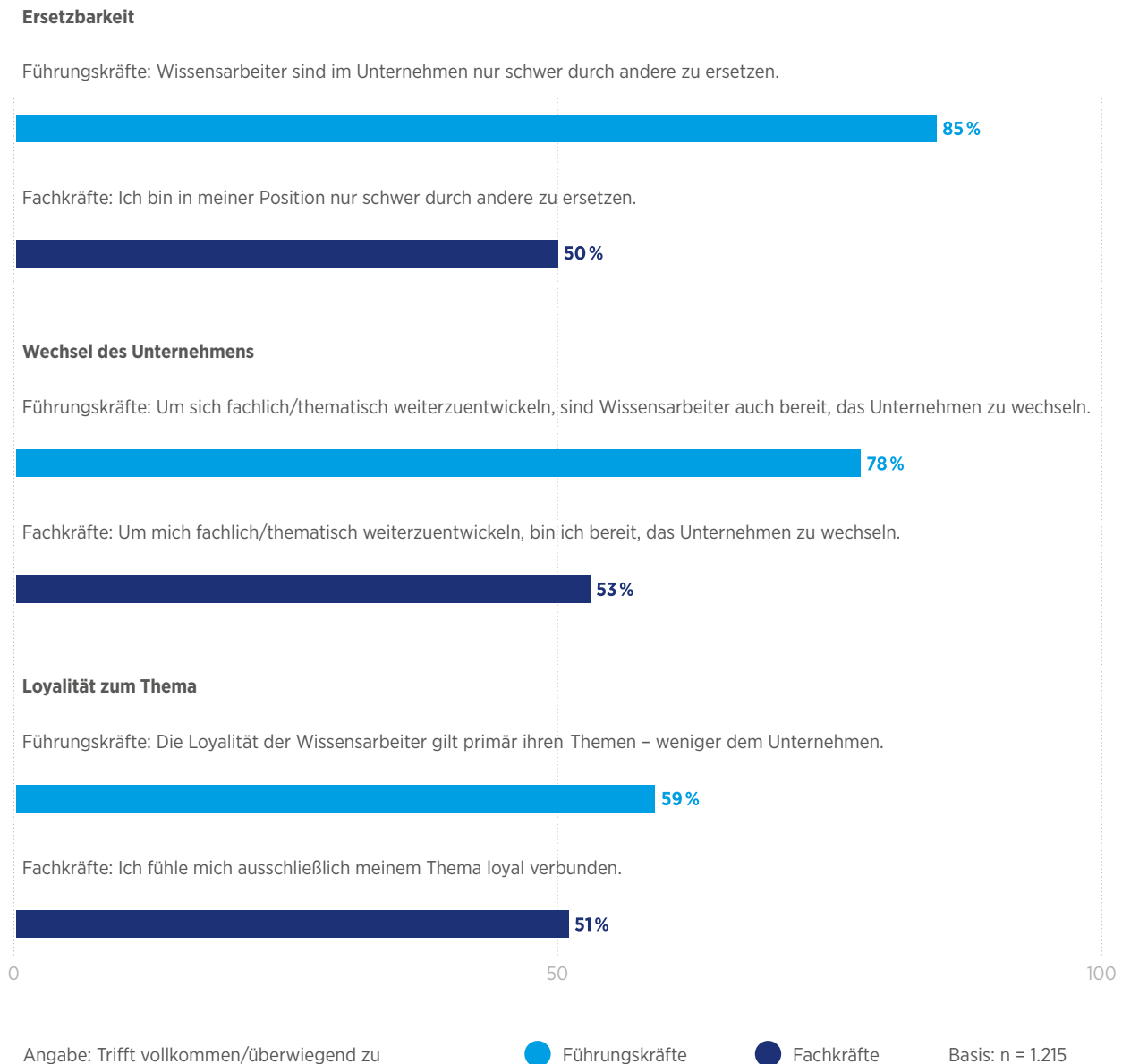


## Und wem gehört ihre Loyalität?

85 Prozent der befragten Führungskräfte halten die Wissensarbeiter für schwer ersetzbar. Dies spiegelt sich jedoch nicht im gleichen Maße im Selbstbewusstsein der Wissensarbeiter wieder. So glaubt nur jede zweite hoch qualifizierte Fachkraft, dass sie schwer austauschbar sei. Auch die Wechselbereitschaft von hoch qualifizierten Fachkräften scheint weniger

ausgeprägt zu sein als von vielen Führungskräften befürchtet. Immerhin fühlt sich jeder zweite Wissensarbeiter eher seinen Themen verbunden als seinem Unternehmen – und wäre zu einem Unternehmenswechsel bereit, um sich fachlich weiterzuentwickeln (Abbildung 5).

**Abbildung 5**  
**Ersetzbarkeit und Verbundenheit aus Sicht der Führungskräfte und Wissensarbeiter**



## Wie viel Routine steckt in der Wissensarbeit?

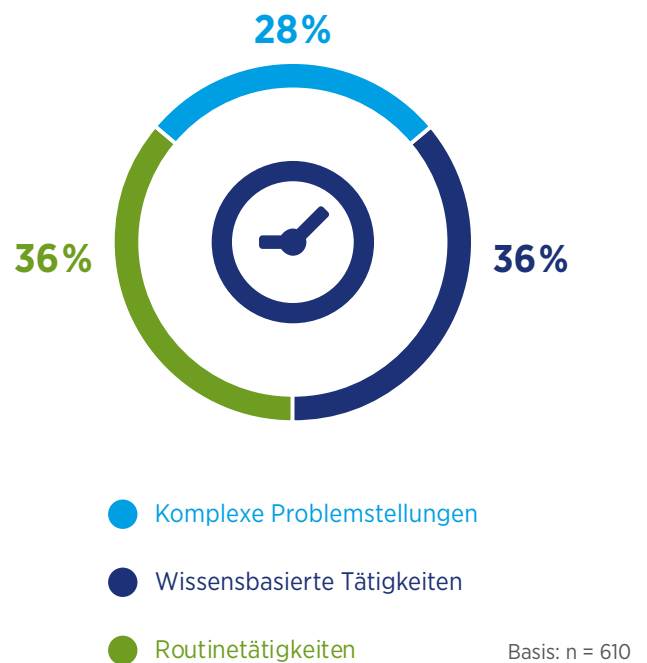
Bereits die empirischen Ergebnisse aus dem Jahr 2013 deuteten darauf hin, dass Wissensarbeit stark von Routineaufgaben überlagert wird. Im Jahr 2017 hat sich daran wenig geändert (Abbildung 6). Im Gegenteil: Mehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen Wissensarbeiter im Durchschnitt mit Routineaufgaben! Besonders ausgeprägt sind die Routinetätigkeiten im Bereich Rechnungswesen (42%), aber auch im Marketing- und Vertriebsumfeld (41%).

Umgekehrt hat nur jede zehnte Fachkraft mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit zur Verfügung, um komplexe Problemstellungen zu bearbeiten. Die meisten Wissensarbeiter gehen nicht davon aus, dass sich dies innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre deutlich ändern wird.

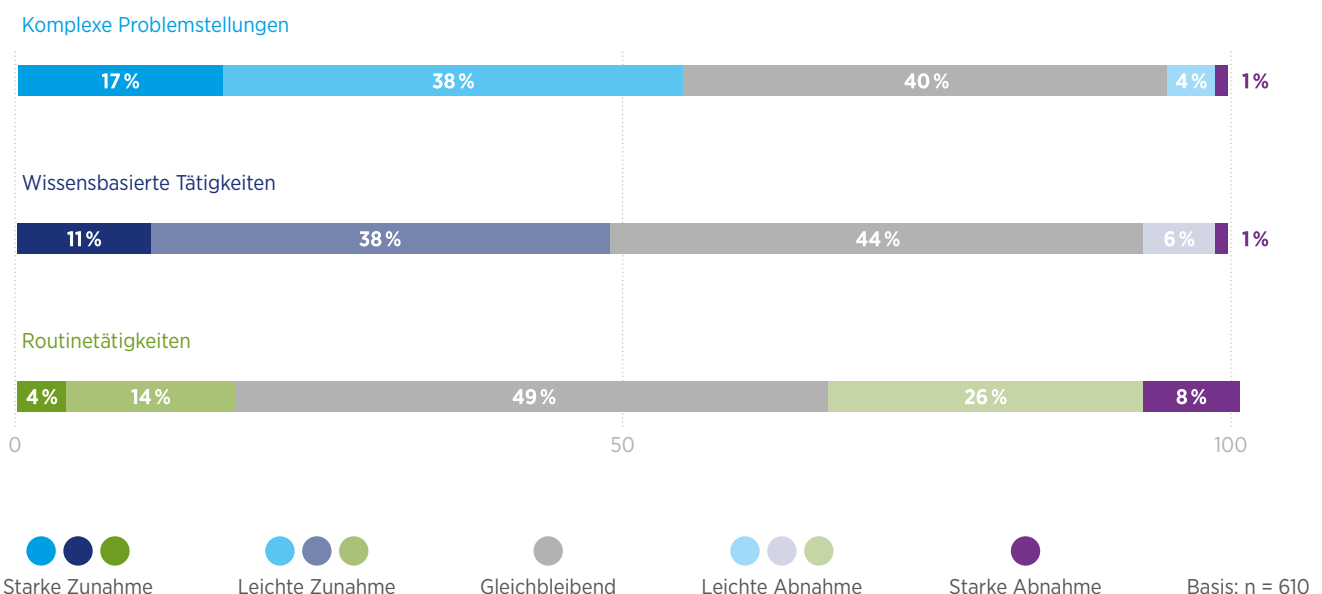
Zwar rechnet der Großteil der Fachkräfte (wie auch der Führungskräfte) mit einer teilweise deutlichen Zunahme komplexer Problemstellungen und wissensbasierter Tätigkeiten. Sie gehen aber nicht gleichzeitig von einem Abbau der Routinetätigkeiten aus (Abbildung 7).

In der Konsequenz würde der Grad der Belastung weiter zunehmen – ein Trend, den viele Wissensarbeiter heute im Berufsalltag wahrnehmen. Fraglich ist, ob und inwieweit die Digitalisierung hier eine Umkehr bewirkt.

**Abbildung 6**  
Wofür Wissensarbeiter ihre Arbeitszeit einsetzen



**Abbildung 7**  
Zukünftige Veränderungen durch die Digitalisierung



## Wie wird der Digitalisierungstrend von Fach- und Führungskräften antizipiert?

Die Vordenker der Digitalisierung – so auch die von uns befragten Experten – sind sich weitgehend einig, dass im Zuge der Digitalisierung die Automatisierung von Routineaufgaben deutlich zunimmt. Mehr noch: Angesichts der rasanten

Entwicklung im Bereich der künstlichen Intelligenz werden zukünftig auch wissensbasierte Tätigkeiten – also Aufgaben, die zwar Spezialwissen erfordern, aber nach ähnlichen Mustern ablaufen – zunehmend von Softwareprogrammen erledigt.



Ein neuer, derzeit intensiv diskutierter Aspekt in der Debatte ist die Automatisierbarkeit der Wissensarbeit. Damit rückt die Frage in den Fokus, inwieweit Wissensarbeit substituierbar ist. Die hier mitschwingenden Ängste sind teilweise nicht unbegründet, denn die Auswirkungen der technischen Entwicklungen sind noch nicht klar absehbar. Klar entstehen neue, spannende Berufe. Fraglich ist aber, ob sie die bisherigen Tätigkeiten vollständig ersetzen bzw. die Arbeitsplatzverluste wettmachen können. Wir können nicht alle Innovationsarbeiter werden.

**Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer IAO**

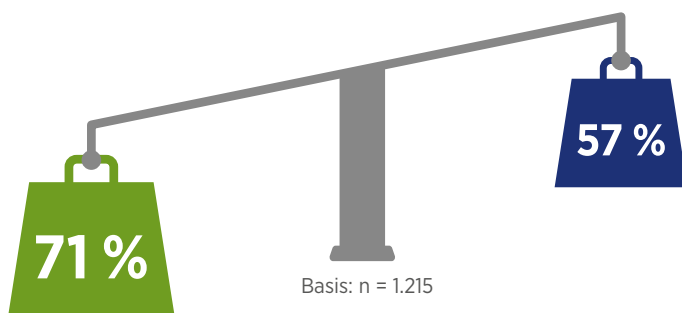


Vor diesem Hintergrund deuten die im vorangegangenen Abschnitt präsentierten Befragungsergebnisse auf ein immenses Rationalisierungspotenzial hin. Immerhin verbringen hoch qualifizierte Fachkräfte heute im Durchschnitt fast drei Viertel ihrer Arbeitszeit mit Routineaufgaben (36 %) oder wissensbasierten Tätigkeiten (36 %) – und nur etwas mehr als ein Viertel mit komplexen Problemstellungen, die sich ungleich schwerer automatisieren lassen.

Zugleich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die erwartete „Digitalisierung der Wissensarbeit“ von den Wissensarbeitern noch nicht gespürt wird. Statt eines großflächigen Jobabbaus erfahren sie derzeit eine enorme Mehrbelastung. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Diskussion um die Konsequenzen der Digitalisierung für die Wissensarbeit derzeit offensichtlich primär in den Führungsetagen stattfindet.

### Veränderungen der Tätigkeiten durch künstliche Intelligenz?

„Meine derzeitige Tätigkeit bleibt von der Automatisierungswelle und der Entwicklung künstlicher Intelligenz unberührt.“



... der Wissensarbeiter stimmen der Aussage vollkommen (25 %) oder überwiegend (45 %) zu.

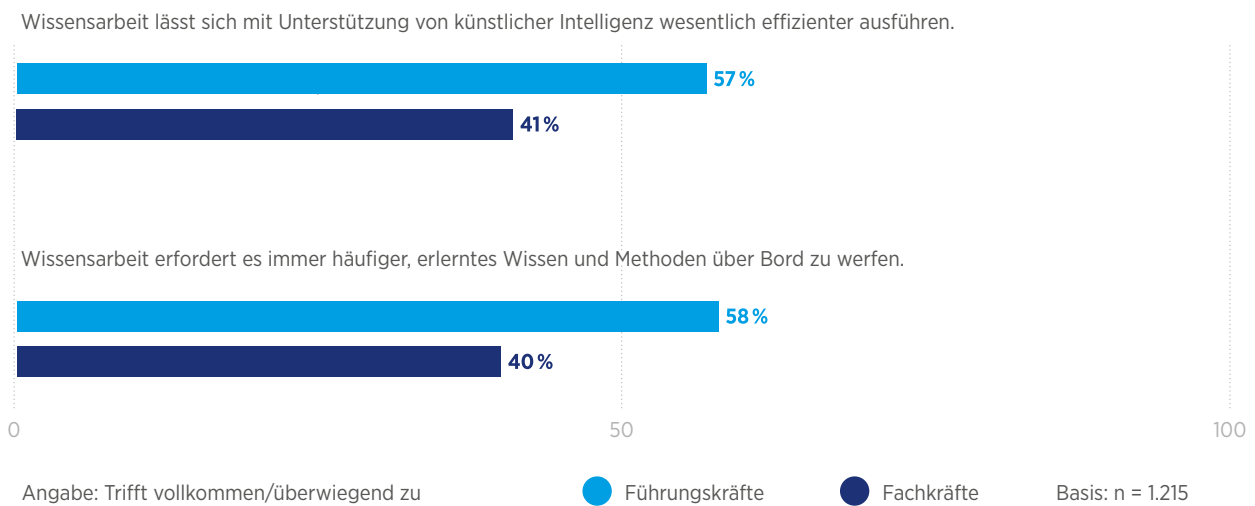


... der Führungskräfte meinen, dass sich die Tätigkeiten der Wissensarbeiter im Zuge der technischen Entwicklung signifikant verändern oder ganz obsolet werden.

Die Einschätzungen der Wissensarbeiter zu den Auswirkungen der Digitalisierung deuten weniger auf Gelassenheit als vielmehr auf eine verbreitete Skepsis mit Blick auf die praktische Umsetzung von Digitalisierungsstrategien hin. So glaubt die

Mehrheit der Wissensarbeiter trotz des immensen Anteils an routine- und wissensbasierten Aufgaben derzeit nicht daran, dass sich ihre Tätigkeit mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz effizienter ausführen lässt (Abbildung 8).

**Abbildung 8**  
**Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit**



Werden damit die neuen Anforderungen an die Kompetenzentwicklung von den Wissensmitarbeitern nicht oder zu spät erkannt? Immerhin hält es der überwiegende Teil der hoch qualifizierten Fachkräfte – im Gegensatz zur Mehrheit der Führungskräfte – nicht für erforderlich, erlerntes Wissen über

Bord zu werfen. Weitgehend einig sind sich dagegen die Fach- und Führungskräfte darin, dass die Spezialisierung in der Wissensarbeit weiter zunimmt (Abbildung 9) – ein Trend, der auch in den Expertengesprächen thematisiert wurde.



Um die Effizienz in der Wissensarbeit zu steigern, versuchen Unternehmen, die Wissensarbeiter möglichst mit ähnlichen Themenstellungen zu beschäftigen – also quasi die Wissensarbeit zu industrialisieren. Dabei wird schnell die nachhaltige Entwicklung der Mitarbeiter vergessen. Im Ergebnis sind die Mitarbeiter in ihrem Spezialgebiet hoch qualifiziert, sehen aber nicht, was sich darüber hinaus in der Entwicklung abspielt – und sind damit künftig auch nur begrenzt einsatzfähig.

**Jörg Dirbach, Zühlke Technology Group AG**



Die Verbreitung agiler Methoden dürfte diesen Trend noch forcieren. Schließlich wirken Methoden wie Scrum darauf hin, komplexe Aufgaben in kleinste Pakete zu zerlegen, die dann effizient von hierfür ausgebildeten Spezialisten bearbeitet werden können.

Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz ist diese Spezialisierung auch sinnvoll. Allerdings sollten die Unternehmen hier gegensteuern. Schließlich sinkt die Beschäftigungsfähigkeit der Wissensarbeiter, wenn diese über Jahre hinweg als Themenspezialisten tätig sind – und es so nicht mehr gewohnt sind, über den Tellerrand zu schauen. Zudem wird auf diese Weise das Silodenken – eines der Tophindernisse für Innovationen im digitalen Wandel – eher gefördert denn abgebaut.

Für die Wissensarbeiter selbst ist eine hohe Spezialisierung ebenfalls riskant, da entsprechende Jobs von Automatisierung und Outsourcing besonders bedroht sind. Gefragt sind fachgebietsübergreifende Kenntnisse und Erfahrungen, um sich im digitalen Wettbewerb zu behaupten.

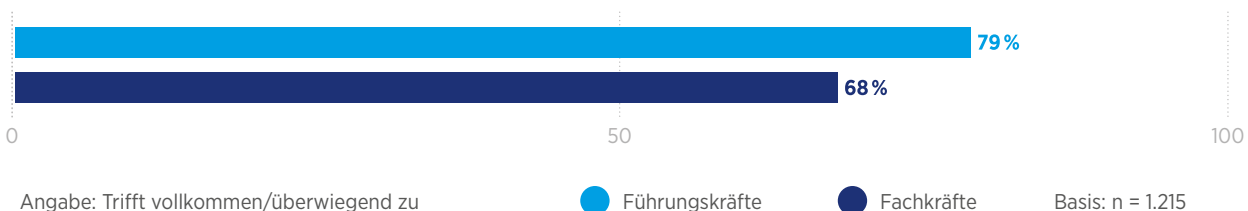
Dies bestätigt auch unsere letztjährige Studie zu neuen Themen, Kompetenzen und Strukturen im Zuge der Digitalisierung, für die Führungskräfte aus der Automobil- und der Pharmabranche sowie Banken befragt wurden.

► **Mehr Informationen unter [hays.de/studien](https://hays.de/studien)**

Für die digitalen Themen setzen Unternehmen stärker auf Generalisten und Umsetzer anstatt auf Spezialisten.

**Abbildung 9**  
**Auswirkungen der Digitalisierung auf die Spezialisierung**

Der Grad der Spezialisierung nimmt im Zuge der Digitalisierung zu.



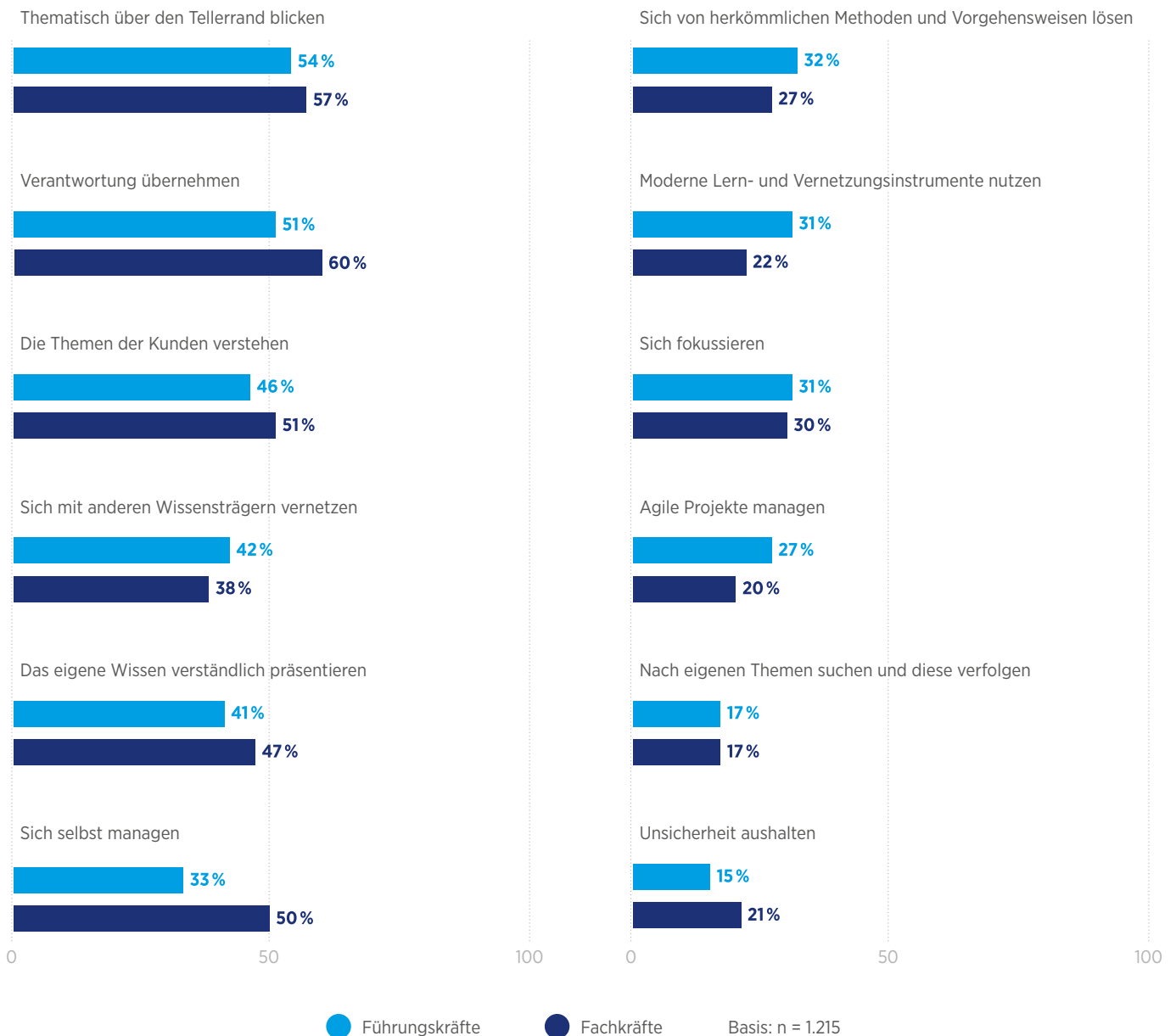
# 3 SPANNUNGSFELD KOMPETENZENTWICKLUNG

## Welche Kompetenzen werden in der Wissensarbeit benötigt?

Bei der Einschätzung der für die Wissensarbeit benötigten Kernkompetenzen sind sich Fach- und Führungskräfte weitgehend einig: Die Wissensarbeiter sollen in der Lage sein, Verantwortung zu übernehmen, thematisch über den Tellerrand zu blicken und die Themen der Kunden zu verstehen.

Zudem müssen sie fähig sein, ihr Wissen zu präsentieren, sich mit anderen zu vernetzen und sich selbst zu managen. Die von uns interviewten Experten stimmen dieser Einschätzung zu (Abbildung 10).

**Abbildung 10**  
Die wichtigsten Kompetenzen, um dauerhaft erfolgreich zu bleiben





Insgesamt sehe ich heute mehr Gestaltungsspielraum für Wissensarbeiter. Allerdings bedeutet mehr Freiheit auch mehr Verantwortung. Eigene Entscheidungen müssen auch vertreten werden. Dazu bedarf es Souveränität – also der Fähigkeit, die eigene Expertise systematisch zu platzieren und dadurch Wissen in einen Handlungsbezug zu bringen.

**Stefan Rehm, GfWM**



Mit zunehmender Vernetzung der Wissensarbeit rücken generische Kompetenzen wie Kommunikations- oder Vernetzungsfähigkeit in einem interkulturellen und interprofessionellen Umfeld stärker in das Blickfeld.

**Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer IAO**



Viele Wissensarbeiter müssen lernen, mit zunehmend unscharfen Problemstellungen umzugehen. Einige Experten wollen erst ein Problem vollständig verstehen, um dann eine Lösung zu entwickeln. Da die Kunden aber heute oft selbst die Probleme nicht sauber formulieren können, fühlen sie sich zunehmend überfordert. Es wird immer wichtiger, diese Unsicherheit auszuhalten und auch mal iterativ und in kleinen Schritten voranzugehen.

**Jörg Dirbach, Zühlke Technology Group AG**



## Wird die Kompetenzentwicklung der Wissensarbeiter zur Privatsache?

Einig sind sich Fach- und Führungskräfte ebenso wie die Experten darin, dass sich Kompetenzen nur dann erfolgreich entwickeln lassen, wenn Maßnahmen hierzu auf den konkreten Bedarf der Wissensarbeiter abgestimmt sind oder von den Mitarbeitern selbst ausgehen. Schließlich ist der Kompetenzbedarf individuell und klassische, standardisierte Formate der Kompetenzentwicklung haben sich als wenig effektiv erwiesen.

Folgerichtig stimmen 84 Prozent der Führungskräfte der Aussage „Wissensarbeiter investieren aus eigenem Antrieb in die Entwicklung ihrer Kompetenzen“ ganz (21%) oder überwiegend (63%) zu. Aber bedeutet dies im Umkehrschluss, dass die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung zunehmend auf die Wissensarbeiter übergeht und das Thema aus Sicht der Unternehmen zur privaten Angelegenheit wird?

Unsere Befragungsergebnisse deuten zumindest auf eine solche Tendenz hin. Auf die Frage, ob bei Investitionen in die Kompetenzentwicklung primär die Wissensarbeiter oder aber die Unternehmen in der Pflicht stehen, entschieden sich knapp zwei Drittel der Fach- und Führungskräfte für die erstgenannte Option. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn nach der Verantwortung für die Suche geeigneter Weiterbildungsangebote gefragt wird (Abbildung 11).

Immerhin geht die Mehrzahl der Fach- und Führungskräfte noch nicht so weit, Lernen und Vernetzen als Freizeitangelegenheit zu betrachten. Dennoch: 42 Prozent der Führungskräfte und selbst 29 Prozent der Fachkräfte bestätigen diese Auslegung.

**Abbildung 11**  
**Wer trägt die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung?**

Es liegt in der Verantwortung der Mitarbeiter bzw. in meiner Verantwortung als Mitarbeiter, fortlaufend in die Erweiterung meiner Kompetenzen zu investieren.



Die Suche nach geeigneten Weiterbildungs- bzw. Vernetzungsangeboten ist meine Aufgabe bzw. die, der Mitarbeiter.



Lernen und Vernetzen sollte bzw. kann in der Freizeit erfolgen.

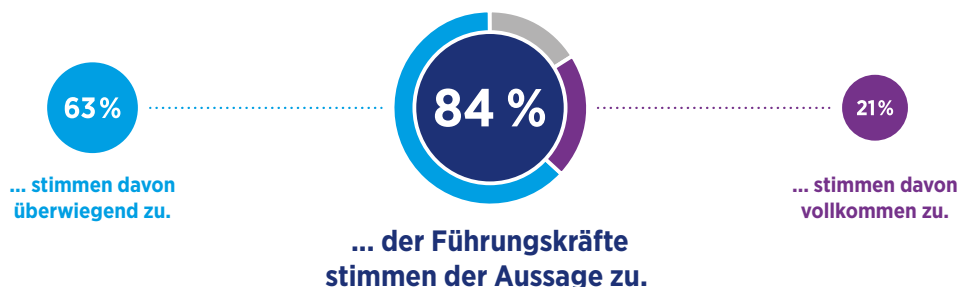


Angabe: Trifft vollkommen/überwiegend zu

● Führungskräfte ● Fachkräfte Basis: n = 1.215

### Wissensarbeiter und die Entwicklung eigener Kompetenzen

„Wissensarbeiter investieren aus eigenem Antrieb in die Entwicklung ihrer Kompetenzen.“







Der Trend geht in Richtung Work-Life-Blending. Es ist deutlich spürbar, dass Menschen mehr für ihr Thema leben und hierbei nicht mehr klar zwischen Freizeit und Arbeit trennen – weil sie Spaß dabei haben. Als Unternehmer sind wir gefordert, darauf zu achten, dass sich Menschen nicht überfordern, und sie darin zu unterstützen, sich selbst zu managen.

**Uwe Rotermund, noventum consulting GmbH**



## Wie weit gehen Mitarbeiter, um ihre Arbeit vernünftig zu gestalten?

Die Haltung vieler Mitarbeiter, ihre Kompetenzentwicklung in die eigene Hand zu nehmen, zeigt sich auch in ihrer Arbeitspraxis. Die Mehrheit der befragten Fachkräfte leistet keinen „Dienst nach Vorschrift“, sondern nimmt zusätzliche Belastungen und Risiken in Kauf, um – trotz Unzulänglichkei-

ten in den Unternehmen – ihre Kompetenzen zu entwickeln und produktiv einzubringen. Dass Wissensarbeiter bereit sind, Opfer zu bringen, um ihren Job vernünftig zu erledigen, mag nicht überraschen. Das Ausmaß ist dennoch beachtlich:

**60%**



der Fachkräfte entwickeln Themen in ihrer Freizeit weiter.

**~ 50%**



der Wissensarbeiter investieren auf eigene Kosten in ihre Weiterbildung, knapp 30 % sogar in ein individuelles Coaching.

**> 50%**



der Fachkräfte übertreten Regeln und nehmen damit Risiken auf sich, wenn die Situation dies erfordert.

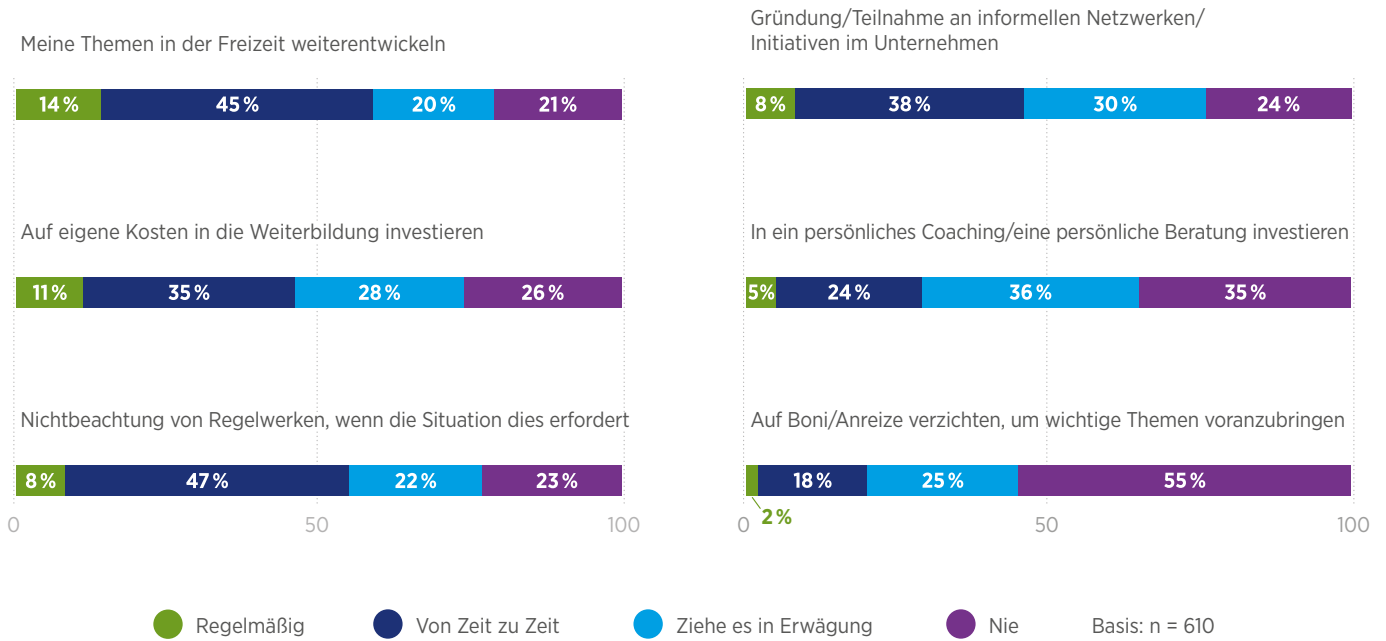
**20%**



der Wissensarbeiter verzichtet auf finanzielle Anreize, um wichtige Themen voranzubringen.

Abbildung 12

Maßnahmen, die Fachkräfte ergreifen, um steigende Anforderungen zu erfüllen



Immerhin: Beim Verzicht auf Boni oder finanzielle Anreize zieht die Mehrheit der Fachkräfte eine rote Linie (Abbildung 12). Dies zeigt, dass die klassischen Anreizsysteme eine größere Wirkung auf die Wissensarbeiter haben als Regelwerke. Eine Fehl- oder Übersteuerung auf diesem Feld birgt daher enorme Risiken. Die Mehrzahl der Mitarbeiter orientiert sich schließlich an den zur Erreichung der Boni definierten

Zielen – ganz gleich, ob sie diese in der jeweiligen Situation für sinnvoll halten oder nicht. Tatsächlich sind Konflikte zwischen den definierten Zielen einerseits und praktischen Erfordernissen andererseits keine Ausnahmeerscheinung. Dies zeigt sich daran, dass der Punkt „kontraproduktive Anreizsysteme“ weit oben unter den von den Fachkräften aufgelisteten Tophürden rangiert.

### Was hindert die Wissensarbeiter daran, Kompetenzen zu entwickeln und produktiv einzubringen?

Die Einschätzung der Tophürden verdeutlicht die enorme Belastung, der sich Mitarbeiter heute ausgesetzt fühlen. Wenn komplexe Themen mehr werden, aber keine Entlastung

bei Routineaufgaben erfolgt, fehlt die Zeit für den Kompetenzaufbau und das Durchdringen von Problemen (Abbildung 13).

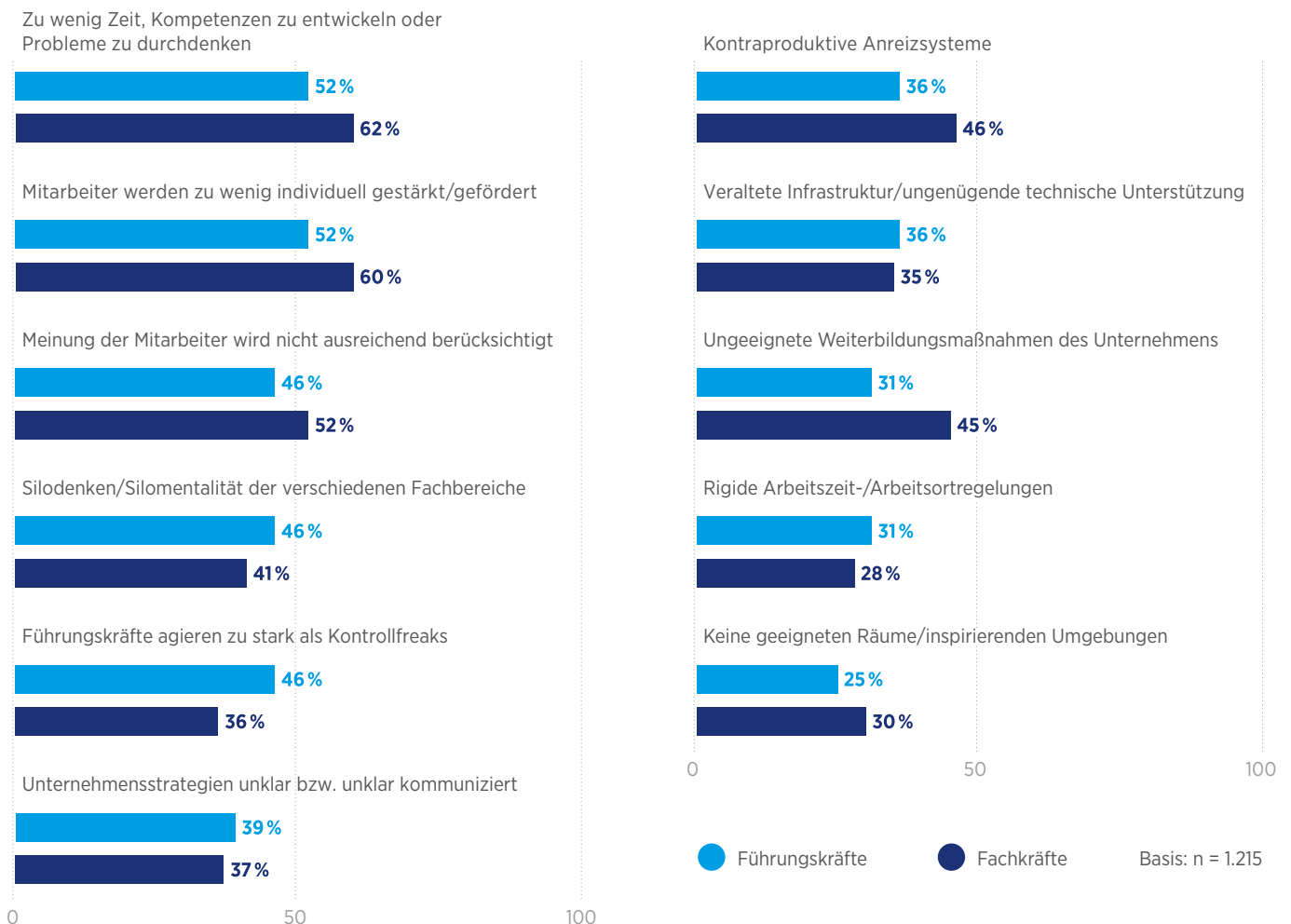


Die meisten Mitarbeiter berichten in unseren Projekten von einer massiven Verdichtung und Beschleunigung der Wissensarbeit – verbunden mit irren Abstimmungszyklen und massivem Druck. Das ‚Einfach-mal-in-Ruhe-nachdenken-Können‘ bleibt oft auf der Strecke. Zugleich wächst die Unzufriedenheit mit bürokratischen und unflexiblen Strukturen, die angesichts des Beschleunigungsdrucks doppelt hinderlich, ja geradezu absurd wirken.

**Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer IAO**



**Abbildung 13**  
**Hürden, um Kompetenzen zu entwickeln und produktiv einzubringen**



Überfordert von dieser Situation zeigen sich aber nicht nur die Fach-, sondern auch die Führungskräfte. Diese sind sich offensichtlich der Notwendigkeit bewusst, als Führungskraft fachlich loszulassen und dafür Wissensarbeiter intensiver individuell zu stärken und zu fördern.

Zugleich scheinen sie aber nicht in der Lage zu sein, diesen Anspruch in der Praxis zufriedenstellend umzusetzen. Mehr als 40 Prozent meinen sogar selbstkritisch, Führungskräfte agierten noch zu stark als Kontrollfreaks.

Kurzum: Die Führungskräfte fühlen sich vielfach noch in herkömmlichen Kontroll- und Organisationsschemata gefangen. Die Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben – Stärkung und Förderung der Mitarbeiter sowie Vermittlung der Unternehmensstrategien – fehlt ihnen.

Unsere Experten weisen vor diesem Hintergrund auf die Notwendigkeit hin, in dem zunehmend agilen Umfeld Abwägungen vorzunehmen und den Mut aufzubringen, Aufträge abzulehnen oder Projekte zu stoppen – um notwendige Freiräume für die Kompetenzentwicklung zu schaffen.



Ich sehe ein Problem darin, dass Firmen viel zu viele Projekte machen – weil das Management sich immer schwerer tut, Entscheidungen zu treffen. Es gehört einfach Entscheidungskraft dazu, um in einem unsicheren Umfeld auch mal eine Initiative einzustampfen. Durch zu viele Projekte steigt die Überlastung der Mitarbeiter und es bleibt keine Zeit für die Weiterentwicklung.

**Jörg Dirbach, Zühlke Technology Group AG**



Eine Führungskraft muss es ermöglichen, dass Wissensarbeiter selbstständig Entscheidungen treffen, und muss den Rahmen dafür schaffen. Führung ist Systemarbeit – mit all der Komplexität, die es hierbei zu gestalten gilt. Und Führung heißt auch, Verantwortung wahrzunehmen – das wird bei der Diskussion um Selbstorganisation und Holacracy häufig vergessen. Die Schwächen von Führungskräften treten in flexiblen neuen Systemen viel deutlicher in Erscheinung. Es wird immer schneller klar, welche Führungskraft Kompetenz hat und welche nicht.

**Manfred della Schiava, Wissensberater International AG**



# 4 HANDLUNGS- UND INVESTITIONSFELDER

## Welche Themen stehen derzeit in den Unternehmen auf der Agenda?

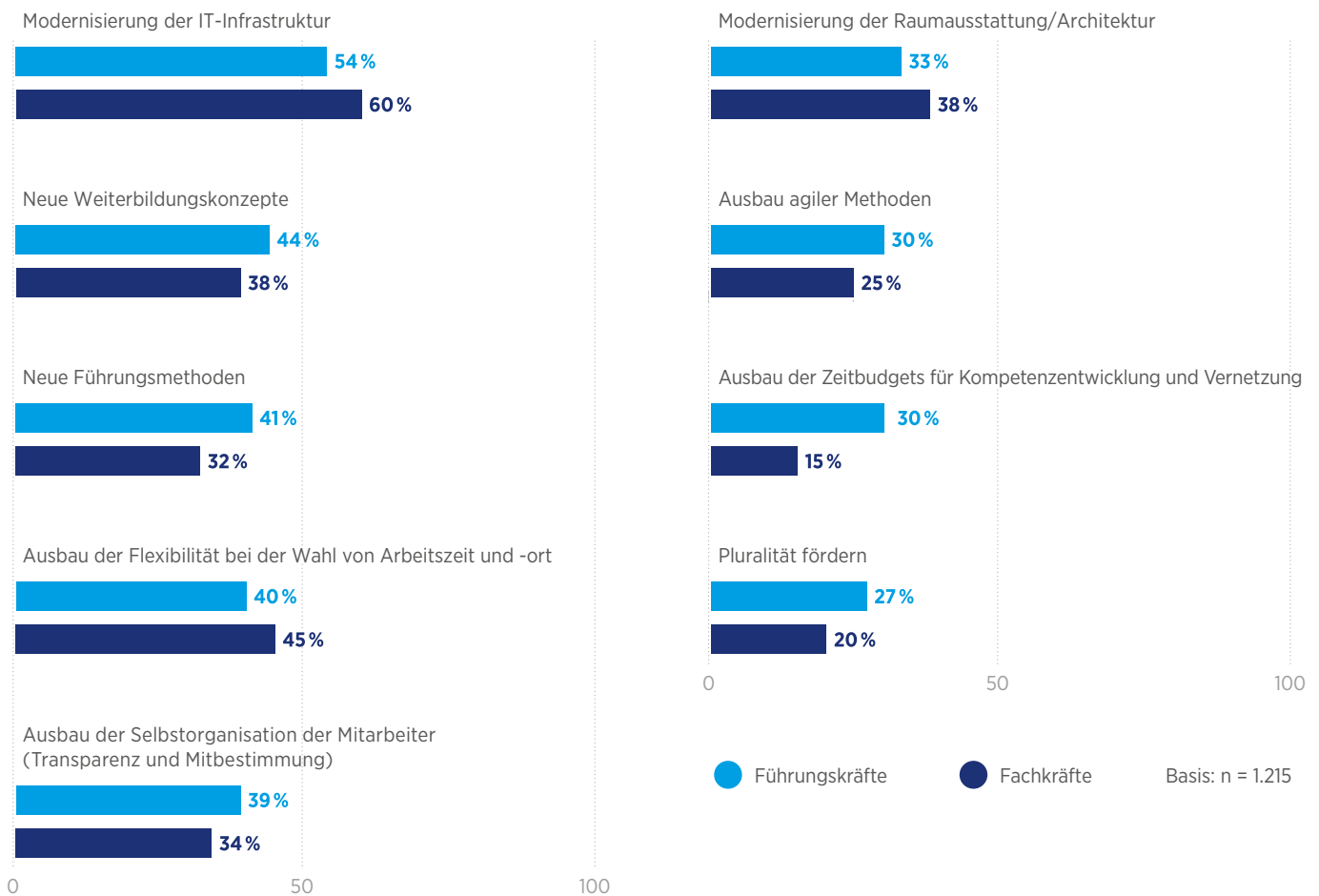
Die meisten Unternehmen – so bestätigen es die Befragungsergebnisse – arbeiten bereits an der Verbesserung des Arbeitsumfeldes für die Wissensarbeiter bzw. haben entsprechende Maßnahmen geplant. Dabei werden unterschiedliche Felder adressiert – von der Modernisierung der IT-Infrastruktur über neue Führungsmethoden und Weiterbildungskonzepte bis hin zur Schaffung neuer Arbeitswelten (Abbildung 14).

Bemerkenswert ist die zum Teil unterschiedliche Wahrnehmung der Verbesserungsmaßnahmen durch Fach- und

Führungskräfte – insbesondere mit Blick auf den Ausbau der Zeitbudgets für die Kompetenzentwicklung. Sie deutet darauf hin, dass viele Verlautbarungen von den Wissensarbeitern als „Papiertiger“ gesehen werden.

Pro forma werden Zeiten für die Kompetenzentwicklung zugesprochen – bei der praktischen Umsetzung jedoch sind die Wissensarbeiter angehalten, dem operativen Geschäft Vorrang einzuräumen.

**Abbildung 14**  
**Maßnahmen zur Unterstützung der Wissensarbeit**



## Was sind die Topthemen mit dem höchsten Verbesserungspotenzial?

### Die drei wichtigsten Maßnahmen zur Unterstützung der Wissensarbeit

1

#### MODERNISIERUNG DER IT-INFRASTRUKTUR

50% der Führungskräfte  
58% der Fachkräfte

2

#### NEUE WEITERBILDUNGSKONZEPTE

40% der Führungskräfte  
36% der Fachkräfte

3

#### NEUE FÜHRUNGSMETHODEN

38% der Führungskräfte  
31% der Fachkräfte

Eine Modernisierung der IT-Infrastruktur – hierüber sind sich Fach- und Führungskräfte einig – ist essenziell, um die Situation der Wissensarbeiter zu verbessern. Organisationsthemen werden zwar auch von einem signifikanten Teil der Befragten als wichtig eingestuft, rangieren aber weiter unten auf der Dringlichkeitsskala.

Angesichts der hohen Belastung der Wissensarbeiter mit Routineaufgaben erscheint diese Einschätzung nachvollziehbar. Gelingt es mit einer modernen IT, mehr Aufgaben zu automatisieren, dann bleibt mehr Zeit für Kompetenzentwicklung und die Bearbeitung komplexer Problemstellungen.

Eine Verbesserung der IT-Ausstattung – so die Sicht vieler Wissensarbeiter – erscheint allemal besser als eine proklamierte Ausweitung der Zeitbudgets für die Kompetenzentwicklung.

Hinzu kommt, dass die IT-Affinität der Wissensarbeiter zugenommen hat: 61 Prozent der Fachkräfte bevorzugen nun digitale Medien für Austausch und Vernetzung. Im Vergleich zum Jahr 2013 zeigt sich hier ein deutlicher Wandel. Allerdings bringen neue oder verbesserte Technologien nur dann die gewünschten Effekte, wenn das organisatorische und kulturelle Umfeld diese zulässt oder gar fördert. Gerade die Etablierung sozialer Netzwerke in den Unternehmen setzt voraus, dass die Mitarbeiter motiviert sind, ihr Wissen zu teilen. Kurzum: Die Verbesserung der Wissensarbeit erfordert einen ganzheitlichen Ansatz!

## Welche weiteren Maßnahmen erachten Fach- und Führungskräfte als sinnvoll?



Wir versuchen, dem Spezialisierungstrend durch eine breitere Aufgabenzuteilung entgegenzuwirken. Ein Softwarearchitekt sollte sich nicht nur mit Architektur auskennen, sondern auch etwas vom Programmieren oder von der Anforderungsanalyse verstehen.

**Jörg Dirbach, Zühlke Technology Group AG**



Weitere Maßnahmen, die den Mitarbeitern helfen, über den Tellerrand hinauszublicken und das Silodenken zu überwinden, stehen bei Fach- und Führungskräften weit oben auf der Wunschliste. Angesichts des in Kapitel 2 diskutierten Trends zur Spezialisierung der Wissensarbeit ist dies nur konsequent.

Vor dem gleichen Hintergrund fordern viele der befragten Fach- und Führungskräfte die Einrichtung von Fachkarrieren für Spezialisten – ein Thema, das bereits im Jahr 2013 eine wichtige Rolle spielte (Abbildung 15).

Denn anders als in klassischen Industrieorganisationen sind Führungskräfte nicht primär als Designer von Prozessen, sondern vielmehr als Coaches und Moderatoren gefragt. Klassische Karrierepfade, in deren Rahmen ausgewiesene Fachkräfte in Führungsrollen gehen, um sich weiterzuentwickeln, sind seit Jahren in der Diskussion.

Dieses Bild stimmt mit den (selbst-)kritischen Einschätzungen vieler Führungskräfte in Bezug auf ihren Kommunikations- und Führungsstil überein (siehe „Hürden“ im vorhergehenden Kapitel). In dem immer agileren Umfeld scheint die Überforderung vieler ehemaliger Fachkräfte mit der Übernahme von Führungsaufgaben noch offener zutage zu treten.

Schließlich fällt auf, dass viele Wissensarbeiter dedizierte Zeitbudgets oder Bildungsschecks für ihre Kompetenzentwicklung begrüßen würden, während sie einer offiziellen Ausweitung der Lernzeiten skeptisch gegenüberstehen (siehe Seite 21). Mit anderen Worten: Die Wissensarbeiter wollen und benötigen dedizierte Zeiten für ihre Kompetenzentwicklung, lehnen aber weitere „Papiertiger“ ab.

**Abbildung 15**  
**Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung von Wissensarbeitern**



# 5 ZUSAMMENFASSUNG

## Kernergebnisse der Studie

Die Spannungsfelder zwischen Wissensarbeitern und Unternehmen, die wir im Zuge unseres Forschungsprojektes im Jahr 2013 identifiziert hatten, haben sich in der Gegenwart noch zugespitzt. Dies zeigen die aktuellen empirischen Befunde. So werden die klassischen Management- und Organisationsformen in einem immer agiler und komplexer werdenden

Umfeld heute als „Hemmschuh“ wahrgenommen. Zugleich wird die Frage, wie Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entwickeln, zu einem neuen Spannungsfeld. Die Studienergebnisse liefern vor diesem Hintergrund interessante und zum Teil überraschende Ergebnisse:



### **WISSENSARBEIT WIRD DURCH ROUTINETÄTIGKEITEN BLOCKIERT:**

Während komplexe Aufgabenstellungen zunehmen, werden Routinetätigkeiten nicht in gleichem Maße abgebaut. Mehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen hoch qualifizierte Fachkräfte mit Routineaufgaben – Tendenz gleichbleibend! Die Chancen einer möglichen Entlastung von Routineaufgaben durch zunehmende Automatisierung werden von den Mitarbeitern als eher kritisch eingeschätzt.



### **SPEZIALISIERUNG VERHINDERT DEN BLICK ÜBER DEN TELLERRAND:**

Der Großteil der Fach- und Führungskräfte ist sich einig, dass durch die Digitalisierung der Grad der Spezialisierung zunimmt. Was aus Effizienz- und Wettbewerbsgründen notwendig erscheint, birgt jedoch mit Blick auf die Kompetenzentwicklung der Wissensarbeiter und die Agilität der Unternehmen beträchtliche Risiken. Denn gefragt sind Generalisten mit breitem Wissen und generischen Fähigkeiten, doch es fehlen die Zeit und der Rahmen, um diese Kompetenzen aufzubauen.



### **WISSENSARBEITER ENTWICKELN IHRE KOMPETENZEN IN EIGENREGIE:**

Um ihrem Job trotz veralteter Organisationsstrukturen gewachsen zu sein, investieren viele Wissensarbeiter selbst in die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen. Zudem nehmen sie teilweise Risiken in Kauf: Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter übertreten Regeln, wenn diese sie in der Ausübung ihres Jobs blockieren.



Im Ergebnis sind sich Mitarbeiter und Führungskräfte zwar einig über die Notwendigkeit, Kompetenzen weiterzuentwickeln. Dies geht jedoch nur schleppend voran, da das operative Geschäft zu viel Zeit beansprucht und Mitarbeiter in Spezialaufgaben gefangen sind. Versprechen von zusätzlichen Lern- oder Entwicklungszeiten erweisen sich dazu oft als „Papiertiger“. Schließlich stehen in vielen Fällen rigide Anreizsysteme und Regeln dem effektiven Entwickeln und produktiven Einbringen der Kompetenzen entgegen.

In der Folge wird die Kompetenzentwicklung immer mehr zur Privatsache der Mitarbeiter. Dies mag aus Unternehmenssicht kurzfristig sinnvoll erscheinen, doch über kurz oder lang sinkt dadurch die Loyalität der Mitarbeiter.

Eine weitere Konsequenz des für die Wissensarbeit suboptimalen Umfelds: Die Diskussion über die Auswirkungen der Digitalisierung findet heute primär in den Führungsetagen statt. Für die Fachkräfte sind die Folgen bislang – im Positiven wie im Negativen – wenig spürbar.

Ängste mit Blick auf die Digitalisierung werden ebenso verdrängt wie die Notwendigkeit, erlerntes Wissen über Bord zu werfen. Zwar arbeiten die meisten Unternehmen an einer vielfältigen Verbesserung des Umfeldes für die Wissensarbeit, etwa an der IT-Infrastruktur. Doch die Resultate sind bei Weitem noch nicht zufriedenstellend.

# 6 SCHLUSSFOLGERUNG

In den Befragungsergebnissen identifizierten wir die folgenden vier Handlungsfelder, um Wissensarbeit in Unternehmen zu verbessern:

1

## **ROUTINETÄTIGKEITEN KONSEQUENT ABBAUEN:**

Es ist nicht tragbar, dass hoch qualifizierte Fachkräfte in wissensbasierten Volkswirtschaften durchschnittlich 36 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Routinetätigkeiten verbringen. Vor diesem Hintergrund erscheint die von den Fach- und Führungskräften gleichermaßen geforderte Modernisierung der IT-Infrastruktur notwendig, um gerade die standardisierten Anteile der Wissensarbeit zu automatisieren. Eine andere Option ist es, nicht automatisierbare Routinetätigkeiten an Dritte auszulagern.

---

2

## **SPEZIALISIERUNGSTREND MIT GEEIGNETEN MASSNAHMEN BEGEGNEN:**

Wissensarbeiter und Unternehmen kommen nicht umhin, dem Trend zu einer noch tiefer gehenden Spezialisierung zu folgen. Aber sie sollten gleichzeitig den damit verbundenen Risiken für die Beschäftigungsfähigkeit der Wissensarbeiter entgegenwirken. Gerade Wissensarbeiter mit engen Spezialgebieten unterliegen in der digitalisierten Welt der Gefahr, dass ihr Wissen schnell veraltet und sie den Anschluss verlieren. Mögliche Maßnahmen könnten z. B. sein, Wissensarbeiter zeitweise in andere Abteilungen zu entsenden und Projekte mit großer thematischer Vielfalt aufzusetzen sowie Externe einzubeziehen. Dadurch entstehen für die Wissensarbeiter neue Lernumgebungen, die helfen, das Kompetenzspektrum zu erweitern, Silodenken abzubauen sowie Lernen zu lernen – eine Schlüsselkompetenz in der digitalen Welt.

---

### 3

#### **KOMPETENZENTWICKLUNG AKTIV FÖRDERN – AUCH UNTERNEHMEN STEHEN IN DER PFLICHT:**

Die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung geht immer mehr auf die Wissensarbeiter über – dies zeigt unsere Studie. Doch die Unternehmen können sich nicht aus der Verantwortung stellen. Es genügt nicht, Wissensarbeitern mehr Lern-, Austausch- und Vernetzungszeit auf dem Papier zuzugestehen. Vielmehr sollten Aufgabenzuteilung und Anreizsysteme so gestaltet sein, dass Wissensarbeiter im Rahmen ihrer täglichen Arbeit ihre Kompetenzen weiterentwickeln können.

---

### 4

#### **REGELWERKE, ANREIZSYSTEME UND KARRIEREMODELLE AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN:**

Die Studie liefert Anhaltspunkte dafür, in welchem Ausmaß Wissensarbeiter heute von Regeln abweichen (müssen), um ihre Arbeit vernünftig zu erledigen. Mit steigender Agilität wird dieses pragmatische Vorgehen im Sinne der Sache noch zunehmen. Doch nicht nur die Wissensarbeiter, auch die Führungskräfte fühlen sich in vielen Situationen unwohl – wie das hohe Maß an (Selbst-)Kritik an ihren Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten belegt. Aus dieser Sicht ist es wichtig, dass sich Unternehmen von traditionellen Karrieremodellen verabschieden, passende Vergütungssysteme einführen und agile Prozesse sowie Projekte jenseits der festgeschriebenen Abläufe und Regeln zulassen.

---

**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](http://www.hays.de/standorte)

**Hays (Schweiz) AG**

Sihlstrasse 37  
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](http://www.hays.ch/standorte)

**Hays Österreich GmbH**

Europaplatz 3/5  
1150 Wien  
T: +43 1 535 3443 0  
F: +43 1 535 3443 299  
info@hays.at  
www.hays.at