

**Zeitschrift:** Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology  
**Herausgeber:** Swisscom  
**Band:** 81 (2003)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Wissen : der Mensch als wichtigste Ressource  
**Autor:** Günther, Johann  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-876611>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Wissen – der Mensch als wichtigste Ressource

Je mobiler die Gesellschaft wird, umso mobiler wird das Wissen. Darin stecken Chancen und Gefahren: Die Chancen bestehen in der leichteren Verfügbarkeit von Wissensinhalten, die Gefahren in der Möglichkeit des Verlusts. Langsam wird daher erkannt, wie bedeutend der Mensch mit seinem Know-how für ein Unternehmen ist.

*Je besser die Atmosphäre in einem Unternehmen, umso stabiler ist der Mitarbeiterstab.*

**B**is zum 18. Jahrhundert war die wichtigste Ressource für den wirtschaftlichen Erfolg einer Region, eines Landes oder eines Unternehmens der Grund und Boden, der landwirtschaftlich genutzt werden konnte. Je mehr Boden

JOHANN GÜNTHER

jemand hatte, um so mehr konnte er produzieren. Mit der Industrialisierung veränderte sich das hin zum Kapital. Je mehr Geld jemand hatte, um so mehr konnte er investieren und Produktionsstätten aufbauen; Betriebe, mit denen ein wirtschaftlicher Vorteil erzielt werden konnte. Zunehmend wird die Ressource «Kapital» von der Ressource «Wissen» abgelöst. Derzeit geschieht eine Werte-Umkehr von Kapital zu Wissen. Heute existiert ein Überangebot an Kapital, wir haben aber zu wenig Wissen.

## Investieren, aber in was?

Unternehmen wurden und werden immer noch nach ihren Investitionen bewertet. Das sind Investitionen in Maschinen, Einrichtungen, Gebäude. Noch zu wenig bewertet wird das Know-how der Mitarbeiter. Der Unternehmenswert eines Software-Hauses besteht aus dem

Anlagewert der von den Mitarbeitern verwendeten Computer, Tische, Sessel, Kästen und der Gebäude. Unbewertet bleiben die entwickelten Programme. Lediglich die Datenträger, auf denen sie gespeichert werden, erscheinen in der Buchhaltung. Auch unsere Banken reagieren noch so. Sie geben jungen Unternehmen, so genannten «Start-ups» nur Kredite, wenn diese Sicherstellungen in realer Form vorweisen können, beispielsweise das Haus der Eltern oder das Grundstück der Grossmutter. Die gute Idee, die zur Unternehmensgründung führte, wird weniger gewichtet; auch eine Idee nicht, die neue Märkte erschliessen könnte. Sicherstellungen gegen Wissen gibt es nicht.

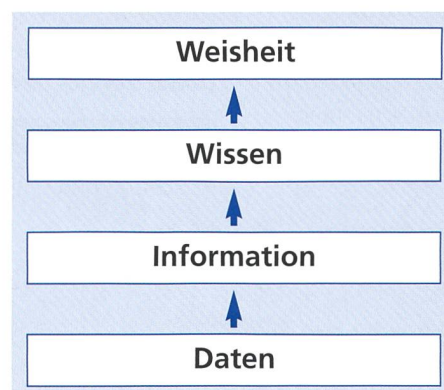


Bild 1. Hierarchie des Wissens.

In Wirklichkeit bestimmt aber dieses Know-how den wahren Marktwert. Der Geschäftsführer einer deutschen Mobilfunkfirma definierte es so: «Das Wissen unserer Mitarbeiter über Mobilfunk macht 50% unseres Unternehmenswerts aus.»

## Wissen ist mobil

Dieses Wissen ist aber nicht an das Firmengebäude und das Unternehmen gebunden. Das Wissen ist in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert. Verlassen sie das Unternehmen, so ist auch der Unternehmenswert weg. Dies ist eine wichtige Erkenntnis für Firmenzusammenlegungen und Unternehmensübernahmen. Mit dem Kauf des Unternehmens ist es noch nicht getan. Der neue Besitzer muss die betriebliche Kultur entwickeln, dass die Mitarbeiter mit ihrem Wissen im Unternehmen bleiben, sonst hat man eine «leere Schachtel», ein Unternehmen ohne «Wissenswert» gekauft. Die Bindung der Mitarbeiter an ein Unternehmen garantiert demnach auch, dass das Wissen erhalten bleibt. Die älteste Form der Mitarbeiterbindung ist die Überbezahlung. Überdurchschnittliche Sozialleistungen und übertarifliche Zulagen binden die Mitarbeiter an das Unternehmen. Erstmals in der Geschichte wurde dies von Henri Ford an-





Bild 2.  
Kreislauf des  
Wissens nach  
G. Probst.

gewendet: 1914 inserierte er seine hohen Lohnzahlungen und innerhalb weniger Tage strömten 15 000 Arbeitslose nach Detroit. Ford konnte selektiv Arbeiter aussuchen. Tausende Arbeitslose mussten weggeschickt werden, trotz starkem Frost mit Wasserwerfern. Dieses Beispiel der Mitarbeiterbindung kann heute nicht mehr angewendet werden. Ein guter Standort allein ist in der globalen Wirtschaft nicht mehr ausreichend. Laufend müssen Alternativen geprüft werden. «Heute muss bedacht werden, dass Grossunternehmen in aller Regel über nationale Grenzen hinweg operieren. Sie sind multikulturell<sup>1</sup>.» Unternehmer können ihre Mitarbeiter nicht mehr mit materiellen Interessen binden. In der Wohlstandsgesellschaft der westlichen Länder sind diese Bedürfnisse bereits befriedigt. Die Menschen müssen mit inhaltlichen, ethischen und moralischen Interessen befriedigt werden. Selbstverwirklichung ist wichtiger geworden als Arbeitsleistungsentlohnung. Obwohl die Shareholder ihre Geschäftsführer nach betriebswirtschaftlichen Erfolgen messen, darf der soziale Auftrag der Organisation nicht vernachlässigt werden. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind einerseits Human-Kapital, aber andererseits auch Kostenfaktor. In der immer stärker wissensorientierten Wirtschaft ist der Mensch als Human-Kapital wichtiger geworden. Wissen ist heute das wichtigste Kapital eines Unternehmens, und es ist mobil. Es kann daher auch rasch verloren gehen.

### Was ist Wissen?

Wissen geht aus Informationen hervor und ist ohne den Menschen nicht vorhanden. Wissen hat demnach mit persönlicher Erfahrung zu tun. In der Entstehungsgeschichte stehen die Daten ganz

unten. Aus ihnen werden Informationen, die dann weiter zu Wissen verarbeitet werden können. Erst ganz oben steht die Weisheit (Bild 1). Wissen an sich steht wieder in einem ständigen Kreislauf des Kommens und Gehens (Bild 2).

### Unternehmenskultur

Die Mobilität führt zu stärkerer Kurzfristigkeit. Arbeitnehmer haben heute weniger inneres Engagement für die Firma des Arbeitsgebers. Wissen veraltet schnell, Mitarbeiter werden häufig nicht mehr gebraucht. Die Besitzverhältnisse ändern sich rasch und lassen ein inneres Engagement nur schwer entstehen.

Fusionen führen zum Abbau von Arbeitsplätzen, und Down-Sizing oder Outsourcing zum Verlust des eigenen Arbeitsplatzes. All diese Faktoren reduzieren das Engagement für den Arbeitgeber und machen es zu einem reinen Broterwerb. Wissen ist an den Menschen gebunden, und dieser ist mobil, mobiler als in früheren Zeiten. Es kann einem Unternehmen rasch verloren gehen. Es kann sogar durch Mitarbeiter zur Konkurrenz verschoben werden. Es ist daher wichtig, Vertrauen aufzubauen, um den Wissensträger im eigenen Unternehmen zu behalten. Vertrauen ist ein sehr wichtiger kultureller Faktor, der den Unternehmenswert heute mitbestimmt. Ein Unternehmer muss also nicht nur das Wissen managen, sondern auch das Vertrauen. 11

**Prof. Dr. Johann Günther** ist Leiter des Departements «Telekommunikation, Information und Medien» und Vizepräsident an der Donau-Krems-Universität in Krems, Österreich.



Bild 3. Das Wissen ist in den Köpfen der Menschen; gehen diese weg, verlässt häufig auch das Know-how den Betrieb.

## Summary

### Knowledge or the Human Resource

As society becomes more mobile, so too does knowledge. This poses both opportunities and threats: opportunities because of the increased availability of that knowledge, threats because of the possibility of losing it. There is a growing awareness of just how valuable employees are to companies because of their knowledge. At the moment we are witnessing a reversal of values, from capital to knowledge. Companies must foster a climate of trust in order to retain the knowledge bearers. Trust is a key cultural factor which nowadays plays a part in determining the value of a company. Business people not only have to manage knowledge, but also trust.

<sup>1</sup> Brock Ditmar, Backert Wolfram, Lechner Götz «Unternehmenskultur, Arbeitskultur, Alltagskultur», in Heideck Clemens, «Arbeitsstrukturen im Umbruch», München 1997.