

Sind Sie und Ihr Team bereit für das Büro von morgen?

So werden wir in Zukunft arbeiten





Zukunft der Arbeit

Sind Sie und Ihr Team fit für das Büro von morgen?

Über kaum ein Thema wird derzeit mehr diskutiert als über die Zukunft der Arbeit. Die zunehmende Digitalisierung und die Automatisierung von Prozessen haben unsere Arbeitswelt schon jetzt gehörig umgekrempelt. Und so viel steht fest: Das ist erst der Anfang.



Mobil, reduziert, agil – die Digitalisierung verändert zunehmend unsere Arbeitswelt.

Viele Experten haben sich zum Thema Disruption bereits zu Wort gemeldet, und auch ich werde oft gefragt, wie denn aus meiner Sicht die Büroarbeit in Zukunft aussehen wird. Doch dazu muss ich sagen: Das weiß ich leider genau so wenig wie andere – zu viele Parameter sind daran geknüpft, zumal sich die Veränderungen rasend schnell vollziehen. Es gibt jedoch einige Tendenzen, die unsere Büroarbeit und die Art, wie wir zusammenarbeiten, maßgeblich beeinflussen werden, was sich schon heute in unterschiedlicher Ausprägung zeigt.

Durch die Digitalisierung wird unsere Arbeitswelt, wie wir sie bisher kannten, völlig neu gedacht werden müssen: Das mobile Arbeiten ermöglicht neue und flexible Arbeitszeitmodelle mit Remote- und Home Office-Zeiten, Workflows verändern sich. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Verfügbarkeit von Daten. Die Verschlankung und Effizienzsteigerung von Prozessen gewinnt mehr und mehr an Bedeutung, was neue Methoden im Projektmanagement erforderlich macht. Scrum ist zum Beispiel so ein Schlagwort, das in vielen Firmen thematisiert wird. Genauso wie die Auflösung von Abteilungen und die Bildung agiler Teams. Auch das Management ist zunehmend in der Pflicht: Der Kampf um die besten Mitarbeiter wird zur



entscheidenden Führungsaufgabe werden. Wer Top-Mitarbeiter rekrutieren und vor allem auch halten will, braucht neue Führungsstile.

Auf Unternehmen kommt also eine ganze Reihe an Change-Maßnahmen zu. Die wichtigsten Änderungen, die wir definitiv in unserer Arbeitswelt erleben werden, möchte ich nachfolgend skizzieren.

1. Das Organigramm in Kreisform

Im Zuge der Disruption werden nicht nur die aktuell vorherrschenden Arbeitsmethoden in Frage gestellt, sondern vor allem die Strukturen, die in der Regel jedem mittelständischen und großen Unternehmen heute zugrunde liegen. Breit angelegte Hierarchien oder Silos werden aufgebrochen. Allein das Wort "Abteilung" verrät doch eigentlich schon, dass hier etwas schief läuft, finden Sie nicht? Dass Prozesse einfach auseinandergerissen und als Teilprojekte verschiedenen Bereichen im Unternehmen zugeordnet werden, ist äußerst ineffizient und führt immer wieder zu Problemen. Phänomene wie Abteilungen werden immer mehr in den Hintergrund geraten.

Wahrscheinlicher ist für mich, dass Mitarbeiter für unterschiedliche Zeit in virtuellen Teams zusammengestellt werden. Jeder Mitarbeiter wird zu einer Art "Kompetenzzentrum". Eingesetzt wird er immer dort, wo exakt die Fähigkeiten und Skills, über die er verfügt, gerade benötigt werden. Je mehr Qualifikationen ein Mitarbeiter besitzt, desto häufiger wird er gewählt. Und das hat natürlich auch Einfluss auf die Entlohnung.

Organigramme, wie wir sie kennen, mit verschiedenen und oft weit verzweigten Hierarchieebenen, gehören der Vergangenheit an. Stattdessen werden Organigramme der Zukunft die Form eines Kreises haben, welcher ständig rotiert: Immer derjenige im Kreis steht oben, der bei der betreffenden Fragestellung die größte Kompetenz hat. Nicht nur bei uns bei tempus ist es schon heute gelebte Praxis, dass ich als Geschäftsführer lediglich ein Teil innerhalb verschiedener Teams bin. Ich bin dann ein ganz normaler Mitarbeiter und meine Führungskräfte sind meine Chefs.

Ein Beispiel ist eine Mitarbeiterin aus unserem Haus im Bereich Consulting, Anika Schenk. Sie ist hoch talentiert, wenn es darum geht, Infografiken oder Produktabbildungen zu erstellen. Sie wird schon heute regelmäßig von anderen Geschäftsbereichen "entliehen", um dort ihr fachliches Know-how einzubringen. Ich bin immer wieder beeindruckt, wie toll es ihr gelingt, so viele Projekte parallel zu jonglieren und auch als vermeintlich Außenstehende wertvolle Impulse zu geben.

Welche Veränderungen wird es noch im Bereich der Führungskultur geben? In den meisten Unternehmen ist es noch immer so, dass sämtliche Entscheidungen über den Tisch des Chefs gehen müssen. Ein Nadelöhr, vor dem sich alles staut und häufig der Grund ist, weshalb sich Prozesse unnötig in die Länge ziehen.



Doch eines steht schon jetzt fest: Der Faktor Geschwindigkeit wird zukünftig zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Nur wer agil ist, kann auf Dauer bestehen. Wem es nicht gelingt, seine innerbetrieblichen Strukturen neu zu ordnen, wird dem sich rasant verändernden Markt nicht standhalten können. Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein wollen, müssen ihre autark arbeitenden Kompetenzteams deshalb mit Entscheidungsgewalt ausstatten.

Wir bei tempus haben zum Beispiel ein Motto: "Wenn du wissen willst, wie hoch der Staudamm werden soll, frag die Menschen, die am Fluss wohnen. Die wissen es genau." Entscheidungen an der Basis zu treffen, hat aber nicht nur zeitliche Vorteile. In aller Regel profitiert ein Unternehmen auch von der Fachkenntnis seiner Mitarbeiter, die schließlich eine wertvolle Entscheidungsgrundlage bildet.



Mitarbeiter werden je nach ihren Qualifikationen und Fähigkeiten in wechselnden projektbezogenen Teams eingesetzt.

2. Der Arbeitsplatz wird zum Lebensraum

Es ist kein Geheimnis, dass sich die Motivation der Mitarbeiter auf die Gesamtperformance eines Unternehmens entscheidend auswirkt. Wer sich am Arbeitsplatz
unwohl fühlt, wird auch keine Leistung erbringen. Das Büro von morgen passt sich
den Bedürfnissen der Menschen an, die dort schließlich auch die meiste Zeit des
Tages verbringen. Es schafft ein freizeitähnliches Ambiente, welches die Kreativität
und das proaktive Denken der Mitarbeiter fördert. Ich denke da zum Beispiel an
gemütliche Kaffee-Ecken, um sich mit Kollegen auszutauschen, aber auch Rückzugsräume und Stillarbeitsplätze. Diese sind wichtig, wenn man auch mal ungestört
arbeiten oder sich auf ein Meeting vorbereiten möchte, aber auch, wenn man
zwischendurch einfach ein paar Minuten Ruhe braucht, um die Batterien wieder aufzuladen.



Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte auch eine attraktive Kantine mit einem gesunden und ausgewogenen Essensangebot zum Standard eines jeden Unternehmens gehören. Einige Unternehmen sind diesbezüglich heute schon sehr weit. Manche stellen ihren Mitarbeitern auch einen Tischkicker und Tischtennisplatten zur Verfügung, andere lassen sogar Kletterwände installieren. Aus meiner Sicht muss so etwas aber immer zum Unternehmen passen und ist auch nicht entscheidend.



Eine Lounge-Ecke ist ein einladender Rückzugsort, um in ungezwungener Atmosphäre an neuen Ideen zu arbeiten.

3. Neue Bürokonzepte für neue Arbeitssituationen

Der Spruch "das Beständigste ist der Wandel" klingt zwar abgedroschen, trifft aber für die Zukunft immer mehr zu. Lebenszyklen werden immer kürzer, Märkte immer fragmentierter und Kundenansprüche immer individueller. Nicht nur die Mitarbeiter müssen sich ständig auf diese neuen Herausforderungen einstellen. Auch das Büroumfeld muss dies ermöglichen.

Wo sich festgefahrene Unternehmensstrukturen und Abteilungen auflösen und sich projektbezogen immer wieder neue Teams bilden, müssen auch Lösungen für flexible Raumkonzepte und Büroausstattungen her, die diesen neuen Anforderungen gerecht werden. Damit die Teams permanent miteinander interagieren können, bieten sich Großraumbüros mit flexiblen Trennwänden an. Ein Konzept, dem ich persönlich viel abgewinnen kann ist, dass die Schreibtische der Mitarbeiter relativ eng beieinander stehen, um möglichst viel Platz zu gewinnen für Funktionsräume wie Besprechungszimmer oder Lounge-Ecken. Besprechungs-Inseln sind auch eine tolle Lösung: Sie lassen sich leicht im Großraumbüro integrieren und bieten Teams einen Ort, an dem sie sich ungestört zusammensetzen und besprechen können.

Sicher haben Sie auch schon vom "Desk Sharing" oder dem "Nonterritorialen Arbeiten" gehört oder gelesen. Vielleicht sind einige Ihrer Mitarbeiter ja sogar selbst schon sogenannte Büronomaden, die also keinen festen Schreibtisch haben. Von dieser



Spezies wird es im Zuge der Digitalisierung in Zukunft immer mehr geben – entweder weil sie häufig bei Kunden sind oder tageweise vom Home Office aus arbeiten. Weil sich mehrere Mitarbeiter solche "Springer-Arbeitsplätze" zu unterschiedlichen Zeiten teilen, werden auch weniger Schreibtische benötigt, was wiederum Platz schafft für Rückzugsräume. Für viele ist der Schreibtisch aber ein Stück weit auch "Heimat" und Anlaufstelle. Ich würde empfehlen, es immer den einzelnen Mitarbeitern zu überlassen, ob sie einen festen Schreibtisch bevorzugen oder lieber mobil mit dem Laptop mal hier und mal dort arbeiten möchten.

Klar ist aber, dass sich Mitarbeiter zukünftig in ganz unterschiedlichen Arbeitssituationen wiederfinden werden. Für sich alleine am Schreibtisch, in Telefonsituationen, in Besprechungen mit wenigen oder mehr Mitarbeitern und so weiter.



Besprechungs-Inseln sind eine tolle Lösung, um sich auch innerhalb eines Großraumbüros für eine Teambesprechung zusammenzusetzen.

4. Das Zielfoto gewinnt an Bedeutung

Wie aber kann eine Zusammenarbeit innerhalb virtueller Teams funktionieren, wenn Mitarbeiter teilweise außer Haus arbeiten und externe Partner in Projektteams eingebunden werden? Was kann ein Projektleiter tun, damit alle Teammitglieder am selben Strang ziehen? Meiner Meinung nach braucht es hierfür motivierende Zielfotos – für einzelne Teams, Projekte und auch das gesamte Unternehmen. Es ist wichtig, das "warum" der Aufgaben deutlich zu machen, um die Motivation und den Einsatz aller Beteiligten hoch zu halten. Entscheidend ist, alle Teammitglieder in die Erarbeitung der Zielfotos einzubeziehen, die Zielerreichung zu hinterfragen und Erfolge gemeinsam zu feiern.



Die Anforderungen an ein modernes Zielfoto sind:

- Das Zielfoto muss Etappen haben, damit Teilerfolge messbar sind.
- Es muss trotz einer längeren Ausrichtung die Frage beantworten, was in den nächsten 1-2 Jahren erreicht werden soll.
- Das Zielfoto muss laufend überwacht und mit allen Beteiligten diskutiert und kommuniziert werden.



Wo wollen wir hin? Welche Hürden müssen wir auf dem Weg zum Ziel überwinden? Ein Bild hilft, das Ziel zu visualisieren.

5. Lebenslanges Lernen als Daseins-Garant

Wenn Mitarbeiter zukünftig als Kompetenzträger definiert werden, die an unterschiedlichen Orten arbeiten und zum Teil parallel in mehreren, ganz verschiedenartigen Projektgruppen organisiert sind, setzt das eine hohe Eigenmotivation und eine enorme Fitness bei den Mitarbeitern voraus. Ständige Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens und die Bereitschaft, immer wieder neue Fragestellungen anzugehen, werden eine unabdingbare Voraussetzung für jeden Mitarbeiter, der im Büro von morgen wachsen möchte.

Umgekehrt sollten sich Budget-Entscheider gut überlegen, ob es wirklich sinnvoll ist, an dieser Stelle zu sparen. Oft kommt es nämlich vor, dass Mitarbeitern, die sehr motiviert sind sich fortzubilden, die Maßnahmen aus finanziellen Gründen verwehrt werden. Ohne Zweifel muss abgewägt werden, ob eine Maßnahme aus Unternehmenssicht sinnvoll ist. Bedenken sollte man aber auch, dass jede fachliche Weiterbildung dem Unternehmen langfristig zugutekommt. Eine doppelte Investition



in die Zukunft, denn wenn sich motivierte Mitarbeiter nicht weiterentwickeln dürfen, wird man sie auf Dauer auch nicht im Betrieb halten können.

Schon heute buhlen die Großen der Wirtschaft um das beste Personal. Hochqualifizierte Fachkräfte werden in den nächsten Jahrzehnten aber mehr denn je das Kapital eines Unternehmens sein.

Die besten Mitarbeiter zu finden – und vor allem zu halten! – wird zur Nummer 1 aller Führungsaufgaben werden. Viele Chefs werden umdenken müssen. Denn Einfluss nehmen zu wollen auf die Art der Erreichung von Zielen, ist bei diesen Top-Leuten verpönt. Im Gegenteil: Sie brauchen Freiräume, um ihr volles Potenzial zugunsten des Unternehmens überhaupt ausschöpfen zu können. Damit sichergestellt ist, dass die Ergebnisse stimmen, die Sie als Unternehmer am Ende eines Projekts erwarten, können Zielvereinbarungen getroffen werden.



Fördern und fordern: Top-Fachkräfte durch Weiterbildungsangebote und gestalterische Freiheiten ans Unternehmen zu binden, wird zur Führungsaufgabe Nummer 1.



6. Zwischenmenschliche Kommunikation ist alles

Wie zuvor bereits angesprochen, wird der Faktor Geschwindigkeit zukünftig zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Kurze Kommunikationswege sind der Schlüssel zu der Geschwindigkeit, die benötigt wird. Alles, was die Kommunikation möglichst vieler Mitarbeiter untereinander fördert, ist also von Vorteil und wichtig, gerade, wenn Mitarbeiter zukünftig immer öfter in wechselnden Teams arbeiten. Über die bereits genannten Kaffee-Ecken im Büro hinaus gibt es aber noch etliche andere Möglichkeiten, um den Teamgeist zwischen Projektverbündeten zu wecken oder zu stärken. Gemeinsame Erlebnisse verbinden und geben die Möglichkeit, die Kollegen auch von ihrer persönlichen Seite kennenzulernen – als Stratege oder als ein einfach hilfsbereiter Mensch. Ein gemeinsamer Ausflug in die Berge, ein Nachmittag im Hochseilgarten oder ein Planspiel fördern Rücksichtnahme, Kollegialität und gegenseitiges Vertrauen. Nicht zuletzt regen sie dazu an, sich auch auf beruflicher Ebene gegenüber anderen zu öffnen und mehr miteinander zu interagieren und zu kommunizieren.

Gesundes, leckeres Essen, das bezuschusst oder für die Mitarbeiter kostenlos ist, kann dazu führen, dass mehr Mitarbeiter ihr Essen in der Firma einnehmen. Ein besonders innovatives Konzept habe ich bei einem unserer Kunden gesehen. Dort gibt es in der Kantine nur ganz lange Tische. Die Spielregel lautet, dass jeder, der neu dazu kommt, den nächsten freien Platz belegen soll. Man sitzt also fast jeden Tag neben jemand anderem und kommt ins Gespräch.



Die tempus-Kantine: Ein freundlicher Ort, um unsere Mitarbeiter miteinander in Kommunikation zu bringen.



Wie geht es Ihnen?

Gerne würde ich mit Ihnen ins Gespräch kommen. Welche Tendenzen nehmen Sie derzeit in Ihrem Arbeitsumfeld wahr? Was ist aus Ihrer Sicht wichtig im Büro der Zukunft? Es lohnt sich, darüber nachzudenken, denn das ist der Ort, an dem wir zumindest zeilweise arbeiten und leben werden.

Ich freue mich, von Ihnen zu hören.

lhr

Jürgen Kurz Geschäftsführer

tempus. GmbH Haehnlestraße 24 89537 Giengen

Tel. 07322 950-122 j.kurz@tempus.de www.tempus.de www.büro-kaizen.de

