FUTURE CULTURE

Denn Raum schafft Kultur und Kultur schafft Raum

OFFICE NEW NORMAL

Flexibel, partizipativ, inspirierend und permanent beta

SMART WORKPLACE

Hybrides Arbeiten im Sinne von Mensch und Umwelt

Handelsblatt Journal

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

JULI 2021 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

euroforum

Medienpartner
Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Die Themen dieser Ausgabe

GRUSSWORT

Zukünfte gemeinsam gestalten 3

ARBEITS- UND LEBENSWELTEN

Make your Office a Home (Adv.) 4

„Durch hybride Arbeitsformen gewinnen alle“ (Adv.) 8

Ein Kickertisch macht noch kein resilientes Büro (Adv.) 13

Neue Normalität in Sicht: Was bedeutet das für unsere Büros? 16

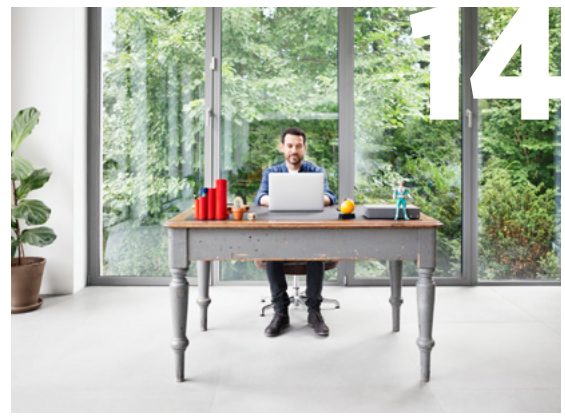
Mensch, Raum & Technologie: Die flexible neue Arbeitswelt 18

FUTURE CULTURE

Raum schafft Kultur, Kultur schafft Raum 6

Eine hybride Arbeitswelt braucht Sicherheit und Vertrauen (Adv.) 9

Tomorrow vs Today: Vom Aufbruch in eine neue Zeit 11



SMART WORKPLACE

Mit Technologie zum bedarfsgerechten Arbeiten 10

Gut für Mensch und Umwelt: Die Smartifizierung von Arbeit und Gebäuden 14

Kollege KI: Wie Lernende Systeme den Arbeitsplatz von morgen verändern 20

METHODEN

Die Arbeitswelt der Zukunft: Veränderungen und Visionen mit Bildern erklären (Adv.) 22

IMPRESSUM

Herausgeber
Euroforum Deutschland GmbH
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211.88743-3829
www.handelsblatt-journal.de

Projektleitung (V.i.S.d.P.)
Christiane Daners,
Handelsblatt GmbH
c.daners@handelsblattgroup.com

Redaktionsleitung
Nicola Csepella,
Handelsblatt GmbH
n.csepella@handelsblattgroup.com

Art Direction & Layout
Solutions by Handelsblatt
Media Group GmbH
Toulouser Allee 27 • 40211 Düsseldorf
solutions-hmg.com

Druck
Süddeutscher Verlag
Zeitungsdruck GmbH, München

Titelbild
Getty Images

Medienpartner
Handelsblatt
Substanz entscheidet.

Fotos: Getty (2), Bosch Smart Home

Zukünfte gemeinsam gestalten

Dr. Julia Borggräfe, Abteilungsleiterin Digitalisierung und Arbeitswelt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales

von Dr. Julia Borggräfe

Unsere Arbeitswelt durchläuft einen radikalen Wandel – das wissen wir nicht erst seit Corona. Die Krise hat uns gezeigt, dass die Transformation deutlich schneller gehen kann, als das in vielen Bereichen geplant war. Arbeitgeber mussten von heute auf morgen auf Homeoffice umstellen. Beschäftigte haben dafür ohne großes Zögern ihre private Ausrüstung genutzt. Der Arbeitsschutz wurde in kürzester Zeit an die neue Herausforderung angepasst. Der Gesetzgeber hat mit unglaublicher Geschwindigkeit Gesetze und Verordnungen erlassen, um zu unterstützen und zu schützen. Zusammen sind wir also ganz gut durch diese nicht ganz einfache Zeit gekommen.

Transformation will gestaltet werden

Doch was folgt daraus für den „Future Workplace"? Eine wichtige lesson learned aus der beschleunigten digitalen Transformation ist, dass wir sie gestalten können. Allerdings dürfen wir damit nicht allzu lange warten – ansonsten werden die Realitäten um uns herum geschaffen. Aus meiner Sicht folgen daraus zwei Dinge: Erstens sollten wir uns Gedanken darüber machen, wie ein „Future Workplace" aussieht und welchen Zweck es erfüllen soll, zweitens sollten wir diese Zukunft unbedingt auch gemeinsam gestalten. Denn wenn Zukünfte zusammen gestaltet werden, sind sie für die Menschen in einer Gesellschaft oder einer Organisation deutlich tragfähiger und damit auch nachhaltiger.

Resiliente Arbeitsstrukturen schaffen

In der Krise hat sich gezeigt, dass diejenigen Organisationen resilienter waren und sind, die auf digitale Arbeitsprozesse zurückgreifen konnten, deren Mitarbeiter*innen die richtigen Kompetenzen haben und deren Strukturen und Arbeitskultur flexibles Arbeiten ermöglichen. Im Sinne der Resilienz sollte ein „Future Workplace" demzufolge einer sein, der – soweit möglich – auf digitalen und flexiblen Arbeitsstrukturen aufgebaut ist. Außerdem ist es wichtig, durch strategische Personal- und Weiterbildungsplanung rechtzeitig die richtigen Kompetenzen zu definieren und zu entwickeln. Laut OECD ist Deutschland eines der Länder, in denen die digitale Transformation am stärksten zu einer deutlichen Veränderung bestehender Job-Profile führen wird. Nach dem Fachkräfte-Monitoring unseres Ministeriums werden in den nächsten 20 Jahren etwa 3,6 Millionen Arbeitsplätze neu entstehen und zugleich rund fünf Millionen wegfallen – davon allein 1,7 Mio. durch den demografischen Wandel.

„Future Workplaces" in einer echten Weiterbildungsrepublik

Die Politik muss deshalb in den nächsten Jahren zusammen mit den betrieblichen Akteuren und den Sozialpartnern den Rahmen für eine echte „Weiterbildungsrepublik" schaffen. Wir brauchen für den gesamten Lebensweg von der frühkindlichen Bildung über die Berufswahl bis hin zur konstanten beruflichen Weiterbildung die optimalen Bedingungen für nachhaltige (Weiter-)Bildung. Auf der betrieblichen Ebene setzt die Gestaltung dieser Transformation eine aktive Auseinandersetzung mit der Veränderung der Anforderungen an die Kompetenzprofile und die konsequente Weiterbildung der Beschäftigten voraus. Dabei spielt auch die Führungskultur in einer Organisation eine große Rolle: Führungskräfte müssen zu Coaches ihrer Mitarbeiter*innen werden und Raum für innovatives Arbeiten schaffen. Denn ein „Future Workplace" ist ein solcher, der Innovation, Kreativität, vernetztes Arbeiten und nicht zuletzt Vertrauen stärkt.

Partizipation als Schlüssel zu anhaltender Akzeptanz

Wir werden in den nächsten Jahren noch viele Disruptionen erleben. Die Plattformökonomie wächst; ihre strukturellen Eigenschaften wirken sich auch auf die Formen von Beschäftigung aus. Digitalisierung und ökologische Transformation verändern den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft insgesamt. Auch unsere Lebens- und Arbeitsstrukturen werden immer komplexer – es braucht daher viele verschiedene Perspektiven, um die richtige Richtung zu bestimmen. Zusammen lässt sich eine Struktur gestalten, die resilient und zukunftsfähig ist – gerade deswegen, weil sie gemeinsam gestaltet worden ist und daher auch in ungemütlicherem Fahrwasser mehr Akzeptanz und Unterstützung erfährt.

> **Ein „Future Workplace" stärkt Innovation, Kreativität, vernetztes Arbeiten und nicht zuletzt Vertrauen.**

Umso wichtiger ist es, die durch die Krise in manchen Organisationen wieder erstarkte Hierarchie dahingehend zu hinterfragen, ob diese zukunftsfähige Strukturen und Organisationskulturen unterstützt oder ein wenig innovationsförderndes „Zurück zum Vorher" verfolgt. Sowohl Politik als auch Unternehmen sollten stärker auf partizipative Beteiligungsformate setzen – nicht nur, weil die Beteiligung mehr Akzeptanz bei den Betroffenen fördert, sondern weil es Betroffene zu echten Change Agents macht. Und ohne viele überzeugte Change Agents wird uns die digitale und ökologische Transformation nicht gelingen. Durch gute Beteiligungsprozesse wird wertvolles Expert*innen-Wissen in die Strategiefindung integriert und die Umsetzung beschleunigt. So kann uns Zukunft miteinander gut gelingen. ■

Foto: Matzke Foto

ADVERTORIAL

Make your Office a Home!

Was zukunftsfähige Büros ausmacht, sind vor allem inspirierende Arbeitswelten

Wenn von modernen, zukunftsfähigen Büros die Rede ist, dann sind die Themen Digitalisierung, Flexibilität oder Wellbeing meist nicht weit. Unter diesen Stichworten werden Bürogebäude technologisch immer weiter aufgerüstet, Remote-Konzepte zur Integration von Homeoffice erarbeitet und klassische Arbeitsplätze zu Shared-Desks nach dem Coworking-Prinzip weiterentwickelt. Die Rede ist von einem Transformationsprozess hin zu mehr Flexibilität und Selbstverantwortung, beschleunigt durch die fortschreitende Digitalisierung. Die aus der Corona-Krise entstandene Notwendigkeit, Arbeitsprozesse ins Homeoffice zu verlagern, scheint diesen Trend voranzutreiben. Studien von PricewaterhouseCoopers und mehreren deutschen Krankenkassen berichten von einer besseren Work-Life-Balance und höherer Produktivität im Homeoffice, die Politik beeilte sich, ein Recht auf Heimarbeit auch gesetzlich zu verankern, wodurch die These nahe liegt, dass niemand mehr Büros braucht.

Übersehen wird dabei oft, dass dieselben Studien gleichermaßen belegen, dass fast zwei Drittel der Befragten die Arbeit im Homeoffice keineswegs als Steigerung ihres Wohlbefindens wahrnehmen, vielmehr über gesundheitliche Probleme klagen, und fast 70 Prozent der Arbeitnehmer angeben, das soziale Miteinander im Büro zu vermissen. Dass dieser Faktor auch aus Unternehmerperspektive enorm wichtig ist, hat die Krise ebenfalls deutlich gemacht. Denn die Basis für erfolgreiches Arbeiten bleiben Teamwork und Kollaboration, also ein kontinuierlicher, inspirierender Austausch, der im Homeoffice fehlt. Was aber sind die Parameter für das Büro der Zukunft?

Foto: Pandion

OFFICE HOME statt Homeoffice

„Alle reden über Homeoffice – wir sprechen von OFFICE HOME“, sagt Reinhold Knodel, Inhaber und Vorstand der PANDION AG. „Das Büro ist als Zentrale gemeinschaftlicher Kreativität, als Keimzelle visionärer Ideen schlichtweg nicht zu ersetzen. Gerade wenn es um Themen wie das Wohlbefinden der Mitarbeiter geht, ist doch klar, dass wir nur im Büro die Möglichkeit haben, hier positiv zu wirken. Das Büro der Zukunft muss ein Ort sein, der Inspiration und Kommunikation fördert, der Raum für informellen Austausch und schnelle Absprachen – auch jenseits von Sitzungen und Konferenzen – anbietet. Ein Ort, an dem sich Menschen begegnen und wohlfühlen. Ein zweites Zuhause. Das ist unser Kernanliegen in der Büroentwicklung.“

Zukunftsmusik ist diese ganz eigene Interpretation von „New Work“ inzwischen nicht mehr. Unter dem Leitbild OFFICE HOME entwickeln wir unsere neuen Bürogebäude bereits in Berlin, München, Düsseldorf und Stuttgart und bauen dabei auf unsere langjährige Expertise im Wohnungsbau.

Arbeitsräume sind Lebensräume

„Wer sich klarmacht, dass die meisten Menschen von Montag bis Freitag die Hälfte des Tages am Arbeitsplatz verbringen, kommt unweigerlich zu dem Schluss, dass eine angenehme und identitätsstiftende Büroatmosphäre mit demselbem Qualitätsanspruch und derselben Sorgfalt gestaltet werden muss wie hochwertige Wohngebäude“, erklärt Reinhold Knodel. „Auch Arbeitsräume sind Lebensräume und müssen als solche entwickelt werden. Spektakuläre Architektur, individuelles Design, funktional optimierte Flächenstrukturen und ein spannendes urbanes Umfeld – das sind die entscheidenden Punkte, die das Büro zu einem Ort machen, an dem Menschen sich wohlfühlen. Die Zeit gleichförmiger und austauschbarer Bürogebäude ist tatsächlich vorbei. Wir wollen moderne Kommunikationsorte für effizientes Arbeiten schaffen. Nur wer sich an seinem Arbeitsplatz zu Hause fühlt, holt auch das Beste aus sich heraus.“

Entsprechend dieses Leitgedankens entwickelt PANDION mit OFFICE HOME helle, großzügigen Büros mit Gemeinschaftsflächen, die über höchste Aufenthaltsqualität verfügen. Einladende Lobbys und Lounges, attraktive Balkone und Dachterrassen sowie begrünte und aufwändig gestaltete Außenbereiche schaffen eine dynamische Umgebung für eine neue Unternehmenskultur – und damit repräsentative Standorte für Corporates jeder Größe. Design und (Innen-)Architektur basieren dabei auf einer außergewöhnlich hochwertigen Materialität, die ihren Teil zur Wohlfühlatmosphäre sowohl in den Innen- als auch in den Außenbereichen beiträgt.

Das Office als optimal konfiguriertes Unikat

Genau wie die flexible Flächenstruktur ist auch die technische Ausstattung von OFFICE HOME modern und effizienzsteigernd, aber Technologie ist hier kein Selbstzweck. „Ein zukunftsfähiges Büro ist keine Maschine. Es soll vor allem Perspektiven und Inspiration bieten – für jeden Nutzer auf ganz eigene Weise“, sagt Reinhold Knodel. „Jedes Unternehmen hat individuelle Anforderungen an Büroflächen. Ob große, international operierende Unternehmen oder Behörden, ob junge Start-ups oder Coworking-Konzepte – mit einer flexiblen und multifunktionalen Gebäudeplanung muss man jedem Bedarf gerecht werden.“

Zu diesem Zweck bietet PANDION seinen Kunden intensive Beratungsleistungen, um Funktionalität und Design maßgeschneidert zusammenzubringen und so optimal nutzbare Bürostrukturen auf den Punkt zu konfigurieren. „Damit“, so Knodel, „wird jedes OFFICE HOME zu einem Unikat – universell nutzbar und hocheffizient. Diese nutzerspezifische Optimierung ist ebenso Teil unseres ganzheitlichen Qualitätsanspruchs wie Architektur und Design.“

Ganzheitlich denken – Stadt mitdenken

Eine weitere Besonderheit, die auf der Wohnungsbauexpertise von PANDION fußt, ist der Ansatz, den umgebenden Stadtraum in die Planung mit einzubeziehen, seine Mehrwerte für die Nutzer zu erschließen und ihn zu prägen und weiterzuentwickeln. „Wer Erfahrung in der Entwicklung erfolgreicher Wohnquartiere hat, weiß, dass jedes Gebäude immer auch Teil der urbanen Nachbarschaft ist und mit dieser in einen kreativen Austausch tritt“, erläutert Knodel. „Auf Bürogebäude bezogen heißt das, dass auch der umgebende Stadtraum Teil der Arbeitswelt ist. Um davon zu profitieren, braucht es zuallererst eine klare städtebauliche Vision. Das ist die Basis, auf der wir außergewöhnliche Lagen identifizieren und die richtigen Weichen stellen, um vorhandene Standortqualitäten aktiv weiterzuentwickeln, also der Nachbarschaft mit dem Projekt positive Impulse zu geben. Letztlich ist es ein symbiotischer Prozess, der einerseits das Gebäude in die urbane Umgebung integriert und andererseits dazu führt, dass diese ihrerseits die Unternehmensidentität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter mitprägt.“

So profitieren etwa die Projekte PANDION THE SHELF und PANDION THE GRID nicht nur von der Lebendigkeit und Vielfalt des Berliner Kreativkiezes Kreuzberg, sondern beziehen die Nachbarschaft schon während der Entwicklungsphase mit künstlerischen Zwischennutzungen sowie später mit mietpreisreduzierten Flächen für lokale Initiativen aktiv mit ein. Im benachbarten Ortsteil Friedrichshain werden die Projekte PANDION POLLUX und PANDION ZINC den neu entstehenden Ostkreuz Campus prägen und so einen optimal angebundenen, aber lange vernachlässigten Gewerbestandort reurbanisieren.

Projekte wie PANDION RISE oder PANDION FRANCIS in Düsseldorf dagegen schreiben bestehende urbane Stadtstrukturen – hier den Medienhafen in Unterbilk, dort das Stadtzentrum am Hauptbahnhof – auf hochwertige Weise fort. In München entstehen mit PANDION BEAT und PANDION SOUL zwei einander spiegelnde Solitäre, die das kreativ geprägte Werksviertel der bayerischen Landeshauptstadt komplettieren. Und in Stuttgart steuert PANDION mit dem PANDION LUX in Feuerbach sowie einem weiteren Projekt an der Wolframstraße, angrenzend an das im Rahmen der Überbauung von Stuttgart 21 neu entstehende Europaviertel, hochwertige Stadtbausteine bei.

Reinhold Knodel, Inhaber und Vorstand, PANDION AG

Ein zukunftsfähiges Büro ist keine Maschine. Es soll vor allem Perspektiven und Inspiration bieten.“

Zukunft wird nicht aus Trends gemacht

„In der Immobilienbranche wird immer viel über Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit gesprochen“, so Knodel. „Leider geht es dabei oft nur darum, kurzlebige Trends zu vermarkten. Wirklich zukunftsfähig sind aber Bürogebäude, die langfristig funktionieren und als dauerhafter Stadtbaustein angelegt sind. Unser Standard heißt Zukunft – und Zukunft heißt Qualität: hochwertige Architektur, außergewöhnliches Design, nutzerzentrierte Flexibilität, optimale Anbindung und ein dauerhaft funktionierendes Umfeld. So schaffen wir mit OFFICE HOME Gebäude, in denen Menschen gerne arbeiten – nicht nur heute, sondern auch morgen und übermorgen.“ ■

www.pandion.de

PANDION
Partner für Lebensräume

Raum schafft Kultur, Kultur schafft Raum

Kann sich ein Unternehmen räumlich verändern, ohne Kulturentwicklung mitzudenken?

von Sarah Dubbert

Wenn ein neues Büro bezogen werden soll, kann ein Unternehmen die bekannten Wege betreten: ein renommiertes Planungsbüro beauftragen, sich verschiedene Designs vorstellen lassen und eines davon in Auftrag geben. Ist alles fertig, dürfen die Mitarbeitenden einziehen. So entsteht zwar ein neues, räumliches Umfeld. Es fehlt aber die wichtige Verbindung zwischen Raum und Kultur. Damit wird die Chance vertan, beides im Einklang zu entwickeln.

Unilever hat sich deshalb bewusst für einen anderen, neuen Weg abseits der ausgetretenen Pfade entschieden. Ziel war es, die anstehende räumliche Veränderung – den Umzug in ein neues Bürogebäude – als Pilotprojekt für kulturellen und agilen Wandel unter Einbeziehung der gesamten Organisation zu nutzen. Das neue Bürokonzept sollte eine Veränderung der Arbeitsweisen inspirieren und dadurch eine Kultur schaffen, in der New Work gelebt wird. So hat das Unternehmen den anstehenden Umzug für eine Transformation genutzt, die weit über eine bloße räumliche Veränderung hinausgeht.

Diese innovative Reise hat Unilever gemeinsam mit den Organisationsentwicklern von TheDive angetreten. Im Mittelpunkt standen dabei immer die Mitarbeitenden selbst. Deren individuelle Bedürfnisse wurden zu Beginn abgefragt und waren der Maßstab für die unterschiedlichen Phasen des Projektes. Miteinbezogen wurde dabei nicht nur der eigentliche Arbeitsort – also das Büro – sondern im weiteren Sinne auch die Arbeitsumgebung. Konkret dachten die Mitarbeitenden Themen wie Mobilität, Nachhaltigkeit, Bewegung, Wohlbefinden oder Unternehmensidentität von Anfang an mit. Die Mitarbeitenden selbst wurden zu Designern, die eigenverantwortlich ihre neue Arbeitsumgebung gestalteten. Räumlich und kulturell gleichermaßen.

Co-Creation ist mehr als die Auswahl der Teppichfarbe

Auf dem Weg haben die Mitarbeitenden agile Methoden in der Theorie erlernt und dann direkt in der Praxis angewandt. Ihnen die ehrliche Entscheidungsbefugnis für ihre neue Arbeitsumgebung zu übertragen, geht weit über gestalterische Aspekte – wie etwa die Wahl der Teppichfarbe – hinaus. Ernst gemeinte Partizipation hat die Mitarbeitenden dazu gebracht, über sich hinauszuwachsen. Die anfängliche Nachricht des Auszugs aus dem alten Gebäude war für viele keine erstrebenswerte Veränderung. Doch in der Rolle des aktiven Gestalters mit Eigenverantwortung für ihr Arbeitsumfeld haben die Mitarbeitenden darin eine Chance gesehen.

Leadership im New Work Konzept

Kontrolle und Entscheidungsbefugnis dorthin abzugeben, wo sie den größten Einfluss haben, ist ein essenzieller Teil von New Work. Anstatt für Mitarbeitende zu bestimmen, werden sie von Beginn an und vollumfänglich einbezogen. Für die Unternehmensführung ist dies ein mutiger Schritt und ein Wagnis. Dem New Work-Ansatz folgend ist sie diesen Schritt dennoch konsequent gegangen, und viel wichtiger: während des gesamten Projekts nicht davon abgewichen. Statt Entscheidungen zu überstimmen, waren sie genauso Mitarbeitende, die Feedback geben konnten – wie alle anderen. Das Feedback wurde vom Projektteam aufgenommen, musste aber nicht zwingend umgesetzt werden.

Selbstbestimmtes Arbeiten als ein Garant für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Selbstbestimmtes, eigeninitiatives Arbeiten ist ein Wesensmerkmal von New Work. Mit einem Umzugsprojekt dieser Größenordnung hat sich für uns die große Chance ergeben, dieses Paradigma auf eine übergreifende Skala zu heben. Darüber hinaus war es sehr wichtig, die Individualität der einzelnen Mitarbeitenden zu respektieren und zu fördern. Dies lässt sich kaum besser abbilden als durch eine flächendeckende Beteiligung unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft.

Von Mitarbeitenden für Mitarbeitende: Ein partizipativer und kundenorientierter Ansatz

Konkret haben verschiedene Teams hierarchieübergreifend und cross-funktional gemeinsam mit externen Dienstleistern über einen Zeitraum von zwölf Monaten Lösungen zu Fragestellungen entwickelt, die entweder Einfluss auf die neue Arbeitsweise oder die Arbeitsräume hatten.

Die Teams erhielten den vollen Gestaltungsspielraum, Lösungskonzepte in den selbstdefinierten Themenbereichen Raum, Technologie, Mobilität, Food, Wellbeing, Coworking, Nachhaltigkeit sowie Arbeits- und Meetingkultur zu entwickeln. Zunächst wurden Prototypen konzipiert, die dann in Feedbackschleifen mit der gesamten Organisation getestet wurden. Die Teams hatten dabei die end-to-end-Verantwortung und auch die Entscheidungshoheit über die gesamte Budgetverteilung, Vertragsabschlüsse, das konkrete Raumnutzungskonzept sowie die Gestaltung des Veränderungsprozesses. Ein Spielfeld, auf dem sich Mitarbeitende als Menschen auf Augenhöhe begegnen, losgelöst von Hierarchien oder Abteilungszugehörigkeiten.

Das zentrale Team „Raum“ hat dabei die neue Arbeitswelt eigenständig und über alle Bereiche und Hierarchien hinweg kreiert. Dabei haben alle Teams erleben können, wie New Work sich anfühlt. Auf Basis der Erfahrung konnten sie das Gelernte gleich in die Gestaltung des Raums übersetzen.

Konzepte und Räumlichkeiten müssen so individuell sein wie die NutzerInnen selbst

Entstanden ist eine Arbeitsumgebung, die viele auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Elemente anbietet und doch einen verbindenden Charakter zeigt. Sie funktioniert als Gesamtkonzept. Das Büro ist dabei so individuell und vielseitig wie die Mitarbeitenden selbst. Unilevers Überzeugung, dass nur Unternehmen erfolgreich sein können, die Diversität und Inklusion leben, hat sich in diesem Projekt wiedergefunden.

Dabei ist eine Bürolandschaft auf 6.500m² mit einem nachhaltigen Materialkonzept entstanden. Die Mitarbeitenden haben ihre Umgebung ganzheitlich gedacht: So haben sie auch diverse Angebote zu nachhaltiger Mobilität und Gesundheit, wie beispielsweise gesunde pflanzliche Ernährung am Arbeitsort, mitentwickelt.

Die Erfahrungen aus dem Projekt tragen alle Teilnehmenden als New Work-BotschafterInnen in die Organisation. So wurden neue Maßstäbe der Team-Selbstführung für die Gesamtorganisation gesetzt und neue Arbeitsweisen etabliert.

Future Fit durch Flexibilität

Neben dem Wunsch, etwas gemeinsam zu erschaffen, stand auch das Bedürfnis, für die sich immer schneller verändernde Welt gut aufgestellt zu sein. Daher wurde in jeglicher Entscheidung das Thema Flexibilität mitgedacht. Das gilt sowohl für das Layout mit wenigen festen Wänden als auch für das Mobiliar, das durch Rollen an jeden Ort verschoben werden kann. Die Konzepte über die Flächen hinaus sind ebenfalls auf Anpassbarkeit ausgelegt. Anstatt einer Kantine, die nur zwischen 12 und 14 Uhr genutzt wird, gibt es ein immer offenes Work-Café, das zu jeder Uhrzeit zum Austausch genutzt werden kann.

Ein Konzept für Kollaboration und Kreativität, um das Büro als Anker für Unternehmenskultur zu verstehen.

Sarah Dubbert,
Transformation Manager,
Unilever Deutschland

Bereit fürs hybride Arbeiten: Und dann kam Covid...

Noch vor dem geplanten Einzug im Juni 2020 hat die Covid Pandemie die Welt getroffen.

Auch wenn diese Situation viele Herausforderungen mit sich bringt, hat sich doch niemand gefragt, ob das entstandene Gebäude weiterhin passt. Das neue Konzept hat Flexibilität in Layout und Nutzung als eins der Hauptbestandteile definiert. Daher ist diese Veränderung lediglich eine nächste Iteration. Natürlich ergeben sich Veränderungen. Bürogebäude werden mehr zu Orten der Begegnung werden. Hier ist das Konzept, das Kollaboration und Kreativität fördert, genau das richtige, um das Büro als Anker für Unternehmenskultur zu verstehen.

Enddatum des Projekts: always beta status

Gestartet mit der Vision, etwas ohne Halbwertszeit zu erschaffen, gab es zwar einige feste Meilensteine (bspw. das Bestelldatum für das Interior sowie ein fixes Umzugs- und Einzugsdatum), aber kein fixes Projektenddatum. In einer Welt, die sich stetig weiterentwickelt, werden die Räumlichkeiten, das Arbeitskonzept sowie die Arbeitskultur als „permanent beta Status“ begriffen. Das Gebäude wird sich weiterentwickeln - und die Organisation mit ihm. Denn es gibt keinen definierten oder definierbaren Zielpunkt, weder für Raum noch für Kultur. ■

Fotos: Knockedesign (2), privat

ADVERTORIAL

„Durch hybride Arbeitsformen gewinnen alle“

Wie flexible Büroflächen die neue Welt der Arbeit prägen werden

Seit Januar 2020 ist Nikolay Kolev Managing Director für Nord- und Zentraleuropa bei WeWork, einem der weltweit größten Anbieter von Flex Offices. Während wenige Wochen nach Kolevs Antritt die gesamte Bürowelt ins Homeoffice verlegt wurde, hat die Nachfrage nach Flex Space im Commercial Real Estate das Vorkrisenniveau mittlerweile übertroffen und Experten rechnen für die Zeit nach der Pandemie mit einem weiteren rasanten Anstieg. Wir haben mit Nikolay Kolev darüber gesprochen, wie ein Future Workplace aussehen muss, damit dieser Trend anhalten kann.

Herr Kolev, was hören Sie aus der WeWork-Community, wie sich Unternehmen langfristig zwischen Homeoffice und Büro aufstellen werden?
Wir beraten immer mehr Unternehmen in der Umsetzung hybrider Arbeitsstrategien, die sich aus Büro-Präsenz- und Telearbeit zusammensetzen. Diese Entwicklung ist unglaublich spannend, weil sie immense Vorteile sowohl auf Unternehmens- als auch Mitarbeitenden-Seite bietet. Mit Ansätzen, die Flexibilität priorisieren, können Unternehmen ihre langfristigen Immobilien-Fixkosten in einen variablen Planungshorizont umwandeln und Arbeitswelten schaffen, die sich an der tatsächlichen Realität ihrer Mitarbeitenden orientieren – etwa hinsichtlich individueller Arbeitsstile, Mobilität und interner und externer Zusammenarbeit. Das wiederum schlägt sich positiv auf Teamkultur, Motivation und Produktivität nieder. Durch hybride Arbeitsformen gewinnen also alle.

Wie genau sieht das in der Praxis aus, gerade bei Unternehmen mit etablierten Standorten?
Viele Unternehmen berichten uns, dass sie planen, in Zukunft kleinere Firmenzentralen zu behalten und mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten für ihre Teams anzureichern. Einige führen dabei nicht nur einen „Work from Anywhere”-Ansatz ein, bei dem Mitarbeitende ihre Arbeitsumgebung an einigen Tagen die Woche frei wählen können, sondern geben aktiv Zuschüsse für Coworking-Space-Mitgliedschaften oder mieten selbst Flex Offices und Konferenzräume an, an denen die Teams zusammenarbeiten können. Hierdurch können sich Mitarbeitende an bequem erreichbaren Orten austauschen oder konzentriert ihren Aufgaben nachgehen, je nach ihren individuellen Bedürfnissen. So ein Ansatz bringt auch Employer Branding Vorteile mit sich: Durch die reduzierte Präsenzpflicht in Firmenzentralen – die für viele Mitarbeitende oft mit erheblichem Pendel-Aufwand verbunden ist – können Talente zunehmend dort arbeiten, wo sie auch leben möchten. Das ist für viele Jobsuchende ein entscheidendes Kriterium.

Nikolay Kolev

Ändert sich durch diese Trends auch der Büroraum selbst?
Das Büro muss die Bedürfnisse der NutzerInnen in den Vordergrund stellen und für die Aktivitäten optimiert werden, die zu Hause nicht stattfinden können. Für einige Teams ergibt sich daraus ein hoher Bedarf an Flächen, die Kreativität und produktive Zusammenarbeit fördern, für andere ist konzentriertes Arbeiten wichtig. Das neue Bürokonzept muss das richtige Gleichgewicht entlang dieser Bedürfnisse finden. Steht die aktive Zusammenarbeit im Vordergrund, braucht es Interaktionsflächen, die produktiven Austausch ermöglichen und Gespräche anregen. Bei WeWork arbeiten wir dafür mit flexiblen Möbel-Modulen, die sich schnell an eine Vielzahl von Situationen anpassen lassen, wie formalen Konferenz-Settings, Brainstormings und Präsentationsflächen. An stark frequentierten Eingangs- und Küchenbereichen finden sich bei uns softe Möbel mit Lounge-Charakter, die Gespräche anregen und den sozialen Austausch fördern – dort, wo er intuitiv stattfindet. Gleichzeitig gibt es Platz für konzentriertes Arbeiten frei von Ablenkungen abseits der Interaktionsflächen. Wieviel Raum welche Fläche einnimmt, erarbeiten wir individuell mit unseren Mitgliedsunternehmen anhand von ihrem Feedback zu den Arbeitsstilen ihrer Teams.

Zusätzlich müssen derzeit natürlich auch Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen am Arbeitsplatz höchste Priorität eingeräumt werden. Wir haben dafür klare Abstandsregelungen eingeführt, die Reinigungsfrequenz erhöht und die HLK-Systeme optimiert. Zusätzlich werden wir von externen Expertenteams beraten, um unsere Richtlinien konstant zu prüfen und von Best Practices aus anderen Branchen zu lernen.

Die genaue Ausgestaltung neuer Arbeitskonzepte unterscheidet sich also je nach Profil und Prioritäten eines Unternehmens bzw. Teams. Doch was für alle gilt, ist, dass ein nutzerzentrierter Ansatz, der sich eng an den neuen Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichtet, der Schlüssel für produktive und sichere Zusammenarbeit ist. ■

www.wework.com

Über WeWork

WeWork wurde 2010 in New York gegründet und ist mit über 770 Standorten in 38 Ländern ein weltweit führender Anbieter flexibler Büroräume. Unternehmen können sich ab einem Monat Laufzeit einen flexiblen Schreibtisch oder Privatbüro bei WeWork mieten. Neben Start-ups und Mittelständlern wird das Angebot zunehmend von Großunternehmen wie Microsoft, Salesforce oder der Deutschen Bahn genutzt.
Über die modernen Full-Service Büros hinaus profitieren WeWork Mitglieder von einer Vielzahl an Events und dem Austausch mit der weltweiten Unternehmer-Community.

Foto: WeWork

wework

ADVERTORIAL

Eine hybride Arbeitswelt braucht Sicherheit und Vertrauen

von Ilhan Scheer und Shirley Sheffer

Die Frage ist heute nicht mehr, ob sich unsere Arbeit verändert, sondern wie die Zukunft der Arbeit aussehen wird. Die aktuelle Pandemie hat uns gezwungen, in neuen Möglichkeiten zu denken, Neues auszuprobieren und umzusetzen. Dabei haben wir in den letzten Monaten verschiedene Phasen erlebt: Höhen und Tiefen von Kollaboration, Arbeitsorganisation und allgemeiner, mentaler und physischer Fitness einzelner Mitarbeitender, der Teams und der Gesellschaft gesehen. Unternehmen auf der ganzen Welt planen, ob und wie eine Rückkehr an den Arbeitsplatz aussehen soll. Auch bei den Mitarbeitenden scheint zumindest eine teilweise Rückkehr zum physischen Office gewünscht zu sein – wenn auch nicht mehr in der Form wie früher. Und so fragen wir uns alle: Was wird nach COVID-19 bleiben von den aktuellen Arbeitsmodellen, von Hybrid und New Work, von der Dezentralisierung und Virtualisierung einer neuen Arbeitsarchitektur?

Allerdings geht es beim Diskurs über die Zukunft der Arbeit nicht nur um den Standort. Jede Organisation muss den Dialog auch dahingehend führen, was die Produktivität, Gesundheit und Belastbarkeit der Mitarbeitenden in einer neuen Arbeitswelt unterstützt. Als Führungskraft sollte ich mir die Frage stellen, wie die Teams in die Unternehmen nach knapp eineinhalb Jahren in Remote und Homeoffice zurückkehren. Wie haben sich die persönlichen Anforderungen und Bedürfnisse verändert? Es gibt keinen Reset-Knopf, mit dem sich Organisationen in den Vor-Pandemie-Modus zurückschalten können. Stattdessen werden ein konstanter Wandel und stark technologiegetriebene Veränderungen uns weiterhin begleiten. Dezentralisierte Teams, der Wunsch nach individuellen Arbeitsmodellen und -abläufen, eine hybride Arbeitswelt – sie gehören nun zu unserem Arbeitsalltag. Dabei nehmen Fähigkeiten wie Resilienz und Agilität in der Auseinandersetzung mit diesen Veränderungen an Bedeutung zu. Sich um das Wohl der Mitarbeitenden zu kümmern, ihre Potenziale zu entfalten und vertrauensbasiert zu führen, wird zur strategischen Kompetenz von Unternehmen.

Ein ganzheitlicher Blick für den Erfolg

Organisationen müssen die verschiedenen Bedürfnisse anerkennen und darauf reagieren. Warum ist das wichtig? Ein gesundes Team ist der Ausgangspunkt für eine fruchtbare Arbeitsatmosphäre, in der sich jedes Individuum entwickeln, finden und erfolgreich sein kann. Ist dies gegeben, können Teams ihr volles Potenzial ausschöpfen und Bestleistungen erbringen. Dabei sind weniger einzelne Fähigkeiten, Hintergründe und Erfahrungen ausschlaggebend, sondern vielmehr die psychologische Sicherheit innerhalb des Teams. „Psychological Safety“ beschreibt ein Teamklima, das zum einen durch zwischenmenschliches Vertrauen und gegenseitigen Respekt geprägt ist, zum anderen direkte, offene und kritische Dialoge fördert.

Ilhan Scheer, Managing Director Talent & Organization/Human Potential, Accenture

Mithilfe von Instrumenten wie dem „Insight Scan“ können Führungskräfte regelmäßig und sehr einfach den „Zustand“ im Team erfassen. Der App-basierte Scan dauert zehn Minuten und funktioniert wie ein Pulsmesser, der direkt Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Handlungen, Entscheidungen und aktuelle Entwicklungen zeigt und darüber hinaus eine kontinuierliche Selbstreflektion ermöglicht. Mit dieser wirkungsvollen Diagnostik lerne ich kontinuierlich über mich als Führungskraft und mein Team. Darauf aufbauend lassen sich fundiertere Entscheidungen treffen, man ist empathischer und führt besser.

Der kulturelle Faktor „Psychological Safety“

Vertrauen und „Psychological Safety“ werden zu entscheidenden kulturellen Faktoren, die über den Erfolg neuer Strukturen und Methoden entscheiden. Sie zahlen auf ein neues, notwendiges Mindset ein, das kontinuierliches Lernen, Co-Kreation und Innovation ermöglicht und Produktivität sowie Effizienz innerhalb des Teams fördert. So gewinnt „Psychological Safety“ als Teil der zukünftigen Führungskompetenz an Bedeutung. Beziehen Führungskräfte dies als wichtige Dimension und Quelle für Vertrauen ein, können sie als Leader, als agiler Coach oder als Peer daran arbeiten, dass Vertrauen die Basis für die Entwicklung der Teams und deren Arbeit wird. Wenn dieser Aspekt Teil von New Work wird bzw. bleibt, dann sehen wir alle einer spannenden, neuen, produktiven Arbeitswelt der Zukunft entgegen. ■

Wenn „Psychological Safety“ Teil von New Work wird, sehen wir einer produktiven Arbeitswelt der Zukunft entgegen.

Shirley Sheffer, Leiterin Talent & Organization/Human Potential, Accenture DACH

www.accenture.com

Fotos: Accenture

Mit Technologie zum bedarfsgerechten Arbeiten

Unsere FutureWork-Annahmen basieren auf drei Säulen: activity based working, digital office und culture.

Dr. Michael Müller-Wünsch, CIO,OTTO

von Dr. Michael Müller-Wünsch

Lisa Wegmann (38) ist Abteilungsleiterin in unserer IT. Ihr Wecker klingelt jeden Morgen zwei Stunden vor ihrem ersten Termin. Direkt nach dem Aufstehen erhält sie von der OTTO-App einen Tagesbericht über ihre anstehenden Termine, die Teilnehmenden und personalisierte Neuigkeiten. Weil heute einige Personalgespräche anstehen, fährt sie ins Büro, anstatt von zu Hause zu arbeiten.

Bevor sich die zweifache Mutter auf den Weg macht, informiert sie die App über den optimalen Weg zur Arbeit. Da sich die App auf Lisas Wunsch auch mit ihrem privaten Terminkalender synchronisiert, kalkuliert sie den Weg zur Schule ihrer Kinder in die Routenfindung gleich mit ein. Je nach Wetter, Verkehrslage und Auslastung des OTTO-Parkhauses wird ihr eine passende Art der Anreise empfohlen. Weil es heute regnen soll und das Parkhaus dementsprechend gut gefüllt sein wird, ordert Lisa ein OTTO-Shuttle per Sprachsteuerung. Fürs Frühstück bleibt keine Zeit, die IT-Expertin bucht es von unterwegs und bezahlt per App.

Wir gestalten unser Zuhause selbst – warum nicht auch unseren Arbeitsplatz?

Während der Corona-Pandemie 2020 entwickelte das FutureWork-Team gemeinsam mit dem IT-Bereich „Business Support Services“ in einem partizipativen Prozess ein Zukunftskonzept, wie modernes und bedarfsgerechtes Arbeiten bei OTTO aussehen könnte. Angelehnt an den Trend und das Bedürfnis der Menschen, während der Lockdown-Phasen die Zeit produktiv zu nutzen und ihr Zuhause zu renovieren, den Balkon neuzugestalten, Schränke zu ordnen oder das Haus zu vernetzen. Sprich: Ihr privates Umfeld gestalten Menschen nach ihren Vorlieben, damit sie sich wohlfühlen. Warum tun wir nicht das Gleiche mit unserem Arbeitsplatz?

Lisa Wegmann wechselte 2024 zu OTTO, weil das Unternehmen frühzeitig auf die Entwicklung einer Employee Journey setzte und so eine fachbereichsübergreifende Sicht auf alle relevanten Touchpoints für Innovationen im Arbeitsalltag schaffte.

Während es damals noch üblich war, die Customer Journey akribisch zu analysieren, weil der wirtschaftli-

Foto: OTTO

che Erfolg davon abhing, erkannte OTTO, dass es sich lohnt, das Gleiche mit der Employee Journey zu machen. Warum sollte nicht jede*r seinen Arbeitsplatz gestalten können, wie er/sie es braucht, um maximal produktiv zu sein? Davon hängt der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen in gleichem Maße ab.

Alle Touchpoints sind miteinander vernetzt.

Sobald Lisa Wegmann den Campus betritt, registriert die App automatisch ihre Ankunftszeit und schlägt ihr auf Basis ihres heutigen Arbeitskontextes drei optimale Sitzplätze vor. Bereits 2017 startete OTTO die Initiative FutureWork, die basal für die Entwicklung einer Employee Journey war. Unsere FutureWork-Annahmen basieren dabei auf drei Säulen: activity based working, digital office und culture. Kurz gesagt: FutureWork verhilft allen, ihre individuellen Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Und zwar zu jeder Zeit, von jedem Ort – ob im Mobile Office oder an unterschiedlichen Orten auf dem Campus – und unabhängig vom Endgerät.

Es steht ein IT-Strategie-Meeting an und Lisa Wegmann wählt als optimalen Arbeitsort ein lärmgeschütztes Think Tank in der Nähe ihres Teams. Vorher holt sie ihr vorbestelltes Frühstück im Bistro ab. Sobald sie das Think Tank betritt, stellt sich das Licht automatisch auf Lisas voreingestellte Präferenzen ein. Während die Terminorganisation 2021 für sie noch zu den lästigen Aufgaben gehörte, unterstützen OTTOs IT-Systeme sie heute dabei, in nur wenigen Minuten Termine für viele Teilnehmende zu planen. Es genügt, den Zeitraum, Teilnehmende und Art und Dauer des Termins anzugeben. Das System empfiehlt ihr den optimalen Zeitpunkt, an dem alle Teilnehmenden verfügbar sind, und gibt eine Empfehlung für zwei passende Räume. Mit einem Klick lässt sich ein Catering dazu buchen. Auch die Zu- und Absagen werden bei der Raumbuchung berücksichtigt und dynamisch angepasst. So wird verhindert, dass ein Termin in einem Raum für zwölf Personen stattfindet, obwohl nur fünf anwesend sind.

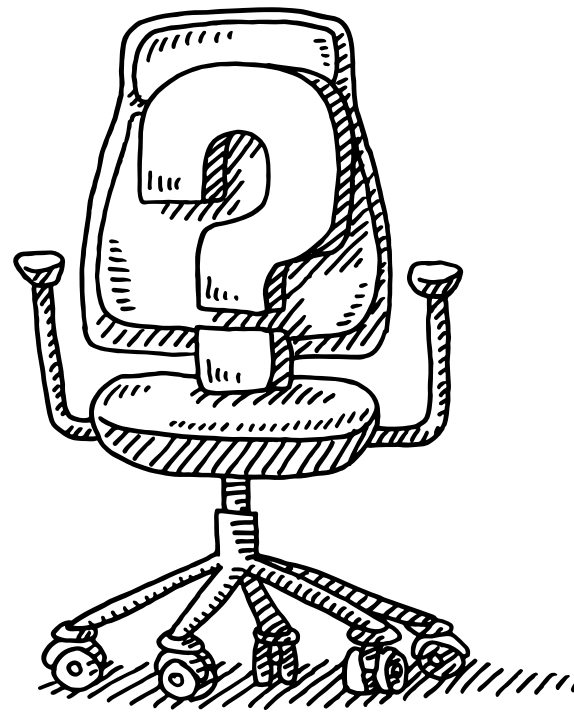
Anschließend öffnet sich automatisch die aktuelle Präsentationsvorlage, über die intelligente Suche werden alle zu diesem Thema relevanten Dateien angezeigt. In 20 Minuten steht ihr nächster Termin an. Lisa Wegmanns digitale*r Weiterbildungsassistent*in erinnert sie daran, dass sie die gewonnene Zeit nutzen könnte, um ihren KI-Kurs fortzusetzen.

Der Mensch im Mittelpunkt

Dieser kleine Einblick in eine mögliche Employee Journey verdeutlicht, wie viele Chancen auf Unternehmen warten. Genauso ist sie ein bildhaftes Beispiel dafür, welches Potenzial mithilfe von Technologie gehoben werden kann. IT steckt nicht nur in Prozessen, die wenig wahrgenommen werden. Technologie ist das Mittel, das unser Leben in vielen Facetten bereichern kann. Als Kund*innen durch maßgeschneiderte Angebote, als Mitarbeitende durch zielführende Prozesse, vor allem aber als Menschen. Denn darum geht es: Den Menschen mithilfe von Technologie in den Mittelpunkt zu stellen und seine Arbeits- und Lebenswelt Stück für Stück besser zu machen. ■

TOMORROW VS TODAY

Vom Aufbruch in eine neue Zeit



von Raphael Gielgen

Das Büro hat das Monopol auf die Wissensarbeit verloren und die Wissensarbeit steht vor der größten Transformation in ihrer jungen Geschichte. Dies verdeutlichen die Wochen und Monate im Zeichen der Pandemie, die hinter uns liegen. Sie haben uns allen klar gemacht, was Störfelder, Unsicherheiten und Unerwartetes in und mit uns bewirken. Versetzen Sie sich für einen Moment in das Jahr 2031. Wie relevant ist das, was Sie heute tun, in zehn Jahren? Was fällt in zehn Jahren weg, was heute Teil Ihrer täglichen Arbeit und Routine ist? Was gibt es in zehn Jahren, was heute für Sie nicht vorstellbar erscheint? Diese Gedankenübung zeigt uns auf, wie schwer uns eine Zoom Out-Perspektive fällt. Wie sieht eine Infrastruktur der Wissensarbeit in fünf oder zehn Jahren aus, wie ist diese organisiert und wie gestalten wir eine wünschenswerte Zukunft der Wissensarbeit?

VON GEGENWART UND ZUKUNFT

Unternehmen sind damit konfrontiert, die Zukunft zu entwerfen und gleichzeitig die Gegenwart zu bewältigen. Das bedeutet: Unser Denk-, Aktions- und Handlungsraum bewegt sich zwischen einer Zoom In- und Zoom Out-Perspektive. Die Art und Weise, wie wir über Jahre „konditioniert“ wurden, hat uns für diesen Moment nicht vorbereitet. Warum? Weil wir alle in alltäglichen Mustern verwurzelt sind. Wir haben das Wesen der Wissensarbeit auf die Zoom In-Ebene reduziert, in Quartalszahlen und Geschäftsjahren gedacht.

Die Transformation in der vor uns liegenden Dekade werden wir dann fortschrittlich positiv gestalten, wenn wir nicht eine mögliche Zukunft planen, sondern viele Alternativen. Fähigkeiten wie kritisches Denken, Analysieren, Problemlösen und Fähigkeiten im Selbstmanagement wie aktives Lernen, Belastbarkeit, Stresstoleranz und Flexibilität werden zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil der kommenden Zeit. Unser Wirtschaftssystem basiert eben nicht mehr auf der Idee fertiger Produkte, sondern wird durch permanente Modifikationen und Optimierungen angetrieben. Lassen Sie uns gemeinsam den vor uns liegenden Möglichkeitsraum betreten, diesen entdecken und unsere Potenziale als Individuum und als Gemeinschaft entfalten.

PROBLEM SOLVER VS PROBLEM LOVER

Die Pioniere unserer Zeit haben immer zwei Dinge gemeinsam: Zum einen investieren sie in ihre eigene Zukunft viel Energie in Form von Zeit und Geld. Zum anderen sind sie nicht auf der Suche nach neuen Ideen, sondern nach neuen Problemen. Als Gesellschaft haben wir gründlich verlernt, uns inhaltlich mit Problemen und Herausforderung zu befassen, d. h. den Status Quo nicht in Frage gestellt oder Themen wie den Klimaschutz nicht

Foto: Getty

angepackt. Die Vergangenheit war geprägt durch schnelles Feedback und Ad hoc-Antworten; für die vor uns liegende Transformation ist diese Vorgehensweise völlig ungeeignet. Wie aber findet man Probleme, die Zukunftspotenzial haben und löst nicht einfach nur Probleme, die offensichtlich sind?

Die Grundlage dafür ist das sog. „Problem Lover Mindset“ und das beginnt im Wesentlichen damit, neugierig durch die Welt zu gehen, Signale in seiner Umgebung zu empfangen und zu deuten, Suchmuster zu beschreiben und dann die richtigen Fragen zu stellen. In den vergangenen Monaten hatte ich so viele Gespräche über die Art, wie wir zukünftig arbeiten, lernen und leben wie nie zuvor – in Podcasts und Interviews, Kunden-Workshops oder einem meiner über 300 Webcast-Formate. Überall auf der Welt agierten die Unternehmen gleich. Sie haben aus einer Zoom In-Perspektive versucht, unmittelbare und umsetzbare Lösungen für ihre Probleme zu finden. Jetzt geht es jedoch darum, in einer Zoom Out-Perspektive die Fragen einer neuen Zeit zu beantworten.

WAS WÄRE WENN

Lassen Sie uns zusammen in diese neue Zeit aufbrechen. Über „Was-wäre-wenn-Fragen“ können wir gedanklich eine Reise in die Zukunft machen. Diese Fragen öffnen einen Möglichkeitsraum und sind ein wunderbares Instrument, um eine vor uns liegende Zeit zu entdecken.

- **Was wäre, wenn** der Cross Industries Campus zu einem Zentrum neuer, vielseitiger und flexibler städtischer Gemeinschaftsstrukturen würde?
- **Was wäre, wenn** Gebäude keine starren Systeme wären, sondern Optionen für bewegliche Orte enthalten, die Menschen dazu ermutigen, sich aktiv mit ihrer Umgebung auseinanderzusetzen?
- **Was wäre, wenn** nicht die Stadt, sondern das Land kreative Energien konzentriert und Innovationen fördert und so beschleunigte Karriereentwicklungsmöglichkeiten bietet? Wird die Stadt weiterhin als Magnet wirken, insbesondere für die Jugend?
- **Was wäre, wenn** die nächste Volkswirtschaft auf einem sektorübergreifenden Netzwerk basiert, um Menschen mit reichen Fähigkeiten auszustatten, die sie in einer zunehmend ungewissen Zukunft benötigen werden?
- **Was wäre, wenn** Planet Centric Design und eine neue enge Beziehung zur Natur zu fortschrittlichen Formen des Biophilen Designs führt, bei denen Gebäude immer im Kontext zur Natur und der direkten Umgebung stehen?
- **Was wäre, wenn** die neuen Orte der Arbeit keine der bestehenden Standards erfüllt (kein privates Büro, kein offener Arbeitsbereich, kein Konferenzraum usw.)? Wie würde es aussehen?
- **Was wäre, wenn** 50% der vorhandenen Büroflächen veraltet sind? Was ist ihr neuer Zweck?
- **Was wäre, wenn** es keine Routineaufgaben mehr gibt und alles auf individueller Zusammenarbeit und Co-Creation basiert?
- **Was wäre, wenn** Innovation zur Norm würde und Lernen zu einem Bestandteil unseres täglichen Arbeitslebens?
- **Was wäre, wenn** wir das Betastadium nie verließen und uns so vom ständigen Zwang zur Optimierung, Beschleunigung und Kontrolle befreien könnten?
- **Was wäre, wenn** das Büro zur Universität und zur Bühne würde, auf der wir bei der Arbeit spielen, während alle repetitiven Aufgaben automatisch ausgeführt werden?
- **Was wäre, wenn** wir stärker branchenübergreifend arbeiten müssten, um die Fähigkeiten zu entwickeln und zu fördern, die wir in einer unsicheren Zukunft benötigen?
- **Was wäre, wenn** sich die Abläufe in der Wissensökonomie rapide und kontinuierlich änderten?
- **Was wäre, wenn** die Wirtschaft nicht mehr von der Idee statischer Produkte, sondern von ständiger Optimierung angetrieben würde?
- **Was wäre, wenn** sich die Welt um uns in eine einheitliche Cloud verschöbe, so dass jedes physische Objekt und jeder reale Ort seinen digitalen Zwilling hat?

Diese Fragen verdeutlichen, dass die vor uns liegende Dekade auf neuen Mustern und Kontexten basiert. Es existiert bereits eine Vielzahl von Studien und Reports, welche die nächsten zehn Jahre in Form von Erwerbsdemographien, Future Markets oder Technologien beschreiben. Wer diese Fragen stellt, wird automatisch diese neuen Daten suchen und sich nicht bestehender Systeme bedienen.

2031

Wie wird die Welt der Wissensarbeit im Jahr 2031 aussehen und in was für einer Infrastruktur findet sie statt? Der Wirtschaftshistoriker Dror Poleg sagte dazu jüngst: „In der Vergangenheit liebten Investoren Vermögenswerte, die langweilig und standardisiert waren und jedem Platz bieten konnten. In den 2020er Jahren wird dieser Ansatz nicht funktionieren. Zukünftig werden Gewinnerorte wie Städte, Büros oder Wohngemeinschaften solche sein, die mit ‚leidenschaftlicher Intensität‘ aus einer Perspektive mit direkter Verbindung zu einer bestimmten Gruppe von Menschen und niemand anderem hergestellt werden!”

Raphael Gielgen, Trendscout Future of Work Life & Learn, Vitra

Foto: Markus Altmann

Dem stimme ich zu und für mich ist klar, wo die Reise hingeht:

Die Welt ist PLANET CENTRIC

Es wird 2031 kein Unternehmen geben, dessen Geschäftsmodell nicht fundamental vom Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft betroffen sein wird. Die Architektur von Planet Centric Design ist bestrebt, sicherzustellen, dass unsere heutigen Handlungen und Entscheidungen die Chancen künftiger Generationen nicht beeinträchtigen.

Die Welt ist PERMANENT BETA

Im Jahr 2031 ist die physische und virtuelle Arbeitsarchitektur eine Beta-Umgebung. Die Arbeit in dynamischen Gruppen und Formen ist zu einem wesentlichen Bestandteil jedes wissensökonomischen Unternehmens geworden. Mit dem verstärkten Einfluss sich ständig weiterentwickelnder Technologien auf Arbeitsabläufe und die architektonische Gestaltung von Arbeitsumgebungen haben wir uns daran gewöhnt, kontinuierliche Verbesserungen in immer kürzeren Zeitzyklen und endlosen Lebenszyklen von Beta-Versionen vorzunehmen.

Die Welt ist CO-CREATION

Unternehmen müssen sich nach außen öffnen und die „Privat“-Perspektive um die Public- und Semipublic-Perspektive ergänzen. So wird Arbeit echte Co-Creation. Unser neues Vitra Club Office haben wir um einen öffentlichen und halb-öffentlichen Bereich erweitert. Hier sitzen Vitra Abteilungsleiter, Kunden, Programmierer und Entwickler an einem Ort, der auch für Vitra Gäste offen ist, und schnappen Wissen im Vorbeigehen auf. ■

ADVERTORIAL

Ein Kickertisch macht noch kein resilientes Büro

von Achim von der Lahr

Langfristig orientierte Investoren wünschen sich vor allem resiliente Investments - gerade in unsicheren Zeiten. Auf Immobilien bezogen bedeutet dies, dass die Objekte durchgehend vermietet werden können, und zwar an bonitätsstarke Mieter, die ihre Miete auch in schwierigeren Phasen zuverlässig überweisen. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass nicht jede Wendung vorhersehbar ist, aber vieles lässt sich durch aufmerksame Trendforschung antizipieren - zumal, wenn es sich um längerfristige Entwicklungen handelt.

Büroimmobilien sind dafür ein gutes Beispiel. Angesichts der Corona-Lockdowns wird viel diskutiert, ob dies der Durchbruch des Homeoffice ist und künftig weniger Bürofläche nachgefragt wird. Das hängt sicherlich von den individuellen Umständen ab, doch das monatelange „Zwangs-Homeoffice“ hat zweifellos auch viele Vorteile des Büros offenbart, allen voran die soziale Komponente. Langfristig wird es in vielen Fällen wohl auf mehr Flexibilität zwischen dem Büroalltag mit Kolleginnen und Kollegen und dem Homeoffice hinauslaufen. Doch was bedeutet dies für ein resilientes und langfristig erfolgreiches Büro-Investment?

Resilient ist ein Büro, wenn die Beschäftigten gerne hingehen

Der entscheidende Faktor ist, dass die Menschen gerne ins Büro kommen - erst recht, wenn dies jeden Tag aufs Neue eine bewusste Entscheidung darstellt. Die eigenen Büroflächen sind eine wichtige Visitenkarte des Unternehmens sowohl gegenüber Kunden als auch gegenüber den eigenen Beschäftigten. Sie können erheblich zur Identifikation mit dem Unternehmen beitragen. Ein unattraktives Büro in schlechter Lage, das sowohl die Kunden als auch vor allem die Mitarbeiter lieber meiden, wird in vielen Fällen wohl tatsächlich bald überflüssig sein. Ein attraktives Büro in guter Lage hingegen wird immer seine Mieter finden - auch langfristig, wenn es die wichtigsten Trends antizipiert.

Doch was macht ein Büro attraktiv? Die Arbeitswelten wandeln sich. Flexibilität wird zum Schlüssel für langfristigen Erfolg. Büros werden immer mehr zu Orten mal des aktiven Austauschs und der Kommunikation, mal des konzentrierten Arbeitens in behaglicher Umgebung. Die Stechuhr wird seltener. Stattdessen werden in der Mittagspause kurz Einkäufe erledigt und nach Feierabend mit Kollegen oder Freunden ein Bier in der Nähe getrunken. In der ersten Frühlingssonne findet der Call oder das Arbeiten am aufgeklappten Laptop auch schon mal im Park statt. All dies sind Entwicklungen, die schon länger zu beobachten sind, sich aber nicht nur fortsetzen, sondern beschleunigen werden. Corona wird noch dazu beitragen, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Urbanität ist gefragt – in der Regel

Resiliente und zukunftsfähige Büroflächen müssen deshalb in zweierlei Hinsicht dem „Future Workplace“ entsprechen: Lage- und Objektqualität. Bei der Lage zählen in der Regel mehr denn je die Erreichbarkeit - auch ohne Pkw - sowie das Einkaufs- und Gastronomieangebot in unmittelbarer Nähe. Kommt auch noch eine Grünfläche vor der Bürotür hinzu - perfekt! Kurzum: Urbanität ist gefragt, und das am besten noch in den größten Metropolen und attraktivsten Schwarmstädten. Die Top-Lagen an A-Standorten sind mithin am ehesten zukunftsstark, wettbewerbsfähig und resilient - und somit „Future Office“-tauglich.

Achim von der Lahr, Geschäftsführer, Wealthcap

Resiliente und damit zukunftsfähige Büroflächen müssen in zweierlei Hinsicht dem „Future Workplace“ entsprechen: Lage- und Objektqualität

Allerdings sind Kaufpreise und Mieten bereits hoch, die Ankaufsrenditen entsprechend gering und das weitere Potenzial ebenfalls begrenzt. Dem gegenüber stehen Potenziallagen, die erst langsam in den Fokus rücken und noch nicht am Ende ihrer Entwicklung stehen. Die Herausforderung liegt darin, die aussichtsreichsten Potenziallagen von etwaigen Ladenhütern zu unterscheiden.

Hier wie dort ist die Objektqualität das zweite wichtige „Future Office“-Kriterium. Insgesamt haben wir vier Erfolgsfaktoren identifiziert: Flexibilität, Nachhaltigkeit, Vernetzung und Wohlbefinden. Für jeden Begriff gibt es zahlreiche Anwendungsbeispiele. Flexibilität etwa kann und sollte bedeuten, dass für ein gemeinsames Brainstorming eine gemütliche Lounge, für ein vertrauliches Telefonat ein diskretes Einzelbüro und für konzentriertes Arbeiten eine ruhige Büroatmosphäre zur Verfügung steht. Der feste Einzelplatz im Großraumbüro löst sich somit langsam auf. Ideale Licht-, Luft- und Geräuschverhältnisse werden ohnehin vorausgesetzt. Nur der oft gepriesene Kickertisch ist bestimmt nett, aber mit Sicherheit weder notwendig noch ausreichend.

Weitere Artikel zum Thema Future Office finden Sie auf unserem Researchportal expertise.wealthcap.com. ■

www.wealthcap.com

Future-Office-Erfolgskriterien

Quelle: Wealthcap, eigene Darstellung.

Foto: Wealthcap/Thorsten Jochim

wealthcap
real asset & investment manager

Gut für Mensch und Umwelt:

Die Smartifizierung von Arbeit und Gebäuden

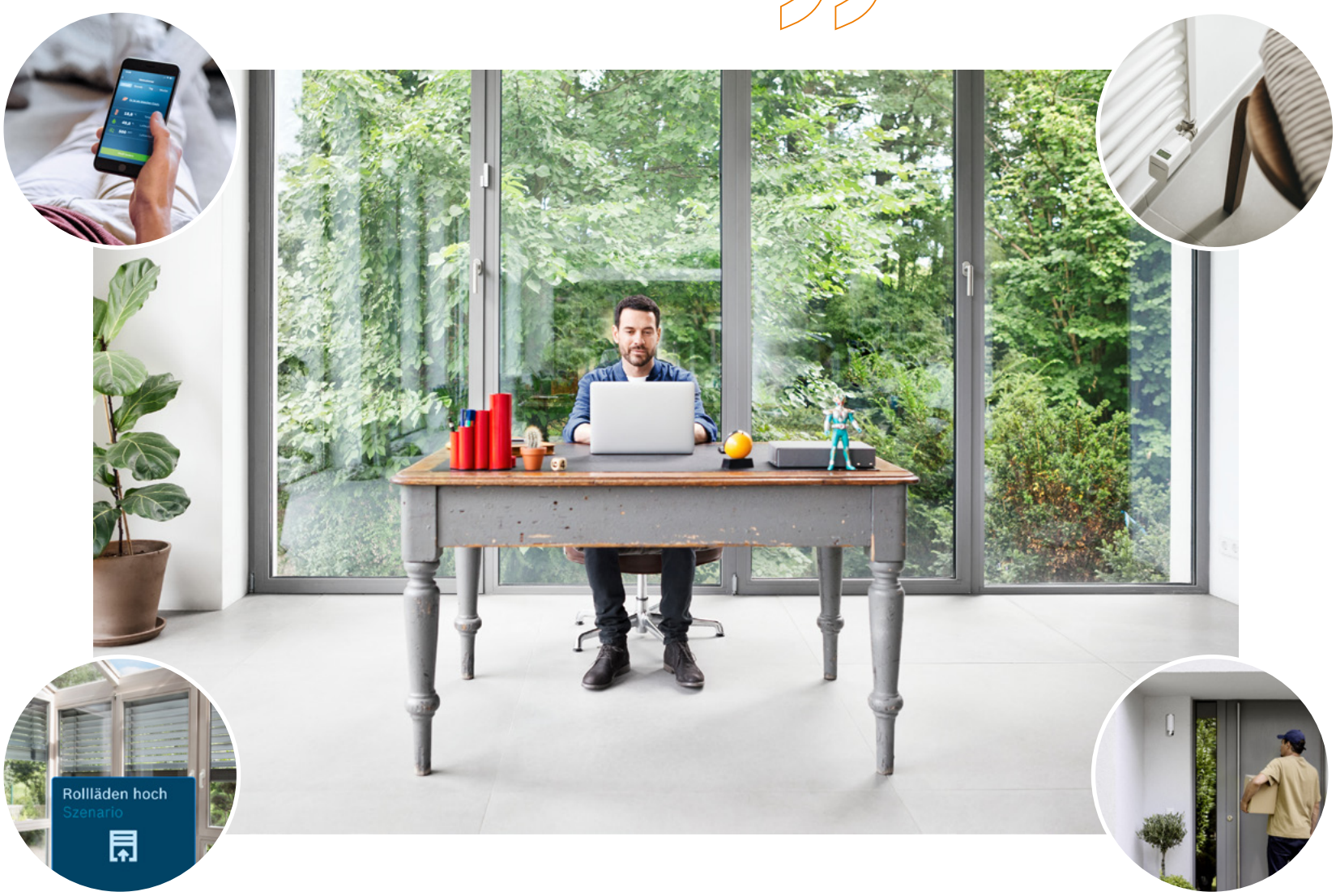
von Gabriel Wetzel

Vieles, was sich Beschäftigte in der COVID-19-Krise angeeignet haben, wird die Bürowelt auch danach prägen: Video-Calls mit Bewerbenden oder im Kollegen- und Kundenkreis, Chats für den raschen Austausch und die gemeinsame Arbeit an in der Cloud gespeicherten Dateien. War Präsenz bislang die Voraussetzung zur Zusammenarbeit, wird es immer wichtiger für Unternehmen, Flexibilität und unterschiedliche Arbeitsformen zu unterstützen. Unsere Büros und Bürogebäude sowie unser Zuhause als Ort des Homeoffice werden sich der neuen Gestaltung der Büroarbeit anpassen. Die Technologien dafür stehen längst bereit: Von Smart-Building- und Smart-Living-Anwendungen profitieren dabei nicht nur Menschen und Unternehmen, sondern auch die Umwelt.

> **Hybride Büroarbeit wird die breite Anwendung von Smart-Building- und Smart-Living-Anwendungen beschleunigen.**

Die Zukunft gehört hybriden Arbeitsweisen

Dass wir in der Post-COVID-19-Zeit weiterhin virtuelle Werkzeuge zur Kooperation nutzen, ist bereits heute aus vielen Umfragen und Studien abzulesen. Laut Statistischem Bundesamt arbeiteten vor der Coronakrise lediglich zwölf Prozent der Beschäftigten im Homeoffice. Während der Pandemie verdoppelte sich die Zahl auf 24, bei Eltern sogar auf 27 Prozent. Hatte Homeoffice früher in vielen Unternehmen keinen guten Ruf, hat sich die Ein-



Fotos: Bosch Smart Home

Gabriel Wetzel,
Leiter Task Force „Digitale Ökosysteme“
der Wirtschaftsinitiative Smart Living und
CEO, Robert Bosch Smart Home

Durch intelligente Systeme zur Gebäudeautomation lassen sich allein bis 2030 bis zu sieben Millionen Tonnen CO_2 im Gebäudesektor einsparen.

schätzung durch die jetzt gemachten Erfahrungen gedreht. Die Krise zeigte, dass Beschäftigte auch remote produktiv sind und kooperativ miteinander arbeiten.

Zugleich wurden die Grenzen einer Zusammenarbeit deutlich, die ausschließlich auf virtuelle Begegnungen setzt. Vor allem Kreativität und Teamspirit sind auf physische Begegnungen, deren Dynamik und Zufälligkeit angewiesen.

Daher setzen viele Unternehmen in Zukunft verstärkt auf hybride Arbeitsweisen: Mitarbeitende werden künftig flexibler wählen, wann sie wo arbeiten, im Homeoffice, im Büro oder in einem Co-Working-Space. Davon profitieren Mitarbeitende und Unternehmen.

Zudem dürfte die Neigung zu Geschäftsreisen sinken. Flüge, Bahnfahrten und Pendelverkehr durch Online-Meetings zu ersetzen, spart Zeit und schont die Umwelt. Das Angebot des flexiblen Arbeitsplatzes zahlt damit auch auf das Ziel der Nachhaltigkeit ein, für das sich immer mehr Unternehmen engagieren.

In der Summe spricht viel dafür, dass sich für Büro- und Wissensarbeit hybride Arbeitsweisen durchsetzen. Die Einführung virtueller Werkzeuge der Zusammenarbeit ist dafür aber nur ein erster Schritt. Denn auch die Gebäude werden sich an die damit verbundenen Veränderungen anpassen.

Büro und Zuhause werden smart

Arbeiten nicht mehr alle Beschäftigten zur gleichen Zeit im Büro, wird nicht nur weniger Fläche benötigt, die Flächen werden auch anders genutzt. Während manche das Büro vor allem für Meetings, Brainstormings oder Workshops aufsuchen und konzentrierte Arbeiten lieber im Homeoffice erledigen, benötigen andere auch im Büro Rückzugsorte. Die Raumnutzung wird daher flexibler sein als die bislang übliche Aufteilung in feste Arbeitsplätze und Meetingräume. Das bedeutet zugleich, dass es sich nicht mehr lohnt, jeden Raum an jedem Arbeitstag zu heizen, zu kühlen, zu beleuchten und zu reinigen. Das ist weder ökonomisch noch ökologisch sinnvoll.

Die Entwicklung zu hybrider Büroarbeit wird daher auch die breite Anwendung von Smart-Building- und Smart-Living-Anwendungen beschleunigen. Sie ermöglichen ein intelligentes Energiemanagement und eine Automation der funktionalen Bestandteile von Gebäuden. Ist ein Raum beispielsweise nur für einen bestimmten Zeitraum gebucht, wird er automatisch erst kurz vor der Nutzung auf die gewünschte Temperatur beheizt. Wird ein Raum frei und steht danach leer, werden Heizung, Licht und Belüftung automatisch heruntergefahren.

Das Prinzip der smarten Technologien beruht auf dem Einsatz von Sensoren, deren Daten zentral über KI verarbeitet und analysiert werden, sodass je nach Vorgabe automatisch Aktoren ausgelöst werden. Gebäude sind so in der Lage „mitzudenken“ und sich auf ihre jeweilige Nutzung einzurichten. Ein typischer Arbeitstag könnte sich für viele Mitarbeitende künftig daher wie folgt gestalten:

Arbeit organisieren mit smarten Tools und intelligenten Gebäuden

Früh morgens entscheide ich, dass ich nicht wie ursprünglich geplant morgen ins Büro fahre, sondern bereits heute Nachmittag. Über das unternehmensweite Kooperationstool gebe ich die Planänderung ein und buche einen Platz im Büro. Dabei gebe ich an, ob ich einen Raum für ungestörtes Arbeiten benötige oder eher einen, der die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch bietet. Das Tool zeigt mir daraufhin an, welche Arbeitsplätze frei sind und ich buche die für mich beste Option.

Am Vormittag arbeite ich im Homeoffice an einer wichtigen Präsentation. Mein Arbeitszimmer wird geheizt – wie an jedem meiner Homeoffice-Tage. Dank meines Smart Home Lüftungsassistenten bleibt das Raumklima optimal: Ich arbeite konzentriert und bin schneller fertig.

Mit dem für den Nachmittag angekündigten Handwerker vereinbare ich, dass ich ihn dann über das Remote-Zugangssystem meines Hauses (mit Kamera und elektronischem Schloss) einlassen werde. Nach der Mittagspause mache ich mich auf den Weg ins Büro. Das intelligente Haus registriert, dass ich das Gebäude verlasse, und schaltet die Heizung in meinem Arbeitszimmer herunter.

Das digitale Parkraummanagement des Büro-Gebäudes erkennt mich beim Einfahren und öffnet mir automatisch die Schranke zum Parkhaus. Das System führt mich zum nächsten freien Platz. Da ich ein Elektroauto fahre, ist es ein Platz mit Ladesäule. Sobald ich im Gebäude bin, wird auch das erfasst. Auf diese Weise kann das Gebäude Temperatur, Licht, Belüftung und Beschattung auf die Bedürfnisse aller Anwesenden anpassen.

Klimaschutz durch Smart Living und Smart Building

Zu den großen Stärken von Smart-Living- und Smart-Building-Anwendungen gehört, dass sie Energieeinsparungen ermöglichen und aus der eingesetzten Energie den jeweils größten Nutzen ziehen. Die Wirtschaftsinitiative Smart Living (WISL) hat errechnet, dass sich in Deutschland durch den Einsatz von intelligenten Systemen zur Gebäudeautomation allein bis 2030 bis zu sieben Millionen Tonnen CO_2 im Gebäudesektor einsparen lassen. Die Energieeffizienz erhöht sich dabei mit dem Grad der Gebäudeautomation.

Neben Einfamilienhäusern oder Wohnungen weisen auch Nicht-Wohngebäude großes Potenzial für das Energiesparen auf: Aktuelle Zahlen aus einer Studie der WISL zeigen dies: So wurde beispielsweise in einem 1957 errichteten Büro- und Verwaltungsgebäude in Berlin-Adlershof ein Teil des Gebäudes mit einem System ausgestattet, das automatisch die Anwesenheit von Personen erfasst und die Wärmeerzeugung über einen selbstlernenden Algorithmus an den Bedarf anpasst. Die verbrauchte Energie sank dadurch im Vergleich zum unsanierten Gebäudeteil um rund 36 Prozent.

Im Schulgebäude der Hochschule Bremen, Baujahr 2002, wurden Fensterkontakte und Präsenzsensoren installiert, um die Wärmeversorgung über elektronisch gesteuerte Heizkörperventile an den tatsächlichen Bedarf anzupassen. Dadurch ließen sich rund 50 Prozent Energie einsparen. Zudem wurden Helligkeitssensoren installiert, die die Beleuchtung entsprechend der Tageslichtsituation regulieren, wodurch der Energieverbrauch für die Beleuchtung um 20 Prozent sank. Das unterstreicht eindrücklich, welchen Beitrag intelligente Gebäudetechnik nicht nur in Wohngebäuden leisten kann, um Emissionen zu verringern.

Vision: Die energieeffiziente Smart City

Ein weiterer Schritt auf dem Weg zum klimaneutralen Gebäude ist, es mit Photovoltaik-Anlagen auszustatten. Intelligente Energiemanagementsysteme sorgen dafür, dass Geräte vorzugsweise dann laufen, wenn besonders viel Sonnenenergie zur Verfügung steht. Wird nicht genügend eigene Energie erzeugt, wird sie entweder aus eigenen Speichern gezogen oder aus der umgebenden Infrastruktur des Gebäudes. Als Prosumer, also Produzenten und Konsumenten von Strom, bilden die intelligenten Gebäude im smarten Quartier ein Mikronetzwerk und tauschen Energie miteinander aus. Auf diese Weise erhält beispielsweise der Bäcker in den Morgenstunden und die Bürogemeinschaft in den Stunden danach den benötigten Strom aus der Nachbarschaft.

In der Vision der Smart City interagieren Anwohner und Mitarbeitende, Wohnungen, Häuser, Gebäude und Quartiere durch smarte Technologien miteinander sowie mit weiterer Infrastruktur wie etwa Mobilitätsangeboten. Die Fahrt ins Büro kann dann zwar immer noch mit dem eigenen Auto zurückgelegt werden. Vor der Fahrt werden wir aber informiert, ob uns ein Stau auf der Strecke erwartet, und erhalten alternative Fahrtangebote mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder dem Rad. Und beim Fahren können wir über Sprachassistenz doch noch schnell prüfen, ob zu Hause alles in Ordnung ist. ■

Foto: Robert Bosch Smart Home GmbH

Neue Normalität in Sicht:

Was bedeutet das für unsere Büros?

Erfahrungen, Prognosen und Erwartungen für die neue Normalität der Büroarbeit

von Dr. Stefan Rief

Zur Veränderung von Arbeit wurden während der Pandemie zahlreiche Untersuchungen angestellt. Übereinstimmend lässt sich dabei festhalten, dass die Arbeit von zu Hause in weiten Teilen gut funktioniert hat.

Eine Studie unseres Instituts, durchgeführt zu Beginn dieses Jahres, zeigt sogar, dass die Innovationsleistung - bis auf die Anzahl der Patentanmeldungen - im Pandemiejahr 2020 höher war als im vorangegangenen Normaljahr. Die Innovationseffekte dürften dabei weniger auf die Virtualität zurückgeführt werden können als auf den enormen Anpassungsdruck im Hinblick auf veränderte Produkt- und Dienstleistungsangebote, die Anpassung der internen Prozesse und die ebenso veränderte Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern. Kein Wunder also, dass die hinter uns liegenden Anstrengungen sich in einigen Studien auch in einer gewissen Müdigkeit und Erschöpftheit widerspiegeln.

Die Arbeit aus dem Homeoffice zeigt sich dennoch als Erfolgsmodell, das uns auch in Zukunft dauerhaft begleiten wird: Die Prognosen für die Büroarbeit, deren Anteil von zu Hause erbracht werden wird, sollte sich auf durchschnittlich 2-3 Tage pro Woche einpendeln. In einer unserer organisationsübergreifenden Studien mit über 2.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern konnten wir einen Anteil für die Arbeit von zu Hause von rund 36 Prozent ermitteln. Allerdings können wir in Untersuchungen, die wir in den vergangenen Monaten in einzelnen Organisationen durchgeführt haben, starke Schwankungen feststellen und vor allem scheint sich abzuzeichnen, dass sich die Belegschaften natürlich nicht an den Durchschnitt halten, sondern sich diese eher in

Wer die Menschen in den Büros zurückhaben will, muss ihnen dort auch perfekte Bedingungen für Phasen der störungsfreien, fokussierten Arbeit anbieten.

zwei Gruppen auspolarisieren: diejenigen, die überwiegend von zu Hause arbeiten, und diejenigen, die vorwiegend im Büro arbeiten wollen. Zudem werden sich Wochentage ganz unterschiedlicher Nutzungsintensität herausbilden – zumindest ohne eine Steuerung und intelligente Inszenierung von Präsenz.

Weniger geschäftliche Mobilität und nachhaltige Videokommunikation

Es ist jedoch nicht nur die Zunahme des Arbeitens von zu Hause, die unsere Büroarbeitswelt und die Anforderungen an Büroflächen und Immobilien verändern, sondern auch die neue videobasierte Kommunikation in Verbindung mit einem möglichen Rückgang der geschäftlichen Mobilität.

Auch nach Überwindung der Pandemielage in einer neuen Normalität ist davon auszugehen, dass zahlreiche Besprechungen, die früher in Präsenz an anderen Orten z. B. bei Kunden stattgefunden haben, zukünftig über Videokommunikation abgebildet werden. Das bedeutet auf der einen Seite weniger Reisen und für viele eine höhere Lebensqualität, auf der anderen Seite wird aber der Kommunikations- und Kooperationsbedarf nicht weniger werden und sich anstatt fernab in Besprechungsräumen anderer Unternehmen an den Schreibtisch im eigenen Büro oder im Homeoffice verlagern. Hybride Belegschaften, die zwischen Homeoffice und Büro zusammenarbeiten, werden in kürzeren Intervallen miteinander kommunizieren, in der Regel per Videokonferenz und häufig am Arbeitsplatz und nicht in einem Besprechungsraum. Es könnte also lauter werden in den Büros. Und dabei sind zukünftige technologische Entwicklungen wie beispielsweise die Sprachinteraktion mit unseren Anwendungsprogrammen noch gar nicht berücksichtigt. Hier kommen wir zu einem Aspekt, der im Moment in mancher Diskussion um das Post-Corona-Büro noch wenig Beachtung findet:

Fokussiertes Arbeiten nicht nach Hause verbannen

In einer Studie aus der Zeit vor der Pandemie mit über 10.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern konnten wir über zahlreiche unterschiedliche Organisationen hinweg feststellen, dass im Durchschnitt rund 50 Prozent der Arbeitszeit mit fokussierten Tätigkeiten verbracht wurden. Vor diesem Hintergrund und den ergänzenden Erkenntnissen aus einer Studie, die wir während der Pandemie durchgeführt haben, und in der eine große Mehrheit der über 2.000 Befragten angibt, im Homeoffice fokussierte Tätigkeiten einfacher erledigen zu können als im Büro, könnte auch eine Erklärung für das hohe Produktivitätsempfinden auf Seiten der Beschäftigten liegen.

In den allermeisten Berufen wird sich allerdings fokussiertes Arbeiten nicht immer auf die Tage zu Hause planen oder verschieben lassen, dafür ist Arbeit und unser Wirtschaftsleben zu dynamisch. Wer die Menschen also in den Büros zurückhaben will, muss ihnen dort nicht nur optimale Möglichkeiten für Austausch, Zusammenarbeit und Begegnung, sondern auch perfekte Bedingungen für Phasen der störungsfreien, fokussierten Arbeit anbieten.

Willkommen in den Büros der neuen Normalität

Welche Anforderungen lassen sich aus den vorangegangenen Erfahrungen und Erwartungen an die Büros in einer neuen Normalität ableiten?

In der hybriden Arbeitsweise zwischen Büro, der mobilen Arbeit an dritten Orten und von zu Hause wird es in den Büros auf Dauer keine feste Zuordnung von Arbeitsplätzen und Personen mehr geben. Diese Entwicklung hatte bereits vor der Pandemie eingesetzt und es deutet nichts darauf hin, dass eine flexible Nutzung von Büroarbeitsplätzen und -flächen nicht die neue Normalität im Büro sein wird – zumindest für die Mehrheit. Verstärkt wird diese Entwicklung noch durch die höheren Anforderungen und einen effizienten Umgang mit Büroinfrastrukturen, die aus dem Klimawandel resultieren und das Vorhalten doppelter bzw. wenig genutzter Infrastrukturen immer weniger zulassen wird. Intuitive Buchungssysteme für Arbeitsplätze und -räume gehören dann früher oder später zu unserem Alltag.

Dr. Stefan Rief, Institutsdirektor, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Das Büro wird zum Marktplatz von Wissen und Informationen und zur offenen Innovationsplattform.

Dabei wird die reine Buchungsfunktionalität nicht ausreichend sein, sondern die angebotenen Systeme auch soziale Funktionalitäten umfassen, die Impulsgeber für den Weg ins Büro sein können. So könnte mir meine Buchungs-App per Push melden, wenn und wann sich für mich relevante Kolleginnen oder Kollegen im Unternehmensbüro eingebucht haben oder mich auf besuchenswerte Events im oder um das Büro hinweisen. Selbstverständlich nur für diejenigen, die Peers und Interessen freigeben.

Die funktionale und gestalterische Vielfalt an Arbeitssituationen, die sich nutzen und buchen lassen, wird zunehmen. Damit lassen sich in einem flexiblen Konzept relativ einfach abweichende Bedürfnisse von Gruppen oder individuellen Präferenzen abbilden und buchen. Und die Möglichkeit, seine individuellen Bedarfe abbilden zu können, wird vor dem Hintergrund der hohen Individualität sowohl im Homeoffice als auch im Büro der Organisation wichtiger. Vielfältigkeit war aber ebenfalls bereits vor der Pandemie ein essenzielles Erfolgskriterium, um eine hohe Akzeptanz flexibler Arbeitswelten bei den Nutzerinnen und Nutzern zu erreichen. Klassische Besprechungsräume werden sich strukturell verändern und die vorhandene Substanz braucht hier sicherlich in den allermeisten Fällen ein Update des räumlichen und technologischen Settings, um einer möglichst friktionsfreien, produktiven und natürlichen Zusammenarbeit verteilter Projektgruppen gerecht zu werden.

Nicht zu vergessen sind dabei ausreichende und gute Angebote für fokussiertes Arbeiten, ob allein oder in Gruppen. Denn ohne diese werden sich wohl höhere Anteile für ein häufigeres Arbeiten von zu Hause entscheiden. Im Prinzip hat also die Pandemie nicht nur dazu beigetragen, einen Schritt bei der Digitalisierung voranzukommen. Sie wird auch die Flexibilisierung von Büros und die Qualität dieser flexiblen Arbeitswelten voranbringen – ergänzt mit einem digitalen Layer, der uns zudem noch wichtige Informationen z. B. über Kommunikationsflüsse liefert und es ermöglicht, Teams und Projektgruppen auch in Präsenz einfacher miteinander zu vernetzen.

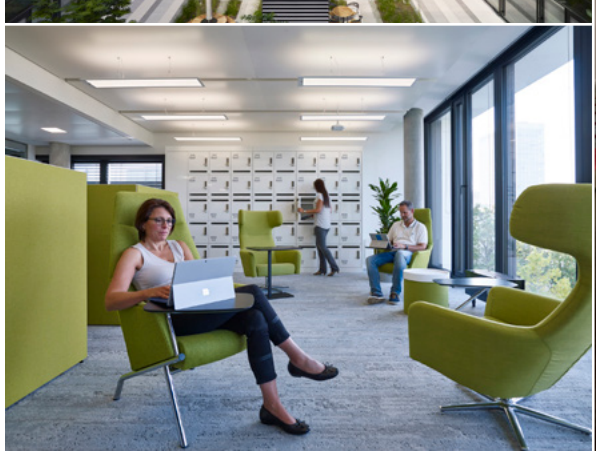
Orte des voneinander Lernens und der Innovation

Neben dem Thema der Produktivität, das in den Betrachtungen der vergangenen Monaten häufig im Fokus des Interesses stand, werden in der neuen Normalität das voneinander Lernen und die Innovation wieder mehr in den Fokus rücken. Für diese beiden Themen wird die räumliche Nähe von Personen und Teams auch in Zukunft noch eine wichtige Rolle spielen.

Virtuelle Werkzeuge haben unseren Erfahrungs- und Erlebnisraum massiv erweitert, wenn man beispielsweise daran denkt, wie einfach es geworden ist, kurz an einer spannenden und informativen Veranstaltung teilzunehmen ohne dorthin reisen zu müssen. Hier schaffen wir es, uns auf einfachem Wege Informationen, Anregungen und Wissen zu besorgen und unseren Aktionsradius zu erweitern. Ebenso gelingt es uns kurzfristig, wichtige Expertinnen und Experten in unsere Arbeit einzubinden. Doch das miteinander Arbeiten, Erleben und Entwickeln und die Energie und Motivation, die in der gemeinsamen Präsenz liegen, wird es auch in Zukunft noch geben. Das ist eine wenig wie Fußball alleine zu Hause, gemeinsam mit Freunden beim Public Viewing oder vor Ort im Stadion zu schauen. Deswegen werden wir in Zukunft Büros erleben, in denen u.a. das beieinander und miteinander Arbeiten, Entwickeln und Lernen inszeniert wird. Wir werden vielleicht auch bald Büroflächen sehen, in denen Menschen in einzelnen, abgeschlossenen Räumen hoch konzentriert an einer Aufgabe tüfteln, intensiv über virtuelle Tools mit entfernten Gesprächspartnern kommunizieren, um dann herauszutreten in offene Flächen, auf denen nur noch wenige Schreibtische stehen, aber Projektgruppen intensiv miteinander arbeiten, an digitalen Visualisierungsflächen diskutieren oder auf denen Besprechungen in offenen Nischen stattfinden, an denen man im Vorbeigehen andocken kann.

Das Büro wird somit zum Marktplatz von Wissen und Informationen und zur offenen Innovationsplattform, wenn Meetings nicht mehr hinter verschlossenen Türen stattfinden. ■

Fotos: Getty, Fraunhofer IAO



Mensch, Raum & Technologie:

Die flexible neue Arbeitswelt

von Claudia Hartwich

Die Lernkurve verlief steil. Viele Unternehmen und Manager*innen in Deutschland haben mit dem Beginn der COVID-19-Pandemie einsehen müssen, dass sie eine der wichtigsten Veränderungen in der Arbeitswelt unterschätzt haben. Remote Work und flexible Arbeitszeitmodelle fristeten ein Nischendasein. Die vergangenen zwölf Monate haben das geändert. Mit der allmählichen Rückkehr in die Büros steht fest: Den flexiblen, hybriden Arbeitsmodellen gehört die Zukunft - und sie definieren den Future Workplace von Grund auf neu.

Die Erfahrungen aus den Monaten der Pandemie haben uns gezeigt: Menschen wollen andere Menschen sehen. Menschen wollen sich mit anderen Menschen austauschen können - direkt, ganz unmittelbar. Daher wird es immer Orte geben, an denen Menschen sich treffen, in Kontakt treten oder vielleicht auch nur ein wenig plaudern können. Die Sehnsucht nach anderen Menschen ist tief in jedem von uns verankert - ebenso wie die Sehnsucht nach Freiheit. Trotz des Umzugs von Millionen von Menschen ins Homeoffice ist das Ende des Büros daher nicht zu erwarten. Doch das, was wir alle unter einem Büro verstehen, beginnt sich derzeit radikal zu wandeln - und das ist gut so.

Wir verstehen das Ideal eines Future Workplace immer als Dreiklang aus Mensch, Raum und Technologie.

Die Geschichte des Büros war immer die Geschichte von Gemeinschaften, von Abhängigkeiten, von Arbeitsteilung, Freiraum und Enge. In dieser Geschichte waren die verfügbare Technologie und der Raum stets die beiden begrenzenden Faktoren. Der Kontorist unterstützte die Händler*innen und Einzelhandelskaufleute Ende des 18. Jahrhunderts mit einfachen Schreibarbeiten. Mit der Industrialisierung folgte der Umzug in die Fabriken. Das Geräusch der Schreibmaschinen löste das leise Rascheln des handschriftlichen Schreibens ab. Das Büro als Pendant zu industriellen Produktionsstraßen beherrschte über Jahrzehnte die Vorstellung vieler Unternehmen. In seinem Film „Das Appartement“ lässt Billy Wilder die Zuschauer daher Anfang der 1960er Jahre bei der fiktiven Consolidated-Life-Versicherung in eine schon kafkaeske Arbeitswelt blicken, mit militärisch aufgereihten Tischen und Angestellten, die gänzlich in der Uniformität der Masse aufgehen.

Fotos: Microsoft: Unternehmenszentrale in Schwabing, Share & Discuss Workspace, Think Workspace (im Uhrzeigersinn)

Die Digitalisierung stellt die Verhältnisse auf den Kopf

Doch mit der Digitalisierung wurden die Karten in der Arbeitswelt neu gemischt – wenngleich viele Unternehmen das wohl nicht wahrhaben wollten. Statt Möglichkeiten zu begrenzen, können innovative Technologien und eine andere Nutzung von Räumen heute zum Gegenteil beitragen. Daher verstehen wir bei Microsoft das neue Arbeiten und das Ideal eines Future Work Place immer als Ergebnis eines Dreiklanges aus Mensch, Raum und Technologie.

Schon vor Beginn der Corona-Pandemie konnten die Mitarbeiter*innen bei Microsoft Deutschland arbeiten, wann und wo sie wollten – und sie haben dieses Angebot auch wahrgenommen. Wir haben den Vertrauensarbeitsort und die Vertrauensarbeitszeit in unserem Unternehmen etabliert und in Arbeitsverträgen sowie Betriebsvereinbarungen für unsere Beschäftigten verbrieft. Es gab nie einen Zwang, ins Büro zu gehen. Stattdessen haben die Beschäftigten die Wahl, sich flexibel zu entscheiden – jeden Tag aufs Neue. Diese Flexibilität bedeutet Freiheit und sie ermöglicht ein selbstbestimmtes Arbeiten.

Die Krise hat uns in diesem Ansatz bestätigt, der vor allem eines voraussetzt: Vertrauen. Und die Basis für dieses Vertrauen heißt Verlässlichkeit. Sie lässt sich nicht verordnen. Menschen müssen vielmehr spüren und erleben, wie sie mitverantwortlich sind für den Erfolg ihres Unternehmens.

Die Produktivität im Zeitalter der Wissensgesellschaft

Die Pandemie hat einen Wandel beschleunigt, der einer größeren gesellschaftlichen Transformation innewohnt: Über Jahrhunderte hinweg haben manuelle Tätigkeiten unser Verständnis vom Arbeiten und von den Arbeitsorten geprägt. Das Großraumbüro ist über weite Strecken Ausdruck des bis in die Gegenwart hineinreichenden Missverständnisses, den Menschen als Produktionseinheit zu begreifen und den Charakter industrieller Fertigung auf die Schreibstuben übertragen zu wollen.

Der aus Österreich stammende US-Ökonom Peter F. Drucker befasste sich mit der Frage, was die Produktivität von Arbeitskräften ausmacht – und wie sie sich steigern lässt. Drucker wies dabei in seinen Arbeiten auf einen wichtigen Unterschied zwischen manueller Arbeit und Wissensarbeit hin. Die Produktivität manueller Arbeit wurde immer durch die Einführung neuer Technologien gesteigert, durch Standardisierung und Automatisierung von Prozessen. Bei der Wissensarbeit verhält es sich jedoch genau umgekehrt. Die Produktivität der Knowledge Workers zu steigern, betitelte Drucker daher selbst einmal als die größte Herausforderung für Manager*innen im 21. Jahrhundert. Druckers Schriften sind vor allem eines: ein Plädoyer für mehr Freiheit, mehr Selbstbestimmung und mehr Flexibilität. Er empfiehlt lebenslanges Lernen ebenso wie die Integration von Innovationen in den Arbeitsalltag. Die Verantwortung für die eigene Produktivität sollten die Wissensarbeiter*innen selbst übernehmen. Genauso halten wir es auch bei Microsoft.

Ein Ort für alle Anforderungen

Mit dem „Smart Workspace“ hat Microsoft in enger Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) das Konzept für das Arbeiten 4.0 entwickelt und die eigene Vision vom Büro der Zukunft realisiert. Der Smart Workspace stellt die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse eines jeden Beschäftigten in den Mittelpunkt. Statt überbordender Standardisierung bietet der Smart Workspace Antworten auf die unterschiedlichen Anforderungen eines jeden Einzelnen. Vier verschiedene Arbeitsbereiche stehen dafür bereit. Dazu gehören Rückzugsorte für Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, sowie auch Büroflächen, die bewusst auf Teamarbeit und Kollaboration ausgelegt sind. Wieder andere dienen dem kreativen Austausch und spontanen Treffen. Schließlich sind da noch jene, die sich zum Erledigen von Routineaufgaben eignen. Alle Mitarbeiter*innen haben die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, in welchen Bereichen und auf welche Weise sie arbeiten möchten.

Damit orientiert sich Microsoft an der Lebenswirklichkeit seiner Mitarbeiter*innen und ermöglicht ihnen mehr Flexibilität bei der Organisation des privaten und familiären Alltags. Der sogenannte Work-Life-Flow hat bei uns die Work-Life-Balance abgelöst. Die individuelle und selbstbestimmte Verteilung von Arbeits- und Freizeit tritt an die Stelle starrer Stundenvorgaben. Mitarbeiter*innen können ihre individuelle Leistungsfähigkeit und schöpferische Kraft überall und zu jeder Zeit einsetzen – ob in der neuen Unternehmenszentrale in Schwabing, vom Homeoffice aus oder unterwegs. Die Flexibilität ist ein feststehendes Prinzip.

Das Büro ist tot? Das Büro lebt!

Diese Ausführungen lassen bereits erahnen, dass das Design, die Architektur und die konkrete Gestaltung unseres Büros nie das ganze Bild des Future Workplace liefern. Mindestens ebenso eine große Rolle spielen für eine erfolgreiche hybride Arbeitswelt nämlich smarte Technologien und die dazu passende Kultur. Mittels Cloud Computing können wir heute Ressourcen und Anwendungen dezentral bereitstellen. Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams ermöglichen die Zusammenarbeit über alle Grenzen und Zeitzonen hinweg, sie bündeln diverse Kommunikationsstränge, die manchem aus einem klassischen Büroalltag noch vertraut sein mögen – Emails, Telefon, Chat-Nachrichten. Doch nichts davon ersetzt das Gespräch in der Kaffeeküche oder die zufälligen Begegnungen auf dem Flur in einer Zeit nach Corona. Nicht selten sind es schließlich diese vermeintlich leichten Gespräche, die zum Ausgangspunkt für neue kreative Ideen werden.

Doch wo steht die Kaffeemaschine in der digitalen Welt? Wo treffen die Kollegen ungezwungen aufeinander? Wo wird die Gemeinschaft gepflegt und der Team-Charakter geformt? Wo findet der amüsante Small Talk statt, aus dem heraus neue Produktideen geboren werden? Jedes Unternehmen, jede Abteilung und jedes Team müssen für sich eine eigene Antwort auf diese Fragen finden. Doch klar ist zweierlei: Remote Work und das hybride Arbeiten sind ein starker Appell an die gegenseitige Empathie. Nur wenn Unternehmen ihren Mitarbeiter*innen gut zuhören, werden sie lernen, deren Bedürfnisse zu verstehen. Und ohne ein hohes Maß an Flexibilität wird es nicht gelingen, diesen Bedürfnissen im New Normal Rechnung zu tragen.

Mit dem Beginn der Pandemie, Social-Distancing-Maßnahmen und dem Umzug von Millionen von Menschen ins Homeoffice haben viele bereits einen Abgesang auf das Büro angestimmt. Und in der Tat mögen jene Büros, die mit der Idee der Mensch-Maschine errichtet worden sind und die reine Schreibtischkolonnen versammeln, schon sehr bald Geschichte sein. Doch die kreativen Inseln, die Rückzugsorte und Begegnungsstätten, die Treffpunkte und Ideen-Marktplätze der hybriden Arbeitswelt kommen, um zu blieben. Endlich. ■

Menschen müssen spüren und erleben, wie sie für den Erfolg ihres Unternehmens mitverantwortlich sind.

Claudia Hartwich,
Senior Director Human Resources,
Microsoft Deutschland

Remote Work und das hybride Arbeiten sind ein starker Appell an die gegenseitige Empathie.

Foto: Microsoft

Kollege KI

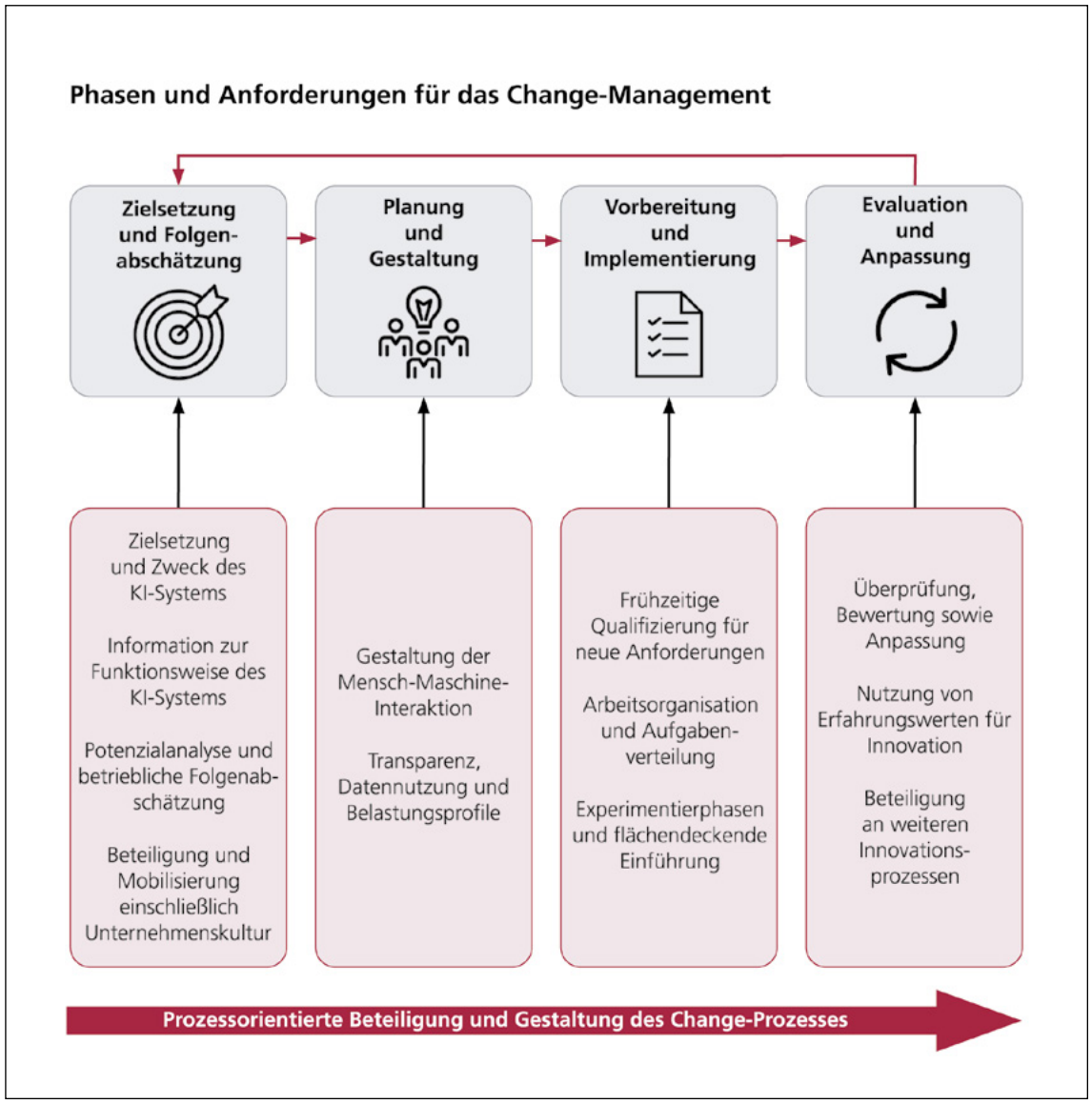
Wie Lernende Systeme den Arbeitsplatz von morgen verändern

von Dr. Norbert Huchler und Andrea Stich

Künstliche Intelligenz (KI) hält Einzug in unsere Arbeitswelt und verändert diese schrittweise. Dabei eröffnen KI-Systeme allen Unternehmen neue Potenziale: KI-Technologie kann nicht nur Produktionsabläufe optimieren oder Prozesse der Sachbearbeitung, zum Beispiel der Auftragsabwicklung, verbessern, sondern ermöglicht auch neue zukunftsfähige Geschäftsmodelle. Am Arbeitsplatz von morgen werden selbstlernende Roboter in der Produktion genauso wie intelligente Assistenzsysteme im Büro automatisierbare Tätigkeitsanteile übernehmen; seien es repetitive oder auch komplexe Aufgaben, zum Beispiel neue Zusammenhänge in einer großen Menge von Daten identifizieren und Folgeschritte initiieren. KI-Systeme werden entlasten, aber auch Prozesse anstoßen. Damit verändert sich die „Zusammenarbeit" von Mensch und KI-System. Damit diese nachhaltig produktiv erfolgt, muss sie sich an den jeweiligen Stärken orientieren.

Bevor diese Vision jedoch Realität werden kann, müssen Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam einige Herausforderungen meistern. Denn Künstliche Intelligenz ist eine Technologie mit besonderen Eigenschaften: Vor allem die Fähigkeit, daten- und informationsbasierte Entscheidungsempfehlungen zu treffen sowie sich selbsttätig weiterzuentwickeln, unterscheidet KI-Systeme von bisherigen technologischen Neuerungen. KI wird so in gewisser Weise zu einem eigenständigen Akteur. Damit sind besondere Herausforderungen verbunden. Denen zu begegnen bedeutet unter anderem, auf die folgenden Fragen Antworten zu finden: Wie muss die Schnittstelle zwischen Mensch und KI-System gestaltet werden? Welche neuen Kompetenzen benötigen die Beschäftigten für die zukünftige Zusammenarbeit mit den KI-Systemen? Und wie muss der Arbeitsplatz der Zukunft gestaltet werden, damit die Beschäftigten gesund, effizient und nachhaltig mit den jeweiligen KI-Systemen zusammenarbeiten können?

Wesentlich für den erfolgreichen Einsatz von KI im Unternehmen wird eine solide Vertrauensbasis der Beschäftigten gegenüber den „intelligenten" Systemen sein. Bislang fehlt eine etablierte Praxis, weshalb viele Beschäftigte Vorbehalte gegenüber der neuen Technologie und ihrer Eigenschaften haben. Wie aktuelle Studien zeigen, befürchten über 70 Prozent der Befragten beispielsweise, von den KI-Systemen fremdgesteuert oder überwacht zu werden. Diese Problempunkte müssen Betriebe durch Transparenz, Partizipation und neue Orientierungsmaßstäbe für den Einsatz von KI-Systemen proaktiv angehen. So kann Vertrauen in die intelligenten Systeme entstehen.



Anforderungen an die Zusammenarbeit mit KI

Der zukünftige Arbeitsplatz, an dem Mensch und KI erfolgreich zusammenarbeiten können, sollte vier Anforderungen erfüllen:

- Er muss die Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Schutz ihrer Daten gewährleisten.
- Die eingesetzten Systeme sollten transparent, erklärbar und dadurch vertrauenswürdig sein.
- Die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI sollte den Handlungsspielraum des Menschen erhalten oder erweitern.
- Der Arbeitsplatz soll reichhaltige Aufgaben und lernförderliche Arbeitsbedingungen ermöglichen.

Diese grundlegenden Anforderungen an einen erfolgreichen Einsatz von KI müssen natürlich ausdifferenziert und auf die konkreten Umstände und das jeweilige KI-System angepasst werden.

Change Management ist gefragt

Um KI-Systeme in Unternehmen erfolgreich einzuführen, braucht es zudem einen maßgeschneiderten Change-Management-Prozess, der unter anderem die genannten Kriterien mit den Beschäftigten, die am Arbeitsplatz von morgen mit den KI-Systemen kollaborieren sollen, diskutiert, diese adaptiert und deren Umsetzung aktiv begleitet.

Eine verbindliche, frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Beschäftigten und der Mitbestimmungsträger ist für das Gelingen dieses Prozesses unerlässlich. Wichtige Maßnahmen im KI-Change-Management hat die Arbeitsgruppe „Arbeit, Qualifikation, Mensch-Maschine-Interaktion" der Plattform Lernende Systeme in ihrem Whitepaper „Einführung von KI-Systemen in Unternehmen" dabei entlang von vier Phasen strukturiert: von der Zielsetzung und Folgenabschätzung, über die Planung und Gestaltung sowie die Vorbereitung und Implementierung bis hin zur Evaluation und kontinuierlichen Anpassung. Eine offene Kommunikation über die Potenziale der KI sowie die Anforderungen und Beden-

Dr. Norbert Huchler,
Arbeitssoziologe, Mitglied des Vorstands des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung München, Mitglied der Plattform Lernende Systeme

ken der Beschäftigten, wie auch eine begleitende Evaluation der Systeme entlang der getroffenen Vereinbarungen und letztlich eine Rückkopplung dieser Ergebnisse bilden zugleich eine Grundlage für kontinuierliche KI-Verbesserungs- und Innovationsprozesse.

Mitarbeitendenqualifiizierung als wesentlicher Baustein

Eine große Herausforderung auf dem Weg in das KI-Zeitalter und ein zentrales Element im Change-Management ist die frühzeitige Qualifizierung der Beschäftigten. KI-Systeme verändern die Arbeitsplätze in zahlreichen Berufen. Nicht nur in der Produktion, sondern vor allem auch in den klassischen Bürotätigkeiten werden KI-Systeme immer mehr Aufgaben übernehmen: durch die Automatisierung von (Geschäfts-)Prozessen, durch Datenanalysen, aber auch bei der Interaktion mit Kundinnen und Kunden, zum Beispiel in Form von Chat-Bots. Es kommt zu einer Neujustierung der Aufgabenteilung zwischen Mensch und Technik in der Arbeitswelt und damit auch zu einem neuen Arrangement von Kompetenzen.

Neben einem technisch-methodischen KI-Grundwissen darüber, wie KI prinzipiell funktioniert, was sie kann und was nicht, benötigen Beschäftigte für die Zusammenarbeit mit KI vermehrt auch sogenannte überfachliche (Meta-)Kompetenzen. Urteilsfähigkeit, Reflexions- und Problemlösungskompetenzen sowie ein erfahrungsbasiertes Gespür für die Technik und den Arbeitsgegenstand werden etwa im Umgang mit Entscheidungsempfehlungen durch ein KI-System relevant werden. Auf der Ebene der Grundkompetenzen verstärkt der Einsatz von KI also bestehende Anforderungen moderner Arbeit, wie den Umgang mit Komplexität bzw. mit komplexen soziotechnischen Arbeitssystemen. Dies trifft auch auf soziale Kompetenzen zu, wie situative und interdisziplinäre Kooperationsfähigkeit, welche bei flexibilisierter Arbeit in Teams und Netzwerken nötiger wird, oder auch Selbstmanagement, Eigenständigkeit und selbstgesteuertes Lernen für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen.

Um diese Kompetenzen anzupassen und im Arbeitsalltag weiterzuentwickeln, werden in Zukunft Unternehmen und Beschäftigten neue Technologien und Lernformate zur Verfügung stehen. Zum Beispiel können Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) Technologien es Beschäftigten ermöglichen, Lerninhalte interaktiv und situativ zu erfahren und dabei schwierige Arbeitsprozesse in realitätsnahen Szenarien zu trainieren. Durch den Einsatz von KI-Systemen in Verknüpfung mit AR und VR lassen sich Lerninhalte an den individuellen Lernfortschritt der oder des Lernenden anpassen, aber auch Arbeitsaufgaben in Echtzeit begleiten und wenn nötig anleiten.

Andrea Stich,
Leiterin der Frontend Akademie, Infineon Technologies AG, Mitglied der Plattform Lernende Systeme

KI-Arbeitsplatz als Lern- und Erfahrungsraum

Die nötigen Kompetenzen können nicht ohne Anbindung an konkrete Aufgaben und die eingesetzten KI-Systeme erworben werden, wobei VR/AR-Technologien unterstützen können. Entsprechend benötigt eine erfolgreiche Kompetenzvermittlung Gelegenheiten, um selbst Erfahrungen mit der KI zu machen. Der Arbeitsplatz wird in Zukunft noch mehr zum unmittelbaren und direkten Lern- und Erfahrungsraum werden.

Für den Kompetenzerwerb und die Weiterbildung ist neben den technischen und inhaltlichen Grundlagen ebenso eine Kultur der Offenheit und Transparenz notwendig: Unternehmen müssen die Kompetenzentwicklung durch lernförderliche Rahmenbedingungen gezielt unterstützen. Hierzu zählt insbesondere ein Führungsverständnis, das Offenheit für neue Entwicklungen fördert und Zeit für Weiterentwicklung gewährt. In diese Offenheit sollte auch eine positive Fehlerkultur hineinwirken, die die Beschäftigten ermutigt, eigenständig und kritisch gegenüber den eingesetzten KI-Systemen zu denken und zu handeln.

Der Sprung in das KI-Zeitalter wird für viele Unternehmen notwendig sein, um auch in Zukunft mit innovativen Produkten und Services an der Spitze des technologischen Fortschritts zu stehen. Um diesen Weg einzuschlagen, müssen Unternehmen die Einführung und die weitere Entwicklung von KI aktiv gestalten und dabei ihre Beschäftigten mitnehmen: Kriterien für die Gestaltung Lernender Systeme, Change-Management und Weiterbildung können nur mit Akzeptanz und Überzeugung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein. Am Arbeitsplatz von morgen sollte der „Kollege KI" für die Beschäftigten kein Fremdkörper sein, sondern muss willkommene Entlastung und einen erkennbaren individuellen Mehrwert bieten: So wird der Weg in eine Zukunft mit KI erfolgreich gestaltet. ■

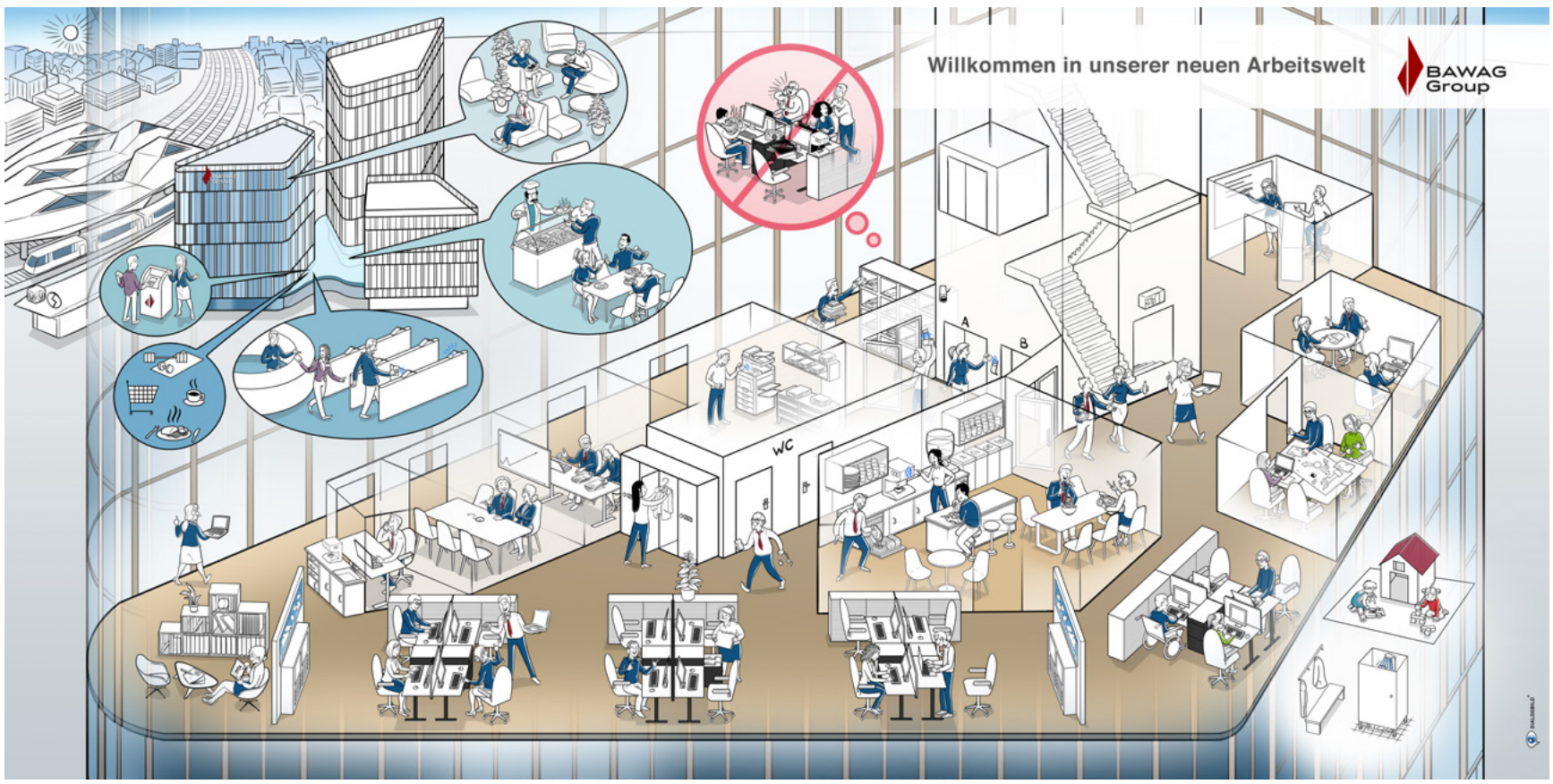
Überblick über Cluster und Kriterien Mensch-Maschine-Interaktion

Fotos: photogenika, Photo-Studio Büttner; Grafiken: Plattform Lernende Systeme

ADVERTORIAL

Die Arbeitswelt der Zukunft

Veränderungen und Visionen mit Bildern erklären



ADVERTORIAL

von Tom Becker und Wolf Wienecke

Die Arbeitswelt erlebt einen massiven Umbruch, der durch Corona noch beschleunigt wird. Die Unternehmen stehen vor vielen Fragen, etwa wie ihr Büro in Zukunft aussehen wird, wie sich Zusammenarbeit und Führung verändert und sich die Unternehmenskultur weiterentwickelt. Diese Fragen beschäftigen natürlich auch die Mitarbeitenden und die wachsende Komplexität und Unsicherheit kann zu Orientierungslosigkeit und Überforderung führen. Entscheidungen, Maßnahmen und Änderungen, letztlich die neue Vision des Unternehmens, sollte also so kommuniziert werden, dass die Mitarbeitenden die gemeinsamen Ziele kennen und sich motiviert an der Umsetzung beteiligen können.

Das Dialogbild

Um dies zu erreichen, sind Visualisierungen ein wertvolles Hilfsmittel. Das Dialogbild ist ein großformatiges Schaubild, das Prozesse, Veränderungen und Visionen aus der Vogelperspektive zeigt. Dadurch erhalten die Betrachter einen Überblick über die Gesamtsituation und können Zusammenhänge leichter nachvollziehen. Die neue abstrakte Strategie und Vision wird damit plötzlich greifbar und verständlich, weil sie bis auf die Detail- und Arbeitsebene runter gebrochen wird. In den illustrierten Bereichen des Unternehmens wird anhand von Szenen und Beispielen gezeigt, was die Vision konkret bedeutet. Dialogbilder können individuell für ein Unternehmen entwickelt werden und die Entwicklung selbst kann den Beteiligten bei der Formulierung der neuen Ziele eine Hilfestellung sein. Vom Produktionsprozess des Audi Q5 in Mexiko über die neue Frische-Schulung von Penny für 28.000 Mitarbeitende bis hin zur Vision 2025 regionaler Banken – der Einsatz von Dialogbildern macht komplexe Themen greifbar und verständlich.

Das Dialogbild kann in digitalen und persönlichen Workshops und Veranstaltungen eingesetzt werden, um gemeinsam anschaulich über die bevorstehenden Änderungen und Ziele zu sprechen. Zusätzlich gibt es verschiedene Begleitmedien, wie etwa eine interaktive Version oder einen Film auf Basis des Bildes, die die Inhalte auch im Nachgang leicht abrufbar machen, und über das Intranet und andere Kommunikationskanäle verteilt werden können.

www.db-ready.de

Neben den individuell angefertigten Dialogbildern gibt es auch standardisierte Dialogbilder, die wiederkehrende Themen und Prozesse wie z.B. Führungsleitlinien oder den Employee Lifecycle umfassen, und mit leichten Anpassungen von Texten und Farben für Unternehmen individualisiert werden können.

Wer mehr über individuelle oder standardisierte Dialogbilder u.a. zum Thema Future of Work erfahren möchte, kann bei uns kostenlos Fallbeispiele in Postergröße anfordern.

Fallbeispiel BAWAG P.S.K.

Die österreichische Banken Gruppe BAWAG P.S.K. hat in ihrem neuen Headquarter ein neues Open Office-Konzept geschaffen, das Arbeitskomfort und eine offene Bürokultur verbindet. Das neue Konzept unterstützt kurze Entscheidungswege, fördert ein interaktives Miteinander in den Teams über Hierarchien hinweg und schafft eine inspirierende Arbeitsumgebung. Gleichzeitig gibt es Rückzugsorte für konzentriertes Arbeiten und zahlreiche Projekträume, wo besonders die agil arbeitenden Teams an innovativen Ideen für die Zukunft des Bankings tüfteln.

Für den reibungslosen Ablauf des Umzugs war eine transparente und proaktive Kommunikation mit den Mitarbeitenden entscheidend. Ziel war es, eine positive Stimmung zu schaffen und die Vorfreude auf diesen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte zu steigern. Aus diesem Grund wurde ein Dialogbild entwickelt, das die neue Arbeitswelt visualisiert. In persönlichen Gesprächen wurden die Mitarbeiter mit ihrer neuen Arbeitsumgebung vertraut gemacht. Mit dem Dialogbild wurden relevante Informationen und Botschaften intuitiv und schnell vermittelt. Zudem diente das Bild als Diskussionsplattform für den direkten Austausch mit den Kolleg*innen, auf der Fragen geklärt und Missverständnissen vorgebeugt werden konnte.

Jedes starke Bild wird Wirklichkeit.

Antoine de Saint-Exupéry

Tom Becker, Geschäftsführer Kreation (links), und **Wolf Wienecke,** Geschäftsführer Beratung, DIALOGBILD GmbH

Fallbeispiel Jungheinrich „Future of Work“

Der Intralogistik Konzern Jungheinrich hat mit dem internationalen, funktions- und hierarchieübergreifenden Programm „Future of Work“ einen langfristigen Transformations- und Kulturentwicklungsprozess begonnen, der die Arbeitswelt der Zukunft im Unternehmen aktiv gestaltet. Jungheinrich stellt dabei die erfolgreiche Zusammenarbeit auf allen Ebenen in den Mittelpunkt und nutzt Chancen der Digitalisierung sowie neue Arbeitsformen bestmöglich für die Weiterentwicklung der Organisation weltweit. Wie sich das auf unterschiedliche Aspekte der Arbeit auswirkt, zeigt das Future of Work Dialogbild. Jungheinrich hat sich dabei für einen modernen und puristischen Illustrationsstil entschieden: Flat 2.0. Das Flat-Design legt den Fokus auf einfache, klare Strukturen. So unterstreicht der gewählte Design-Stil die klare Bildsprache, mit der Jungheinrich seine Vision der zukünftigen Arbeitswelt auf einen Blick vermittelt. ■

www.dialogbild.de

DIALOGBILD®

Grafiken: Dialogbild; Fotos: iStock/Francesco Ridolfi, Nicole Siemers

Handelsblatt Inside

3./4. NOV 2021

REAL ESTATE

Märkte – Mieten – Margen: Worauf die Branche jetzt setzen sollte

Live aus der Handelsblatt Zentrale in Düsseldorf

- **The New Normal – Boom oder Restrukturierung?**
- **Green Real Estate im Fokus – Feigenblatt oder Revolution?**
- **Standort Deutschland 2022 – In was für einem Land wollen wir leben?**
- **Digital Real Estate – Wie werden Innovationen und Datenschätze zum Business Faktor?**

Durch die Tagung führen:

Prof. Dr. Thomas Beyerle
Managing Director,
Catella Property Valuation GmbH

Marion Hoppen
Inhaberin,
hoppen.kommunikation

Nicolas Katzung
Immobilienredakteur,
Handelsblatt Media Group

500 €*
* zzgl. MwSt.

Jetzt anmelden und bis zum 31. Juli 2021 Early Bird* sichern

Handelsblatt
Substanz entscheidet.