



Fachkonferenz
Erfolgsfaktor Büro

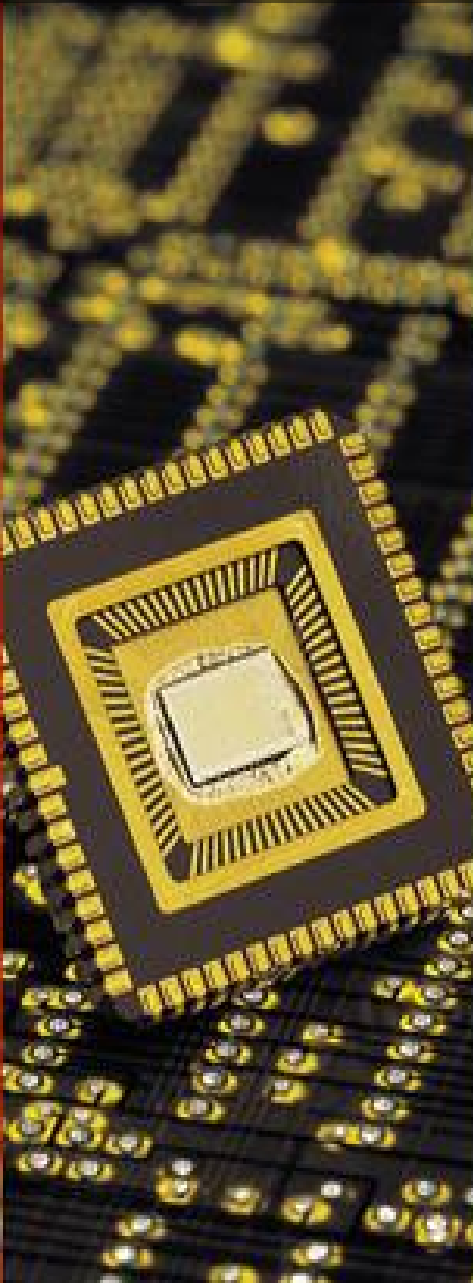
Büro der Zukunft – Produktivitätsreserven und Entwicklungspotenziale

Peter Kern

Fraunhofer-Gesellschaft
www.fraunhofer.de

Köln,
09. Juni 2009

Menschen brauchen Zukunft



Was wird die Zukunft bringen?

Welche Themen bewegen die Menschen?

Energie



Gesundheit

Mobilität



Kommunikation



Umwelt



Sicherheit

Der Wandel wird geprägt durch 4 »CO´s«

Ökonomischer Wandel:

CO-PETITION

- Kooperation von Wettbewerbern
- Wertschöpfungsnetzwerke
- Mehrwert-Partnerschaften
- Disziplinen übergreifende Kooperation
- Prozesstransparenz zur Synergie-nutzung

Technologischer Wandel:

COLLABORATION

- Telekooperation
- Open Source, Software as a Service
- Unified Collaboration and Communication
- Mobile Work – mobiles Internet
- Work 2.0 – Hybrid physisch-virtuell

Kultureller Wandel:

CO-CREATION

- Open Innovation
- Demokratisierung des Internets
- Remix-Kultur
- User-generated contents
- Social Communities

Sozialer Wandel:

CONNECTIVITY

- Soziale Gemeinschaft und Bürgersinn
- Netzwerke, Vereinsarbeit
- Social Communities, Web 2.0
- Blogs, Chats, Gästebücher, Fachforen
- Mobiles Internet

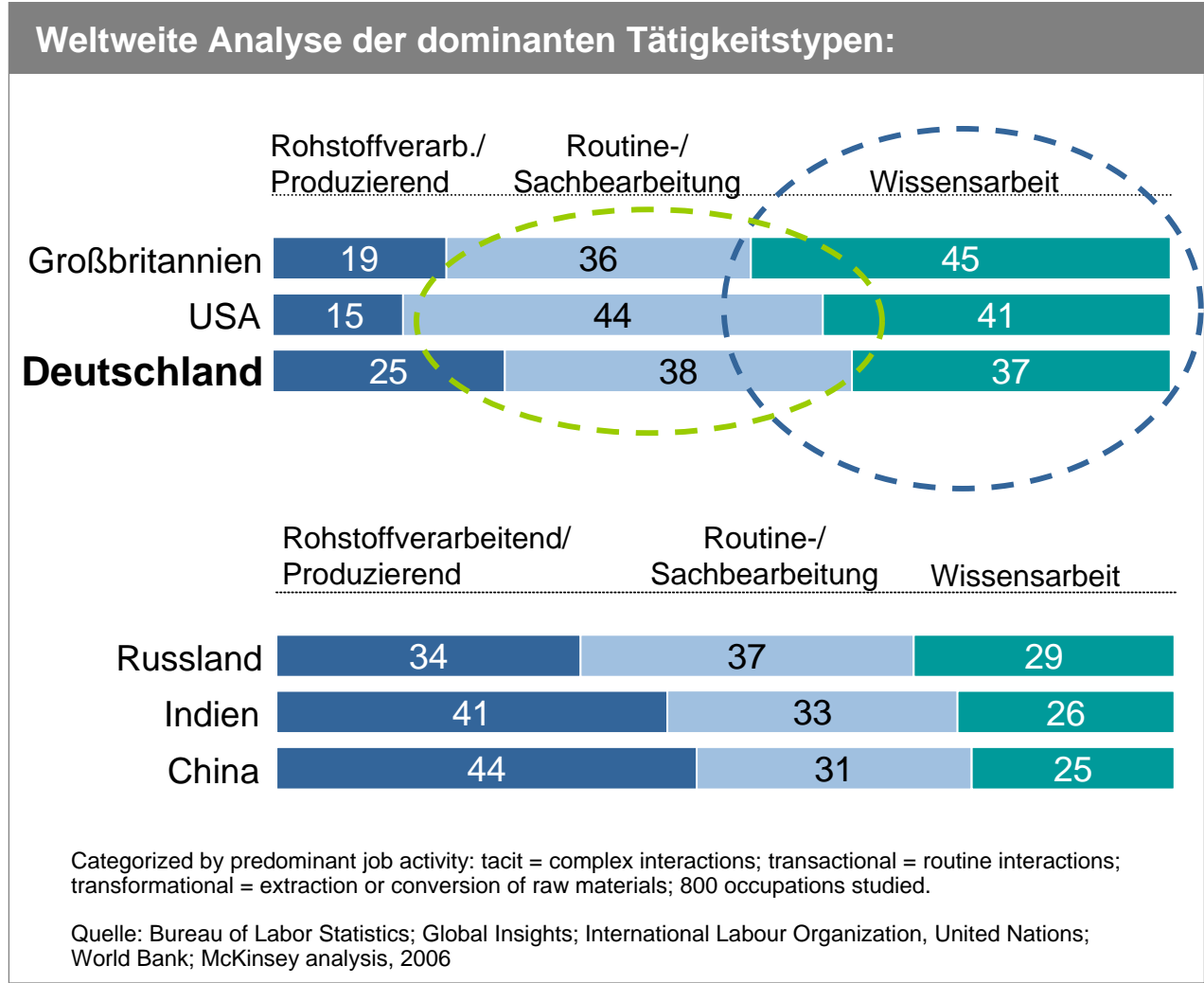
Zukunft braucht Wissensarbeit



Absolute Bedeutung der Wissensarbeit nimmt zu

- Auf Wissensarbeit (»tacit interactions«) entfällt in hochentwickelten Volkswirtschaften insg. der größte Anteil
→ *Tendenz steigend*

- In Schwellenländern dominieren noch rohstoffverarbeitende/produzierende Tätigkeiten sowie Routine-/Sachbearbeitung



Büro-/Wissensarbeit – ein Thema in der Krise?

- manager magazin 19.12.2008

Quelle: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/flexindex/0,2828,597059,00.html>

Fachkräftemangel

Firmen setzen verstärkt auf Eigengewächse

Von Nils-Viktor S

Wirtschaft para
passenden Fach
Weiterbildung?
bei deutschen P

- Spiegel-online 21.3.2009

Quelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,614717,00.html>

Ingenieur-Mangel in Deutschland eskaliert trotz Wirtschaftskrise

Deutschland
Unternehme
jetzt sind 50
Fachkräftea



»When it comes to knowledge workers, we pretty much hire smart people and leave them alone ... no quality measurements, no Six Sigma, no reengineering.

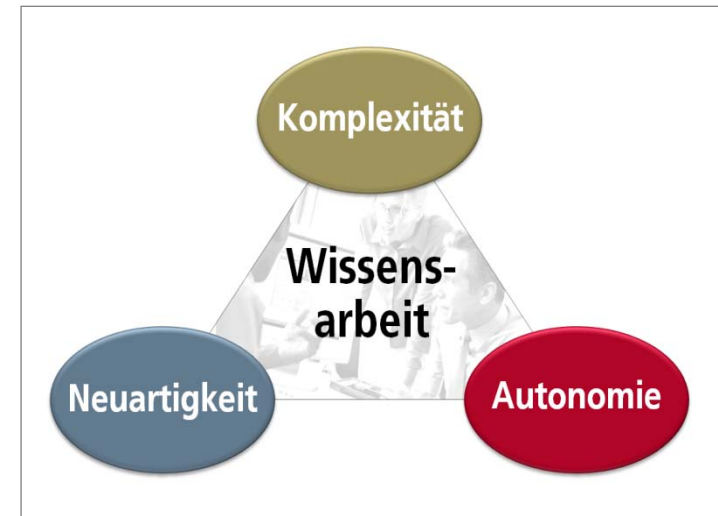
... As a result, we have little sense of whether they could do better.«

(Thomas Davenport)

Zur Definition von Wissensarbeit



- Wissensarbeit ist durch **Komplexität** gekennzeichnet und wenig standardisiert.
- Bei ihrer Erledigung ist der Einsatz von Wissen entscheidend, und es entsteht wiederum neues Wissen (»**Neuartigkeit**«).
- Wissensarbeit ist vorwiegend »Kopfarbeit«, immateriell, und schwierig »von Außen« zu überprüfen oder zu kontrollieren (»**Autonomie**«).
- Wissensarbeit ist **ergebnis- und prozess-offen**.
- Ihre erfolgreiche Ausführung ist stark von der **Motivation** des Wissensarbeiters abhängig.
- Wissensarbeit ist ganz wesentlich »**people business**«, entsteht also in Kollaboration / Kommunikation mit anderen Menschen.
- Wissensarbeit steht damit in einem **Spannungsfeld** zwischen konzentrierter Einzelarbeit und Gruppen-/ Teamarbeit.



Dimensionen und Merkmale von Wissensarbeit

- Häufigkeit völlig neuartiger Aufgabenstellungen?
- Notwendigkeit zur Aktualisieren und Erweiterung des fachlichen Wissens?
- Häufigkeit der Veränderung des Arbeitsumfeldes in organisatorischer, technischer und/ oder räumlicher Hinsicht?

Neuartigkeit

- Vielfältigkeit der Arbeitsaufgaben?
- Schwierigkeit/Komplexität der Arbeitsaufgaben?
- Umfang/Verantwortung bzgl. Koordination u. Abstimmung komplexer Projekte?
- Ausmaß erforderlicher Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit?

Komplexität

- Einflussnahme auf Arbeitsinhalt und Arbeitsablauf?
- Örtliche Mobilität insgesamt (Nutzung unterschiedlicher Arbeitsorte im Unternehmen, Außer-Haus, Home Office usw.)?
- Flexibilität der Arbeitszeit insgesamt?

Autonomie

Wissensarbeit muss differenziert betrachtet werden

Typ A

»wissensbasierte Arbeit«

- standardisierte Prozesse mit merklichen Routineanteilen
- z. B. Assistenzaufgaben

Typ B

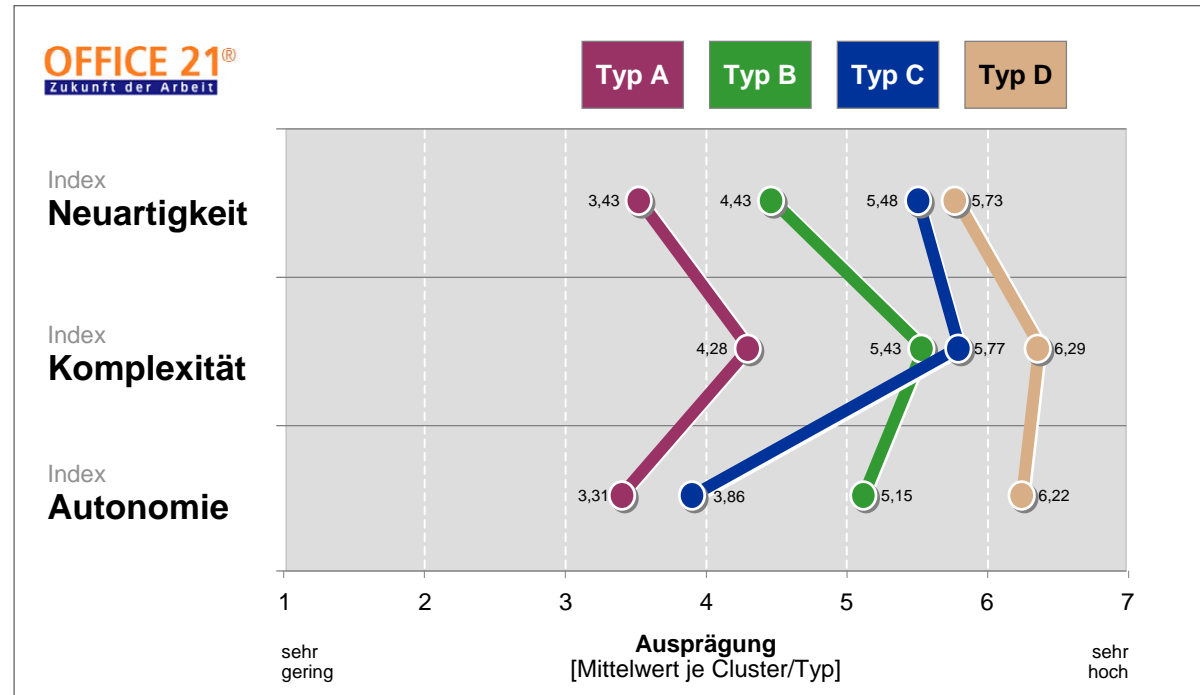
»wissensintensive Arbeit«

- Tätigkeiten, die eine umfassende Ausbildung bzw. langjährige Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet voraussetzen (z. B. Fachtätigkeiten, Spezialisten)

Typ C

»wissensintensive Arbeit« (fokussiert)

- vgl. Typ B, mit höherer Neuartigkeit aber geringerer Autonomie
- z. B. Entwicklungsingenieure in Laboren oder an Versuchsständen



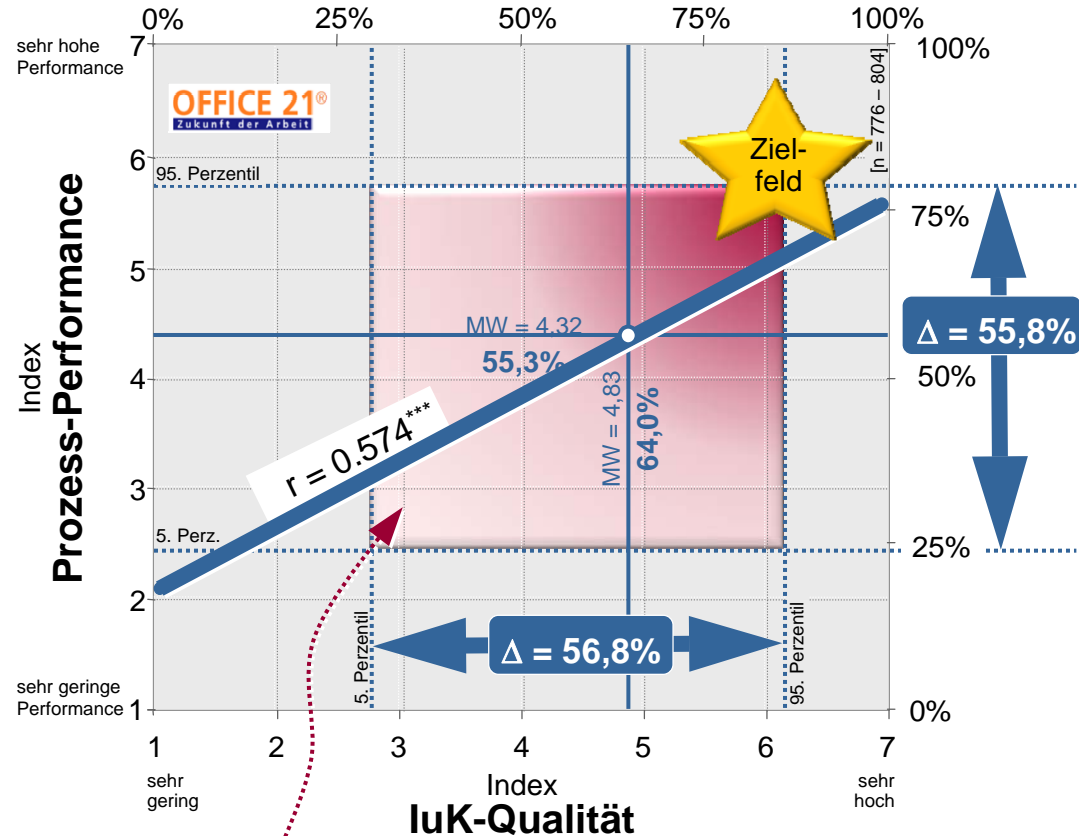
Typ D

»Wissensarbeit im engeren Sinn« (elaborativ)

- einmal erworbenes Fachwissen reicht nicht aus, vorhandenes Wissen muss häufig auch revidiert, erweitert und erneuert werden, um Problemlösungen zu finden
- z. B. Consulting, F&E, Wissenschaftler

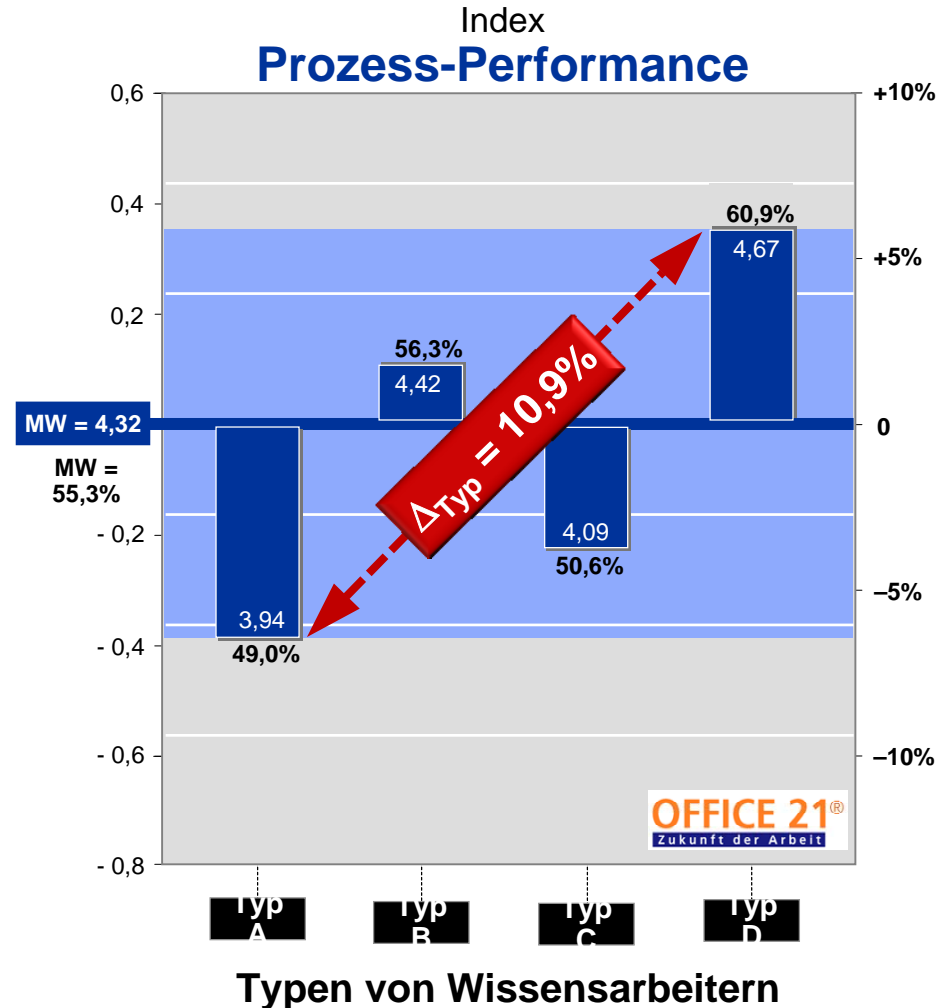
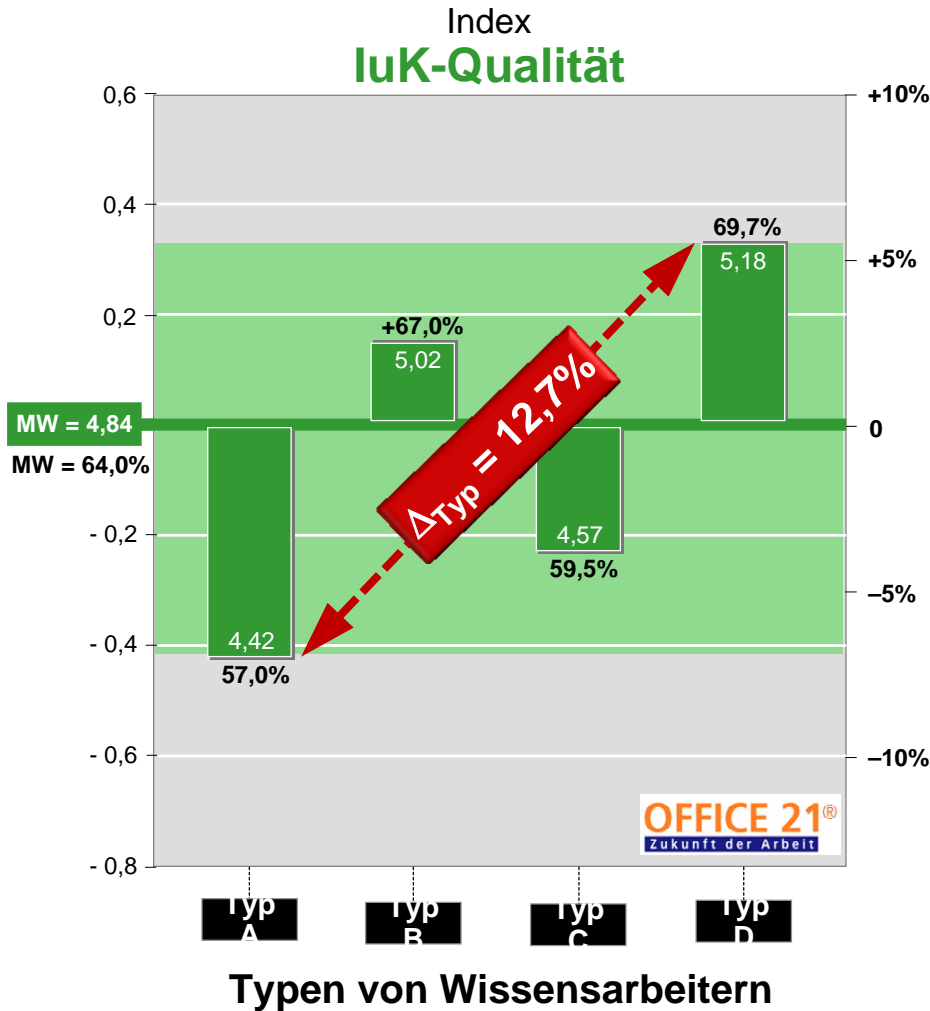
Gute IuK-Qualität steigert die Prozess-Performance

- **Hoch signifikanter** und starker **Zusammenhang** ($r = 0,574^{***}$) zwischen »IuK-Qualität« und der »Prozess-Performance« bei Wissensarbeitern.
- Die **IuK-Qualität** ist in vielen Fällen offensichtlich nicht (mehr) zeitgemäß bzw. häufig **stark verbesserungsbedürftig**.
- **Investitionen** in eine qualitätsvolle, hochwertige und moderne Technologie- und Technikausstattung verbessern die Performance von Büro- und Wissensarbeitern signifikant.

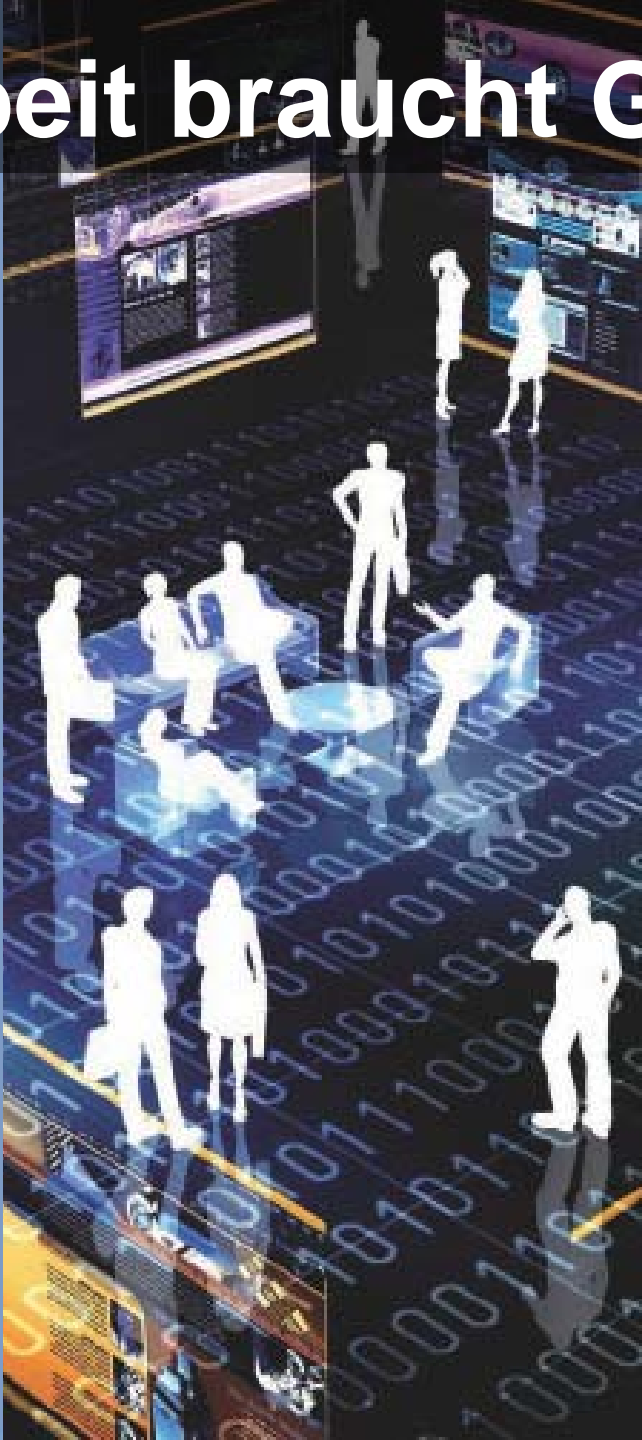


→ in diesem (viel zu großen) Feld bewegen sich 90% der Büro-/Wissensarbeiter

Typspezifische Unterschiede sind auffällig und wirksam



Wissensarbeit braucht Gestaltung



Wissensarbeit – Wo findet sie statt?



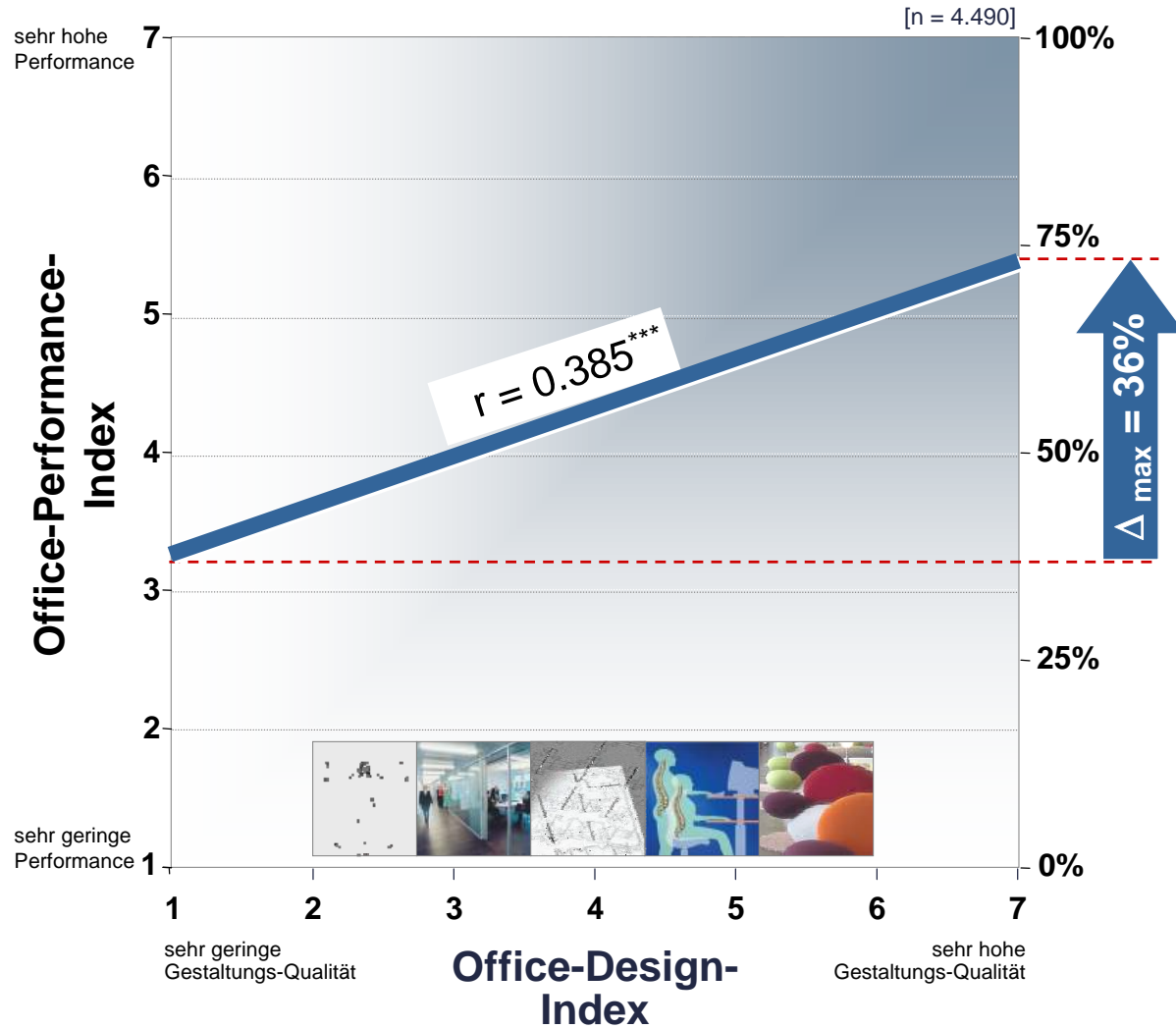
Qualitätsvolles »Office Design« fördert die Performance!

■ **Hochsignifikanter** und **stark positiver** Zusammenhang zwischen den Indices Office-Design vs. Office-Performance (Korrelation $r = 0.385^{***}$).

■ **Gestaltungs-Qualität** schafft somit Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine hohe **Performance im Büro**.

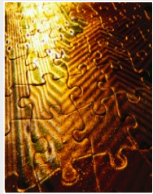
■ Wichtige »**Design-Faktoren**«:

- Geeignete Angebote zur Unterstützung von Kooperation und Kommunikation
- Geeignetes Bürokonzept
- Gute Ergonomie-Qualität der Möblierung

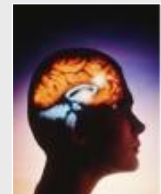


Produktivitätspotenziale ganzheitlich erschliessen

Wissensarbeit ist komplex und wenig determiniert



Wissensarbeit ist personen- und kommunikationsorientiert



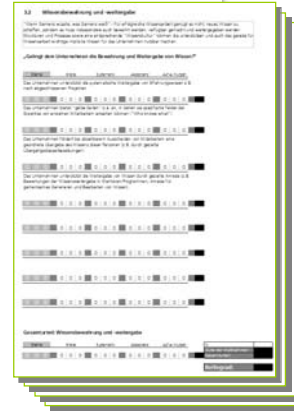
Wissensarbeit schafft ständig neues Wissen, baut auf Erfahrungen auf



Wissensarbeiter sind weitgehend autonom ... und wichtigste Ressource der Wertschöpfung

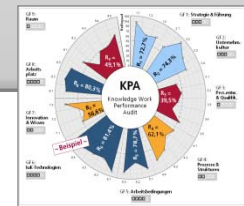
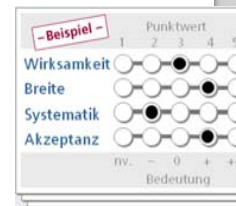
Ein Ansatz zur ganzheitlichen Analyse und Bewertung

- Umfassende Analyse und Bewertung eines **Unternehmens** seine Wissensarbeiter insgesamt »in Wert« zu setzen (→ differenzierte **Reifegrad-Analyse** incl. **Positionierung/Benchmarks**)
- **Top-Down-Ansatz** (→ Expertenbewertung auf Basis eines vorbereiteten, ausführlichen Interviews auf Management-Ebene)
- Das KPA-Bewertungsmodell berücksichtigt dabei sowohl **Wirksamkeit, Breite, Systematik** als auch **Akzeptanz** realisierter (bzw. nicht realisierter) Maßnahmen auf Basis eines umfangreichen Checklisten-/ Kriterienkataloges.



KPA

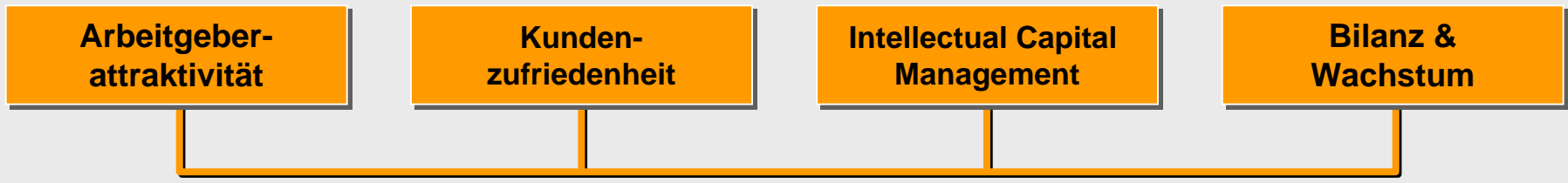
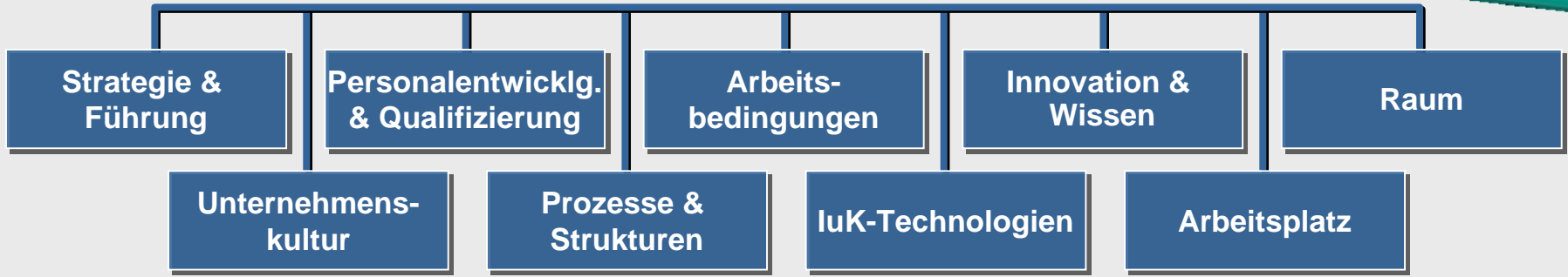
Knowledge Work Performance Audit



Überblick: Gestaltungsfelder und Ergebnisgrößen

– Audit –
auf Management-
Ebene

Gestaltungsfelder



Ergebnisgrößen

Auswertungen und Ergebnisübersicht

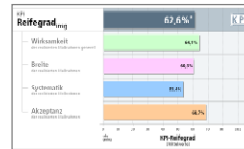
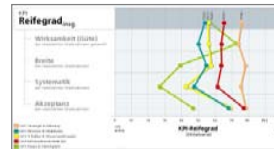
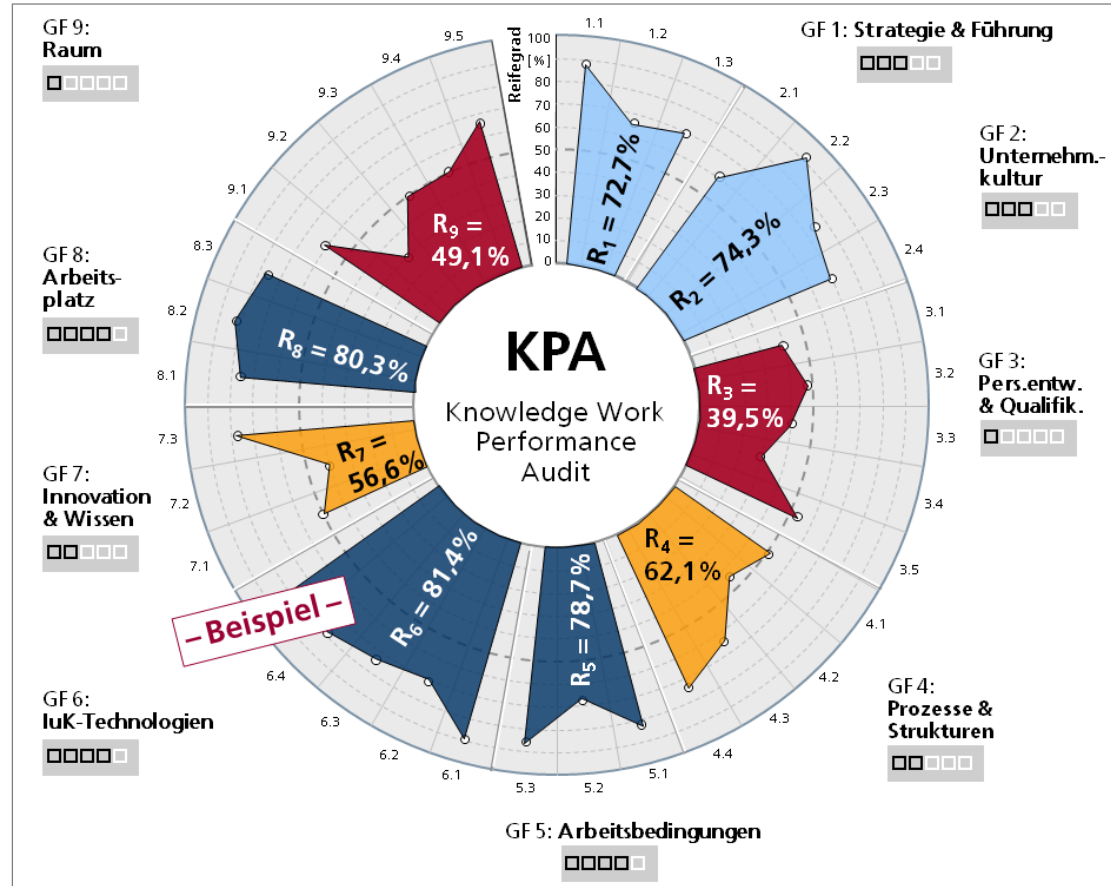
- Unterteilung der Reifegrade in 5 Bereiche/Kategorien:

Kat. 1:	□□□□□	(> 85%; sehr gut)
Kat. 2:	□□□□	(> 75% ... 85%)
Kat. 3:	□□□	(> 65% ... 75%)
Kat. 4:	□□	(> 55% ... 65%)
Kat. 5:	□	(< 55%; unbefriedigend)

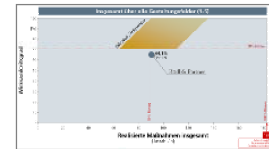
- Gesamt-Reifegrad zu jedem der 9 Gestaltungsfelder ($R_1 - R_9$), incl. Einzel-Reifegrad zu jedem Item

- Zahlreiche weitere Auswertungen und Ergebnisaufbereitungen:

- Top-/Flop-Liste,
- Maßnahmendichte,
- Wirksamkeit,
- Systematik,
- Breite,
- Akzeptanz usw.



R1	72,7%	Strategie & Führung
R2	74,3%	Unternehmenskultur
R3	39,5%	Pers. entw. & Qualifik.
R4	62,1%	Prozesse & Strukturen
R5	78,7%	Arbeitsbedingungen
R6	81,4%	IuK-Technologien
R7	56,6%	Innovation & Wissen
R8	80,3%	Arbeitsplatz
R9	49,1%	Raum



Fazit



Fazit



„It is only the organization that can convert the specialized knowledge of the knowledge worker into performance“

Peter F. Drucker

(1909 - 2005)

Zukunft braucht Wissensarbeit

■ Büro der Zukunft

- Büros sind nach wie vor eine wichtige »Plattform« für Wissensarbeiter
- Büros müssen als ein »Werkzeug« zur Förderung von Wohlbefinden, Leistung und Performance verstanden werden
- Qualitätsvolles »Office Design« fördert die Performance und Produktivität von Wissensarbeitern signifikant

■ Wissensarbeit verlangt Differenzierung

- Unterscheidung nach Wissensarbeits-Typen
- Spezifische Merkmale, Anforderungen und Ausstattung (z. B. Arbeits-/IuK-Infrastruktur)

■ Wissensarbeit braucht ganzheitliche Gestaltung

- Analyse und Bewertung aller relevanten Gestaltungsfelder (z. B. KPA-Audit)
- Aktive Gestaltung und kontinuierliches Benchmarking

■ Wissensarbeit bietet - noch immer - beträchtliche Produktivitätsreserven und Entwicklungspotenziale



Geheimnis erfolgreicher Unternehmer



***10 good ideas a day
keep your competitors away***

Kontakt

Prof. Dr. Peter Kern

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Tel: +49 (0711) 970-2200
Fax: +49 (0711) 970-2207
peter.kern@iao.fraunhofer.de

<http://www.iao.fraunhofer.de>