



FACINATION

Whitepaper

Post Covid-19 Office

was wir heute schon erwarten können

Autor: Robert Hlawna, Geschäftsführer FACINATION GmbH

Datum: Mai 2020

Version: 1.0

Inhalt

1	Einführung	3
2	Das Notebook übernachtet im Home Office	4
3	Analoge vs. digitale Prozesse	6
4	Anwesenheit im Büro und veränderte Verhaltensweisen	7
4.1	Anwesenheitsquoten	7
4.2	Verändertes Führungsverhalten.....	7
4.3	Veränderter Umgang mit- und untereinander.....	8
4.4	Planung der Anwesenheit	9
4.5	Permanente Belegungsmessung	9
5	Auswirkungen auf Immobilien	10
5.1	Flächenoptimierung und Flächenreduzierung	10
5.2	Stilllegung und Abmietung von Büroflächen.....	10
5.3	Sinkender Flächenbedarf.....	10
6	Arbeitsrechtliche Auswirkungen	11
6.1	Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter	11
6.2	Betriebsvereinbarungen zu Home Office und mobiler Arbeit	12
7	Auswirkung auf Büroausstattung	13
7.1	Möblierung.....	13
7.2	IT und Medientechnik	13
8	Fazit	14

1 Einführung

Die Corona- oder Covid-19-Krise ist das beherrschende Thema im Jahr 2020. Durch die Pandemie wird jeder Lebensbereich auf die Probe und damit auch in Frage gestellt.

Das gilt insbesondere für die Arbeit im Büro. Innerhalb weniger Tage wurde sie aus dem natürlichen Arbeitsraum des Büros verbannt und in die Wohnungen der Mitarbeiter ausgelagert. Und zur Überraschung vieler Experten hat das sogar besser geklappt als erwartet.

Immer wieder gibt es Stimmen, die behaupten, dass einige der Veränderungen dauerhaft bleiben werden. Was ist dann zu erwarten für die Post-Covid-19 Zeit? Was wird bleiben und was wird zurückkehren?

Niemand hat eine Kristallkugel, um die Zukunft vorherzusehen (auch nicht der Autor des Whitepapers), aber es deuten sich eine Reihe von realistischen Veränderungen an, die auf den nachfolgenden Seiten erörtert werden. Viele dieser Themen geben gleichzeitig den inhaltlichen Stand aktueller Beratungsprojekte des Autors wieder. Somit sind sie keine Spekulation, sondern mehr ein Überblick über den momentanen Erfahrungshorizont.

Dieses Whitepaper ist so angelegt, dass es fortgeschrieben bzw. die darin enthaltenen Thesen und Perspektiven überprüft werden, sobald die Post-Covid-19 Zeit sich etwas stabilisiert hat.

In diesem Sinne: viel Spaß beim Lesen und nach vorne blicken.



Foto Pixabay

2 Das Notebook übernachtet im Home Office

Die vielleicht wichtigste Veränderung durch Covid-19 ist die **Funktion und die Bedeutung des Home Offices**. Und genau diese Bedeutung wird auch nach der Corona-Krise erhalten bleiben. Mit anderen Worten: Arbeiten zu Hause wird ein Normalfall sein und kein Ausnahmefall mehr.

Einige Unternehmen sind schon vorangeprescht und verlagern nahezu alle Arbeitsplätze ins Home Office (z.B. Twitter) oder reduzieren die Anwesenheit im Büro auf einen sehr geringen Zeitanteil der Wochenarbeit (z.B. maximal 1,5 Tage bei PSA).

In beiden Fällen wird das Home Office von einem Randthema zum aktiven Bestandteil eines Arbeits- und Bürokonzepts. Das ist auch der entscheidende Unterschied zu allen bisherigen Diskussionen über Bürokonzepte. Vor der Covid-19-Krise waren nur die Büroflächen im Fokus für die Konzepte, nach der Corona-Krise werden es die Home Office Plätze plus die Büroflächen sein.

Ein schönes Bild in diesem Zusammenhang ist die Formulierung:
 „statt im Büro übernachtet (verbleibt) das Notebook zukünftig im Home Office.“

Aus den Diskussionen der laufenden Beratungsmandate lässt sich auch eine neue Terminologie ableiten. Das Home Office als individueller (Haupt-)Arbeitsplatz und das Büro als Ort der Teamflächen.

	Home Office	(Team)Büro
Arbeitsort	(Haupt-)Arbeitsplatz	ergänzender Arbeitsort
Nutzung	fest zugewiesen	free seating
Einzelarbeit	geeignet für intensive Einzelarbeit	eher kurzzeitige Einzelarbeit
Teamaufgaben	Teilnahme per Video	Mischung aus Präsenz- und Videomeeting
Stärken	konzentrierte Arbeit	kreative Arbeit, socializing

Selbstverständlich gilt auch für diese Übersicht: keine Regel ohne Ausnahme. Auch im Büro mag es Aufgaben geben, die im Home Office unzureichend ausgeführt werden können (Beispiel: laborähnliche Arbeit). Trotzdem wird es zukünftig eine Projekt- bzw. Beratungsaufgabe sein, alle Rollen dahingehend zu untersuchen, inwieweit eine Aufgabenerfüllung im Home Office möglich ist. Fest zugeordnete Arbeitsplätze im Büro machen dann konzeptionell nur noch für Ausnahmen Sinn.

FACINATION

Sofern die vorstehende Konzeptannahme gilt, stellt sich auch die Frage, welche Ausgestaltung die Teamflächen in den Büros benötigen. Einzelaufgaben stehen dort nicht im Vordergrund und werden vermehrt als „Lückenfüller“ zwischen Meetings anfallen. Traditionelle Arbeitsplätze sind dafür nicht mehr unbedingt notwendig. Für eine halbe Stunde Arbeit an einer Excel-Tabelle wird man sich nicht aufwändig an einem Schreibtisch einrichten (Anschluss Tastatur, Monitor, etc.), sondern direkt am Notebook arbeiten. Dagegen werden verschiedenartige Gemeinschaftsflächen (z.B. Benches, Boards, Meeting-Räume) noch bedeutsamer werden.



Foto Pixabay

3 Analoge vs. digitale Prozesse

In den Jahren vor der Covid-19-Zeit lag der Schwerpunkt der Arbeitsentwicklung im Büro auf einer gleichzeitigen Förderung von digital optimierter Einzelarbeit und einer überwiegend analogen, kreativen Zusammenarbeit. Für den letztgenannten Aspekt sind Entwicklungen wie Scrumboards oder Design Thinking exemplarisch zu nennen.

Während der Corona-Krise haben wir alle gelernt, dass ein geeigneter Ersatz für die bisherigen analogen Prozessaufgaben benötigt wird. So ist die Videotelefonie inkl. Dokumenten-Sharing schnell zum Ersatz für die Präsenzmeetings geworden. Eine Verlagerung von analog zu digital wird aber weitere Tätigkeitsfelder erfassen.

	vor Covid-19	nach Covid-19
Teilnahme am Video-Call	tendenziell Ausnahme	grundsätzlich Standard
Präsenzmeeting	meist ohne Video-Call	immer mit Video-Call
Nutzung von Boards (Scrum, KanBan, etc.)	meist analog	grundsätzlich digital, analog nur als Ergänzung
Projekträume	meist analog	grundsätzlich digital, analog nur als Ergänzung
Unterlagen	digital und in Papierform	grundsätzlich digital, Papier nur als Ergänzung

Wenn zukünftig immer nur ein Teil eines Teams im Büro ist, dann werden die analogen Prozesse einen ergänzenden Charakter haben, während sie vor der Corona-Zeit einen Kern-Charakter hatten. Digitale Prozesse werden den Kern-Charakter übernehmen.



Foto Pixabay

4 Anwesenheit im Büro und veränderte Verhaltensweisen

4.1 Anwesenheitsquoten

Bisherige flexible Nutzungskonzepte gingen davon aus, dass das Home Office ein Ergänzungsort ist, die Arbeit aber überwiegend im Büro erbracht wird. Entsprechend nahm man an, dass aufbauend auf den „natürlichen“ Abwesenheiten (z.B. Urlaub, Krankheit, Schulung, Arbeit an anderen Standorten) Sharing-Quoten von 7:10 bis 9:10 (Arbeitsplatz zu Nutzer) möglich sein werden.

Wenn zukünftig ein hoher Teil der Arbeitszeit zusätzlich zu den „natürlichen“ Abwesenheiten im Home Office verbracht wird, sind deutlich höhere Sharing-Quoten zu erwarten bzw. planbar.

Sharing-Quoten von 50 % könnten auch in der Post-Covid-19-Zeit ein „Normalfall“ werden.

4.2 Verändertes Führungsverhalten

Ein unübersehbarer Lerneffekt hat in der Corona-Krise die Führungskräfte erfasst. Ob gewollt oder nicht mussten sie alle lernen ihre Mitarbeiter aus der Ferne zu führen. Eine vertrauensbasierte Führung wurde notwendig und hat die kontrollbasierte Führungsform in vielen Fällen schon abgelöst.

Je länger die Covid-19-Zeit andauert, desto mehr wird sich der neue Führungsstil etablieren. Eine Rückkehr in die „alte“ Form des „Command & Control“ wird auf wenig Akzeptanz durch die Mitarbeiter stoßen – sie würde sich auch mit den zu erwartenden geringeren Anwesenheitszeiten auch nicht gut vertragen. Im Prinzip würde diese „alte“ Form zu einer technischen Überwachung der Mitarbeiter führen (z.B. Software zur Überwachung von Online-Zeiten oder Tastaturanschlägen).

Auf der anderen Seite kann die Verfügbarkeit der Führungskräfte für die Mitarbeiter ein Problem darstellen. Signale für die telefonische und/oder Chat-Erreichbarkeit können helfen, eine erfolgreiche Kontaktaufnahme sicherzustellen.

4.3 Veränderter Umgang mit- und untereinander

Die Kultur einer Organisation wird sich in vielen Elementen der neuen dauerhaften Situation anpassen müssen.

Eine verteilte Organisation führt zu einer Reduktion zufälliger Begegnungen und entsprechender Interaktionen. Ein spontanes Zusammentreffen und daraus sich ergebende Ideen und Inspirationen auf der einen Seite wie auch emotionale Bindungen sind nur noch an Anwesenheitstagen möglich und sind in der Summe deutlich verringert.

Tratsch und Klatsch, die als gruppenspezifisches Bindemittel wirken können, werden ebenfalls seltener.

So kann eine zusätzliche Teaming-Aufgabe entstehen. Begegnungen ohne formalen Inhalt oder Charakter könnten z.B. als virtueller Kaffee-Termin oder als geplantes Regel-Event notwendig werden, um Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Team zu stärken.

Die neue Hybrid-Kommunikation in Besprechungen (Teilnahme teilweise per Video und parallel teilweise durch Präsenzgruppen) bedingt erweiterte Herausforderungen an die Disziplin der Nutzer untereinander. Moderation und Teilnahme an Hybrid-Meetings müssen ggf. neu eingeübt werden. „Wie meldet man sich und bringt sich ein? Wie moderiert man erfolgreich? Wie verhindert man die Dominanz von Präsenzgruppen?“ – dies sind nur ein paar Beispiele für operative Fragestellungen in einer neuen Meetingkultur.



Foto Shutterstock

4.4 Planung der Anwesenheit

Vorausgesetzt, dass hohe Sharing-Ratios zu erwarten sind und der Hauptarbeitsplatz im Home Office ist, dann machen Überlaufplätze im Sinne von traditionellen Standardarbeitsplätzen in den Büroräumen wenig sein, weil

- Einzelarbeit vorzugsweise im Home Office stattfindet und im Büro nur als „Lückenfüller“ zwischen den Besprechungsterminen
- weil der Überlaufplatz ja schon im Home Office vorhanden ist

In Konzepten mit niedrigen Share-Ratios wird eine Vollbelegung mittels Berücksichtigung von „Notarbeitsplätzen“ überbrückt – bei hohen Share-Ratios funktioniert dieser Ansatz nicht mehr so gut, weil sehr viele Notarbeitsplätze benötigt würden. Sinnvoller mag es daher sein, die Anwesenheit im Büro vorausschauend zu planen, um eine Vollbelegung gar nicht erst entstehen zu lassen.

Es entsteht eine neue organisatorische Abstimmung, die entweder vom Team oder vom Vorgesetzten koordiniert wird. Im Prinzip buchen sich die Mitarbeiter tageweise ein – ähnlich wie bei einer Übernachtung im Hotel. Gemeint ist dabei aber nicht um eine konkrete Buchung eines Arbeitsplatzes, sondern lediglich die Erfassung eines Mengengerüsts für das gesamte Gebäude oder eine gesamte Etage. Ideen aus der Fertigung (z.B. Schichtplanung) können Anregungen für die Bürobelegung bieten.

4.5 Permanente Belegungsmessung

Waren Belegungsmessungen mittels Sensorik in den bisherigen Bürokonzepthen eher noch Randerscheinungen, so werden sie in Post-Corona-Zeiten notwendige Einrichtungen. Auswertungen über das Anmelde- und Anwesenheitsverhalten dienen dazu, das System permanent zu verbessern und anzupassen.

Gleichzeit liefert die Echtzeitinformation eine wichtige Rückkopplung für die Nutzer, die sich ggf. kurzfristig für eine Fahrt ins Büro entscheiden möchten.

5 Auswirkungen auf Immobilien

5.1 Flächenoptimierung und Flächenreduzierung

Im Grunde werden durch die intensive Nutzung des Home Offices weniger Büroflächen benötigt als vor der Covid-19-Krise. Wenn man den Effekt dazu addiert, der sich daraus ergibt, dass kaum noch oder keine Notarbeitsplätze / Überlaufplätze mehr im Büro benötigt werden, ist zu erwarten, dass zukünftig erheblich geringere Flächenbedarfe entstehen werden.

Die Unternehmen werden Studien erstellen, um das konkrete Volumen einer möglichen Flächenreduktion zu ermitteln. Erste Projekte geben Anlass dazu, dass Reduzierungen von 30-50 % realistisch sein könnten.

In dieser Betrachtung darf nicht verschwiegen werden, dass durch die Einbeziehung des Home Offices Flächen aus dem Büro in die Wohnräume der Mitarbeiter verlagert werden. Sofern für beide Parteien (Unternehmen und Mitarbeiter) diese Verlagerung nutzenstiftend ist, ist nichts dagegen einzuwenden.

5.2 Stilllegung und Abmietung von Büroflächen

Einsparungseffekte werden erst realisiert, wenn die Büroflächen auch abgegeben werden können. Bei laufenden Mietverträgen wird der Spielraum für Verhandlungen mit Vermietern eher gering sein. Ggf. kann eine vorzeitige Verlängerung des Mietvertrags verbunden mit einer Flächenreduzierung vereinbart werden. Aus steuerlichen Gründen kann es als Zwischenschritt sogar sinnvoll sein, abtrennbare Bürobereiche zu räumen und für die eigene Organisation still zu legen, um damit das Signal zu geben, dass eine Untervermietung oder Abmietung vorbereitet wird.

5.3 Sinkender Flächenbedarf

Wenn die Mieter wie eben beschrieben reagieren sollten, dann werden für den Immobilienmarkt erhebliche Markteffekte eintreten:

- stark sinkende Nachfrage der Mieter
- stark steigende Flächen im Sekundärmarkt (Untervermietung und Flächentausch zwischen Mietern)
- hoher Verhandlungsdruck anfangs für die Mieter und nach einer Reaktionszeit für die Vermieter
- mittelfristig wird sich der Immobilienmarkt für Büroflächen von einem Vermietermarkt zu einem Mietermarkt drehen

6 Arbeitsrechtliche Auswirkungen

6.1 Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter

Das neue System inkl. erweiterter Home Office Nutzung kann eine Reihe von Vorteilen für die Mitarbeiter besitzen wie z.B.:

- Reduzierung von Fahrzeiten zum und vom Büro -> mehr Freizeit
- bessere Kombination von beruflichen Aufgaben und privaten Terminen
- störungsarmes Arbeiten, wenn die Voraussetzungen in der Wohnung dafür gegeben sind
- oft höhere Produktivität aufgrund der geringeren Störungen
- gesteigerte Gestaltungsfreiheit der Arbeitszeit
- generell höhere Selbstbestimmung in der Arbeit

Gleichzeitig gibt es auch berechtigte Sorgen wie z.B.:

- Disziplin notwendig für die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit -> Selbstaussbeutung möglich
- Gefahr überzogener Erwartungshaltungen -> z.B. ständige Erreichbarkeit
- Isolation von den Kollegen und damit verbunden geringere Identifikation mit dem Arbeitgeber

Je nach Sichtweise ist der Bedarf nach Abstimmung und Regelung unterschiedlich. Ohne verbindliche Vereinbarungen zur Arbeit im Home Office und im Team Office werden Umsetzungen eines Post-Covid-19-Offices nicht verlässlich funktionieren.

6.2 Betriebsvereinbarungen zu Home Office und mobiler Arbeit

Wenn sich der sichere Arbeitsplatz aus dem Büro ins Home Office verlagert, gibt es arbeitsrechtlich eine Vielzahl von Themen die verändert betrachtet und gelöst werden können.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen ersten, aber keinesfalls abschließenden Themenüberblick:

	vor Covid-19	nach Covid-19
Arbeitszeit	oft als Kernarbeitszeit vorgegeben	frei gestaltbar und nur von gemeinsamen Terminen eingegrenzt
Zeitnachweis / Überstunden	z.B. Zeiterfassungsterminals	z.B. Zeitaufschreibung (Vertrauenszeit)
Unfallschutz	im Büro und auf der Fahrt zur Arbeit durch Arbeitgeber gesichert	grundsätzlich durch Arbeitnehmer abzusichern
Arbeitsschutz	Arbeitgeber hat die Verantwortung und die Möglichkeit zur Gestaltung	Arbeitgeber hat die Verantwortung, aber keine Möglichkeit zur Durchsetzung
Steuerliche Auswirkung	Fahrten zur Arbeit für Arbeitnehmer absetzbar	Fahrten zur Arbeit entfallen; Arbeitszimmer u.U. absetzbar
Datensicherheit	durch Unternehmen sichergestellt	Arbeitnehmer trägt Mitverantwortung

Arbeitnehmervertretungen werden ein hohes Interesse daran haben, die Position der Mitarbeiter in allen Themen zu vertreten. So ist mit intensiven Verhandlungen zu rechnen und die Erstellung oder Anpassung von Betriebsvereinbarungen zu Home Office und Mobile Working unumgänglich.

Mögliche wirtschaftliche Konfliktpunkte sind z.B. zu erwarten bei:

- Bereitstellung von Equipment für das Home Office (IT-Technik, Möblierung, Beleuchtung)
- monatliche Zuschüsse zu laufenden Kosten des Arbeitnehmers (z.B. Datenanschluss, Stromkosten)
- einmaliger oder laufender Zuschuss für veränderten Wohnraum (z.B. Umzug in größere Wohnung mit Arbeitszimmer; Anteil an der Miete für Arbeitszimmer)

7 Auswirkung auf Büroausstattung

7.1 Möblierung

Wenn keine festen Arbeitsplätze mehr notwendig sind und die Mitarbeiter in erster Linie für Meetings und ähnliche Aufgaben ins Büro kommen, dann wird die Möblierung der Büroflächen sich deutlich verändern.

Elemente im Büro	vor Covid-19	nach Covid-19
Schreibtische	zentrales Element	ergänzendes Element
Besprechungsmöglichkeiten / Cafeteria / Meetingpoint	ergänzendes Element	zentrales Element
Schränke für Unterlagen	wichtig	kaum noch notwendig
Rollcontainer oder Privatfach	zwingendes Element	nicht mehr benötigt, ist im Home Office verfügbar

* unter diesem Punkt sind alle Arten von Besprechungs-, Workshop- und Begegnungsorten gemeint.

Am deutlichsten wird die Veränderung bei Schränken. Diese machen bei stark digitalisierten Prozessen keinen Sinn mehr.

7.2 IT und Medientechnik

Der gesicherte Zugriff auf die notwendigen Daten wird in der Post-Covid-19-Zeit der Kern aller Arbeitsprozesse sein. Sharepoint, Cloudspeicher und ähnliches ist schon seit einigen Jahren bei den Unternehmen Standard. Jetzt wird dieser Trend verstärkt und ergänzt wie man an den nachfolgenden Beispielen erahnen kann.

Systeme	vor Covid-19	nach Covid-19
Videotelefonie	ergänzendes System	zentrales System
Digitale Scrumboards / Whiteboards	ergänzendes Element	zentrales Element
Chatsystem / Team-Channel	ergänzendes Element	zentrales Element
VOIP und/oder Smartphone	wichtig	essentiell
Digitale Projekträume	eher exotisch	dringend benötigt

8 Fazit

Covid-19 hat viele Auswirkungen auf das gesellschaftliche, unternehmerische und private Leben gebracht. Für die Büroarbeit hat die Krise einen Digitalisierungs-Turbo gezündet. Dieser führt zu veränderten Ansprüchen und Verhaltensweisen. Das Büro wird – wie von vielen Experten schon länger vorhergesagt – zum Ort der unternehmerischen Begegnung. Dort finden sozialer Austausch, kreative Prozesse und Identifikation stiftende Maßnahmen statt. Der gesicherte Rückzugsort ist das Home Office, das jetzt als fester Bestandteil in die Arbeitskonzept einbezogen wird.

Für alle interessierten Leser sei der Hinweis erlaubt, dass die FACINATION GmbH in Kürze einen speziellen Projektraum für die Entwicklung von Post-Covid-19-Konzepten inkl. musterhaftem Projektplan und diversen Arbeitsmitteln verfügbar haben wird. Gerne stellen wir Ihnen einen kostenlosen Testzugang zur Verfügung. Weiterführende Informationen sind auf unserer Website und vom Autor direkt zu erhalten.

gez. Robert Hlawna

FACINATION GmbH, Mai 2020

Web: www.facination.de

Mail: robert.hlawna@facination.de