



# Future Workplace

Thought Paper  
Februar 2021





# Alles beim Alten oder alles auf Anfang? Entdeckerreise ins Büro der Zukunft

Bedeutet einige Wochen lockdown-bedingter Arbeit im Homeoffice, dass Sie bereits in der Arbeitswelt der Zukunft angekommen sind? Nicht so schnell...

*Der Landwirt bestellt das Land: Dies war, ist und bleibt die Essenz der Landwirtschaft. Doch selbst wenn dieser Wesenskern unveränderlich bleibt, ist Wandel sein ständiger Begleiter. Sense und Dreschflegel sind längst satellitengesteuerten und fast völlig autonomen Mähdreschern gewichen, die das Leben und die Arbeit der Landwirte erleichtern.*

Globalisierung, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und neue gesellschaftliche Erwartungen und Prioritäten bestimmen als Megatrends die immer schnellere, immer aggressivere und immer enger vernetzte Weltwirtschaft.<sup>1</sup> Um unter diesen Bedingungen zu bestehen und sich an die neuen Gegebenheiten mit der nötigen organisatorischen Effektivität und Effizienz anpassen zu können, bedarf es radikaler Antworten und einer gemeinsamen Anstrengung, die dem Kampf gegen die derzeitige und mögliche zukünftige Pandemien in nichts nachsteht. Die Transformation hin zu einer digitalen Arbeitswelt scheint

unausweichlich. Die COVID-19-Pandemie hat das enorme Potenzial für Digitalisierung in der Arbeitswelt offengelegt: Von einem Tag auf den nächsten mussten Unternehmen den Sprung in eine technologiegetriebene Organisations- und Arbeitsform wagen und schaffen und ihren Mitarbeitern flexible, virtuelle Arbeit ermöglichen, um ihren Betrieb zumindest in dem unter Pandemiebedingungen denkbaren Rahmen aufrechtzuerhalten. Nachdem der anfängliche Schock abgeklungen ist und sich eine neue Normalität einzustellen beginnt, fragen Unternehmen und ihre Mitarbeiter nun nach den Lektionen, die aus dieser Erfahrung gezogen werden können, und den Möglichkeiten, die Transformation weg von überholten Arbeitsweisen und hin zu neuen digitalen Ansätzen permanent werden zu lassen. Die universelle Erfahrung der Pandemie kann eine Chance sein, die Zukunft der Arbeitswelt neu und holistischer zu denken: Wie wird die Büroarbeit der Zukunft aussehen und wie können Organisationen diese neue Arbeitswelt ermöglichen?

## 6 Ks der Wissensarbeit



### KREATIVITÄT

Generische Ideen in konkrete Konzepte und greifbare Ergebnisse verwandeln.



### KONNEKTIVITÄT

Menschen, Informationen und Ressourcen miteinander verbinden.



### KOMMUNIKATION

Formelle und informelle Informationen austauschen.



### KOLLABORATION

Synergien in der Zusammenarbeit mit Anderen realisieren.



### KOORDINATION

Aufgaben und Ziele priorisieren und nachverfolgen.



### KONSOLIDIERUNG

Relevante Informationen verwerten, um bestmögliche Ergebnisse zu liefern.

<sup>1</sup>World Economic Forum (2019). HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution (p.9)



# Die sechs Ks der Arbeitswelt von morgen

Wie die Arbeit des Landwirts trotz ihrer Technologisierung und Digitalisierung in ihrem Kern gleichgeblieben ist, so werden auch die Aufgaben des Büroarbeiters der Zukunft den heutigen ähneln: Werte schaffen und die Geschicke des Unternehmens möglichst positiv beeinflussen, indem Wissen beigesteuert, Innovationen vorangetrieben, Probleme gelöst oder Kosten eingespart werden. Die Ziele mögen gleich bleiben, aber der Weg dorthin wird sich ändern.

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass die Arbeitswelt der Zukunft eine Mischung aus virtueller und Präsenzarbeit sein wird, in der verschiedene Arbeitsplätze miteinander vernetzt sind. Digitale Tools unterstützen den Arbeitsprozess im Streben nach größtmöglicher Effizienz und Effektivität in den sechs Ks der neuen Arbeitswelt: Kreativität und Konnektivität, Kommunikation und Kollaboration, Koordinierung und Konsolidierung.

Keine der sechs Perspektiven der Wissensarbeit kann für sich in Anspruch nehmen, wahrhaft neu zu sein. Seit dem Aufkommen der Spezies ‚Büroarbeiter‘ erschaffen ihre Angehörigen neue und oft auch kreative Inhalte, vernetzen sich miteinander in Kommunikations- und Kollaborationsschleifen und müssen die eigene Arbeit koordinieren und Wissen akkumulieren, um bestmögliche Ergebnisse liefern zu können. Wie unterscheidet sich also das Büro von gestern vom Büro von morgen?

**Kreativität:** *Generische Ideen in konkrete Konzepte und greifbare Ergebnisse verwandeln.*

Mehr und mehr Inhalte werden direkt von oder mit der Unterstützung digitaler Systeme erstellt, während Wissensarbeiter sich innovativen und komplexen, datengetriebenen Problemlösungen widmen können. Letzteres wird durch lernende Programme unterstützt, die anstelle von haptischem mit visuellem und gesprochenem Input arbeiten.

**Konnektivität:** *Menschen, Informationen und Ressourcen miteinander verbinden.*

Menschen und Informationen werden durch interne oder frei verfügbare soziale Netzwerke zusammengebracht, die Informationen über Kompetenzen und fachliche Er-

fahrung verfügbar machen. Andere interne oder offene Plattformen stehen bei Bedarf bereit, um die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Informationen zu versorgen.

**Kommunikation:** *Formelle und informelle Informationen austauschen.*

Da auch die flexiblere Arbeitswelt von morgen mit den Grenzen zwischen Staaten, Regionen und Zeitzonen auskommen muss, werden alte Echtzeit-Kommunikationsformen zunehmend durch virtuelle oder nicht-virtuelle On-demand-Formate ersetzt und durch andere immer und sofort verfügbare Austauschangebote unterstützt (z.B. zeitversetzte Sprach- oder Videonachrichten).

**Kollaboration:** *Synergien in der Zusammenarbeit mit anderen realisieren.*

Cloud-basierte Kollaborationslösungen erlauben allen Mitarbeitern, ihren Beitrag virtuell, aber proaktiv zu leisten, damit die gesamte Organisation als eine leistungsfähige und nahtlose Einheit funktionieren und miteinander interagieren kann.

**Koordinierung:** *Aufgaben und Ziele priorisieren und nachverfolgen.*

Organisationen und ihre Führungskräfte und Mitarbeiter müssen mehrere Aufgabenpakete und Ressourcen gleichzeitig verwalten können. Transparenz über Teamstrukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist von essenzieller Bedeutung und muss von digitalen Plattformen unterstützt werden, um die Koordinierung und Nachverfolgung der Arbeit zu ermöglichen.

**Konsolidierung:** *Relevante Informationen verwerten, um bestmögliche Ergebnisse zu liefern.*

Genügend relevante Informationen müssen gesammelt, verarbeitet und strukturiert werden, um eine Aufgabe zu erledigen, oder für Kollegen und Mitarbeiter verständlicher aufbereitet werden, um produktiv in kreativer Arbeit nutzbar zu sein.



# Die Architektur der digitalen Arbeitswelt: Vier Design-Prinzipien

Auch wenn sich viele der praktischen Tätigkeiten in den Büros der Zukunft nicht nennenswert von der heutigen Arbeit unterscheiden werden, werden sie dennoch in einer ganz neuen Umgebung und auf ganz neue Art erledigt werden. Ein neues Designkonzept wird benötigt, in dem vier Kernprinzipien die Entwicklung der neuen digitalen Arbeitswelt bestimmen:

**Prinzip 1 – Flexibilität:** *Größere Flexibilität in allen Bereichen der Arbeit und agile Anpassung von Arbeitspraktiken*

Wahre Flexibilität bedeutet auch Selbstbestimmtheit der Mitarbeiter im Hinblick auf die für sie passenden Orte, Zeiten und die Abfolge ihrer Aufgaben. Solche Flexibilität fördert eine gesündere Work-Life-Balance, höhere Produktivität und stabilere Arbeitgeberbeziehungen.<sup>2</sup> 54% der Teilnehmer einer Gallup-Studie gaben an, dass

sie ihren derzeitigen Arbeitgeber verlassen würden, wenn sie anderswo flexiblere Arbeitszeiten erwarten könnten.<sup>3</sup> Die Infrastruktur und Kultur am Arbeitsplatz sollten auf dieses Ideal einzahlen, was sogar Anpassungen an der Organisationsstruktur selbst bedeuten kann. Mitarbeiterführung bedeutete lange Kontrolle über die Tätigkeit der einzelnen Mitarbeiter; die Führungskräfte der Zukunft werden ihre oft nicht vor Ort anwesenden Mitarbeitern anleiten, befähigen und inspirieren müssen, was einen neuen Führungsstil erfordert. Eine gemeinsame Studie von Kienbaum und Stepstone<sup>4</sup> hat gezeigt, dass diese Führungskräfte von morgen ihren Mitarbeitern Flexibilität, Möglichkeiten der Kooperation und kreative Freiheit bieten müssen und gleichzeitig sicherstellen, dass Informationen transparent vorliegen und Wissen durch die Organisation fließen kann. Um diese zwei letzten Punkte ist es in der heutigen Arbeitswelt besonders schlecht bestellt; die verfügbaren Kompetenzen und Netzwerke müssen effektiver genutzt, koordiniert

## Vier Leitprinzipien für den digitalen Arbeitsplatz

Selbstbestimmtheit hinsichtlich Ort, Zeit und Art der Arbeit und agil anpassbare Arbeitsmethoden, um kreative Arbeit und Problemlösung zu unterstützen.

Der Mitarbeiter als wichtigster Kunde in einer bedarfs- und anforderungsorientierten Umgebung, z.B. für Lernen (Konsolidierung), Arbeiten (Kreativität und Kollaboration) und Kommunikation.



<sup>2</sup> LinkedIn Talent Solutions (2019). Global Talent Trends: The 3 trends transforming your workplace (p.25)

<sup>3</sup> Gallup (2020). Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes

<sup>4</sup> Kienbaum & StepStone (2020). Agile Unternehmen: Zukunftstrend oder Mythos der digitalen Arbeitswelt? (p.36)



und strukturiert werden, und leicht verfügbare und anwendbare Wissensmanagementtools müssen bereitstehen, um Wissen im Unternehmen zu halten und nutzbar zu machen.

**Prinzip 2 – Geordnete Fluidität:** *Größere Offenheit im Aufgabenzuschnitt durch einen organisationsweiten und systematischen Rahmen, der organisatorische Grenzen in der Arbeit überwindet.*

Die Probleme der Zukunft rufen nach komplexen und innovativen Lösungen. Dafür müssen Unternehmen überdenken, wie sie Aufgaben zuweisen, und größere Offenheit in ihren Rollenprofilen und Kompetenzen akzeptieren. Damit Aufgaben auf die effizienteste und effektivste Art erledigt werden können, muss die gesamte Belegschaft sinnvoll koordiniert werden, unter Beachtung der vorhandenen Kompetenzprofile und immer häufiger in Projektarbeit. Eine solche offene und fluide Organisation benötigt Transparenz über die Fähigkeiten, die Erfahrung und das Wissen ihrer Mitarbeiter und über die eigentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der gesamten Organisation.<sup>5</sup> Dies stellt sicher, dass die richtigen Gruppen miteinander in Beziehung stehen und die richtigen Beiträge leisten. Es müssen nicht nur die passenden akademischen, fachlichen und kulturellen Profile zueinander finden; die Mitarbeiter müssen auch effizient miteinander interagieren und arbeiten können, um die bestmöglichen Lösungen für den Kunden zu erstellen.<sup>6</sup> Unternehmen müssen Tools und Strukturen einführen, die den dafür nötigen Grad an Nähe und Ungezwungenheit anbieten und digitale Arbeit ermöglichen, was sinnvolle Kollaboration und Kommunikation fördert.<sup>7</sup> In einer interdisziplinär aufgestellten Organisation eröffnet dies auch neue Sichtweisen auf bestehende Probleme. Besonders in Teams, in denen der richtige Mix an Wissen und Erfahrung erfolgsentscheidend ist, ist das richtige Maß an kontinuierlicher, strukturierter Kommunikation und struktureller Fluidität essenziell.

**Prinzip 3 – Technologisierung:** *Die richtigen Technologien für die Anforderungen und Erwartungen der digitalen Arbeitswelt bereitstellen*

Es herrscht kein Mangel an sinnvollen digitalen Tools und Ressourcen und das Aufkommen von Software-as-a-Service-Angeboten macht es leichter und kostengünstiger denn je, neue Tools auszuprobieren und einzuführen. IT-Tools unterstützen immer mehr Arbeitsaufgaben, aber es ist zu beachten, dass die Tools tatsächlich für die Aufgaben da sind und nicht die Aufgaben erst durch die



Tools nötig werden. In Zukunft werden mehr solcher Tools eigens für die Anforderungen einer digitalen Arbeitswelt entwickelt werden, um Kreativität, Kommunikation oder Kollaboration sinnvoll zu unterstützen.<sup>8</sup> Sie müssen die Komplexität der Arbeitsaufgaben reduzieren und Informationen, die bislang zeitaufwändig zu beschaffen waren, direkt verfügbar machen. In einer Welt, in der es bereits einen Überfluss an oftmals gleichartigen und austauschbaren digitalen Tools gibt, ist es wichtig, genau die Auswahl zu treffen, die Mitarbeiter tatsächlich in ihrer Arbeit unterstützt, intuitiv bedienbar und agil und mobil verwendbar ist, um Mitarbeiter nicht durch ein schiereres Überangebot zu überfordern und von der Nutzung solcher Tools abzuhalten.<sup>9</sup> Gleichzeitig müssen die gewählten Tools sicher, konform und sinnvoll in die weitere IT-Landschaft eingepasst sein. Single-Sign-On (SSO) oder andere nutzerfreundliche Log-In-Ansätze unterstützen korrektes und sicheres Nutzerverhalten in sensiblen Netzwerken. „Weniger ist mehr“ gilt auch hier: nach dem Pareto-Prinzip sollten einige wenige effektive Tools 80-90% der Tätigkeiten abdecken, da ein dauernder Wechsel zwischen Anwendungen und Tools ermüdend und leistungsschädigend ist.<sup>10</sup> Schließlich sollten Rollenprofile in sinnvolle Kategorien geclustert sein, um

<sup>5</sup> Briken, Chillas & Krzywdzinski (2017). The New Digital Workplace: How New Technologies Revolutionise Work (p.169)

<sup>6</sup> Forbes (2020). 5 Things Businesses Need From The Future Digital Workplace, Including More Intimate Communications

<sup>7</sup> LinkedIn Talent Solutions (2019). Global Talent Trends: The 3 trends transforming your workplace (p.27)

<sup>8</sup> Forbes & Girling (2020). 3 Ways Crisis Will Shape The Future of Knowledge Work

<sup>9</sup> Kienbaum & SAP (2020). Daten und Talente: Studie zur HR-Strategie und -Organisation 2020 (p.26)

<sup>10</sup> World Economic Forum (2019). HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution (p.5,11,17)



die passende Auswahl an technologischen Ressourcen für jedes Cluster anbieten zu können.

**Prinzip 4 – Humanisierung:** *Die menschliche Erfahrung der Digitalisierung kennen und fokussieren, um effektive und effiziente Arbeit in digitalen Umgebungen möglich zu machen.*

Auch und besonders am digitalen Arbeitsplatz benötigen Menschen eine gewisse Infrastruktur: die Hardware und Software, um ihre Arbeit zu leisten. Ein menschenorientierter Ansatz sichert Engagement, Loyalität und Leistungsfähigkeit.<sup>11</sup> Damit digitale Arbeitsplätze intuitiv, effizient und effektiv genutzt werden, sollten Unternehmen das Wesen der jetzigen Arbeitsplätze ihrer Belegschaft kennen, verstehen und analysieren, um die Technologien auszuwählen, die Mitarbeiter als angemessen und passend für ihre Arbeit in der neuen Umgebung ansehen und annehmen. Mitarbeitern sollte daher eine Auswahl von Möglichkeiten gegeben werden, aus denen sie sich die Umgebung aussuchen, die ihre Arbeitsweise möglichst passgenau unterstützt.<sup>12</sup> Dafür muss die gesamte Büroinfrastruktur überdacht werden, da der Wechsel von der analogen zur digitalen oder virtuellen Arbeit nahtlos geschehen sollte. Gerade in kreativer Arbeit benötigen verschiedene Mitarbeiter verschiedene Angebote, je nachdem, ob sie einzeln oder im Team arbeiten. „Breakout“-Angebote oder designierte Räume für stille Fokussierung oder freie Kreativität bieten sich

hier an. Digitale und analoge Räume, in denen Menschen zusammenkommen und Ideen austauschen können, sollten Vernetzung, Austausch und Kooperation ermöglichen und fördern und gleichzeitig eine gemeinsame Kultur inspirieren. Soziale Interaktion bleibt ein essenzieller Aspekt jeder menschlichen Arbeitsumgebung, sei es in digitaler oder analoger Form. Um Mitarbeiter nicht mit einer Flut unnötiger Information zu überwältigen, sollten interne Kommunikationskanäle so lean und clean wie möglich gehalten werden. Wo möglich, sollten digitale Datenbanken abrufbereit zur Verfügung stehen, in denen Informationen leicht verfügbar, umfassend und effektiv aufbereitet vorliegen. Der erste Schritt zu einer positiven Erfahrung der Digitalisierung ist jedoch die Bereitstellung einer ansprechenden digitalen und materiellen Umgebung, die den Anforderungen nach Einfachheit, Flexibilität und Nutzerfreundlichkeit gerecht wird.



<sup>11</sup>Kienbaum & SAP (2020). Daten und Talente: Studie zur HR-Strategie und -Organisation 2020 (p.25)

<sup>12</sup>Forbes Insights (2017). Blueprint for a Borderless Workplace: Empowering Users in the Anytime, Anywhere Workforce (p.12)



# Nächste Schritte

Unternehmen müssen die vier Designprinzipien im Auge behalten, wenn sie den Schritt in die neue Arbeitswelt wagen und ihre Mitarbeiter in allen sechs K-Perspektiven unterstützen möchten. Sie sind unabdingbar für die Entwicklung einer Arbeitswelt, die physische und virtuelle Realitäten verbindet, Menschen und ihre Arbeit technisch immer enger miteinander vernetzt und digitale Tools als alltägliche Hilfsmittel integriert. Die Erfahrung der derzeitigen Krise kann genutzt werden, um den Schritt in die digitale Zukunft mit dem nötigen Mut anzugehen. Vier Schritte bieten sich an, um Unternehmen einen guten Start für ihre Transformationsreise und gleichzeitig den Menschen, die in und mit ihnen arbeiten, einen echten Mehrwert in Form einer positiven Erfahrung mit der Digitalisierung zu bieten:

## Zuhören & Verstehen

Eine menschliche und bedarfsgerechte digitale Arbeitswelt verspricht Effizienz und Effektivität, aber sie verlangt auch ein Verständnis von den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter im Hinblick auf die 6 Ks der Wissensarbeit. Es empfiehlt sich, die betroffenen Mitarbeiter zu ihren Anforderungen an ihre zukünftigen Arbeitskonzepte zu befragen. Gleichzeitig bietet sich hier eine Gelegenheit, den derzeitigen Wissensstand und die Motivationslage zu erfassen, um spätere Interventionen im Transformationsprozess zielgenau zu platzieren.

## Von vorne führen

Das Führungsteam sollte in der digitalen Arbeitswelt als Vorbild und Pionier wahrgenommen werden. Dafür bedarf es bestimmter Fertigkeiten und Kompetenzen, insbesondere im Bereich der virtuellen Personal- und Teamführung und der Nutzung digitaler (Kooperations-)Tools. Vorausschauende Personalentwicklungs- und Coachingangebote sowie Leitlinien und Handreichungen zur digitalen Führung geben den sich oft unvorbereitet fühlenden Führungskräften das nötige Gefühl der Orientierung und Sicherheit.

## Mittel bereitstellen

Die Idee des digitalen Arbeitsplatzes beinhaltet auch eine handfeste materielle Wirklichkeit: einen unabdingbaren technologischen Unterbau und die richtige Büroumgebung. Beide Faktoren sind organisationsabhängig und müssen den Entwicklungsstand, die geographischen und strukturellen Anforderungen und die konzeptionellen Eigenarten der jeweiligen Organisation aufgreifen. Ein tatsächlich holistisches und rundes Zielkonzept benötigt Beiträge aus den verschiedensten Perspektiven (darunter IT, HR, Infrastruktur). Dies verlangt nach einer umfassenden Roadmap mit klarer Zeitplanung und erkennbarem Mehrwert für die Organisation.

## Etappenziele planen

Jede Reise beginnt mit einem Blick auf die Karte. Diese eherne Regel gilt auch für die Transformation zur digitalen Arbeitswelt. Bevor der erste Schritt gewagt wird ist

zu fragen: Wohin gehen wir und was erwarten wir an unserem Ziel? Eine Auswahl – ideal wären fünf – aussagekräftiger Kennziffern hilft, unseren Fortschritt und allfällige Abweichungen von unserer Route zu erkennen. Jede Organisation wird eine individuell passende Auswahl finden, aber ihnen allen sollte gemein sein, dass sich alle Transformationsinitiativen und Anstrengungen in ihnen widerspiegeln.

Ist Ihre Organisation bereit für die digitale Zukunft? Decken sich Ihre Pläne mit den Zielen Ihrer Organisation und den Erwartungen Ihrer Mitarbeiter? Echter Fortschritt auf dieser Transformationsreise mit den richtigen Schritten, zur richtigen Zeit und in die richtige Richtung, benötigt eine sinnvolle, nachhaltige und nicht zuletzt realistische Digitalisierungsstrategie. Auch geht nichts ohne die Unterstützung der wichtigsten Stakeholder, da jeder Evolutionsprozess Ausdauer, Zielbewusstsein und einen klaren Blick verlangt. Was klar ist: der echte digitale Arbeitsplatz von morgen braucht mehr als ein paar neue technische Spielereien und ein paar Trennwände weniger im Büro.

Er mag letztlich vielleicht prosaischer wirken als uns die lebhaften Fantasien von Science-Fiction-Autoren und Zukunftsforschern glauben machten, aber der Arbeitsplatz der Zukunft wird voller neuer technischer Möglichkeiten stecken und die Arbeit der Zukunft wird effektiver, leichter und ganz einfach angenehmer als je zuvor sein.

*Unsere Spezialisten stehen mit weiteren Informationen und Unterstützungsangeboten für Sie bereit.*

# Kontakt

Das Projekt-Team:



**Julian Simée**  
Senior Manager  
[julian.simee@kienbaum.de](mailto:julian.simee@kienbaum.de)



**Sören Mews**  
Senior Consultant  
[soeren.mews@kienbaum.de](mailto:soeren.mews@kienbaum.de)



**Denise Kohlhaas**  
Consultant  
[denise.kohlhaas@kienbaum.de](mailto:denise.kohlhaas@kienbaum.de)



