



Whitepaper

Der Blick nach vorne »
Die Arbeitswelt
nach Corona

Der Blick nach vorne »
Die Arbeitswelt nach Corona

Whitepaper
von M.O.O.CON und REFLECTIONS
www.moo-con.com
www.reflections.at

Oktober 2020



reflections.

Der Blick nach vorne »
Die Arbeitswelt nach Corona

Herausgeber

M.O.O.CON GmbH
Plenkerstraße 14
3340 Waidhofen/Ybbs
www.moo-con.com

REFLECTIONS Research & Consulting
Wipplingerstraße 32
1010 Wien
www.reflections.at

Autoren

Sabine Zinke
Franz Kühmayer

Wien, Oktober 2020

Zu den Autoren

Sabine Zinke

ist Partnerin bei M.O.O.CON und Psychologin mit Affinität zur Architektur. Sie berät Organisationen in der Entwicklung und Umsetzung neuer Arbeitswelten. Ihre langjährige Erfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung in verschiedenen Konzernen stellt eine fundierte Basis für ihre heutige Tätigkeit bei M.O.O.CON dar. Sie ist Expertin für Organisations-Planung und Change-Management und befasst sich mit Themen wie Activity Based Working und der Begleitung in neue Arbeitswelten.

**Franz Kühmayer**

arbeitet als Trendforscher am ZUKUNFTSINSTITUT, dem führenden Thinktank der Zukunftsforschung, und leitet das Consultingunternehmen REFLECTIONS. In diesen Rollen gestaltet er für Unternehmen und öffentliche Verwaltungen die Zukunft der Arbeit. Er blickt auf langjährige Erfahrung als Top-Manager in internationalen Konzernen zurück. Er lehrt an mehreren Hochschulen, ist in universitären Forschungsk Kooperationen engagiert, publiziert regelmäßig und betreibt den Podcast "Blick nach Vorne".

**Einleitung****Das Ende der Anwesenheitspflicht.**

Unbestritten: Corona war ein Evolutionsbeschleuniger für die neue Arbeitswelt. Was in vielen Unternehmen nur schwer vorstellbar war, und wogegen sich auch so mancher Betrieb bislang mit Ingrimms zur Wehr gesetzt hatte, musste schlagartig funktionieren: Büroarbeit, ohne ins Büro zu gehen.

Und es hat auch funktioniert, erstaunlich gut sogar. In der akuten Krisensituation war Improvisation angesagt. Substantielle Fragestellungen - bspw. rechtlicher oder organisatorischer Art - die bei sorgfältiger Einführung von Remote Work ernsthaft beantwortet werden müssen, konnten vorerst zur Seite geschoben werden. Spätestens seitdem der (erste) Lockdown vorbei ist, wird jedoch klar, dass aufgeschoben keineswegs aufgehoben ist, und der Übergang zum Normalbetrieb nachhaltige Antworten erfordert.

Hinzu kommt, dass die Zeit des „Extrem-Home-Officing“ auch sehr deutlich die Herausforderungen aufgezeigt hat, die damit einhergehen: Beginnend mit pragmatischen Fragen der Ergonomie; über die kritische Balance im Familienleben, die durch vollständige Entgrenzung von Arbeit ausgelöst wurde; bis hin zu neuartigen bzw. verstärkten psychischen Belastungsphänomenen. Damit ist auch deutlich geworden, was wir am traditionellen Büro vermissen (und was nicht).

Und schließlich zeichnet sich deutlich ab, dass die Zukunft kein Entweder-Oder, sondern ein Sowohl-als-Auch sein wird: Dass also neben dem isolierten Fokus auf gelingendes Home-Office oder funktionales Büro der Blick vor allem auf hybride Arbeitsmodelle fallen muss, in denen es zu gemischten Situationen zwischen physischen und virtuellen Anwesenheiten kommen wird, und somit reale und digitale Arbeitsräume noch weiter miteinander verschmelzen werden.

Es ist eine Illusion zu glauben, dass wir nach Corona in das gleiche Büro zurückkehren werden, das wir zu Beginn der Pandemie verlassen haben. Wir haben gelernt, neu zu arbeiten und sind noch lange nicht am Ende dieses Lernprozesses angelangt.

Aus der anfänglichen Steilvorlage für die IT-Abteilungen hat sich ein weites Entwicklungsfeld für Facility Management, HR und OE entwickelt. Mit dem vorliegenden White Paper wollen wir entlang von sechs zentralen Thesen einen Diskussionsbeitrag dazu leisten. Unsere Perspektiven sind kein abgeschlossenes Ergebnis, sondern im Gegenteil der Beginn einer Auseinandersetzung mit der entscheidenden Frage, die uns und unsere Kunden umtreibt: Wie werden wir morgen arbeiten?

Wir freuen uns auf Ihre Reaktionen und auf den Dialog mit Ihnen!

Sabine Zinke & Franz Kühmayer

These 1

Corona erweist sich als Prüfstand für die neue Arbeitswelt. Und zeigt, wie steil teilweise die Lernkurve von Unternehmen ist.

Wie kann disloziertes Arbeiten gelingen? Wie funktioniert Home Office? Wie gut sind all die mobilen Werkzeuge der modernen Wissensarbeit tatsächlich?

Für so manches Unternehmen waren diese Fragestellungen bis vor Kurzem noch Gegenstand eher abstrakter Überlegungen, bzw. vereinzelter Pilotprogramme. Auch wenn die Themen seit langem diskutiert wurden, die faktische Umsetzung hinkte vielfach hinterher. Der Technologieberater Forrester konstatierte noch im Q1/2020 trocken "Deutschland hängt bei Technologie-Ausstattung und flexiblen Arbeitsmodellen hinterher." Nur 53% der deutschen Unternehmen hatten zu Beginn des Jahres die technologischen Ressourcen, um die Mitarbeiter von zu Hause arbeiten zu lassen, wenn es nötig sein würde [FOR20], und nur 39% der deutschen Betriebe hatten vor Corona zumindest teilweise eine Home-Office-Regelung [BK19].

Rasch zeichneten sich Zutaten für den Erfolg ab.

In den letzten Monaten wurde hat sich das radikal gewandelt, und aus Pilotversuchen wurde das größte ungeplante Experiment aller Zeiten. Hunderttausende Menschen verlegten ihren Arbeitsplatz vom Büro in die eigenen vier Wände.

Für den Erfolg waren drei Komponenten ausschlaggebend [FKU20]:

Es braucht erstens die passenden Werkzeuge und Infrastrukturen. Auf der untersten Ebene der Bedürfnispyramide des mobilen Arbeitens stehen die Basics: Notebook oder Tablet, Mobiltelefon; Software, die den sicheren und stabilen Zugriff auf Unternehmensdaten möglich macht; Zugriff auf Online-Services für Videokonferenzen und Team-Zusammenarbeit; entsprechend leistungsstarke Datenleitungen; aber auch so einfache Dinge wie Kopfhörer, damit neben den zu Hause herumtollenden Kindern an vernünftiges Arbeiten zu denken ist.

Zweitens, Kenntnis über die Nutzung dieser Infrastruktur. Das ist auf der einen Seite eine Kompetenzfrage. Die zahllosen Quick-Ratgeber, die im Frühsommer durch alle Medien geschwirrt sind, zeigten es: Wie halte ich ein Online Meeting ab? Welche Spielregeln erweisen sich bei ConfCalls als zielführend? Wie share ich nun wirklich ein Dokument? Hinzu kommen rechtliche und organisatorische Kenntnisse: Sind unsere Unternehmensprozesse weitgehend papierlos strukturiert und unabhängig von der physischen Anwesenheit der

Beteiligten? Aber auch: Wie wird Arbeitszeit gemessen und abgerechnet, wie bekommt man Kinder, Partner und Arbeit auf kleinstem Raum im Home Office unter einen Hut. Und schließlich, als dritter aber tatsächlich wichtigster Faktor: Die passende Unternehmenskultur und vor allem Einstellung von Führungskräften. Es hat sich nicht nur sehr deutlich gezeigt, wie vertraut die leitenden Mitarbeiter mit Themen wie Remote Management sind, sondern vor allem deren normative Qualitäten: Vertrauen, Ergebnisorientierung, Toleranz. Und es wurde sehr deutlich, dass Führung tatsächlich eine Dienstleistung ist – an den Menschen, die für das Unternehmen arbeiten und die besonders in herausfordernden Zeiten vor allem Unterstützung brauchen.

Corona erweist sich als Prüfstand für die neue Arbeitswelt. Und zeigt, wie steil teilweise die Lernkurve von Unternehmen ist.

Der größte Nachholbedarf läßt sich durch Beschaffungsmaßnahmen nicht befriedigen.

So hat sich etwa in 71% der Betriebe gezeigt, dass leitende Mitarbeiter zum Thema "Führung auf Distanz" geschult werden müssen [FRA20]. Der größte Nachholbedarf bei digitaler Fitness läßt sich eben nicht durch vergleichsweise einfache Beschaffungsmaßnahmen befriedigen.

Dass vieles letztlich doch erstaunlich gut geklappt hat, ist nur in wenigen Fällen auf ausgeklügelte Vorbereitung zurückzuführen gewesen, als vielmehr auf ein hohes Maß an Toleranz, die der plötzlich eingetretenen Krisensituation geschuldet war. Und es ist Zeugnis für die Agilität der Mitarbeiter, die sich nicht auf vordefinierte Prozesse sondern auf pragmatische Vorgehensweisen gestützt hat.

Für die akute Krise mag das genügen. Für den dauerhaften Regelbetrieb reicht es nicht aus.

Wer den Dreisprung aus Infrastruktur, Kompetenz und Kultur schon zuvor durchgemacht hatte, zählte nun zu den absoluten Produktivitätsgewinnern. Und hatte damit in einer ohnehin höchst herausfordernden Situation mehr Zeit und Energie, sich anderen Fragen zu widmen. Wer in der notgedrungenen Improvisation verstrickt war, kann sich zwar rückblickend über Geglücktes freuen, muss sich aber bewußt sein, dass sich wohl Arbeitsweisen verändert haben, ihr nachhaltiger Bestand aber äußerst fraglich ist, wenn die begleitenden Kulturveränderungen vor der Krise keine solide Basis hatten.

Der Blick nach vorne »

- Es gibt auf Dauer **keinen Schritt zurück** hinter die Home Office Welt.
- Mobiles, flexibles Arbeiten etabliert sich als **fixer Bestandteil** der Arbeitswelt.
- Neben technischen, administrativen und organisatorischen Aufgaben ergeben sich daraus vor allem Handlungsfelder im Feld der **Unternehmenskultur**, um nachhaltige Entwicklungen abzusichern.

These 2

Gesunde Arbeit

rückt wieder stärker in den Mittelpunkt.

Das grelle Licht der erzwungenen Heimarbeit hat auch harte Schlagschatten auf die vermeintlich schöne, neue Arbeitswelt geworfen. Und damit auch all jene Hurra-Prediger von New Work entlarvt, die mit dem Begriff verkürzt umgehen und die ganze Tragweite der veränderten Arbeitswelt nicht erfassen.

Es wurde deutlich, dass die Verlegung des Büros ins Wohnzimmer mehr ist, als nur eine Veränderung des Arbeitsortes, und bei so manchem stellten sich bald entsprechende Erkenntnisse ein:

Alleine vor sich im Home Office dahin arbeitend fällt es schwerer einzuschätzen, wann man genug getan hat für einen Tag. Ohne physische Nähe zu Kollegen fällt Arbeiten auf Zuruf schwer, aber auch gegenseitiges mal-rasch-um-Rat-fragen und unterstützen. Es fällt auf, wie entscheidend es ist, sich den Arbeitsplan zu strukturieren, Pausen bewußt zu setzen, aber auch Routinen beizubehalten – zum Beispiel sich auch ohne eigentliche Notwendigkeit „businessstauglich“ zu kleiden, selbst wenn man „nur“ zu Hause am Laptop arbeitet.

Und vor allem werden die Vereinbarkeitsprobleme zwischen Privatleben, Familie und Arbeitsleben deutlich, wenn Arbeit völlig entgrenzt ist.

Diese individuellen Eindrücke wurden in zahlreichen Studien untermauert: Das Home Office ist eben fast nie ein Einzelbüro [LEE20], jeder vierte Arbeitnehmer musste sich sogar deutlich anders organisieren, weil neben dem Beruf auch Kinder oder Angehörige zu betreuen waren [GPTW20]. Zwar bewältigen 49% der Befragten im Home Office mehr Arbeit, es machen jedoch auch 34% seltener Pausen als im Büro. Und 19% befürchten gesundheitliche Probleme durch die ausschließliche Arbeit von zu Hause aus [STS20]. Schließlich steht den wenigsten im Home Office ein ergonomischer Arbeitsplatz zur Verfügung. In 15% der Unternehmen arbeiten die meisten Beschäftigten vermehrt zu unüblichen Tageszeiten, in jeweils einem Drittel der Betriebe wird auch vermehrt am Wochenende gearbeitet und Überstunden angehäuft [FRA20]. Fast zwei Drittel vermissen die Trennlinie zwischen Beruf und Freizeit [CBRE20].

Die vollständig entgrenzte Arbeitswelt zeigt Licht und Schatten deutlich auf.

Ganz nebenbei haben wir in dieser intensiven Zeit viel über uns selbst gelernt, viel darüber, wie wir unsere Eigenkompetenzen steigern müssen, um auf die neue Arbeitswelt vorbereitet zu sein.

Anpassungsfähigkeit, Gelassenheit, Fokussierung und Selbstdisziplin waren die wichtigsten persönlichen Stärken, die ArbeitnehmerInnen an sich selbst neu entdeckt haben [BGN20].

Vom einzelnen Mitarbeiter auf das gesamte Unternehmen hochgerechnet, ergeben sich daraus entscheidende Entwicklungsfelder für HR: Die Arbeitswelt von morgen zu gestalten, das liefert jede Menge Treibstoff für Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungs-Maßnahmen.

Hinzu kommt ein massiv gestiegener Anspruch an Arbeitgeber, die Gesundheit der Mitarbeiter sicherzustellen. Naheliegenderweise stehen zunächst jene Maßnahmen im Mittelpunkt, die der Eindämmung der Pandemie dienen sollen: Plexiglaswände zwischen Schreibtischen, Höchstbelegungszahlen von Räumen, Schachbrett-Muster-Belegungspläne u.v.m. erfordern nicht nur eine Infrastruktur-Aufrüstung des Büros, sondern auch ein deutliches Umdenken der räumlichen Strukturen und Zielsetzungen. Im anglikanischen Sprachraum ist bereits die Rede vom "6-feet-office" - dem Büro, in dem man sich niemals näher kommt als 1m80 (6 ft) [CUWA20].

Wenn ausgerechnet das, wofür man ins Büro kommen möchte - soziale Interaktion und Austausch mit Kollegen und Kunden - letztlich nicht oder nur sehr begrenzt möglich ist, welche Rolle soll das Büro dann spielen?

Etwa ein Drittel der US-Büroarbeiter würden am liebsten dauerhaft von zu Hause arbeiten [PWC20], in Deutschland möchte die Hälfte all jener, die pandemiebedingt im Home-Office waren, das auch in Zukunft können - jeder siebente kehrt gar nur aus Pflichtgefühl zurück in den Betrieb [AFS20]. Dafür gibt es zahlreiche Gründe - sicherlich gehören jedoch die Fragen, ob das Arbeiten aus dem Büro notwendig, sicher und zielführend ist, dazu.

Über die physische Gesundheit hinaus hat das laufende Jahr aber auch die mentale Fitness auf eine harte Probe gestellt. Die Zeichen der Erschöpfung nehmen zu, und die neuen Arbeitsweisen tragen nur eingeschränkt zu einer Verbesserung bei, eher im Gegenteil.

*Pandemüde:
Die Krise stellt unsere
mentale Fitness
auf eine harte
Probe.*

Gut jeder Dritte (36%) findet es anstrengend, ausschließlich über digitale Wege zu kommunizieren [STS20]. Psychologen begründen dies mit der Mehrleistung, die unser Gehirn erbringen muss, weil uns in der flachen, distanzierten Welt der Videokonferenz entscheidende Signale der persönlichen Interaktion völlig fehlen oder so eingeschränkt sind, dass wir sie unbewußt aber ständig zu ergänzen versuchen. Im Lichte dieser herausfordernden persönlichen Lagen erscheint es umso beachtlicher, dass nur 57% der Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten meinen, er hätte auch für Ängste und Sorgen offene Ohren [GPTW20].

In der Konsequenz entstehen Verantwortungen auf drei Ebenen:

Für Unternehmen bedeutet es sowohl, einen kulturellen Rahmen aufzuspannen, der sich der Frage nach Gesundheit am Arbeitsplatz zuwendet, als auch organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, um das auch in der Praxis mit konkreten Angeboten

einzulösen: Von geeigneter Home Office Ausstattung, über Pandemie-Vorkehrungen im Büro und in den Arbeitsabläufen bis hin zu weitreichenden Corporate Health Services.

Die Ansprüche an Führungskräfte sind hoch. Und steigen ständig weiter.

Führungskräfte werden sich ihrer ganz persönlichen Eigenverantwortung noch intensiver stellen müssen, gerade auch aufgrund des hohen und weiterhin steigenden Leistungsanspruchs vor allem auch im Bereich mentaler und psychischer Gesundheit. Sie werden aber auch mehr Verantwortung dafür tragen, als Coach und Mentor ein vertrauenswürdiger Ansprechpartner für Mitarbeiter zu sein.

Und auf der individuellen Ebene wird das Erkennen und managen der eigenen Grenzen zum unbedingt notwendigen Handwerkszeug aller Mitarbeiter.

Der Blick nach vorne »

- **Ganzheitliche Gesundheit** wird zu einem zentralen Handlungsfeld und Positionierungsmerkmal für Unternehmen.
- Im Wasserfallprinzip ergeben sich daraus Aufgaben auf der Ebene der **Organisation, der Führung und des Individuums**.
- Im Bereich der Konzeption von Büroumgebungen und Home Office Möglichkeiten leiten sich Fragestellungen ab, die **deutlich über die bislang vordringliche Perspektive der Ergonomie und Arbeitsplatzsicherheit hinausgehen**.

These 3

Nach dem Home-Office ist vor dem Office.

Die Spontantransformation der Arbeit hat nicht nur unsere Fähigkeit befeuert, aus dem Home Office zu arbeiten – sie hat auch sehr deutlich bewußt gemacht, was wir am Büro vermissen (Espressomaschine, großer Monitor, ergonomischer Bürostuhl, aber auch den Kollegen am Nebentisch und den Flurfunk in der Kaffeeküche) - und was nicht.

- Rückzugsorte, an denen man in Ruhe konzentriert arbeiten kann? Ja bitte!
- Kommunikationszonen, in denen man das, was sich in endlosen Videokonferenzen eben doch nicht so toll klappt, ganz persönlich miteinander besprechen kann? Oh ja!
- Kaffeeküche, Tratsch-Ecke und Kantine für den informellen Flurfunk? Unbedingt!
- Bereiche, die sogenannte schwache Verbindungen - zufällige Begegnungen, ad-hoc-Besprechungen - ermöglichen. Absolut!
- Räume, die besonders geeignet sind, um die menschlichen Komponenten der Arbeitswelt (sozialer Austausch und Kreativität) zu fördern? Ganz sicher.
- Aber das Eckbüro als Statussymbol? Das ist nun endgültig lächerlich geworden.

Schon vor Corona war die Sorge, dass durch Home Office das Büro seinen Wert verliert, unbegründet. Durch das Extrem-Home-Officing des Jahres 2020 wird sich daran nichts ändern. Das Büro ist eben nicht nur ein Ort, an den man zum Arbeiten fährt, weil es keine anderen Orte dafür gäbe, sondern vor allem ein Sozialsystem. Neu ist gesamtheitliche Sensibilität dafür, was moderne Büros leisten können müssen und wofür wir jeden Tag tatsächlich dorthin fahren.

Das Büro verliert seinen Wert nicht. Er hat sich bloß verändert.

Im Büro verbinden wir ganz automatisch bestimmte Arbeitssituationen mit passenden Räumen: Für ein Meeting gehen wir in den Besprechungsraum, zum konzentrierten Arbeiten suchen wir ein Einzelbüro oder eine Telefonzelle auf, Zusammenarbeiten klappt im Projektraum oder Teamspace, und fürs Socialising gehen wir in die Kantine oder Cafeteria.

Das hat nicht nur funktionale Gründe. Raum ist eine ganz essentielle Komponente in unserer kulturellen, intellektuellen und kreativen Prägung. "Der Mensch stößt im Außenraum auf Fragen, die ihm zu Hause nicht in den Sinn gekommen wären." hält die Psychologin Antje Flade treffend fest [AFL20]. Der Erfahrungshorizont wird erweitert, das Umweltwissen vermehrt. Das Home Office ist im Vergleich dazu ein reizbarer Ausschnitt unserer Lebenswelt.

Deutlich zeigt sich in Studien, dass zwar der durch den Umstieg vom Büro ins Wohnzimmer entstandene Nachholbedarf an Informationsfluss rasch ausgeglichen werden kann und die Notwendigkeit, sich umzustellen auch die Kreativität anspringen läßt, dass es sich aber eher um Strohfeuer als um langfristige Zuwächse handelt: Ab der 12. Woche reinen Home Office Arbeitens sinken Informationsfluss, Arbeitsfluss und Kreativität [USTU20].

Serendipity lässt sich weder verordnen, noch planen.

Das Büro bietet in der Kombination aus sozialem Ort und kreativem Raum die Möglichkeit der *casual collisions*, jener zufälligen, ungeplanten Begegnungen mit anderen Menschen, die unseren Synapsen Treibstoff für neue Ideen liefern. Diese Treffen lassen sich per definitionem nicht planen oder in einen Kalender eintragen - sie brauchen Raum.

Mehr denn je erweist es sich, dass gerade die Macht des Raumes noch bei weitem nicht ausreichend gut verstanden und in der Gestaltung von Bürokonzepten umgesetzt sind. Hinzu kommt die Erkenntnis: Hochfahren ist schwieriger als Herunterfahren, vor allem weil das "new normal" keine lineare Fortsetzung des Ausgangszustandes ist. Das erfordert ein noch intensiveres Nachdenken darüber, wie Büros künftig gestaltet sein müssen - umso mehr, als es der Gegenstand der Diskussion mittelfristig nicht nur das Home Office sein wird, sondern die Entwicklung hin zur multilokalen Arbeitskultur beschleunigt wird.

Soll das Büro im Wettbewerb der vielen möglichen Arbeitsorte bestehen, dann muss der Leitgedanke hin zu einer bewußten Entscheidung des Einzelnen führen: Es geht eben nicht mehr um "ins-Büro-fahren-müssen", sondern ums "wollen". Die utilitaristische Funktion des Gebäudes wird durch eine subversiv wirksame Ebene ergänzt werden müssen. Der Perspektivenwechsel in der Büroentwicklung hängt eng damit zusammen, das Büro als Kult-Ort zu verstehen, als Sehnsuchts-Platz, der aufgrund seiner Ausstattung, aufgrund der dort anwesenden Personen und aufgrund räumlicher Anreize so attraktiv ist, dass Mitarbeiter gerne und lustvoll dorthin fahren.

*Das Büro als
Flagship-Store
der Arbeitswelt.*

Mit effizientem Facility Management hat das weniger zu tun, als mit der kulturellen und organisatorischen Aufladung einer Location. Warum zahlen wir für den Eintritt in ein Museum, warum gehen wir ins Fußballstadion, warum stehen Menschen Schlange vor dem Apple Store? Was macht die Anziehungskraft von Orten aus, und wie lässt sie sich herstellen? Im Zusammenhang mit Arbeitsumgebungen ist das keine philosophische, sondern eine überaus praktische Frage. An ihr hängen die Attraktivität als Arbeitgeber und die Berechtigung des Office-Gebäudes.

Der Blick nach vorne »

- Das Büro etabliert es sich noch stärker als bisher als **Ort der Begegnung, der Zusammenarbeit und des Austausches**.
- Vorschnelle Entscheidungen zur massiven **Flächenreduktion** könnten sich als Trugschluss erweisen, weil jene Funktionen, für die das Büro künftig besonders geeignet sein muss, eher mehr Fläche benötigen.
- Das Büro von morgen ist ein **Kult-Raum**, an dem sich Unternehmenskultur manifestiert.

These 4

Das hybride Büro lässt physische & digitale Sphären verschmelzen.

Die IT- und Telekom-Branche zählt zu den großen Gewinnern der Corona-Phase. Die Geschäfte mit digitaler Interaktion und elektronischer Abwicklung von Geschäftsprozessen brummen, und sie ersetzen wohl zumindest teilweise auch auf Dauer die analoge Welt. Der Videokonferenz-Anbieter Zoom ist mittlerweile so wertvoll wie die sieben größten Fluglinien der Welt zusammengezählt. Werden wir nach dem Ende der Corona-Beschränkungen wieder Business-Reisen auf altem Niveau erleben, werden die Red-Eye-Flights, die traditionell mit anzugtragenden Unternehmensberatern und Anwälten vollbesetzt waren, wieder fliegen? Werden wir für eine 2-Stunden-Besprechung quer durchs Land zum Kunden fahren? Oder hat sich nachhaltig eine Verschiebung in die digitale Welt ergeben?

Interessanterweise blicken wir, wenn wir an den heiligen Gral der IT-Szene denken, nach wie vor in Richtung Silicon Valley. Dort sind jene Unternehmen, die Kommunikations- und Kollaborationstechnologie entwickeln und produzieren, angesiedelt, und zwar physisch - und sehr präsent, wie die Immobilienpreise rund um San Francisco belegen. Nach wie vor zieht es die talentiertesten Programmierer und Entwickler dorthin. Wer, wenn nicht diese Menschen, könnten von überall auf der Welt arbeiten, und tun es dennoch nicht. Warum eigentlich?

Genau diese Frage - wann brauchen wir physische Arbeitsräume, wann digitale, und wie funktioniert die Mischung - gerät nun auch in den Mittelpunkt der Überlegungen heimischer Unternehmen. Der Lockdown liegt hinter uns, aber noch sind die Büros nicht wieder voll besetzt. Bei manchen Unternehmen zeichnet sich sogar noch auf lange Sicht ein Home-Office-Schwerpunkt ab.

Das Büro der Zukunft ist hybrid, es lässt physische, analoge und virtuelle, digitale Räume verschmelzen. Das fordert uns heraus.

Aus Unternehmenssicht wird es erfolgsentscheidend sein, zwischen physischer und virtueller Präsenz möglichst hohe Gleichwertigkeit herzustellen. Das ist schon reiner Effektivitätsbetrachtung angebracht, würden doch ansonsten aufgrund der Fragmentierung der Arbeitssituationen die inneren Transferkosten massiv ansteigen. Auf der Handlungsebene bedeutet das beispielsweise für die technische Ausstattung die Herausforderung, dass Anwesende und Zugeschaltete gleich gut hören, gleich gut sehen und gesehen werden, gleich groß im Bild sind.

Wie gelingt eine Gleichwertigkeit von physischer und virtueller Präsenz?

Und auf der organisatorischen Ebene geht es um neue Arbeitstechniken, etwa in der Moderation von Besprechungen, in der Einbindung von Menschen in Diskussionen und Arbeitsabläufe.

Gerade auch für die Führungsebene wird das zu einem Umdenken und zu einer Änderung ihrer vertrauten Handlungsweisen führen müssen. Denn Menschen, die die Wahl haben, wählen ihren Arbeitsort nicht nur nach funktionalen Gesichtspunkten, sondern auch strategisch: Sie arbeiten dort, wo die Macht verortet ist und es ihnen Vorteile bringt.

Präsenz im Büro war bislang karriere- entscheidend. Und künftig?

In der Forschung ist unter dem Schlagwort des *Impression Managements* gut nachgewiesen, dass Präsenz vor Ort und Sichtbarkeit gegenüber der Führungskraft karriereentscheidend ist - Teilzeiter führen kleinere Teams, erhalten seltener Projektverantwortung, Heimarbeiter erhalten seltener Gehaltserhöhungen und Beförderungen [STA15]. In der Kompensation werden aus Verhaltensweisen, die Anwesenheit ausdrücken (sog. Präsentismus) vielfach solche, die ständige Leistungsbereitschaft zeigen (Performismus).

In hybriden Settings ist diese Spreizung nicht mehr aufrecht zu halten, und doch wird es neben der verbal ausgesprochenen Gleichwertigkeit auch darauf ankommen, durch gelebte Praxis sicherzustellen, dass Mitarbeiter nicht nur theoretisch, sondern im ganz praktischen Empfinden eine echte Wahl des Arbeitsortes haben.

In der Führung erwächst daraus ein erhöhter Anspruch, der Vorbildwirkung gerecht zu werden, und auch durch subtile Botschaften (bspw. Heldengeschichten) der hybriden Arbeitswelt gerecht zu werden. Dass dies durchaus ein Auftrag für Leadership Development ist, wird im Vergleich zwischen Eigenbild und Fremdbild deutlich: Zwar sind 89% der Top-Führungskräfte der Ansicht, dass sie selbst die besten Eigenschaften der Organisation vorleben, jedoch empfinden Mitarbeiter ohne Führungsfunktion dies völlig anders: Nur 33% an der Basis beurteilen das Management als vorbildlich [GPTW20].

In der real digitalen Arbeitswelt wird die Fähigkeit, zwischen diesen beiden Sphären zu unterscheiden, sie miteinander zu verbinden und sich zwischen ihnen nahtlos, aber sehr bewusst zu bewegen, vielleicht zur wichtigsten Kompetenz. Wir werden lernen müssen, zu differenzieren, welche Qualität von Interaktion besonders gut in analogen, in digitalen oder in hybriden Settings gelingt.

Während in 93% der Unternehmen die Corona-Krise dazu geführt hat, dass für die innerbetriebliche Kommunikation vermehrt Videokonferenzen verwendet werden, werden beispielsweise für Einstellungsgespräche, Mitarbeitergespräche, Workshops noch deutlich zurückhaltender eingesetzt - und auch neue Formen der marktbezogenen Interaktion (etwa virtuelle Kundenberatung) sind erst am Entstehen [FRA20].

Jeder zweite Mitarbeiter, der angibt, von zu Hause zwar problemlos Zugriff auf alle Systeme, Programme, Daten und Informationen zu haben, die er für die Arbeit benötigt, fühlt sich dennoch mit seinem Unternehmen nicht verbunden, wenn er von zu Hause aus arbeitet [LEE20].

Es liegt nahe, dass beispielsweise Konfliktlösung, kreative Prozesse, die Vermittlung von normativen Themen wie Kultur und Werten, der Aufbau und die Stabilisierung von Vertrauen vor allem in analogen, physischen Umgebungen besonders gut gelingen [CIV20].

Connected ist nicht das Gleiche wie verbunden.

Vielleicht ist dies aber auch unserer bisherigen Sozialisation geschuldet, und den uns zur Verfügung stehenden Technologien und Werkzeugen. Zwar vermissen 68% der Heimarbeiter die direkte Interaktion mit ihren KollegInnen, und doch zeigt sich, dass

auch in virtuellen Welten das Gefühl von Nähe aufrecht erhalten werden kann [CBRE20] [BGN20].

Der Blick nach vorne »

- Corona hat das Pendel von einem Extrem ins Andere schwingen lassen. Die Zukunft besteht aus einer bunten, fragmentierten Mischung von **real digitalen Arbeitssituationen**.
- Erfolgsentscheidend ist es, zwischen physischer und virtueller Präsenz **möglichst hohe Gleichwertigkeit herzustellen**. Daraus ergeben sich Aufgaben im technischen, organisatorischen und kulturellen Bereich, sowie auf individueller Ebene.
- Wir stehen erst in den Anfangsgründen der digitalen Machbarkeit, mit der Erweiterung unserer Kompetenzen, Erfahrungen und technologischer Entwicklungen wird sich auch das **virtuelle Handlungsspektrum vergrößern**.

These 5

Es geht nicht nur ums Büro. Sondern um die Stadt.

Es wurde zu Beginn der Krise beinahe zu einem Ritual in unzähligen Videokonferenzen: Räumliche Hintergründe und teilweise abenteuerliche Schreibtischkonstruktionen zu kommentieren. Schließlich wurde gearbeitet, wo immer es einigermaßen ruhig und hell war, und so wurde uns ein Blick in die Wohnzimmer, Gästezimmer und Kellerstüberl unserer KollegInnen gewährt.

Nicht einmal der Hälfte der ArbeitnehmerInnen (43%) steht im Home Office ein eigener Raum zur Verfügung, ein Drittel arbeitet aus dem Wohnzimmer, immerhin noch jeweils knapp 10% aus Küche und Schlafzimmer [STS20].

Verbindliche Regelungen, welche Infrastruktur Unternehmen ihren Mitarbeitern für die Arbeit zu Hause zur Verfügung stellen müssen, sind bislang vor allem Gegenstand von betrieblichen Vereinbarungen gewesen, ein entsprechendes gesetzliches Regelwerk ist am Entstehen. Spätestens jedoch, wenn das Recht auf Home Office verbrieft sein wird, und wir nicht mehr eine vorübergehende Ausnahmesituation, sondern einen Dauerzustand vorfinden, wird sich nicht nur der Büromarkt verändern, sondern auch die Ansprüche an ein

arbeitsgerechtes zu Hause und damit die Erwartungshaltung an Unternehmen und Immobilienanbieter.

Von der Arbeitswelt zur Lebenswelt - was sich alles ändern wird: Büro - & Wohnungsmarkt, Möbelindustrie, Facility Services, Mobilitätsangebote, Freizeitindustrie, Handel. Und das ist erst der Anfang.

Während der Wohnungsmarkt an dieser Stelle nur mittel- und langfristig mit passender Hardware reagieren kann, wird sich der Möbelmarkt wohl deutlich rascher anpassen können. Als noch flexibler könnten sich Services erweisen, die Unternehmen ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen, bspw. Lieferdienste für Mittagessen. Im Umkehrschluss werden so manche Leistungen im Büro vielleicht reduziert oder ganz gestrichen - wer braucht schon eine Kantine, die für eine Vollbelegung konzipiert wurde, wenn stets nur 30% der Mitarbeiter im Büro sind? Mit der Neuskalierung von Bürogebäuden geht unweigerlich eine Asset-light-Strategie

einher, in der die dahinterliegenden Facility Management Leistungen (Energie, Klima, Reinigung, ...) redimensioniert werden, und auch funktionale Veränderungen absehbar sind.

Und schließlich wird sich das veränderte Mobilitätsverhalten nicht nur auf das Ausbleiben des morgendlichen bzw. frühabendlichen Pendler-Staus auswirken, sondern auch städtebauliche Konsequenzen haben.

Wenn das Büro nicht mehr der einzige Pol im Alltag der Menschen ist, sondern sich Arbeit gleichmäßiger auf unterschiedliche Standorte aufteilt, werden von ausufernden Garagen bis zum gesamten Büro-Campus noch mehr Themen in Frage gestellt werden - mit entsprechenden Sekundäreffekten beispielsweise auf Verkehrswege oder Einkaufs- und Freizeitstätten.

Hat der Campus ausgedient?

Der Blick nach vorne »

- Die Veränderung der Arbeitswelt erschöpft sich nicht in der Redimensionierung von Büroflächen und dahinterliegenden Facility Management Angeboten, sondern führt zu einer qualitativ **weitreichenden Transformation des Büro- und Wohnungsmarktes**.
- Neben Standortfragen werden zunehmend auch **Sekundäreffekte** - etwa auf Mobilitätsanbieter, Handel oder Freizeitindustrie - zu beobachten sein.
- Mittelfristig müssen sowohl **Unternehmen**, als auch **Standort- und Immobilienentwickler** ihre **Leistungspalette und Facility Strategie** auf einen umfassenden Prüfstand stellen.

These 6

Nach der Krise ist vor der Krise.

Die Corona Krise hat auch die Polarisierung des Arbeitsmarktes in all ihrer Deutlichkeit aufgezeigt - und streckenweise sogar noch weiter verstärkt. Während auf der einen Seite die höchsten Arbeitslosenzahlen seit Menschengedenken zu beklagen sind, ist gleichzeitig auf der anderen Seite kein Ende des Fachkräftemangels in Sicht: 58% der heimischen Unternehmen sind der Ansicht, dass geeignetes Personal zu finden, auch weiterhin eine große Herausforderung für sie darstellen wird und 39% gehen davon aus, dass Recruiting in den kommenden Monaten noch herausfordernder wird [XING20].

Je nach Branche und je nach Berufsgruppe gibt es deutliche Krisengewinner und Verlierer. Manche Berufsgruppen - etwa im Bereich der Informationstechnologie - feiern Beschäftigungsrekorde und ungebremste Nachfrage, in anderen Segmenten sind Zweifel an lohnenden Zukunftsperspektiven wohl berechtigt: Dort stellt sich nicht die Frage, wie es nach der Krise weitergeht, sondern ob es überhaupt weitergeht.

In diesem Jahr wurde auch ein Fokus auf die sogenannten systemrelevanten Tätigkeiten geworfen. Neben Beschäftigten beispielsweise im Sozial- und Gesundheitswesen oder im Handel, wurden vor allem jene Berufe als "Helden des Alltags" bezeichnet, die schon vor Corona die Vereinbarkeitsprobleme der Wissensgesellschaft gelöst haben und während des Lockdowns zu Höchstleistungen auflaufen mussten, wie etwa Botendienstfahrer. Und es hat sich gezeigt, dass die gesellschaftlich wichtigsten Berufe - eben jene, die für Aufrechterhaltung unseres Gemeinwesens notwendig sind - vielfach unter beklagenswerten Arbeitsverhältnissen erbracht werden.

Vom Balkon applaudieren zahlt nicht die Miete.

Der Wandel der Arbeitswelt wird auch nach Beendigung der Pandemie nicht abgeschlossen sein. Schon alleine im Bereich der Digitalisierung stehen wir wohl eher am Anfang der Entwicklung, als an deren Ende.

Damit gehen große Chancen einher: Neue, hochwertige Wirtschaftszweige und damit auch reizvolle Berufe entstehen; belastende Tätigkeiten können reduziert oder gemildert werden; Einschränkungen beim Zugang zum Arbeitsmarkt, beispielsweise durch körperliche Benachteiligungen, können durch technologische Unterstützung ausgeräumt werden. Und jedenfalls kann eine Vielzahl von Messpunkten und Sensoren dazu beitragen, besser zu verstehen, wie Arbeit stattfindet – und damit auch verbessert werden kann.

Doch gleichzeitig dürfen wir die Augen nicht davor verschließen, dass vor allem niedrig qualifizierte Berufe, vornehmlich transaktionale Tätigkeiten und solche mit hohem Routine-Anteil (übrigens auch in gut qualifizierten Jobs!) nachteilig betroffen sein werden. Das kann dazu führen, dass in der politischen Zuspitzung auch in der Diskussion um die Zukunft der Arbeit der Ton rauer und mit der Zeit unversöhnlicher wird.

Für Unternehmen entsteht sowohl aus der aktuellen Krise als auch mit Blick auf die weiterhin bevorstehende Transformation der Arbeitswelt nicht nur die Verantwortung, sich mit der Frage zu beschäftigen, ob es mehr oder weniger Home Office geben soll, oder wie das Büro gestaltet wird. Bleibt es nämlich bei diesem engen Fokus, gerät man zurecht in die Verdachtslage, ein Orchideenthema für vergleichsweise wenige privilegierte Büromitarbeiter zu behandeln, anstatt sich gesamthaft der unternehmerischen und gesellschaftlichen Verantwortung nach der Gestaltung der Zukunft der Arbeit zu stellen.

Die schöne neue Arbeitswelt ist größer als die Home Office Frage, und sie kann auch für mehr Menschen Sinn stiften. Denn das rational-digitale Zeitalter der Algorithmen und künstlichen Intelligenz läutet auch den Abschied vom Büro als industriell strukturierte Stätte der Wissensarbeit ein. Das ist keine Hiobsbotschaft, sondern ein zutiefst sinnlicher Gedanke. Der Mensch ist ein schöpferisches Wesen und er braucht die Gemeinschaft - beides unterscheidet uns deutlich von Computern. Die Rolle des Menschen in der Arbeitswelt von morgen wird daher vor allem dort angesiedelt sein, wo unsere ureigensten Stärken liegen: In sozialen und kreativen Tätigkeitsfeldern. Schon aus diesem Grund wird

sich das Büro von morgen, und die Arbeitswelt von morgen deutlich weiterentwickeln müssen.

Wenn die Maschinen immer bessere Maschinen werden, müssen wir Menschen immer bessere Menschen werden.

Corona hat ein sehr deutliches Schlaglicht auf die Veränderungen der Arbeitswelt geworfen. Wir sind gut beraten, in diesem Licht auch nach Lösungen für die Zukunft zu suchen - nach Antworten auf die Frage: Was macht gute, menschliche Arbeit morgen aus [FKU18]? Unseren Arbeitsumgebungen kommt die Aufgabe zu, uns dabei zu unterstützen und zu stärken.

Die Arbeitswelt nach Corona ist nicht nur eine Frage nach Büro und Home-Office.

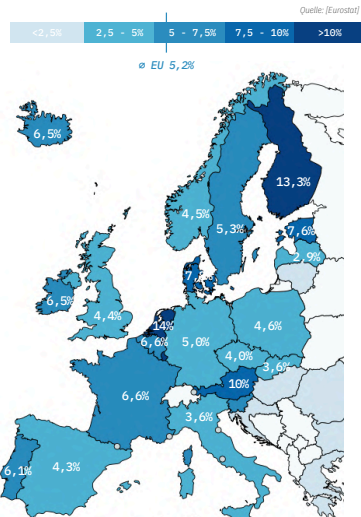
Der Blick nach vorne »

- Auch nach der Corona-Krise wird die **Transformation der Arbeitswelt** im Eilzugtempo voranschreiten.
- Es lohnt daher, den Blick nicht nur auf die Lösung der unmittelbar anstehenden Herausforderungen, die aus der Pandemie-Situation entstanden sind, zu richten, sondern im selben Atemzug auch **nach mittel- und langfristigen Fragestellungen** Ausschau zu halten.

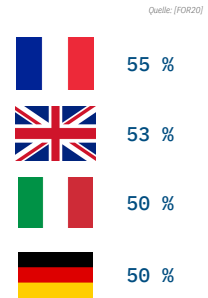
Der Blick nach vorne » Facts & Figures

Vor Corona war Home Office in Europa eine Ausnahme. Künftig nicht mehr.

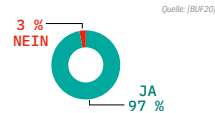
Beschäftigte, die 2018 zu Hause arbeiteten



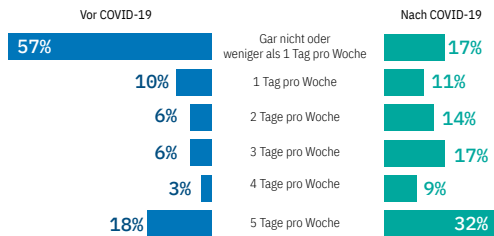
Beschäftigte, die hoffen, nach Corona öfter von zu Hause arbeiten zu können



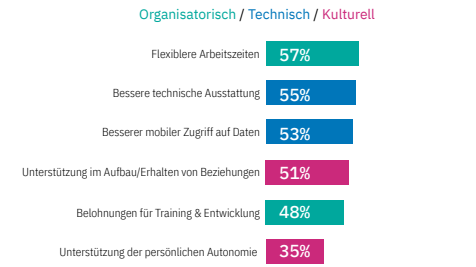
Würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen anderen Menschen remote work empfehlen?



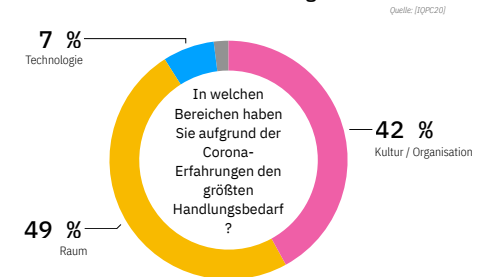
Nach COVID-19 wird mehr remote gearbeitet. Aber nicht ausschließlich. Hybrid ist das neue Normal.



COVID-19 hat eine lange Liste von Handlungsfeldern zur Produktivitätssteigerung aufgezeigt.

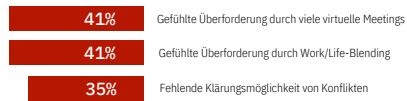


Raum und Organisation/Kultur sind die bedeutendsten Handlungsfelder.

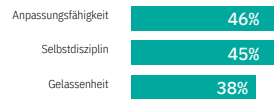


Virtuelle Zusammenarbeit hat Licht und Schatten gebracht.

Was waren Ihre größten Herausforderungen? Quelle: [BIG/20]



Welche persönlichen Stärken haben Sie neu entdeckt?



Die klassische Besprechung klappt gut auch virtuell. Kreative, persönliche Themen eher nicht.

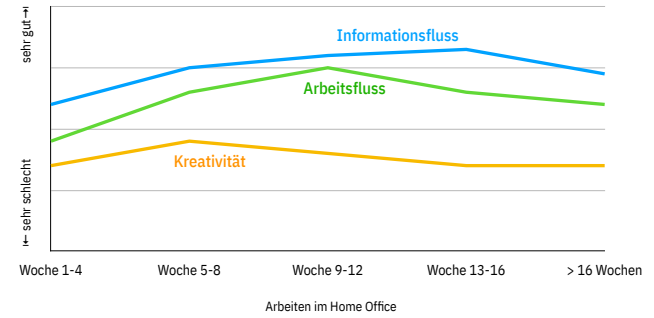
Quelle: [ICW/20]

Welche Art von Terminen können ohne Weiteres auch über Videokonferenzen abgehalten werden?



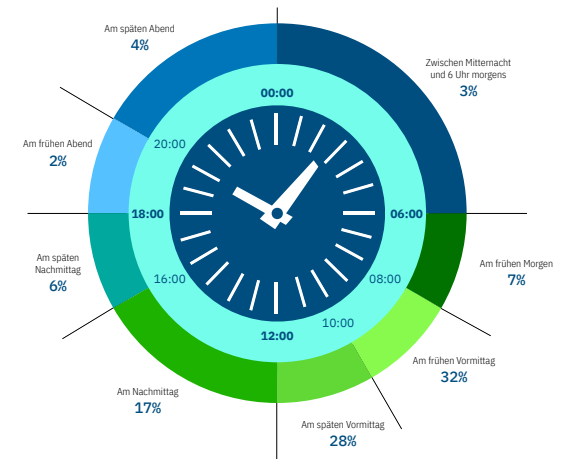
Der Notfallmodus läßt Kreativität und Produktivität anspringen. Er liefert aber keine dauerhaften Antworten.

Quelle: [US/20]

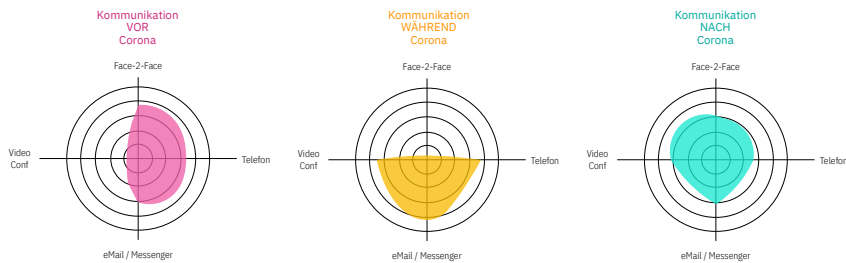


Das Gerücht von der abendlichen Produktivität: Am meisten geht doch zu klassischen Bürozeiten weiter.

Wann sind Sie am Produktivsten? Quelle: [ICW/20]



**Das Kommunikationsradar wandelt sich.
Und damit die Anforderungen an Raum, Technik und Kultur.**



Das Büro wird nicht verschwinden.

Erwartungshaltung zum Bedarf an Büroflächen in 3 Jahren von jetzt.

Quelle: [PWC20]



Literatur

- [AFL20] Flade, Homeoffice ist reizvoller Ausschnitt, in: Harvard Business Manager, Heft 9, 2020
- [AFS20] Alipour, Falck, Schüller, HomeOffice Implikationen, in: ifo Heft 7, 2020
- [BGN20] Beratergruppe Neuwaldegg, Studie ReIntegration, 2020
- [BK19] Bitkom, Vier von zehn Unternehmen setzen auf Home Office, Umfrage, 2019
- [BUF20] Buffer, The State of Remote Work, 2020
- [CBRE20] CBRE Research, Flipping the Paradigm, 2020
- [CIV20] CiVey, Kommunikation in Zeiten von Corona, 2020
- [CUWA0] Cushman, Wakefield, Recovery Readiness, 2020
- [FKU18] Kühmayer, Leadership Report Herzblut, Verlag Zukunftsinstitut, 2018
- [FKU20] Kühmayer, Horx et al, Die Welt nach Corona, Verlag Zukunftsinstitut, 2020
- [FOR20] Forrester Research, Arbeitnehmer in der Corona Krise, PademicEx-Studie, 2020
- [FRA20] Fraunhofer IOA, Arbeiten in der Corona Pandemie, 2020
- [GPTW20] Great Place to Work, Mit Vertrauen in eine gute Zukunft, 2020
- [IQPC20] Int'l Quality & Productivity Center, Future Offices Summer 2020, 2020
- [LEE20] Leesman, The Impact of home working on employee experience, 2020
- [PWC20] PricewaterhouseCoopers, U.S. Remote Work Survey, 2020
- [STA15] Bloom et al, Does working from home work, 2015
- [STS20] StepStone, Home Office - das sagt Österreich, Befragung, 2020
- [USTU20] Universität Stuttgart, Fraunhofer Institut, So läuft Arbeit im HomeOffice, 2020
- [XING20] Knezevic, Talent Management in Zeiten der Corona Krise, 2020