

Adaptive Spaces

Hybrides Arbeiten & Produktivität

Teil 2 – Hybrides Arbeiten verändert Schweizer Büroarbeitskultur

VIEWPOINT

Hybride Arbeitsplatzmodelle etablieren sich. Inwieweit die neuen Arbeitsweisen es vermögen, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern, hängt von einer Reihe organisatorischer und räumlicher Faktoren ab.

CBRE WORKPLACE STRATEGIES
MARTIN PONGRATZ

SEPTEMBER 2024



Umbruch und neue Balance

Im ersten Teil dieses Viewpoints wurden die Trends und allgemeine Entwicklungen des «hybriden Arbeitens» in der Schweiz und in Europa vorgestellt. In diesem zweiten Teil möchten wir der Frage nachgehen, ob und unter welchen Voraussetzungen das hybride Arbeiten, also das bewusste Kombinieren von Homeoffice-Arbeit und dem Arbeiten im Büro, zu einem Anstieg der Produktivität führen kann. Wir möchten klären, inwiefern Arbeitnehmer, Arbeitgeber oder möglicherweise sogar beide Parteien von dieser arbeitskulturellen Veränderung profitieren können.

Welche Faktoren können die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter beeinflussen? Welche Rahmenbedingungen müssen dabei beachtet werden? Gibt es Situationen, ab denen sich die vermeintlichen Vorzüge in ihr Gegenteil verkehren können? Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse liegen zu diesen Fragestellungen vor?

Tatsächlich befindet sich die Arbeitswelt inmitten eines arbeitskulturellen Umbruchs. Jede Branche, jede Organisation ist daher angehalten, sich in diesem Kontext neu zu positionieren. Es gilt, gerade auch aus einem HR-politischen Blickwinkel, unter den veränderten Voraussetzungen eine neue Balance auszutarieren.

Dieser zweite Teil des Viewpoints will hier Eckpunkte, Anregungen und Denkanstösse dafür vermitteln.

Die Büroarbeitskultur ist dabei, sich grundlegend neu auszurichten. Das „hybride Arbeiten“ ist aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Was muss bedacht werden, dass sowohl Mitarbeiter als auch Unternehmen gleichermaßen davon profitieren?



“ Für jeden Betrieb gilt: Homeoffice, Büroarbeit und ortsungebundenes Arbeiten müssen in ihrem Verhältnis zueinander neu verhandelt werden, damit sie sich positiv auf Arbeitskultur und Produktivität auswirken können.“

Martin Pongratz
Director Workplace Strategies

Produktivitätsbooster «Homeoffice»?

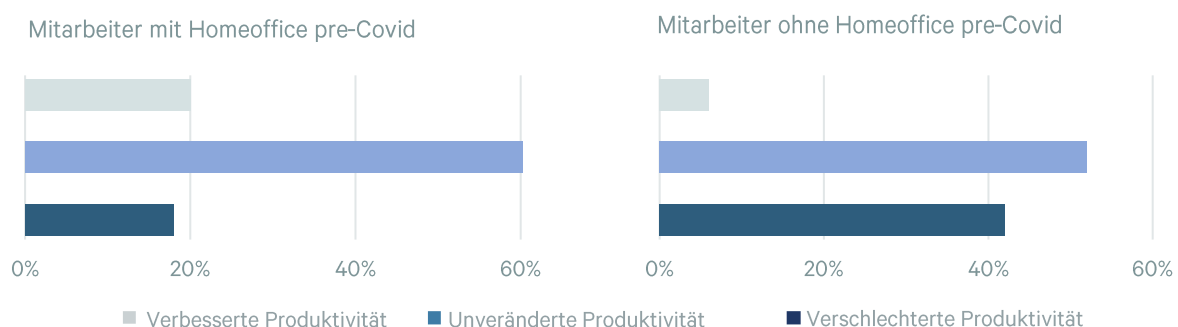
Rückwirkend betrachtet können die aufgezwungenen Teleworking-Phasen der Pandemiejahre 2020 und 2021 als ein gigantisches kollektives Gross-experiment verstanden werden, das eindrucksvoll eines ausser Zweifel stellte: Die vorangeschrittene Vernetzung und Digitalisierung des Wirtschaftssystems erlaubten, dass weite Teile der betrieblichen Leistungsketten quasi über Nacht ins Virtuelle verlagert werden konnten, ohne dabei einen grösseren Zusammenbruch zu riskieren.

Die Mitarbeiter performten auch während der Pandemie-Lockdowns, nur eben von zuhause aus, vom Zweitwohnsitz oder gar von einem ad-hoc gewählten Rückzugsdomizil im Grünen! Und sie performten nicht schlecht, wie zahlreiche Studien belegten. Die grosse Mehrheit der Mitarbeiter absolvierte den Switch ins Homeoffice ohne Produktivitätsverlust. Hatten immerhin 17% nach eigener Selbsteinschätzung mit Produktivitätseinbussen zu kämpfen, so befanden ganze 40% der Befragten, im Homeoffice sogar produktiver zu arbeiten, die übrigen verharrten auf konstantem Leistungsniveau. In einer global angelegten CBRE-Umfrage² vertraten sogar 52% der Angestellten die Ansicht, von zuhause produktiver zu arbeiten als im Büro.

Diese Aussagen mochten anfangs verblüffen, doch sie sind nachvollziehbar. Aus Angestelltensicht eröffnete die plötzlich gewährte Homeoffice-Formel vielfältige Möglichkeiten, den Tag effizienter zu nutzen: so z.B. der Entfall der ansonsten verlorenen Pendelzeiten, was 92% anführten, oder die flexiblere Tageseinteilung, die mindestens zwei Dritteln der Befragten ermöglichte, privaten Verpflichtungen effizienter und stressfreier nachzukommen. Knapp 60% gaben auch an, im Gegensatz zum Büro, im Homeoffice unterbrechungsfreier und damit ungestörter und effektiver arbeiten zu können¹.

Aus Unternehmenssicht wurden solche Einschätzungen etwas zurückhaltender formuliert, gehen jedoch in dieselbe Richtung: 39% der Manager erklärten, dass die Arbeit im Homeoffice ihre Mitarbeiter produktiver gemacht hätte. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte konstatierten in derselben Umfrage², dass sich die Leistungspegel während der Lockdowns jedenfalls konstant geblieben war. Eine Umfrage unter 1700 Managern in Deutschland³, die zwischen Firmen differenzierte, die bereits vor der Pandemie Homeoffice praktiziert und jenen, die das erst während der Pandemie eingeführt hatten, zeigte, dass sich die Produktivität v.a. bei jenen steigerte, die schon vorher Erfahrung in dem hybriden Arbeiten gesammelt hatten. Firmen, die erst mit der Pandemie zum Homeoffice gezwungen wurden, hatten mit stärkeren Anlaufschwierigkeiten und durchaus auch Produktivitätsverlust zu kämpfen.

ABB. 1: Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität aufgrund von Homeoffice-Einführung während Covid-Lockdowns in Deutschland



Quelle: ZEW – D. Erdsiek

Viele Büronutzer erlebten den pandemie-bedingten Switch ins Homeoffice als einen Sprung in einen produktiveren Arbeitsstil.

Anteil an Büroarbeitern in EMEA, die während der Covid-Lockdowns das Arbeiten vom Homeoffice aus als produktiver erlebten:

40 %

Was sagen Empirie und Wissenschaft?

Es galt allerdings schon lange vor Covid als wissenschaftlich erwiesen, dass Homeoffice Potential bietet, Betrieben Produktivitätsgewinne zu beschern. In Fachkreisen hatte bereits 2013 eine Publikation des Stanford-Professors Nicholas Bloom⁴ für grosses Aufsehen gesorgt. Gemeinsam mit dem Gründer und Vorstand von Ctrip, Chinas grösster Reiseagentur, hatte er in deren Shanghai-Firmenzentrale einen aussergewöhnlich umfassenden Feldversuch an 1'000 Angestellten durchgeführt. Ein auf Zufallsstichproben basierter Ansatz sowie die Einbettung in einen realen betrieblichen Kontext sorgten für aussagekräftige und besonders belastbare Ergebnisse.

In einer ersten, neun Monate dauernden Experimentalphase wurde in statistisch einwandfreier Zufallsselektion eine Personengruppe ausgewählt, von denen sich die Hälfte verpflichtete, für 4 Tage die Woche von zuhause und 1 Tag vom Büro aus zu arbeiten, um so den sozialen Kontakt zur Kollegenschaft auch weiterhin aufrechtzuerhalten. Die übrigen bildeten die Kontrollgruppe und arbeitete unverändert im Büro. Bei allen Homeoffice-Workern wurde sichergestellt, dass sie über die professionell notwendigen Attribute verfügten (ausreichende Betriebszugehörigkeit, Verfügbarkeit eines Raumes zum ungestörten Arbeiten etc.). Da es sich um telefonintensive Tätigkeitsprofile handelte, konnte der Output treffsicher mittels der Anzahl normalisierter Anrufe pro Woche quantifiziert werden.

Die Auswertung überraschte und beeindruckte: die im Homeoffice arbeitenden Mitarbeiter wiesen einen signifikanten, um 13% höheren Output als die Kontrollgruppe aus. 9% konnten dabei auf einen höheren Anteil an Log-in-Zeit zurückgeführt werden (bedingt durch geringere Fehlzeiten, also z.B. kürzere Mittagspause u.ä.). 4% begründeten sich auf mehr Telefonaten pro Zeiteinheit, was sich mit störungsfreieren Arbeitsbedingungen erklären liess. Zudem reduzierte sich die für Callcenter übliche Mitarbeiterschwindquote um mehr als die Hälfte und die Einsparungen an anteiligen CAPEX- und OPEX-Kosten waren beträchtlich.

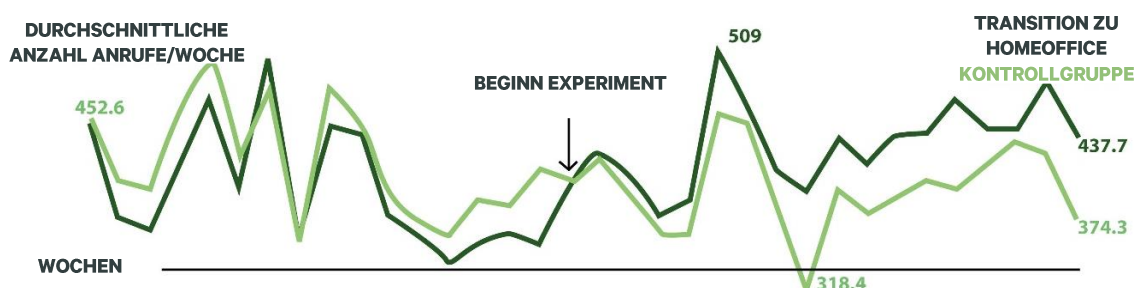
Das positive Resultat der Experimentalphase bewog den Vorstand, die neue Arbeitsformel dann in einer zweiten Phase auf den gesamten Callcenter-Betrieb auszuweiten: nachdem alle Mitarbeiter über die Einzelheiten der Experimentalphase ausführlich informiert worden waren, wurde jedem Angestellten freigestellt, sich für einen der beiden Arbeitsmodi, also Homeoffice-Formel oder klassische Büroarbeit, zu entscheiden. Durch positive Selektion erhöhte sich der Produktivitätsanstieg in der darauf folgenden Messperiode sogar noch auf ein Mittel von ganzen 22%!

Wissenschaftliche Studien belegen: Homeoffice kann einen deutlichen Anstieg der Produktivität bewirken.

Im Feldversuch nachgewiesener Produktivitätsanstieg für Arbeitende, die freiwillig ins Homeoffice wechselten :

+22 %

ABB. 2: Entwicklung der Anzahl normalisierter Anrufe/Woche während des Ctrip-Experiments während der Experimentalphase von 9 Monaten



Quelle: Bloom, Liang, Roberts, Ying: "Does Working from home work? Evidence from a Chinese Experiment", 2013

Zwei Seiten einer Medaille...

Weitere wissenschaftliche Fallstudien weisen in eine ähnliche Richtung: So lieferte etwa die Einführung eines Remote-Work-Konzepts für US-Patentamt-Angestellte eine gemittelte Produktivitätssteigerung von 4.4%⁸. Eine andere 2023 veröffentlichte wissenschaftliche Beobachtung⁶ eines Nasdaq-notierten Tech-Unternehmens, die für die Produktivitätsmessung die gut messbare Menge an Programmiercodezeilen heranzog, konnte nach Einführung einer hybriden Arbeitsweise einen Produktivitätszuwachs von 8% nachweisen.

Das Verlagern von Bürotätigkeiten ins Homeoffice führt aber keinesfalls automatisch zu einem Produktivitätsgewinn. Eine während der Pandemie von Harvard-Doktoranden durchgeführte Forschungsarbeit in einem Callcenter eines amerikanischen Fortune 500 Retailers⁹ relativiert das deutlich: Auch hier war umfassendes Datenmaterial erhoben und gegen eine Kontrollgruppe verglichen worden. Der Output wurde über die stündliche Anzahl betreuter Kunden bestimmt. Jeder Kundenanruf wurde im Zufallsprinzip über eine zentrale Weiche einmal jener Gruppe von Mitarbeitern zugespield, die sich gezielt für ein Arbeiten vom zentralen Callcenter-Büro aus entschieden hatten. Das andere Mal wurde der Call einem Mitarbeitenden zugewiesen, der als Vollzeit-Homeoffice-Worker eingestellt worden war.

Die Untersuchung ergab, dass Mitarbeiter, die das Büro als ständigen Arbeitsort für ihre Arbeit gewählt hatten, über den gesamten Beobachtungszeitraum durchgängig produktiver waren als diejenigen, die ausschliesslich von zuhause aus arbeiteten. Vor den Covid-Lockdowns lag diese Produktivitätsdifferenz bei ca. 12%. Als die Pandemiemassnahmen die Office-Arbeitenden zwangen, auf Homeoffice umzustellen, passierten zwei Dinge: Zum einen stieg die Produktivität, allerdings sowohl bei Office- als auch bei Homeoffice-Workern. Dies liess sich auf den während der Lockdowns über Gebühr gestiegenen Nachfragedruck auf den Online-Handel zurückführen. Zum anderen schrumpfte allerdings der Produktivitätsvorsprung, den die Office-Worker bis dahin gehalten hatten und zwar um ca. ein Drittel. Die Forscher konnten verifizieren, dass dieser Leistungsrückgang keineswegs damit zusammenhing, dass die Arbeitenden etwa Eltern oder keine Eltern waren oder dass sie zuhause in störungsanfälligeren, weil weniger geschützten Räumlichkeiten arbeiteten mussten. Sie schlussfolgerten, dass der Produktivitätsverlust allein auf den Wechsel des Arbeitsmilieus, also dem Sprung vom Büro ins Homeoffice, zurückzuführen sei.

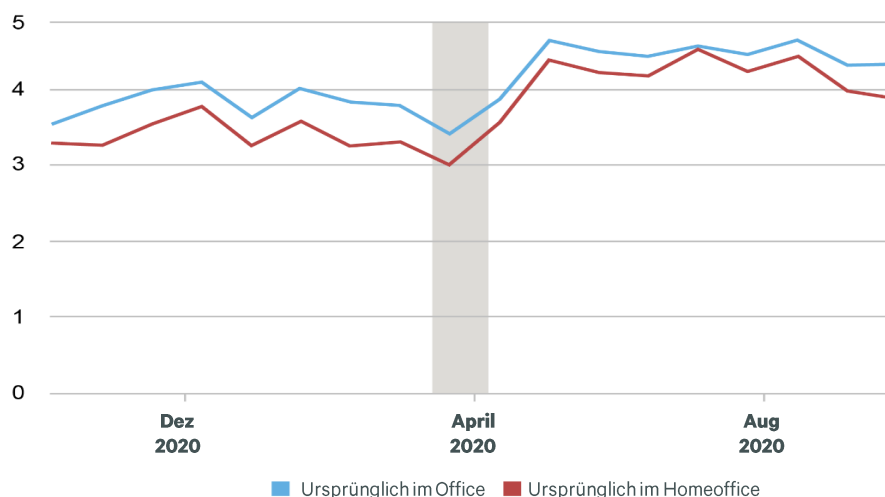
Weitere Beispiele zeigen: von Homeoffice kann auch der Arbeitgeber profitieren. Aber es gibt auch Fälle, wo Homeoffice-Worker deutlich weniger produktiv sind.

Office behält die Oberhand: Produktivitätsgefälle bei einem Fortune-500-Retailer, zwischen 100%-Homeoffice-Arbeiter im Vergleich zu 100%-Büroarbeitern:

-12%

ABB. 3: Gemittelte Anzahl Anrufe pro Stunde – vor und während des Lockdowns

Anrufe pro Stunde



Die ursprüngliche Produktivitätsdifferenz zwischen Office- und Homeoffice-Workern von durchschnittlich 12% reduzierte sich während der durch Covid erzwungenen Lockdowns um ca. ein Drittel.

Quelle: Emanuel, Harrington, «Is Work-from-Home Working?», 2023

Work-Life-Balance hat einen Preis

Auch wenn es zunächst den Anschein haben mag: die Ctrip- und die Fortune-500-Retailer-Studie stehen nicht im Widerspruch zueinander. Vielmehr decken sie einen Zusammenhang auf: Homeoffice wirkt nur dann produktivitätssteigernd, wenn sich Betroffene *freiwillig* dafür entscheiden.

Tatsächlich hatten sich die Retail-Mitarbeiter, die im Callcenter-Büro tätig waren, bei ihrem Job-Eintritt ja ganz bewusst für eine Bürokarriere entschieden, denn ebenso wäre ihnen die Anstellung als Homeoffice-Fulltimer offen gestanden. Pandemiebedingt zwangen die Lockdowns ihnen dann einen an sich unerwünschten Homeoffice-Rahmen auf, was zu einem, - wohlgermerkt relativen -, Produktivitätsrückgang führte. Ganz anders bei Ctrip: hier erlebten die Mitarbeiter den Wechsel ins Homeoffice als ein umfassend vorbereitetes, optionales Arbeitgeberangebot. Aufgrund der extensiven Experimentalphase, über deren Ergebnisse der Arbeitgeber ausgiebig informierte, konnte sich jeder/jede Angestellte ein informiertes Urteil bilden und aus freien Stücken entscheiden, wie er/sie zukünftig würde arbeiten wollen. Die freiwillige Entscheidung führte zu hoher Motivation und Mitarbeiterbindung und somit zu einer positiven Selektion mit einem herausragenden Produktivitätsanstieg.

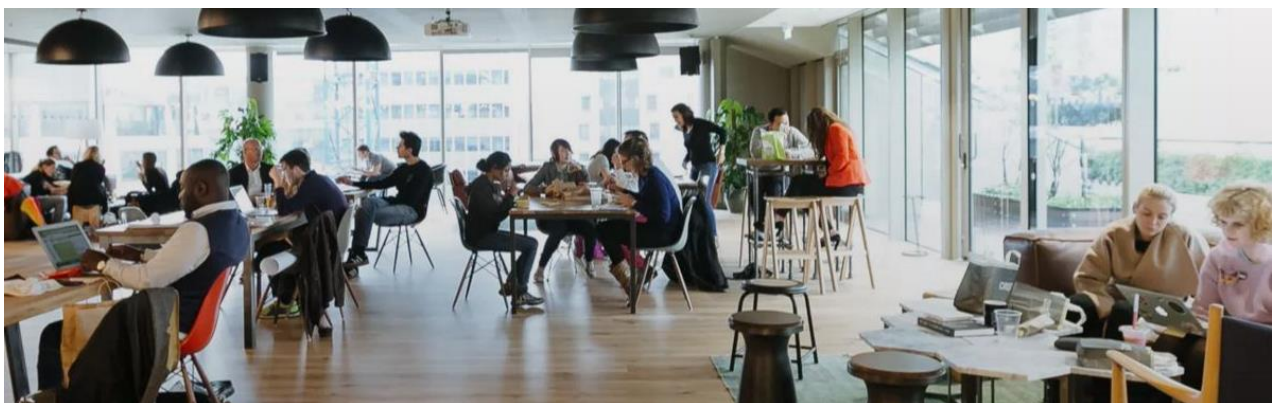
Aber auch Freiwilligkeit per se ist kein selbstlaufender Garant für höhere Produktivität. Es kommt auf den Kontext an, in dem sich die Arbeitnehmer für oder gegen Homeoffice entscheiden. Die Harvard-Retailer-Studie bestätigte auch, dass statistisch gesehen, Menschen, die gezielt nach einer reinen Home-office-Beschäftigung suchen, dazu neigen, weniger produktiv zu arbeiten als jene, die sich für eine klassische Büroposition entscheiden. Es scheint sich dabei, so die Forscher, um einen negativen Selektionsprozess zu handeln: Mitarbeiter, die weniger produktiv sind, können ihre Schwächen im Homeoffice leichter überspielen. Ausserdem setzen Personen, die gezielt einen Full-time-Homeoffice-Job anstreben, andere Prioritäten: sie sind weniger von Karrierezielen getrieben und suchen v.a. nach guter Vereinbarkeit von Job-Pensum und Haushaltsführung, indem sie etwa Pendelzeiten sparen, in Regionen mit günstigen Lebenshaltungskosten wohnen oder von einer höheren Flexibilität bei der Arbeitszeiteinteilung profitieren.

Diese Vorteile können monetär bewertet werden: Auf die Frage, wieviel Gehaltseinbussen jemand bereit wäre, für eine passende Homeoffice-Anstellung zu akzeptieren, zeigten sich eine Mehrheit bereit, einem Gehaltsverzicht von durchschnittlich 8% zuzustimmen⁷. Neuere Forschungsarbeiten in den USA förderten zutage, dass das Zugeständnis von Arbeitgeberseite, extensives Homeoffice zu erlauben, von Angestellten durchschnittlich mit dem Wert einer zehnpromzentigen Gehaltserhöhung gleichgesetzt würde.¹⁵

Ob Homeoffice produktiver macht, hängt von den Beweggründen ab.

Gehaltsverzicht, den Mitarbeiter in den USA bereit sind, für ein gutes Homeoffice-Angebot in Kauf zu nehmen:

- 8%



Aus den Augen... aus dem Sinn!

Wenn Angestellte für eine Homeoffice-Komponente sogar zu einem gewissen Gehaltsverzicht bereit sind, so spielt das so manchem Arbeitgeber in die Hände, allerdings aus einem gänzlich anderen Grund.

Denn viele Führungskräfte lassen sich zu einem sogenannten «Proximity Bias» verleiten, d.h., sie bevorzugen Mitarbeiter, die regelmässig im Büro arbeiten vor jenen, die quasi «unsichtbar» vom Homeoffice aus wirken: 90% der CEOs in den USA¹² würden bei einer Beförderung dem Office-Worker den Vorzug geben. 70% der Manager schätzen permanent aus der Distanz arbeitenden Mitarbeiter als leichter ersetzbar ein. Je nach Grad der Durchmischung der Teams von Büro- und reinen Homeoffice-Arbeitern geben zwischen 14% und 44%¹⁴ der Vorgesetzten zu, ab und an reine Home-office-Worker bei der Zuteilung von Aufgaben einfach zu übergehen...

Auch bestätigten die Daten der Harvard-Retailer-Studie, dass ein 100%-Homeoffice-Job die Karriereentwicklung beeinträchtigt: nach 1,5 Jahren hatten ca. 5% der permanent im Büro Arbeitenden eine Beförderung erreicht. Bei den reinen Homeoffice-Schaffenden, waren es 40% weniger, die befördert wurden. Bei anderen Studien variiert dieser Abschlag zwischen 20% und 60%^{4,9,10,11,12}.

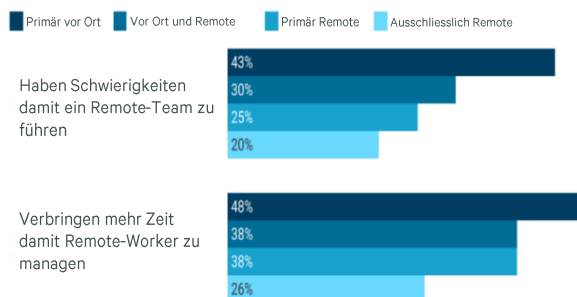
Allerdings: Je grösser der Anteil an «remote», also physisch nicht anwesend arbeitenden Team-Mitgliedern ist, desto weniger haben Führungskräfte Schwierigkeiten mit der effizienten Führung solcher Arbeitsgruppen¹⁴ und ihre Einschätzungen ändern sich. Wir sehen hier daher den Beginn einer kollektiven Lernkurve, an deren Ende, - unterstützt durch rasante Innovationen auf dem Gebiet der virtuellen Kommunikation -, hybrides Arbeiten effektiv und erfolgreich in den betrieblichen Abläufen integriert sein wird.

Zweifellos stellt das Handling des hybriden Arbeitens eine Herausforderung für das Management dar. Der unterschiedliche Reifegrad der Unternehmen beim Eingliedern des hybriden Arbeitens in den Unternehmensalltag ist zweifellos auch einer der Gründe, warum der kürzlich veröffentlichte Gallup-Report¹⁶ darüber berichtet, dass einerseits 31% der weltweit befragten Führungskräfte meinen, dass hybrides Arbeiten in ihren Firmen zu höherer Produktivität geführt habe, andererseits aber auch 21% der Befragten beklagen, dass eben diese Arbeitsweise die Produktivität verringert habe...

«Proximity bias»: Führungskräfte neigen – noch – dazu, die im Büro anwesenden Mitarbeiter zu bevorzugen.

ABB. 4: Haltung von Führungskräften gegenüber Remote-Workern

Führungskräfte von Remote-Teams melden weniger Schwierigkeiten beim Führen von Remote-Workern



Führungskräfte mit mehr Remote-Workern sehen generell weniger Probleme im Zusammenhang mit Homeoffice

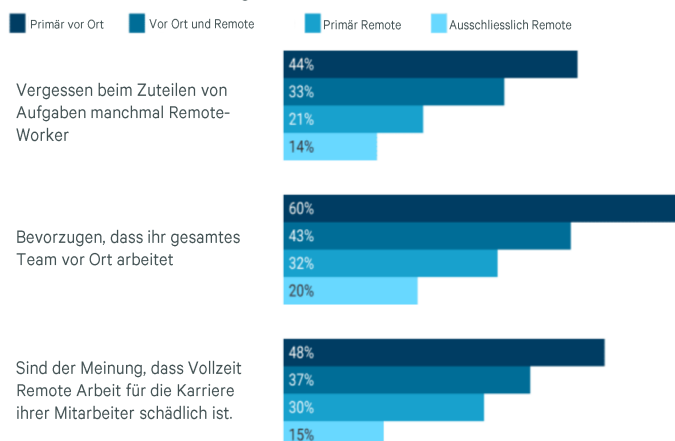


Chart: SHRM Research. Source: Survey of 677 leaders with remote team members. Created with Datawrapper.

Chart: SHRM Research. Source: Survey of 677 leaders with remote team members. Created with Datawrapper.

Spezifikum «Wissensarbeiter»

Die meisten der bis jetzt besprochenen Studien fokussierten in erster Linie auf Berufsbildern, deren Produktivität relativ leicht gemessen werden kann. Solche Berufsgruppen sind charakterisiert durch einen hohen Grad an Autonomie, umfassen Tätigkeitsabläufe von begrenzter Komplexität und weisen nur einen überschaubaren Abstimmungsbedarf auf. Der Hauptanteil der Wissensarbeiter folgt dagegen einem anderen Muster. Sie sind geprägt von einem häufigen Wechsel zwischen individuell ausgeführter, fokussierter Konzentrationsarbeit einerseits und intensivem Kommunikations- und Kollaborationsarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten andererseits. Diese Phasen können sich in verschieden hoher Frequenz abwechseln und auch zyklisch über die Zeit variieren. Sie sind teilweise planbar und formell organisiert, passieren aber oft auch spontan und erfolgen dann eher informell.

Für einen effektiven Austausch spielt räumliche Nähe eine besondere Rolle, wie bahnbrechende Studien von T. Allen in den 90er Jahren, aber auch B. Waber in den 2010er Jahren dargelegt hatten. Jüngere Forschung zeigt, dass sich trotz technologischem Wandel und fortgeschrittener virtueller Vernetzungskultur die Grundbedingungen nur wenig geändert haben. Eine 2023 veröffentlichte Forschungsarbeit in einem US Fortune-500 Tech-Unternehmen¹⁷ erregte Aufsehen, weil sie den Einfluss von physischer Nähe zwischen Teamkollegen bzw. Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern auf die Frequenz und die Intensität des Austauschs zwischen diesen Akteuren eindrucksvoll zu quantifizieren vermochte: Befanden sich Teamkollegen und Vorgesetzte im gleichen Gebäude, pflegten sie bereits vor Covid einen um 23% intensiveren Austausch, als wenn diese in unterschiedlichen, wenn auch benachbarten Arbeitsgebäuden untergebracht waren. Während der Lockdowns, als alle nur mehr auf virtuelle Kontakte angewiesen waren, ging der Austausch dann bei beiden Gruppen rapide um ganze 74% zurück!

Physische Distanz zwischen den Mitwirkenden kann ein deutliches Mehr an Koordination verlangen, was dann die Zeitfenster für unterbrechungsfreie und produktive Fokuserarbeit reduziert. Die erzwungene Virtualisierung der Arbeitsprozesse während der Covid-Lockdowns führte zu einem Meeting-Anstieg: Gemäss einer umfassenden Studie des Besprechungsverhaltens in Nordamerika und Europa stieg in dieser Periode die Zahl der Meetings um plus 13% und die Menge der Teilnehmer wuchs um 13.5%⁵. Eine Studie in einem indischen IT-Unternehmen¹⁸ konnte dokumentieren, dass solch neue Verhaltensmuster den Output der Coding-Teams um 8-19% sinken liess.

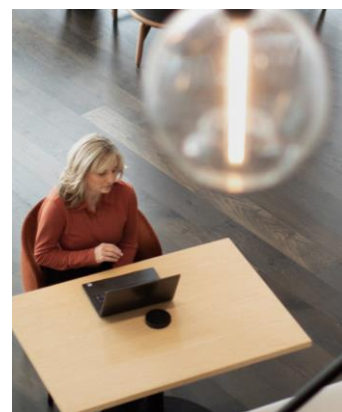
Auch Lernkurven leiden, wenn Mitarbeiter nur virtuell Verbindung halten. In einer auf Zufallsstichproben basierten Studie in einem anderen indischen IT-Unternehmen, konnte ein Drittel des Produktivitätseinbruchs jener Programmierer, welche während des Experiments ins Homeoffice geschickt wurden, mit dem Abflachen der Lernkurve erklärt werden¹⁹.

Auch wenn diese Studien sich nicht 1:1 auf den Schweizer oder europäischen Kontext umlegen lassen, so ist das Fazit, dass ein hoher Remote-Work-Anteil bei Wissensarbeitern oft mehr Koordinationsaufwand bedeutet, und diese Zeit dann das fokussierte Arbeiten einschränkt und Lernkurven abflacht, durchaus verallgemeinerbar. Dies wird von einer gross angelegten Studie innerhalb der Microsoft-Belegschaft²⁰ gestützt: Deren während der Covid-Pandemie praktizierte «Remote Working»-Phase führte dazu, dass Netzwerke zwischen Mitarbeitern nachweislich rigider wurden, die Silo-Bildung zunahm und das Knüpfen neuer, fruchtbarer Brücken zwischen noch nicht vernetzten Kollegen sowie der Wissenstransfer ganz allgemein merklich zurückging.

Räumliche Nähe hat nach wie vor einen grossen Einfluss auf Austausch und Wissenstransfer.

Rückgang von kommunikativem Austausch zwischen Büroakteuren in einem Fortune 500 Tech-Unternehmen während der Lockdowns:

- 74%



Wertschöpfungskette als Grundlage

Was müssen Unternehmen beachten, um hybrides Arbeiten zu einem leistungsfähigen Arbeitsmodell zu formen? Unabhängig davon, ob eine Firma nun schwerpunktmässig auf Dienstleistungen oder Wissensarbeit spezialisiert ist, ist es entscheidend, das Augenmerk zunächst auf das zu richten, was das Unternehmen tatsächlich ausmacht: seine Wertschöpfung.

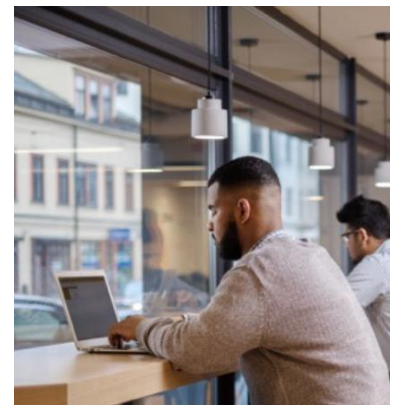
Hybride Arbeitsformeln werden dann erfolgreich sein, wenn sowohl die einzelnen Arbeitsmodi als auch die Vernetzung und der erforderliche Informations- und Wissensaustausch aller Mitwirkenden dergestalt mit der oder den Wertschöpfungsketten abgestimmt werden, dass diese mit diesen neuen Massnahmen besser und erfolgreicher funktionieren können als ohne diese Massnahmen. Genau wie Ctrip oder das ebenfalls zitierte Nasdaq-quotierte Tech-Unternehmen muss jedes Unternehmen seine eigene Formel entwickeln, die sicherstellt, dass die Potentiale des hybriden Arbeitens optimal und dauerhaft auf die in eigenen, spezifischen Geschäftsprozesse abgestimmt werden.

Wesentliche Elemente bzw. Arbeitsschritte, um zu solch einer Formel zu gelangen, werden sein:

- das Identifizieren der Wertschöpfungsketten, Funktionsträger und Arbeitsmuster, welche mit diesen einhergehen
- die Analyse, inwieweit Homeoffice oder auch andere Remote-Work-Konzepte die Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Outputs qualitativ bzw. quantitativ erhöhen helfen
- das Definieren und Ausformulieren jener Aspekte des Wertschöpfungsprozesses, welche weiterhin im Büro und welche sinnvollerweise andernorts abgewickelt werden könnten bzw. sollten
- das Entwickeln eines entsprechenden Raum- und Raumgestaltungs-konzepts, das eben jene neuen Ansätze aufnimmt und schlüssig umsetzt.

Leistungsfähiges Hybrid Working wird ermöglicht durch eine Infrastruktur, die sich gezielt an den Bedarfen der Wertschöpfungskette orientiert.

ABB. 5 : Beispiel eines Raumkonzepts zur Unterstützung des hybriden Arbeitens – Schwerpunkt auf Fokusarbeit und Videoconferencing



Quelle: CBRE Design Collective

Rightsizing - die Gelegenheit ist jetzt!

Wie immer auch die spezifische Hybrid-Working-Formel ausfallen wird, bisherige Raumnutzungskonzepte werden nur bedingt funktionstüchtig sein. Die höhere Mobilität der Arbeitnehmer, aber auch der Verteilung der Arbeit auf diverse Arbeitsorte wegen wird die klassische pre-Covid-«Bürozentrale» sowohl von ihrem Flächenumfang, aber auch von Seiten ihrer Zusammensetzung in Frage gestellt werden. Es geht um neue Anforderungen.

Der «traditionelle» Büroflächenbedarf für Standard-Schreibtische schrumpft und weicht einem Spektrum an Arbeitsgelegenheiten, die sich an spezifischen Aktivitäten ausrichten, welche zur Wertschöpfung beitragen. Im Verhältnis wird auch die Menge an Meeting- und Kollaborationszonen und Räumlichkeiten, die für den reibungslosen hybriden Austausch zwischen Teams und Individuen erforderlich sind, deutlich zunehmen. In diesem Zusammenhang macht das traditionelle Konzept mit persönlich zugeordneten Schreibtischen wenig Sinn, wird dieser ja nur noch zu einem Bruchteil der Gesamtarbeitszeit tatsächlich genutzt, da wesentliche Teile der Wertschöpfung an ganz anderen Stellen stattfinden. Tätigkeitsorientierte Raumorganisationskonzepte, die sich am sogenannten Activity Based Working orientieren, werden zukünftig zum weit verbreiteten, neuen Grundstandard werden.

Wesentlicher Treiber für jeden Arbeitgeber muss sein, dass er Sorge trägt, seinen Mitarbeitenden überzeugende Anreize zu bieten, damit sie sich entsprechend den Regeln der neu entwickelten Hybrid-Working-Formel verhalten. Der Aufwand der Anreise ins gemeinschaftlich genutzte Büro muss sich auch aus Mitarbeitersicht auszahlen. Mitarbeitende müssen spüren, dass es effektiver und produktiver ist, ja dass es ein befriedigenderes Erlebnis bietet, nicht nur virtuell über Distanz, sondern wirklich im Team vor Ort, von Angesicht zu Angesicht und im engen ad-hoc Austausch miteinander Dinge zu erarbeiten und Wertschöpfung zu betreiben.

Das Büro der post-Covid-Zukunft muss zum kollektiven Anziehungspunkt mutieren. Es wird zum Ort des Austausches, das eine hohe Arbeits-, Begegnungs- und Kollaborationsqualität liefert. Vor allem aber muss dieser Ort glaubhaft das Erlebnis vermitteln, es wert zu sein, an diesen Ort gerne und regelmässig wiederzukehren. Denn andernfalls bliebe man/frau zuhause oder – schlimmer noch – wechselte womöglich zu einem anderen Arbeitgeber..., - zu einem, der die Trends besser zu deuten weiss und einen attraktiveren Arbeitsplatz bietet!

ABB. 6 : Beispiel eines Raumkonzepts zur Unterstützung des hybriden Arbeitens – Schwerpunkt auf Teamaustausch und Kollaboration



Quelle: CBRE Design Collective



Das zukünftige Büro muss ein «Attraktor» sein: ein anziehender Ort mit hoher Arbeits-, Begegnungs- und Kollaborationsqualität

Quellenverzeichnis

1. CBRE Work from Home EMEA Client survey 2020
2. CBRE Global Workplace Sentiment Survey Benchmark Report 2021;
3. ZEW: "Working from Home During Covid-19 and Beyond: Survey Evidence From Employers", Dr. D. Erdsiek, 2021
4. Bloom, Liang, Roberts, Ying: "Does Working from home work? Evidence from a Chinese Experiment", 2013
5. DeFilippis et alia; «Collaborating during Coronavirus: the Impact of Covid-19 on the Nature of Work», 2020
6. Bloom, Han, Liang; «How hybrid working from home works out», 2023
7. Mas,Pallais; "Valuing alternative work arrangements"; 2016
8. Choudhury, Foroughi, Larson, «The Productivity Effects of Geographic Flexibility» , 2019
9. Emanuel, Harrington, «Working Remotely? Selection, treatment and the market provision of remote work», 2021
10. Emanuel, Harrington, «Is Work-from-Home Working?», 2023
11. Emanuel, Harrington, «Working Remotely? Selection, treatment and the market for remote work», 2023, Fed
12. Wall Street Journal, «Remote Workers Are Losing Out on Promotions», 11.1.24
13. Emanuel, Harrington, Pallais, «The Power of Proximity to Coworkers – Training for Tomorrow or Productivity Today», 2023
14. Society for Human Resource Management «Leaders Share Perspectives on Managing Remote Workers»,2022
15. Market Watch, "Hybrid home/office work is equivalent to a 10% pay raise, Stanford economist says", 15.1.2022
16. Gallup Research, "The Future of the Office Has Arrived: It's hybrid", October 2023;
17. Emanuel, Harrington, Pallais, "The Power of Proximity to Coworkers", April 2023
18. Gibbs, Mengel, Siemroth; "Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals"; Sept. 2023
19. Atkin, Schoar, Shinde; "Working from Home; Worker Sorting and Development"; 2023
20. Yang, Holtz, Jaffe, Suri & alia; "The effects of remote work on collaboration among information workers"; 2022

Contacts

Martin Pongratz

Director Workplace Strategies
Bärengasse 29 | 8001 Zürich
T +41 44 226 3010
martin.pongratz@cbre.com

© Copyright 2024. All rights reserved. This report has been prepared in good faith, based on CBRE's current anecdotal and evidence based views of the commercial real estate market. Although CBRE believes its views reflect market conditions on the date of this presentation, they are subject to significant uncertainties and contingencies, many of which are beyond CBRE's control. In addition, many of CBRE's views are opinion and/or projections based on CBRE's subjective analyses of current market circumstances. Other firms may have different opinions, projections and analyses, and actual market conditions in the future may cause CBRE's current views to later be incorrect. CBRE has no obligation to update its views herein if its opinions, projections, analyses or market circumstances later change.

Nothing in this report should be construed as an indicator of the future performance of CBRE's securities or of the performance of any other company's securities. You should not purchase or sell securities—of CBRE or any other company—based on the views herein. CBRE disclaims all liability for securities purchased or sold based on information herein, and by viewing this report, you waive all claims against CBRE as well as against CBRE's affiliates, officers, directors, employees, agents, advisers and representatives arising out of the accuracy, completeness, adequacy or your use of the information herein.