

# Der Arbeitsplatz der Zukunft

## Einleitung

### Schöne, neue Arbeitswelt?

Die Digitalisierung verändert in rasantem Tempo die Art, wie wir leben, wie wir kommunizieren und wie wir arbeiten. Unternehmen müssen im Bereich Wissensarbeit ihre Arbeitsweisen ändern. Man arbeitet flexibel, ergebnisorientiert und in offenen Büros. Es sind nicht mehr einzelne Köpfe, die die moderne Arbeit bestimmen, sondern vernetzte und autonome Teams. Komplexe Zusammenhänge zu verstehen und zu managen, wird zu einer Kernanforderung. Grundlage für modernes Arbeiten ist der Arbeitsplatz der Zukunft. Die neuen Technologien überwinden kulturelle, örtliche und zeitliche Grenzen des Arbeitens. Sie sind fester Bestandteil unseres Arbeitsalltags geworden. Die neue Arbeitswelt verlangt aber auch Mitarbeitern, Führungskräften oder etwa Räumlichkeiten einiges ab. Neben technischen Lösungen braucht es vor allem eine neue Sichtweise auf die Art der Arbeit.

Für solch eine vielschichtige und komplexe Aufgabe wie die Transformation der Arbeitsweise findet sich keine Musterlösung. Es gibt – zum Glück – nicht den einheitlichen Mitarbeiter. Die Puzzleteile aus Technologie, Prozessen, Gebäuden und Arbeitskultur bis hin zur Führung ergeben für jedes Unternehmen ein anderes Bild. Für den Arbeitsplatz der Zukunft gibt es somit keinen Baukasten. Dieses Whitepaper beleuchtet jedoch die wichtigsten Faktoren dafür, gibt einen kleinen Einblick in die neue Arbeitswelt und liefert wertvolle Anregungen.



# Key Findings im Überblick/Summary

## Zahlen und Zitate:

Drei Viertel der Führungskräfte prognostizieren für die nächsten Jahre erhebliche Disruptionen für ihre Unternehmen. Jeder Dritte ist ein Mobile Mind: Diese sind gegenüber mobiler IT sehr aufgeschlossen, können damit hervorragend umgehen und fühlen sich im Umgang damit absolut wohl. Neun von zehn Unternehmen sind der Ansicht, dass man nur mit einem modernen Arbeitsplatz und attraktiven Arbeitsbedingungen eine Chance im War for Talents hat. 37% der Beschäftigten sind an einem Arbeitsplatz tätig, der zumindest weitgehend ihren Vorstellungen eines Future Workplace entspricht.

„Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft reduziert Komplexität, indem er die Mitarbeitenden und ihren Bedarf in bestimmten Situationen erkennt, um sie dort zu unterstützen, wo sie es brauchen.“ Nahed Hatahet, Transformationsexperte und CEO der Hatahet productivity solutions. 35% der Österreicher bezeichnen ihren Arbeitsplatz als „sehr ordentlich, (fast) leer geräumt“. Die Generation Z (18 bis 21 Jahre) stellt Chats beim Thema schnelle und effektive Kommunikation im Berufsalltag fast auf dieselbe Stufe wie das persönliche Meeting.

## 1. Argumente für das Büro 4.0

### Gründe und Ziele für das Büro 4.0

Bereits seit den 1960er-Jahren geht es beim Thema innovativer Arbeitsplatz um mehr Dynamik und um weniger Bürogefühl. Die Digitalisierung verändert nun die Regeln bei der Suche nach dem Future Workplace massiv.

„Die heutigen Arbeitsplätze minimieren Vitalität, blockieren Talent und verhindern Leistung“ – es ist eine nahezu vernichtende Kritik, die der amerikanische Designer Robert Propst an der gängigen Büropraxis übte – damals, in den 1960er-Jahren.<sup>1</sup> Seit den Anfängen der modernen Arbeitsplatzgestaltung sollte das Büro eigentlich stets von sich selbst befreit werden. Dazu entwickelte Propst gemeinsam mit seinem Design-Kollegen George Nelson das Büromöbel-Set Action Office. Es war ein Vorschlag für eine neue Art von Raum. Für Propst war Büroarbeit Denkarbeit, und wer sein Tagwerk an einem traditionellen Arbeitsplatz verrichten muss, sei von „geistiger Unbeweglichkeit“ bedroht. Nur dank der menschlichen Fähigkeit, sich einer unmenschlichen Umgebung anzupassen, werde die herkömmliche Büroeinrichtung noch hingenommen, erklärte Propst.<sup>2</sup> Action Office positionierte den Angestellten hingegen losgelöst im Raum, es sollte zu mehr Abwechslung verleiten.<sup>3</sup> Werbungen für das System zeigten Mitarbeiter ständig in Bewegung. Die mobile Arbeitswelt 1.0 sozusagen. Revolutionär war nicht nur Action Office selbst, sondern auch die Herangehensweise. Mit einer Umfrage – etwa: Nehmen Sie wichtige Arbeit mit nach Hause? – versuchten Propst und seine Mitarbeiter, die Gewohnheiten von Angestellten zu erkunden. Seitdem geht es beim Stichwort innovativer Arbeitsplatz immer um mehr Dynamik und weniger um Bürogefühl.

### Grenzen des Arbeitens überwinden

Seit die Büroarbeit digital, cloudbasiert und von nahezu überall zu erledigen ist, haben sich die Spielregeln bei der Fahndung nach einer guten Arbeitsumgebung massiv verändert. Die Facetten des Wandels reichen von der eingesetzten Technologie über Prozesse, Gebäude, Möbel und die Unternehmenskultur bis zur Führung. Die neuen Technologien überwinden kulturelle, örtliche und zeitliche Grenzen des Arbeitens. Unternehmen müssen heute, wenn sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden wollen, unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werden.

Fast drei Viertel (73%) der Führungskräfte weltweit prognostizieren für die nächsten Jahre erhebliche Disruptionen für ihre Unternehmen.<sup>4</sup> Die Geschwindigkeit, mit der sich das wirtschaftliche Umfeld verändert, kann in

<sup>1</sup> <https://www.hermanmiller.com/products/workspaces/workstations/action-office-system/design-story/>

<sup>2</sup> Siehe auch: <https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-46409306.html>

<sup>3</sup> Siehe auch: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/buero-office-moebel-1.4283133>

<sup>4</sup> Global Talent Trends Studie 2019, Mercer. <https://www.mercer.at/newsroom/global-talent-trends-2019.html>

Zukunft nur von agilen Organisationen gemeistert werden. Die Flexibilisierung der Arbeit hilft Unternehmen verschiedenster Größe, dynamisch auf zunehmende Konjunkturschwankungen volatiler Märkte zu reagieren und sich rascher auf neue Nachfragesituationen einzustellen. Das bedeutet auch: Viele Menschen in diesen Firmen müssen beginnen, anders zu denken, anders zu handeln und anders miteinander zu arbeiten. Der Trend scheint unumkehrbar. Worauf wir uns einstellen müssen, ist, dass wir in jedem Beruf zunehmend mit intelligenten Technologien zusammenarbeiten werden. Virtuelle und digitale Arbeitskollegen bieten eine große Chance – wenn sie richtig eingesetzt werden.

## Wie wichtig ist Unternehmen der Arbeitsplatz der Zukunft?

Der Arbeitsplatz der Zukunft steht in vielen Unternehmen weit oben auf der Agenda – nur noch übertroffen von der IT-Sicherheit und mit großem Abstand vor allen anderen Themen wie beispielsweise Personalentwicklung, Business Development oder Internet of Things. Vor allem das oberste Management, der sogenannte C-Level, misst diesem Thema im Vergleich zu den Fachbereichen oder der IT-Abteilung große Bedeutung zu. Tendenziell stehen einerseits große Unternehmen dem Thema offener gegenüber als kleine Firmen, andererseits ist das Thema für jüngere Mitarbeiter (bis 29 Jahre) relevanter als für ältere Mitarbeiter ab 50 Jahren.

## Gibt es noch meinen Arbeitsplatz?

Work is what you do, not where you go. Dieser Slogan beschreibt die Arbeitsrealität vieler Berufsbilder heute. Aber ist der fixe Arbeitsplatz bereits ein Auslaufmodell? Muss man sich von Begrifflichkeiten wie mein Platz verabschieden? Die Digitalisierung macht es möglich, ungebunden und flexibel auf wichtige Daten, Unterlagen und Programme zuzugreifen. Der Cloud-Gedanke ersetzt die gute alte Festplatte. Aus Sicht der Mitarbeiter ist ein Arbeitsplatz der Zukunft vor allem dann gegeben, wenn er neue Möglichkeiten der Mobilität, Zusammenarbeit und Technologie bietet.<sup>1</sup> Für sie bietet sich die Chance, ihre Arbeit individuell an aktuelle Lebensphasen, persönliche Präferenzen und familiäre Umstände anzupassen. Auf der organisatorischen Ebene äußert sich die Flexibilisierung in zunehmend agilen Strukturen und Prozessen. Mitgestaltung und Verantwortung werden in flachen Hierarchien auch verstärkt auf die Mitarbeiter verteilt. Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke.<sup>2</sup> Mit dieser steigenden Flexibilität ändern sich auch die Anforderungen an den Arbeitsplatz. Sie soll den Mitarbeitern größtmögliche Freiheit eröffnen, um Kreativität, Produktivität und Komfort zu kombinieren. Dies hat Auswirkungen auf die Raumplanung: Die Bürolandschaft wird bunt. Das sogenannte Implicit Office ist in unterschiedliche Raumzonen zum Konzentrieren, Austauschen, Präsentieren, Relaxen und Lernen aufgeteilt, die sich deutlich voneinander unterscheiden.<sup>3</sup> Räume, die vor allem für lösungsorientiertes Denken von großer Bedeutung sind. Obwohl wir in einer digitalen Welt leben: Laut einer Fraunhofer-Studie entstehen 80 % der Ideen in einem Unternehmen weiterhin im direkten informellen Austausch zwischen Mitarbeitern.<sup>4</sup>

## Mehr als bloß Technik

Beachtlich ist, dass der Arbeitsplatz der Zukunft von Unternehmen vor allem als eine Frage der Technik – primär der passenden IT – gesehen wird. Themen wie IT-Sicherheit sowie Einsatz der Cloud nehmen die vorderen Plätze der Prioritätenliste ein.<sup>5</sup> Erst im Anschluss folgen organisatorische Aspekte des Wandels. Bemerkenswert ist, dass große Unternehmen die Wichtigkeit der Technik höher bewerten als Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern. Bei kleinen Organisationen liegt der Spitzenwert mit gut 64 % hingegen auf neuen Formen der Zusammenarbeit. Auch den Mitarbeitern ist dieser Aspekt besonders wichtig. Sie erwarten sich vom Arbeitsplatz der Zukunft vor allem neue Möglichkeiten der Arbeitszeiten und Arbeitsorte sowie eine veränderte Unternehmenskultur.

Welche Ziele erwarten sich die Unternehmen vom Future Workplace? Als stärkste Triebfeder für den Arbeitsplatz der Zukunft gilt die Steigerung der Produktivität: Mitarbeiter sollen mit weniger Aufwand mehr schaffen. Dazu müssen interne Barrieren abgetragen und starre Grenzen gelockert werden. Dies sorgt wieder für verbesserte Prozesse und mehr Flexibilität sowie Agilität. Ein weiteres wichtiges Ziel: Unternehmen erwarten sich, dass sich mit neuen Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepten die Attraktivität des Unternehmens für Arbeitnehmer erhöht. Dies bezieht sich auf bestehende Mitarbeiter, aber auch auf die Rekrutierung neuer Kräfte.

1 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

2 Siehe auch: Randstad Deutschland: Wie wir in Zukunft arbeiten. [https://www.demographie-netzwerk.de/site/assets/files/2645/whitepaper\\_wie\\_wir\\_in\\_zukunft\\_arbeiten\\_final.pdf](https://www.demographie-netzwerk.de/site/assets/files/2645/whitepaper_wie_wir_in_zukunft_arbeiten_final.pdf)

3 Siehe auch: <https://diepresse.com/home/wirtschaft/unternehmen/arbeitswelten/5305211/Wie-wir-im-Jahr-2030-arbeiten-werden>

4 <https://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/kritische-erfolgskriterien-zur-steigerung-der-innovationsfaehigkeit.pdf>

5 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

## Teil der Corporate Identity

Ein modernes Büro ist nämlich nicht mehr nur Mittel zum Zweck, um möglichst viele Schreibtische auf möglichst wenig Raum zu stellen. Ein gut durchdachtes Bürokonzept kann auch ein Alleinstellungsmerkmal am Arbeitsmarkt sein. Die Büroräume und ihre Einrichtung sind Teil der Corporate Identity. Sie spielen eine tragende Rolle für die Innen- und Außenwirkung eines Unternehmens. Wenn das gesamte Unternehmen eine visuelle Identität besitzt, dann hinterlässt das einen bleibenden Eindruck bei Mitarbeitern und Kunden. Bürodesigns, die dazu beitragen, die Konzentration zu erleichtern, die Zusammenarbeit zu fördern und ein entspanntes, produktives Arbeiten zu ermöglichen, führen dazu, dass Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben – weil sie sich wohl fühlen. Der richtige Arbeitsplatz hat viele Effekte für die Mitarbeiter und die Unternehmen. Auch negative, wie etwa die Befürchtung der Mitarbeiter, ständig verfügbar sein zu müssen, oder die große Abhängigkeit von der IT sowie eine Überautomatisierung. Ist der Arbeitsplatz der Zukunft nun Risiko oder Chance? „Für mich persönlich überwiegen die Vorteile der neuen Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepte“ – dieser Aussage stimmen 55 % der Mitarbeiter zu.

## Thesen zur Zukunft der Arbeit

### 1. Flexible Arbeitsbedingungen schaffen Spielräume

Durch die Flexibilisierung der Arbeit können Unternehmen schneller auf Konjunkturschwankungen, volatile Märkte und neue Nachfragesituationen reagieren. In zunehmend agilen Strukturen und Prozessen werden Mitgestaltung und Verantwortung auf eine Vielzahl der Mitarbeiter verteilt. Grundlage dieser Entwicklung ist die steigende Automatisierung, die zu neuen und erweiterten Tätigkeitsprofilen führt und mehr individuelle Spielräume mit sich bringt.

### 2. Digitale Modelle helfen, die Komplexität zu beherrschen

Individualisierung von Produkten, Digitalisierung, Vernetzung: Die Komplexität der Arbeitssysteme wird steigen. Digitale Modelle bieten Möglichkeiten, damit effektiv umgehen zu können. Selbst abstrakte Zusammenhänge werden sichtbar, erlebbar und begreifbar. Eine kontinuierliche Auswertung und Optimierung aktueller Zustände und Prozesse wird möglich. Mit Hilfe der Digitalisierung lässt sich die dafür nötige Vielzahl an Daten in Echtzeit generieren. So können beispielsweise Änderungen im Produktionsprozess vorab im digitalen Fabrikmodell erprobt werden.

### 3. KI bereichert die Arbeitswelt

Der Wert der KI wird sein, menschliche Fähigkeiten zu erweitern und zu ergänzen, und nicht, die menschliche Arbeit zu übernehmen. KI-Systeme durchforsten riesige Datenbestände, stellen relevante Informationen bereit, ermöglichen neue Einsichten, unterstützen kompetente Entscheidungen – und können auf diese Weise den Wirkungskreis des Menschen erweitern.

### 4. Maschinen als Kollegen

Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke. Die Kollaboration wird intensiver, nicht nur zwischen Menschen alleine. Neue Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine entstehen. Die Kooperation und das Zusammenspiel mit intelligenten und lernenden Systemen werden einen beträchtlichen Teil der zukünftigen Arbeit einnehmen. Neue technische Möglichkeiten können nur dann optimal ausgeschöpft werden, wenn Mensch und Technik eng zusammenarbeiten.

### 5. Die menschliche Kernkompetenz

Kern der menschlichen Domäne bleibt das nichtlineare Denken, die Kreativität, die Problemlösungskompetenz und besonders die Kommunikation. Nicht das Wissen, sondern vor allem die Fähigkeiten werden gefragt sein. Eine Schlüsselqualifikation des Menschen bei digitaler Arbeit ist, Daten sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren.

## Hat die Arbeit weiterhin ihre Basis im Büro?

Arbeit wird immer mobiler und flexibler. Das stellt auch Ansprüche an Büroräumlichkeiten.

Etwa 60 % unserer Arbeitszeit verbringen wir im Büro. Oder anders ausgedrückt: Bereits 40 % der beruflichen Aktivitäten finden nicht am eigenen Schreibtisch in der Firma<sup>1</sup> statt. Pro Arbeitstag sind das gute drei Stunden. Eine flexible Arbeitsumgebung zählt zu den wichtigsten Merkmalen eines Future Workplace. Sie kann Motivation und Produktivität steigern. Flexibles Arbeiten bietet, sinnvoll eingesetzt, Mitarbeitern Freiräume, um ihr Potenzial noch besser einsetzen zu können. Ein Einzelbüro mit einem großen Schreibtisch und einer Topfpflanze – das war der Arbeitsplatz von gestern. Hat die Arbeit auch in Zukunft ihre Basis im Büro? Ungefähr jeder fünfte Mitarbeiter arbeitet zumindest an einigen Tagen vom Homeoffice aus. In kleineren Unternehmen liegt der Anteil sogar bei 27,6%. Immerhin gut die Hälfte aller Befragten ist mindestens hin und wieder in den eigenen vier Wänden für den Arbeitgeber tätig.<sup>2</sup>

### Jeder Dritte ist ein Mobile Mind

Aber egal ob von zu Hause oder im Unternehmen: Sechs von zehn Berufstätigen arbeiten mit mobilen digitalen Geräten. Immerhin ein gutes Drittel fällt laut der Studie Mobile Work der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin<sup>3</sup> in die Kategorie der Mobile Minds, die mobiler IT gegenüber sehr aufgeschlossen und im Umgang damit sehr versiert sind (siehe Infobox)<sup>4</sup>.

### Flexibilität ist gefragt

Die Möglichkeiten mobiler und vernetzter IT erlauben nicht nur neue Arbeitsformen, sie stellen auch Ansprüche an Büroräumlichkeiten. Während man sich früher vor allem damit beschäftigt hatte, wie ein Raum aussehen soll, geht es nun darum, wie das Office das Arbeitsleben erleichtern kann. Beim Arbeitsplatz der Zukunft kommt es nicht nur auf das Ambiente an. Vor allem Flexibilität in der Arbeitsform ist gefragt, aber auch hier gibt es Unterschiede. Homeoffice und Mobile Office sind in jedem zweiten Unternehmen angedacht bzw. umgesetzt. Je kleiner das Unternehmen, desto eher ist Heimarbeit möglich. Dass unsere Arbeitswelt trotzdem vor allem von einer Anwesenheits- und weniger von einer Erlebniskultur geprägt ist, zeigt die Deloitte-Flexible-Working-Studie 2017<sup>5</sup>: Die physische Anwesenheit im Büro wird von 77 % der Befragten als wichtig erachtet. In der Praxis steht das Gefühl, sichtbar sein zu müssen, der Nutzung von Homeoffices entgegen. Unternehmen legen bei den Raumkonzepten des Future Workplace den meisten Wert auf Regenerations- und Rückzugsräume. Meeting-Points und Team-Offices sollen für Bewegung sorgen und zu Interaktion einladen. Weitgehend Neuland sind für die meisten Unternehmen hingegen Work-Cafés und Work Landscapes.<sup>6</sup>

### Die vier Mobile-Work-Typen

**Mobile Minds:** Sie sind mobiler IT gegenüber sehr aufgeschlossen, können damit hervorragend umgehen und fühlen sich im Umgang damit absolut wohl (33 % der Befragten).

**Mobile Naifs:** Sie haben wie die Mobile Minds eine absolut offene Haltung gegenüber mobilem Arbeiten, trotz hohem Wohlfühlfaktor können sie mit der mobilen IT nicht sehr gut umgehen (8,5 % der Befragten).

**Mobile Dreamer:** Sie stehen in zweifacher Hinsicht im Widerspruch zur praktischen Erfahrung: Sowohl beim Umgang mit mobiler IT als auch beim Wohlfühlen mit der Technik ist dieser Typus noch nicht am oberen Ende der Skala angekommen (21,1 %).

**Mobile Potentials:** Dieser Mobile-Work-Typ hat in Bezug auf Aufgeschlossenheit, Kompetenzen und Wohlfühlfaktor noch Entwicklungsmöglichkeiten (28,3 %).

Der Rest sind Sonstige.

1 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

2 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018.

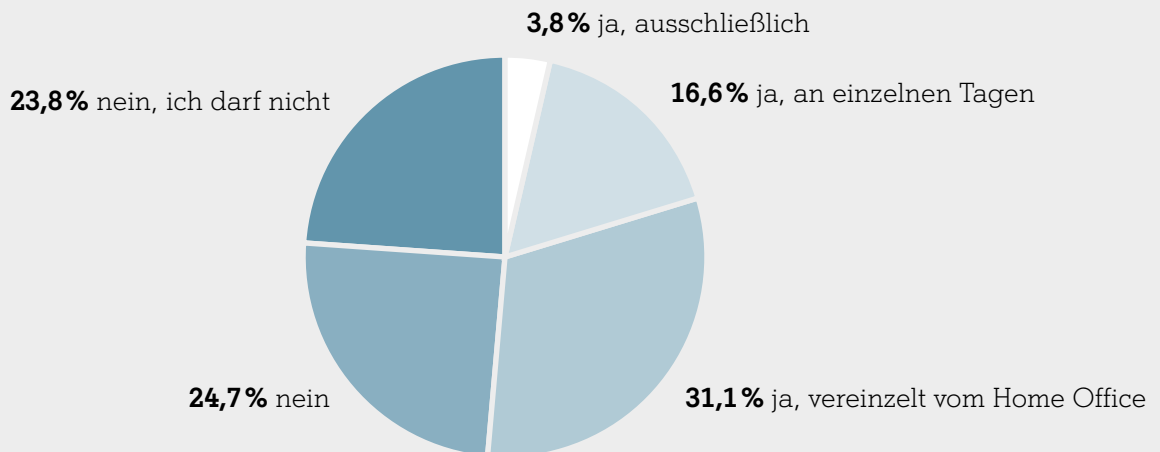
3 [http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/pdf/Trendstudie\\_Mobile\\_Worker\\_print.pdf](http://people.f3.htw-berlin.de/Professoren/Pruemper/pdf/Trendstudie_Mobile_Worker_print.pdf)

4 Siehe auch: <https://www.nord.zukunft-personal.com/de/presse/pressemitteilungen/detail-ansicht-pressemitteilung/show-news/detail/News/von-mobile-minds-bis-mobile-dreamer-mehrheit-der-beschaeftigten-befuerwortet-mobiles-arbeiten/>

5 <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/press-release/flexible-working-studie-2017.html>

6 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018.

### Arbeiten Sie vom Homeoffice aus?



## „Digitalisierung heißt, Arbeitsweisen zu verändern“

„Die Arbeitskultur ist der entscheidende Faktor bei der digitalen Transformation“, ist sich Nahed Hatahet sicher. Mit seiner HATAHET productivity solutions berät er Unternehmen in IT-Fragen und baut ihnen den digitalen Arbeitsplatz der Zukunft mit Artificial Intelligence und Bots. „Die Software alleine löst aber keine Probleme“, sagt der Transformationsexperte.

**Herr Hatahet, bei der digitalen Transformation von Arbeitsplätzen stehen Technologie und Software im Fokus von KMU. Aber welches Mindset braucht es, damit Transformation gelingt?** Die Herausforderung liegt in der Erkenntnis, dass es in der Digitalisierung nicht darum geht, zu digitalisieren. Analoge Prozesse in digitale zu verwandeln – das machen wir seit es die IT gibt. Am Arbeitsplatz der Zukunft ist das nicht mehr die eine Grundvoraussetzung. Ich kann meinen MitarbeiterInnen einen top digitalisierten Arbeitsplatz als Werkzeug zur Verfügung stellen, aber dadurch werden sie nicht automatisch transformiert sein. Sie werden auch nicht zum Rennfahrer, nur weil ich Ihnen einen Formel-1-Boliden hinstelle.

**Worauf kommt es wirklich an?** Auf eine Kultur der Veränderung. Unternehmen müssen moderne, digitale Werkzeuge einführen und sie täglich verwenden. Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft verlangt, dass Menschen ihre gewohnten Arbeitsweisen aufgeben und diese verändern. Das gelingt jungen MitarbeiterInnen leichter als einer älteren Generation, zu der ich mich mit meinen 45 Jahren bereits zähle. Auch ich merke, dass ich mich als Mensch in meinem Verhalten eigentlich nicht mehr großartig verändern will. Nur, wenn man sich auf die neue digitale Welt einlässt und den damit einhergehenden Wandel der Arbeitskultur zulässt und vor allem begleitet, kann sich z.B. der Arbeitsplatz der Zukunft überhaupt erst etablieren. Software alleine löst somit keine Probleme. Das hat sich nicht geändert.

**Wie schafft man es, Arbeitsweisen zu verändern?** Indem man unter anderem Regelwerke zu den jeweiligen Tools definiert, deren Umsetzung begleitet, vorlebt und exekutiert. Die neuen Arbeitsweisen müssen einfach und verständlich funktionieren, alte dürfen nicht mehr zugelassen werden. Software muss selbsterklärend sein und Menschen müssen einen Mehrwert davon haben und in der täglichen Arbeit davon profitieren, damit sie gerne die neuen Arbeitsweisen annehmen.

**Wie funktioniert das konkret?** In unserem Unternehmen haben wir beispielsweise mit Microsoft Office 365 und dem Werkzeug Planner ein modernes Aufgabenwerkzeug eingeführt. Wollen meine Mitarbeitenden im Meeting ein Thema besprechen, tragen sie es vorab dort ein. Früher hätten sie mir ein E-Mail mit dem Task geschrieben. Das dürfen sie jetzt einfach nicht mehr. Wir haben dadurch eine hohe Effizienz in der Zusammenarbeit mit Aufgaben geschaffen.

**Es passiert aber sicher dennoch.** Selbst ich ertappe mich hin und wieder beim Schreiben eines E-Mails, dessen Inhalt z.B. in den Microsoft Planner gehören würde. Manchmal passiert es sogar, dass ich es abschicke. Meine MitarbeiterInnen haben dann aber dieselben Möglichkeiten wie ich als Geschäftsführer: Auf die Vereinbarung aufmerksam machen oder das E-Mail ignorieren und, darauf angesprochen, auf den Planner verweisen. Was auf gar keinen Fall passieren darf: dass einem die neue Arbeitsweise abgenommen wird. Führungskräfte müssen die eingesetzten neuen Werkzeuge selbst nutzen, die dazugehörigen Regeln vorleben und durchsetzen. Vorbildwirkung ist der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Einführung neuer Arbeitsweisen und der Etablierung einer modernen Arbeitskultur.

**In vielen Unternehmen gibt es heute eine Vielzahl von Tools. Wie anstrengend ist das?** Menschen sind maßlos von der Flut an Tools, die man heute einsetzen kann, überfordert und bereits digital dement. Deshalb braucht jedes KMU einen Arbeitsplatz, der intelligent immer das bereitstellt, was man im jeweiligen Moment gerade benötigt. In Unternehmen werden oft 25 bis 50 hochkomplexe Applikationen zur Verfügung gestellt. Wir alle haben bereits den Überblick verloren. Ich glaube, es ist eine Illusion, dass alle MitarbeiterInnen jedes dieser komplizierten Tools verstehen können. Die Digitalisierung ist so schnell geworden, dass unser Gehirn nicht mehr nachkommt, denn es braucht etwa drei bis sechs Monate, um neue Technologien synaptisch überhaupt zu verarbeiten. Früher wurde alle drei Jahre eine neue Software eingeführt. Wir wurden darauf geschult und haben dann gut zweieinhalb Jahre mit diesem System gearbeitet. Damals hatten wir noch Zeit dafür. Bei der Digitalisierung in der Cloud gibt es nun aber jede Woche neue Funktionalitäten und Veränderungen. Der Mensch hat in den letzten 25 Jahren eine digitalisierte Umwelt geschaffen, die seine eigenen Möglichkeiten übersteigt. Wir werden daher eine moderne, digitale Unterstützung brauchen.

**Welche Rolle spielen künstliche Intelligenz und Bots in diesem Umfeld?** Sie sind für uns Menschen ein Sprachrohr, um die schnelle Digitalisierung überhaupt noch begreifen zu können. Wir verstehen eine Tastatur. Wir schauen in den Bildschirm. Aber wie ein Computer im Inneren genau funktioniert, wissen wir als Anwender schon lange nicht mehr. Müssen wir auch nicht. Mit Bots und AI verhält es sich ähnlich, nur auf einem weiteren Abstraktionslevel. Der digitale Arbeitsplatz der Zukunft reduziert Komplexität, indem er die MitarbeiterInnen und ihren Bedarf in bestimmten Situationen erkennt, um sie dort zu unterstützen, wo sie es brauchen. Bots und AI werden uns Menschen helfen, überhaupt noch in der digital geschaffenen Welt zurecht zu kommen. Wir werden diese Unterstützung dringend benötigen und respektieren müssen, dass intelligente Computerprogramme und Algorithmen völlig normale Begleiter am Arbeitsplatz der Zukunft sein werden.

## Das Arbeits-Mindset der Zukunft

„Nur mit einem modernen Arbeitsplatz und attraktiven Arbeitsbedingungen hat unser Unternehmen eine Chance im „War for Talents“ – diesem Statement stimmen 89% der befragten Unternehmen zu.<sup>1</sup> Der Kampf um (junge oder alte) Talente – und somit die Mitarbeiterbindung – ist ein gewichtiges Argument für den Future Workplace. Dies gilt sogar eher noch für kleine Unternehmen. Was wünschen sich aber potenzielle Mitarbeiter von einem modernen Arbeitsumfeld? Warum sollten sie bei einem Unternehmen an Bord kommen wollen? Die Rangliste der Bedürfnisse wird von flexiblen Arbeitszeiten angeführt. Auf Platz zwei folgt die exzellente IT-Ausstattung, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Vor allem die Jungen legen Wert auf mobile Endgeräte und eine schnelle Internetanbindung. Die Option, ortsunabhängig arbeiten zu können, und eine damit verbundene geringere Präsenzpflcht im Büro kommen auf den dritten Rang<sup>2</sup>.

### Die Jungen wollen anders arbeiten

Es sind vor allem die nachrückenden Young Professionals, welche die arbeitskulturellen Bedingungen umfassender als vorherige Generationen wandeln werden. Denn Digitalisierung, Globalisierung, aber auch der demografische Wandel ebnen den Weg für eine drastische Veränderung der Arbeitswelt. Diese 20- bis 25-Jährigen wollen anders arbeiten.<sup>3</sup> Work-Life-Blending, das Verschmelzen von Arbeit und Leben, spielt für sie eine zentrale Rolle. Die Young Professionals arbeiten projektorientiert. 72% von ihnen wünschen sich flache, flexible Hierarchien, so die Jugendstudie Youth Economy des Zukunftsinstituts. Deren Wunsch nach Flexibilität am Arbeitsplatz ist markant und steigt im Vergleich zu letztjährigen Resultaten. In der Wissensgesellschaft lassen sich Produktivität und Kreativität nicht an feste Rahmenarbeitszeiten oder an fixe Arbeitsplätze binden. Die dauerhafte Bindung junger Mitarbeiter lebt auch von der kontinuierlichen Weiterbildung innerhalb des Unternehmens: Für 75% der 20- bis 35-Jährigen ist eine fortwährende Qualifizierung ein entscheidendes Kriterium ihrer Jobwahl.<sup>4</sup> So wird der War for Talents zum Training for Talents.

1,2 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018.

3 Siehe <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/das-arbeits-mindset-der-zukunft/>

4 Quelle: Zukunftsinstitut: Jugendstudie Youth Economy

## Wie Menschen am besten zusammenarbeiten

Moderne Collaboration-Lösungen, der Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt und der Wandel der Arbeitswelt generell haben die Anforderungen an Teamarbeit verändert. Um ein tieferes Verständnis davon zu erhalten, ist es notwendig, zu wissen, wie wir die Kunst der Zusammenarbeit meistern. Welche Präferenzen und Gewohnheiten haben die unterschiedlichen Arbeitstypen und Generationen bei der Teamarbeit? Dieser Frage ging eine internationale Studie von Microsoft nach, für die 14.000 Personen aus sieben Ländern befragt wurden<sup>1</sup>.

Drei Erkenntnisse daraus:

### **Kommunikation: Generation Z deutet Wandel an**

Grundsätzlich gilt – und das dürfte wohl wenig überraschend sein –, dass sich unabhängig vom Alter die Mehrheit (61 %) eine schnelle und effektive Kommunikation im Berufsalltag wünscht. Bei den Ansichten, über welchen Kanal diese erfolgen soll, sticht die Generation Z (18 bis 21 Jahre) hervor. Sie stellt Chats fast auf dieselbe Stufe wie das persönliche Meeting. Zum Vergleich: Bei den Babyboomern (55–59 Jahre) bevorzugen fast zehnmal so viele Befragte das persönliche Meeting als den Chat.

### **Neue Technologie stresst die Generation Z**

Obwohl die Generation Z auch als Digital Natives gilt, fühlen sich 50 % der Befragten aus diesem Alterssegment gestresst, wenn am Arbeitsplatz neue Technologien und Tools eingeführt werden. Auffällig ist, dass mit steigendem Alter die Gelassenheit zunimmt.

### **Remote Worker sehen Arbeit anders**

Die sogenannten Remote Worker – also Mitarbeiter, die nicht primär an einem Arbeitsplatz tätig sind – definieren ihre Arbeit merklich anders als Beschäftigte mit einem klassischen Arbeitsplatz. Mobile Arbeiter nutzen moderne Collaboration-Tools fast doppelt so oft wie ihre Kollegen, die im Unternehmen vor Ort sind. Bei beiden an oberster Stelle steht jedoch weiterhin der persönliche Austausch als der Kommunikationskanal, der am glücklichsten macht.

## 2. Ist-Stand: Der Arbeitsplatz der Österreicher

### **Ist-Stand: Wie wir heute arbeiten**

Zwei von drei Österreichern verbringen tagsüber mehr Zeit am Arbeitsplatz als zu Hause. Das Büro ist aber nicht nur ein zentraler Lebensbereich, sondern auch eine wichtige Kommunikationsschnittstelle. Wie arbeiten wir dort heute in Österreich? Natürlich gibt es nicht den einheitlichen Mitarbeiter, jeder hat seinen individuellen Arbeitsstil. Entsprechend gibt es auch nicht den Arbeitsplatz von der Stange, der zu jedem passt. Die unterschiedlichen Facetten reichen von der eingesetzten Technologie über Prozesse, Gebäude, Möbel bis zur Unternehmenskultur. Hinzu kommt die persönliche Gestaltung des Arbeitsplatzes, ein wichtiger Aspekt für die Zufriedenheit des Einzelnen im Büro. Mit unterschiedlichen Zahlen und Fakten – als einzelne Teile eines Puzzles – findet hier der Versuch statt, ein Durchschnittsbild zu skizzieren, wie der Arbeitsplatz der Österreicher gestaltet ist. Es soll aber auch ein punktueller Einblick in die persönlichen Vorlieben im Büro gegeben werden.

### **Wie modern ist der Arbeitsplatz der Österreicher?**

Bereits über ein Drittel der Beschäftigten (37 %) sind an einem Arbeitsplatz tätig, der zumindest weitgehend ihren Vorstellungen eines Future Workplace entspricht. Ein Wert, der nur mit geringen Abweichungen für alle Firmengrößen gilt. Jüngere hingegen schätzen ihren Arbeitsplatz als deutlich fortschrittlicher ein als ältere Mitarbeiter. Etwa 23 % sind hingegen der Meinung, dass sie noch weit entfernt von einem Arbeitsplatz der Zukunft sind.



Aus Sicht der Befragten machen den Future Workplace vor allem folgende vier Aspekte aus<sup>1</sup>:

- neue Möglichkeiten der Mobilität und Technologie
- neue Arbeitszeitmodelle und Arbeitsorte
- neue Formen der Zusammenarbeit
- eine Veränderung der Unternehmenskultur

### **Zufriedenheit mit der IT-Ausstattung**

In den meisten heimischen Büros dürften die Ansprüche der Mitarbeiter an die Technik an ihrem Arbeitsplatz weitgehend erfüllt werden. Drei Viertel der Befragten sind sehr oder einigermaßen zufrieden mit der vorhandenen IT-Ausstattung. Nur 6% sind gar nicht zufrieden und der Ansicht, sie sollte dringend verbessert werden. Mitarbeiter größerer Unternehmen sind tendenziell unzufriedener.<sup>2</sup>

### **Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz**

Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz, was die folgenden Rahmenbedingungen betrifft<sup>3</sup>:

Lichtverhältnisse: 2,58

Raumluft: 2,78

Ergonomie des Arbeitsplatzes (Möbel): 2,84

Akustik: 2,94

Raumtemperatur: 3,01

Wohlfühlambiente: 3,04

Möglichkeit individueller Einstellungen (Licht, Temperatur, etc.): 3,34

### **Was tun bei Konzentrationsmangel?**

„Wenn ich wirklich über etwas Schwieriges nachdenken will, gehe ich raus in die Natur“, meinte Apple-CEO Tim Cook bei der Einweihung der neuen Firmenzentrale. Was hingegen tun Österreicher bei Konzentrationsmangel?<sup>4</sup>

51,4% trinken Kaffee

37,4% gehen an die frische Luft

25,1% machen Bewegung

22,9% gehen auf die Toilette

17,6% hören Musik

16,5% rauchen eine Zigarette

### **Ordnung am Arbeitsplatz**

Das Genie beherrscht das Chaos – ein Ausspruch, den man oft zu hören bekommt, wenn man Kollegen auf ihr Durcheinander am Arbeitsplatz anspricht. Vor allem in Vorarlberg bekennt man sich zu diesem kreativen Chaos am Arbeitsplatz. Mit 33% liegt der Wert im westlichsten Bundesland etwa doppelt so hoch wie in Gesamtösterreich. Die ordentlichsten Schreibtische stehen hingegen in der Steiermark. Nahezu jeder zweite Befragte (48%) bezeichnet seinen Arbeitsplatz als „sehr ordentlich, (fast) leer geräumt“, österreichweit sind es 35%. Als Grund, warum aufgeräumt wird, geben 58% an, dass für gutes Arbeiten ein geordneter Schreibtisch gebraucht wird.<sup>5</sup>

### **Die erste Tätigkeit am Morgen<sup>6</sup>**

PC hochfahren/Programme starten: 69,6%

E-Mails lesen/beantworten: 58,7%

Kaffee/Tee trinken: 34,3%

Gespräche mit Kollegen führen: 33,8%

Erste Aufgaben erledigen: 33,4%

1 Quelle: IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

2 Quelle: IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

3 Quelle: IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018, Mittelwertangaben, Abfrage auf einer Skala von 1 (Sehr zufrieden) bis 6 (Gar nicht zufrieden)

4 Quelle: Umfrage des Marktforschungsinstituts marketagent, Oktober 2018

5 Quelle: Umfrage des Marktforschungsinstituts marketagent, Oktober 2018

6 Quelle: Office Report 2018 von WIFI, Bene Büromöbel, karriere.at

### **Was sich in den Büroschubladen befindet**

Am häufigsten befinden sich an privaten Utensilien Naschereien und Snacks in den Büroschubladen. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Während es nur auf 36 % der Männer zutrifft, sind es bei den Frauen immerhin 48 %. Insgesamt verstaut jeder Fünfte das mitgebrachte Mittagessen in der eigenen Schublade. Denn immerhin wird bei zwei von drei Beschäftigten der Schreibtisch zumindest gelegentlich zum Esstisch. 38 % der Befragten verstauen Medikamente in der Büroschublade, danach folgen auf der Liste der häufigsten Utensilien Taschentücher (35 %), Kamm/Bürste (18 %) sowie Reservekleidung (z.B. Strumpfhose, Krawatte) mit 17 %.<sup>1</sup>

### **Wichtige Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz**

Woraus schöpfen die Österreicher am meisten Motivation am Arbeitsplatz? 62 % der weiblichen und 57 % der männlichen Arbeitnehmer tun dies nach eigenen Angaben aus einem guten Verhältnis zu Kollegen. Jeweils 54 % sind der Meinung, dass eine spannende Tätigkeit motivierend wirkt. Weitere wichtige Faktoren für die Motivation bei der Arbeit sind günstige Arbeitszeiten (Frauen: 42 %, Männer: 37 %) sowie flexible Arbeitszeitmodelle (je 30 %). Zusatzangebote wie Dienstwagen oder Versicherungen hingegen haben nur bei einem geringen Anteil der Beschäftigten (Frauen: 3 %, Männer: 5 %) eine motivierende Wirkung.<sup>2</sup>

## **Die 5 größten Hürden effektiver Zusammenarbeit**

Die Zeit, in der wir in Teams arbeiten, ist in den letzten Jahren massiv gestiegen. Diese fünf Hürden müssen Unternehmen überwinden, um die Zusammenarbeit effektiver gestalten zu können.

### **Hürde 1: Zuweisung von Aufgaben und Berechtigungen**

Wo werden Dateien ausgetauscht und gespeichert? Wie wird der Fortschritt geplant und überwacht? Wie werden neue Mitglieder ins Team integriert? In der Startphase eines Projekts ist die Einrichtung von Werkzeugen und Berechtigungen meistens zeitraubend. Hier braucht es eine klare Linie.

### **Hürde 2: Technische Probleme bei Besprechungen**

Fehler beim Anmelden, schlechte Verbindungsqualität, Schwierigkeiten beim Zugriff auf einen freigegebenen Bildschirm oder auf wichtige Inhalte – technische Unterbrechungen dieser Art sind bei virtuellen Besprechungen leider an der Tagesordnung. Diese Unterbrechungen und Verzögerungen schränken die Flexibilität der Mitarbeiter ein und sorgen für Frust im Team.

### **Hürde 3: Gefahr durch Isolation**

Weiß im Unternehmen die linke Hand, was die rechte Hand tut? Wenn Teams isoliert in monatelanger Kleinarbeit ein Projekt vorbereiten, besteht die Gefahr, dass Synergien und wichtige Impulse von anderen Unternehmensbereichen ungenutzt bleiben. Das Worst-Case-Szenario: Ein anderes Team befasst sich mit einem ganz ähnlichen Thema und es kommt zur doppelt geleisteten Arbeit.

### **Hürde 4: Unendliche Feedbackschleifen**

Sind mehrere Personen bei der Erstellung eines Dokuments oder einer Datei involviert, können Feedbackschleifen per E-Mail mitunter endlos dauern. Unterschiedliche Bearbeitungen müssen erst mühsam zusammengeführt werden – die Verwirrung ist quasi vorprogrammiert. Versionen desselben Dokuments können verloren gehen, falsch abgelegt oder überschrieben werden.

### **Hürde 5: Ein Sammelsurium an Apps**

Wir sind es privat gewohnt, ständig neue Apps auf unser Smartphone herunterzuladen. Am Arbeitsplatz gehen wir ähnlich vor. Mit der Zeit entsteht dadurch ein Sammelsurium an unterschiedlichen Anwendungen: Jede für einen eigenen Zweck, für jede muss man sich extra anmelden.

## Die Top-Player bei Collaboration-Tools

Das Aufbrechen von Wissenssilos lohnt sich. Interdisziplinäre Teams sowie zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten verlangen nach neuen Formen und digitalen Tools für die Zusammenarbeit. Innovative Collaboration-Tools können die Produktivität der Teamarbeit um 20 bis 30 % steigern<sup>1</sup>. Aber welche sind dafür am besten geeignet? Welche sind die Top-Player? Diesen Fragen ging eine Studie von Spiceworks, einem globalen IT-Marketplace, nach.<sup>2</sup> Für diese Erhebung wurden 901 IT-Entscheider aus Nordamerika und Europa befragt.

### Chat-Apps auf dem Vormarsch

Kollaborative Chat-Apps gewinnen an Bedeutung, und zwar über alle Unternehmensgrößen hinweg. In der Firmenkategorie mit mehr als 500 Mitarbeitern nutzten vor zwei Jahren 53 % der Unternehmen Chat-Apps, aktuell sind es 17 Prozentpunkte mehr. Es stellte sich heraus, dass diese Tools umso häufiger eingesetzt werden, je größer das Unternehmen ist.

### Die beliebtesten Tools

Nummer eins am Markt bleibt Skype for Business, das in naher Zukunft komplett in Microsoft Teams migriert wird. Nutzten 2016 bereits 36 % der Unternehmen diese Anwendung, sind es zwei Jahre später schon 44 %. Nahezu aus dem Stand auf Platz zwei schaffte es Microsoft Teams. Dieses Tool wurde erst 2016 gelauncht, in der aktuellen Umfrage kommt es auf 21 %. Damit wurde Slack mit 15 % auf Platz drei verwiesen.

### Welche App ist am sichersten?

Die IT-Verantwortlichen haben die Collaboration-Apps auch nach bestimmten Attributen bewertet. Bei Sicherheit, Bedienfreundlichkeit und Kosteneffizienz wurde Microsoft Teams an erster Stelle gereiht. Bei Ausfallsicherheit und Kompatibilität liegt Skype for Business vorne, Slack wird als am innovativsten gesehen.

### Chat-Apps vs. E-Mail

Kommunikationsmittel Nummer eins bleibt aber das E-Mail. 99 % der Unternehmen nutzen diesen Kanal. Bloß 16 % der IT-Verantwortlichen sind der Einschätzung, dass E-Mails in den nächsten drei bis fünf Jahren durch Chat-Apps ersetzt werden.

## Ja zum Workplace-as-a-Service

Der digitale Arbeitsplatz steht im Zentrum von New Work. Er ermöglicht den Mitarbeitern jederzeit den Zugang zu allen Informationen und Ressourcen des Unternehmens. Damit verbunden sind mitunter komplexe IT-Herausforderungen. Eine Form der Outsourcing-Lösung bietet das Konzept Workplace-as-a-Service (WaaS). Carsharing, Musik-Streaming: Das Prinzip Nutzen statt besitzen setzt sich in vielen Lebensbereichen durch – auch in der IT. Der WaaS ist eine Erweiterung von Software-as-a-Service. Je nach Bedarf werden Hardware-Komponenten im Paket zu den Anwendungen aus der Cloud gemietet. Die Vorteile: Das Unternehmen muss keine tiefgreifenden IT-Kenntnisse aufbauen, dazu kommen fixe Kosten, Skalierbarkeit und Aktualität. Etwa 75 % der befragten Führungskräfte können sich vorstellen, dass der WaaS für ihr Unternehmen ein Thema ist.<sup>3</sup> Bei den selbst ernannten Vorreitern zum Arbeitsplatz der Zukunft sind es sogar 98 %. Ein wichtiges Kriterium beim WaaS ist jedenfalls die Art der Cloud. Für 72 % der Unternehmen ist es ein Hinderungsgrund, wenn der Workplace-as-a-Service nur aus der Public Cloud angeboten wird.

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/how-we-help-clients/impact-stories/innovative-collaboration-techniques-improve-productivity-across-global-teams>  
<sup>2</sup> <https://community.spiceworks.com/blog/3157-business-chat-apps-in-2018-top-players-and-adoption-plans>  
<sup>3</sup> Quelle: IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft

## Die 5S-Methode: Nie wieder Chaos am Arbeitsplatz

Taiichi Ohno entwickelte die logistischen Basismethoden Kanban und die Just-in-time-Produktion. Im Zuge seines Entwurfs des Produktionssystems für Toyota wurde die 5S-Methode eingeführt. Sie ist ein Ansatz zur Optimierung und Gestaltung von Arbeitsplätzen in Produktion und Verwaltung.

**Aussortieren (japanisch: Seiri):** Sortieren Sie alles, was Sie für Ihre Arbeit nicht benötigen, aus. Mehr Platz schafft mehr Übersicht.

**Systematisieren (Seiton):** Jeder Gegenstand bekommt einen festen Platz. Die Anordnung von Werkzeugen und Materialien erfolgt entsprechend ihrer Verwendungshäufigkeit.

**Arbeitsplatz säubern (Seiso):** Zu einem angenehmen Arbeitsumfeld gehört auch Sauberkeit.

**Standardisieren (Seiketsu):** Definieren Sie anhand von Checklisten Standards, machen Sie klar, was wo hingehört. Mit entsprechenden Kennzeichnungen und Beschriftungen wird die Arbeitsplatzorganisation für alle im Team nachvollziehbar.

**Ständig verbessern (Shitsuke):** Um die Organisation zu erhalten, braucht es Selbstdisziplin und Eigenverantwortung. Sie sollten regelmäßig Kontrollen durchführen, ob Sie Ihre Standards einhalten oder diese zu verbessern sind.

# 3. Der Weg zum Arbeitsplatz der Zukunft

## Der Weg zum Arbeitsplatz der Zukunft

Wie sollen Mitarbeiter eingebunden werden? Soll man externe Berater einsetzen? Zahlen, Fakten und Beispiele, welche Wege Unternehmen gehen, um den Arbeitsplatz der Zukunft erfolgreich zu implementieren.

Die Digitalisierung erfordert ein Umdenken – bei der Herangehensweise an Projekte, bei der Zusammenarbeit in Teams, beim Aufbau von Kompetenzen und bei der Nutzung von Technologie. Für eine erfolgreiche Transformation braucht es eine klare Positionierung des Unternehmens und vor allem auch eine eigene digitale Kompetenz der Führungskräfte, damit das gesamte Business auf eine digitale Welt zugeschnitten werden kann.<sup>1</sup> Welchen Weg gehen nun Unternehmen, um die digitale Welt – und damit den Arbeitsplatz der Zukunft – erfolgreich zu gestalten?

### Strategische Vorgehensweise

In mehr als der Hälfte der Unternehmen folgt die Reise zum Arbeitsplatz der Zukunft einem strategischen Plan.<sup>2</sup> Diese Firmen verfolgen eine Strategie bei der Umsetzung neuer Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepte. Dem gegenüber steht, dass fast jedes fünfte Unternehmen keine dezidierte Strategie für den Arbeitsplatz der Zukunft hat. 15 % der Firmen planen zumindest eine geordnete Vorgehensweise.

Dabei zeigt sich:

- Zwei Drittel der Firmen, die eine Strategie für den Arbeitsplatz der Zukunft planen oder bereits verfolgen, binden diese in eine übergeordnete Digitalisierungsstrategie ein. Hinsichtlich der Digitalisierung bestehen jedoch erhebliche Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen. So verfolgen lediglich knapp die Hälfte (45 %) der kleinen Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter) eine ganzheitliche Digitalstrategie. Hingegen planen oder befinden sich bereits 73 % der großen Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter) in der Umsetzung, ihre Geschäftsprozesse strategisch zu digitalisieren.<sup>3</sup>
- Die Meinungen, ob es im Unternehmen eine Strategie für den Arbeitsplatz der Zukunft gibt oder nicht, gehen zwischen Top-Management und den Fach- sowie IT-Abteilungen auseinander. Auf der einen Seite gaben 60 % des Top-Managements (Führungskräfte des C-Levels) an, dass das Unternehmen einer methodischen Vorgehensweise zum Future Workplace folgt. Befragt man auf der anderen Seite jedoch die IT-Manager und Führungskräfte aus den Fachabteilungen, sind es nur noch 20 %.

<sup>1</sup> Siehe auch: <https://www.zukunftderarbeit.de/2017/11/30/warum-die-digitalisierung-im-mittelstand-nur-mit-einer-neuen-arbeitskultur-gelingen-kann/>

<sup>2</sup> IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

<sup>3</sup> Quelle: Digital Office Index 2018 des Digitalverbands

## Wie weit fortgeschritten sehen sich die Unternehmen?

Diese Diskrepanz zwischen Top- und mittlerem Management besteht auch bei der Eigeneinschätzung bei der Transformation zum Future Workplace.<sup>1</sup> Durchschnittlich 10% sehen sich im Vergleich mit anderen Firmen sehr weit fortgeschritten und damit als Vorreiter. Das Top-Management sticht dabei mit 31% heraus. Das Ergebnis der Befragung unter den Fachbereichen sieht hingegen ganz anders aus. Dort gaben lediglich 3% an, dass das Unternehmen bei der Entwicklung zum Arbeitsplatz der Zukunft sehr weit fortgeschritten sei. Ist dieser Unterschied nur eine Frage der internen Kommunikation oder sind grundsätzliche Zweifel der Fachabteilungen vorhanden? Die Gründe für diese Diskrepanz wären Gegenstand für weitere Untersuchungen.

## Die Techniker haben das Kommando

Als größte Herausforderungen auf dem Weg zum Arbeitsplatz der Zukunft sehen Führungskräfte auf der organisatorischen Ebene die Mitarbeiter, auf der technischen Seite die IT-Infrastruktur. Es sind jedoch vor allem die Techniker, die bei der Planung und Umsetzung des Arbeitsplatzes der Zukunft die Verantwortung tragen. Bei 41% der Unternehmen sind es die technisch geprägten Vorstände (CIO, CTO und CDO) oder die verantwortlichen IT-Leiter, die bei diesem Thema das Zepter in der Hand halten. In jedem dritten Unternehmen hat das Top-Management hingegen die Oberhand. Interessant ist, dass die Verantwortung für den Arbeitsplatz der Zukunft lediglich zu 8% bei den Personalvorständen liegt. Und in 2% der Unternehmen wurde ein eigener Workplace Transformation Officer ernannt. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist immerhin eine Querschnittsmaterie, die das gesamte Unternehmen betrifft.

**Beispiel:** Die Lufthansa hat unter dem Oberbegriff New Workspace einen Wandel von Strategie, Struktur und Workplace-Konzept vollzogen. Strategisch federführend dabei war der Personalvorstand. Die Veränderungen wurden durch Pilotprojekte in einzelnen Abteilungen erprobt und bei entsprechendem Erfolg etabliert. Das Ergebnis: Einzelbüros und flexibler Arbeitsplatz sind in der Verwaltung passé, das von Mitarbeitern gewünschte Homeoffice wird gefördert.<sup>2</sup>

## Diskrepanz bei Mitarbeiterbeteiligung

Die Akzeptanz der Mitarbeiter bei Veränderungen ist wichtiger denn je geworden. Daher sollten sie in den Prozess der Transformation eingebunden werden. Hier zeigen sich jedoch starke Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen. Knapp die Hälfte der Führungskräfte gab an, die Mitarbeiter zumindest befragt zu haben. 40% haben Bedarfsanalysen unter der Belegschaft durchgeführt. Die Mitarbeiter sehen das anders: Nur jeder Fünfte gab an, befragt worden zu sein.<sup>3</sup>

**Beispiel:** Bei der Deutschen Bahn konnten Mitarbeiter mit einem neuen Mitbestimmungsmodell das digitale Arbeiten im Unternehmen mitgestalten. In sogenannten Townhall-Meetings wurde das Interesse der Beschäftigten geweckt. In einem Mix aus Online-Beteiligung und Diskussionen in der realen Welt konnten sie sich einbringen. Die Beteiligung konnte dadurch verdoppelt werden.<sup>4</sup>

## Externe Berater: Hilfreicher Blick von außen?

Beratung im Hinblick auf die Raumgestaltung, Rechtsberatung zu neuen Strukturen, Steuer- und Finanzberatung für anfallende Investitionen, Coaching für Führungskräfte – bei einer derartig umfangreichen Transformation wie dem Arbeitsplatz der Zukunft gibt es viele Ansatzpunkte für externe Berater. Dennoch will jedes dritte Unternehmen ganz bestimmt oder eher auf die externe Unterstützung durch Dienstleister verzichten.<sup>5</sup>

Dabei gelten die Faustregeln:

- Je größer das Unternehmen, desto eher setzt es externe Berater ein.
- Das Top-Management ist dem Blick von außen durch Consultants weitaus aufgeschlossener als die Führungskräfte aus den Fachabteilungen.
- Hilfe von außen holen sich Unternehmen in erster Linie bei der IT-Sicherheit sowie der Implementierung von IT-Prozessen – also vor allem bei technischen Fragen.

**Beispiel:** Die BAWAG Group ist vor kurzem aus dem Wiener ersten Bezirk in eine neue Zentrale beim Hauptbahnhof übersiedelt. Dabei verzichtete das Unternehmen auf externe Berater. Es wurden Ambassadors in jedem Bereich des Unternehmens etabliert und dieses Team war umfassend bevollmächtigt. Die Maßnahmen und Umsetzungen wurden in der Gruppe diskutiert und auch beschlossen. Ein Beispiel: Flexible Arbeitsplätze wurden auf Wunsch der Mitarbeiter nicht eingeführt. Es wurden nur wenige Entscheidungen im Vorstand getroffen.

1 DG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

2 Siehe <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Deloitte-Erfolgsfaktoren-Mittelstand-Arbeitswelten-2018.pdf>

3 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

4 Siehe auch <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/politik/oesterreich/997562-Besseres-digitales-Arbeiten.html>

5 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

## Die Rolle der Mitarbeiter

Wie Mitarbeiter in den Prozess zum Future Workplace eingebunden werden können.

Ohne die Unterstützung der Belegschaft ist jeder Wandel zum Scheitern verurteilt. Die Geschwindigkeit, mit der sich das wirtschaftliche Umfeld verändert, kann in Zukunft nur von schnell reagierenden – besser noch: hoch agilen – Organisationen gemeistert werden. Das bedeutet: Viele Menschen in diesen Firmen müssen beginnen, anders zu denken, anders zu handeln und anders zusammenzuarbeiten.

Aus Unternehmenssicht ist bei der Umstellung auf den Arbeitsplatz der Zukunft die Akzeptanz der Mitarbeiter die größte organisatorische Herausforderung. Bei Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern wird die vermeintlich fehlende Akzeptanz nur halb so hoch bewertet wie in Konzernen. Die Belegschaft muss in diesem Prozess der grundlegenden Transformation begleitet, eingebunden und informiert werden.

Betrachtet man die Mitarbeiterbeteiligung bei der Entwicklung zum Arbeitsplatz der Zukunft, ergibt sich eine markante Diskrepanz in den aktuellen Studienergebnissen: Es zeigen sich starke Unterschiede in den Antworten der jeweiligen Hierarchieebenen. 40% der Führungskräfte gaben an, Bedarfsanalysen bei den Mitarbeitern durchgeführt zu haben. Sogar knapp die Hälfte habe die Mitarbeiter zumindest befragt. Die Mitarbeiter sehen das aber anders: Nur jeder Fünfte gab an, befragt worden zu sein – und fast genauso viele sagten, dass sie gar nicht zu Rate gezogen wurden.<sup>1</sup>

Michael Bartz, Professor an der IMC University of Applied Sciences Krems sowie Unternehmensberater, empfiehlt als Schlüssel zum idealen Büro die Workstyle-Analyse. Dabei wird der Arbeitsalltag der Mitarbeiter, aber auch deren Bedürfnisse und Vorlieben genauer betrachtet. Wie mobil muss er für seine Tätigkeit bereits sein? Wer ist zufriedener und produktiver, wenn er mehrere Tage in der Woche im Homeoffice arbeitet? Wer braucht jeden Tag den Austausch mit den Kollegen? Bartz geht davon aus, dass eine Workstyle-Analyse – und die Umsetzung der daraus folgenden Maßnahme – eine Produktivitätssteigerung von 15 bis 20% ermöglicht.<sup>2</sup>

Was wünschen sich die Mitarbeiter vom Arbeitsplatz der Zukunft bzw. was erwarten sie sich davon? Es sind Antworten auf diese Frage, die man auch schon vor zehn Jahren bekommen hätte. An erster Stelle rangieren flexible Arbeitsmodelle.<sup>3</sup> Dahinter folgt auf Platz zwei die schnelle Netzanbindung – am Beginn des 5G-Zeitalters wohlgerneht. Diesen Wunsch hegten schon Nutzer eines 56K-Modems. Auch dass die Forderung der Mitarbeiter nach einem standortunabhängigen Zugriff auf alle Dateien (Platz 3) und der Wunsch, weitgehend ohne Papier zu arbeiten (Platz 5), auch im Jahr 2018 sehr weit vorne liegen, lässt tief blicken. Am Ende der Wunschliste befindet sich der Einsatz privater Endgeräte im Unternehmen (BYOD). Ein Thema, das Anfang des Jahrzehnts einen echten Hype erlebte.

## Führung muss umdenken

Die neuen Arbeitsformen stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen. Mit der Digitalisierung geht es mehr denn je um die Bedeutung des Menschen im Arbeitsprozess.

Neue Arbeitsformen und Wege der Zusammenarbeit setzen sich immer stärker durch. Innovative Tools ermöglichen es, immer und überall zu arbeiten und zu kommunizieren. Virtuelle und kurzlebige Teams ersetzen hierarchische Strukturen. Die moderne Arbeitswelt und flexible Arbeitsmodelle stellen für Führungskräfte, die eine gute Teamleistung und ein respektvolles Arbeitsklima sicherstellen müssen, eine massive Herausforderung dar. Homeoffice, Teilzeit, Teams, die standortübergreifend an diversen Projekten arbeiten – unterschiedliche Tätigkeitsprofile, die Vorgesetzte effizient koordinieren müssen. Hinzu kommt, dass die Tätigkeitsbereiche in der modernen Arbeitswelt zunehmend komplexer werden. Traditionelle Personalführung greift hier zu kurz. Die neuen Arbeitsformen erfordern eine erhöhte Selbstständigkeit der Mitarbeiter – und ein neues Selbstverständnis bei Führungskräften.

1 DG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018  
2 Siehe: <https://kurier.at/wirtschaft/zukunft-arbeitswelten/schoene-neue-arbeitswelt/400141487>  
[https://diepresse.com/home/diverse/immoapp/3823589/Coworking-Spaces\\_lm-Netz-werken](https://diepresse.com/home/diverse/immoapp/3823589/Coworking-Spaces_lm-Netz-werken)  
3 IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

## **Beziehungen statt Bytes**

Die Rolle des Chefs, der alles am besten kann, hat ausgedient. Die Experten sind die Mitarbeiter. Trotz des technologischen Wandels durch die Digitalisierung: Der Erfolg im Unternehmen hänge weniger von Bytes ab als von Beziehungen, so das Zukunftsinstitut. Es geht mehr denn je um die Bedeutung des Menschen im Arbeitsprozess.

Erfolgreiche Führungsarbeit bedeutet, einen Rahmen zu schaffen, der es Mitarbeitern ermöglicht, positiv mit den Dynamiken der modernen Arbeitswelt umzugehen. Ein Rahmen, in dem sich die Beschäftigten frei bewegen können. Die Führungskraft definiert das Ziel, der Weg dorthin wird von den Mitarbeitern gestaltet. Vorgesetzte, die überall die Finger im Spiel haben möchten, nehmen den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Potenziale voll auszuspielen. Das zahlen- und entscheidungsorientierte Management wird von der richtungsweisenden und kulturstiftenden Führung abgelöst.<sup>1</sup>

## **Qualifikationen für das Führen**

Die Mitarbeiterführung in verteilten Teams und Umgebungen ist ein Erfolgsfaktor für moderne Organisationen. Welche Qualifikationen für das Führen von Teams sind im modernen Arbeitsumfeld notwendig? Sowohl Führungskräfte selbst als auch Mitarbeiter sind sich einig: Kommunikationsstärke, Teamentwicklung und Flexibilität sind ein Muss.<sup>2</sup> Grundsätzlich gilt: Unternehmen und Mitarbeiter gewichten die notwendigen Führungskompetenzen weniger unterschiedlich, als zu vermuten war (siehe Grafik).

Deutliche Abweichungen werden jedoch zwischen den Unternehmensgrößen bei den Detailergebnissen sichtbar. Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern beispielsweise erwarten von Führungskräften in der Regel deutlich mehr als große Organisationen. Bemerkenswert auch, dass die freien Antworten der Mitarbeiter auf die soften Faktoren in der Mitarbeiterführung abzielen. Genannt wurden dabei Kompetenz, Empathie, Vertrauen und Menschlichkeit.<sup>3</sup>

Wer führt, muss Ziele und Erwartungen vermitteln können. Auch wenn man den Mitarbeitern mehr Autonomie überträgt, die Verantwortung bleibt schlussendlich weiterhin bei der Führungskraft. Das Zukunftsinstitut hat ein Arbeits-Mindset für die moderne Führungskraft erstellt.<sup>4</sup>

**Reflexion:** Eine Arbeitswelt mit permanenten Veränderungen erfordert, iterativ zu denken und die eigenen Maßstäbe laufend in Frage zu stellen. Führungskräfte müssen lernen, sich auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen.

**Empathie:** Autorität muss sich eine Führungskraft erst in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aktiv erarbeiten. Sie legitimiert sich nicht mehr über die hierarchische Positionierung im Unternehmen. Mitarbeiter, die persönliches Vertrauen in Vorgesetzte besitzen, leisten mehr. Für die Führung sind Sozialkompetenzen – wie Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, ganzheitliche Perspektiven einzunehmen – unerlässlich.

**Austausch:** Information und Integration werden in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger. Mitarbeiter erwarten konkretes Feedback und eine wertschätzende Zusammenarbeit.

**Coaching:** Management braucht einerseits den Mut, Dinge zuzulassen und Ziele freier erreichbar zu machen. Andererseits muss es dazu anregen, diese Freiräume auch zu nutzen. Die Führungskraft übernimmt die Rolle des Enablers, der Einzelne im Sinn des Ganzen entscheiden lässt.

**Digital Mindset:** Die Führungskraft muss in der Lage sein, Innovationen und technologische Trends zu interpretieren – und auf dieser Grundlage die eigenen Produkte zu hinterfragen. Sie braucht eine ganzheitliche digitale Kompetenz.

**Ent-Führung:** Auch die Führungskraft muss sich spielerischer und projektorientierter definieren. Nur weil starre Führungsformen nicht mehr greifen, heißt es aber nicht, dass Führung generell unwichtiger werde. Das Zukunftsinstitut ist vom Gegenteil überzeugt: „Je flacher die Hierarchien, desto unerlässlicher sind starke Führungspersönlichkeiten, die motivieren, überzeugen und die Freiräume aktiv gestalten.“

<sup>1</sup> Siehe auch: Randstad Deutschland: Wie wir in Zukunft arbeiten. [https://www.demographie-netzwerk.de/site/assets/files/2645/whitepaper\\_wie\\_wir\\_in\\_zukunft\\_arbeiten\\_final.pdf](https://www.demographie-netzwerk.de/site/assets/files/2645/whitepaper_wie_wir_in_zukunft_arbeiten_final.pdf)

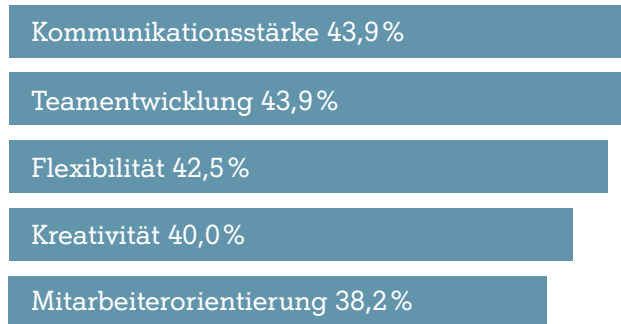
<sup>2</sup> IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

<sup>3</sup> IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018

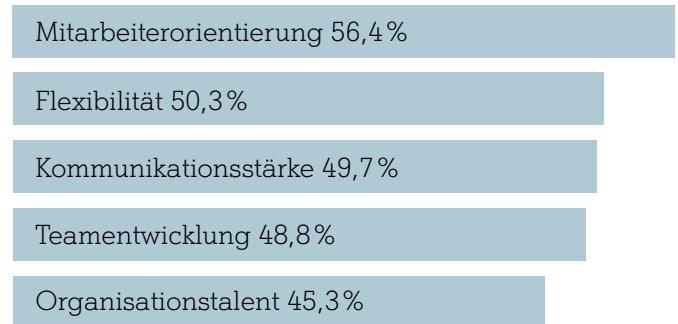
<sup>4</sup> Siehe auch <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/beziehungen-statt-bytes-digitale-transformation-ist-eine-frage-der-fuehrung/>  
[https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/das-arbeits-mindset-der-zukunft/Zukunftsinstitut\\_Trendstudie\\_Hands\\_on\\_Digital](https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/das-arbeits-mindset-der-zukunft/Zukunftsinstitut_Trendstudie_Hands_on_Digital)

## Welche der folgenden Kompetenzen müssen Führungskräfte mitbringen, um moderne Teams in modernen Arbeitsumfeldern zu führen?

### Unternehmenssicht



### Mitarbeiterperspektive



(Mehrfachantworten möglich. Quelle: IDG-Studie: Arbeitsplatz der Zukunft 2018)

# 4. Kernkompetenzen für die Digitalisierung

IT-Prozesse und Automatisierung vereinfachen Arbeitsprozesse, Algorithmen liefern tagtäglich Unmengen an Daten und werten sie auch gleich aus. Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern den Arbeitsalltag dramatisch – und damit auch die dafür benötigten Fähigkeiten. Bis zum Jahr 2030 wird der Anteil der Arbeit, der technisches Wissen voraussetzt, um bis zu 55 % steigen.<sup>1</sup> Gleichzeitig werden aber auch soziale und emotionale Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Konkret heißt das: Auch in Zeiten der Digitalisierung gewinnen Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Empathie und Führungsvermögen weiter an Bedeutung. Es wird reflektierte Menschen brauchen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt aus- und weiterbilden. Jeder dritte Top-Manager fürchtet, dass fehlende Fähigkeiten in der Belegschaft direkte negative Auswirkungen auf die Geschäftsbilanz haben können.<sup>2</sup> Lebenslanges Lernen soll nicht zur leeren Formel verkommen, sondern gelebt werden.

Wenn Unternehmen es schaffen, Technologien dort sinnvoll einzusetzen, wo sie den Beschäftigten mehr Freiräume für ihre Kernkompetenzen schaffen, können sie großes Potenzial für eine starke wirtschaftliche Entwicklung bergen. Der Arbeitsplatz der Zukunft ist die Basis dafür. Er wird zu einer flexibel nutzbaren Arbeits- und Lebenszone und bietet variable Möglichkeiten für Selbstentfaltung, Rückzug sowie Team-Zusammenarbeit. Arbeit und Leben verschmelzen immer mehr. Das bedeutet aber auch, Grenzen zu ziehen, wo wir die Digitalisierung nicht haben wollen.