

Wissen ist DER Rohstoff der Schweizer Wirtschaft.

Der **Wandel zur Informationsgesellschaft** ist in vollem Gange. Es sind nicht mehr nur die zunehmende Zahl von Computern, an denen wir es sehen, sondern die sich zunehmenden stellenden grundlegenden Fragen: Warum bringen mehr Investitionen in IT, nicht mehr Wachstum? Wieso steigt der Arbeitsdruck, aber die Arbeitslosigkeit sinkt nicht? Diese und ähnliche Fragen nach Produktivität drängen sich auch der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft auf, an der sich die Stiftung Produktive Schweiz beteiligt. Peter Drucker, einer der Vordenker des Management hat nachgerechnet, dass die Umsetzung der gedanklichen Grundlagen der Industriegesellschaft im 20. Jahrhundert **eine fünfzigfache Produktivitätssteigerung** der industriellen Produktion ermöglicht haben. Die Frage der Stiftung ist: Kann dies im 21. Jahrhundert wiederholt werden? Wenn ja, auf welchen Prinzipien wird dies beruhen?

Wissensarbeit ist in Vielem anders als Industriearbeit. Aber in einem „Anders“ schwingen die alten industriellen Theorien mit, nur „anders“ alleine ist eine zu schwache Basis für die Entwicklungen, denn es beschreibt die besonderen Eigenschaften der Wissensarbeit und deren Organisation nicht wirklich. Die **Forschung der Stiftung** beginnt deswegen sehr grundlegend damit zu versuchen, die **Wissensarbeit zu verstehen**. Es ist eigentlich wie zu Beginn der Betriebswirtschaftslehre um 1900, als die aufkommende industrielle Arbeit und ihre Organisation in großen Firmen eine eigene Wissenschaftsdisziplin notwendig machte. Das „e-mail Assessment“ auf der Website www.produktive-schweiz.ch ist ein erster Schritt, Wissensarbeit besser zu verstehen. Wie nutzen wir das Medium e-Mail? Und wie sollten wir es nutzen? Was empfiehlt sich, was nicht? Und schon bei dieser banalen Angelegenheit ergeben sich große Potentiale zu Produktivitätssteigerung, wie ein Blick in unser elektronisches Posteingangsfach beweist. Ein weiteres Modul, das die Stiftung angefangen hat zu erforschen, ist Produktivität von Teams und Projekten, denn auch Wissensarbeiter arbeiten nicht alleine. Hier liegen erste Resultate vor, die sie in beiliegendem Dokument finden.

Eine weitere mögliche Untersuchung gilt der Produktivitätssteigerung durch Wiederverwendung von Ergebnissen der Wissensarbeit, z. B. von Softwaremodulen. Das neue Internetfernsehprogramm Joost.com. z. B. besteht zu 93 % aus bestehender Software und ist dennoch hoch innovativ. Es geht also nicht alleine um individuelles Arbeiten, sondern ebenso um organisatorische, betriebs- und volkswirtschaftliche Fragen. Um sich diesem Geflecht von Fragen zu nähern, beginnt die Forschung der Stiftung Produktive Schweiz ganz praktisch jeweils mit der Identifikation eines konkreten Teilprojektes, die die Chance auf Lösung in nützlicher Frist beinhaltet.

Globalisierung ist eine oft beschriebene Begleiterscheinung der Wissensgesellschaft und beschreibt in besonderem Masse schon heute die Arbeitsweise der Forschung. Die Stiftung Produktive Schweiz hat seit ihrem Bestehen ihre Forschungsinitiativen deshalb in **internationale Forschungsk Kooperationen aktiv eingebunden**. Dadurch werden internationale Erkenntnisse für die Schweiz zugänglich und können eigene Beiträge verbessert werden. So wird die Pilot-Studie zur Produktivität von Projektteams (die Sie ebenfalls unter www.produktive-schweiz.ch finden) in Kooperation mit dem Team von Prof. Mario Bourgault der Ka-

nadischen Montreal Universität durchgeführt, und die Arbeiten zur Wiederverwendung von Software werden mit dem New Yorker Prof. Abbe Mowshowitz. Er ist einer der bekannten Autoren zu virtuellen Organisationen und hat bereits die Schweizer Ansätze zur virtuellen Fabrik untersucht.

Neben Kooperation mit individuellen Forschern ist die Einbindung in strukturelle Forschungsprogramme gelungen. Da die Schweiz inzwischen vollwertiges Mitglied der Europäischen Innovationsprogramme (FP 7) ist, konnte die Stiftung Produktive Schweiz in das Schwerpunktprogramm „Arbeitsplätze für Wissensarbeiter / Collaborative Working Environments“ eintreten und ist dort an am Projekt **ECOSPACE** (e-professional collaboration space) beteiligt. In diesem Projekt wird die Entwicklung von neuen Elementen für „collaboration“ Plattformen erforscht und entwickelt (nahtlose Integration von Prozessen, Partizipation und Information). Gerade in innovativen, virtuellen Teams werden effiziente, einfache Arbeitslösungen, wo der Mitarbeiter aktiv eingebunden ist, eine immer wichtigere Rolle spielen.

Die Stiftung Produktive Schweiz hat sich zur Aufgabe gesetzt hat, wissenschaftlich fundiert zu überzeugen, ohne sich dabei in den Elfenbeinturm zurückzuziehen. Wissenschaftliche und theoretische Anteile in Studien sollen die Zuverlässigkeit und Qualität der Ergebnisse sichern, aber **die Stiftung Produktive Schweiz versteht sich als offene Innovationsplattform: in der Öffentlichkeit und mit Beteiligung der Schweizer Bevölkerung.** In diesem Sinne sind die heute vorgestellten online-Assessment zur eMail-Nutzung sowie die Pilotstudie zur Produktivität der Projektteams - neben einer hoffentlich konkret nützlichen Dienstleistung - auch eine allgemeine Einladung, mitzudiskutieren und mitzuentwickeln. Denn jede Teilnahme an den Umfragen bietet den Forschern eine bessere empirische Basis.

Wir stehen am Anfang, die Wissensgesellschaft zu verstehen. Jede konstruktive Kritik ist eine Anregungen und jede neue Idee ein Beitrag zu dieser Forschung, auf die Wissenschaftler kein Monopol beanspruchen. Nicht zuletzt lebt Produktivität der Wissensarbeit ja von **innovativer Praxis und neuen Arbeitsroutinen im „lebendigen“ Labor**, wie dies in der europaweiten Initiative „Living Labs“ genannt wird. Die Stiftung Produktive Schweiz beteiligt sich auch hier an der Erarbeitung von Experimenten und Demonstrationen mit praktischem Nutzen in Forschungszentren vor allem aber auch in der lebenden Praxis der sich entwickelnden Wissensgesellschaft.

Einige praktische Tipps zur Nutzung von e-Mails

Aufgrund der Ergebnisse von Studien entwickeln wir konkrete Werkzeuge. Produktivität der Informationsarbeiterinnen und Informationsarbeiter kann vor allem auch durch eine effiziente Nutzung der zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnologien gesteigert werden. Es geht dabei nicht darum, neue Technologien an den Mann, bzw. an die Frau zu bringen, sondern die bestehenden Werkzeuge richtig zu nutzen. Hier einige ganz einfache, praktische Tipps zur Nutzung von e-Mails:

Hauptübel unübersichtliche Posteingänge

Unübersichtliche Posteingänge entstehen dadurch, dass eingehende E-Mails nicht sinnvoll abgelegt werden. Die Herausforderung beim wirkungsvollen Verwalten von E-Mails betrifft die Organisation der eingehenden E-Mails in einer sinnvollen Struktur. Wer täglich Mails empfängt und verschickt, hat schnell eine volle Inbox. Es gibt zwei Prinzipien, die uns bei der sinnvollen Verwaltung von E-Mails unterstützen: Ordnen und Aufräumen. Das tönt simpel, wird jedoch viel zu wenig angewendet:

E-Mails ordnen

Sinnvoll ist eine widerspruchsfreie Ordnerstruktur im eigenen E-Mail-Programm, die konsequent eingehalten wird. Ein Teamleader legt z.B. pro Mitarbeiter einen Ordner an. So kann er oder sie vor einem Gespräch mit einem Mitarbeiter kurz nachschauen, was in der letzten Zeit vorgefallen ist. Ein Projektmanager legt sich Ordner nach Projekten an. In einzelnen Fällen kann auch eine Ablage nach dem Bearbeitungsort der E-Mails sinnvoll sein (nur im Büro, im Zug, nur zu Hause). Die Ordnerstruktur soll die Produktivität steigern. Ist dies nicht der Fall, sollte die Ordnerstruktur überdacht werden.

E-Mails regelmässig aufräumen

Damit alte E-Mails nicht immer wieder die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, sollten E-Mails nicht einfach ungeordnet im Posteingang vor sich hinschlummern, sondern aktiv verwaltet werden: Das bedeutet ablegen (in die richtigen Ordner) und vor allem löschen (Newsletter, unbedeutende Mailpings, erledigte Aufgaben). Vielschreiber erhalten auch viele e-Mails und sollten täglich aufräumen (zum Beispiel im Zug oder gleich nach dem Mittagessen), für die meisten Nutzer reicht eine wöchentliche Aufräumaktion, die am besten fix im eigenen Kalender eingetragen wird.

Im Rahmen der E-Mail-Studie der Stiftung Produktive Schweiz (SPS) haben ein Drittel der befragten Personen, die täglich Ihre E-Mails aufräumen, das Verwalten von E-Mails als „keine Herausforderung“ bewertet. Diese Personen haben offenbar ihre Inbox im Griff!

E-Mail-Kultur in der Firma etablieren

Um den Umgang mit E-Mail wirkungsvoller zu gestalten, braucht es - neben der persönlichen Disziplin jedes Einzelnen in der Befolgung der in dieser Artikelserie beschriebenen Prinzipien - Massnahmen auf Team- und Unternehmensebene. Es gilt, die individuellen Arbeitsstile im Umgang mit E-Mail so weit als nötig zu harmonisieren, damit eine gute Zusammenarbeit möglich wird. Eine wichtige Massnahme zur Steuerung der E-Mail-Kultur in einem Team oder in einem Unternehmen ist die Erarbeitung von firmenspezifischen Regeln. Nur, die Regeln nützen nicht viel, wenn sie nicht angewendet werden. 30% der durch die Stiftung Produktive Schweiz befragten Unternehmen geben an, weder über formelle noch informelle Regeln zum Umgang mit E-Mail zu verfügen.

Selbstorganisation statt Regeln

Dies lässt den Schluss zu, dass Mitarbeitende sich in der Regel individuell organisieren. In einzelnen Teams und Abteilungen bauen sich so individuelle E-Mail-Kulturen auf. Selbstorganisation ist somit der de facto-Standard für den Umgang mit E-Mail und ersetzt formale Richtlinien und Strategien. Unterschiedliche Auffassungen und Normen innerhalb eines Unternehmens erschweren jedoch die Bildung einer übergreifenden E-Mail-Kultur, was die team- und abteilungsübergreifende Kommunikation erschwert. E-Mail-Kultur ist Führungssache – und nimmt an Bedeutung laufend zu!

Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Forschung, Kommunikation und Fachleuten zu den verschiedenen Themen kann die Stiftung auf Wunsch auch Beratung zu den einzelnen Themen vermitteln. So haben Firmen die Möglichkeit, ihre Produktivität auf diversen Gebieten der Wissensarbeit analysieren und darauf aufbauend verbessern zu lassen.

Zur Autorin:

Romy Bohnenblust ist Geschäftsführerin der Stiftung Produktive Schweiz

Zur Stiftung Produktive Schweiz:

Die Stiftung Produktive Schweiz (SPS) will den Denk- und Wissensplatz Schweiz stärken, indem sie die Produktivität der Wissensarbeiter fördert. Sie wurde im Frühling 2005 als breit angelegte Initiative von Wirtschaft, Wissenschaft und Staat gegründet.