
NEW WORK: ARBEITEN IM VIRTUELLEN RAUM

VON
SONJA DIETZ

**WILLKOMMEN
ZUKUNFT.**

20 Jahre Haufe Personal Office.

New Work: Arbeiten im virtuellen Raum

Wir schreiben das Jahr 2025. Unternehmensgrenzen sind aufgebrochen, Arbeit und Führung unterliegen neuen Gesetzmäßigkeiten. Bereits 2017 zeichneten sich dafür erste Tendenzen ab, doch die bevorstehenden Ausmaße der Veränderung wurden vielerorts unterschätzt. Ein Rückblick.

Die Entwicklung von der analogen zur Arbeitswelt 4.0 vollzog sich schneller als jeder wirtschaftliche Wandel davor. Mit bisher unbekannter Schlagkraft hebelten die großen Megatrends des Digitalzeitalters etablierte Arbeitsstrukturen aus: Digitalisierung, Globalisierung und der Demographische Wandel.

Die großen Megatrends des Digitalzeitalters

Während die Digitalisierung aufgrund der zunehmenden Auslagerung von Routinetätigkeiten an den Computer für eine immer höhere Geschwindigkeit von Geschäftsprozessen sorgte, brachte die Globalisierung eine Verschärfung des internationalen Wettbewerbs mit sich und setzte Firmen unter Innovationsdruck.

Jeder neue Technologieschub sorgte weltweit für erweiterte Bedürfnisse der Verbraucher, die in Produktion und Gewerbe zu neuen Aufgaben führten. Wie massiv das die Arbeitswelt innerhalb weniger Jahre beeinflussen würde, war bereits Anfang 2017 absehbar. Die Studie „Ressource Weiterbildung“ prognostizierte beispielsweise, dass es 65 Prozent der Jobs, die die damals noch sehr junge Generation Z später ausführen würde, zum damaligen Zeitpunkt noch gar nicht gab.

Dabei stießen bereits zu dieser Zeit Handwerk, Vertrieb, Ingenieurwesen, Management, IT und Medizin an ihre Leistungsgrenzen. Hier hatte der Demographische Wandel für eine massive Verknappung an Fachkräften gesorgt. Weitere Sektoren würden auf absehbare Zeit folgen. HR-Experten und Management suchten daher händeringend nach neuen organisationalen Strukturen, die helfen würden, die Flut an neuen Herausforderungen zu bewältigen.

Hierarchien in den Unternehmen begannen zum Beispiel zugunsten kürzerer Entscheidungswege und einer damit einhergehenden Beschleunigung von Prozessen flacher zu werden. Auch Erwerbsformen wurden flexibler und mobiler. Anstelle von Präsenzzeiten und festen Arbeitsstrukturen traten Home-Office-Angebote, Wissensnetzwerke und virtuelle Teams, die sich über Landesgrenzen hinweg miteinander über die verschiedensten Kommunikationsmittel austauschten. So gelang es, als Minderheiten abgestempelte Arbeitskräfte wieder stärker in den Markt zu integrieren: Frauen in der Familienphase, Menschen mit Handicap und Ältere.

Eine Zukunftsprognose aus dem Jahr 2015 sagte angesichts dessen bereits die Auflösung der Organisation, ein neues Rollenverständnis von Führendem und Geführten sowie die stärker werdende Bedeutung von vernetztem Arbeiten voraus. Zu diesem Ergebnis kamen Experten der Universität Sankt Gallen in „25 Thesen zur Zukunft der Arbeit“. Tatsächlich waren sie mit ihren Annahmen von der gelebten Realität im Jahr 2025 nicht weit entfernt. Allerdings brachten sie nicht zur Sprache, welche Mammutaufgaben von HR und Management bis dahin in den Bereichen Leadership, New Work Spaces und Digital Learning zu bewältigen wären.

Vom starren Hierarchiedenken zum Digital Leadership

Aus heutiger Perspektive mag es fast absurd klingen. Doch erst im Jahr 2017 hatte sich bei Führungskräften die Erkenntnis nachhaltig durchgesetzt, dass Führung im Digitalzeitalter völlig neu gedacht werden musste. Es war die Zeit, in der das traditionelle Top-Down-Prinzip endgültig an seine Grenzen gestoßen war. Jeder Mitarbeiter hatte bis dahin klar umrissene Aufgaben und der Vorgesetzte das letzte Wort. Doch das Prinzip war in die Jahre gekommen.

Entwickelt wurde es in einer Zeit, in der Fehler teuer waren und nur Führungskräfte über Informationen verfügten, weil Kommunikation vor der Ära von E-Mail oder Smartphone langsamer vonstatten ging. Also minimierten Firmen das Risiko von Fehlern, indem sie Entscheidungen von den wenigen, die Informationen hatten, treffen ließen.

Im zweiten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts war das längst obsolet. Kommunikation funktionierte in Echtzeit über den ganzen Globus hinweg – dem mobilen Internet sei Dank. Mitarbeiter waren aber nicht nur infolge der besseren Verfügbarkeit von Informationen in der Lage, eigene Entscheidungen zu treffen.

Auch das Bildungsniveau hatte sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verbessert. Laut Erhebungen des Statistischen Bundesamts hatten sich die Studierendenzahlen zwischen 1975 und 2015 mehr als verdreifacht. Lange Zeit blieb ein großer Teil dieses Wissenspotenzials allerdings ungenutzt, weil die gängigen Unternehmensstrukturen vorsahen, dass Mitarbeiter erst ab einem bestimmten Karrierelevel eigene Ideen einbrachten.

Angesichts sich erhöhender Marktdynamiken und Kundenanforderungen ging das im beginnenden Digitalzeitalter nicht mehr auf: das einzige, was Unternehmen dem steigenden globalen Innovationsdruck entgegenzusetzen hatten, war die Entwicklung innovativer Produkte in immer kürzeren Abständen. Dies war nur durch die Bündelung aller vorhandenen Kompetenzen möglich.

Wer nicht schnell genug auf die neuen Gesetzmäßigkeiten des Marktes reagierte, büste im schlimmsten Fall seine Wettbewerbsfähigkeit ein. Davor waren selbst etablierte Big Player nicht gefeit. Beispiel Kodak: 1975 hatte man hier den Vorläufer der digitalen Kamera gebaut, in den Folgejahren aber nicht auf diese Technologie gesetzt. 2012 ging Kodak in die Insolvenz. Ein anderes Beispiel ist BlackBerry. Das Unternehmen hatte bereits weit vor Apple ein Smartphone gebaut. Die Entscheidungsträger erkannten dessen Potenzial jedoch nicht und entwickelten es nicht weiter. Ab 2007 fuhr der Konzern mit dem angebissenen Apfel die Gewinne ein.

Abkehr vom einsamen Entscheider

Ohnehin war das beginnende 21. Jahrhundert die Zeit von Digitalpionieren wie Google, Facebook, Apple und Co. Scharenweise pilgerten Manager ins Silicon Valley, um von ihnen zu lernen, was das Geheimnis ihrer einzigartigen Innovationskraft ist. Was machten sie anders? Die Antwort darauf lieferte das Modell des Digital Leadership. Apple, Google und Co. hatten früh erkannt, wie wichtig es ist, die Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt abzurufen und für Innovationsprozesse zu nutzen.

Aufgabe von Führungskräften war es nicht länger, mit eigenem Wissen zu glänzen, sondern Wissensträger mit hochspezifischer Expertise anzuheuern und zu entwickeln, um so einzigartiges Know-how im Unternehmen zu bündeln. Die Transformation vom Manager zum Digital Leader musste manches Unternehmen im Eiltempo vollziehen, wollte es nicht vom Wettbewerb überrollt werden.

Insbesondere für HR und die Personalentwicklung gestaltete sich das als nie gekannte Herausforderung: Es galt, Führungskräfte und Mitarbeiter in Workshops auf ihre neuen Rollen vorzubereiten. Während Manager lernten, Verantwortung abzugeben, wurden Mitarbeiter geschult, selbige zu tragen und ihre Meinung zu äußern. Als Managementtools gab ihnen HR Methoden wie SCRUM oder Design Thinking an die Hand, die ein solch agiles Arbeiten ermöglichten.

SCRUM setzt sich zu Ziel, große Projekte in mehreren Teilschritten zu entwickeln, wobei jeder Mitarbeiter die Hoheit über seinen Bereich inne hat. Der Projektleiter koordiniert die einzelnen Aufgaben und Ergebnisse. Dazu stimmen sich die beteiligten Mitarbeiter unter seiner Leitung kontinuierlich ab und können so jederzeit neue Ideen in den laufenden Prozess einbringen, die das Produkt entscheidend verbessern können.

Auch im Design Thinking geht der Innovationsprozess vom Team aus. Der Manager koordiniert und stellt sicher, dass den Mitarbeitern alle notwendigen Ressourcen und Informationen zur Verfügung stehen, die sie brauchen, um ihre Kreativität zu entfalten.

Design Thinking fordert eine stetige Rückkopplung zwischen den Entwicklern und der Zielgruppe, deren Vorlieben und Verhaltensweisen im kontinuierlichen Austausch genau eruiert werden. Auf diese Weise kommt es zu sehr praxisnahen Ergebnissen.

Um diese neuen Techniken so einzuführen, dass sie funktionierten, mussten vielerorts jedoch zuerst bestehende Informationsgräben ausgeräumt werden, die zwischen Management, Abteilungen und Teams entstanden waren, weil diese über Jahre nicht angemessen miteinander kommuniziert hatten.

An Stelle des bisher üblichen einjährigen Feedbackgesprächs traten regelmäßige Teambesprechungen, One-To-Ones oder All-Hands-Meetings. Auch mit Messengern, Corporate Networks, Blogs, Wikis und dergleichen wurden bestehende Informationsengpässe geschlossen. Auf diese Weise verschwand nach und nach das Denken innerhalb Abteilungsgrenzen zugunsten einer Arbeitswelt, die in Projekten dachte.

Stieß ein Team mit seinem Know-how an seine Grenzen, heuerten HR und Management zunehmend auch hochspezialisierte externe Spezialisten an. In der Zeit nach 2018, 2019 setzte sich diese Art des vernetzten Arbeitens zunehmend durch. Nicht zuletzt auch deshalb, weil es immer mehr hochspezialisierte Freelancer gab, die ihr Wissen gleichzeitig mehreren Arbeitgebern zur Verfügung stellten.

Auflösung fester Arbeitsverhältnisse

Vor allem in Nischenbereichen lösten sich feste Arbeitsverhältnisse zunehmend auf, da das entsprechende Spezialwissen infolge des Fachkräftemangels immer seltener zu finden war. Für die jeweiligen Experten war es umso lukrativer geworden, ihr Wissen als Dienstleistung zu verkaufen. Und weil die räumliche Verortung eines Leistungserbringers seit der Etablierung von Virtual und Augmented Reality sowie der Hologrammtechnik eine immer geringere Rolle spielte, griffen Unternehmen zunehmend auf dieses Angebot zurück.

So ermöglichen Augmented Reality Anwendungen beispielsweise seit ein paar Jahren, Prototypen neuer Entwicklungen als virtuelle Modelle in den Raum einzublenden und zeitgleich von verschiedensten Orten der Welt zu begutachten, zu besprechen und zu bearbeiten. Um menschliche Nähe herzustellen, die vor allem für Kreativ- und Kreativeprozesse maßgeblich ist, kann auch das eigene, lebensechte Hologramm an den virtuellen Ort des Geschehens geschickt werden.

Als Facebook-Chef Mark Zuckerberg im April 2017 bei einer internen Entwicklerkonferenz eine neue AR-Plattform vorstellte, hatten Anwender eine erste Ahnung, wohin das schon bald führen würde. Erstmals konnten Avatare von Nutzern in den Raum eingeblendet werden und sich mit anderen Avataren treffen. 2017 war dafür noch eine umständliche und globige Virtual Reality Brille notwendig. Seitdem es dafür aber fast schwerelose Kontaktlinsen gibt, ist virtuelles Arbeiten noch einmal um einiges leichter geworden: Ein Wimpernschlag genügt und der Kollege, mit dem man konferieren möchte, steht als lebensechtes 3-D-Hologramm im Raum.

New Work Spaces

Eine Entwicklung, die in relativ kurzer Zeit zur Auflösung der einstigen Bürotempel führte. Selbst Teamarbeit war nun endgültig nicht mehr an einen Ort gekoppelt, sondern konnte jederzeit und von überall aus bewerkstelligt werden. Mit den zunehmenden Möglichkeiten zur digitalen Vernetzung wurden Arbeitnehmer nach und nach zu Nomaden, die mehr als je zuvor auswärts arbeiteten. Doch die Büroräume verschwanden nicht ganz. Denn ohne echte menschliche Touchpoints geht es auch im Jahr 2025 nicht.

Doch mit den einstigen Arbeitnehmerfabriken im fahlen Neonlicht hat das Office heute nichts mehr zu tun. Forscher des Fraunhofer-Instituts haben bereits um das Jahr 2015 folgerichtig prognostiziert, dass in einer immer komplexeren Welt vor allem die Sehnsucht nach gemütlichen Rückzugsorten in der Arbeitswelt ansteigen würde. „Die Arbeitssituationen werden individueller“, erklärte Fraunhofer-Experte Stefan Rief seinerzeit und sinnierte von Tischen mit riesigen Touchscreens als Oberfläche. In diesem Punkt irrte er sich allerdings.

Tastaturen und Bildschirme sind in der heutigen Welt, in der die Hologramme der benötigten Anwendungen frei im Raum umherschweben, überflüssig geworden. Sie werden über Gesten und Sprachanweisungen gesteuert. Daten und Informationen kommen aus der Cloud und sind mobil verfügbar, was die Arbeitsabläufe noch einmal erheblich schneller gemacht hat.

Insgesamt dient das Büro heute aber eher als Treffpunkt für Kollegen, nicht als Ort, an dem stumm Schulter an Schulter gearbeitet wird. Für konzentrierte Arbeiten zieht man sich ins eigene Home-Office zurück. Vor Ort steht die gezielte Kollaboration im Mittelpunkt, weshalb in modernen Büros Konferenzräume mit optimaler technischer Ausstattung dominieren, in denen man sich mit anderen Kollegen riesige digitale Flächen vernetzen und gemeinsam produktiv an Projekten arbeiten kann.

Es gibt auch Räumlichkeiten, die dem informellen Wissens-Austausch und der Kreation von Ideen dienen. Diese kommen bekanntlich umso besser in Fluss, je wohler man sich fühlt. Daher haben manche Arbeitgeber Hängematten aufgehängt, damit Mitarbeiter besser nachdenken können. Andere arbeiten in Räumen, die an einen Loungebereich in einem Café erinnern. In wieder anderen Firmen gibt es Ruheräume mit Liegen, um ungestört nachzudenken. Hier war in den letzten Jahren HR gefragt, auf Basis von Mitarbeiterumfragen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter sich wohlfühlen und kreativ arbeiten können.

Digitale Lernwelten

Aber auch dem Thema Lernen musste Rechnung getragen werden. Denn eine Arbeitswelt, in der Produkte immer schneller durch neue ersetzt werden und in der innovative und kreative geistige Fähigkeiten stärker denn je benötigt werden, ist Lernen zu einem lebenslangen Prozess geworden.

Bereits im Jahr 2017 hatte ein Großteil der deutschen Unternehmen erkannt, dass Arbeiten auch ein Platz des Wissenserwerbs sein muss. 87 Prozent wollten ihre Mitarbeiter laut der bereits zitierten Erhebung „[Ressource Weiterbildung](#)“ mit internen Schulungen auch auf die Jobs der Zukunft vorbereiten.

Doch bei der Etablierung einer Lernkultur hinkten viele ihren Möglichkeiten hinterher, wie wiederum die Studie „[Workforce 2020](#)“ von [Oxford Economics](#) seinerzeit konstatierte. In weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen wurde bis dahin eine Kultur des kontinuierlichen Lernens gepflegt, obwohl Talent- und Wissenslücken die Unternehmensleistung bereits zu beeinträchtigen begannen.

Für die Etablierung einer Lernkultur musste seitens des Managements und der Personalentwicklung aber zunächst nachvollzogen werden, welchen Parametern Lernen im Digitalzeitalter unterliegt: In einer sich permanent verändernden Arbeitswelt musste der Wissenserwerb nicht mehr punktuell, sondern rund um die Uhr stattfinden. Arbeitnehmer lernen heute anders als früher: Unbewusst und eher nebenbei. Sie füllen Wissenslücken auf, sobald sie entstehen.

2017 mussten dafür entsprechend agile Wissensangebote gefunden und geschaffen werden. Das Barcamp etwa: Eine kurzfristige, offene Tagung in kleinem Kreis, bei der der Gedankentransfer mit Kollegen im Zentrum steht. Je nach Gruppengröße können sich kleine Workshops zusammenfinden. Anschließend werden die potenziellen Möglichkeiten zusammengetragen und diskutiert.

Andere Formen des Lernens 4.0, die sich inzwischen größter Beliebtheit erfreuen, „firmieren“ unter Titeln wie Hackathon, MOOC, Online-Learning-Community oder Jamsessions. Alle sind auf kollaborativen Austausch ausgerichtet, online, offline, in kleinen Gruppen, zu Hunderten oder zu Tausenden. Weitere werden folgen ...

Fazit

Insgesamt zeigt die Acht-jahres-Analyse, dass sich die Arbeitswelt eine Kehrtwende um 180 Grad vollzogen hat. Standen früher im Management die alleinige Wissensträgerschaft und der eigene Machterhalt im Vordergrund, geht es mittlerweile um die Potenzialentfaltung des einzelnen Mitarbeiters. Dafür wurden neue Ansätze der Personalführung, des organisationalen Lernens und Organisationsdesigns entwickelt, die dem Rechnung tragen.

Das wird sich in Zukunft noch weiter verschärfen, denn die drei Megatrends, die 2017 galten, haben ihre Kraft nicht eingebüßt. Im Gegenteil. Laut [Erhebungen des Statistischen Bundesamts](#) wird die Erwerbstätigenzahl von heute 40 Millionen noch einmal um mehr als 800.000 Erwerbstätige sinken – bei ungebremstem Tempo des digitalen Fortschritts. Daher gilt heute wie im Jahr 2017: Handeln tut Not. Dringend. Zum Ausruhen nach dem ersten Digitalisierungssprint besteht keine Zeit. Ob sich das noch einmal ändert? Ungewiss.



Zur Person:

Sonja Dietz, Jahrgang 1977, ist Journalistin und Social-Media-Redakteurin. Die studierte Germanistin verfügt über eine vertiefte Expertise im Bereich Human Resources. Sie erstellt Fachartikel, entwickelt Strategien zum zielgruppengerechten Aufbau firmeneigener Social Media-Kanäle und befüllt diese mit passgenauem Content. Ihr besonderes Interesse gilt dem Thema Digitalisierung der Arbeitswelt.

HAUFE.

