



Wachstums- strategien in einem neu gedachten Arbeitsumfeld

Gesponsert von



Von Susan Etlinger, Altimeter
22. November 2020

KURZFASSUNG

Eine wichtige Frage für Unternehmen in der Frühphase der Pandemie war, wann und wie wir wieder an unsere Arbeitsplätze zurückkehren würden. Doch jetzt, mehr als sechs Monate später, ist offensichtlich geworden, dass unsere bisherige Vorstellung vom „Arbeitsplatz“ grundlegende Veränderungen erfahren hat. In diesem Bericht, dem ersten in einer dreiteiligen Serie, wird die Rolle der verteilten Arbeitsumgebung als Wachstumsmotor untersucht. Er beleuchtet den grundlegenden Wandel infolge der COVID-19-Pandemie und anderer Trends in der Makroökonomie, in verschiedenen Branchen, bei der Konstruktion und im Technologiebereich, stellt die wichtigsten Strategien vor, die Führungskräfte in Betracht ziehen sollten, und vermittelt praktische Erkenntnisse aus unterschiedlichen Branchen.

Der nächste Bericht in dieser Serie legt seinen Schwerpunkt auf Personen und insbesondere darauf, wie die Ereignisse dieses Jahres unsere Art der Interaktion mit Kunden, Mitarbeitern und Partnern verändert haben und wie wir digitale Erfahrungen bieten können, die Loyalität und Vertrauen schaffen. Die Serie betrachtet abschließend die Chancen, die diese unvorhergesehenen Umstände uns bieten, und wie Unternehmen diesen Widrigkeiten zum Trotz wachsen und gedeihen können.



INHALTSVERZEICHNIS

KURZFASSUNG	1
EINFÜHRUNG	3
DIE AUSWIRKUNGEN UNTER DER LUPE	5
Vielfältigste Auswirkungen	5
Auswirkungen in Unternehmen	7
Auswirkungen auf den Menschen	8
UMDENKEN DES ARBEITSPLATZES	13
Persönliches Wohlergehen im Mittelpunkt	14
Wertschöpfung im Mittelpunkt	15
Widerstandskraft des Unternehmens im Mittelpunkt	16
EMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	18
CHECKLISTE FÜR DEN NEU GEDACHTEN ARBEITSPLATZ	20
ZUKUNFTSVISIONEN	22
SCHLUSSBEMERKUNGEN	23
METHODIK	25
ÜBER UNS	26
Über Susan Etlinger, Senior Analyst	26



EINFÜHRUNG

Am 31. Dezember 2019, als sich Menschen auf der ganzen Welt auf den Jahreswechsel vorbereiteten, erfuhren die US-amerikanischen Centers for Disease Control and Prevention (CDC) von vermehrten Fällen von COVID-19 in China und begannen mit der Erstellung von Berichten für das Ministerium für Gesundheitspflege und Soziale Dienste der Vereinigten Staaten.¹ Am 8. März 2020, keine drei Monate später, stellte Norditalien über 16 Mio. Einwohner unter Quarantäne.² Einige Tage darauf, am 13. März, rief US-Präsident Trump den nationalen Notstand in Verbindung mit dem Ausbruch des neuen Coronavirus (COVID-19) aus.³

Und damit begann das globale Homeoffice-Experiment des Jahres 2020.

Zunächst wurde angenommen oder einfach nur gehofft, dass die Pandemie linear verlaufen und recht schnell wieder verschwinden würde. Daher gaben Unternehmen auf der ganzen Welt Richtlinien und Whitepapers zur Rückkehr zum Arbeitsplatz aus, und viele Beraterfirmen begannen bereits damit, neue Serviceangebote auszuarbeiten. Das

Aufkommen von Videokonferenzen nahm explosionsartig zu. Während Zoom im Dezember 2019 täglich ca. zehn Millionen Meeting-Teilnehmer verzeichnen konnte, waren dies im April 2020 sage und schreibe über 300 Millionen.⁴ Der Verlauf der COVID-19-Pandemie und die dadurch bedingten Veränderungen bei Geschäftsprozessen und -normen erwiesen sich jedoch als weder kurz noch linear.

COVID-19 hat den Übergang zu verteilten Arbeitsumgebungen sicherlich beschleunigt, jedoch nicht verursacht. In einer Studie des in der Schweiz beheimateten IWG wurde für das Jahr 2018 berichtet, dass 70% der Erwerbstätigen mindestens einmal pro Woche und 53% mindestens die halbe Woche von zu Hause aus arbeiteten.⁵ Das Ineinandergreifen von Arbeitsplatz und den eigenen vier Wänden war also bereits vorhanden, als COVID-19 über uns hereinbrach.

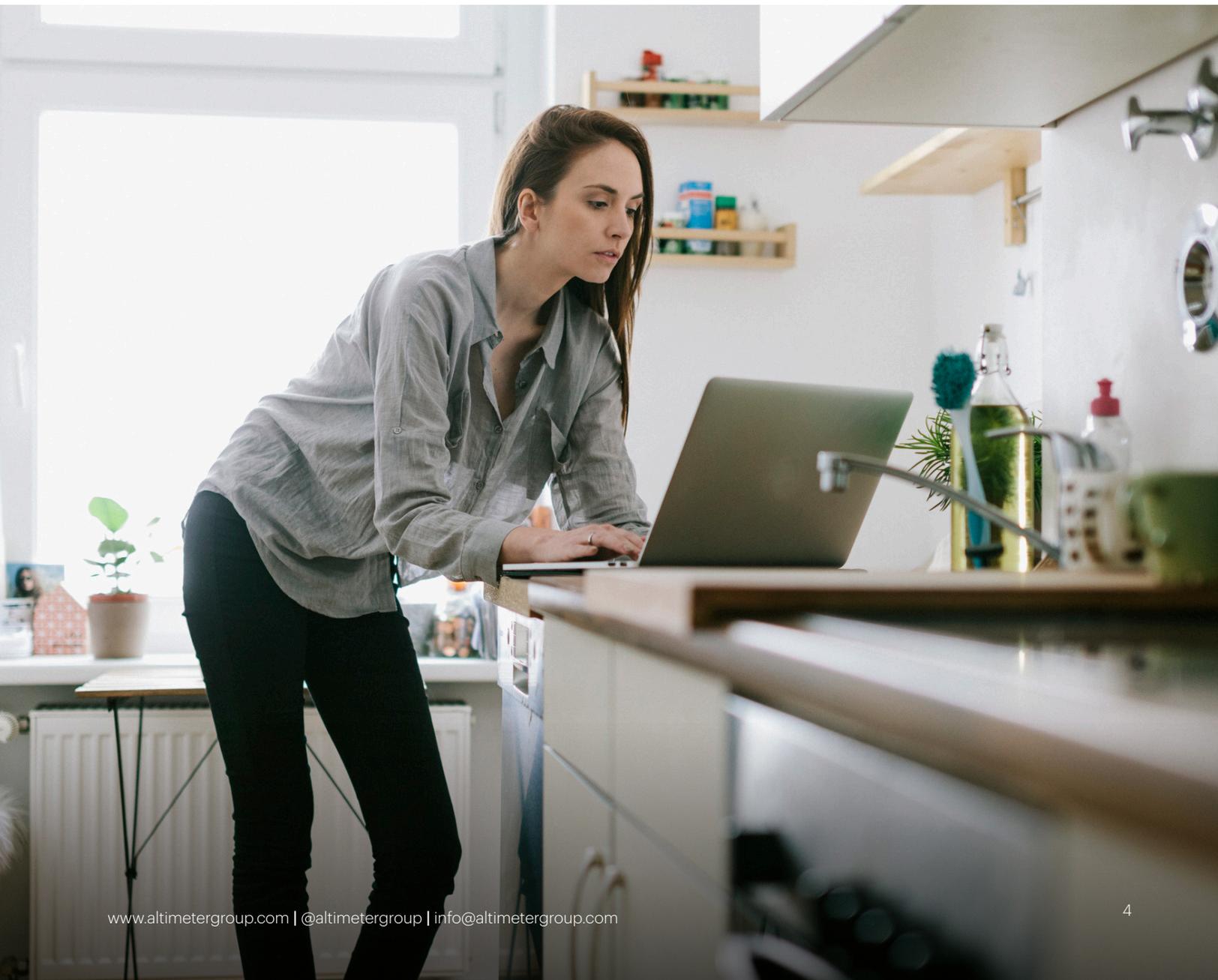
Der Unterschied besteht vielmehr darin, dass die Anwesenheit im Büro vor der Pandemie für viele Erwerbstätige eine Option (oder Notwendigkeit) darstellte. Das Homeoffice war also eher die Ausnahme, während es mittlerweile zu einer Regel

geworden ist. Natürlich hängt die konkrete Situation von einer Vielzahl von Faktoren ab: vom geografischen Standort, von der Art der Tätigkeit (Büro, Baustelle oder Lager, Technologie, Fertigung, unverzichtbare Tätigkeiten) und von der jeweiligen Lebenssituation.

Es ist offensichtlich geworden, dass diese unvorhergesehenen restriktiven Umstände in nächster Zeit nicht verschwinden werden. Vielmehr werden einige dieser Veränderungen langfristiger oder sogar permanenter Natur sein.

Deshalb kann man nicht mehr von einer „Rückkehr zum Arbeitsplatz“ und einer „Rückkehr zur Normalität“ im herkömmlichen Sinn sprechen. Denn beim Arbeitsplatz handelt es sich nicht mehr um einen konkreten, festen Standort, sondern vielmehr um ein dynamisches Konzept, das veränderlichen Vorgaben und Umständen unterliegt.

Nunmehr stellt sich also die Frage, wie wir den Arbeitsplatz so umdenken, dass er geschäftliche Vorteile bietet.





DIE AUSWIRKUNGEN UNTER DER LUPE

Aus medizinischer Sicht stellt COVID-19 eine besondere Herausforderung dar, weil es sich um ein völlig neues Virus handelt. Allgemein gesprochen weist der menschliche Körper keine natürliche Immunität auf. Diese mangelnde biologische Immunität hat einen wichtigen Nebeneffekt: Personen müssen ganz neue Verhaltensweisen annehmen, was wiederum Konsequenzen für unsere physische Umgebung nach sich zieht.

In Bürogebäuden halten sich keine oder weitaus weniger Personen als zuvor auf. Auf Baustellen gilt die soziale Distanzierung. Im privaten Bereich hingegen müssen Eltern, Kinder, Mitbewohner und andere Personen zusehen, wie sie eine stille Nische für die Arbeit finden und eine stabile Internetverbindung gewährleisten. Viele kommen mit dieser Situation zurecht – andere hingegen weniger.

Vielfältigste Auswirkungen

Externe Büros

Vor allem ältere und betuchtere Personen können sich ohne Problem Homeoffices mit schneller WLAN-Verbindung leisten, während andere Personen, die an Büroumgebungen

gewöhnt sind, ständig auf der Suche nach geeigneten Räumlichkeiten mit akzeptabler Konnektivität sind, um ungestört zu arbeiten. Dies kann unterschiedlichste Folgen haben, darunter nicht zuletzt Stress und Scham. „Einige unserer Mitarbeiter weigern sich schlicht, ihre Kameras einzuschalten, weil sie sich für die Dinge im Hintergrund schämen“, so Randy Howder, Principal and Managing Director bei Gensler. „Einer unserer jüngeren Kollegen in einer Wohngemeinschaft war bekannt dafür, Zoom-Gespräche im Badezimmer zu führen, dem einzigen Ort mit ein bisschen Privatsphäre im ganzen Haus.“

Auch die Geografie spielt eine wichtige Rolle, nicht nur hinsichtlich der Pandemie, sondern auch der vorhandenen Infrastruktur. So lässt sich die Arbeit im Homeoffice etwa in Teilen Afrikas sehr viel schwieriger umsetzen, da viele der grundlegendsten Voraussetzungen fehlen, die für uns selbstverständlich sind: Strom, Internet, Zugang zu Laptops, ganz zu schweigen von der Verpflegung.

„Als die Pandemie begann“, erinnert sich Eghosa Omoigui, Gründer und geschäftsführender Komplementär bei EchoVC, einem Technologie-Venture-Capital-Unternehmen mit Investitionen in Subsahara-Afrika, „haben wir alle CEOs unserer Portfoliounternehmen in Afrika angerufen und sie um eine Liste ihrer Mitarbeiter gebeten. Danach



haben wir Dieselkraftstoff und Telco-Datenpakete aus eigener Tasche bezahlt, da wir erfuhren, dass in den Wohngebäuden vieler unserer Mitarbeiter die Generatoren nur zwischen 7 Uhr abends und 7 Uhr morgens laufen. Für die Arbeit vom Homeoffice war also tagsüber kein Strom da, und für mobile Datenpakete oder Diesel für Generatoren fehlte das Geld.“

Traditionelle Indikatoren ohne Aussagekraft

Viele der traditionellen Indikatoren, die wir bisher zum Verständnis der wirtschaftlichen Aspekte herangezogen haben, stehen zueinander im Widerspruch. „Zu Beginn der Pandemie machte ich mir große Sorgen um die US-amerikanische Wirtschaft“, meint Omoigui. „Ich befürchtete, dass amerikanische Unternehmen besonders anfällig sein würden. Und außerdem fragte ich mich, ob die Wirtschaft wirklich so widerstandsfähig sein würde, wie weithin angenommen wurde.“

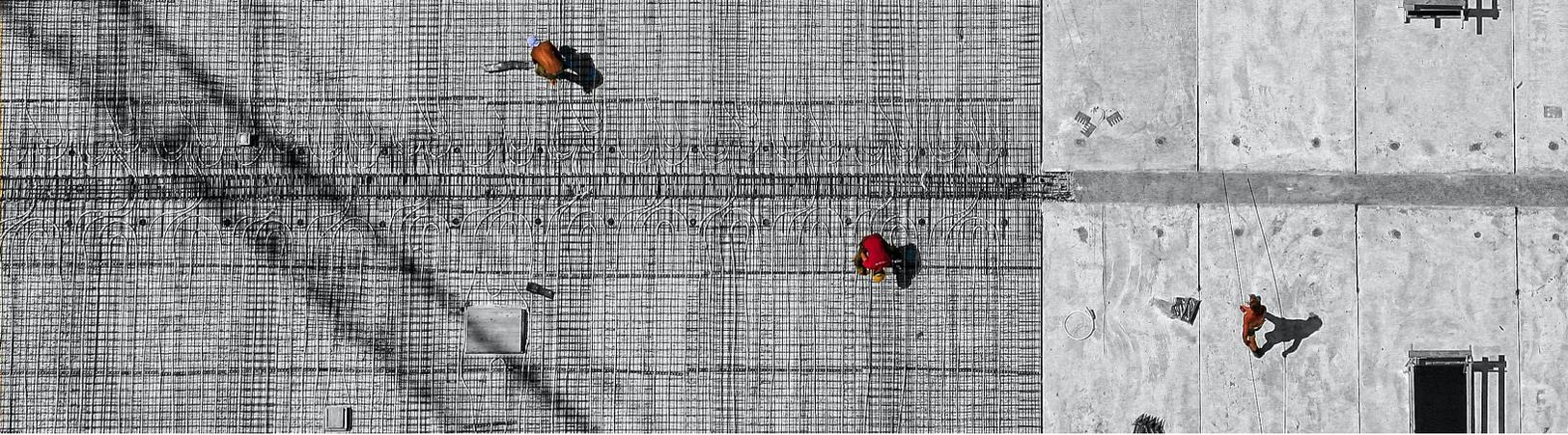
„Rückblickend besonders interessant ist dieser merkwürdige Gegensatz einer schrumpfenden US-Wirtschaft und einer stabilen Börse. Das sorgte allgemein für einige Verwirrung. Wenn man nur die US-Börse betrachtet, möchte man glatt denken, dass alles großartig läuft. Aber gleichzeitig können viele Unternehmen – und darunter durchaus große Namen – ihre Miete nicht bezahlen. Es kommt zu Massenentlassungen. Es kommt zu Eingriffen seitens der Regierung. Das ist schon eine sonderbare Mischung. Unsere Sicht der Dinge ist, dass afrikanische Unternehmen seit jeher mit Chaos und Unordnung zu kämpfen haben und daher besser darauf eingestellt sind, sich von derartigen Rückschlägen zu erholen.“

Lager und Leichtindustrie

Viele Bürogebäude stehen zwar leer, doch gilt dieser Zustand nicht überall. In Lagern, Fulfillment Centern und Leichtindustrieanlagen herrscht weiterhin rund um die Uhr emsiger Betrieb, um einerseits die Vorschriften zur sozialen Distanzierung umzusetzen und andererseits der explodierenden Nachfrage nach praktisch allem nachzukommen.

„Als die Pandemie ausbrach, machten wir uns große Sorgen“, erinnert sich Michael Daniels, Senior Vice President bei Kidder Mathews, einem Gewerbeimmobilienmakler in Seattle, Washington (USA). „Wir wussten nicht, ob sich vielleicht die Situation von 2008 wiederholen würde. Aber der Sektor der unverzichtbaren Dienste wurde nicht beeinträchtigt, und dazu gehören alle Branchen, die mit Lagerhallen zu tun haben: Nahrungsmittel, Pharmazeutik usw. Online-Einkäufe und die Nachfrage nach Lebensmitteln sind sprunghaft angestiegen, weshalb die entsprechenden Unternehmen wiederum ihren Lagerplatz ausbauen müssen.“

Dieser Übergang weg vom Laden und hin zur Logistik wirkt sich auch auf die Nutzung von gewerblichen Räumen in den USA aus. Ein kürzlich in „The Wall Street Journal“ veröffentlichter Artikel berichtete, dass Amazon und die Simon Property Group, ein Betreiber von Einkaufszentren, die Umfunktionierung von Geschäftsräumen der ehemaligen Ketten Sears und J. C. Penney in Fulfillment Center in Betracht zogen.⁶



Baustellen

Die Auswirkungen auf die Baubranche waren unterschiedlicher Art. „In einem normalen Baustellenkontext“, erklärt Menno de Jonge, Director of Digital Construction bei der Royal BAM Group, „beobachten wir einen Produktivitätsrückgang infolge der Einführung von Regeln zur sozialen Distanzierung. Es gibt allerdings unterschiedliche Arten von Bauvorhaben. Bei Tiefbauprojekten, beispielsweise Straßen und Brücken, ist kein großer Produktivitätseinbruch zu verzeichnen, weil Arbeiter vor Ort die nötige Distanz problemlos einhalten können. Wenn man dann aber Bürogebäude, Schulen oder ähnliche Projekte betrachtet, dann sieht die Sache schon ganz anders aus.“

De Jonge kann sogar über positive Auswirkungen der sozialen Distanzierung auf Baustellen berichten. „Wenn Leute größeren Abstand zueinander halten müssen, stehen sie sich auch nicht gegenseitig im Weg“, erläutert er. „Das hat positive Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität.“

Auswirkungen in Unternehmen

Produktivität in neuer Perspektive

Zwar hat man sich schon immer gefragt, wie sich die Remote-Arbeit auf die Produktivität auswirken würde, aber die aktuelle Situation gestaltet sich grundlegend anders. Bisher war das Homeoffice die Ausnahme. Aber die Pandemie hat es zur Regel gemacht. Daher gibt es keine hilfreiche Basis, die es uns erlauben würde, die Auswirkungen von einst und jetzt miteinander zu vergleichen. Sie sind einfach

nicht Teil derselben Gleichung.

Viele führende Unternehmen waren zunächst angenehm von der hohen Produktivität infolge der Pandemie überrascht – und dann besorgt. „Alle sagten, dass die Produktivität während der Isolation in den eigenen vier Wänden sprunghaft anstieg“, meint Prakash Kota, CIO bei Autodesk, „aber in einigen Fällen machten wir uns echte Sorgen. Verausgaben sich unsere Leute vielleicht? Schließlich haben wir es hier nicht mit einem Sprint, sondern mit einem Marathon zu tun.“⁷

Ein im August 2020 im „Harvard Business Review“ veröffentlichter Artikel auf der Basis einer Befragung von rund 680 Büroangestellten beschrieb, dass „in den Wochen unmittelbar nach Beginn des Lockdowns lediglich die Hälfte der Mitarbeiter imstande war, Arbeitstage von zehn oder weniger Stunden zu absolvieren. Vorher waren dies fast 80%.“⁸

Es steht auch außer Zweifel, dass einige Tätigkeiten besser für die verteilte Arbeit geeignet sind als andere. „Für Bereiche wie Konstruktion und konzeptuelles Design“, erklärt Ari Almqvist, Group Vice President, Growth and Innovation bei Moog, Inc., „ist virtuelle Arbeit sogar besser und flexibler. Aber man braucht viel Zeit für die Schaffung eines Fundaments aus Teamarbeit und Beziehungen.“ Er fährt fort: „Die virtuelle Arbeit sorgt für mehr Flexibilität beim Einsatz von Personen in verschiedenen Situationen. Man braucht jetzt nicht mehr auf den Ingenieur am Nebentisch zurückzugreifen, sondern auf den am besten geeigneten Ingenieur für den Job.“



Schneller zur digitalen Reife

Auch die Muster der Technologienutzung haben seit Anbeginn der Pandemie Änderungen durchgemacht. In von Altimeter durchgeführten Forschungen wurde in allen Ländern die Reaktion auf COVID-19 als wichtigste Triebkraft für die digitale Transformation genannt, mit Ausnahme von China mit lediglich 19%. In Deutschland nannten hingegen 40% der Befragten COVID-19 als wichtigen Faktor bei ihrer digitalen Transformation.⁹

Es gilt gemeinhin als unbestritten, dass die Pandemie die Übernahme von cloudbasierten Hilfsmitteln und Tools für die Zusammenarbeit beschleunigt, doch ein weiterer Effekt ist die Auswirkung auf Lieferketten und einige KI-Systeme. In dem im Mai 2020 im „MIT Technology Review“ veröffentlichten Artikel **„Our Weird Behavior During the Pandemic Is Messing With AI Models“** wurden die schwindelerregenden Veränderungen beschrieben, die Ende Februar im Laufe nur einer Woche stattfanden: „Als COVID-19 zuschlug, begannen wir, Dinge zu kaufen, die wir vorher noch nie gekauft hatten. Und dieser Wechsel kam plötzlich: Die zehn traditionellen Verkaufsschlager bei Amazon – Handygehäuse, Ladegeräte für Handys, Lego usw. – wurden innerhalb weniger Tage durch verschiedene für die COVID-19-Situation typische Artikel zur Befriedigung von Grundbedürfnissen vom ersten Platz verdrängt: Toilettenpapier, Gesichtsmasken, Handdesinfektionsmittel, Papiertücher und Ähnliches mehr.“

Dieses veränderte Kaufverhalten hat direkte Auswirkungen auf Geschäftssysteme und „beeinträchtigt die Algorithmen, die in der Bestandsverwaltung, bei der Betrugserkennung, im Marketing und vielen anderen Bereichen im Hintergrund ausgeführt werden. Modelle mit maschinellem Lernen auf der Grundlage normalen menschlichen Verhaltens müssen nun mit der Tatsache fertig werden, dass ‚normal‘ eine ganz andere Bedeutung angenommen hat, und funktionieren mitunter nicht mehr wie vorgesehen.“

Auswirkungen auf den Menschen

Menschen können sich unter Zwang schnell anpassen

Eine unerwartete Erkenntnis aus der Arbeit im Homeoffice war, dass sich Menschen unglaublich schnell umstellen konnten. „Mich hat schon sehr überrascht, wie gut Leute sich zumindest kurzfristig an die neue Situation angepasst haben“, meint Ben Waber, Präsident und Mitbegründer von Humanyze, einem Unternehmen für Arbeitsplatzanalysen. „Ich machte mir Sorgen, weil bisherige Daten über Homeoffice-Einsätze ziemlich konstant ein negatives Bild zeichneten.“ Allerdings, so fährt er fort, „besteht der große Unterschied in der aktuellen Situation wohl darin, dass plötzlich alle gleichzeitig von zu Hause arbeiten. Ich denke, dies widerspricht älteren Forschungen, als das Homeoffice in Konkurrenz zum Büro stand.“

Ebenso überraschend war die Geschwindigkeit,



mit der selbst die widerwilligsten Personen digitale Technologien übernehmen. „Bisher dachte ich immer, dass Menschen länger für Veränderungen bräuchten“, meint de Jonge von Royal BAM. „Aber die Pandemie hat mir gezeigt, dass sich der Übergang von einer analogen zu einer digitalen Arbeitsweise in wenigen Tagen bewerkstelligen lassen kann.“

Weiter führt er aus, dass die Geschwindigkeit, mit der die Anpassung unter Zwang erfolgte, eine echte Chance darstellt, unsere Annahmen zur Funktionsweise des Änderungsmanagements kritisch unter die Lupe zu nehmen, um es zu beschleunigen, auch wenn wir uns in keiner Krisensituation befinden. „Menschen sind in der Lage, sich rasch zu ändern, wenn die Situation es wirklich verlangt“, fügt er hinzu. „Und wir würden gern wissen, warum das so ist.“

Das persönliche Miteinander bleibt unentbehrlich

Die bisherigen Effekte der Pandemie sind vielfältig: längere Arbeitstage, Mangel an geeigneten Arbeitsplätzen und zuverlässigen Hilfsmitteln, zu viel Zeit am Bildschirm und zu wenig Zeit für persönliche Kontakte, unzuverlässige Konnektivität oder sogar Stromversorgung, die Notwendigkeit, sich um Kinder und Verwandte zu kümmern, wirtschaftliche Not und nicht zuletzt erkrankte oder verstorbene Personen im eigenen Umfeld. All dies hat uns dazu gezwungen, eine Arbeits- und Lebensweise anzunehmen, die letztendlich nicht nachhaltig ist.

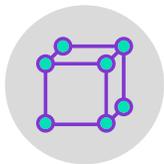
Soziale Distanzierung mindert Dynamik im Unternehmen

Mittlerweile kehrt in einigen Gebieten, die anfangs mit hohen COVID-19-Ansteckungszahlen zu kämpfen hatten, wieder so etwas wie Normalität ein. Andernorts hingegen gehört die Selbstisolierung nach wie vor zum Alltag, und oft verändert sich die Situation auch wieder schlagartig ins Gegenteil. Zwar kann niemand sagen, wann die Pandemie ihr Ende finden wird, doch einige Lehren und Notwendigkeiten sind bereits deutlich geworden.¹⁰

Orte, an denen Menschen zusammenkommen – Büros, Baustellen, Schulen, Läden, Lager usw. –, müssen so geplant werden, dass das Risiko von Virusübertragungen reduziert wird. Sie müssen so beschaffen sein, dass sie flexibel an plötzliche Veränderungen angepasst werden können. Und dies muss auf eine Art und Weise erfolgen, die den zahlreichen Aspekten gesundheitlicher, finanzieller, psychologischer und organisatorischer Notwendigkeiten sowie grundlegenden Sicherheitsanforderungen etwa hinsichtlich Brandgefahr und Naturkatastrophen gerecht wird. Im Folgenden werden einige der markantesten Veränderungen genannt, die zu erwarten sind (s. Abb. 1).¹¹



Abb. 1: Veränderungen aufgrund von COVID-19



Belegung und Platzbedarf



Routenplanung



Risikoabschätzung



Geschwindigkeit und Fluss

Was hat sich geändert?

In Büros, Einzelhandelsgeschäften, Schulen und anderen Örtlichkeiten dürfen sich jetzt weniger Personen aufhalten.

Der für die Einhaltung des Sicherheitsabstands notwendige zusätzliche Platzbedarf bedeutet gravierende Einschränkungen beim Personenaufkommen in Türbereichen und erfordert Maßnahmen zur Lenkung der Bewegungsrichtung von Personen. Planer müssen dafür Sorge tragen, dass Personen sich nach Möglichkeit aus dem Weg gehen können.

Maßnahmen zum Schutz der körperlichen Unversehrtheit wie Brandschutz und Evakuierung müssen nun auch COVID-19-Infektionen und -Übertragungen berücksichtigen.

Während Annahmen zur Gehgeschwindigkeit wohl unverändert bleiben, führt der obligatorische Mehrabstand zwischen Personen zwangsläufig zu einem niedrigeren Personenflussaufkommen.

Die Folgen

Eine niedrigere Produktivität pro Flächeneinheit bedeutet, dass Platz wertvoller als je zuvor ist.

Planer müssen dafür sorgen, dass in den meisten Situationen Bewegungen in nur eine Richtung erfolgen und Partitionen zur Schaffung sicherer Wegführungen in Gebäuden vorhanden sind.

Diese Notwendigkeiten mögen sich im Laufe der Zeit wieder ergeben, aber mit Sicherheit kann dies noch niemand sagen.

Personen brauchen länger, um Gebäude und andere bebaute Umgebungen zu betreten, zu verlassen und sich in ihnen zu bewegen.

Quelle: Autodesk und Movement Strategies



Eine der größten Herausforderungen in Verbindung mit der sozialen Distanzierung ist die Verletzung sozialer Normen. 1963 wurde von dem Anthropologen Edward Hall der Begriff „Proxemik“ geprägt, mit dem die kulturellen Erwartungen beschrieben werden, die den Abstand zwischen Menschen bei der Kommunikation bestimmen.¹² Diese Theorie wird in einer Episode der Komödie „Seinfeld“ bildhaft verdeutlicht, in der Elaines neuer Freund durch seine übertriebene Nähe zum Gesprächspartner für einiges Unbehagen sorgt.¹³

Zumindest für den Moment leben wir in einer Welt der Distanz. Die Theorie von Hall verdeutlicht, warum sich die Durchsetzung eines Zwei-Meter-Sicherheitsabstands zwischen Personen für uns unangenehm oder sogar entfremdend anfühlen kann. Kommen dann noch Gesichtsmasken hinzu, meint Jan Johnson, Vice President, Workplace Strategy bei Allsteel, „dann entgehen uns auch noch all die visuellen Signale, die die Kommunikation bereichern und ergänzen. Das Fehlen all der Signale, die vom Gesicht ausgehen, und das daraus entstehende Gefühl von Distanz bedeuten, dass selbst lockere Unterhaltungen nicht so befriedigend sind, wie wir das wohl gerne hätten.“

Zwar ist es noch zu früh, die langfristigen Folgen der sozialen Distanzierung zu verstehen, doch legt Hall in seiner Arbeit Führungskräften nahe, dieser Dynamik durch

Förderung eines Geistes der Kollegialität und des Komforts in Arbeitsumgebungen entgegenzuwirken.

Die strategische Bedeutung von „schwachen Beziehungen“

Ein weiterer hintergründiger und dennoch wichtiger Nebeneffekt der Selbstisolierung ist der Verlust sogenannter „schwacher Beziehungen“. Laut der 1973 vom Stanford-Soziologen Mark S. Granovetter formulierten Definition beziehen sich solche schwachen Beziehungen oder „weak ties“ auf Bekanntschaften oder Arbeitskollegen, mit denen wir nicht regelmäßig interagieren.¹⁴ Umgekehrt werden starke Beziehungen oder „strong ties“ mit Familienangehörigen, Freunden und engen Arbeitskollegen unterhalten.

Der Verlust solcher spontanen Interaktionen während unseres Arbeitstags ist durchaus von einiger Bedeutung, da laut der Studie von „Harvard Business Review“ in physischen Räumen Personen, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, zufällig miteinander in Verbindung treten, was das Aufkommen neuer Ideen begünstigt. „Im Allgemeinen kommt es bei virtuellen Gesprächen auch zu weniger Plaudereien und Small Talk, was laut Forschungen zu einem niedrigeren Vertrauensgrad führt. Das Fehlen spontaner Kommunikation und der Vertrauensverlust können sich negativ auf Innovation und Zusammenarbeit auswirken.“¹⁵

Hier sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: Erstens dauert es eine Weile, bis wir uns über die Auswirkungen reduzierter spontaner Kommunikation bewusst werden. Der zweite Aspekt ist laut Ben Waber von Humanyze, Mitverfasser der Studie, dass „ich keine einzige Firma, nicht einmal eine Abteilung gesehen habe, die in der Lage wäre, solche schwachen Beziehungen auf einem vorpandemischen Niveau aufrechtzuerhalten. Ich behaupte nicht, dass dies unmöglich ist, aber mittel- bis langfristig besteht das Problem darin, dass immer mehr Unternehmen Fristen versäumen, Meilensteine nicht einhalten und weniger oder schlichtweg minderwertigere Produkte entwickeln.“

Einiges davon mag bereits eingetreten sein, doch warnt Waber: „Viele tun dies leichtfertig ab und meinen vielleicht: ‚Das

liegt an Problemen mit der Lieferkette‘. Was auch durchaus der Fall sein kann. Aber ich denke, wir werden es mehr und mehr mit einer Zerrüttung dieser Beziehungen zu tun bekommen. Und das wieder rückgängig zu machen, wird sehr schwer sein.“

Während informelle Treffen mit Updates, Berichten und Schulungen relativ gut für die Remote-Arbeit geeignet sind, ist dies für spontane Interaktionen eher hinderlich. „Zwar sind Gespräche per Chats möglich“, meint Waber, „aber solche Gespräche werden nicht auf die gleiche Weise abgehalten. Sie werden kaum einen Zoom-Gesprächstermin mit einer Person vereinbaren, mit der sie normalerweise vielleicht fünf Minuten pro Woche an der Kaffeemaschine reden. Denn solche kurzen Small Talks finden online einfach nicht statt. Diese Art von Gespräch erfolgt schlichtweg auf eine andere Art.“¹⁶





UMDENKEN DES ARBEITSPLATZES

Die Idee der Anpassung physischer Umgebungen infolge von Krisen – und vor allem infolge von Krankheiten – ist nicht neu. In dem vor Kurzem in „The New Yorker“ veröffentlichten Artikel „How the Coronavirus Will Reshape Architecture“ wird daran erinnert, wie der Modernismus Anfang des 20. Jahrhunderts durch die Tuberkulose geprägt wurde, da „aus Angst vor der Krankheit der Wunsch erwuchs, dunkle Räume und staubige Ecken, in denen Bakterien lauerten, abzuschaffen.“ Der Verfasser vertritt die Meinung, dass COVID-19 einen ähnlichen Effekt haben wird, nämlich dass „unser kollektives Erlebnis, monatelang eingesperrt zu sein, sich auf die Architektur der nahen Zukunft auswirken wird.“¹⁷

Die Frage ist nur: Inwiefern?

Gesundheit und Sicherheit haben natürlich höchste Priorität, aber es gilt auch, wichtige finanzielle und menschliche Aspekte zu berücksichtigen. Der Modernismus mag teilweise durch den Bedarf an helleren, luftigeren Umgebungen inspiriert worden sein, auf dem Markt für Gewerbeimmobilien gelten jedoch Wertmetriken wie Preis pro Quadratmeter. Dies wirkt sich auf eine Weise auf die Raumzuteilung aus, die unseren Anforderungen möglicherweise

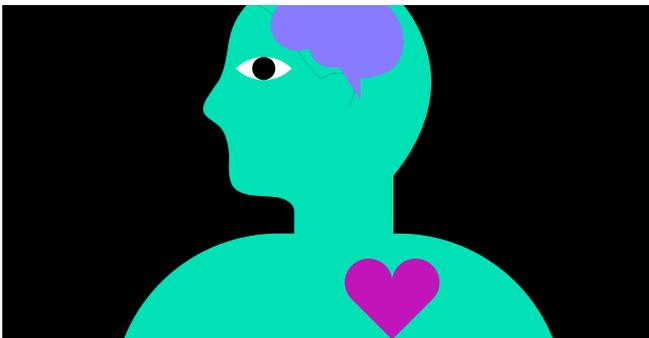
nicht mehr gerecht wird. Jan Johnson von Allsteel beschreibt drei historische Modelle für die Entscheidungsfindung bei der Raumzuteilung in Unternehmen:

- 1. Status.** Die Raumzuteilung erfolgt hierarchisch: Mitarbeiter in führenden Positionen erhalten größere Büroräume, solche in niedrigeren Positionen sitzen in kleinen Arbeitszellen. Professionelle Dienstleistungsunternehmen mit ihren typischen Eckbüros waren vielleicht das beste Beispiel hierfür.
- 2. Parität.** Die Raumzuteilung erfolgt egalitär, d. h. unabhängig von der Funktion im Unternehmen erhält jeder einen gleichgroßen Platz. Dies ist äußerst typisch für Technologieunternehmen und wurde in den 1980er-Jahren durch den damaligen CEO von Intel, Andy Grove, vorgelebt, der in einer Bürozelle wie jeder andere Intel-Mitarbeiter auch arbeitete (und übrigens auch keinen reservierten Parkplatz hatte).
- 3. Pluralismus.** Die Raumzuteilung basiert auf der Einstellung, dass jedes Team über einen Arbeitsbereich verfügen sollte, der dessen Anforderungen genügt. Das setzt ein gutes Verständnis der Tätigkeiten jedes Teams und des



für die Arbeitsprozesse von Einzelpersonen und Gruppen erforderlichen Platzbedarfs voraus.

„Ich bevorzuge das pluralistische Modell“, erläutert Johnson, „denn es spiegelt die breite Palette unterschiedlicher Tätigkeiten im Unternehmen realistischer wider. Und die logische Konsequenz ist, dass wir uns ein gründliches Verständnis des Wesens dieser Tätigkeiten aneignen und sie planerisch berücksichtigen müssen, und dass wir die physische Anpassungsfähigkeit an Veränderungen im Laufe der Zeit sicherstellen müssen.“



Persönliches Wohlergehen im Mittelpunkt

Die ersten sechs Monate der Pandemie haben eindeutig aufgezeigt, dass der plötzliche Wechsel vom Büro zum Homeoffice mit erheblichen und teilweise auch völlig neuartigen Herausforderungen und Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitern einhergegangen ist. Die eigenen vier Wände mussten in Büros und Schulen umfunktioniert werden, oftmals für mehrere Familienmitglieder und ohne geeignete Unterstützung. Gleichzeitig mussten Arbeitgeber das Gebot der sozialen Distanzierung umsetzen und Maßnahmen für deren Auswirkungen einplanen.

Für die effektive Bewertung des Wohlergehens von Mitarbeitern ist ein holistischer Ansatz erforderlich. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, die Mitarbeitererfahrung sowohl aus psychologischer als auch aus physischer Perspektive zu betrachten. In einer kürzlichen Veröffentlichung des US-amerikanischen National Council for Behavioral Health zu COVID-19 wurde der traumatische Effekt der Pandemie besonders beleuchtet.¹⁸ Sie richtet sich zwar in erster Linie an Experten für Verhaltensgesundheit, bietet aber auch einen nützlichen Rahmen für die Berücksichtigung des Wohlergehens von Mitarbeitern, da sie ihren Schwerpunkt auf menschliche Anliegen wie Sicherheit, Vertrauen und Transparenz, Zusammenarbeit und Gegenseitigkeit, Recht auf Gehör und Wahl sowie gegenseitige Unterstützung legt.

So empfiehlt der National Council Führungskräften, insbesondere in Krisenzeiten eine Struktur aufzubauen und zu wahren: „Halten Sie weiterhin Ihre Meetings ab, würdigen Sie Ihre Mitarbeiter durch Pünktlichkeit und Vorhersagbarkeit. Stellen Sie sicher, dass Vorgesetzte sich häufig bei Mitarbeitern erkundigen, wie es ihnen geht und was sie brauchen.“





Wertschöpfung im Mittelpunkt

Eine der sichtbarsten Auswirkungen der Pandemie war die plötzliche Schließung vieler Arbeitsstätten, während andere einen dramatischen Anstieg der Nachfrage verzeichneten. Auch wenn sich die Nachfrage nach Gewerbeflächen wohl im Laufe der Zeit wieder einpendelt, werden viele Standorte voraussichtlich nicht mehr mit den bisherigen Kapazitäten betrieben werden können. „Unsere alten Metriken, die sich an Kosten und Platz orientierten – etwa Quadratmeter pro Mitarbeiter –, haben ihre Bedeutung verloren“, meint Jan Johnson. „Und sie haben niemals berücksichtigt, wie die bebaute Umgebung zur Wertschöpfung beiträgt.“

Wenn also Angaben wie Quadratmeter pro Mitarbeiter ihre Relevanz für die Wertschöpfung eingebüßt haben – wie könnte eine Alternative aussehen? Johnson sieht den ersten Schritt darin, den Arbeitsplatz nicht mehr einfach als statische Struktur zur Unterbringung von Mitarbeitern aufzufassen, sondern als ein dynamisches und verteiltes Ökosystem, das den Hauptaktivitäten im Unternehmen dient. In diesem Zusammenhang ist die Wertschöpfung direkte Folge einer Bedarfsanalyse, in der räumliche Erwägungen unmittelbar in die Geschäftsziele und die Unternehmenskultur einfließen. Auf diese Weise würde aus Büros eher so etwas wie soziale Treffpunkte statt Orte für starres Arbeiten am Schreibtisch werden. Dies könnte auch Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts einschließen.

Ryan Anderson, VP of Digital Innovation bei Herman Miller, sieht den eigentlichen

Zweck eines Büros in der Aufrechterhaltung der „schwachen Beziehungen“, die für die Wertschöpfung von Bedeutung sind. Er bezeichnet dies als „purposeful crossroads“, also etwa „zweckgerichtete Kreuzungen“. Er führt weiter aus, dass der eigentliche Zweck eines Büros darin besteht, „Sorge für das Wohlergehen dieser erweiterten Netzwerke zu tragen und Mitarbeiter auf Tuchfühlung mit der Kultur und dem Geist ihres Unternehmens zu halten, um das Zusammengehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl zu pflegen. Es ist so ähnlich wie eine Fernbeziehung: Ist sie möglich? Ja. Erfüllt sie? In einigen Fällen schon, aber es gibt gute Gründe dafür, warum Menschen die unmittelbare Nähe anderer Menschen suchen, und dabei spielen unsere Beziehungen eine große Rolle.“



Widerstandskraft des Unternehmens im Mittelpunkt

Unabhängig von der Einschätzung, dass die Pandemie nur eine Anomalie darstellt, sie lediglich einen bereits angestoßenen Prozess beschleunigt hat oder als Katalysator für eine völlig neue Arbeitsweise dient, herrschte in allen Branchen Einigkeit über die Bedeutung der Widerstandskraft sowohl des Unternehmens als auch der Führungskräfte. Das Gartner-Modell der Widerstandskraft in Unternehmen umfasst



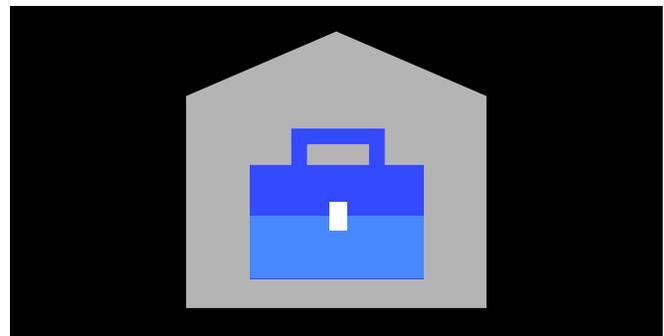
fünf Kategorien: Führungskraft, Kultur, Personen, Prozesse und Infrastruktur.¹⁹

Zwar liegen noch keine historischen Daten über die Auswirkungen der Pandemie vor, doch haben Unternehmen wie Dell aktiv mit der Erfassung von Daten im gesamten Betrieb und der Durchführung von Prognoseanalysen begonnen, um Risiken und andere Faktoren bei der Ausarbeitung von Plänen zu verteilten Arbeitsumgebungen zu bewerten. Dazu können unter anderem solche Dinge wie Tools für die Zusammenarbeit, E-Mails, Geschäftsanwendungen und Smartsheets gehören. Die Idee dahinter besteht dabei laut Mark Pringle, Senior Vice President of Corporate Real Estate, Global Facilities and EHS bei Dell, in der Ausarbeitung eines strukturierten Prozesses, der nicht nur als informative Grundlage für die Rückkehr zum Arbeitsplatz, sondern auch als Hilfestellung bei der Planung dient. „Niemand hätte gedacht, dass mit Ausnahme von Beschäftigten im Sektor der unverzichtbaren Dienste 95% der Mitarbeiter vom Homeoffice aus arbeiten würden“, meint er und fährt fort: „Diejenigen, die entsprechende Daten erfassen und Schlüsse daraus ziehen, werden den größten Erfolg haben.“

Flexibilität ist nicht Agilität

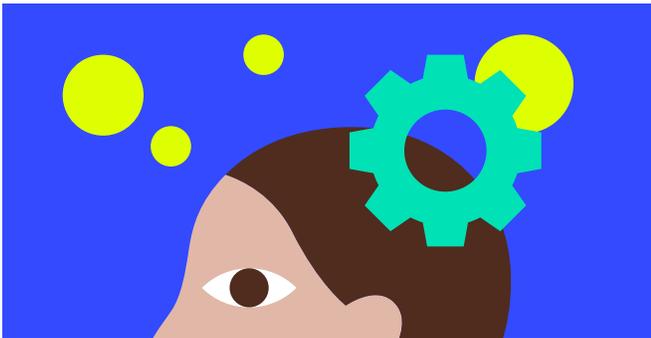
Auch wenn die Anpassung an die Anforderungen der Remote-Arbeit mitunter sehr rasch erfolgte und in einigen Sektoren zumindest vorübergehend Produktivitätssteigerungen beobachtet werden konnten, liegt noch einige Analysearbeit vor uns. „Viele Leute, mit denen ich spreche, sind der Meinung, dass sie agil seien, nur weil sie nun vom Homeoffice aus arbeiten“, meint Jeroen Cornelissen, Director, ICT bei Volker Wessels. „Aber Flexibilität und Agilität sind zwei Paar Schuhe. Und diese verbreitete Auffassung, es bereits geschafft zu haben, stellt eine besondere Herausforderung dar. Die Meinung, dass sie allein durch die Einführung einiger neuer Tools die digitale Umstellung gemeistert hätten, ist natürlich ein Trugschluss.“

Damit ein Unternehmen als agil gelten kann, sind gemeinsame Anstrengungen erforderlich, um nicht nur die Anpassungsfähigkeit von Einzelpersonen sicherzustellen, sondern dies im gesamten Unternehmen umzusetzen. Dazu sind ein Verständnis der Anforderungen, Prozesse, Technologien und kulturellen Auswirkungen der verteilten Arbeit und eine Infrastruktur zu deren nachhaltiger Unterstützung erforderlich.



Das binäre Arbeitsplatzmodell ist hinfällig geworden

Neben dem offensichtlichen negativen Effekt für Unternehmen, für Büroräume zu bezahlen, die wohl bis auf Weiteres ungenutzt bleiben oder nicht vollständig genutzt werden können, hat die Pandemie weitere Schwachstellenbereiche zutage gefördert: von Leasing-Modellen über unverrückbare Vorstellungen darüber, wo Personen arbeiten und wohnen müssen, bis zu einem binären Modell (Arbeits- im Gegensatz zu Privatleben), das schwerlich weiterentwickelt und dem mittlerweile dynamischen Wesen des Arbeitsplatzes nicht mehr gerecht werden kann. Für Unternehmen besteht nun das Risiko, nicht mehr schnell genug auf die Anforderungen veränderlicher Vorgaben eingehen zu können und infolge überhöhter Betriebskosten, niedrigerer Produktivität, der fehlenden Möglichkeit zur Einstellung des benötigten Personals usw. Schaden zu erleiden.



Veränderte Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern

Es stellt sich auch die Frage der veränderten Erwartungen von Mitarbeitern hinsichtlich des Wie und Wo ihrer Arbeit. Seit Beginn des Jahres hat sich laut Mark Pringle von Dell die Meinung gefestigt, dass Personen problemlos im Homeoffice statt im Büro arbeiten können. Das Hauptargument hierbei lautet, dass „die Arbeit nicht mehr an einen bestimmten Ort

oder eine bestimmte Zeit gebunden ist, sondern dass es auf die Ergebnisse ankommt“. Auf einigen Märkten ist dementsprechend auch ein Weggang von quantitativen Diensten (Gastronomie, Fitnessstudios, Pausenräume usw.) hin zu qualitativen Aspekten (Wohlbefinden, Vielfalt, Einbeziehung und Gemeinschaftsgefühl) zu verzeichnen. Auf anderen Märkten hingegen muss möglicherweise solchen Grundbedürfnissen wie Infrastruktur, Konnektivität und Lebensmittelversorgung Priorität eingeräumt werden.

Zusammen betrachtet verdeutlichen diese Aspekte die Gefahr der individuellen oder unternehmerischen Unbeweglichkeit, aber auch den Wert einer wachstumsorientierten Denkweise.²⁰ Dave Kutsunai, Managing Principal bei IA Interior Architects, meint: „Von größter Bedeutung sind Agilität und anhaltende Anpassungsfähigkeit. Jeglicher starre Ansatz wird rasch irrelevant werden.“





EMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

1. Begreifen Sie die aktuelle Situation als Chance für Wachstum.

In Gesprächen mit 21 Führungskräften aus 17 Unternehmen wurde selbst angesichts von Unsicherheiten und Standortwechseln am häufigsten die Auffassung geäußert, dass die aktuelle Situation als Chance begriffen werden sollte, unsere Annahmen zur Rolle und Struktur von Arbeitsplätzen zu korrigieren (oder zumindest infrage zu stellen). Wie können wir den Arbeitsplatz statt als einen festen Standort für Arbeiter viel mehr als Motor für Wachstum betrachten und vorherrschenden, aber letztendlich kontraproduktiven Modellen wie dem Großraumbüro widerstehen?

Dafür ist eine gründliche Auswertung der Faktoren erforderlich, die sich auf das individuelle Wohlergehen, den wirtschaftlichen Wert und die Widerstandskraft des Unternehmens auswirken.

2. Betrachten Sie das Wohlergehen von Mitarbeitern holistisch.

Es ist wichtig, während der Pandemie nicht nur Sicherheits-, Gesundheits- und praktische Anforderungen zu berücksichtigen, sondern auch die Gesamtauswirkungen der verteilten Arbeit auf Mitarbeiter und deren Familien. Dazu darf Produktivität nicht mehr nur im Hinblick auf wirtschaftliche Raumnutzung betrachtet werden, sondern muss die physischen, psychologischen und sozialen Faktoren einschließen, die ein Gefühl von Vertrauen, Verbundenheit und Loyalität fördern.

3. Stellen Sie den sozialen Zusammenhalt in der gesamten verteilten Arbeitsumgebung in den Mittelpunkt.

Videokonferenzen können zwar vorübergehend Hierarchien ausblenden (alle Teilnehmer befinden sich in „Kästen“ der gleichen Größe), sie können aber auch zu Ermüdung und einem Gefühl des Isoliertseins führen. Und während soziale Distanzierung und Gesichtsmasken unentbehrlich für die körperliche Gesundheit sind, stehen sie



dem sozialen Zusammenhalt im Wege, der für eine hohe Leistungsfähigkeit von Teams erforderlich ist. Unternehmen, die in der Lage sind, soziale Distanzierung mit sozialem Zusammenhalt in Einklang zu bringen, werden am besten für wechselhafte und herausfordernde Situationen gerüstet sein.

4. Suchen Sie aktiv nach neuen Datenquellen und neuen Metriken als Grundlage für die Entscheidungsfindung.

Perioden disruptiver Veränderungen sind ideale Zeitpunkte, um traditionelle Maßstäbe infrage zu stellen und andere Anhaltspunkte zu ermitteln, die uns zu notwendigen Einblicken verhelfen können. Erfassen und nutzen Sie qualitative und quantitative Daten, um Einblicke in die Erfahrung von Mitarbeitern und Kunden sowie in die Sicherheit und Produktivität zu erhalten, und ermutigen Sie Teams dazu, auf fehlende oder unterschätzte Indikatoren hinzuweisen. Beispiele hierfür können die Gegenüberstellung von Produktivität und Gefühl oder von Arbeitsplatzdichte und Leistungsmaßstäben sowie Trends bei der Nutzung von Tools zur Zusammenarbeit im Laufe der Zeit sein.

5. Akzeptieren Sie, dass Sie möglicherweise Ihren eigenen Führungsstil unter die Lupe nehmen müssen.

Führungskraft in einer verteilten Arbeitsumgebung unterscheidet sich von Führungskraft an einem physischen Arbeitsplatz. Es geht dabei um mehr als bloßes „Management By Walking Around“, einen durch persönliche Kontakte mit Mitarbeitern geprägten Führungsstil. „Es geht vielmehr um ein Bewusstsein über den Führungsstil, der bei der Remote-Arbeit an den Tag gelegt werden muss“, erklärt Herman Bjorn Smith, Chief Digital Officer bei Multiconsult, „denn dies ist eine völlig andere Situation. Bei Videokonferenzen ist Ihr Umgang mit Menschen anders als im persönlichen Gespräch, und Sie müssen sich dessen bewusst sein.“

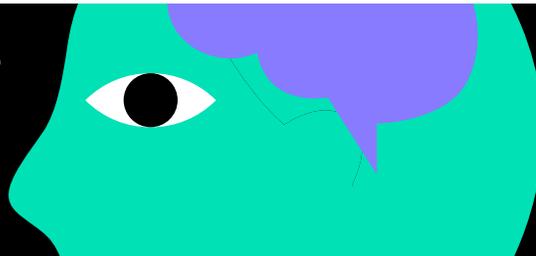
Dies erfordert auch eine Neubewertung vertrauter Muster, etwa wer an welchem Meeting teilnehmen muss, und die Schaffung geeigneter Kommunikationswege zur Überprüfung von Annahmen darüber, was gut funktioniert und was nicht.

CHECKLISTE FÜR DEN NEU GEDACHTEN ARBEITSPLATZ

Wie können Unternehmen eine globale Krise als Chance zur Neubetrachtung von Annahmen zur Raumverwendung nutzen? Welche Faktoren sollten sie in Betracht ziehen? Und wie könnte ein neu gedachter Arbeitsplatz aussehen? In diesem Abschnitt werden einige Fragen vorgestellt, die bei der Durchführung einer Bedarfsanalyse als Denkanstöße dienen können:

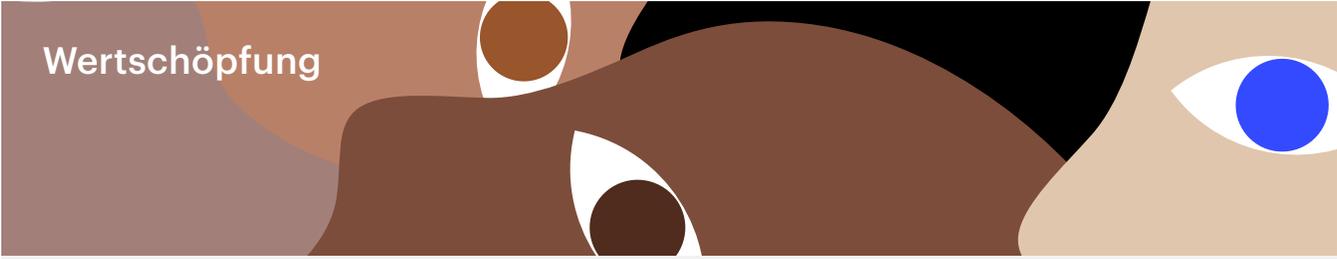
- **Individuelles Wohlergehen:** das physische und psychologische Befinden von Mitarbeitern
- **Wirtschaftlicher Wert:** wie die Raumnutzung die Wertschöpfung im Unternehmen fördert
- **Widerstandskraft des Unternehmens:** die Fähigkeit des Unternehmens, auch in Umbruchsituationen erfolgreich zu sein

Wohlergehen der Mitarbeiter



- 1. Verfügen Mitarbeiter im Homeoffice über einen sicheren Arbeitsbereich mit ergonomischer Ausstattung, der Folgendes bietet:
 - a. zuverlässige Stromversorgung
 - b. Konnektivität und die finanziellen Mittel zu deren Erwerb
 - c. Zugriff auf Computer
 - d. eine ruhige Arbeitsumgebung
 - e. Sicherheit
- 2. Gibt es strenge, nachvollziehbare und klare Gestaltungsrichtlinien, Prozesse und Regeln für die Einhaltung der sozialen Distanzierung im Büro? Welche Maßnahmen werden in den Bereichen Hygiene und Kontaktverfolgung ergriffen?
- 3. Wie können wir Mitarbeiter entlasten, die sich zu Hause um Kinder oder andere Personen kümmern müssen, etwa durch Beurlaubung, Kinderbetreuung, flexible Zeitplanung, Beratung oder anderweitige Hilfestellung?
- 4. Mit welchen Prozessen können wir Mitarbeiter im Homeoffice besser in verteilte Arbeitsumgebungen einbinden?
- 5. Wie können wir eine hybride Arbeitsumgebung z. B. aus Homeoffice und Büro bei Team-Meetings und kollaborativen Projekten ermöglichen?
- 6. Wie können wir sowohl im Homeoffice als auch im Büro Flächen so konfigurieren, dass die Parität und ein Zugehörigkeitsgefühl zwischen Mitarbeitern zu Hause und im Büro gefördert werden?
- 7. Wie viel Zeit verbringen Mitarbeiter mit Videokonferenzen und der Verwendung von geschäftlichen/kollaborativen Tools, und welche Maßnahmen können wir zur Vermeidung von Burnout ergreifen?
- 8. Wie lange arbeiten Mitarbeiter insgesamt, und besteht das Risiko, dass sie sich überarbeiten?
- 9. Halten wir uns an bewährte Praktiken und Vorgaben hinsichtlich der sozialen Distanzierung?
- 10. Wie haben sich all diese Faktoren auf die Moral und Motivation der Mitarbeiter ausgewirkt?

Wertschöpfung



- 1. Was funktioniert im Büro besser als im Homeoffice?
- 2. Was funktioniert im Homeoffice besser als im Büro?
- 3. Welche Hindernisse für die Produktivität bestehen im Büro?
- 4. Welche Hindernisse für die Produktivität bestehen im Homeoffice oder an anderen bürofernen Standorten?
- 5. Wie können wir das Büro auf sichere und produktive Weise als sozialen Treffpunkt/für Teaminteraktionen nutzen?
- 6. Wie können wir modulare Bereiche entwerfen, die sich einfach an veränderliche Teamanforderungen anpassen lassen?
- 7. Wie können wir Hemmnisse für die Produktivität in bürofernen Arbeitsumgebungen ausräumen?
- 8. Auf welche Art lassen sich alle Optionen am besten miteinander in Verbindung bringen?
- 9. Welche Risiken gehen mit diesen Modellen aus steuerlicher oder haftungsrelevanter Sicht einher?
- 10. Welche Implikationen hat dies für unseren Bedarf an Geschäftsräumlichkeiten?

Widerstandskraft des Unternehmens



- 1. Welche Führungsqualitäten sind im neu gedachten Arbeitsumfeld die wünschenswertesten? Welche erforderlichen Fertigkeiten fehlen uns? Welche Attribute weisen wir auf, die wir nicht mehr benötigen?
- 2. Wie können wir die Unternehmenskultur auf glaubwürdige und umsichtige Weise auf verteilte Arbeitsumgebungen ausweiten?
- 3. Wie können wir im Unternehmen angesichts des Gebots der sozialen Distanzierung und unterschiedlicher Arbeitsplatztypen ein Gefühl von Verbundenheit im Arbeitsumfeld erreichen?
- 4. Welche Prozesse müssen wir einführen, damit Mitarbeiter in einer verteilten Umgebung ihrer Tätigkeit effizient nachkommen können? Welche Daten brauchen wir für diese Prozesse, und wie können wir ihren Nutzen auf diagnostische und hilfreiche Art messen?
- 5. Welche Infrastruktur und welche Geschäftsanwendungen benötigen wir, um verteilte Arbeitsumfelder sicher und in angemessenem Umfang einzurichten?
- 6. Wie schaffen wir ein nachhaltiges Modell für die Sicherheit am Arbeitsplatz? Welche Hilfsmittel, Prozesse und Richtlinien sind dafür erforderlich?
- 7. Welche Vertrauensaspekte hinsichtlich Sicherheit, Datennutzung und anderer Gesichtspunkte haben bei Mitarbeitern Vorrang?
- 8. Wie können wir die Zusammenarbeit in verteilten Arbeitsumgebungen optimieren? Abgesehen von Tools – mit welchen Methoden können wir ein Gefühl von Eingebundenheit und Zugehörigkeit vermitteln?
- 9. Wie können wir Beteiligte effektiver in Entscheidungen einbinden, die sie betreffen? Wie können wir unseren Umgang mit unterschiedlichen Meinungen verbessern?
- 10. Mit welchen Maßnahmen können wir Vertrauen und Zusammenarbeit fördern und den Wert von starken und schwachen Beziehungen wahren?



ZUKUNFTSVISIONEN

Seit Beginn der Pandemie haben sich so viele Dinge in unserem Alltag und in unserem Weltverständnis verändert. Aus geschäftlicher Sicht hat sie jedoch nicht all diese tiefgreifenden Veränderungen verursacht, sondern vielmehr beschleunigt. In vielen Unternehmen war die digitale Transformation bereits in vollem Gange. Die verteilte Arbeit fand bereits zunehmende Verbreitung. Dennoch haben die vergangenen neun Monate Schwachpunkte in Unternehmen aufgezeigt, die den Ruf nach einer widerstandsfähigeren Infrastruktur, Arbeitsplatzstrategie und Führungsqualität laut werden lassen.

Um in dieser unbeständigen Umgebung erfolgreich zu sein, sind eine kompromisslose Akzeptanz der neuen Realität sowie Kreativität und Planungsdisziplin zur Erkennung neuer Risiken und Chancen erforderlich.

Jeroen Cornelisen von Volker Wessels legt uns eine expansive Denkweise nahe, um zu erkennen, inwieweit wir auf jegliche Eventualitäten der Zukunft vorbereitet sind. Statt uns ein Bild von der nächsten Normalität zu machen, sollten wir uns seiner Meinung nach eher fragen, ob wir überhaupt in der Lage sind, in der Normalität zu arbeiten, die in anderthalb Jahren existieren wird.

SCHLUSSBEMERKUNGEN

- ¹ Abutaleb, Yasmeen; Dawsey, Josh; Nakashima, Ellen; Miller, Greg. „The U.S. Was Beset by Denial and Dysfunction as the Coronavirus Raged.“ *The Washington Post*. 4. April 2020 (<https://www.washingtonpost.com/national-security/2020/04/04/coronavirus-government-dysfunction/?arc404=true>).
- ² Lowen, Mark. „Coronavirus: Northern Italy quarantines 16 million people.“ *BBC News*. 8. März 2020 (<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-51787238>).
- ³ „Proclamation on Declaring a National Emergency Concerning the Novel Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak.“ *The White House*. 13. März 2020 ([https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20\(COVID%2D19\)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19](https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/proclamation-declaring-national-emergency-concerning-novel-coronavirus-disease-covid-19-outbreak/#:~:text=Search%20WhiteHouse.gov-,Proclamation%20on%20Declaring%20a%20National%20Emergency%20Concerning%20the,Disease%20(COVID%2D19)%20Outbreak&text=The%20Secretary%20of%20Health%20and,in%20response%20to%20COVID%2D19)).
- ⁴ Bursztynsky, Jessica. „Zoom Originally and Incorrectly Reported That They Have 300 Million Daily Active Users, But Has Since Corrected That Mistake.“ *CNBC*. 30. April 2020 (<https://www.cnbc.com/2020/04/30/zoom-walks-back-claims-it-has-300-million-daily-active-users.html#:~:text=Zoom%20shares%20dropped%20after%20the,300%20million%20daily%20meeting%20participants>).
- ⁵ Browne, Ryan. „70% of People Globally Work Remotely at Least Once a Week, Study Says.“ *CNBC*. 30. Mai 2018 (<https://www.cnbc.com/2018/05/30/70-percent-of-people-globally-work-remotely-at-least-once-a-week-iwg-study.html>).
- ⁶ Fung, Esther; Herrera, Sebastian. „Amazon and Mall Operator Look at Turning Sears, J.C. Penney Stores Into Fulfillment Centers.“ *The Wall Street Journal*. 9. August 2020 (<https://www.wsj.com/articles/amazon-and-giant-mall-operator-look-at-turning-sears-j-c-penney-stores-into-fulfillment-centers-11596992863>).
- ⁷ Etlinger, Susan. „Tech Leadership in the Next Normal: Prakash Kota on Returning to the Workplace.“ *Redshift*. 16. Juli 2020 (<https://www.autodesk.com/redshift/the-next-normal/>).
- ⁸ Bernstein, Ethan u. a. „The Implications of Working Without an Office.“ *Harvard Business Review*. 15. Juli 2020. (<https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>). Im Artikel wird außerdem erwähnt, dass mit anhaltendem Lockdown zwar ein rückläufiger Trend hin zum Niveau vor dem Lockdown eingesetzt habe, der aber nach wie vor ca. 10% bis 20% über der Normalität liege.
- ⁹ Li, Charlene u. a. „The 2020 State of Digital Transformation“. (<https://bit.ly/Altimeter-2020-State-of-DT>).
- ¹⁰ Teile dieses Materials waren zuvor in „Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection“ zu finden: <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>.

- ¹¹ Weitere Einzelheiten zu Praktiken für eine sichere soziale Distanzierung finden Sie in „Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection“: <https://www.autodesk.com/redshift/designing-for-social-distancing/>. Ingenieuren und Konstrukteuren empfiehlt sich die Lektüre von „Adapting Next Normal: Practical Design for Social Distancing“: <https://www.movementstrategies.com/news/webinar-adapting-to-the-next-normal-practical-design-for-social-distancing>.
- ¹² Hall, Edward T. (1966). „The Hidden Dimension.“ Doubleday: New York.
- ¹³ „The Close Talker.“ *Seinfeld*: <https://youtu.be/sRZ5RpsytRA>
- ¹⁴ Granovetter, Mark. „The Strength of Weak Ties.“ *American Journal of Sociology*. Mai 1973 (https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1#page_scan_tab_contents).
- ¹⁵ Bernstein u. a., „The Implications of Working Without an Office.“
- ¹⁶ Bernstein u. a., „The Implications of Working Without an Office.“
- ¹⁷ Chayka, Kyle. „How the Coronavirus Will Reshape Architecture.“ *The New Yorker*. 17. Juni 2020 (<https://www.newyorker.com/culture/dept-of-design/how-the-coronavirus-will-reshape-architecture>).
- ¹⁸ „Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19.“ National Council for Behavioral Health. (https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building_Organizational_Resilience_in_the_Face_of_COVID-19.pdf?dof=375ateTbd56).
- ¹⁹ Witty, Roberta. „How to Ensure Organizational Resilience in the Age of COVID-19.“ *SiliconANGLE*. 10. April 2020 (<https://siliconangle.com/2020/04/10/how-ensure-organizational-resilience-age-covid-19/>).
- ²⁰ Weitere Informationen zur Theorie der wachstumsorientierten Denkweise finden Sie hier: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.



METHODIK

Die Grundlage dieses Dokuments bilden Online- und Direktgespräche mit 21 Experten, Fachleuten, Technologieanbietern, Investoren und anderen Personen in den Bereichen Architektur, Fertigung, Ingenieurwesen, Bauwesen, Immobilien, Medien und Unterhaltung sowie Konstruktion einerseits und Sekundärforschungen unter Zuhilfenahme relevanter und aktueller Bücher, Artikel und Nachrichten andererseits. Unser besonderer Dank gilt den folgenden Personen:

- Allsteel, Jan Johnson, Vice President, Workplace Strategy
- Animal Logic, Darin Grant, Group Chief Technology Officer
- Autodesk, Prakash Kota, CIO; Pete Thompson, Principal Engineer
- Dell, Mark Pringle, Senior Vice President of Corporate Real Estate, Global Facilities and EHS
- Digital Mortar, Gary Angel, CEO
- EchoVC, Eghosa Omoigui, Gründer und geschäftsführender Komplementär
- Gensler, Randy Howder, Principal und Managing Director; Hao Ko, Principal und Managing Director
- Herman Miller, Ryan Anderson, VP of Digital Innovation
- HNI, Jason Heredia, Vice President, Product Design and Development
- Humanyze, Ben Waber, Präsident und Mitbegründer
- IA Interior Architects, Dave Kutsunai, Managing Principal
- Kidder Mathews, Michael Daniels, Senior Vice President
- Moog, Inc., Ari Almqvist, Group Vice President, Growth and Innovation
- Movement Strategies, Aoife Hunt, Associate Director; Steve Gwynne, Research Lead
- Multiconsult, Herman Bjorn Smith, Chief Digital Officer; Baste Amble, CIO und IT Director
- Royal BAM Group, Menno de Jonge, Director, Digital Construction
- Volker Wessels, Jeroen Cornelissen, Director, ICT

Teile des Materials in diesem Bericht waren zuvor in „Designing for Social Distancing: Balancing Safety and Human Connection“ zu finden, veröffentlicht in Redshift von Autodesk. Alle Erkenntnisse und Analysen stellen unabhängige Forschungsarbeiten von Altimeter dar.

ÜBER UNS



Über Susan Etlinger, Senior Analyst

Susan Etlinger ist eine weltweit anerkannte Expertin auf dem Gebiet der digitalen Strategie mit Schwerpunkt auf künstlicher Intelligenz, Technologieethik und Daten. Neben ihrer Tätigkeit bei Altimeter ist sie Forschungsbeauftragte beim Centre for International Governance Innovation, einer unabhängigen, überparteilichen Denkfabrik in Kanada, und gehört dem „Speaker Program“ des Außenministeriums der Vereinigten Staaten an. Sie wertet für Kunden die Auswirkungen der künstlichen Intelligenz und anderer moderner Technologien auf Unternehmen aus und ermittelt mit ihnen Anwendungsfälle, Chancen, Risiken und unternehmerische sowie kulturelle Erwägungen. Des Weiteren arbeitet sie mit Technologieanbietern an der detaillierten Ausarbeitung von Produktplänen und Strategien auf der Grundlage ihrer unabhängigen Forschungstätigkeit.

2019 wurde Susan Etlinger in die Liste „100 Brilliant Women in AI Ethics“ von Lighthouse3, einem strategischen Forschungsberatungsunternehmen mit Schwerpunkt auf künstlicher Intelligenz, aufgenommen. Ihr TED-Vortrag „What Do We Do With All This Big Data?“ wurde in 25 Sprachen übersetzt und über 1,3 Mio. Mal angesehen. Ihre Forschungsarbeiten werden in den Lehrplänen von Universitäten auf der ganzen Welt verwendet, und sie wurde in zahlreichen Publikationen erwähnt, darunter „The Wall Street Journal“, „The Atlantic“, „The New York Times“ und „BBC“. Susan Etlinger hat einen Bachelorabschluss in Rhetorik von der University of California in Berkeley, USA.

Über Altimeter, a Prophet Company

Altimeter ist eine Forschungs- und Beratungsfirma im Besitz von Prophet Brand Strategy, die Unternehmen Hilfestellung beim Verstehen von und Reagieren auf technische Umbrüche bietet. Wir vermitteln Führungskräften in Unternehmen Erkenntnisse und Zuversicht, um in disruptiven Zeiten erfolgreich sein zu können. Neben der Veröffentlichung von Forschungsarbeiten bieten die Analytiker bei Altimeter Vorträge und strategische Beratung zu Trends auf den Gebieten Unternehmensführung, digitale Transformation, soziales Geschäft, Datenausfall und Strategien für die Content-Vermarktung.

Über Autodesk

Autodesk entwickelt Software für Menschen, die kreativ tätig sind. Wenn Sie schon einmal ein PS-starkes Auto gefahren, einen riesigen Wolkenkratzer bewundert, ein Smartphone genutzt oder einen tollen Film angesehen haben, sind die Chancen groß, dass Sie eines der Endprodukte gesehen haben, die Millionen von Autodesk-Kunden mit unserer Software entworfen haben. Autodesk versetzt Sie in die Lage, grenzenlos kreativ zu sein. Wenn Sie mehr erfahren möchten, besuchen Sie uns auf www.autodesk.de oder folgen Sie uns unter [@autodesk](https://twitter.com/autodesk).

Über diese Serie

Mit der Notwendigkeit von Unternehmen, sich an eine neue und ungewohnte Realität anzupassen, wird der Ruf nach Strategien laut, die ihnen eine Position von Sicherheit, Widerstandskraft und Wachstum verleihen. Diese dreiteilige Serie befasst sich mit den grundlegenden Veränderungen, auf die wir uns aufgrund der COVID-19-Pandemie und anderer makroökonomischer, branchenspezifischer und technologischer Trends einstellen müssen. Außerdem stellt sie Führungskräften die wichtigsten Strategien vor und vermittelt Best Practices aus Expertenhand für die Bereiche Technologie, Arbeitsplatzsicherheit, Konstruktion und Unternehmensführung.

Der erste Bericht dieser Serie mit dem Titel „Wachstumsstrategien in einem neu gedachten Arbeitsumfeld“ konzentriert sich auf die Chance, die Rolle des Arbeitsplatzes als Motor für das Wachstum zu begreifen. Im zweiten Bericht stehen Personen im Mittelpunkt: Kunden, Mitarbeiter, Partner und andere Beteiligte. Im dritten Teil liegt der Schwerpunkt auf Innovationsstrategien und neuen Geschäftsmodellen.

Offenlegung

DIESER AUFTRAGSFORSCHUNGSBERICHT WIRD VON AUTODESK GESPONSERT. AUTODESK KANN ZU DEN FORSCHUNGEN IN DIESEM BERICHT BEIGETRAGEN HABEN, DOCH STELLEN ALLE ERKENNTNISSE UND ANALYSEN UNABHÄNGIGE FORSCHUNGSARBEITEN VON ALTIMETER DAR.

Berechtigungen

BEI DER CREATIVE COMMONS-LIZENZ HANDELT ES SICH UM ATTRIBUTION-NONCOMMERCIALSHAREALIKE 3.0 UNITED STATES, DIE SIE HIER EINSEHEN KÖNNEN: [HTTPS://CREATIVECOMMONS.ORG/LICENSES/BY-NC-SA/3.0/US/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/us/).

Haftungsausschluss

OBWOHL DIE IN DIESEM BERICHT VERWENDETEN INFORMATIONEN UND DATEN AUS QUELLEN STAMMEN, DIE ALS ZUVERLÄSSIG BETRACHTET WERDEN, WIRD KEINE GEWÄHRLEISTUNG, WEDER AUSDRÜCKLICH NOCH IMPLIZIERT, HINSICHTLICH DER VOLLSTÄNDIGKEIT, GENAUIGKEIT, ANGEMESSENHEIT ODER DER VERWENDUNG DIESER INFORMATIONEN GEGEBEN. DIE VERFASSEN UND ANDERE BETEILIGTE INFORMATIONEN- UND DATENBEREITSTELLER ÜBERNEHMEN KEINE HAFTUNG FÜR EVENTUELL ENTHALTENE FEHLER ODER AUSLASSUNGEN ODER FÜR DEREN AUSLEGUNGEN. ENTHALTENE VERWEISE AUF BESTIMMTE PRODUKTE ODER ANBIETER DURCH NENNUNG VON HANDELSNAMEN, MARKEN ODER ANDEREN ANGABEN STELLEN KEINE BILLIGUNG, EMPFEHLUNG ODER BEVORZUGUNG SEITENS DER VERFASSEN ODER ANDERER BETEILIGTER DAR UND DÜRFEN NICHT FÜR WERBE- ODER PRODUKTEMPFEHLUNGSZWECKE VERWENDET WERDEN. DIE HIER GEÄUSSERTEN MEINUNGEN KÖNNEN OHNE ANKÜNDIGUNG GEÄNDERT WERDEN.

Altimeter, a Prophet Company,

One Bush Street, 7th Floor

San Francisco, CA 94104 (USA)

info@altimetergroup.com

www.altimetergroup.com

@altimetergroup

415-363-0004