

---

# Die Arbeitswelt von morgen – der Weg vom Schreibtisch zum Digital Workplace

---

Fachartikel von Björn Adam, Head of Consulting Services

**Ein dynamisches Marktumfeld und veränderte Mitarbeitererwartungen an die Work-Life-Balance zwingen Unternehmen zur flexiblen Anpassung der Arbeitsprozesse. Intranets, Mitarbeiterportale und ein ganzheitlicher „Digital Workplace“ tragen dazu bei, den Informations- und Wissensaustausch effizienter zu gestalten, die Produktivität zu steigern und die Mitarbeiterzufriedenheit zu stärken.**

Unternehmen in einem hoch diversifizierten, globalen Marktumfeld stehen vor der Herausforderung, die Vernetzung voranzutreiben und als globales Kollektiv aufzutreten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Betrachtet man die globalen Märkte näher, verliert der Ort, an dem die Arbeitsleistung erbracht wird, mehr und mehr an Bedeutung – insbesondere bei wissensintensiven Tätigkeiten wie Ingenieurs- und Beratungsdienstleistungen sowie Forschung und Entwicklung. Der daraus resultierende Konkurrenz- und Innovationsdruck ist für viele Unternehmen zunehmend spürbar und zwingt zur Veränderung der gewohnten Arbeitsprozesse. Vor diesem Hintergrund spielt der schnellere Austausch von Informationen und Wissen für das Wachstum eines Unternehmens eine immer wichtigere Rolle.

**Neue Aufgaben für Mitarbeiter erzeugen neue Herausforderungen für Unternehmen**

Die einzelnen Arbeitsprozesse von Mitarbeitern waren bis dato häufig bestimmt von Routine und statischen Prozessen, wohingegen das Umfeld von Unternehmen insgesamt zunehmend von Veränderung und Anpassungsfähigkeit geprägt ist. Diese neue Dynamik bricht nun mehr und mehr zu den Mitarbeitern durch und erzeugt stetig neue Aufgaben und Tätigkeiten. Mit wachsenden Anforderungen steigen zudem auch die Ansprüche der (potenziellen) Mitarbeiter an die Unternehmen. Insbesondere Mitarbeiter, die ihr Know-how explizit dem Unternehmen zur Verfügung stellen, erwarten besondere Arbeitsbedingungen und Serviceleistungen seitens des Arbeitgebers. Dies wird zusätzlich durch Angebote und neue Technologien im privaten Umfeld wie soziale Netzwerke, Instant Messaging und Co. verstärkt, die man räumlich und zeitlich unabhängig nutzen kann.

Der Wunsch nach freier Gestaltung der räumlichen und zeitlichen Arbeitsumgebung nimmt mehr und mehr Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Eine stärkere Orientierung der Unternehmen an den neuen

Werten und Anforderungen der Mitarbeiter hinsichtlich Ergonomie und Gestaltung des physischen Arbeitsplatzes steigert die Kreativität, stärkt die Innovationskraft und sorgt für höhere Leistung und Produktivität. Diese Neuausrichtung wird aktiv von den Mitarbeitern eingefordert. Unternehmen sollten dies als Chance betrachten, motivierte, produktive und zufriedene Mitarbeiter dauerhaft zu beschäftigen – ein wettbewerbskritischer Faktor in Zeiten akuten Fachkräftemangels.


### **Vom stationären Arbeitsplatz zum vernetzten, autonomen Mitarbeiter**

Aktuell findet eine spürbare Entwicklung innerhalb der Privatwirtschaft mit enormen Auswirkungen auf unternehmensinterne Organisationen und Prozesse statt. Nach den Anfängen der organisierten Arbeit wurden bis heute mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen – von den ersten Schreibarbeiten der Kontorverwalter im Mittelalter bis zur Verwendung von Schreibmaschinen und später von stationärer Computertechnologie.

Die heute verfügbaren Technologien gehen noch einen Schritt weiter: Sie ermöglichen sowohl eine starke lokale als auch globale digitale Vernetzung, während der Einsatz von mobilen Endgeräten eine weitestgehend selbstorganisierte räumliche und zeitliche Gestaltung der Arbeitssituation erlaubt. Die strikte Trennung von Arbeit und

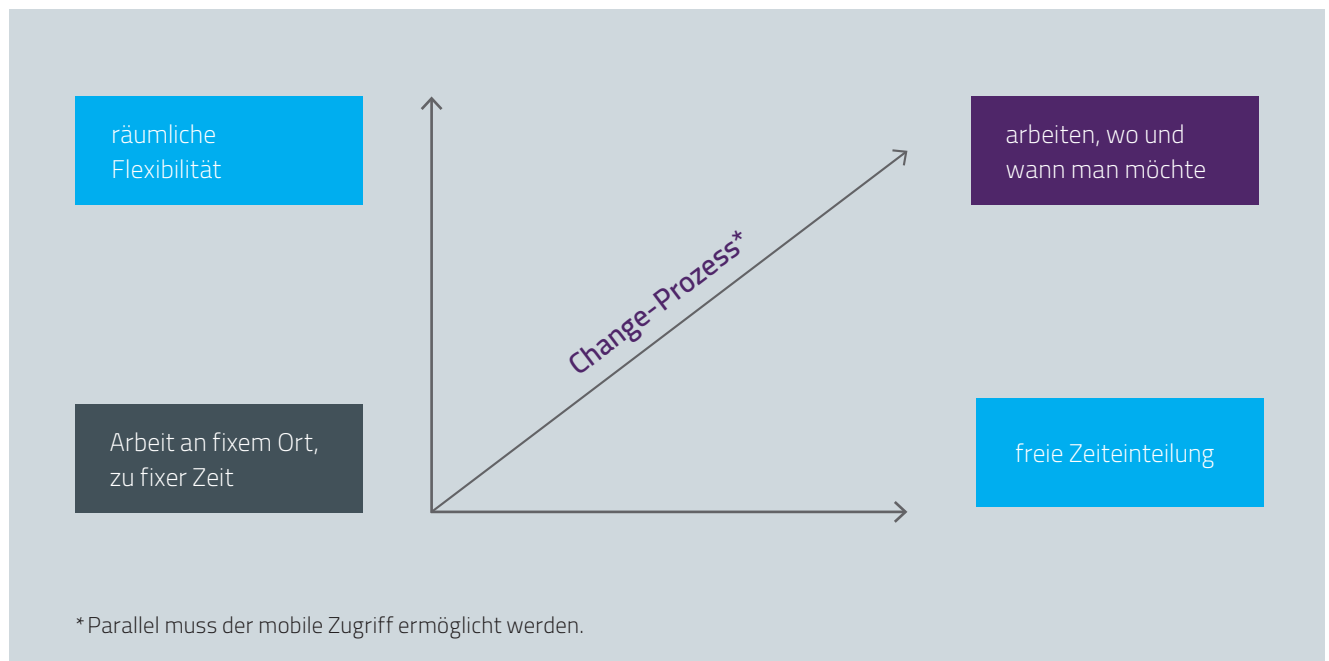
Freizeit wird damit aufgeweicht und in Zukunft weiter abnehmen. Mitarbeiter werden zunehmend erwarten, dass sie die zur Erfüllung der Aufgaben im Unternehmen und zur Wissensarbeit notwendigen Tools und Prozesse möglichst effizient, endgeräteunabhängig sowie räumlich und zeitlich flexibel nutzen können. Die Mitarbeiter von morgen sind quasi immer im Dienst und immer in der Freizeit, stark vernetzt und autonom. Der typische Arbeitsort in Form eines Büros innerhalb des Unternehmens steht in Konkurrenz zu anderen, attraktiveren Orten. Der ursprüngliche Arbeitsplatz wird nun zu einem von vielen Orten, an denen gearbeitet wird.

Mitarbeiter möchten in Zukunft selbst entscheiden, wann, wo und wie sie arbeiten. Der Arbeitsplatz ist dort, wo ein Laptop, Tablet-PC oder Smartphone greifbar ist. Die Integration von Arbeit und Freizeit als Synergie aus hoher schöpferischer Kraft im dienstlichen Umfeld und der Verwirklichung persönlicher Lebensgestaltung formt eine ganzheitliche „Work-Life-Integration“ und entwickelt sich zum anerkannten Statussymbol.



„Die Mitarbeiter von morgen sind quasi immer im Dienst und immer in der Freizeit, stark vernetzt und autonom. Der typische Arbeitsort in Form eines Büros innerhalb des Unternehmens steht in Konkurrenz zu anderen, attraktiveren Orten. Der ursprüngliche Arbeitsplatz wird nun zu einem von vielen Orten, an denen gearbeitet wird.“

## Potenziale des Digital Workplace



### Digital Workplace steigert Produktivität und Effizienz

Ein Weg, diese unternehmerische Herausforderung als Chance zu nutzen, ist der Aufbau oder Ausbau des bestehenden Intranets oder Mitarbeiterportals zum Digital Workplace. Dieser stellt personalisiert allen Mitarbeitern die notwendigen Informationen und Prozesse in einer endgeräteunabhängigen Form stationär und mobil zur Verfügung.

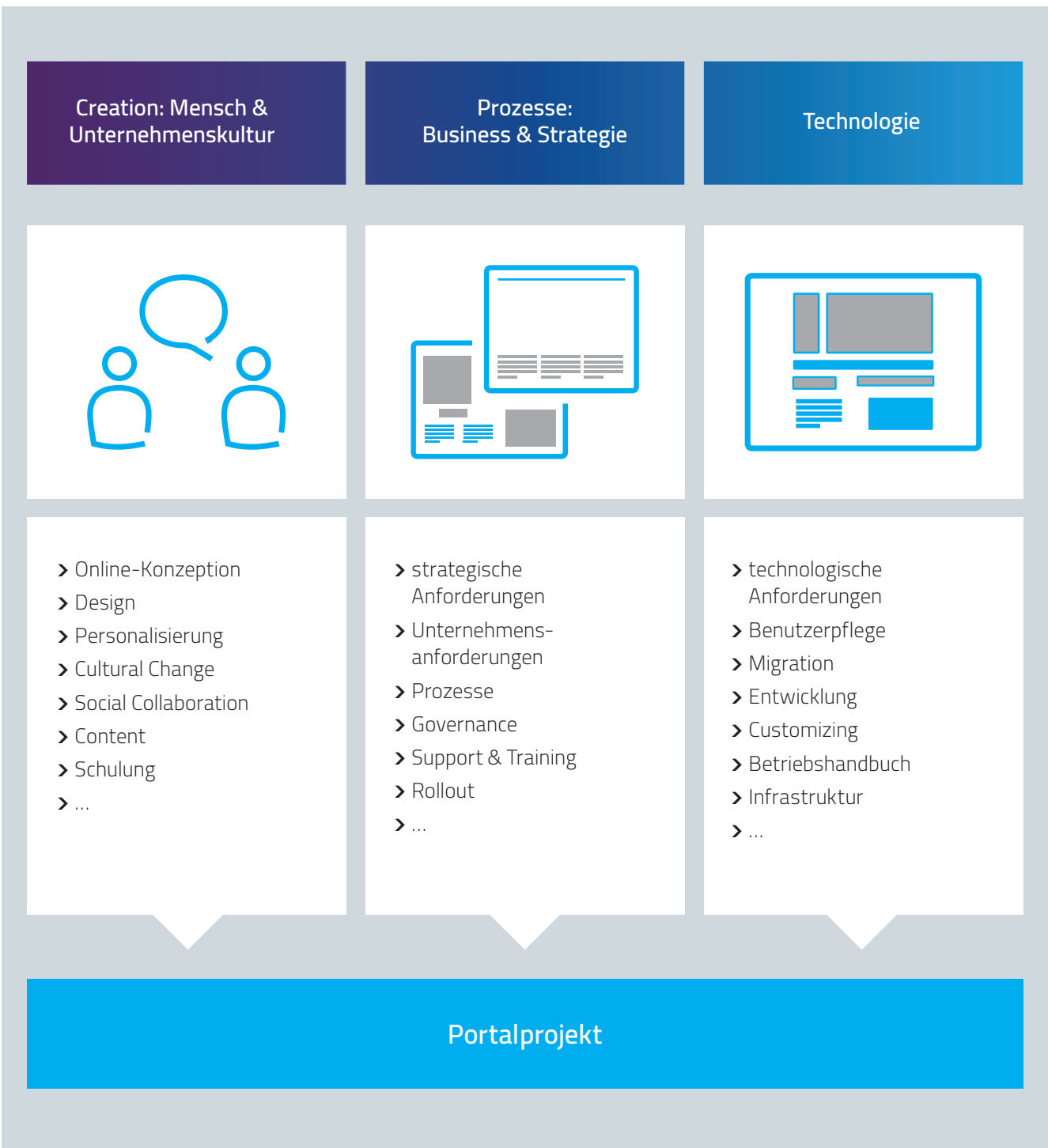
Der Weg dorthin sollte – je nach dem Reifegrad eventuell vorhandener Intranet- bzw. Portallösungen – Schritt für Schritt in mehreren Evolutionsstufen erfolgen. Den Anfang stellt eine ausführliche Analyse des Status quo dar. Die Ergebnisse werden dazu genutzt, eine detaillierte Vision bzw. eine individuelle Roadmap zu entwickeln.

Ein vorhandenes traditionelles Intranet lässt sich beispielsweise in der ersten Stufe um einfache zusätzliche soziale Funktionen und Personalisierungsmöglichkeiten der Inhalte erweitern. Die nächste Ausbaustufe kann bereits eine Vorstufe zum Digital Workplace bilden, etwa durch umfassende Funktionen für Social Collaboration,

eine übergreifende Suche und die Integration von Prozessen und Anwendungen. Der umfassende (und weiterhin flexibel ausbaufähige) Digital Workplace bietet dann einen ganzheitlichen Ansatz, der auf einer veränderten Unternehmenskultur, einer flexibel anpassbaren Organisationsstruktur und einer hohen Mitarbeiterakzeptanz fußt.

Dieses stufenweise Vorgehen empfiehlt sich einerseits, um die Mitarbeiter nach und nach an die neue Arbeitswelt zu gewöhnen und nicht zu überfordern. Darüber hinaus lassen sich die Investitionen und der Ressourcenbedarf zum Aufbau des Digital Workplace über einen größeren Zeitraum verteilen und die Projektrisiken minimieren.

## Dimensionen des Digital Workplace



## Effiziente Einführung in drei Aktivitätenströmen

Neben einer klaren auch mehrstufig planbaren Einführungsstrategie können alle notwendigen Aktivitäten bei der projektbasierten Einführung eines Digital Workplace (unabhängig von der Ausbaustufe) in drei logische Ströme gruppiert werden:

### Creation: Mensch & Unternehmenskultur

Hierzu zählen alle Aktivitäten und Maßnahmen, die sich mit den Inhalten und dem Look & Feel des Systems beschäftigen. Zu diesem Zweck werden die Aktivitäten rund um die nutzerzentrierte Konzeption und Vorgehensweise gebündelt. Das Design wird unter Berücksichtigung von Usability, intuitiver Anwendung und unter Einflussnahme der vorliegenden unternehmensspezifischen Corporate-Design-Richtlinien erstellt. Darüber hinaus wird die Art und Weise der Informationsablage definiert.

Des Weiteren gehören in diesen Bereich alle Aktivitäten und Maßnahmen, die mit den notwendigen Change-Prozessen innerhalb des Unternehmens zusammenhängen und eine hohe Akzeptanz des Digital Workplace erzeugen. Dazu zählen unter anderem Kommunikations- und Trainingskonzepte, Projekt- und Produktmanagement, aber auch ein Erwartungsmanagement, das den Mitarbeitern im Projektteam und generell im Unternehmen die Ziele und Vorteile des neuen Ansatzes vermittelt. Je nach Aktivität zeigt sich die Wirkung dieser Maßnahmen kurz- bis mittelfristig.

### Prozesse: Business & Strategie

Hier lassen sich sämtliche Maßnahmen nennen, die sich auf Prozesse und Aktivitäten sowie auf die Anforderungen und die Strategie des Unternehmens beziehen, z. B. die Definition funktionaler Anforderungen, Justierungen an der Organisationsstruktur sowie die Einbeziehung und ggf. Anpassung der Strategie. Die Wirkung dieser Aktivitäten tritt in der Regel erst nach längerer Zeit zutage.

### Technologie

Hierzu gehören sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen, die eine technische Realisierung der Lösung betreffen, z. B. der Aufbau einer passenden IT-Infrastruktur, die Realisierung und Einführung von Software usw. Die Wirkung dieser Aktivitäten ist bereits nach kürzester Zeit spürbar.

Während die technologischen Aspekte noch vergleichsweise einfach zu berücksichtigen und zu realisieren

sind, steigert sich die Komplexität der Aktivitäten in den beiden anderen Strömen zunehmend. Sowohl das Change Management im Bereich User Experience (UX) als auch die Feinjustierung der Organisationsstruktur und Unternehmensstrategie im Bereich Prozesse stellen die höchste Herausforderung dar und erfordern eine sehr hohe Expertise der durchführenden Personen.

## Schlüsselfaktor Mitarbeiterakzeptanz

In einer idealisierten Welt könnte man mit wenigen sequenziell ablaufenden Projekten einen Digital Workplace im Unternehmen einführen. Die benötigten Technologien existieren bereits. Die Inhalte und Prozesse, die im Workplace abgebildet werden sollen, liegen zum Teil bereits vor oder könnten mit überschaubarem Aufwand erarbeitet werden. In der Realität ist dies jedoch häufig so nicht umsetzbar. Abseits technologischer Herausforderungen lautet daher die Kernfrage: Wird der Digital Workplace auch so konzipiert und eingeführt, dass er von den Mitarbeitern akzeptiert wird?

Der Erfolg einer solchen Initiative hängt – neben der klaren Definition von Strategie und Zielen zu Beginn – maßgeblich von der Akzeptanz der Benutzer ab, die den Digital Workplace als zentralen Einstiegspunkt zu den persönlich benötigten Tools und Prozessen verwenden. Diese Akzeptanz wiederum basiert hauptsächlich auf weichen Faktoren wie der intuitiven Nutzbarkeit, dem Look & Feel und der Erfüllung der „wahren“ Anforderungen der späteren Benutzer. Anders gesagt: Je leichter die Anwender den Digital Workplace verstehen, je effizienter sie ihn bedienen können und je besser er ihre Erwartungen und Anforderungen erfüllt, umso höher ist die Akzeptanz und Motivation bei der Nutzung. Das klingt nicht besonders schwierig, ist in der Praxis jedoch alles andere als einfach.

Auch aus diesem Grund ist bei der Konzeption ein stark nutzerzentriertes Vorgehen zu empfehlen, das alle impliziten und expliziten Anforderungen der Mitarbeiter berücksichtigt. Bei einem typischen Ansatz zum nutzerzentrierten Vorgehen werden wichtige Benutzergruppen innerhalb des Unternehmens identifiziert und deren Wünsche und Anforderungen an eine spätere Lösung abstrakt erhoben und dokumentiert („Persona-Analyse“).

Basierend auf dieser Analyse werden Anwendungsfälle abgeleitet, die konkrete Anforderungen der Mitarbeiter beschreiben und wiederum zur späteren Konzeption von Oberflächen und Prozessen verwendet werden.

## Umfassendes Change Management ist Pflicht

Hängt nun die Akzeptanz des digitalen Arbeitsplatzes ausschließlich von der Beachtung der Wünsche der Mitarbeiter und des Unternehmens ab? Nein. Zu einer akzeptierten, effizienten und zielführenden Nutzung des Digital Workplace trägt insbesondere auch ein mittelfristiger Wandel im generellen Verhalten und in der Mentalität aller Mitarbeiter im Unternehmen bei. Sämtliche Mitarbeiter müssen den vorher beschriebenen Entwicklungsschritt zur Arbeitswelt der Zukunft bereits gegangen oder zumindest dafür offen sein. Gehen sie ihn nicht, werden sie die neuen Ansätze im Unternehmen nicht akzeptieren und isoliert in ihrer alten Welt zurückbleiben.

Diese Veränderung der Unternehmenskultur muss begleitend zu einem Einführungsprojekt in Form eines strategischen Change-Management-Prozesses durchgeführt werden. Es geht darum, allen Mitarbeitern im Unternehmen den Sinn und Nutzen des Digital Workplace bewusst zu machen. Darüber hinaus ergeben sich weitere Herausforderungen, die im Rahmen des „Cultural Change Managements“ angegangen werden müssen. Wurde früher – und teilweise noch heute – von einzelnen Mitarbeitern oder ganzen Abteilungen ein Herrschaftswissen aufgebaut, um sich für die Organisation wertvoll zu machen, so wird es aufgrund der vom Markt geforderten hohen Flexibilität der Unternehmen immer wichtiger, Transparenz und Offenheit beim Umgang mit Informationen und Wissen zu leben.

In der Arbeitswelt von morgen ist es wichtig, dass man stark bilateral geprägte Kommunikationswege wie Telefonate, E-Mail etc. erweitert und Wissen auf offenen Plattformen zur Verfügung stellt. Dieses wird dann in themenspezifischen Communitys abgelegt, diskutiert und erweitert. Mitarbeiter, die sich für diese Informationen interessieren, können aktiv in die Community eintreten und bedarfsgerecht Informationen und Wissen abfragen (pull). Im Gegenzug werden sie nicht ungewollt mit irrelevanten Informationen und Wissen belastet (push).

Daraus resultiert eine erhöhte Transparenz der Kommunikation und des Informations- und Wissensaustauschs innerhalb des Unternehmens. Die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter wird produktiver und effizienter.

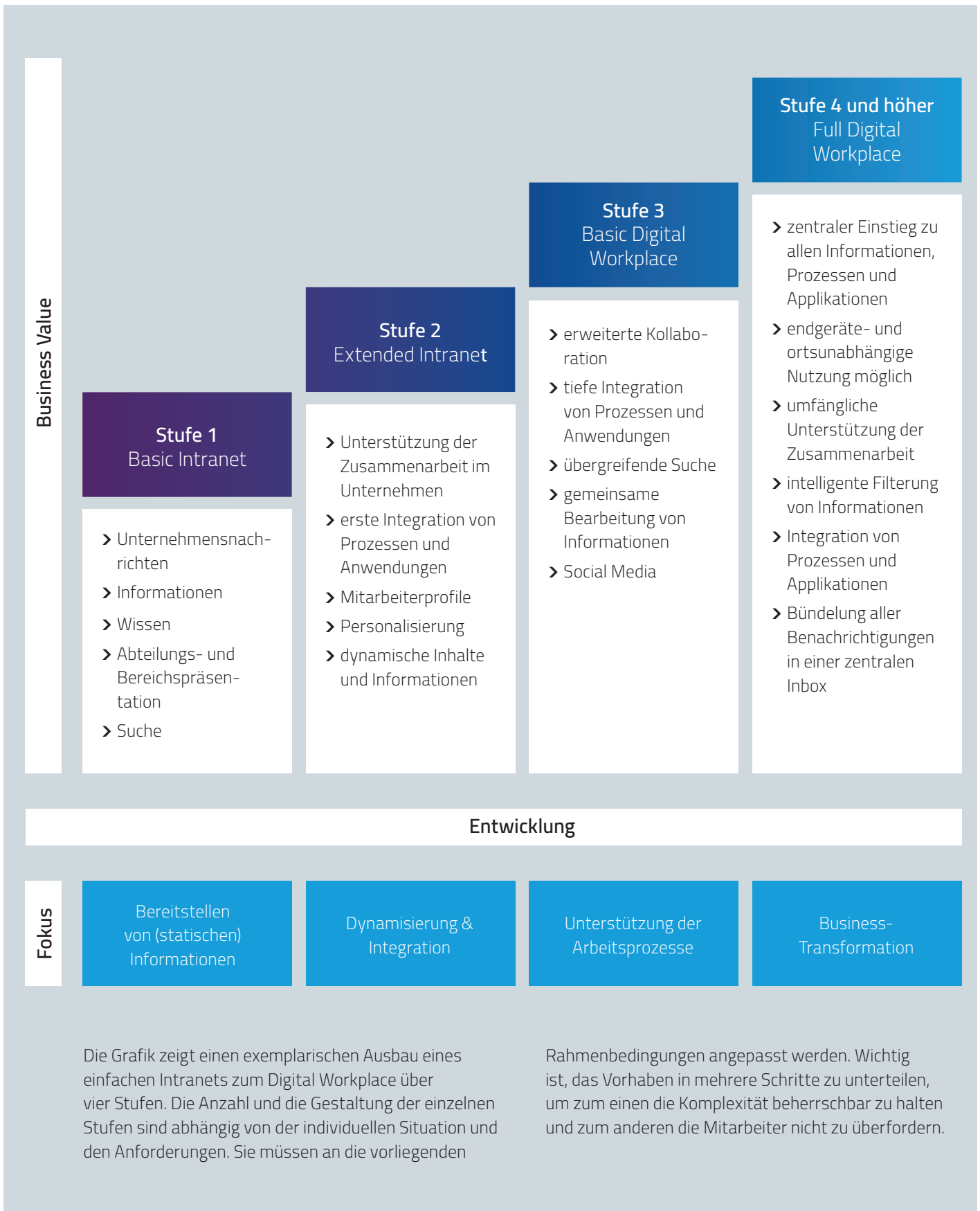
Dies erfordert Offenheit, Vertrauen und eine gewisse Fehlertoleranz der Führungskräfte und des Managements. Diese Veränderung in der Unternehmenskultur ist ein Erfolgsbaustein für eine funktionierende Arbeitswelt der Zukunft – ebenso wie das Bedürfnis, räumlich und zeitlich unabhängig zu arbeiten. Der Change-Prozess ist zwar nicht ad hoc zu realisieren, er muss jedoch während der Einführung des Digital Workplace vorgedacht und initiiert werden.

### Fazit

Der Digital Workplace als zentrale Kommunikations- und Informationsdrehscheibe bietet gerade international aufgestellten Unternehmen mit verteilten Standorten und Projektteams enorme Chancen, die Zusammenarbeit, Produktivität und Effizienz zu steigern. Um den Erfolg und eine hohe Akzeptanz des Digital Workplace zu gewährleisten, sind bei der Konzeption und Realisierung sowohl Strategien und

Prozesse als auch Technologien und Menschen in einem ganzheitlichen Ansatz zu betrachten. Darüber hinaus ist während der Einführung eine aktive Begleitung durch ein umfassendes Change Management unverzichtbar. Auf dieser Basis trägt der Digital Workplace nicht nur dazu bei, Innovationspotenziale besser auszuschöpfen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

## Vom Intranet zum Digital Workplace





### **Björn Adam**

Head of Consulting Services

Seit Beginn der New Economy in den späten 1990er-Jahren beschäftigt sich Björn Adam mit Themen rund um die Bereiche Intranet und Internet. Bereits neben Schule und Studium beriet er auf selbstständiger Basis Unternehmen hinsichtlich ihrer ersten Schritte in die Online-Welt. Nach dem Studium der Informatik und internationalen Projekten und Einführungen von Unternehmensportalen im Konzernumfeld verantwortet Björn Adam heute bei VANTAiO den Bereich Consulting Services.

**Sie haben Fragen?  
Dann kontaktieren Sie uns:**

BJÖRN ADAM  
Head of Consulting Services

**Kontakt:**

VANTAiO GmbH & Co. KG  
Rheinstr. 4N / 55116 Mainz  
T +49 6131 62228-0

[info@vantaio.com](mailto:info@vantaio.com) / [www.vantaio.com](http://www.vantaio.com)