

Ambient Intelligence treibt die Organisation

Für immer mehr Menschen findet Arbeit vor einem Bildschirm statt. Umso wichtiger werden die Programme, Apps, Kommunikationskanäle und Plattformen, mit denen wir zusammenarbeiten. In einem weiter gefassten Verständnis gehören auch die durch das Internet der Dinge angeschlossenen Stühle, Tische, Wände, Fenster, Fahrstühle und Kaffeemaschinen zur digitalen Arbeitswelt der Zukunft. Unbestritten wird deren Gestaltung zu einer wichtigen Managementaufgabe: Lassen sich doch sonst weder die Netzwerkorganisation noch deren flexible Arbeitsverhältnisse realisieren. Vor allem aber ermöglicht die digitale Arbeitsumgebung auf Basis der entstehenden Daten eine intelligente – das heißt eine effiziente und wirkungsvolle – Zusammenarbeit der Mitarbeitenden.

Der Arbeitsraum als Netzwerk und Dienstleister

Im englischen Sprachraum wird von Ambient Intelligence gesprochen, um Räume zu beschreiben, die sich auf Basis gesammelter Daten ihrer Umwelt, den anwesenden Personen und deren Bedürfnissen anpassen. Durch die Digitalisierung erstreckt sich diese Vision nun auch auf die Plattformen, mit de-

nen wir zusammenarbeiten. Vision ist eine lernende Organisation, deren Strukturen, Arbeitsräume und Informationsstreams sich gleichzeitig sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den veränderten Märkten anpassen. Im Unterschied zu früher verschiebt sich der Schwerpunkt beim Design der Arbeitswelt weg vom Individuum hin zum Netzwerk der internen und externen Arbeitskräfte, wobei das Realisieren von deren Potenzialen im Vordergrund steht.

Das Thema der lernenden Organisation ist alt – im Zuge der Digitalisierung erhält das Anliegen aber neuen Schub. Um von der neuen Intelligenz der Organisation zu profitieren, ist eine aktive Bewirtschaftung der Daten unumgänglich. Das setzt neben technologischen Hilfsmitteln eine transparenzfreundliche Kultur voraus. Wichtiger als die sofortige Integration sämtlicher datenproduzierender Elemente ist das Experimentieren mit einzelnen Anwendungen – um ein Gespür zu erhalten, was im individuellen Fall Sinn macht. Letztlich sind für eine datenbasierte Arbeitsumgebung Grundsatzentscheidungen unumgänglich. Nur so erhält das Thema die nötige Aufmerksamkeit des Managements, was wiederum Basis für die notwendigen Investitionen ist.

Auf der Suche nach Effizienz und Intelligenz

Die datenbasierte Arbeitsumgebung passt Licht, Klima und Farben den Stimmungen und den anwesenden Personen an. Die Anpassung zielt auf ein maximales Wohlbefinden ab. In der Flut der Informationen werden für den Wissensarbeiter jene Hinweise und Dokumente zugespielt, die für uns relevant sind. Es sind unterschiedliche Grade der Automatisierung denkbar. Am einen Ende des Spektrums entscheiden einzig die Algorithmen, was für uns relevant ist. Es kommt zum Einsatz von lernenden Systemen, die uns besser kennenlernen und sich uns immer besser anpassen. Demgegenüber sind Szenarien denkbar, in denen andere Mitarbeitende als Wissenskuratorinnen das relevante Wissen auswählen und aufbereiten.

Auch ihre Strukturen passt die datenbasierte Organisation den anstehenden Aufgaben an. Es gibt kein Organigramm mehr, vielmehr bilden sich entlang von sich ergänzenden Fähigkeiten, Projekten und Kundenbedürfnissen laufend neue Teams. Das setzt ein entsprechendes Führungsverständnis und neue Karrieremodelle voraus. Dabei reicht es nicht, zu wissen, welche Fähigkeiten und Rollen in Zukunft gefragt sind. Ergänzend braucht es Hilfsmittel, die dafür sorgen, dass die richtigen Menschen miteinander zusammenarbeiten und Doppelspurigkeiten entdeckt werden. Kenntnisse der Fähigkeiten und Leidenschaften sowie Transparenz über die laufenden Projekte sind unumgänglich.



Raum passt sich an	Digitale Arbeitsumgebung passt sich an	Organisation passt sich an
<p>Raumdesign Licht, Temperatur und Farben passen sich der Stimmung, Tageslicht und Wetter an.</p> <p>Intelligente Flächen Fenster werden zu Screens, Bodenplatten für die Produktion von Energie eingesetzt.</p> <p>Raumauslastung Arbeitsplätze werden nach Nutzungsquotienten analysiert, unbeliebte Plätze und Bewegungsprofile identifiziert.</p>	<p>Timeline Informations-Streams passen sich dem Informationsbedürfnis der Mitarbeitenden an.</p> <p>Agenda Agenda organisiert Termine für Sitzungen, gewichtet To Dos und erinnert Mitarbeitende an diese.</p> <p>Stressmanagement Smartphone weist durch Stimm- und Schlafanalyse auf überdurchschnittliche Belastung hin.</p>	<p>Check-In Beim Einchecken erhalten Mitarbeitende Hinweise auf freie Arbeitsplätze und Orte, wo sich Menschen mit ähnlichen Interessen aufhalten.</p> <p>Demografie und Diversity Check Zusammensetzung der Belegschaft wird laufend gemäß HR-Kennzahlen überprüft.</p> <p>HR-Währungsmanagement People Analytics zeigt, welche HR-Kennzahlen von Führungskräften beeinflusst werden und was positive Multiplikatoren auszeichnet.</p>

Personen- und Wissensströme leiten

Zweifelsohne dient Ambient Intelligence auch dazu, Energie und Kosten zu sparen. Das passiert im Wesentlichen durch das Leiten von Personen- und Wissensströmen. Ein wesentlicher Punkt ist die Reduktion und Optimierung der Arbeitsfläche. Die Räume sind nicht mehr nach Personen, sondern nach Tätigkeiten strukturiert – haben die Mitarbeitenden doch je nach Funktion einen unterschiedlichen Raumbedarf. Ein CEO benötigt mit seinen vielen Sitzungen andere Räume als ein Buchhalter, der an mehreren Bildschirmen in Ruhe Buchungen auslösen und kontrollieren möchte. Dieser unterschiedliche Bedarf an Konzentrations-, Kreativitäts- und Präsentationszonen kann mit Befragungen geschätzt oder durch das tatsächliche Verhalten gemessen werden.

Beispiele für die datenbasierte Arbeitsumgebung

Nun stellt sich natürlich die Frage, welche dieser Ideen bereits in der Praxis existieren. Tatsächlich findet man beim Recherchieren eine Fülle von Beispielen – wobei in der Regel einzelne Aspekte umgesetzt sind (siehe Tabelle oben).

Voraussetzungen für die datenbasierte Arbeitsumgebung

Die Realisierung der Versprechen einer adaptiven datenbasierten Arbeitswelt setzt den Zugriff auf sämtliche People- und Workspace-Daten (und langfristigen deren Vernetzung) voraus. In vielen Unternehmen fehlt heute noch das Verständnis für deren Bedeutung. Das zeigt sich konkret in der Verteilung der Daten auf unterschiedlichen Systeme. Häufig sind die Daten nicht einmal im eigenen Unternehmen gespeichert, sondern bei externen Partnern – zum Beispiel bei Mitarbeiterbefragungen. Eine zweite Voraussetzung neben dem Zugriff ist deren Qualität. Jede Excel-Tabelle gefährdet die Qualität, weil beim Übertragen und Auswerten Fehler entstehen. Nicht aktuelle Daten verfälschen die Analyse.

Die Qualität leidet auch dann, wenn in der Organisation verschiedene Datenmodelle zum Einsatz kommen. Einzige Lösung ist die Verwendung einer einheitlichen ID für die Mitarbeitenden, an der dann alle Daten „kleben“. Die Verwendung einer eindeutigen ID für alle Mitarbeitenden zeigt auf, wie nahe Chancen und Gefahren einer intelligenten Arbeitsumgebung beieinander liegen. Unbestritten können die Daten eben auch genutzt werden, um die Mitarbeitenden zu überwachen. Generell ist auch von einer höheren Ökonomisierung der Arbeit auszugehen, weil diese transparenter wird und deutlicher wird, wer welche Wertschöpfung erbringt. Deshalb braucht es Spielregeln, die den Umgang mit den Daten regeln.

Schließlich werden sich die Versprechen einer intelligenten Arbeitsumgebung erst dann erfüllen, wenn es im Unternehmen eine datenfreundliche Kultur gibt. Unternehmen, die in einer gesteigerten Transparenz nur Gefahren sehen, werden zwar keine Fehler im Umgang mit Daten machen – sie werden aber auch deren Chancen nicht nutzen. Diese liegen in erster Linie in einer höheren Effizienz der Raumnutzung, einer Personalisierung der Information unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontexts sowie einer stärkeren Vernetzung der Mitarbeitenden. Je digitaler die Zusammenarbeit wird, desto wichtiger werden analoge Momente. Ansonsten drohen der informelle Informationsfluss zu versiegen, die Mitarbeitenden zu vereinsamen und das Unternehmen auseinanderzubrechen.



Autor:
JOËL LUC CACHELIN,
Geschäftsführer der Wissensfabrik. Er inspiriert und begleitet Unternehmen bei der digitalen Transformation.
www.wissensfabrik.ch