

Die zukünftige Wissensarbeit gestalten

Leitfragen für die Einführung von Kommunikations- und Kollaborationsmethoden und -Werkzeugen für die Wissensarbeit in Echtzeit

MdS Wissensartikel/White Paper

Tags:

Wissensarbeit, Wissensproduktivität, Wissensmanagement, Kollaboration, Wissensökonomie, Wissensgesellschaft

Inhaltsverzeichnis

Einführung – 7 Schritte... ..	2
1 Legen Sie eine kurze Denkpause ein	4
2 Überlegen Sie, Was Ihnen die zukünftige Wissensarbeit bringt	9
3 Identifizieren Sie Ihre Entwicklungspotenziale.....	12
4 Wie Sie Ihre zukünftige Wissensarbeit gestalten.....	14
5 Mit welchen Mitteln und Technologien Sie Ihre Wissensarbeit bewältigen.....	18
6 Vertrauen Sie auf Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen	22
7 Wie Sie die ersten Schritte umsetzen.....	23
Warum ist dieses Thema so wichtig?	26
Weitere Informationsquellen	28

Autor: Manfred della Schiava
E-Mail: mds@mds-network.com



Einführung – 7 Schritte...

Wissen Sie eigentlich wie spät es ist? – Vergessen Sie die Ansage „fünf vor zwölf“ oder sogar „fünf nach zwölf“. Das 12teilige Ziffernblatt der analogen Uhr gehört ins letzte Jahrausend. Wir sind im „Digitalen Zeitalter“ gelandet.



Wie späte ist es auf dieser Uhr? – Sind Sie noch das analoge Ziffernblatt gewohnt oder leben Sie bereits im „Digitalen Zeitalter“? Quelle:
http://www.uhrcenter.de/uhren/quartzuhren_digital/all/all/the-one-ibiza-ride-round-led-uhr-irr315rb1/index.htm?sid=9e123e16453888dac7e728c4817c8297

Nachdem Gutenberg die Druckmaschine erfunden hatte löste diese Innovation gewältige Umwälzungen in der gesamten Gesellschaft aus. Nicht nur in der Wirtschaft.

Internet & Co haben ähnliche Auswirkungen. Mit einem Unterschied. Es geht alles viel schneller.

Wir haben keine Krise, sondern einen gewaltigen Umbau der Gesellschaft. Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Davon sind auch Unternehmen und Organisationen zutiefst betroffen. Die Zukunft der Wissensarbeit wird neu gestaltet.

Diese 7 Schritte sollen Ihnen helfen, die Zukunft der Wissensarbeit in Ihrem Unternehmen neu zu gestalten – produktiver, kreativer, flexibler und mobiler.

1. Legen Sie eine kurze Denkpause ein.
2. Überlegen Sie, was Ihnen die zukünftige Wissensarbeit bringt.
3. Identifizieren Sie Ihre Entwicklungspotenziale.
4. Wie Sie Ihre zukünftige Wissensarbeit gestalten.
5. Mit welchen Mitteln und Technologien Sie Ihre Wissensarbeit bewältigen.
6. Vertrauen Sie auf Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen.
7. Wie Sie die ersten Schritte umsetzen.

Wenn Sie über diese Schritte noch mehr Informationen haben oder Erfahrungswerte zu den einzelnen Punkten austauschen wollen, dann senden Sie mir ein E-Mail an Manfred della Schiava, mds@mds-network.com.



Ich helfe Ihnen gerne weiter, damit Sie für dieses alles entscheidende Zukunftsthema weitere Informationen, Studien, Fallbeispiele und Erfahrungsberichte aus Praxis von Pionierunternehmen erhalten.

Für die Darstellung der „Knowledge Management- und Collaboration-Technologien“ werden Beispiele von Google, Microsoft und IBM verwendet. Sie können die Umsetzung aber ebenso mit anderen Technologien vornehmen.

Das Warten auf den Aufschwung hat ein Ende, starten Sie mit diesen 7 Schritten in die digitale Zukunft...

Hinweis: Die „**wichtigen W's**“ am Ende eines jeden Schrittes weisen Ihnen im Sinne von Leitfragen den Weg in das „Digitale Zeitalter“.



1 Legen Sie eine kurze Denkpause ein

Lassen Sie mich die Fragen nach der Uhrzeit noch ein Mal stellen? – Wie spät ist es wirklich? – Was für ein Film läuft derzeit ab?

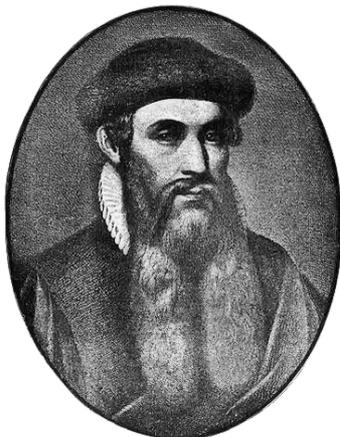
Als Gutenberg im Jahre 1442 die Druckmaschine („Druckpresse“ erfand, wurde eine der massivsten Umwälzungen im letzten Jahrtausend in Bewegung gesetzt. Gutenberg, der Erfinder dieser Druckmaschine wurde deshalb auch zum „Mann des Jahrtausends“ gewählt.

Die Umwälzungen, von der alle Gesellschaftsbereiche, also nicht nur die Wirtschaft betroffen waren, dauerten über 150 Jahre. Tausende von Mönchen, die damals ihr Brot mit dem Bücherschreiben verdient haben, verloren ihren Job. Die „Tinte“ wurde durch die „Druckerfarbe“ ersetzt.

„Johannes Gensfleisch, genannt Gutenberg, (* um 1400 in Mainz; † 3. Februar 1468 ebenda) gilt als Erfinder des Buchdrucks mit beweglichen Metall-Lettern (Mobilletterndruck) in Europa und des mechanischen Buchdrucks.

Die Verwendung von beweglichen Lettern revolutionierte die herkömmlichen Methoden der Buchproduktion und löste in Europa eine Medienrevolution aus. Gutenbergs Buchdruck breitete sich schnell in Europa und später in der ganzen Welt aus (siehe Ausbreitung des Buchdrucks) und wird als ein Schlüsselement der Renaissance betrachtet. Insbesondere sein Hauptwerk, die Gutenberg-Bibel, wird allgemein für ihre hohe ästhetische und technische Qualität gerühmt.

Zu Gutenbergs zahlreichen Beiträgen zur Buchdruckerkunst gehören neben der Verwendung von beweglichen Lettern auch die Erfindung einer besonders praktikablen Legierung aus Zinn, Blei und Antimon[1], einer ölhaltigen Tinte und eines Handgießinstruments. Zudem erfand er die Druckerpresse. Der besondere Verdienst Gutenbergs liegt darin, alle Komponenten zu einem effizienten Produktionsprozess zusammengeführt zu haben, der erstmals die industrielle Massenproduktion von Büchern ermöglichte. 1997 wurde Gutenbergs Buchdruck vom US-Magazin Time-Life zur bedeutendsten Erfindung des zweiten Jahrtausends (Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg, 6.1.2010, 22:32 Uhr)“ gewählt.



Gutenberg, der Erfinder der Druckmaschine, löste mit seiner Innovation die größte gesellschaftliche Umwälzung des letzten Jahrtausends aus. Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg, 6.1.2010, 22:32 Uhr

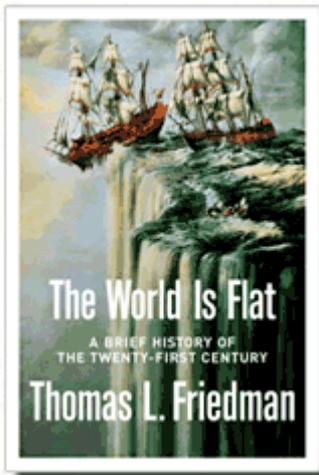


Mit Internet & Co passiert in diesen Jahrzehnten genau dasselbe. Durch unsere Denkweise im Westen sind wir verleitet unsere Aufmerksamkeiten auf entscheidende „Kriegs-Schlachten“, „Dot.Com Blasen“ oder „WEB 2.0 Hypes“ zu richten. Wenn wir über einen längeren Zeitraum den Wandel betrachten, ergibt sich das Bild einer stetigen Vorwärtswentwicklung in Richtung einer „digitalen Gesellschaft“. Wer hätte zu Beginn des Jahres 2000 gedacht, dass wir „nur“ 10 Jahre später „Angestellte“ einer Fluggesellschaft sind und uns unser Ticket und den Boarding-Pass selber ausdrucken.

1.1 Willkommen im „Digitalen Zeitalter“.

Der Bestseller Autor Thomas L. Friedman beschreibt in seinem Buch „The World is Flat“ mit griffigen, nachvollziehbaren Beispielen, was das für unser Leben bedeutet. Aus seiner Sicht sind es zehn entscheidende Punkte, die unser Leben verändert haben und noch verändern werden.

Lesen Sie auf Wikipedia eine Kurzfassung seines Buches, oder lauschen Sie dem Vortrag von Friedman auf YouTube...



List of Ten Forces

1. Collapse of Berlin Wall--11/89: The event not only symbolized the end of the Cold war, it allowed people from other side of the wall to join the economic mainstream. (11/09/1989)
2. Netscape: Netscape and the Web broadened the audience for the Internet from its roots as a communications medium used primarily by 'early adopters and geeks' to something that made the Internet accessible to everyone from five-year-olds to eighty-five-year olds. (8/9/1995)
3. Work Flow Software: The ability of machines to talk to other machines with no humans involved. Friedman believes these first three forces have become a “crude foundation of a whole new global platform for collaboration.”
4. Uploading: Communities uploading and collaborating on online projects. Examples include open source software, blogs, and Wikipedia. Friedman considers the phenomenon "the most disruptive force of all."
5. Outsourcing: Friedman argues that outsourcing has allowed companies to split service and manufacturing activities into components, with each component performed in most efficient, cost-effective way.
6. Offshoring: Manufacturing's version of outsourcing.



7. Supply-Chaining: Friedman compares the modern retail supply chain to a river, and points to Wal-Mart as the best example of a company using technology to streamline item sales, distribution, and shipping.
8. Insourcing: Friedman uses UPS as a prime example for insourcing, in which the company's employees perform services--beyond shipping--for another company. For example, UPS itself repairs Toshiba computers on behalf of Toshiba. The work is done at the UPS hub, by UPS employees.
9. In-forming: Google and other search engines are the prime example. "Never before in the history of the planet have so many people-on their own-had the ability to find so much information about so many things and about so many other people", writes Friedman.
10. "The Steroids": Personal digital devices like mobile phones, iPods, personal digital assistants, instant messaging, and voice over Internet Protocol (VoIP).

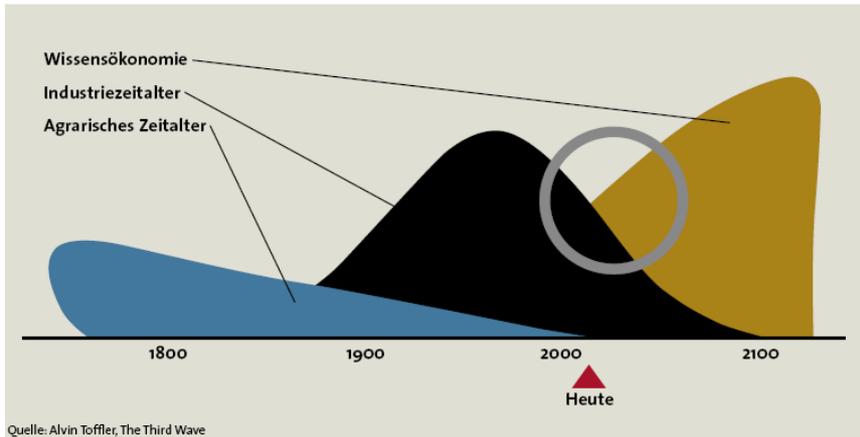
Quelle: Wiki-Kurzfassung:Wikipedia (book summary):
http://www.wikisummaries.org/The_World_Is_Flat

Vortrag Friedman: Keynote speaker at MIT (youtube version):
<http://www.youtube.com/watch?v=EcE2ufqtzyk>



Bestseller Autor, Friedman bei seinem Vortrag auf dem MIT Milestone Celebration, Keynote.
Quelle: <http://www.youtube.com/watch?v=EcE2ufqtzyk>, 6.1.2010, 22.42 Uhr.

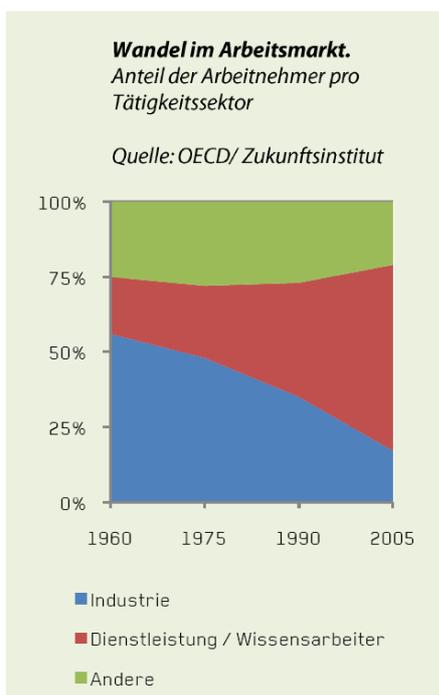
Global betrachtet sind wir bereits am Wendepunkt des auslaufenden Industriezeitalters und der bereits „wachsenden“ Wissensökonomie. „Die Ressource Wissen rückt ins Zentrum der Wertschöpfung. Wir bewegen uns am Grad des Wandels von einer produktionsorientierten Gesellschaft zur Wissensökonomie“ (Quelle: Future of Work, Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, H. Gatterer, im Auftrag von Microsoft Österreich.)



Die Wissensökonomie löst das Industriezeitalter bereits ab.

Quelle: Alvin Toffler, the third wave, zitiert in Future of Work, Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, H. Gatterer, im Auftrag von Microsoft Österreich.

Dieser Wandel ist im Arbeitsmarkt längst nachvollziehbar. Franz Kühmayer zeigt in seiner Studie „Die Zukunft der Bildung“ den stetig wachsenden Anteil der Dienstleistung/Wissensarbeiter im Vergleich zu anderen Tätigkeitssektoren. Soll Bildung weiterhin eine positive Konjunktorentwicklung unterstützen, sind gravierenden Veränderungen im Bildungssystem erforderlich.



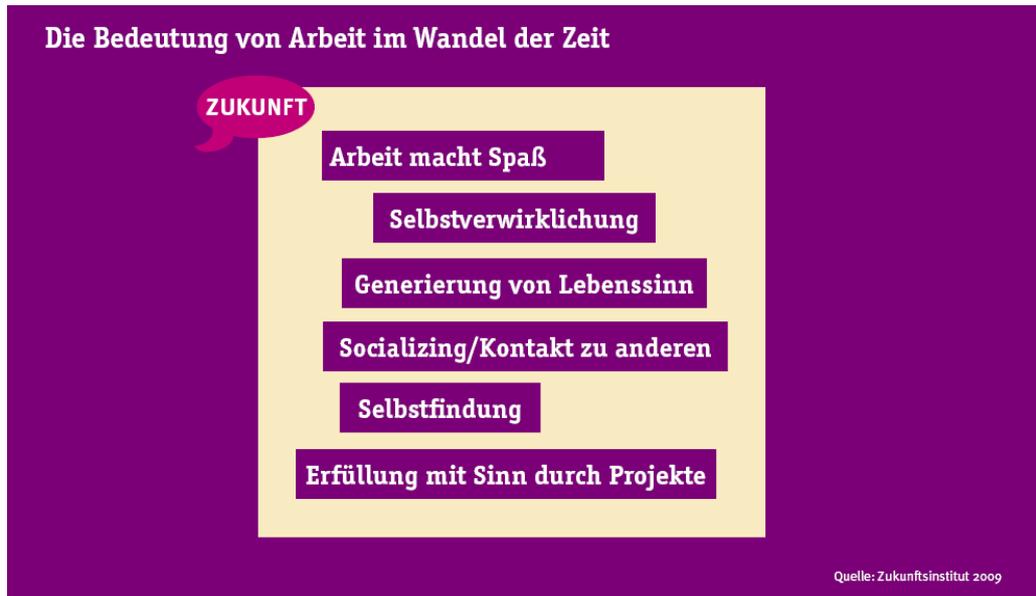
Der Anteil der Dienstleistung/Wissensarbeit ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen. Quelle: Die Zukunft der Bildung, Franz Kühmayer, www.reflections.at, oder <http://www.slideshare.net/FranzKu/zukunft-der-bildung-studie-langversion>

Lesen Sie über Konsequenzen für die Bildung in der Wissensökonomie die Studie von Franz Kühmaier „Zukunft der Bildung“.

Auch die „Arbeit“ selbst ist von der Veränderung betroffen. Arbeit im Wandel der Zeit, hat in Zukunft eine andere Bedeutung als früher. In Zukunft soll „Arbeit Spaß machen, der Selbstverwirklichung dienen, Lebenssinn generieren, Kontakt zu



anderen und die Selbstfindung ermöglichen (Quelle: Matrix des Wandels, Zukunftsinstitut)



Arbeit im Wandel der Zeit, Quelle: Matrix des Wandels, Zukunftsinstitut, <http://www.zukunftsinstitut.de/>

Gleichgültig welche Studie von welchem Teil dieser Erde sind nehmen. Global gibt es dazu eine Aussage: Wir sind in der Wissensökonomie, wir sind im Digitalen Zeitalter ankommen.

Das wichtige **W** in diesem Schritt: **Weshalb?**

Weshalb sollen wir unsere „industriellen Organisationen“ in „vernetzte Wissensorganisationen“ transformieren?

Der anhaltende Wandel, der über die letzten Jahrzehnte stattgefunden hat und weiter stattfinden wird erfordert die Anpassung unserer Strukturen, Arbeitsweisen, Denkweisen, Verhaltensweisen etc., um die Überlebensfähigkeit unserer Organisationen und unsere persönliche Existenz sicherzustellen.



2 Überlegen Sie, Was Ihnen die zukünftige Wissensarbeit bringt

Die Frage „weshalb sollten Sie Ihre Organisation verändern?“ stellt sich eigentlich nicht. Der (industrielle) Aufschwung wird nicht mehr kommen. Die Frage ist viel mehr, welchen Nutzen bringt Ihnen und Ihren Kunden die neue Wissensarbeit?

Was Ihnen die zukünftige Wissensarbeit bringt:

- Die Steigerung der Produktivität (Performance, Wissensproduktivität)
- Die Senkung der Kosten (z.B. Raumkosten von 30 bis 50 %)
- Die Senkung von „Krankenstands-Zeiten“
- Die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Die Steigerung der Innovationsquote
- Etc.

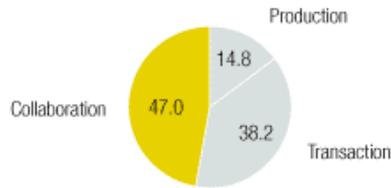
Die zukünftige Wissensarbeit verschafft Ihnen Wettbewerbsvorteile und bringt Ihnen zufriedener Kunden. Organisationen, denen es jetzt gelingt sich den neuen Verhältnissen besser anzupassen, wird es schneller gelingen mögliche Chancen zu ergreifen. Scheinbar sind das „bekannte“ und/oder „oberflächliche“ Aussagen. Aber, was hat sich seit der Finanz- und Wirtschaftskrise gravierend geändert? – Vor der Finanz- und Wirtschaftskrise glaubten viele noch die Zukunft mit „Zahlenspielereien“ vorhersehen oder prognostizieren zu können. Diese Überheblichkeit ist vorbei. In Management-Etagen ist die Bescheidenheit wieder eingezogen. Wir stellen uns allerorts auf das Umgehen mit der Unsicherheit ein. Da die äußere Veränderungen immer schneller vonstatten gehen, sind dynamische Reaktionen gefragter denn je. Genau um diese „Rad der Zeit“ immer schneller drehen zu können benötigen Sie die neuen Formen der zukünftigen Wissensarbeit in Ihrer eigenen Organisation.

Das Beratungsunternehmen McKinsey hat herausgefunden, dass die Wissensarbeiter für Unternehmen wertvolle Ressourcen darstellen. „For companies, knowledge workers are expensive assets—earning a wage premium that ranges from 55 percent to 75 percent over the pay of workers who perform more basic production and transaction tasks“ (Quelle: McKinsey, Using technology to improve workforce collaboration, 2009). Deshalb steigt auch die Bedeutung einer „produktiven Zusammenarbeit“.



Exhibit 1: The increasing importance of collaboration

Types of workers, projected 2011 share of US workforce
 100% = 154.4 million



	Growth in US labor force, 2003–07, compound annual growth rate	Technology support, 2007, spending per person per year	
Production: conversion of physical material into finished goods	3.0%	\$2,464	\$727
Transaction: Interpersonal exchanges that can be scripted, routinized, or otherwise automated	1.8%	\$3,105	\$879
Collaboration: Interpersonal exchanges involving complex problem solving and/or tacit knowledge, experience, or context	4.2%	\$3,558	\$991

Der Anteil der Collaboration, also dem Austausch von implizitem Wissen und Erfahrung für die konextbezogene Lösung von komplexen Problemen steigt.
 Quelle: McKinsey, *Using technology to improve workforce collaboration*, 2009,
<http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/using-technology-to-improve-workforce-collaboration>

Die Produktivität der Wissensarbeit (hier im Sinne von Collaboration) kann allein schon dadurch gesteigert werden, in dem „In-Effizienz“ bzw. „Verschwendung“ vermieden wird.

McKinsey hat 10 verschieden Typen dieser „Verschwendung“ identifiziert. „In the case of managers, for example, effective collaboration demands that the manager not only agrees on specific objectives but also that he /she can communicate how to achieve them. Those efforts can be undermined by divergence (for example, sending teams in different, conflicting directions), misunderstanding (for instance, gaps between the message communicated and the resulting execution), and under- or overcommunicating, as well as other types of flawed interactions.”

Exhibit 2: Waste in collaboration

10 forms of wasted effort in collaboration

Divergence Wasted effort due to politics, mismatch of goals	Motion Handoff of artifacts or communications
Misunderstanding Disconnect in understanding	Extra processing Excess creation of artifacts or information
Undercommunicating Excess or not enough time spent in communication	Translation Time spent conforming objects to new outputs
Interpreting Time spent interpreting communication or artifacts	Waiting Delays due to reviews, approvals, and bottlenecks
Searching Time spent searching for information, relationships	Misapplication Incorrect use of methods and technologies

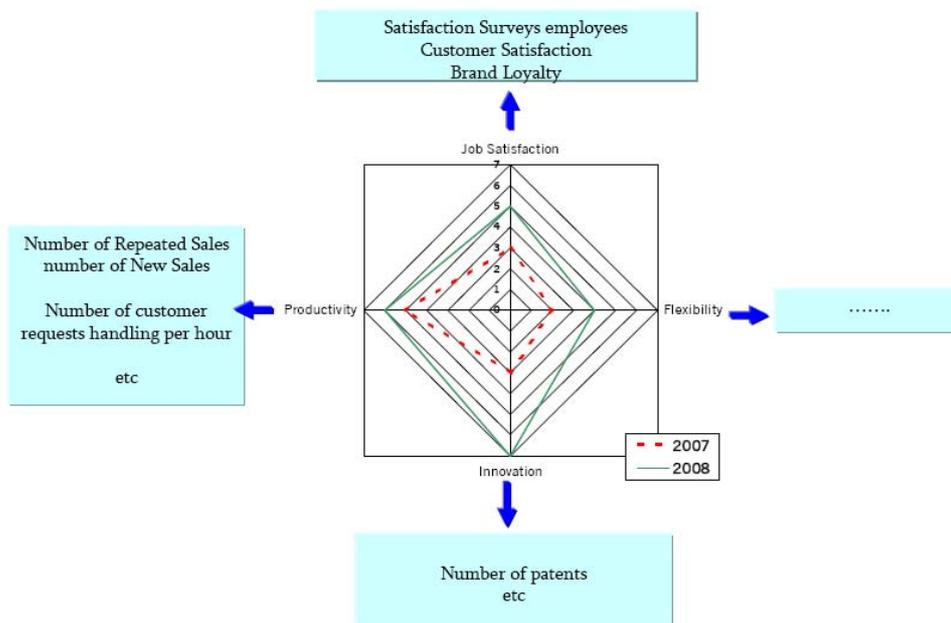
Vermeiden Sie für die Erhöhung der Produktivität der Wissensarbeit “Verschwendung” oder “in-effiziente/unproduktive” Tätigkeiten in der Zusammenarbeit (Collaboration).
 Quelle: McKinsey, *Using technology to improve workforce collaboration*, 2009,
<http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/using-technology-to-improve-workforce-collaboration>



Wenn Sie arbeiten wo und wann Sie wollen, müssen Sie auch nicht immer in Ihr Büro. Die Frage stellt sich, ob Sie überhaupt noch ein eigenes Büro oder einen eigenen Schreibtisch brauchen.

Wenn Sie auf diese „traditionellen Statussymbole“ einer industriellen Arbeitsweise verzichten, können Sie die Raumkosten in Ihren Bürotürmen in der Größenordnung von 30 bis 50 % reduzieren. Erstaunlicherweise bringt das die Mitarbeiter nicht auf die Barrikaden. Ganz im Gegenteil, die Vorteile einer flexiblen, von Raum und Zeit weitgehend ungebunden Arbeitseinteilung führt zu einer höheren Zufriedenheit.

Lesen Sie weitere Produktivitätsvorteile in der Studie der RSM, ERASMUS University Rotterdam, Netherlands (World of Work, Results from the New World of Work Research Report 2007):



*Die zukünftige Wissensarbeit erhöht die Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit
Quelle: der RSM, ERASMUS University Rotterdam, Netherlands (World of Work, Results from the New World of Work Research Report 2007)*

Das wichtige **W** in diesem Schritt: **Wofür?**

Wofür sollen Sie Ihre Organisationen“ transformieren, welchen Nutzen haben Sie davon?

Die Zukunft der Wissensarbeit bedeutet: Sie arbeiten wann und wo Sie wollen. Das führt zu einer höheren Produktivität, das senkt die Raumkosten in Bürotürmen und erhöht die Lebensqualität (Work Life Balance) und damit die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Produktivitätsvorteile schaffen Wettbewerbsvorteile und zufriedenerer Kunden, die sich auch in „traditionellen, wirtschaftlichen Kennzahlensystemen“ nachvollziehen lassen.



3 Identifizieren Sie Ihre Entwicklungspotenziale

Wenn Sie die Vorteile der zukünftigen Wissensarbeit nützen und versilbern wollen, sollten Sie eine Vorstellung davon haben, wohin Sie sich bzw. Ihre Organisation sich hin entwickeln soll.

Folgende Management-Werkzeuge unterstützen Sie dabei, eine „Orientierung“ bzw. eine „Richtung“ zu finden:

- Ihre Vision
- Ihre Mission
- Ihre Strategie
- Ihre strategischen Erfolgsfaktoren
- Ihre strategischen Wettbewerbsvorteile
- Ihre strategisch relevante Geschäftsprozesse
- Ihre Kern-Kompetenzen
- ...

Sollten Sie noch immer keine Vision für das „Digitale Zeitalter“ haben, wird es jetzt ZIET eine zu entwickeln.

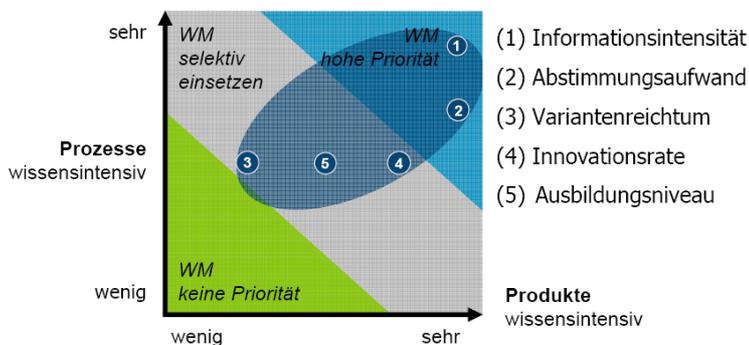
Ihre, Vision, strategische Stoßrichtungen, strategische Erfolgsfaktoren etc. geben Ihnen konkrete Hinweise, an welchen Stellen Sie „zuerst“ zupacken sollten. Nicht Alles, sondern das Wesentliche führt schnell zum Erfolg.

Mit der „Wissen und Produktivität-Methode“ (WuP) der FH Burgenland, Angewandtes Wissensmanagement können Sie wissensintensive Prozesse identifizieren und so die Wissensproduktivität (Wissensproduktivität ist das Ergebnis von Effizienz x Effektivität) im Sinne der Effektivität gezielt erhöhen. Damit stellen Sie auch sicher, dass Sie jene Hebel in der Organisation zuerst in Bewegung setzen, die auch eine hohe Wirkung auf die Produktivität und die zukünftige Strategie haben.

Ergebnis Schritt 1 – Internationale Bank



Ergebnis Schritt 1: Kundenschnittstelle ist wissensintensiv



Eschenbach, della Schiava, Riedl, Schauer/Knowtech 2007

4 von 12



*Wissensintensive Prozesse mit der WuP Methode identifizieren und gezielt optimieren.
Quelle: Wissen und Produktivität, AN PRACTICAL APPROACH TOWARDS HIGHER KNOWLEDGE WORK PRODUCTIVITY, FH-Burgenland*



Mit der WuP Methode (Wissen und Produktivität) identifizieren Sie wissensintensive Prozesse. Diese haben eine hohe Priorität bei der Einführung der zukünftigen Wissensarbeit.

Sie können nicht alles auf ein Mal machen. Am Ende des Tages sollten aber die Bausteinen zu einem harmonischen Ganzen zusammenpassen.

Wählen Sie für die Umsetzung Ihrer Strategie deshalb Bereiche aus, die eine hohe Wirkung für die Erreichung Ihrer strategischen Ziele haben. Achten Sie bei der Umsetzung auf rasche, sichtbare Erfolge (Vergleichen Sie hierzu auch den Abschnitt 7, „quICK wins“).

TIPP:

Starten Sie bei der Umsetzung Ihrer Strategie mit Projekten die eine hohe Wirkung für die Erreichung der strategischen Ziele haben und versuchen Sie diese mit sichtbaren raschen Erfolgen zu verbinden („quICK wins“).

TIPP – für die nachhaltige Veränderung

Wenn Sie eine nachhaltige Veränderung Ihrer Wissensarbeit erreichen wollen, entwickeln Sie „Wissensstrategien“ und „Kollaborationsstrategien“ im Einklang mit den strategischen Zielen Ihrer Organisation.

Das wichtige **W** in diesem Schritt: **Wohin?**

„Wohin“ wollen Sie Ihre Organisationen transformieren?

Welchen Platz wollen Sie und Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation in der Wissensgesellschaft einnehmen? – Welchen Nutzen wollen Sie für andere stiften? – Welches Wissen wollen Sie gegen Entgelt „verkaufen“, welches Wissen wollen Sie kollaborativ für die Weiterentwicklung des kollektiven Wissens teilen?

Die globale, digitale Welt hat zu unzähligen neuen Geschäftsideen und Geschäftsmodellen geführt. Der voranschreitende Wandel wird noch vielen neuen Geschäftsideen und Geschäftsmodellen Chancen bieten.

Ihre Vision, Ihre Mission, Ihre Strategie hilft Ihnen eine Orientierung für Ihre zukünftige Position in der Wissensgesellschaft zu geben. Wenn Sie noch keine Vision haben, dann sollten Sie spätestens jetzt darangehen, eine zu entwickeln.

Schaffen Sie damit eine langfristige Perspektive und Orientierung, wenn Sie Wissensarbeit nachhaltig verändern wollen

Schaffen Sie eine langfristige Perspektive und Orientierung,
wenn Sie Wissensarbeit nachhaltig verändern wollen



4 Wie Sie Ihre zukünftige Wissensarbeit gestalten

Sie erinnern sich an die „4 W’s“ der klassischen Organisationslehre:

„Wer macht was, wann und wo?“

Mit dieser „Eselsbrücke“ sind wir an die geistige Arbeit gegangen um hochkomplexe Arbeitsabläufe zu organisieren.

In der Wissensökonomie sind 2 W’s arbeitslos geworden:

Das Wann und das Wo (!) – sind arbeitslos.

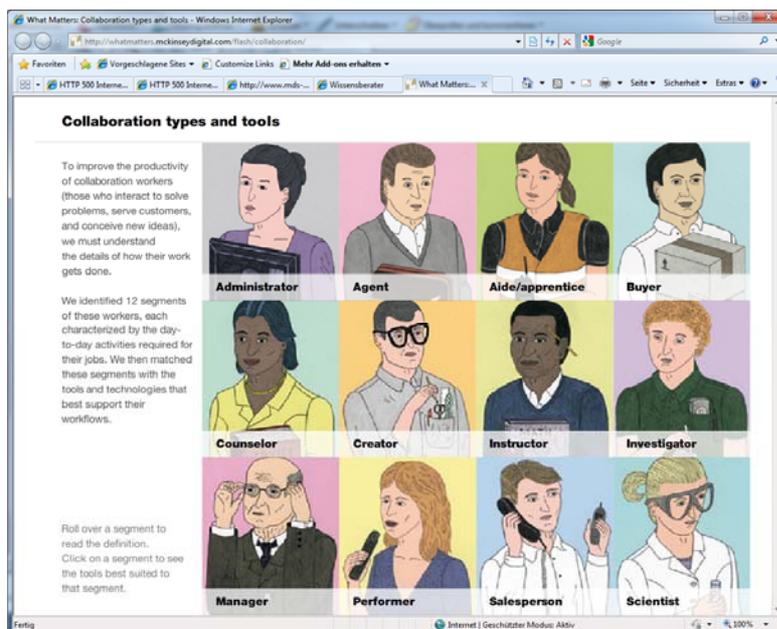
In der global vernetzten Welt ist es heute völlig egal wo Sie arbeiten. Das gilt vor allem für die Wissensarbeit.

Haben Sie sich schon ein Mal als Wissensarbeiter gefragt, wer Ihre größten Mitbewerber sind? In China gibt es eine Milliarde (!) hochausgebildeter Wissensarbeiter. Rund um die Uhr haben diese Zeit Ihre Wissensprodukte global und quer über den Erdball anzubieten.

Das Wer und das Was ist daher entscheidend den „Paradigmenwechsel“ von der Industriearbeit zur Wissensarbeit zu gestalten.

„Wer“ ist eigentlich „Wer“? Namhafte Organisationen und Forschungsinstitute haben sich in den letzten Jahren damit auseinandergesetzt „Archetypen“ für die zukünftige Wissensarbeit zu untersuchen bzw. zu kreieren.

McKinsey hat in Ihren Studien zwölf solcher Archetypen klassifiziert. Aus Grundlage für die Klassifizierung dienten die Arbeitsprofile der jeweiligen Berufe.



McKinsey hat „12 Typen der Kollaboration“ (collaboration types) analysiert.
Quelle: McKinsey, Using technology to improve workforce collaboration, 2009,
<http://whatmatters.mckinseydigital.com/flash/collaboration/>



Eine ähnliche Klassifizierung hat Microsoft vorgenommen. Bei Microsoft sind es nicht mehr „12 Collaboration Types“, sondern „7 Workstyles“. Die Grundaussagen sind vergleichbar, ob Sie eher mit 12 oder mit 7 operieren wollen, hängt von Ihrer individuellen Situation und Vorliebe ab.

Workstyle - Examples

Type	Description	Examples – Knowledge driven environment	Examples – production- driven environment	Other examples
M1	Supportive with high predictability of job	Assistant Call Center Agent Internal Sales	Machine operator Brick-Layer Painter	Cleaner Bookkeeper
M2	Concentrative-Analyst Role	Analyst HR Staff	Work-Preparation	Laboratory
M3	Technical (specialist) Role	Technical Service Developer Engineer	Engineer Installer	Anesthesiologist Teacher
M4	Creative, R&D Role	Marketeer Researcher	Architect	Professor
M5	High Internal Mobile Role	Project-Product Manager Marketing Communication Teamlead	Driver, transporter Order Picker	Doctor Nurse
M6	Managerial or Coordinator Role	Senior & Executive management, Marketing & Product managers	Frontman Quality Control	Member of the Board
M7	External facing, highly mobile role	Account Manager Sales Representative Consultant	Truck-driver	Lobbyist

Microsoft verwendet für die Klassifizierung der Wissensarbeit(er) 7 Workstyles
Quelle: Microsoft Austria, Customer Ready Workplace OF The Future, 2009

Auf der Basis dieser „Collaboration Types“ oder „Workstyles“ können jetzt Überlegungen angestellt werden, welche Technologien verwendet werden sollen, wie die Abläufe effizienter gestaltet werden, wie „In-Effizienz“ vermieden werden können etc. (Lesen Sie dazu den Abschnitt: Mit welchen Mitteln und Technologien Sie Ihre Wissensarbeit bewältigen).

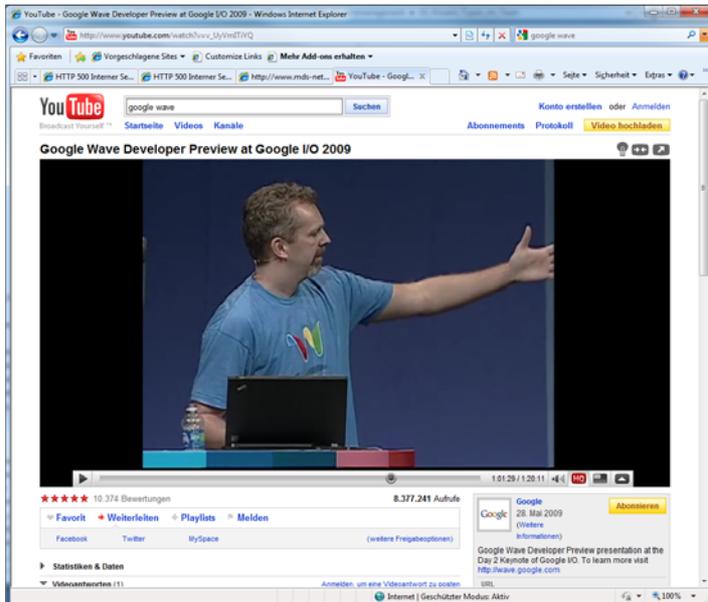


Das IBM Konzept für die „zukünftige Wissensarbeit“ heißt „Smarter Work for the planet“.
Quelle: http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/productivity_management/ideas/, 6.1.2010, 20:30 Uhr.



Auch IBM belegt in Studien, wie sich „Smartwork“ auf die Produktivität auswirkt (Employees work over 90.000 hours in their lifetime; small improvements result in long-term benefits. Agile businesses have 29 % higher earnings per share; Quelle: IBM, http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/productivity_management/ideas/, 6.1.2010, 20:30 Uhr.).

Die neue „kollaborative Welt“ von Google heißt „Google Wave“. Lauschen Sie den Ausführungen von Google Wave Developer Preview at Google I/O 2009 und erfahren Sie mehr über Google's weiteren Weg in die „Digitale Zukunft“.



Auf YouTube gibt's für developer ein Preview für Google Wave, das ist ein internetbasiertes System zur Kommunikation und Zusammenarbeit in Echtzeit. Quelle: Internet, <http://www.google.com/search?q=google+wave&rls=com.microsoft:de:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117SNYK>, 6.1.2010, 20: 36 Uhr.

4.1.1 Das Spielfeld für die zukünftige Wissensarbeit

Wenn Sie die „Archetypen“ (Wer), deren Wissensprodukte (Was) mit neuen Räumen und Sphären (Wo) – egal ob virtuell oder real - mit der Zeit(-losigkeit) (Wann) verbinden, ...

...dann haben Sie das neue Spielfeld für die Gestaltung der zukünftigen Wissensarbeit betreten.

Das Motto für die zukünftige Wissensarbeit heißt:

Denkräume statt Arbeitsplätze.

TIPP:

Verschwenden Sie keine Gedanken an Arbeitsplätze, gestalten Sie Denkräume.



Die wichtigen **W's** in diesem Schritt: **Wer? - Was? - Wann? - Wo?**

Wer, macht was, wann und wo? – Mit diesen 4 W's haben wir im Industriezeitalter die Grundfragen der Organisation in wirtschaftlichen Strukturen bearbeitet.

In der Wissensökonomie sind zwei Faktoren arbeitslos geworden: „Wo und Wann“? – Sie bestimmen selbst wann und wo Sie arbeiten? – Egal wo auf dieser Erde, egal zu welcher Tages- und Nachtzeit. Sie haben mit Ihren Werkzeugen und Technologien immer Zugriff zu Ihren Informationen, die Sie benötigen.

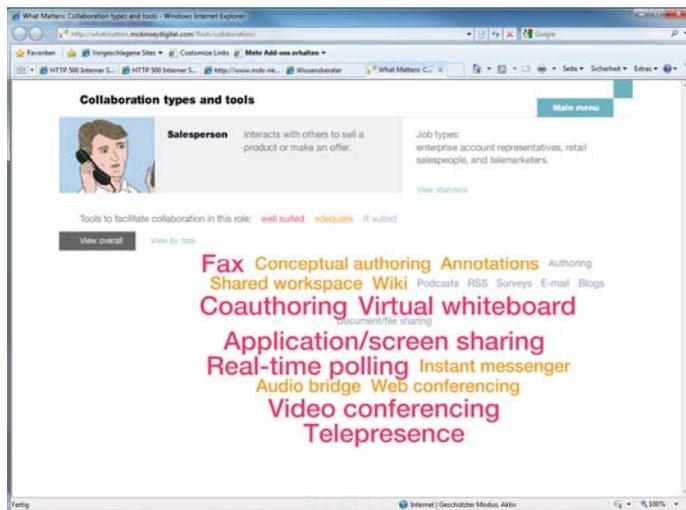
Das Wer (Wissenstypen) und das Was (nutzenstiftendes Wissen/Ergebnis) sind wesentliche Treiber des Paradigmenwechsels von der Industriegesellschaft in der Wissensökonomie.



5 Mit welchen Mitteln und Technologien Sie Ihre Wissensarbeit bewältigen

5.1.1 Collabortation-Technologien für Wissensarbeiter

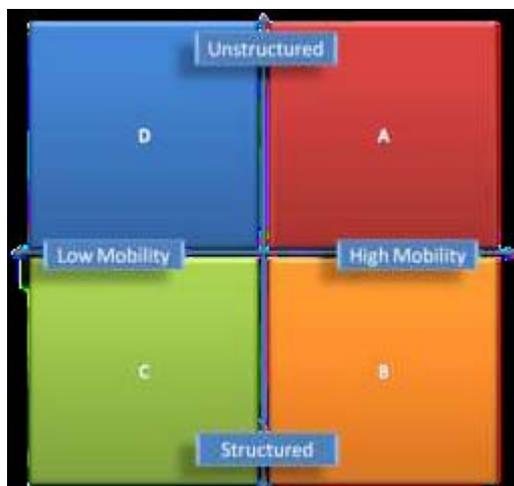
Gehen Sie nochmals auf den Link der „12 Collaboration Types“ von McKinsey <http://whatmatters.mckinseydigital.com/flash/collaboration> und klicken Sie sich – interaktiv – durch die Typen durch. Sie finden bei jedem Typ Tag-Clouds für die Technologien und Werkzeuge, die von diesen Typen verwendet werden.



McKinsey hat „12 Typen der Kollaboration“ (collaboration types). Allen „Typen“ werden unterschiedliche Technologien zugeordnet, mit denen die Wissensarbeit produktiver bewältigt werden kann.

Quelle: McKinsey, *Using technology to improve workforce collaboration*, 2009, <http://whatmatters.mckinseydigital.com/flash/collaboration>

Bei der Analyse der Workstyles von Microsoft wird untersucht, ob Wissensarbeit eher strukturiert oder unstrukturiert, oder „stationär, d.h. weniger Mobilität, oder eine hohe Mobilität vorliegt.



Microsoft verwendet für die Klassifizierung der Wissensarbeit(er) 7 Workstyles
Quelle: Microsoft Austria, *Customer Ready Workplace OF The Future*, 2009



Mit diesem Grundraster kann entschieden werden, ob Mitarbeiter Technologien benötigen, die mobiles, also zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten benötigen oder nicht.

Mitarbeiter, die Sie jetzt für eine dringende Abstimmung benötigen müssen nicht alle im Büro sein. Die Abstimmung für den dringenden Vorstandsantrag oder das Kundenangebot muss dennoch durchgeführt werden. In dieser Situation hilft Ihnen Technologie oder Software für die Durchführung von virtuellen Konferenzen. Egal ob nur telefonisch, oder mit Unterstützung eine Plattform im Internet, auf der Sie auch Unterlagen bzw. Präsentationen gemeinsam ansehen und bearbeiten können.

Mitarbeiter, die oft unterwegs sind, oder viel von zu Hause aus arbeiten, statten Sie deshalb mit PCs mit „WEB-Cams“ aus. Die Meeting-Räume statten Sie mit „Panorama-Cams“ aus, und schon geht's los...

Mit Live Meeting von Microsoft ins digitale Meeting-Zeitalter einsteigen...



Mit Live Meeting können Sie sich von zu Hause aus in jedes Meeting „virtuell“ zuschalten.
Quelle: <http://office.microsoft.com/de-de/livemeeting/default.aspx?ofcresset=1>

... und mobile Mitarbeiter mit Panorama Life Cameras in das reale Meeting vernetzen.



Mit einer „Panorama Cam“ können Sie in einem Live Meeting die mobilen Mitarbeiter virtuell in jedes Meeting vernetzen. Quelle: <http://office.microsoft.com/de-de/livemeeting/default.aspx?ofcresset=1>, Microsoft Amsterdam.

TIPP.



Starten Sie mit einfachen Schritten und „Szenarien“. Vermeiden Sie In-Effizienz bei Meetings und führen Sie regelmäßig „Live Meetings“ oder Videokonferenzen durch.

5.1.2 Inspirierende (Denk-)Räume

Zu den Mitteln gehört aber nicht nur die Technologie, sondern auch der Raum. Die Architektur am Arbeitsplatz an sich, hat sich zu einem wesentlichen Baustein für die Gestaltung der zukünftigen Wissensarbeit entwickeln.

International entwickeln daher Architekten Raumkonzepte, die für die Wissensarbeit inspirierend sind und den Austausch von Information und Wissen im Team fördern.

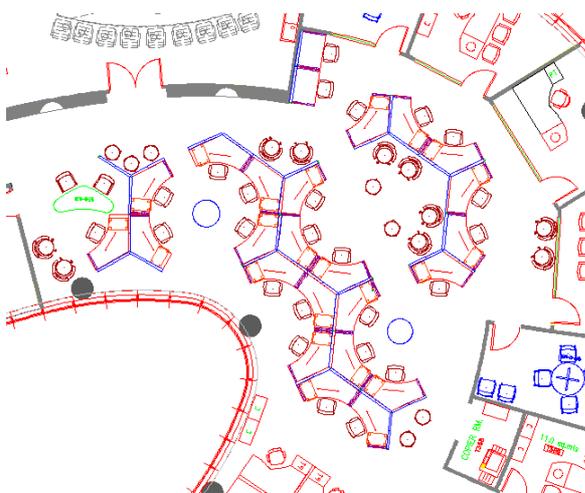
Wer den Sprung in das „Digitale Zeitalter“ wagt, lässt fixe Bürozimmer und Schreibtische hinter sich und eröffnet ein „Future Office“. Das hat Microsoft in Amsterdam gemacht.

Hier gibt es offene Kommunikationsräume, inspirierende Sphären, einsame Zonen für das Innehalten, Entspannungszonen für die spielerische Ablenkung...

Lassen Sie sich von den Fotos des Microsoft Office in Amsterdam inspirieren:



Kommunikations- und Denkräume im neuen Microsoft Office Amsterdam, The New World of Work, Quelle: Microsoft Amsterdam.



Bei Microsoft Amsterdam fördert die Architektur der Büroräume den offene Austausch von Information und Wissen, Quelle: Microsoft Austria, Customer Ready Workplace of the Future, 2009.



Das Motto bei Microsoft Amsterdam heißt:

Sie arbeiten wann und wo Sie wollen!

Das Ergebnis ist „der beliebteste Arbeitgeber in Holland“. (Vergleiche die ERASMUS Studie, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, Siehe oben)

Weitere Informationen über dieses wegweisende Experiment für die Zukunft der Arbeit (The New World of Work) finden Sie auf der Homepage von Microsoft.

Der Titel für die zukünftige Wissensarbeit bei IBM heißt „Smarter Work for the planet“. Gehen Sie auf <http://www-01.ibm.com/software/solutions/smartwork/> und informieren Sie sich über „Smart Work ideas“ von IBM über Visions, Ideas and Perspectives.

Das wichtige W in diesem Schritt: Womit?

Womit wollen Sie Ihre Wissensarbeiter ausstatten? – Welche Technologien benötigen sie? – Wie wollen Sie die Architektur Ihrer Büroräume gestalten und ausstatten?

Neues Wissen entsteht nur, wenn inspirierende Räume und Atmosphären vorhanden sind. Kreative Leistungen erfordern Denkräume, keine fixen Arbeitsplätze. Wissensarbeit kann nur produktiv sein, wenn die zeitgemäßen Technologien eingesetzt werden.



6 Vertrauen Sie auf Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen

Bevor Sie beginnen Ihre Vision für das „Digitale Zeitalter“ umzusetzen, sollten Sie noch ein Mal bewusst innehalten. Überlegen Sie sich die folgenden Fragen:

- Was sind meine/unsere Kernkompetenzen?
- Was ist unser Wissen – von dem wir leben und existieren?
- Welche Erfahrungen haben wir bereits gemacht, um Veränderungen zu bewältigen?
- Was wollen wir bewusst bewahren?
- Wovon wollen wir uns trennen?
- Wofür wollen wir Raum für zukünftige Entwicklungen schaffen?

Den Spannungsbogen für die Neuausrichtung und die Orientierung für Ihre Organisation erhalten Sie aus dem „Wohin“ (Siehe Punkte 3 – „Identifizieren Sie Ihre Entwicklungspotenziale“)

Das wichtige **W** in diesem Schritt: **Woher?**

Woher kommen Sie und Ihre Organisation? – Welche Wurzeln haben Sie? – Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?

Der abenteuerliche und teilweise – radikale Transformations-Weg in das „Digitale Zeitalter“ heißt nicht sich selbst oder die eigene Organisation „entwurzeln“. Ganz im Gegenteil. Entscheiden Sie bewusst, was wollen Sie bewahren und wovon wollen Sie sich trennen, um Raum für Neues zu gewinnen. Den Raum für „Neues“ erfüllen Sie dann mit Leben Ihrer Vision („Wohin“) für Ihre „Digitale Zukunft“.



7 Wie Sie die ersten Schritte umsetzen

Die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Einatmen. Ausatmen. Dazwischen gibt es eine Atempause.

Bereiten Sie die ersten Schritte gewissenhaft vor:

- Führen Sie eine Standortbestimmung für Ihre Wissensproduktivität und Ihre Verbesserungspotenziale durch
- Identifizieren Sie quICK wins, die sie leicht umsetzen können
- Setzen Sie Projekte für Meilensteine auf, die Sie für die Umsetzung Ihrer Vision und Strategie für das „Digitale Zeitalter“ benötigen.

7.1.1 quICK wins – die ersten Schritte

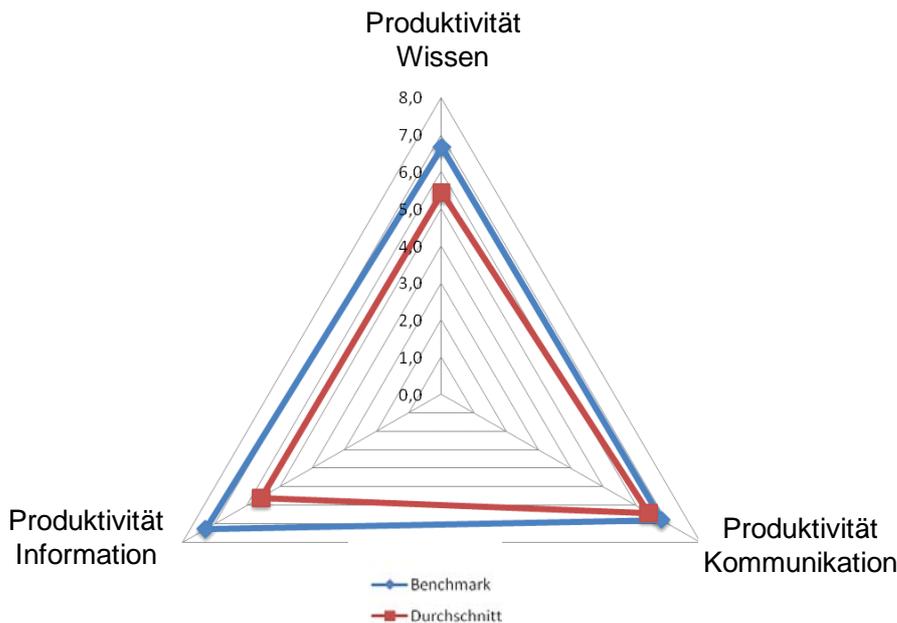
Ebenso wie die längste Reise mit dem ersten Schritt beginnt, erfolgt die Umsetzung einer Strategie mit kleinen, ersten, Schritten. Große Veränderungen sind keine „Paukenschläge“, sondern die vorausschauende, harmonische Zusammenfügung von einzelnen Mosaiksteinen zu einem „Ganzen“.

Bevor Sie den ersten Schritt setzen, sollten Sie sich in Ihrer Organisation vergewissern, wo Sie stehen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wie steht es um Ihr Informationsmanagement?
- Wie gut ist Ihre Kommunikation?
- Wie produktiv ist der Umgang mit der Ressource Wissen?
- Welche Verbesserungspotenziale gibt es in Ihrem Unternehmen?

Die Auswertung von Online-Interviews, z.B. mit dem „quICK win Produktivitätsanalyse-Tool“ bringt Ergebnisse in den folgenden Dimensionen:

- Standortbestimmung für die Produktivität der Wissensarbeit für die Organisationseinheit (Einschätzung der Produktivität, Vergleich der Produktivität mit anderen Organisationseinheiten in der Branche bzw. außerhalb der Branche).
- Umgang mit Regeln im Sinne des systemischen Wissensmanagements (Existenz, Anwendung, Änderbarkeit von Regeln).
- Profile in Bezug auf die eingesetzten und verwendeten Werkzeuge für Wissensmanagement.



Beim quICK win Produktivitätsanalyse-Benchmark der MdS Wissensberater können Sie eine Standortbestimmung für den Start eines Veränderungs- und Entwicklungsprozesses durchführen. Quelle: Wissensmanagement-Kongress Solothurn, Schweiz, 2009.

In der Ergebnisdimension „Regeln“ zeigt sich, dass viele existierenden Regeln (z.B. Arbeitsanweisungen für die Verwendung von E-Mail Programmen oder Suchwerkzeugen) den Anwendern nicht als solche bewusst sind. Das ist in großen Unternehmen, in denen Informationstechnologie- und Organisationsabteilungen eine Fülle von Regeln (Anweisungen, Vorschriften etc.) publizieren geradezu ein Paradoxon. Darüberhinaus wird in den Organisationseinheiten „sichtbar“, dass innerhalb eines Teams Abstimmungen über die Einhaltung oder Veränderung von Regeln für den Umgang mit Information oder Wissen getroffen werden muss. Zum Beispiel, wie werden die Laufwerksverzeichnisse in einem Abteilungslaufwerk (Fileserver) bezeichnet und wer hat die Kompetenz Änderungen durchzuführen.

Die genaue Standortbestimmung ist im Zusammenhang mit einer klaren „Strategie“, auch „Wissensstrategie“ oder „Kollaborationsstrategie“ ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Umsetzung und Einführung von Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen.

Mit einer klaren methodischen Vorgehensweise schaffen Sie Transparenz, Sie klären frühzeitig Erwartung und Nutzen und haben eine professionelle Argumentationsgrundlage in Ihrer Organisation.

TIPP:

Erarbeiten Sie für die Umsetzung der Strategien und die Einführung von WEB 2.0 Werkzeugen (Kollaboration) eine **professionelle Methodik**. Stimmen Sie mit wichtigen Entscheidungsträgern und Stakeholdern die methodische Vorgehensweise ab.



7.1.2 Energien freisetzen

Die Umsetzung von Visionen und Strategien erfolgt nicht, weil „strategische Ziele“ auf dem Reißbrett entworfen werden, sondern weil Menschen Energien dafür aufwenden, Herausforderungen zu überwinden. Das tun sie dann, wenn Sie einen Sinn darin sehen.

7.1.3 Die SINN-Frage klären

Warum tun wir das Alles? – Die Finanzkrise hat die „Profit-Gier“ einzelner Investoren gesellschaftlich – öffentlich – zur Diskussion gestellt. Die Ethik wirtschaftlichen Handelns, eine damit verbundene Nachhaltigkeit und der achtsame Umgang mit Menschen und den Ressourcen unserer Erde sind damit ebenso in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Entscheidungen und Handlungen wie „nackte Ergebniszahlen“ gerückt.

Talente, Mitarbeiter und Kunden, von denen Sie „wirtschaftlich“ leben orientieren sich, so die Trendforscher, in Zukunft viel mehr an diesen immateriellen Fragen einer Organisation.

Tipp:

Klären Sie neben der Vision und der Strategie auch die SINN-Frage für Ihr Unternehmen und überlegen Sie sich, von welchen „Kräften“ Sie bei der Bewältigung Ihrer Herausforderungen getragen werden.

Die wichtigen W's in diesem Schritt: **Wie? - Wodurch? - Warum?**

Eine Vision, die nicht zum Leben erweckt wird, ist keine Vision. Erst wenn es Ihnen gelingt die Meilensteine für die Erreichung Ihrer strategischen Zielen umzusetzen ist das „**Wie?**“ erreicht. Die Kernfragen: Wie bringen Sie Ihre Mission zum Leben, wie setzen Sie Ihre Strategie um?

Vergessen Sie nie, „**Wodurch?**“ Sie in Ihrer Organisation Ihre Ziele erreichen und Vorhaben zu Ende bringen. Es ist NICHT das „intellectual capital“, sondern es sind die Menschen. Die Phantasien, Ideen und Energien Ihrer Mitarbeiter versetzen Berge und bewältigen Herausforderungen. Ohne Vertrauen in Ihre Mitarbeiter und in Ihre Kunden setzen Ihre Träume niemals in die Realität um.

Die „harten“ Zahlen von Finanzexperten erweisen sich am Ende des Tages oft als „Luftblasen“. Die „weichen“ Faktoren wie Vertrauen, Erfahrungen, Beziehungen, Werte, etc. sind am Ende des Tages die „harten“ Grundlagen, auf denen Sie Ihre Zukunft – nachhaltig - aufbauen können.

Der Schlüssel zum „Erfolg“ (wie immer sie diesen für sich selbst definieren mögen) ist der Mensch. Menschen werden Sie für Ihre Ziele nur „gewinnen“, wenn ein sinnvolles Handeln erkennbar wird.

Das „**Warum?**“, oder die SINN-Frage ihres Unternehmens, ist der Zweck für Existenz oder Nicht-Existenz Ihres Daseins.

Klären Sie deshalb bewusst, gewissenhaft und verantwortungsvoll, weshalb Sie Leistungen in Ihrem Unternehmen erbringen. Geben Sie Antworten darauf, für wen diese Leistungen einen Nutzen stiften. Geben Sie sich selbst, Ihren Mitarbeitern, Ihren Eigentümern und Ihren „Stakeholdern“ Rechenschaft darüber ab, weshalb Ihr Beitrag für die Wissensökonomie WERTvoll und SINNVoll ist.



Warum ist dieses Thema so wichtig?

Im „Hier und Jetzt“ werden die Weichen für die Zukunft der Wissensgesellschaft gestellt. Wollen Sie dabei sein?

Das „Weshalb“ ist bereits entschieden. Es geht um die Frage des „Wie“, oder besser gesagt, es geht um Ihre persönliche, individuelle, organisationsspezifische Frage: Wie wollen Sie, um Ihre Überlebensfähigkeit sicherzustellen, sich in der Wissensökonomie positionieren?

Zusammenfassung der 12 W's – Leitfragen (12W-Modell)

Die Leitfragen der 12 W's sollen Ihnen helfen, „mögliche“ Antworten für die Existenzfrage für Sie persönlich als Wissensarbeiter, oder für Ihre Wissensorganisation in einer Wissensökonomie zu finden:

Das „W“	Leitfragen für dieses W
Weshalb?	Weshalb sollen wir unsere „industriellen Organisationen“ in „vernetzte Wissensorganisationen“ transformieren?
Wofür?	Wofür sollen Sie Ihre Organisationen transformieren, welchen Nutzen haben Sie davon?
Wohin?	Wohin wollen Sie Ihre Organisationen transformieren?
Wer?	Wer, macht was, wann und wo? – Wer sind die Archetypen der Wissensarbeit/Kollaboration?
Was?	Wer, macht was, wann und wo? – Was ist das nutzbringende Ergebnis der Wissensarbeiter?
Wann?	Wer, macht was, wann und wo? – Wann denken bzw. arbeiten die Wissensarbeiter?
Wo?	Wer, macht was, wann und wo? – Wo arbeiten die Wissensarbeiter? (zu Hause, im Büro, mobil etc.)
Womit?	Womit wollen Sie Ihre Wissensarbeiter ausstatten? – Welche Technologien benötigen sie? – Wie wollen Sie die Architektur Ihrer Büroräume gestalten und ausstatten?
Woher?	Woher kommen Sie und Ihre Organisation? – Welche Wurzeln haben Sie? – Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?
Wie?	Wie bringen Sie Ihre Mission zum Leben, wie setzen Sie Ihre Strategie um?
Wodurch?	Wodurch erreichen Sie in Ihrer Organisation Ihre Ziele und Vorhaben?
Warum?	Warum tun Sie das alles (SINN-Frage)?

Das 12W-Modell ist Copyright 2010 der MdS Wissensberater

Stellen Sie sich selbst die Frage – wie spät ist es auf Ihrer Uhr – um den Anschluss an das „Digitale Zeitalter“ nicht zu verpassen.



Den „W´s“ sind jeweils Methoden und Werkzeuge zugeordnet. Sie finden in dieser Tabelle eine Auswahl von Methoden, die im MdS Wissensberater Netzwerk eingesetzt werden.

Das „W“	Ausgewählte Methoden für dieses „W“
Weshalb?	Trendforschung, Zukunftsforschung für die „Arbeit der Zukunft“ Szenarien-Technik Simulationen, Daten-Modelle
Wofür?	Business Cases Nutzen-Bewertungsverfahren
Wohin?	Klassische Strategieanalyse Vision-/Mission Arbeit Systemische Strategieentwicklung Balanced Scorecard Wissen & Produktivität Analyse (WuP) Wissensbilanz Wissensstrategie Kollaborationsstrategie IT-Strategie (Architektur)
Wer? Wann? Was? Wo?	Arbeitsanalysen, Workflow-Analysen Technologie-Analysen Archetypen der Wissensarbeit, Wissenstypen „Workstyles“ Wissensarbeitsprofile Wissensproduktivität Raumanalysen
Womit?	Zukünftige Anwenderszenarien (Workflows, Prozesse, Situationen, Problemstellungen etc.) Szenarien für Wissensräume, Architektur Zukünftige Technologie-Konzepte (Werkzeuge, Collaboration Technologien Etc.
Woher?	Organisationsentwicklung Psychodynamische Organisationsberatung Organisationskultur Social Rating – Bewertungsmodelle für die Sozialkompetenz
Wie?	Change Management – Organisationsentwicklung Psychodynamische Organisationsberatung Organisationskultur Social Rating – Bewertungsmodelle für die Sozialkompetenz quICK win Benchmark – Potenzialanalyse Wissensproduktivität
Wodurch?	Organisationsentwicklung Kollaborative Führung – Die Zukunft der Führung Work Life Balance Konzepte für Wissensarbeiter Gesundheitskonzepte für Wissensarbeiter
Warum?	Warum tun Sie das alles (SINN-Frage)? Vision/Mission Konzepte für die Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability)

Das 12W-Modell ist Copyright 2010 der MdS Wissensberater

Manfred della Schiava, mds@mds-network.com
MdS Network GmbH, Wissensberater



Weitere Informationsquellen

Im MdS Wissensberater-Network wurden in den letzten 10 Jahren in mehr als 500 Wissensmanagement-Projekten Erfahrungen gesammelt, die Zukunft der Wissensarbeit in Organisationen zu gestalten, einzuführen und weiter zu entwickeln.. Wenn Sie Interesse an diesen Erfahrungen und an diesen Kompetenzen der MdS Wissensberater haben, senden Sie uns ein E-Mail an mds@mds-network.com, Weitere Informationsquellen helfen Ihnen, Ihre Produktivität für mobile Wissensarbeit zu steigern:

Literatur/Studien:

Arbeit im Wandel der Zeit,

Quelle: Matrix des Wandels, Zukunfts:institut, <http://www.zukunftsinstitut.de/>

Future of Work,

Quelle: Alvin Toffler, the third wave, zitiert in Future of Work, Eröffnung eines Dialogs zur Zukunft der Arbeit, H. Gatterer, im Auftrag von Microsoft Österreich.

Zukunft der Bildung

Quelle: Die Zukunft der Bildung, Franz Kühmayer,

Arbeit im Wandel der Zeit,

Arbeit im Wandel der Zeit, Quelle: Matrix des Wandels, Zukunfts:institut,

The New World of Work Report

Quelle: der RSM, ERASMUS University Rotterdam, Netherlands (World of Work, Results from the New World of Work Research Report 2007

Wissen und Produktivität, AN PRACTICAL APPROACH TOWARDS HIGHER KNOWLEDGE WORK PRODUCTIVITY, FH-Burgenland

Produktivität, AN PRACTICAL APPROACH TOWARDS HIGHER KNOWLEDGE WORK PRODUCTIVITY, FH-Burgenland

Workstyle Quelle: Microsoft Austria, Customer Ready Workplace OF The Future, 2009
quICK win Wissensproduktivitätsanalyse – Benchmark, Wissensmanagement Kongress 2009, Solothurn.

Links:

http://de.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg

http://www.wikisummaries.org/The_World_Is_Flat

<http://www.youtube.com/watch?v=EcE2ufqzyk>

www.reflections.at,

<http://www.slideshare.net/FranzKu/zukunft-der-bildung-studie-langversion>

<http://www.zukunftsinstitut.de/>

McKinsey: Using technology to improve workforce collaboration, 2009,

<http://whatmatters.mckinseydigital.com/internet/using-technology-to-improve-workforce-collaboration>

McKinsey: 12 Collaboration Types“ von McKinsey

<http://whatmatters.mckinseydigital.com/flash/collaboration>

IBM, Smarter Work for the planet,

<http://www-01.ibm.com/software/solutions/smartwork/>

Google Wave, das ist ein internetbasiertes System zur Kommunikation und Zusammenarbeit in

Echtzeit. <http://www.google.com/search?q=google+wave&rls=com.microsoft.de:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=1I7SNYK>,

www.google.com

<http://www.microsoft.com/presspass/presskits/uc/gallery.msp>

<http://get.live.com/general/home>.

www.mds-network.com

www.wm-konferenz2009.org