

Whitepaper

Transformation of Work.

Von neu zu besser: So wird die hybride Arbeitswelt effizienter, sicherer und produktiver.

CS
Campana
Schott



Inhalt.

1. Die Zukunft der Arbeit gestalten	3
2. Umfrage bestätigt: Hybrid-Arbeit wird unausweichlich	4
3. Die technischen Grundlagen schaffen	6
4. Sicherheit erfordert Kontrollen	7
5. Change als essenzielle Aufgaben für Akzeptanz	9
6. Virtuelle Meetings: Kick oder Knick für die Produktivität?	10
7. Auch Frontline Worker einbinden	11
8. Fazit & Ausblick	12

Es war wie ein Sprung ins kalte Wasser:

Von heute auf morgen mussten plötzlich viele Mitarbeitende dauerhaft im Homeoffice bleiben. Doch aus jeder Herausforderung wächst eine Chance. Denn nun können Unternehmen die Digitalisierung weiter vorantreiben und die neue Arbeitswelt aktiv gestalten.

Doch wie soll sie aussehen?

1. Die Zukunft der Arbeit gestalten

„Ich halte nichts vom ständigen Arbeiten zu Hause“, sagt etwa Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender der Adidas AG, in einem Interview mit der Welt am Sonntag im Dezember 2020. „Für mich ist nicht die Frage, ob Arbeit von zu Hause aus möglich ist. Sondern, ob dieses Modell menschlich sinnvoll ist.“

Dies spricht einen wichtigen Punkt an: Wie schaffen es Unternehmen, aus dem notwendigen New Normal ein selbstgestaltetes, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasstes „Better Normal“ zu verwirklichen?

Unternehmen müssen sich heute mit diesem Better Normal beschäftigen. Denn eines ist klar: Die Veränderungen sind gekommen, um zu bleiben, und werden künftig weitergehen. Mitarbeitende genießen die neu gewonnene Flexibilität des Arbeitsplatzes und möchten auch in Zukunft davon profitieren. Zum Beispiel starten sie im Büro mit einem Meeting am PC, verlegen es auf das Handy, um von unterwegs weiter daran teilzunehmen, und arbeiten dann zu Hause an der zuvor begonnenen Präsentation nahtlos weiter.

Das Konzept des ortsunabhängigen und nahtlosen Arbeitens, das „Seamless Office“, gibt Mitarbeitenden die Freiheit, die für sich und die jeweilige Aufgabe optimale Arbeitsform auszuwählen. Zudem erhöht dies die Effizienz, Produktivität und Zufriedenheit der Belegschaft, da Medienbrüche vermieden werden. Voraussetzung dafür ist jedoch eine neue Sicht- und Denkweise, unterstützt durch Technologie und Unternehmenskultur. Diese wiederum erfordert eine Vision und eine Strategie, wie die Zukunft der Arbeit aussehen und erreicht werden soll. Denn ad hoc war gestern, der geordnete Modus ist heute, und eine bessere Arbeitskultur wird morgen sein.

Nachdem im Lockdown schnellstmöglich eine technische Basis geschaffen wurde, müssen Kompetenzen, Organisation, Kultur, Prozesse, Tools und Räumlichkeiten heute und in Zukunft kreativ mit dem Menschen im Fokus gestaltet werden. So können Unternehmen wieder in den Driver Seat kommen. Insbesondere die folgenden Aspekte bieten Optimierungspotenzial, damit aus dem New Normal ein Better Normal wird:

Menschen und Kompetenzen in den Fokus rücken

Für den digitalen Arbeitsplatz gibt es keine Standardlösung. Jeder Mitarbeitende und jeder Fachbereich hat unterschiedliche Bedürfnisse. Unternehmen müssen daher verstärkt auf die individuellen Anforderungen und sozialen Gefüge sowie Ziele eingehen.

Organisation und Kultur stärken

Für die neue Arbeitswelt müssen sich Organisation und Führungskultur des Unternehmens weiterentwickeln. Dabei geht es vor allem um die Übernahme von Verantwortung und den Gestaltungsraum.

Prozesse digitalisieren

Die Zukunft der Arbeit liegt nicht darin, alte Abläufe mit neuen Technologien so gut wie möglich aufrechtzuerhalten. Nur ganzheitlich gedachte und digitalisierte Prozesse erlauben – mit der passenden digitalen Lösung – ein ortsunabhängiges und eigenständiges Arbeiten.

Technologie und Tools professionalisieren

Mit Blick auf die Technologien sollten Unternehmen aus dem Trial-Modus herauskommen und sichere Lösungen von etab-

lierten Anbietern wie Microsoft einsetzen. Statt Schatten-IT und Redundanz durch Spontankäufe sind jetzt wieder digitale Tools gefragt, die auf die Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zugeschnitten sind.

Raum für freies Arbeiten schaffen

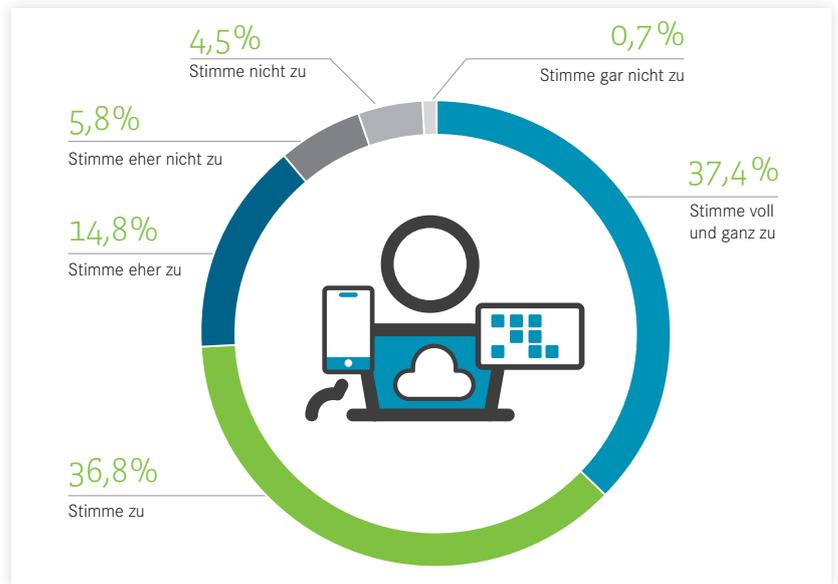
Der Arbeitsplatz kann überall sein. Viele Unternehmen haben jedoch ein Interesse daran, dass wieder mehr persönliche Kontakte stattfinden. Um Mitarbeitenden einen Raum zu geben, in dem sie Zugehörigkeit erfahren und eine professionelle Arbeitsumgebung zur Verfügung haben, investieren Unternehmen auch in die Gestaltung der eigenen Räume. Denn auch das Seamless Office und hybrides Arbeiten erfordern moderne Technologien in Büros und Meetingräumen, sodass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichwertig am Geschehen teilnehmen können.

Dieses Whitepaper zeigt das Zusammenspiel der genannten Aspekte, damit Menschen im Better Normal effizienter zusammenarbeiten. Schließlich müssen Unternehmen schnellstens die relevanten Schritte in die neue, bessere Arbeitswelt gehen.

2. Umfrage bestätigt: Hybrid-Arbeit wird unausweichlich

Die allermeisten Unternehmen in Deutschland haben die Zeichen der Zeit erkannt: Eine aktuelle Umfrage mit 150 Teilnehmenden, herausgegeben von Campana & Schott in Zusammenarbeit mit IDG, zeigt, dass die Professionalisierung der digitalen Zusammenarbeit in der hybriden Arbeitswelt immer wichtiger wird. So glauben mehr als zwei Drittel der Befragten, dass der Digital Workplace eine Grundvoraussetzung für Effizienz und Resilienz ist. Nur rund 10 Prozent stimmen dieser Aussage nicht zu.

Dementsprechend hatten fast die Hälfte der Unternehmen bereits 2020 einen ganzheitlichen digitalen Arbeitsplatz eingeführt (46%). Knapp ein Drittel (30%) zieht in diesem Jahr nach. Weitere 17 Prozent planen dies in den nächsten zwei bis fünf Jahren. Lediglich 6 Prozent sehen keine Notwendigkeit, weitere digitale Lösungen bereitzustellen. In dieser Hinsicht hat die Pandemie die Digitalisierung eindrucksvoll vorangetrieben.

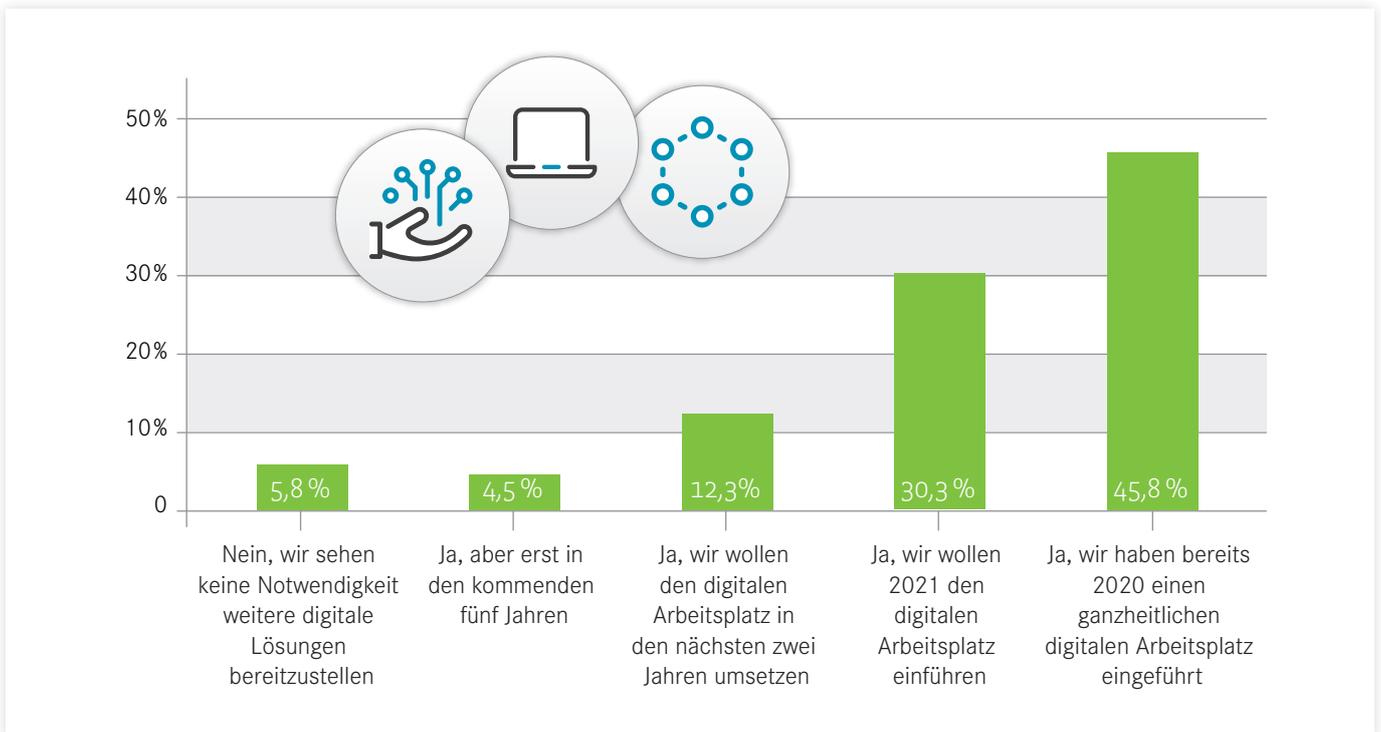


Ein Digital Workplace ist die Grundvoraussetzung dafür, zukünftig resilient und effizient am Markt zu agieren.

Digitalisierung ja – aber sicher!

Die drei wichtigsten Anforderungen an den Digital Workplace sind: eine gute Kommunikation und Vernetzung im Unternehmen (42%), eine sichere IT-Lösung zur Kommunikation (40%)

und die Gewährleistung des Datenschutzes (20%). Hier zeigt sich die hohe Bedeutung einer umfassenden IT-Security. Denn gerade durch das ortsunabhängige Arbeiten reicht die klassische Absicherung der Netzwerkgrenzen nicht mehr aus.



Hat Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr in Technologien zur digitalen Zusammenarbeit investiert bzw. investieren Sie aktuell in den Digital Workplace?

Hürden auf dem Weg zum Digital Workplace

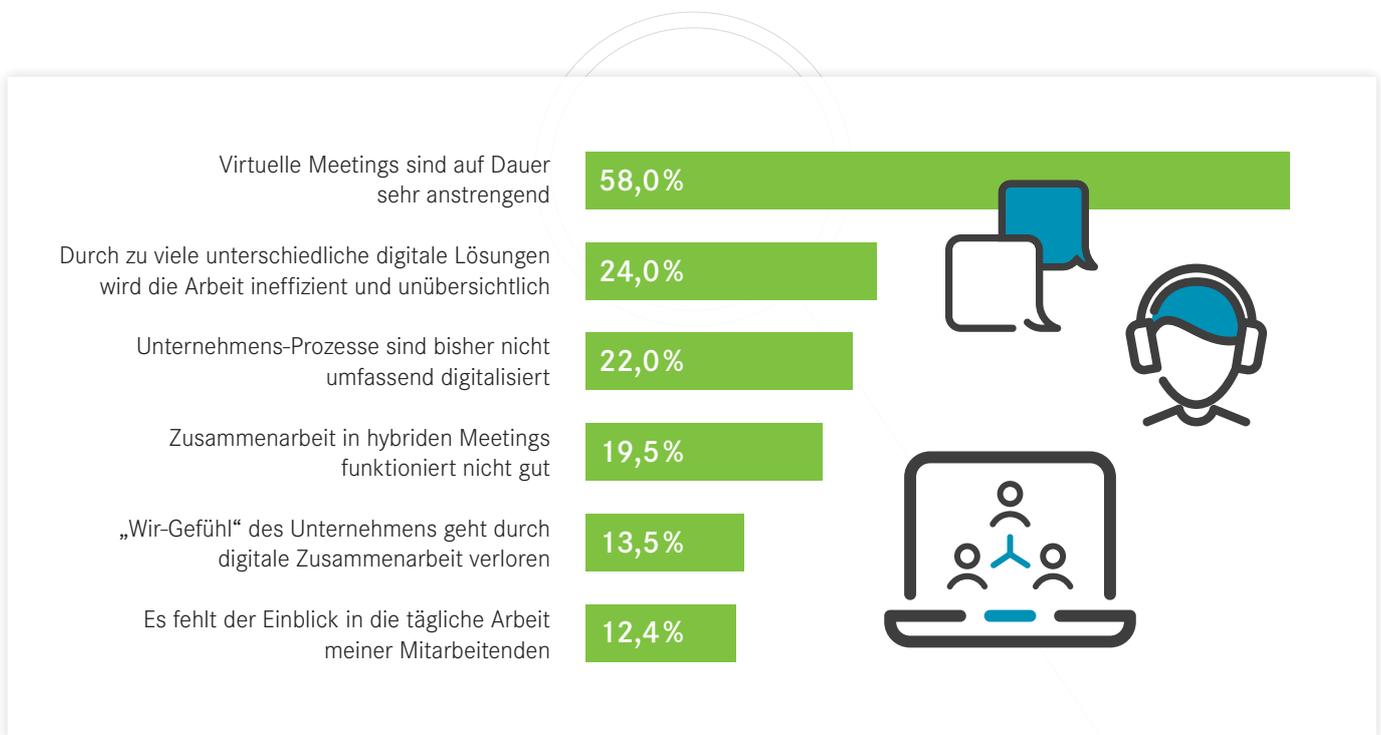
Neben den Vorteilen sind jedoch noch einige Hindernisse zu überwinden. So empfinden 58 Prozent der Befragten virtuelle Meetings als nicht produktiv und auf Dauer sehr anstrengend.

Jeder Fünfte meint, die Zusammenarbeit in hybriden Meetings funktioniert nicht gut. Gerade virtuelle Meetings sind ein echter Pain Point. Dabei lassen sie sich mit einfachen Tricks deutlich effizienter gestalten (s. Kapitel „Virtuelle Meetings: Kick oder Knick für die Produktivität?“).

Ein Viertel der Teilnehmenden sagt, dass die Arbeit durch zu viele verschiedene digitale Lösungen unübersichtlich, schwerer

nachvollziehbar und damit weniger effizient ist. Weitere Hürden sind eine unzureichende Digitalisierung der Prozesse (22%), ein schwächeres „Wir-Gefühl“ (14%) sowie fehlender Einblick in die tägliche Arbeit des Teams (12%).

Zudem scheint es eine große Unsicherheit zur rechtlichen Situation zu geben. 13 Prozent der Befragten sehen keine Notwendigkeit für ortsunabhängiges Arbeiten, solange es keine rechtliche Grundlage gibt. Das Ergebnis überrascht – da die Corona-Arbeitschutzverordnung in Deutschland gilt und auch in der Schweiz Arbeitgeber überall dort Homeoffice anordnen müssen, wo dies möglich ist. Und dies setzt bereits ein Großteil der Befragten um: 60 Prozent bieten ortsunabhängiges Arbeiten an. Hybrid Work hält also verstärkt Einzug in deutschsprachigen Unternehmen.



Welche sind aktuell die größten Hürden der digitalen Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen?



3. Die technischen Grundlagen schaffen

Eine neue Arbeitswelt steht nicht nur vor der Tür, sie ist bereits da: Die meisten Mitarbeitenden wollen auch künftig ortsunabhängig tätig sein und nahtlos zwischen Büro, Homeoffice und Mobile Office wechseln. Jeder Mitarbeitende und jeder Fachbereich stellt jedoch andere Anforderungen. Um die oben genannte Unübersichtlichkeit zu vermeiden, benötigen Unternehmen eine zentrale Plattform, die sich flexibel an die jeweiligen Bedürfnisse anpassen lässt.

Insbesondere zu Beginn der Pandemie sind Collaboration-Tools ad hoc eingeführt worden, die es nun kritisch zu hinterfragen und zu erweitern gilt, um von höherer Flexibilität und Kundenorientierung zu profitieren. Hier kommt es zunächst auf die richtige Infrastruktur an. Erfolgreiche Unternehmen setzen dabei auf eine umfassende Plattform wie Microsoft 365.

Die richtige Infrastruktur

Damit die Belegschaft wirklich ortsunabhängig arbeiten kann, müssen diese drei Faktoren erfüllt sein: Netzwerk-Anbindung, Endgeräte und Software.

In puncto Netzwerk müssen Unternehmen für eine ausreichende Anbindung ihrer Systeme und Erreichbarkeit von außen sowie in Richtung Cloud-Dienste sorgen. PCs und periphere Geräte wie Headsets und Kameras sollten neben hoher Audio- und Videoqualität eine gute Haptik, praktisches Handling und genügend Reichweite aufweisen. Bei der Software sind aktuelle Unified Communications Tools wie Microsoft Teams bereitzustellen und an individuelle Erfordernisse anzupassen.

Häufig wird die Infrastruktur von der IT-Abteilung als technisches Rollout-Projekt umgesetzt. Gleichzeitig treiben einzelne Fachbereiche isolierte Digital Workplace-Initiativen voran, um spezielle Anwendungen einzusetzen. Dabei wissen sie oft nicht, welche Lösungen die IT bereitstellen kann – und die IT weiß wiederum nicht, welche Arbeitsprozesse und Anforderungen in den Fachbereichen existieren. Daher sind die Projekte gemeinsam zu planen und umzusetzen, am besten begleitet durch erfahrene Expertinnen und Experten, die bei Bedarf auch IT-Support für die Mitarbeitenden im Homeoffice bieten können.

Prozesse verschlanken und automatisieren

Nach Einführung der richtigen Hardware und Software müssen Arbeitsprozesse wie die Freigabe von Rechnungen sukzessive vereinfacht und digitalisiert werden, um die Effizienz zu steigern. Unternehmen sollten sich daher um die Bereitstellung von Plattformen zur App-Entwicklung kümmern. Dann müssen spezielle Anwendungen nicht mehr zentral erstellt werden, sondern können auch durch Fachabteilungen implementiert werden.

So bietet Microsoft 365 beispielsweise umfangreiche Möglichkeiten:

- Office 365 Standard-Tools wie SharePoint, Planner oder Forms
- Low-Code-Plattformen, um die Datenerfassung zu optimieren und kleinere Automatisierungen durchzuführen
- Kleine Apps für Microsoft Teams, die sich in die Oberfläche integrieren lassen
- Eigenentwickelte Lösungen auf Basis von Office 365 oder Microsoft Azure
- Bestehende Apps in die Cloud migrieren, um sie ortsunabhängig zu nutzen

Die richtigen technischen Grundlagen machen New Work möglich, doch dabei sind auch neue Sicherheitsmaßnahmen zu berücksichtigen.



4. Sicherheit erfordert Kontrollen

Die veränderte Arbeitswelt basiert auf einem hohen Vertrauen in die Mitarbeitenden. Dies sollte aber nur in fachlichen und organisatorischen Bereichen gelten, nicht hingegen bei Sicherheit und Datenschutz. Um Risiken zu reduzieren und datenschutzkonform zu agieren, müssen Unternehmen entscheiden, was mobil, von zu Hause aus oder im Büro möglich ist und was nicht. Folgende Ansätze helfen hierbei:

Zero Trust – Vertraue niemandem!

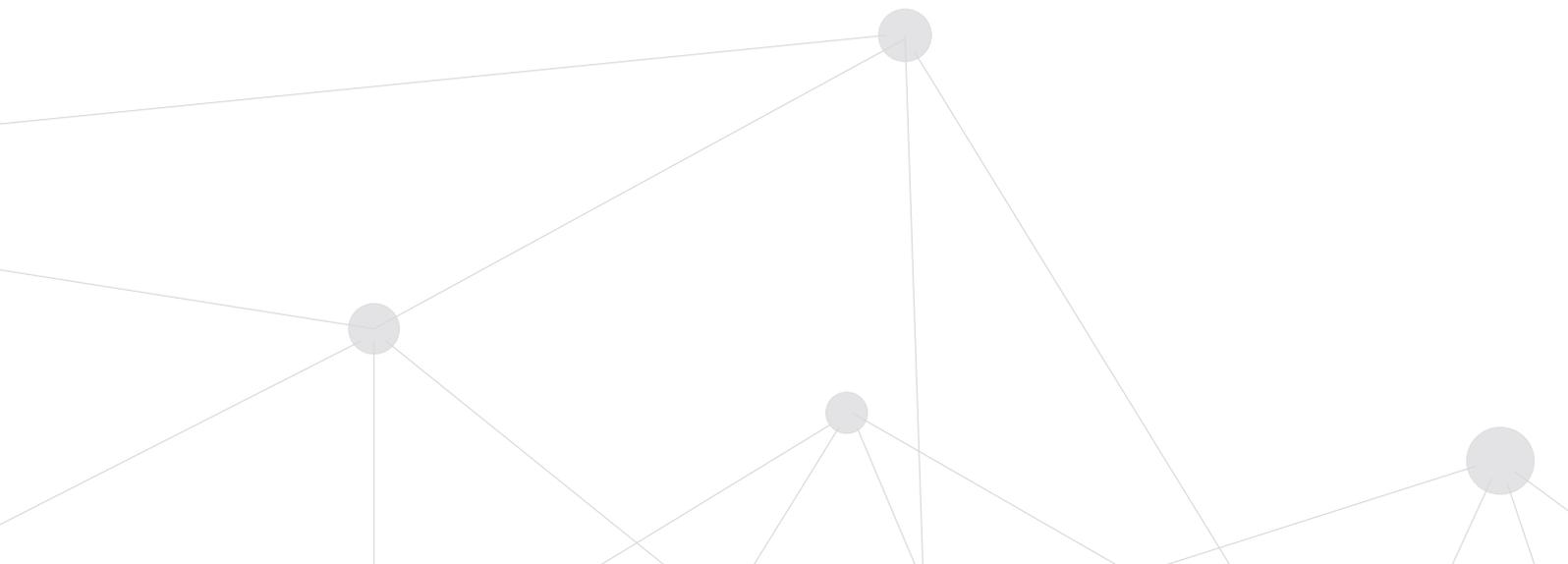
Mit diesem Paradigma wird die Identität von Nutzerin oder Nutzer und Gerät ständig überprüft. Denn die eingesetzten IT-Ressourcen und Cloud-Services funktionieren im Prinzip mit jedem Gerät zu jeder Zeit und überall. Hier müssen Unternehmen die Kontrolle behalten.

Daher dürfen nur bekannte Nutzer:innen mit sicheren Geräten auf bestimmte Daten zugreifen und diese für freigegebene Zwecke verwenden. Hierfür sind eine technische und organisatorische Datenklassifizierung sowie ein umfassendes Device Management nötig. Die Einordnung in die Datenklassifizierung obliegt dem Data Owner, also dem zuständigen Mitarbeitenden, und nicht der IT. Zugriffsrechte sind dabei unter Berücksichtigung der unternehmensweiten Richtlinien zu vergeben und bei Bedarf mit den verantwortlichen Abteilungen abzuklären.

Awareness für Cybersecurity steigern

Wenn Mitarbeitende die eingeführten Regeln und Sicherheitslösungen als zu kompliziert ansehen, werden sie möglicherweise umgangen. Einfach nutzbare technische Prozesse helfen dabei eine Schatten-IT zu vermeiden. Nur so bleiben geheime Daten auch geheim.

Die Erhöhung der IT-Sicherheit ist auch aufgrund ständig steigender Compliance-Anforderungen nötig, beispielsweise durch die DSGVO und das Geschäftsgeheimnisgesetz. Verpflichtende Trainings für alle Anwender:innen sind besonders wichtig. Wenn es darum geht, die Awareness und damit den Beitrag der Mitarbeitenden zur Cybersecurity nachhaltig zu steigern, sind klassische Webtrainings für Compliance und Security nicht immer effektiv. Hier empfiehlt es sich, praktische Übungen zu ergänzen. Simulierte Phishing-Mails oder spontane Anfragen nach Zugriffsrechten sorgen für eine höhere Awareness und schulen das Personal mit Hilfe konkreter Anwendungsbeispiele. Wer etwa auf eine solche Test-Mail klickt, erhält sofort eine Warnung und Hinweise, wie er im Falle einer echten Phishing-Mail reagieren sollte.





Bedrohungen erkennen und abwehren

Unternehmen müssen zusätzlich moderne technische Sicherheitslösungen einsetzen. In der hybriden Arbeitswelt sind beispielsweise die PCs mit Hilfe intelligenter Systeme für Endpoint Detection & Response sowie eXtended Detection & Response (EDR/XDR) zu schützen. Diese erkennen automatisch neuartige Malware und wehren sie ab.

Dies basiert auf der Identifizierung von Anomalien sowie der Synchronisierung der Informationen mit zentralen Systemen, um zum Beispiel Hinweise zu einer aktuellen Angriffswelle zu erhalten. Was auf dem Rechner passiert, wird also im Hintergrund mit Normalverhalten und der aktuellen Bedrohungslage verglichen.

Mit einer Security-Roadmap zur Professionalisierung

Unternehmen müssen nicht alle Sicherheitsvorkehrungen auf einmal einführen. Es empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen mit Hilfe einer Roadmap. Dies zählt auch auf die Professionalisierung ein: Eine Security-Strategie vermeidet Spontankäufe und harmonisiert die Systeme auf einer zentralen, konsolidierten Plattform wie Microsoft 365.

Diverse Analysen zeigen, dass heute wirklich jedes Unternehmen angegriffen wird. Bots durchforsten systematisch das Internet nach Schwachstellen. Selbst kleine Unterneh-

men sind gefährdet, weil sie meist ein einfaches Ziel darstellen. Daher benötigt jedes Unternehmen zumindest einen umfassenden Grundschutz, um Cyberkriminelle abzuwehren.

Erfahrene Partner sorgen mit einer Optimierung der wesentlichen Security-Aspekte für einen nachhaltigen Schutz: Im Fokus sollten dabei Organisation und Technologien, Schutzsysteme und nicht zuletzt der Faktor Mensch stehen. Die Leistungen umfassen dabei die Bereiche Informationssicherheit, Cyber-Resilienz, Datenschutz, Compliance, Identity & Access Management, Threat Protection und Cyber Security Awareness.



5. Change als essenzielle Aufgaben für Akzeptanz

Ohne die Akzeptanz der Mitarbeitenden werden sich neue Arbeitsweisen nicht durchsetzen. Dann drohen Investitionen in Software, Hardware, Räume und Methodik zu verpuffen. Daher sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so früh wie möglich in die Gestaltung der Veränderung eingebunden werden. Dazu ist mehr nötig als Vorabinformationen und Begleitmaterialien. Durch ein umfassendes, fokussiertes Change Management werden neue und bessere Arbeitsweisen erfolgreich verankert.

Veränderungen laufend begleiten

Viele Unternehmen betrachten Change Management bislang projektbezogen – wenn überhaupt. Durch neue technische Möglichkeiten, Funktionen und fachliche Anforderungen entstehen aber ständig Veränderungen. Daher ist ein „Evergreen“-Ansatz auch für das Change Management nötig.

Dieser erfordert ein koordiniertes Vorgehen über Abteilungskompetenzen hinweg. HR, IT und Kommunikation müssen mit den Führungskräften zusammenarbeiten, proaktiv neue Möglichkeiten erkunden und die konkreten Bedürfnisse der Fachabteilungen regelmäßig prüfen. Dabei sind vor allem folgende Fragen zu beantworten: Warum gibt es die Veränderung? Welche Fähigkeiten sind auf welcher Ebene nötig, also Organisation, Team oder Einzelperson? Wie und mit wem sollen die Anpassungen umgesetzt werden? Über welche Kommunikationskanäle werden die Mitarbeitenden wann von wem informiert? Welche Trainings und Anreize sind geeignet?

Für die Umsetzung benötigen Unternehmen eine übergreifende Strategie für Adoption und Change Management. Als Maßnahme empfiehlt sich insbesondere die Etablierung von Champion Communities. Diese bestehen aus Multiplikator:innen, die gezielt geschult und regelmäßig einbezogen werden, um bei den Kolleg:innen für mehr Akzeptanz der neuen Arbeitsweisen zu sorgen. Use-Case-orientierte Qualifizierungsangebote zur Steigerung der Digitalkompetenz der Mitarbeitenden, zielgerichtete

Kommunikationsmaßnahmen und Erfolgsmessungen anhand von KPIs sind weitere Möglichkeiten.

Einheitliche Leitlinien und klare Führungsaufgaben

Neben Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sind insbesondere die Führungskräfte entscheidend, um den Change-Prozess voranzutreiben. Sie sollten nicht nur das Team ermutigen, neue Lösungen auszuprobieren, sondern auch als Vorbild in den täglichen Abläufen dienen. Zum Beispiel können sie Meetingzeiten anpassen, wenn diese zu lang sind oder direkt an vorangehende Termine anschließen. Es helfen außerdem unternehmensweite Golden Rules wie „Freitag ist Meeting-freier Tag“ oder „Status auf nicht stören, wenn ich konzentriert arbeiten will“. Diese Leitlinien können zentral aufgesetzt und anschließend über die Multiplikator:innen und Communities für die einzelnen Bereiche spezifisch ausgestaltet und umgesetzt werden. Dabei können Microsoft Tools wie Teams oder Outlook durch entsprechende Funktionen helfen.

Solche Spielregeln sind gerade im Homeoffice für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben wichtig. Das Gros der Mitarbeitenden hatte im Büro eine 35- bis 40-Stunden-Woche, ist aber zu Hause oftmals rund um die Uhr erreichbar. Dort werden die ersten Mails noch vor dem Frühstück gelesen, und Meetings nach 18 Uhr sind auch keine Seltenheit mehr. Daher ist es umso wichtiger, den eigenen Rhythmus zu finden und die Arbeitszeiten mit den Kolleg:innen abzustimmen – sowie konsequent einzuhalten. Dafür ist jedoch eine neue Kultur der Zusammenarbeit nötig. Gegenseitige Empathie und klare Erwartungshaltungen sind gerade dann von Bedeutung, wenn große Teile der Belegschaft „remote“ arbeiten.

Diese Veränderungen für ein Better Normal lassen sich schrittweise umsetzen. Auch kleine Change-Management-Maßnahmen sorgen so für immer mehr Klarheit und Verbesserung. Denn Veränderung ist heute kein einmaliges Projekt mehr, sondern eine kontinuierliche Aufgabe.



6. Virtuelle Meetings: Kick oder Knick für die Produktivität?

Schon im Büro reihte sich für viele Mitarbeitende Meeting an Meeting. Im Homeoffice ist es inzwischen fast noch schlimmer. Daher sollten Unternehmen darauf achten, dass virtuelle Meetings effizient genutzt werden. Denn schon eine scheinbar geringe Verbesserung eines einzelnen Meetings bildet einen großen Hebel für die Effizienz der gesamten Organisation, wenn sie in jedem Meeting erfolgt.

Zum Beispiel ist das direkte Anschlussmeeting ein echter Produktivitätskiller. Die Teilnehmenden werden erst zu Beginn über das Thema informiert und müssen sich spontan hineindenken. Deshalb sollte kein Meeting ohne Vorbereitung stattfinden. Im Idealfall werden für jeden Teilnehmenden 10 bis 15 Minuten vor dem eigentlichen Termin geblockt, so kann sich jede:r die bereitgestellten Informationen durchlesen und einordnen.

Unternehmen müssen auch dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden zwischen den Meetings genügend Freiraum für die Erledigung ihrer eigentlichen Aufgaben erhalten. Nur dann können sie konkrete Ergebnisse mit einem echten Mehrwert für das Unternehmen erzielen.

Hybride Meetings spielen nach neuen Regeln

Speziell für Hybrid-Meetings sind aber auch passende Rahmenbedingungen und Regeln nötig, um gleiche Voraussetzungen für alle Teilnehmenden zu schaffen. Zu Beginn der Nutzung kann eine Moderator:in sicherstellen, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen. Danach sollte es eine angepasste Meeting-Kultur geben, in der diese Abläufe auch ohne Moderation funktionieren. Dies erfolgt zum Beispiel über eine festgelegte Reihenfolge,

zumindest am Anfang und am Schluss, oder eine Meinungsumfrage alle 15 Minuten. Die entsprechenden Goldenen Regeln lassen sich im Rahmen des Change Managements einführen.

Sollen Inhalte beispielsweise auf einem Whiteboard festgehalten werden, bietet sich die Content-Kamera in Microsoft Teams an. Diese ist ständig auf das Whiteboard gerichtet, damit auch die Online-Teilnehmenden immer sehen können, was sich darauf befindet. Auch muss, je nach Disziplin, die nötige Hardware und Software vorab verfügbar sein. Zum Beispiel benötigen Architekt:innen ein professionelles Zeichenprogramm mit Touch Panel, Vertriebspersonal einen Präsentationsbildschirm, das PR-Team eine Dokumentenbearbeitung. Die Möglichkeiten in Microsoft Teams für Aufzeichnung, Untertitelung oder Übersetzung sollten ebenfalls berücksichtigt werden, damit alle Teilnehmenden eingebunden werden. Hier lässt sich sogar ein echter Mehrwert im Vergleich zu klassischen Präsenzmeetings erkennen.

Sicherlich sind diese Anpassungen mit Investitionen in moderne Meetingräume und die geeignete Kultur verbunden. Allerdings werden durch hybride Meetings umfassende Kosten durch nicht mehr notwendige Reisezeiten eingespart. So lassen sich selbst Kreativmeetings ortsunabhängig durchführen, wenn die Online-Teilnehmenden mit Hilfe von MS Surface Hub ihre Ideen direkt in die aufgezeichnete Übersicht in MS Whiteboard eintragen – so wie auch die Teilnehmenden vor Ort. Die eingesparte Zeit für die Reisevorbereitung kann stattdessen in die inhaltliche Vorbereitung fließen. Und der Effizienzgewinn ist angesichts der großen Anzahl von Meetings oft sogar noch wesentlich höher als durch die Einführung neuer Hardware oder Software.



7. Auch Frontline Worker einbinden

Virtuelle Meetings, digitalisierte Prozesse, hybride Arbeitswelt: Vorrangig denken Unternehmen hierbei an die Mitarbeitenden im Büro, die aktuell im Homeoffice sind. Doch auch die Effektivität in der Produktion oder im Service könnte dadurch gesteigert werden. So hat die Deutsche Social Collaboration Studie 2020 von Campana & Schott gezeigt, dass sogenannte Frontline Worker mit hohem Social-Collaboration-Reifegrad um 42 Prozent effizienter sind. Denn ein mobiler digitaler Arbeitsplatz dient auch in Produktion, Logistik und kundennahen Dienstleistungen als Produktivitätstool, um Aufgaben schneller zu erledigen statt Laufzettel auszufüllen.

Wichtige Erfolgsfaktoren

Bei der Einführung eines digitalen Arbeitsplatzes gibt es im Vergleich zu den Information Workern einige Unterschiede. So sind bei Frontline Workern die Use Cases und Personas wie Lagerist:in, Techniker:in oder Essenslieferant:in sehr unterschiedlich. Dies erfordert viele Interviews mit den Anwenderinnen und Anwendern, um ihre Herausforderungen genau zu verstehen und die jeweils optimale Lösung zu finden. Entsprechend dürfen Frontline Worker nicht einfach als Anhängsel an den digitalen Arbeitsplatz für Information Worker gesehen werden. Vielmehr ist eine intelligente Lösung zu schaffen, welche die Frontline Worker in einem digitalen Arbeitsplatz für alle integriert und zusätzliche Apps und Prozesse für ihren Arbeitsalltag bereitstellt.

Da sie oft keinen festen Büroarbeitsplatz oder eigenen PC haben, ist in der Regel ein Mobile-First-Ansatz zu wählen. Werden für die berufliche Kommunikation allerdings private Geräte oder WhatsApp genutzt, stellt der Datenschutz eine große Herausforderung dar. Daher sollten Unternehmen Endgeräte zur Verfügung stellen. Alternativ sind in einem Bring-your-own-device-Ansatz die geschäftlichen Daten und Apps auf den privaten Geräten vom Unternehmen zu verwalten. Microsoft bietet hierfür beispielsweise mit Intune eine sichere und skalierfähige Lösung an.

Dabei lassen sich auch bestehende Devices nutzen. Vor allem bei Einzelhändler:innen und Logistiker:innen sind oft schon Handgeräte im Einsatz, die sich ohne großen Aufwand mit modernen Collaboration-Lösungen wie der Microsoft Teams App für Frontline Worker ergänzen lassen.

Neben den Endgeräten müssen sich Unternehmen mit der Infrastruktur auseinandersetzen. Ist das WLAN in Bezug auf Abdeckung und Bandbreite ausreichend? In den Filialen, im Lager und auf dem Firmengelände? Wenn nicht, ist ein Funkausbau, eventuell mit 5G, zu prüfen.

Für die Unternehmenskultur ist es wichtig, Silos zwischen Information und Frontline Workern aufzubrechen. Hier bietet sich eine gemeinsame Plattform für den digitalen Arbeitsplatz an. Aber auch die Mitarbeitenden müssen mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung lernen. Dazu ist ein umfassendes Change Management mit „Whats-in-it-for-me-Botschaften“ und geeigneten Trainings durchzuführen. Dabei sollten Team- und Schichtleiter:innen die neue Unternehmenskultur vorleben und Multiplikator:innen als Vorbilder und Ansprechpartner:innen dienen. Denn die Einführung ist erst abgeschlossen, wenn wirklich alle Mitarbeitenden im digitalen Arbeitsplatz integriert sind.

Dabei lassen sich mit Hilfe einer modulbasierten Herangehensweise die skizzierten Erfolgsfaktoren schon in einer frühen Projektphase berücksichtigen. Durch Interviews, Work Shadowing und Design-Thinking Workshops entstehen Personas, Use Cases und erste Lösungsoptionen. Mit einem technischen Assessment werden die Voraussetzungen identifiziert sowie Konzepte für Device-Strategie und Authentifizierung erarbeitet. Eine übergreifende Adoption- und Change-Management-Strategie erhöht auch bei Frontline Workern die Akzeptanz. Und eine Roadmap – bestehend aus den Schritten Readiness, Pilotierung und Rollout – zeigt klar auf, wie die Einführung gelingt.



8. Fazit & Ausblick

So normal wie früher die Anwesenheit im Büro war, ist heute das Homeoffice und morgen das Seamless Office. Darauf müssen Unternehmen sich jetzt vorbereiten. Als Grundlage dient der Digital Workplace, den knapp die Hälfte der deutschen Firmen 2020 eingeführt hat und ein Drittel in diesem Jahr implementiert. Dieser muss mit entsprechender Hardware und Software sowie schlanken und automatisierten Prozessen die technische Basis schaffen, damit Unternehmen von hoher Effizienz und Resilienz profitieren. Rund 40 Prozent der deutschen Unternehmen sehen dabei die Sicherheit und 20 Prozent den Datenschutz als große Herausforderung. Diese lassen sich mit aktuellen Ansätzen wie Zero Trust, automatisierter Anomalie-Erkennung sowie Schulungen für Mitarbeitende zur Steigerung der Awareness bewältigen.

Der größte Pain Point sind aktuell virtuelle Meetings. Für rund 60 Prozent sind sie ineffektiv und anstrengend. Gerade hier lässt sich mit wenigen einfachen Tricks und Voreinstellungen die Produktivität deutlich erhöhen. Dazu gehören eine gute Vorbereitung mit klarer Agenda, die nötige Hardware und Software sowie gute Audio- und Videoqualität. Dabei sind gezielt alle Online-Teilnehmer:innen, Content-Kamera sowie Aufzeichnung, Untertitelung oder Übersetzung einzubinden. Golden Rules helfen dabei genauso wie beim

Change Management. Führungskräfte sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren dienen in beiden Fällen als Vorbilder und Ansprechpartner:innen. Denn Veränderungen sind heute nicht mehr irgendwann abgeschlossen, sondern ein wellenförmiger Transformationsprozess.

In diesem Prozess dürfen auch die Frontline Worker in Unternehmen nicht vergessen werden. Sie hinken in Sachen Digitalisierung und Collaboration oft noch hinterher. Dabei werden auch sie durch den Zugang zu einem digitalen Arbeitsplatz noch effizienter. Da sie jedoch andere Anforderungen als Information Worker haben, ist eine intensive Analyse und Planung nötig.

Neben Menschen und Kompetenzen sind auch Organisation und Kultur, Prozesse, Technologien und Räumlichkeiten zu berücksichtigen, damit aus dem New Normal ein Better Normal wird. Als Experte für Technologie und Change Management kann Campana & Schott auf Basis der Microsoft Plattform die individuell optimale Lösung für jedes Unternehmen und jeden digitalen Arbeitsplatz entwickeln und gemeinsam mit Ihnen umsetzen.

Haben Sie Fragen? Ihre persönlichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner beraten Sie gerne.

Autorinnen und Autoren



Jana Müller
Advisor New Work
Transformation



Christian Koch
Advisor Unified Communication
& Collaboration



Stefan Haffner
Advisor Cyber Security



Daniel Burger
Advisor Adoption and
Change Management



Marco Heid
Advisor Modern
Frontline Workplace

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

CS
Campana
Schott