

vitra.



Wie und wo wir arbeiten, verändert sich. Vitra möchte neueste Erkenntnisse und Erfahrungen mit Ihnen teilen, um Sie auf diesem Weg zu begleiten. Dabei stützen wir uns auf das Wissen unseres Netzwerks aus Vordenkern, Experten, Wissenschaftlern, Designern, Architekten, Kunden und auf unsere eigenen Erkenntnisse, die wir in der Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden, in unseren eigenen Showrooms und Arbeitsräumen und auf dem Vitra Campus gewonnen haben. Was dieser Wandel unserer Arbeitsmuster dauerhaft bewirkt, ist noch nicht klar. Aber wir lernen jeden Tag dazu. Unsere E-Paper Serie über die Zukunft der «Shared Spaces», gemeinsam genutzter Räume, enthalten neueste Erkenntnisse. Die aktuellen Ausgaben finden Sie unter vitra.com/distributed-work.

Stand März 2021

Immer aktuell informiert:
Neueste Erkenntnisse
finden Sie in unseren
Social-Media-Kanälen

Das E-Paper «Distributed Work»
ist interaktiv: Hinter den blauen
Sternchen auf den Seiten ver-
bergen sich Begriffserklärungen.
Öffnen Sie das E-Paper im Adobe
Acrobat Reader – damit haben
Sie Zugriff auf diese Informationen.
Probieren Sie es aus!

Wenn Sie unter
vitra.com/newsletter
unseren Newsletter
abonnieren, erhalten
Sie zukünftige
Veröffentlichungen
direkt per E-Mail
zugeschickt.

Konzept, Art Direction und Design: Studio AKFB
Illustration: Atelier CTJM

© Vitra International AG
Klünenfeldstrasse 22
CH-4127 Birsfelden

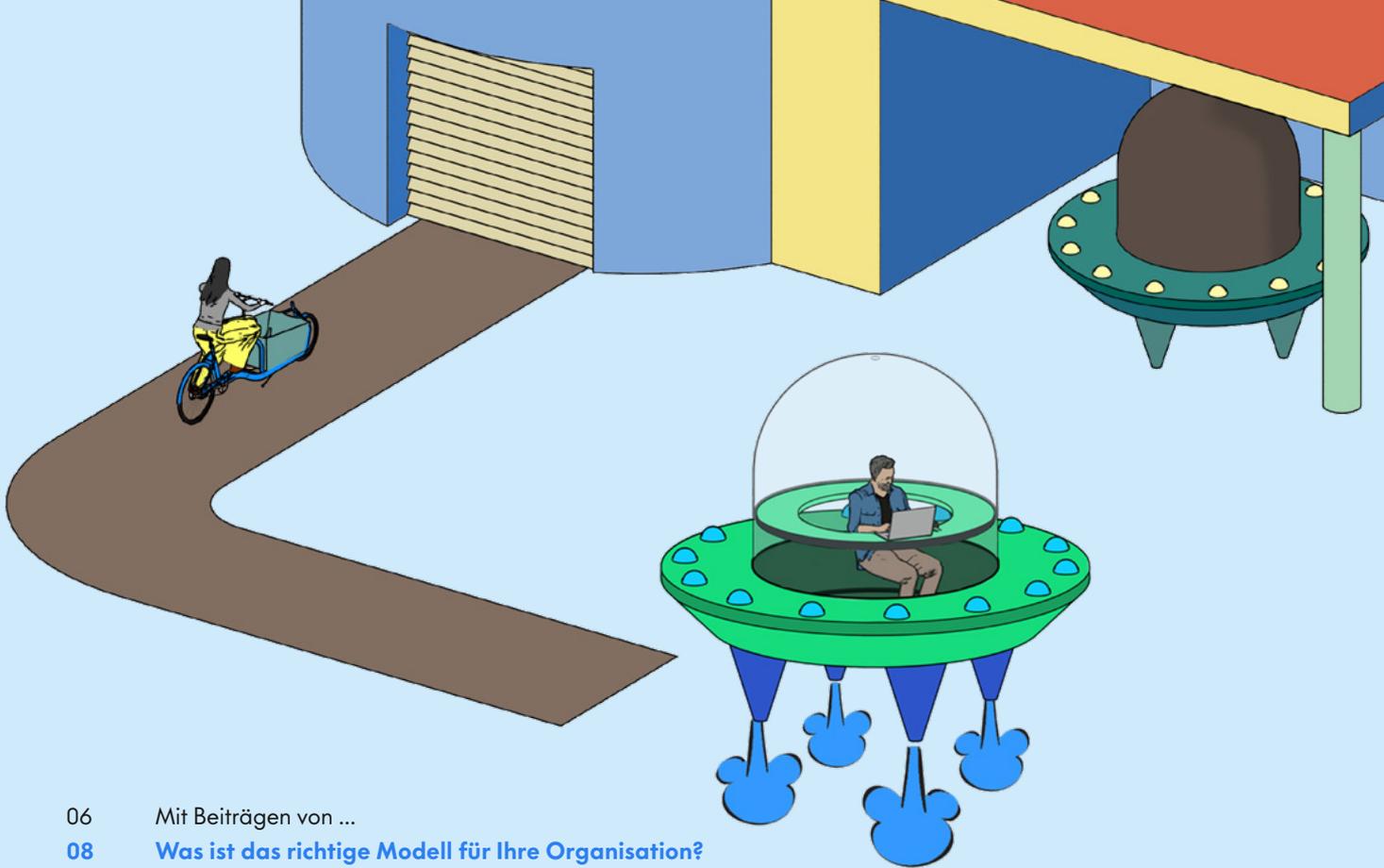


Tiefgreifende Veränderungen im Verhalten von Organisationen und Menschen benötigen Zeit. Die Technologie und die digitale Vernetzung, die das Arbeiten von zu Hause möglich machen, gibt es seit Jahren. Aber es brauchte eine globale Pandemie, damit das Homeoffice sein Stigma verliert und wir darüber nachzudenken beginnen, was verteiltes Arbeiten bedeuten könnte.

Inzwischen machen viele Länder Fortschritte beim Impfen und wir fragen uns: Bleibt uns die Arbeit aus Distanz danach erhalten? Diese aussergewöhnliche Zeit hält viele Lehren für uns bereit. Zu den Vorteilen einer verteilt arbeitenden Belegschaft gehört, dass sich der Bedarf an Büroräumen zumindest flächenmässig verringert und sich die Möglichkeit eröffnet, Talente weltweit zu suchen und zu finden. Tägliches Pendeln wird überflüssig, und jeder kann sich die Arbeit besser zeitlich einteilen. Allerdings vermissen wir die informelle Kommunikation am Arbeitsplatz, die der Arbeitsmoral guttut, eine tiefere Verbindung zum Unternehmen, seinen Zielen und Werten schafft und mitunter auch zufällig den Anstoss zur Lösung eines Problems gibt. Fällt das Plaudern an der Kaffeemaschine weg, müssen Unternehmen ihre Kommunikationsmuster und Entscheidungsprozesse überdenken. In der Frage, ob reine Arbeit aus der Distanz oder aber das tägliche Zusammenkommen in einem Büro der richtige Weg ist, tendieren die meisten Unternehmen zu einem komplexen, hybriden Modell. Diese neue hybride Arbeitswelt wirft eine Reihe von Designfragen auf, sowohl für private Räume als auch für Büros – und für eine Designcompany gibt es nichts Aufregenderes als Designfragen.

In diesem E-Paper stellen wir unser eigenes hybrides Arbeitsmodell vor, berichten darüber, wie es sich auf die Nutzung der Arbeitsplätze und -räume bei Vitra auswirkt, und präsentieren die neuesten Forschungsergebnisse und konkrete Beispiele von Vordenkern und Organisationen, deren Weg uns überzeugt.

Nora Fehlbaum
CEO, Vitra



- 06 Mit Beiträgen von ...
- 08 Was ist das richtige Modell für Ihre Organisation?**
- 10 Die fünf Level von «Distributed Work»
- 12 Fünf Gründe, warum «Distributed Work» uns weiter begleiten wird
- 13 Organisationen auf dem Weg zu «Distributed Work»
- 15 Von «Remote» zu «Distributed Work»**
- 16 Mit hybriden Arbeitsformen können Unternehmen Talente anziehen und binden**
- 17 «Remote work» und das Produktivitätsparadoxon
- 18 Hohe kognitive Leistung ist mit guten Arbeitsumgebungen verbunden
- 19 Das Arbeiten von zu Hause für einen Teil der Woche kann den Mitarbeitern als Anreiz angeboten werden
- 20 Talente binden im Zeitalter von «Remote Work» und nomadischem Berufsleben
- Ein Essay von Gianpiero Petriglieri
- 23 Dropping out ... A coffee machine's perspective on the lack of serendipitous encounters during lockdown
- 25 Wo bleibt der Funke?**
- Digitale Zusammenarbeit & Kreativität**
- 26 Wie der Lockdown uns in eine Kreativitätskrise stürzte.
- Ein Rückblick von Emma Jacobs
- 28 Kreuzworträtsel
- 30 So fördern Sie Kreativität dezentral
- 31 Wohlbefinden der Mitarbeiter und berufliche Isolation**



32	Die Herausforderung «Zoom Fatigue»
34	Berufliche Isolation beeinträchtigt Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten
35	I work from home Notes from isolation by Colin Nissan
38	Teams digital führen Tipps von Mikael Krogerus & Roman Tschäppeler
40	Soziale Interaktionen am Arbeitsplatz neu gestalten
41	Sechs Arbeitsplatzherausforderungen
42	Ihr Team verstehen
44	Interaktionen sicher gestalten
46	Das Wohlbefinden der Mitarbeiter voranstellen
48	Kreative Arbeitsräume gestalten
50	Produktive Arbeitsräume schaffen
52	Inklusive Arbeitsbereiche fördern
54	Arbeiten im Homeoffice
57	Distributed at work
58	Alles aus der Ferne: Automattic
60	Das Büro bleibt der Ort, an dem die Unternehmenskultur lebt Ein Gespräch mit der Laufschuhmarke On
64	Distributed Work bei Vitra
68	«Distributed» erklärt
69	Glossar
71	Leseliste



Mit Beiträgen von ...



Colin Macgadie ist Chief Creative Officer bei BDG und entwickelt Premium-Umgebungen für Kunden jeder Grösse und Branche. Macgadie, der viel publiziert und ein gefragter Redner ist, versteht die Dynamik von Arbeitsplätzen und den Einfluss, den die gebaute Umgebung auf Menschen und Kultur hat.

Tim Florian Reusch ist bei Vitra für das internationale Consulting & Planning Studio verantwortlich. Zu seinem Aufgabenbereich gehören die Erstellung neuer Arbeitsplatzkonzepte, die Analyse der Organisation, Kommunikation und Arbeitsabläufe in Räumen, die Evaluierung von Raum- und Bürostrategien sowie Beratung und konzeptionelle Planung.



Pirjo Kiefer unterstützt als Leiterin des Vitra Consulting & Planning Studio Deutschland mit ihrem Team Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Arbeitsplätze. Schon vor Corona interessierte sie sich für die radikalen Umbrüche in der Arbeitswelt, die auf Einflussfaktoren wie Digitalisierung und Globalisierung zurückgehen.

Colin Nissan ist freiberuflicher Werbetexter und Creative Director. Er lebt und arbeitet in New York City. Er war bereits bei einigen der renommiertesten Agenturen in den USA tätig und hat Kunden bei unzähligen Geschäftsabschlüssen unterstützt. Für seine Arbeit wurde er vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit einem Webby Award, Gold in Cannes und einem Emmy.

David Allemann ist der kreative Kopf hinter On, der innovativen Laufschuhmarke, die mit patentierter Cloud-Technologie für ein weiches Abfedern sorgt. Nachdem er das Unternehmen mitbegründet hatte, setzte er seine Erfahrung als Marketing-Profi und Designer ein, um dem On-Laufschuh ein originelles und innovatives Aussehen zu geben, ohne Kompromisse bei der Funktion einzugehen.



Gill Parker leitet seit 18 Jahren das Büro BDG architecture + design. Mit einem breiten Portfolio globaler Kundenprojekte hat Parker zahlreiche Auszeichnungen der Branche gewonnen. Sie setzt sich zudem für Gleichstellung und die soziale Verantwortung von Unternehmen ein.

Roman Tschäppeler ist Absolvent des Jahrgangs 2003 der Kaospilot School in Dänemark und erwarb einen Masterabschluss an der Zürcher Hochschule der Künste. Als Creative Producer trat er für verschiedene Projekte als Berater und Produzent auf, von Dokumentarfilmen über Werbekampagnen bis hin zu Popmusik und Kochbüchern.

Gianpiero Petriglieri ist Associate Professor of Organisational Behaviour am INSEAD. Er leitet dort das Management Acceleration Programme, die Vorzeigeanitiative der Hochschule für aufstrebende Führungskräfte. Der ausgebildete Arzt und Psychiater Petriglieri ist preisgekrönter Forscher, Autor und Dozent im Bereich Führung und Lernen am Arbeitsplatz.

Nicolas Martin ist Head of Retail Expansion and Office Spaces bei der Schweizer Firma für Laufschuhe und -bekleidung On. Martin arbeitet mit Materialwissenschaftlern und Produktionstechnikern an der Entwicklung neuer, noch leistungsfähigerer Gebäudesysteme, ohne dabei Kompromisse bei der Verantwortung für die Umwelt einzugehen.

Matt Mullenweg ist Mitbegründer der Open-Source-Plattform WordPress, auf der inzwischen mehr als ein Drittel aller Websites im Internet aufbaut. Er ist Gründer und CEO von Automattic, dem Unternehmen hinter WordPress.com, WooCommerce, Tumblr, WordPress VIP und Jetpack. Darüber hinaus leitet Mullenweg Audrey Capital, ein Investment- und Research-Unternehmen.

Emma Jacobs schreibt Reportagen, insbesondere zum Thema Arbeit und Leben im Büro. Sie ist Mitautorin der satirischen Kolumne «Work Tribes».

Mikael Krogerus machte 2003 seinen Abschluss an der Kaospilot School in Dänemark. Er arbeitete für die Jugend-TV-Show «Chat the Planet» in New York und in Zürich für NZZ Folio, das Monatsmagazin der Neuen Zürcher Zeitung. Aktuell ist er Redakteur bei DAS MAGAZIN, der grössten Wochenendbeilage der Schweiz.

Sonja Hornberger ist Chief Human Resources Officer bei Vitra und Mitglied des Management-Teams. In dieser Funktion ist sie für das globale Vitra-Team verantwortlich und sorgt dafür, dass es an den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichtet ist.



WAS IST DAS RICHTIGE MO- DELL FÜR IHRE ORGANISATION??

Das Paradigma des verteilten Arbeitens impliziert, dass der Ort, an dem man arbeitet, für die eigene Leistungsfähigkeit, Beteiligung und das Engagement keine Rolle spielen sollte. Es bleibt zwar das Problem der Zeitzonen, aber da es keine räumliche Nähe in Form einer «Co-location» gibt, liegt der Schwerpunkt ohnehin auf asynchronen Wegen der Kommunikation und Zusammenarbeit. Eine vom McKinsey Global Institute durchgeführte Studie zu mehr als 2000 Tätigkeiten in mehr als 800 Berufen ergab, dass sich die Möglichkeit der Fernarbeit stark auf hochqualifizierte, gut ausgebildete Beschäftigte in einer Handvoll Branchen, Berufe und Regionen konzentriert.

Mehr als 20 % der Arbeitskräfte könnten an drei bis fünf Tagen pro Woche aus der Distanz so effektiv arbeiten wie im Büro. Die Ereignisse des letzten Jahres halfen, kulturelle Vorbehalte und technologische Hürden des verteilten Arbeitens abzubauen, die in der Vergangenheit bestanden hatten. Zumindest für einige Menschen hat ein struktureller Wandel in Bezug auf den Ort, an dem Arbeit stattfindet, eingesetzt. Vor der Entscheidung für ein verteiltes Modell müssen sich Unternehmen folgende Fragen stellen →

Sind an Ihrem Unternehmensstandort die Lebenshaltungskosten hoch?

Wie lang ist der durchschnittliche Arbeitsweg?
Sind öffentliche Verkehrsmittel gut verfügbar?

Wo sieht sich Ihr Unternehmen selbst verortet?
Wie präsentieren Sie Ihre Produkte (Muster, Ausstellungen etc.)?

Welche Aktivitäten und Momente erfordern eine persönliche Zusammenarbeit, wo und wann?

Welche Ressourcen sind besonders wertvoll und am schwierigsten zu rekrutieren? Ist das Arbeiten vor Ort und in Präsenz – IRL erforderlich (z. B. Produktion, Labore, kreative Arbeit mit Farbe/Material)? Wie schwierig ist es, diese Ressourcen am Standort Ihres Unternehmens zu rekrutieren?

Wie bringen Sie effektiv digitale und physische Arbeit zusammen, die produktive Ergebnisse bringt?

Legt Ihr Team Wert auf persönliche Zusammenarbeit und ein Gefühl der Gemeinschaft?

Sind Sie bereit für die viel sorgfältigere, transparentere, offenere und konstantere Kommunikation, die ein Fernarbeitsszenario erfordert?

Wenn Sie Fernarbeit zulassen, fragen Sie sich: Orientiert sich das Gehalt (Wert und Währung) am Standort des Unternehmens oder am Mitarbeiter? Welches Arbeitsrecht gilt? Welche Zuschüsse und Leistungen gewähren Sie? Sind Arbeitsgenehmigungen erforderlich? Wie werden die «Arbeitsnomaden» ins Team integriert? Wie werden neue Mitarbeiter an Bord genommen? Wie wird das bestehende Team geschult, damit diese neue Art der Zusammenarbeit gelingt?

Wenn Sie Fernarbeit erlauben oder dazu auffordern, wie unterstützen Sie Ihr Team bei der Einrichtung des Homeoffice?

Sind Sie als Führungsteam bereit, eine Kultur der Fernarbeit zu leiten, zu orchestrieren und vorzuleben, mit all den Veränderungen in der Denkweise und den Prozessen, die damit einhergehen?

Wie viele neue Teammitglieder werden eingestellt und wie oft? Wie können Sie diese am effektivsten integrieren?

Wie binden Sie Ihre Talente, und wie sind Sie für die Talente von morgen attraktiv?

Wie führen Sie Ihre Teams am besten aus der Distanz?

Welches Arbeitsmodell hat für Ihr Unternehmen und Ihr Team den grössten Nutzen?

Die fünf Level von «Distributed Work»

Wir erkennen fünf verschiedene Ebenen verteilter Organisationen, die sich in ihrer Arbeitsweise unterscheiden, abhängig von der Verbindung zum physischen Büro und der Flexibilität, die dem Mitarbeiter bei der Wahl des Arbeitsortes gegeben wird.

1 Vollständig zusammen,
verortet an einem Campus

2 Vollständig zusammen,
an einem Campus mit Hubs



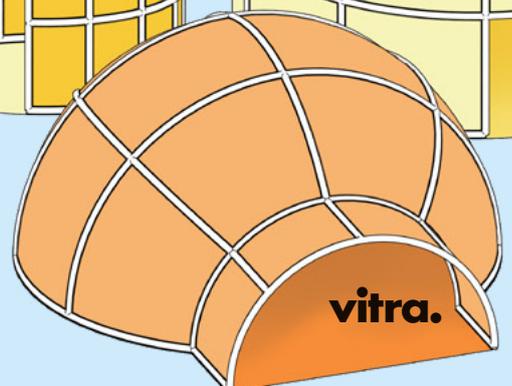
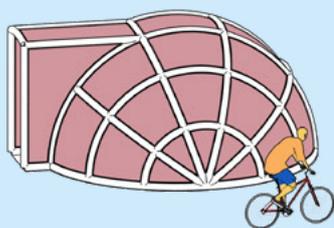
3 Weitgehend zusammen verortet,
mit Büros (Hybridmodell)



5 Vollständig remote/
dezentral



4 Weitgehend dezentral mit
kleinen, regionalen Büros oder
Shared-Workspace-Optionen



Fünf Gründe, warum «Distributed Work» uns weiter begleiten wird

Zwischen Mai und November 2020 wurde während mehrerer Covid-19-Wellen eine Umfrage unter 22.500 berufstätigen Amerikanern durchgeführt (Barrero, Bloom & Davis, 2021), um Formen des WFH während der Lockdown-Phase und danach zu analysieren. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Anzahl der Menschen, die von zu Hause aus arbeiten, zwar wieder gesunken ist, der Prozentsatz derer, die wieder im Büro präsent sind, jedoch immer noch weit von den Werten vor 2020 entfernt ist. Die Teilnehmer an der Studie berichten, dass ihre Arbeitgeber von ihnen erwarten, dass sie 22 % aller bezahlten Arbeitstage von zu Hause aus arbeiten – ein Anstieg um 50 %. Die Einstellung zur Fernarbeit hat sich dabei allgemein verändert.

1 Unternehmen konnten bewerten, wie gut Arbeit im Homeoffice für ihre gesamte Organisation funktioniert. Mehrere Umfragen deuten darauf hin, dass die Erfahrungen mit WFH im Jahr 2020 für die Mehrheit der Unternehmen und Mitarbeiter positiv und besser als erwartet waren.

2 Es wurde beträchtlich in Ausstattung und Infrastruktur investiert, um Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen. Der durchschnittliche Arbeitnehmer hat mehr als 14 Stunden und etwa 600 US-Dollar in Ausstattung und Infrastruktur investiert, damit Arbeit im Homeoffice möglich ist, während die Unternehmen beträchtliche Summen in Back-End-Informationstechnologien und Ausstattung investiert haben, um die Fernarbeit* zu unterstützen.

3 Social Distancing gegenüber Fremden wird höchstwahrscheinlich auch nach der Pandemie bestehen bleiben. Mitarbeiter werden höchstwahrscheinlich weiterhin die U-Bahn, dicht besetzte Fahrstühle und Restaurants meiden wollen. Die Reisetätigkeit wird dauerhaft reduziert bleiben, aber die Mitarbeiter werden sich nach der Impfung gerne an realen sozialen Aktivitäten beteiligen wollen.

4 Die Innovationsrate der Technologien, die Fernarbeit erleichtern, hat sich beschleunigt. WFH hat den Markt für Kommunikationsgeräte und -software angekurbelt und Forschung und Innovation beflügelt.

5 Das Stigma der Fernarbeit verblasst. Der Ruf des WFH hat sich seit der Pandemie verbessert. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sind jetzt eher bereit, sich darauf einzulassen.

Unternehmen auf dem Weg zu «Distributed Work»

Nach dem Experiment mit der Fernarbeit im Jahr 2020 haben einige Unternehmen nicht allzu lange gewartet, um sich der neuen Arbeitsrealität zu stellen. Die Beispiele zeigen, dass das Angebot von Fernarbeit mit wichtigen strukturellen Veränderungen verbunden ist – auf der Führungsebene, bei der allgemeinen Nutzung von physischen Büros und Arbeitsmitteln, aber auch bei den Arbeitgeberleistungen, die den Mitarbeitern in Zukunft angeboten werden.

Twitter

Das soziale Netzwerk Twitter kündigte an, dass Mitarbeiter, deren Rolle und Situation das Arbeiten von zu Hause zulässt und die dies für immer beibehalten möchten, auch die Möglichkeit dazu bekommen. Das Unternehmen hat sich seit Jahren auf verteiltes Arbeiten vorbereitet und bietet seinen Mitarbeitern nun an, ihre Arbeitszeiten frei zu gestalten und dabei ihre physische, emotionale und mentale Gesundheit genau zu beobachten.

Netflix

Einen radikal anderen Standpunkt nimmt das Medienetzwerk Netflix ein, ein Gewinner der Pandemie. Sein CEO Reed Hastings erklärte in einem Interview mit der Washington Post, er sehe «gar nichts Positives» in der Fernarbeit und fügte hinzu, sich nicht treffen zu können sei «ausschliesslich negativ». Er erwartet, dass seine 8.600 Angestellten zurück ins Büro kommen. Punkt.

«Wir haben mehrere Umfragen unter unseren Mitarbeitern durchgeführt – eine davon speziell unter berufstätigen Eltern. Und wir haben von der grossen Mehrheit der Leute gehört, dass sie es sehr schwierig finden, sich ihre Zeit einzuteilen. Also haben wir das genauer beobachtet, und wir sehen so etwas wie eine Überlastung mit Meetings. Was früher ein kurzes Gespräch im Flur war, ist nun ein 30-minütiges Meeting, und das wird den Leuten einfach zu viel. Als Reaktion darauf haben wir unsere Meeting-Richtlinien überarbeitet: Wenn Sie ein Meeting veranstalten, müssen Sie eine bestimmte Agenda haben. Wir ermutigen die Leute, sich telefonisch in ein Meeting einzuschalten. Wir haben darauf gedrängt, dass teaminterne Absprachen getroffen werden – die Teammitglieder geben an, wann sie online und wann sie offline sein werden. Die Leute haben festgestellt, dass das Teilen dieser Information hilft, den Druck zu verringern, immer online sein zu müssen. (...) Eine unserer wichtigsten Erkenntnisse war, wie wichtig Frontline-Manager für den Erfolg jeglicher Art von umfassendem Wandel sind. Es ist nicht nur ihre Fähigkeit, die zu Hause arbeitenden Mitarbeiter zu führen, sondern auch ihre Fähigkeit, jederzeit zu wissen, wie es ihren Mitarbeitern geht. Sie sind die erste Instanz, die uns hilft zu verstehen, was gerade passiert und was gebraucht wird.»

Jennifer Christie, Personalchefin, Twitter

Microsoft

Microsoft plant den Übergang zu hybriden Arbeitsplätzen, wobei die Mitarbeiter für weniger als die Hälfte ihrer Arbeitswoche von zu Hause arbeiten dürfen. Sollten die Führungskräfte zustimmen, können einige Mitarbeiter auch vollständig von zu Hause arbeiten.

Dropbox

Dropbox kündigte an, ein «virtual-first»-Unternehmen zu werden. Fernarbeit (ausserhalb eines Büros) wird die primäre Erfahrung für alle Mitarbeiter und der tägliche Standard für individuelle Arbeit sein. Durch die Schaffung von Räumen für die Zusammenarbeit – sogenannte Studios – will die Plattform an verschiedenen Orten Kooperation und Community-Building anstelle von reiner Soloarbeit fördern. Natürlich gibt es Menschen, die nicht von zu Hause arbeiten möchten. Vielleicht sind ihre Wohnverhältnisse dafür nicht geeignet, oder sie sind produktiver, wenn sie in Gesellschaft sind. Deshalb heisst das Modell ja auch nicht «WFH First». Wenn Mitarbeiter virtuell von einem Co-Working-Space aus arbeiten möchten, ist das in Ordnung – und Dropbox wird eine Mitgliedskarte sponsern, als eine Art betriebliche Vergünstigung. Das Unternehmen plant, sogenannte «nicht-lineare Arbeitstage» einzuführen.

HSBC

HSBC kündigte an, 40 % seiner Bürofläche zu reduzieren. Die Arbeit von zu Hause bringt den Vorteil der Produktivität mit sich – mehr Arbeitsstunden –, allerdings auf Kosten der Kultur: weniger Verbundenheit mit der Mission des Unternehmens.

Goldman Sachs

Der CEO von Goldman Sachs betrachtet Fernarbeit als einen «Irrweg, den wir so schnell wie möglich korrigieren werden», während HSBC angekündigt hat, seine Büroflächen um 40 % zu reduzieren.

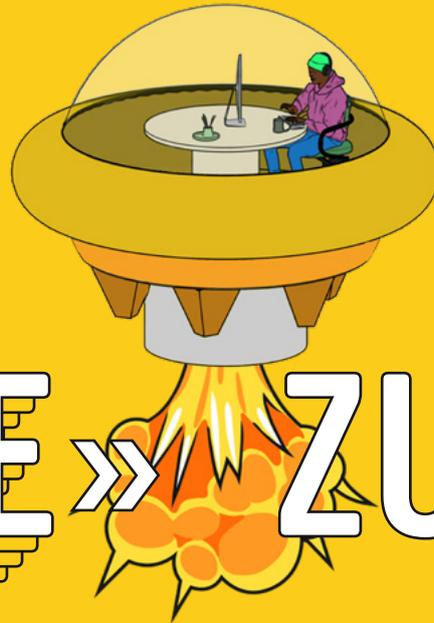
Swiss & German industry

Im Gegensatz zu diesen amerikanischen Tech-Unternehmen ist die Industrie in der Schweiz und in Deutschland eher produktionsorientiert. In dieser Arbeitskultur wird von Angestellten traditionell erwartet, ins Büro zu kommen, so wie Produktionsarbeiter in ihre Fabriken kommen. Eine Umfrage unter 1000 kleinen und mittleren Unternehmen ergab, dass 49 % der Befragten planen, genauso viele oder sogar weniger Fernarbeitstage anzubieten als vor 2020. In dieser Arbeitskultur wird die persönliche Anwesenheit weiterhin hochgeschätzt.

«Wir haben festgestellt, dass in den Kalendern der Mitarbeiter ganze Tage mit 30-minütigen Meetings mit kurzen Pausen dazwischen gefüllt sind, und es gibt keine Struktur und keinen klaren Tagesablauf. Die Lösung von Dropbox besteht darin, einen Block von vier Arbeitsstunden pro Tag zu reservieren, der speziell für die synchrone Zusammenarbeit innerhalb eines Teams oder einer Region vorgesehen ist. Ein anderer Zeitblock ist nur für asynchrones Arbeiten reserviert. Dies trägt nicht nur dazu bei, dass sinnvolle Einzelarbeit nicht durch Unterbrechungen behindert wird, sondern hilft den Kollegen auch, die zeitlichen Grenzen der anderen zu respektieren – ein brisantes Thema für viele Fernarbeiter.»

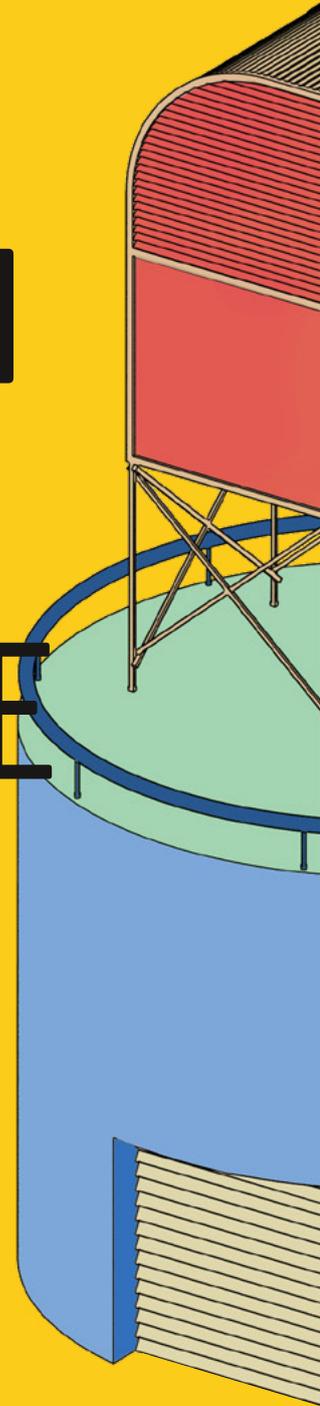
Laura Ryan, Leiterin der internationalen Personalabteilung, Dropbox

VON «REMOTE» ZU «DISTRIBUTED WORK»



Die Erfahrung hat gezeigt, dass verteiltes Arbeiten funktioniert. Studien legen nahe, dass es sogar zu erhöhter Produktivität führen kann. Durch das erzwungene Experiment mit WFH im Jahr 2020 konnten Arbeitgeber und Arbeitnehmer sehen, dass Fernarbeit kurzfristig funktioniert. Allerdings scheint es bislang wenig Informationen zu ihren langfristigen Auswirkungen zu geben. Während wir einen allgemeinen Mentalitätswandel in Richtung Fernarbeit beobachten, zeigen die Ansätze zum verteilten Arbeiten, die von internationalen Unternehmen angekündigt wurden, dass es weniger Konsens darüber gibt, wie gut es tatsächlich funktioniert. Innovation, Experimente und der Austausch von Erkenntnissen und Best Practices waren noch nie so wichtig wie heute. In der Zwischenzeit sind Unternehmen und Mitarbeiter gefordert, neue Strategien zur Förderung von Produktivität, Kreativität und Wohlbefinden in einer verteilten Umgebung zu testen.

MIT HYBRIDEN ARBEITSFORMEN KÖNNEN UNTER- NEHMEN TALENTE ANZIEHEN UND BINDEN.



Im Kontext des verteilten Arbeitens ändern sich auch die Bedürfnisse und Anforderungen der Arbeitnehmer. Mehrere Berichte deuten auf eine erhöhte Produktivität während des Lockdowns hin. Allerdings bleibt die Frage, ob diese Effekte langfristig sind und unter welchen Bedingungen sie auftreten. Die Mischkonzepte für verteiltes Arbeiten, die Unternehmen umsetzen möchten, zeigen, dass die Lösung nicht schwarzweiss ist, sondern dass die Zukunft der Arbeit höchstwahrscheinlich eine hybride sein wird. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Flexibilität bieten, zwischen der Arbeit im Büro und der Arbeit von zu Hause aus zu wählen, haben einen Wettbewerbsvorteil.

«Remote work» und das Produktivitätsparadoxon

Mitarbeiter und Manager haben unterschiedliche Ansichten zu den Produktivitätsergebnissen von WFH

Viele Arbeitnehmer haben berichtet, dass sie während der Pandemie von zu Hause aus produktiver waren als vor dem Lockdown in den Räumen der Firma. Allerdings basieren viele dieser Berichte auf der subjektiven Selbsteinschätzung der Mitarbeiter. Auf der anderen Seite haben Umfragen auf Unternehmensebene im Jahr 2020 gezeigt, dass Geschäftsinhaber und Manager die Produktivität während der Pandemie mit überwältigender Mehrheit als geringer wahrnahmen. Bewertungen der WFH-Produktivität während der Pandemie sind nur teilweise auf zukünftige Szenarien übertragbar, da soziale Faktoren wie Schulschliessungen und pandemiebedingter Stress einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse haben.

Produktivitätssteigerungen beim WFH scheinen oft aus längeren Arbeitszeiten und weniger Pausen zu resultieren

Um ein besseres Verständnis für die Auswirkungen von Fernarbeit auf die Produktivität zu bekommen, müssen wir frühere Studien heranziehen, z. B. eine Studie, die im Jahr 2010 in einem chinesischen Callcenter durchgeführt wurde. Tatsächlich sank die Produktivität der Fernarbeiter nicht, sondern verbesserte sich sogar um 13 %, wobei 9 % darauf zurückzuführen waren, dass sie mehr Minuten pro Schicht arbeiteten (Fernarbeiter machten weniger Pausen und nahmen weniger Krankheitstage in Anspruch), und 4 % darauf, dass sie mehr Anrufe pro Minute tätigten – ein Ergebnis, das die Forscher auf ein ruhigeres, günstigeres Arbeitsumfeld zurückführten. Die Fernarbeiter berichteten auch über eine höhere Arbeitszufriedenheit, ausserdem halbierte sich ihre Fluktuationsrate. Die negative Seite ist: Trotz der verbesserten Leistung sank ihre Beförderungsrage, da sie aufgrund von weniger persönlichen Interaktionen mit ihren Vorgesetzten seltener für mögliche Karrierechancen in Betracht gezogen wurden. Eine neuere Studie, die im Jahr 2020 von der Harvard Business School durchgeführt wurde, bestätigt die Erkenntnis, dass Mitarbeiter, die remote arbeiten, mehr Stunden leisten. Durch die Untersuchung von E-Mail- und Besprechungsdaten tausender Firmen in 16 internationalen Grossstädten zeigt die Studie, dass Mitarbeiter, die von zu Hause arbeiten, an mehr (aber kürzeren) Meetings pro Tag teilnehmen, mehr E-Mails senden und empfangen und sich ihr Arbeitstag um fast eine Stunde verlängert.

Hohe kognitive Leistung ist mit guten Arbeitsumgebungen verbunden

Die kognitive Leistung von Elite-Schachspielern sinkt durch WFH

Auf der anderen Seite deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der Lockdown in kreativen Bereichen einen negativen Einfluss auf die Leistung hatte. Untersuchungen an Elite-Schachspielern, die während der Pandemie von zu Hause aus spielten, zeigten einen signifikanten Rückgang der Leistung. Eine Erklärung dafür ist, dass WFH weniger förderlich ist für Spitzenleistungen bei kognitiv anspruchsvollen Aufgaben.

Arbeitsplätze müssen auf produktive Ergebnisse zugeschnitten sein

Eine signifikante Implikation der Produktivitätssteigerung während des Lockdowns ist der Bedarf an qualitativ hochwertigen Büroflächen. Viele Mitarbeiter berichten, dass sie in ihren Büros vor dem Lockdown nicht in der Lage waren, ihre optimale Arbeitsleistung zu erbringen. In einer Fallstudie aus dem Jahr 2010 in einem chinesischen Callcenter wird die sofortige dramatische Produktivitätssteigerung der Heimarbeiter des Callcenters mit Unzulänglichkeiten der Arbeitsräume des Unternehmens in Verbindung gebracht. Die Studie legt nahe, dass ihr traditioneller Arbeitsplatz nicht die beste Umgebung für professionelle Interaktionen und Aktivitäten war, möglicherweise überfüllt und zu laut. Anstatt ihre Mitarbeiter einfach nach Hause zu schicken, sollten sich Arbeitgeber mit dem Arbeitsplatz selbst auseinandersetzen – ein Prozess, bei dem mehrere Faktoren zu berücksichtigen sind, darunter nicht nur das Design, sondern auch der Standort und die Grösse. Es gibt viele potenzielle Vorteile, wenn ein Teil der Belegschaft einen Teil der Zeit zu Hause arbeitet. Um diese Vorteile maximal auszuschöpfen, müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus ihren Erfahrungen lernen und sich für Wahlmöglichkeiten und hybride Lösungen offen zeigen.

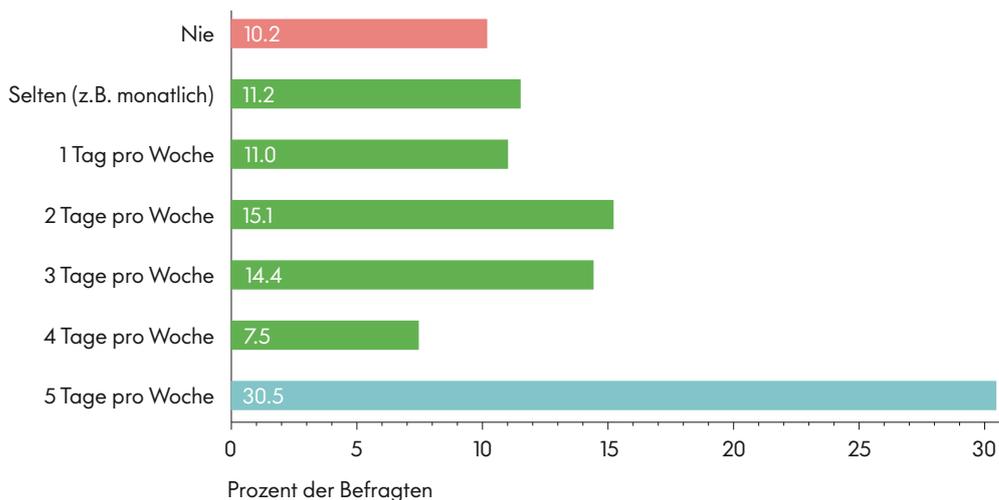


Das Arbeiten von zu Hause für einen Teil der Woche kann den Mitarbeitern als Anreiz angeboten werden

Die WFH-Möglichkeit wird genauso hoch bewertet wie eine 8-prozentige Gehaltserhöhung

Arbeitnehmer schätzen die Möglichkeit, von zu Hause arbeiten zu können, als Bonus. Eine von der Stanford University mitverfasste Studie zeigt, dass der Vorteil, ein paar Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten, von den Mitarbeitern genauso hoch bewertet wird wie eine 8-prozentige Gehaltserhöhung.

Gewünschte Anzahl der bezahlten Arbeitstage von zu Hause



Wenn sie die Wahl haben, entscheiden sich die meisten Arbeitnehmer für hybride Arbeitsformen

Für die erfolgreiche Umsetzung eines verteilten Arbeitsmodells ist es von zentraler Bedeutung, den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten anzubieten – und ihnen zu erlauben, ihre Meinung zu ändern. Achtundvierzig Prozent der Mitarbeiter entscheiden sich für Teilzeit-WFH, von gelegentlich bis zu vier Tagen pro Woche. Die Wahl und ein Gefühl der Kontrolle zu haben, kann die Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität dramatisch verbessern. Ebenso wichtig sind Strukturen, die es Fernarbeitern ermöglichen, sowohl beruflich als auch sozial mit ihren Kollegen in Kontakt zu bleiben.

Talente binden im Zeitalter von «Remote Work» und nomadischem Berufsleben

Ein Essay von Gianpiero Petriglieri

Es ist jetzt ein Jahr her, dass Unternehmen sich gezwungen sahen, die Mitarbeitenden, die dies konnten, zu bitten, von Zuhause zu arbeiten. In dieser Zeit beschäftigten uns viele Sorgen und Gedanken darüber, welche Auswirkungen dies auf Arbeit und Arbeitsplätze haben würde. Zuerst waren wir besorgt, dass es zu einem Produktivitätseinbruch führen würde. Dann waren wir überrascht und erleichtert, dass dies nicht der Fall war. Und dann kamen wir langsam zu der Erkenntnis, dass es, naja, kompliziert ist. Fernarbeit hat ihre Vorteile, kann aber auch ein Stressfaktor sein. Wenn wir von Zuhause aus arbeiten, weg vom Büro, verringert sich der Abstand zwischen unserem Privat- und unserem Arbeitsleben. Wir können freier entscheiden, wann und wie genau wir arbeiten. Das ist befreiend. Der Abstand zwischen uns, unseren Kolleg*innen und unserem Unternehmen wird jedoch auch grösser. Wenn wir allein von Zuhause arbeiten, kann es leicht passieren, dass wir uns gleichzeitig verbunden und doch abgetrennt fühlen. Uns wird oft gesagt, dass dies die neue Normalität sei und wir uns einfach daran gewöhnen müssten, aber diese Erfahrung ist, zumindest für einige von uns, nicht ganz neu. In den letzten zwanzig Jahren ist die Mischung aus einer tiefen persönlichen Beziehung zu unserer Arbeit und einer lockeren Verbindung zu unserem Unternehmen für immer mehr Menschen zum Normalfall geworden. Insbesondere für solche, die Firmen oft als «Talente» bezeichnen, die sich jedoch meiner Meinung nach besser als Arbeitsnomaden beschreiben lassen. Wenn von Talenten gesprochen wird, geht es bei den meisten Unternehmen im Grunde um Mobilität. Wir nennen diejenigen Mitarbeitenden

Talente, die den Ehrgeiz, die Fähigkeit und die Flexibilität besitzen, sich zu bewegen – nicht nur um aufzusteigen, sondern auch um sich umzuorientieren, entweder innerhalb eines oder mehrerer Unternehmen. Die Pandemie hat diesen Trend in der Tat noch vorangetrieben. Immer mehr Menschen fühlen sich wie Arbeitsnomaden, egal, ob sie das verstehen – und mögen – oder nicht. Wir sind verteilter und gestresster denn je.

Es kann gut sein, dass Sie, wenn Sie sich dies gerade ansehen, derselben Meinung sind. Sie denken von sich selbst nicht, dass sie nur ein Rädchen im Unternehmensgetriebe, sondern ein Künstler sind. Sie sagen sich «Es kann gut sein, dass ich heute hier bin, aber morgen schon woanders. Das stört mich jedoch nicht, solange die Arbeit, die ich leiste, es mir ermöglicht, ich selbst zu sein. Ich finde schon einen Platz.» Diese Einstellung unterscheidet sich sehr von dem, was einst von Talenten erwartet wurde.

Früher wurde von Talenten Hingabe an ein Unternehmen erwartet. Daran wird heute jedoch kein Talent mehr gemessen. Jack Welch hat diese Veränderung in einer berühmten Rede um die Jahrhundertwende am deutlichsten zum Ausdruck gebracht. Der berühmte

CEO von General Electric und wurde damals an die Harvard Business School eingeladen, um vor einer grossen Gruppe von MBAs zu sprechen. Er erklärte ihnen, dass sie, selbst wenn sie so klug und engagiert wären und so viel Glück hätten wie er, niemals erwarten dürften, eine solche Karriere wie er zu machen, einen stetigen Aufstieg in ein und demselben grossen Unternehmen. Die Zeiten hätten



Gianpiero Petriglieri

sich unwiderruflich geändert. Firmen, so sagte er, «können lebenslange Arbeitsmarktfähigkeit durch Mitarbeitertraining garantieren, indem sie sie anpassbar machen und dafür sorgen, dass sie mobil sind, um an anderen Orten andere Aufgaben zu übernehmen. Aber [sie] können keine lebenslange Anstellung garantieren.» Genau zu der Zeit, da Firmen Talente entliessen, erklärte McKinsey, dass dieselben Firmen einen «Krieg um Talente» führten, und die Bindung von Talenten wurde für Unternehmensleiter einer der obersten Tagesordnungspunkte. Wenn Talente tatsächlich beweglich sind, besteht die Herausforderung darin, sie in ihre Richtung zu bewegen und sie zu halten, solange sie es wollen. Wie tut man dies, wenn man Loyalität weder erwartet noch verspricht?

Ich erinnere mich an einen Besuch bei einer grossen Investmentbank, wo die Geschäftsführerin mich durch das Gebäude führte und mir die Büroetage ihres Teams zeigte. Sie war offensichtlich sehr stolz auf ihr Team und sagte «Wissen Sie, diese Leute könnten morgen schon bei einem unserer Mitbewerber anfangen. Ich kann nicht zu ihnen sagen, dass sie uns gegenüber loyal sein sollten, sie würden nur lachen. Und ich kann nicht zu ihnen sagen, dass wir ihnen mehr bezahlen würden, weil das nicht die Wahrheit ist. Alles, was ich sagen kann, ist: Wenn Sie noch einen Tag bei uns bleiben, werden Sie mehr lernen als irgendwo anders.»

Diese Geschäftsführerin wurde sehr geschätzt, da sie herausgefunden hatte, warum Talente sich bestimmten Unternehmen lieber anschliessen als anderen und auch dort bleiben. Es geht nicht um ein Versprechen von Loyalität sondern um ein Versprechen des Lernens. Was heisst es, das Versprechen des Lernens bei der Arbeit zu halten? Erstens, dass man die Möglichkeit bietet, gute Arbeit zu leisten, das heisst Arbeit, die für die Person, die sie leistet, sinnvoll und für andere wertvoll ist. Zweitens, dass man mehr als nur die Ressourcen zum produktiven Arbeiten anbietet. Man muss auch Raum bieten, um während dieser Arbeit weiter lernen zu können. Dies könnten formale Trainingskurse sein, doch viel mehr sollten es Gelegenheiten sein, andere Talente kennenzulernen und von ihnen auf ungezwungene und spontane Art und Weise zu lernen. Wenn ein Unternehmen uns dabei unterstützt, Arbeit zu leisten, die wichtig ist, umgeben von Menschen, die es uns ermöglichen, besser zu werden, dann

erfüllt es tatsächlich das Versprechen des Lernens. In dieser Hinsicht sehen talentierte Menschen heutzutage gute Arbeitgeber in etwa wie Universitäten an, Orte, an denen sie etwas Sinnvolles tun, etwas Nützliches lernen und nebenbei interessante Leute kennenlernen können. Unternehmen haben auch tatsächlich die Rhetorik von Universitäten angenommen. Sie nennen zum Beispiel ihren Hauptsitz Campus, ihre ehemaligen Mitarbeitenden Alumni und so weiter. Die Forschung zeigt, dass dies funktioniert. Arbeitsnomaden interessieren sich am ehesten für Führungskräfte und Unternehmen, die sie dabei unterstützen, das zu lernen, was sie benötigen, um wachsen und mobil sein zu können – und bleiben ihnen dann auch treu. Paradoerweise sind Talente besonders engagiert für diejenigen Menschen und Orte, durch die und an denen sie sich bei der Arbeit am freiesten fühlen.

Gute Führungskräfte verstehen das intuitiv und versuchen, eine Kultur aufzubauen, die eine Mischung aus Autonomie und Gemeinschaft fördert. Diese Bemühungen spiegeln sich auch im Bürodiesign wider. Viele Büros versuchen, ein Gleichgewicht zwischen Gemeinschaftlichkeit und Rückzug zu schaffen. Es gibt dort Räume, in denen man ohne Ablenkung produktiv arbeiten kann, und Räume, in denen man sich ohne grosse Einschränkungen treffen kann. Manche ziehen Zurückgezogenheit vor, und manche Arten von Arbeit erfordern Ruhe. Andere wiederum brauchen mehr Gemeinschaftlichkeit. Grundsätzlich fühlen wir uns jedoch gut, wenn wir ohne viel Aufwand zwischen den beiden Optionen hin- und herwechseln können. Diese Büros erleichtern die Arbeit von Führungskräften, da sie ihnen dabei helfen, Menschen bei Bedarf zusammenzubringen, und diesen, falls nötig, jedoch auch genügend Freiraum bieten. Dadurch werden Produktivität und Lernen gefördert, was jede und jeder schätzt und wovon alle profitieren. Auf ihre Art sind die besten Büros wie ein gastfreundliches Zuhause, in diesem Fall für unser Arbeits-Ich. Sie heissen uns willkommen ohne uns zu überfordern, bieten uns einen Rückzugsort, etwas Geselligkeit und, wenn man das so nennen möchte, einen Ort, den wir wieder verlassen können.

Was passiert also, wenn wir dieses Arbeits-Zuhause verlieren und unsere Arbeit bei uns zuhause einzieht? Es mag sein, dass wir dadurch mehr Selbstbestimmung haben, wir riskieren jedoch auch, dass unser Gemein-

schaftsgefühl schwächer wird. Unsere Produktivität kann durchaus erhalten bleiben, aber unsere Lernmöglichkeiten, insbesondere solche, die durch informelle, zufällige Begegnungen entstehen, drohen darunter zu leiden. Daher vermuten ich und viele andere, dass sogar diejenigen, die die Flexibilität des Homeoffice schätzen, auch das Büro weiter schätzen werden, solange es noch mehr zu einem Raum für soziales Lernen wird. Um sich bei der Arbeit einsam und gestresst zu fühlen, genügt ein Küchentisch und ein Laptop. Wenn man sich aber wirklich lebendig und unterstützt fühlen möchte, bedarf es mehr als das. Wir müssen weiterhin Arbeit leisten, die bedeutungsvoll ist und wertgeschätzt wird. Wir brauchen die Möglichkeit, während der Arbeit von und mit anderen zu lernen. Wir brauchen nicht nur gute digitale Tools. Wir brauchen auch immer noch einander.

Bei meiner eigenen Arbeit als Professor fällt mir dies ebenso auf wie bei der Arbeit von Führungskräften, mit denen ich dieses Jahr gesprochen habe. Wir haben alle unter den gegebenen Umständen unser Bestes getan und digitale Tools anzuwenden und zu schätzen gelernt, um unsere Arbeit zu erledigen und in Kontakt zu bleiben. Einige unnötige Reisen für kurze Treffen werden wohl nicht mehr stattfinden. Es ist absurd, dass dies überhaupt der Fall war. Ich zweifle jedoch nicht daran, dass wir zum Beispiel für einen interaktiven Workshop oder ein strategisches Team-Retreat physisch zusammenkommen werden, um uns in einem realen Besprechungsraum auszutauschen und eine gemeinsame Mahlzeit, einen Waldspaziergang oder einfach nur einen Kaffeeplausch zu genießen. Eben diese kleinen Dinge zu tun, die uns das Gefühl geben, dass unsere Führungskräfte und unser Unternehmen das Versprechen des Lernens halten.

Aber wie kann man einstweilen das Versprechen halten, wenn wir praktisch nicht an einem Ort zusammenkommen können? Wir tun dies, indem wir sicherstellen, dass wir in solchen Stressmomenten nicht dreissig Jahre in die Vergangenheit zurückfallen und uns nur noch allein auf Produktivität konzentrieren. Wenn überhaupt, ist es jetzt an der Zeit, unseren Fokus breiter zu streuen und uns noch stärker auf beides, sowohl Produktivität als auch Lernen zu konzentrieren. Jetzt müssen wir unseren Talenten zeigen, dass unser Versprechen des Lernens kein Lockmittel war, sondern

eine ernstgemeinte Verpflichtung. Und tun Sie dies nicht nur, damit Ihre Mitarbeiter motiviert bleiben, sondern damit sie dadurch neue Arbeitsmöglichkeiten erschliessen können.

Das Wichtigste, was eine Führungskraft tun kann, wenn Talente verteilt arbeiten und gestresst sind, ist, sie zu halten. Vergessen wir nicht, dass es nicht das Büro ist, das Mitarbeiter anleitet. Es liegt an Ihnen als Manager*in, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden mit der Arbeit verbunden bleiben, die für sie von Bedeutung ist, und mit Menschen, durch die sie besser werden können. So hält man das Versprechen des Lernens. Es liegt an Ihnen, sich genügend um jede einzelne Person zu kümmern, ihr zu vermitteln, warum ihre Arbeit wichtig ist und wer davon profitieren wird. Es ist Ihre Aufgabe als Manager*in, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeitenden genügend Raum haben, um ohne Ablenkungen arbeiten zu können und sich ihnen genügend Gelegenheiten bieten, um mit ihren Kollegen in Kontakt zu bleiben, auch vom Homeoffice aus.

Das Versprechen des Lernens zu halten, ist besonders für Arbeitsnomaden wichtig, weil das, was sie suchen, vor allem in Krisenmomenten nicht Sicherheit, sondern Selbstbestimmung ist. In einer Krise werden Sie Talente nicht mit dem leeren Versprechen anwerben oder halten können, dass «dies vorübergehen wird», da sie wissen, dass das nicht der Fall sein wird. Sie werben sie an und halten sie mit dem Versprechen, dass «wir lernen werden, worauf es ankommt, um dies durchzustehen.»

Zusammenfassend erfordert das Anwerben und Halten von Talenten im Zeitalter der Arbeitsnomaden das Geben und Halten des Versprechens des Lernens – bei der Arbeit und um die Arbeit herum. Talente mögen zwar mobiler denn je sein, aber sie tendieren auch dazu, dort zu bleiben, wo sie sich verstanden fühlen, also wo sie bedeutungsvolle Arbeit finden und interessante Menschen treffen können. Das vergangene Jahr hat noch deutlicher gemacht, wie wichtig das ist und wie schwer es sein kann. Wenn Sie jedoch das Versprechen des Lernens halten, werden Sie die stärkste Kultur schaffen. Eine Kultur, bei der sich die Menschen zugehörig, aber nicht gefangen fühlen – und als Teil des Ganzen, auch wenn wir uns nicht alle am selben Ort befinden.



DROPPING OUT

A coffee machine's perspective on the lack of serendipitous encounters during lockdown

Illustrations by Studio AKFB & Atelier CTJM
Words by Katharina Adler

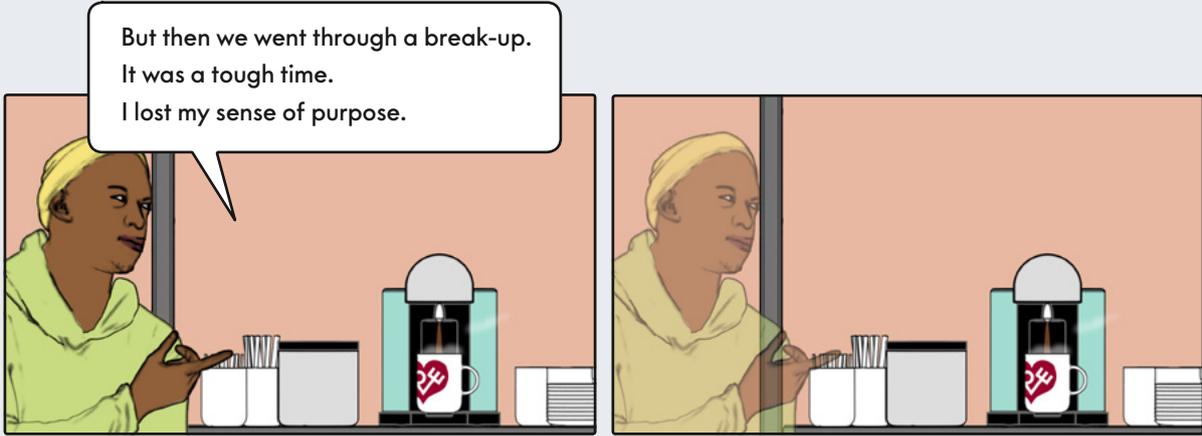
Hey! Hellooo. So glad to see you.
I would love to serve you some coffee.

Just like I did for my friend. Yep, the one with the headphones over there. He used to work long hours and he definitely needed a lot of coffee.



At least once or twice a day he came to visit me.
Okay, okay. Our relationship wasn't exclusive.
We were seeing other people, too.





But then we went through a break-up.
It was a tough time.
I lost my sense of purpose.



I was wondering what had happened.
It wasn't just him.
All of a sudden everybody was gone.



In the end, I came across some interesting news, though: My friend never stopped working. Now he is just doing it from home. I still hope that he sometimes misses me.

Because I sure miss him!

WO BLEIBT DER FUNKE? DIGITALE ZUSAMMENARBEIT & KREATIVITÄT

In kaum einer Branche hat der physische Arbeitsort eine zentralere Bedeutung als in der Kreativwirtschaft. Ob man sie nun Studios, Ateliers oder Werkstätten nennt – die Praxis, eine gemeinsame kreative Tätigkeit in einer separaten Umgebung auszuüben, reicht Jahrhunderte zurück. Für kreative Unternehmungen ist der Arbeitsplatz der Ort, an dem Ideen Gestalt annehmen.

Wie der Lockdown uns in eine Kreativitätskrise stürzte

Ein Rückblick von Emma Jacobs

«Wir sind verloren» war die vorherrschende Stimmung bei Color, einer 50-köpfigen Kreativagentur, als sie ihre Büros in Seattle und Los Angeles wegen der Pandemie schliessen musste. «Unter den vielen Ängsten, die Covid mit sich brachte», sagt Elie Goral, Executive Creative Director, «war die Vorstellung, nicht nur uns, sondern auch unsere Kreativität isolieren zu müssen, eine der furchteinflößendsten. Für die kreative Ideenfindung braucht es diesen frenetischen Funken, der entsteht, wenn Menschen zusammentreffen und sich von Angesicht zu Angesicht, mit einem Bier in der Hand, vor einem chaotischen Whiteboard miteinander austauschen.» Ihre Kultur einer engen Zusammengehörigkeit habe üblicherweise geholfen, abstrakte Ideen und Feedback zu teilen. Er machte sich Sorgen über die Auswirkungen der Arbeit im Homeoffice, «ohne die Möglichkeit zu haben, sich in den Büros auszutauschen und spontane Gespräche führen zu können». Das Coronavirus zwang Unternehmen zu Innovationen: vom französischen Luxuskonzern LVMH, die ihre Produktion umstellten, um Desinfektionsmittel herzustellen, über Musiker, die vor einem Online-Publikum auftraten, bis hin zu Restaurants, die zu Lebensmittelgeschäften wurden. Doch als grosse Teile Europas und Nordamerikas wieder in Lockdowns versetzt wurden, wuchs die Befürchtung, dass die monatelange virtuelle Arbeit ihren Tribut bei der Kreativität fordert. Nicholas Bloom, Wirtschaftsprofessor an der Stanford University, sagt, dass unter den Führungskräften, die sich wegen seiner Forschung über Heimarbeit und Produktivität an ihn gewandt haben, «Kreativität die grösste Sorge» darstelle. Langfristig seien «CEOs einzig an neuen

Ideen, Kunden, Segmenten und Geschäftsmodellen interessiert», schildert er seine Erfahrungen. Elie Goral macht sich Sorgen, dass sich seine Mitarbeiter nicht mehr in ihren Büros treffen können, die «speziell für spontane Unterhaltungen konzipiert sind». Er ist der Meinung, dass Menschen kreativer seien, wenn sie sich persönlich gegenüberstehen und «sich vor einem Whiteboard miteinander austauschen» können.

28 Prozent gaben an, dass sie im Homeoffice nicht zu kreativer Arbeit in der Lage seien

Eine kürzlich von Leesman durchgeführte Umfrage unter 145.000 Angestellten weltweit ergab, dass 28 Prozent der Homeoffice-Nutzer sich ausserstande sahen, von zu Hause aus kreativ zu arbeiten. Da Büros in absehbarer Zukunft lediglich für gelegentliche Treffen und nicht als Arbeitsplatz verfügbar sein werden, stehen Manager vor einem wachsenden Problem.

Auch Andy Haldane, Chefvolkswirt der Bank of England, brachte in einer Rede im vergangenen Jahr seine Sorgen zum Ausdruck. «Neue und andere Erfahrungen – Geräusche, Gerüche, Eindrücke, Ideen,

Menschen – sind eine wichtige Quelle für kreative Gedanken», erklärte er. «Diese externen Stimuli sind der Treibstoff für unsere Vorstellungskraft, und von uns umgesetzte Ideen sind das, was wir üblicherweise mit Kreativität meinen.»

«Die Arbeit im Homeoffice kann uns viele dieser kreativen Rohstoffe entziehen – das zufällige Gespräch, die neue Bekanntschaft



Nicholas Bloom

oder Idee oder Umgebung. Arbeit im Homeoffice bedeutet, dass zufällige Begegnungen durch Termine, von Angesicht zu Angesicht über Zoom, ersetzt werden.»

Fehlende Zutaten

Kreativität, so meinen Forscher, sollte als Gemeinschaftsprojekt betrachtet werden – von problem-lösenden Beratern bis hin zu grossen Projekten mit Künstlern und Musikern. Teresa Amabile, Professorin an der Harvard Business School, definiert Kreativität als «die Produktion von Ideen, die nicht nur neu sind und sich in irgendeiner Weise von früheren Ideen unterscheiden, sondern auch zweckmässig, also nützlich, wertvoll und richtig. In der Physik kann eine Idee nicht als kreativ angesehen werden, wenn sie nicht funktioniert. In anderen Bereichen wie in der Kunst hat Zweckmässigkeit hingegen eine ganz andere Bedeutung.» Kreativität sei nicht nur für den Gewinn eines Unternehmens wichtig, sondern auch für die Mitarbeiter. Während Maschinen zunehmend repetitive Aufgaben übernehmen, werde in Zukunft gerade die menschliche Fähigkeit zur Kreativität gefragt sein. Arbeitsbereiche wie die Medizin und Forschung bieten relativ klare Massstäbe für die Messung von Kreativität. Mitarbeiter spielen während ihrer Mittagspause Tischfussball auf dem Bürocampus von Amazon in Hyderabad, Indien. «Einige Forscher haben die Anzahl und den Einfluss von Patenten verwendet, um das Mass an Kreativität miteinander zu vergleichen, sagt Glenn Dutcher, Junior-professor für Wirtschaftswissenschaften an der Ohio University. «In der Welt der Forschung verwenden Forscher hingegen die Anzahl und den Einfluss wissenschaftlicher Veröffentlichungen.» Die Kreativität am Arbeitsplatz ist jedoch viel schwieriger zu messen. Stephen Garrett, Gründer von Character 7, einer unabhängigen britischen Produktionsfirma, die



Andy Haldane

kürzlich an HBOs «The Undoing» mitgewirkt hat, schildert die Herausforderungen bei der Messung von Kreativität in Zeiten einer Pandemie wie folgt: «Ich blicke nicht auf das vergangene Jahr zurück und denke, dass die Arbeiten, an denen ich beteiligt war, weniger kreativ waren als zuvor. Aber wer weiss, was mir alles entgangen ist.» Der Wechsel vom Büro in die eigenen

vier Wände hat es schwieriger gemacht, über eine grössere Distanz kreative Diskussionen zu führen, meint Chris Hirst, CEO der französischen Werbe- und Kommunikationsgruppe Havas Creative. «Problemlösungen erfordern ein gewisses Mass an Reibung, sie erfordern Meinungsverschiedenheiten, ohne sich zu streiten. Wie wir in einem Konflikt mit jemandem umgehen, hängt zu einem grossen Teil davon ab, wie unser Gegenüber etwas sagt und sich verhält. Wir sind in der Lage, unsere Worte durch eine Kombination aus Handlungen und Worten in einen Kontext zu setzen. Das ist auf einem Bildschirm nicht möglich.»

Einige Technologien können das Brainstorming stören. Abigail Sellen, stellvertretende Forschungsleiterin bei Microsoft Research Cambridge UK, ist der Meinung, dass Remote-Technologien uns womöglich dazu bringen, über die eingesetzten Tools nachzudenken, anstatt über unsere Ideen. «Sobald die Tools in den Fokus der Interaktion rücken, wird unsere Energie unter Umständen dafür verwendet, herauszufinden, wie wir uns am besten ausdrücken, und um

sicherzustellen, dass andere sehen können, was wir tun. Kognitiv strengen wir uns dann für den falschen Zweck an, und die Interaktion wird unnatürlich und schwerfällig.»



Chris Hirst

Wie viel wissen Sie über «Distributed Work»? Testen Sie Ihr Wissen und erhalten Sie die Chance, einen Stuhl von Vitra zu gewinnen.

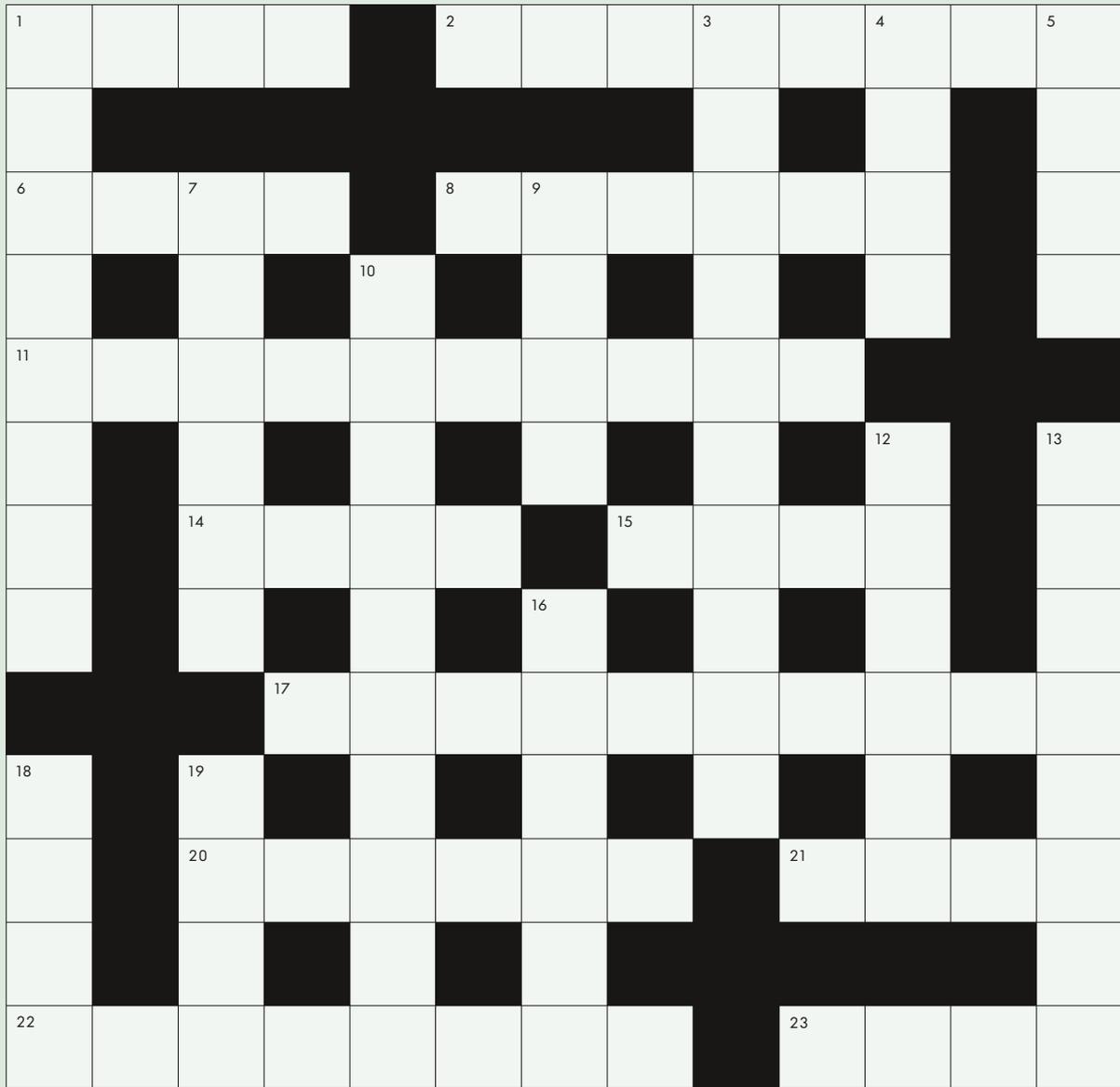


Der EVO-C aus 100 % recycelbarem Polypropylen setzt das Prinzip und die Eigenschaften des klassischen Freischwingers kompromisslos neu um.

In diesem allerersten Vitra-Kreuzworträtsel stellen wir Ihr Wissen über verteiltes Arbeiten und Bürodiesign auf die Probe, indem wir einige Schlüsselthemen und -fragen dieses E-Papers hinter einer Reihe kniffliger Hinweise verstecken. Ausserdem werden Sie auf einige Fakten aus der reichen Designgeschichte von Vitra getestet.

Können Sie das Rätsel lösen? Als zusätzlichen Anreiz verlosen wir unter allen richtigen Einsendungen einen EVO-C Freischwingerstuhl, entworfen von Jasper Morrison.

Einsendeschluss ist der 15. April. Der/die Gewinner/in wird per E-Mail benachrichtigt.



ACROSS

1. «You're on ...!» (4)
2. Employers do well to ensure that a distributed workforce gets enough of this. (8)
6. Mark an email as important. (4)
8. The new ..., a term frequently used to describe life in the time of Covid. (6)
11. Nicholas Grimshaw, Zaha Hadid, and Tadao Ando, three ... represented on the Vitra Campus. (10)
14. Connect one device to another, especially through Bluetooth. (4)
15. Remember to mark this as your status when you take a break. (4)
17. An overwhelming desire to travel, brought on by multiple lockdowns for many. (10)
20. Allstar and Rookie by Konstantin Grcic, for example. (6)
21. ... Mari, the late Italian designer of the influential Autoprogettazione project. (4)
22. A dome like this can be found on the Vitra Campus, courtesy of Buckminster Fuller. (8)
23. A video conferencing app which saw a meteoric rise in 2020. (4)

DOWN

1. Slack and Asana, both platforms on which colleagues can send each other internal ... (8)
3. Large swathes of the working population have been asked to do this since the spring of 2020. (6,4)
4. Employers' fears that distributed work would make employees ... have been proved wrong in the past year. (4)
5. A new cantilevered chair from Vitra by Jasper Morrison. (3-1)
7. You might do this in response to an e-vite. (6)
9. What to do with a new email. (4)
10. The pandemic has made it abundantly clear that we live in the ... (7, 3)
12. By clicking «Raise Hand» on 23-Across, I am indicating that it is ... to speak. (2,4)
13. Microsoft Teams is a digital co-working ... (8)
16. At least you no longer need to worry about this when eating lunch at your desk. (6)
18. Most office desks now feature at least one. (4)
19. A voice-controlled Amazon device which lets you make calls, search for information, and listen to music, among other things. (4)

So fördern Sie Kreativität dezentral

Tips von Gill Parker & Colin Macgadie

Mit den Ereignissen des Jahres 2020 verlegten viele Kreativstudios ihre Teams in den Online-Bereich. Wie hat sich dies auf den kreativen Output von Designstudios und -agenturen ausgewirkt, und wie wird es die Branche im Jahr 2021 weiter prägen? Können Abläufe und Büroräume, die auf die Förderung von Kreativität ausgelegt sind, erfolgreich online repliziert werden? Wie haben sich die Studios genau angepasst, und wie haben sie sich im Laufe des letzten Jahres verändert? Gill Parker und Colin Macgadie vom Londoner Architekturbüro BDG geben 5 Tipps und Best-Practice-Beispiele, die helfen, den kreativen Funken in einem verteilten Arbeitsumfeld zu erhalten.

1 Systematisieren Sie die Kommunikation und planen Sie ausserdienstliche Aktivitäten ein, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auf die Arbeitskultur eingestimmt bleiben: monatliche Ateliertreffen, Back- oder Fotowettbewerbe halten den kreativen Geist am Leben.

2 Erstellen Sie eine digitale «Studiowand», die jeder einsehen und mitgestalten kann und wo laufende Projekte, die früher an physischen Wänden im Arbeitsbereich ausgestellt waren, nun virtuell für die Teams zugänglich sind.

3 Poolen Sie Talente intern: In der Zeit vor der Pandemie waren einige Ihrer Teammitglieder möglicherweise aufgrund ihrer geografischen Situation an bestimmten Diskussionen nicht beteiligt. In einem verteilten Arbeitsmodell können Sie Talente aus verschiedenen Abteilungen in Kundengespräche einbeziehen, in die sie vorher nicht einbezogen worden wären. Dadurch werden die Teams beweglicher und es entstehen gleiche Wettbewerbsvoraussetzungen für alle.

4 Probieren Sie neue Technologien und Systeme aus, z.B. eine mobile App, mit der Teammitglieder überprüfen können, wer sonst noch ins Büro kommt, und die es ihnen ermöglicht, ihre Zeitpläne abzustimmen und Treffen für bestimmte Tage und Uhrzeiten zu planen.

5 Wechseln Sie die Perspektive, wenn Sie im Homeoffice sind: Arbeiten Sie an verschiedenen Orten im Haus oder sogar draussen im Garten.



WOHLBEFINDEN DER MITARBEITER UND BERUFLICHE ISOLATION



Es ist leicht, sich an die offensichtlichen Vorteile der Fernarbeit für Mitarbeiter zu gewöhnen – kein morgendlicher Pendelverkehr, was zu weniger Emissionen führt, und mehr Zeit, die man zu Hause mit seinen Lieben verbringen kann. Weitere Vorteile sind: kein ungebetener Smalltalk mit diesem einen komischen Kollegen, kein Chef, der einem ständig über die Schulter schaut, und die Flexibilität, seine Life-Work-Balance selbst zu gestalten. Eine 2020 mit über 3.500 Fernarbeitern durchgeführte Studie ergab, dass 20 % der Befragten «Zusammenarbeit und Kommunikation» und «Einsamkeit» als ihre grössten Probleme beim Arbeiten aus der Distanz sehen, gefolgt von «nicht abschalten können» bei 18 % der Befragten. Für dieses paradoxe Phänomen gibt es plausible Erklärungen. Zum einen sitzen wir im Homeoffice häufiger in Meetings, arbeiten länger und sind aufgrund der häufigeren Videokonferenzen ständig dem direkten Blickkontakt mit unseren Kollegen ausgesetzt. Zum anderen scheint für den informellen Austausch, wie z. B. den Flurfunk, Gespräche mit Mentoren und Kollegen des Vertrauens, zwischen den Zoom-Calls kein Platz mehr zu sein.

Die Herausforderung «Zoom Fatigue»

Virtuelle Meetings haben uns im letzten Jahr in Verbindung gehalten. Die Zahlen sprechen für sich: Der Anbieter der Videokonferenzsoftware Zoom erhöhte die Zahl von 10 Millionen Nutzern im Dezember 2019 auf den Rekordwert von 300 Millionen nur fünf Monate später (Iqbal, 2020). «Zoom Fatigue» scheint durch ein «Übermass an nonverbaler Kommunikation» in endlosen Video-Besprechungen im Verlauf des Arbeitstages mehr Stress zu verursachen als reale Meetings. Abgesehen von den offensichtlichen psychologischen Herausforderungen, die mit diesen Meetings einhergehen, wie die durchschnittlich 1,2 Sekunden Verzögerung, die dazu führt, dass sich die Teilnehmer ständig gegenseitig unterbrechen, hat eine kürzlich veröffentlichte Studie der Stanford University (Bailenson, 2021) vier Erklärungsansätze für die durch virtuelle Meetings hervorgerufene Erschöpfung ausgemacht:

1 Starre Blicke in Nahaufnahme. In einem realen Meeting schauen die Teilnehmer mal den Redner an, machen sich Notizen oder schauen woanders hin. In virtuellen Meetings blickt hingegen jeder jeden an, und das ständig. Zuhörer und Redner erfahren die gleiche Sichtbarkeit. Überdies erscheinen die Gesichter je nach Bildschirmgrösse des Benutzers unverhältnismässig nah, wodurch die verinnerlichte Norm der akzeptablen sozialen Distanz, insbesondere bei Besprechungen mit Kollegen, verletzt wird.

2 Kognitive Belastungen. Bei Videokonferenzen muss die natürlichste und spontanste Form der Interaktion – eine persönliche Begegnung – nun ständig inszeniert werden. Eine Kamera muss im richtigen Winkel positioniert werden, die Beleuchtung muss angepasst werden, Mikrofone müssen ein- und ausgeschaltet werden, Zustimmung und Komplimente müssen übertrieben artikuliert werden – dem Mitarbeiter wird ständig ein vollendeter digitaler Auftritt abverlangt. Dies erhöht die kognitive Belastung, da mehr mentale Energie für die Kommunikation aufgewendet werden muss.

3 Verstärkte Selbstbeurteilung durch das eigene Videobild. Dem eigenen Spiegelbild ausgesetzt zu sein, macht den Benutzer kritischer gegenüber seinem Aussehen und seiner Präsentation, was zusätzlichen Stress auslöst.

4 Eingeschränkte physische Mobilität. Während wir uns bei Audio-Meetings und Telefonaten frei bewegen können, sind wir bei Videokonferenzen oft an den Schreibtisch gebunden. Da Bewegung und kognitive Leistungsfähigkeit zusammenhängen, hat dies auch direkte Auswirkungen auf die Qualität unserer Arbeit.



“Look, I don’t come into your home office and tell you to get out of the tub.”

Cartoon von Alexander Andreades

Berufliche Isolation beeinträchtigt Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen beruflicher Isolation und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter im Unternehmenskontext (Cooper & Kurland, 2002). Während die Weiterentwicklung der Belegschaft als Ganzes ein entscheidender Faktor für die Fähigkeit eines Unternehmens ist, sich an unerwartete strukturelle Veränderungen anzupassen, wie z. B. die Auswirkungen der Ereignisse des vergangenen Jahres, kann die informelle Entwicklung für einen Mitarbeiter wichtiger sein als formelle Aktivitäten wie Workshops und Schulungen. Untersuchungen legen nahe, dass informelle Erfahrungen fast 70 % der Mitarbeiterentwicklung ausmachen. Die soziale Isolation von Mitarbeitern bei der Arbeit birgt die Gefahr, dass ihnen drei Arten der informellen Interaktion entgehen, die für ihre berufliche Entwicklung entscheidend sind:

1 Zwischenmenschliche Vernetzung. Mitarbeitern, die im Homeoffice arbeiten, entgehen informelle Interaktionen, wie sie nur bei der Arbeit stattfinden, z. B. spontane Gespräche mit benachbarten Abteilungen an den Begegnungsorten des Unternehmens wie der Kantine oder auch in Fluren oder Aufzügen. Frühe Forschungen legen nahe (Davis, 1953), dass Führungskräfte informelle Kommunikation nutzen, um Informationen zu verbreiten, die sie aus organisatorischen Gründen nicht über formelle Wege weitergeben können. Die Möglichkeit, zwischenmenschliche Netzwerke aufzubauen, ist für Mitarbeiter von Vorteil, da sie dadurch Zugang zu Informationen erhalten, die es ihnen ermöglichen, in ihrer beruflichen Laufbahn voranzukommen.

2 Informelles Lernen. Während zwischenmenschliche Netzwerke wahrscheinlich zum beruflichen Fortkommen eines Mitarbeiters beitragen, wirkt sich informelles Lernen auf seine persönliche Entwicklung aus. Remote-Mitarbeitern fehlen diese spontanen Lernmöglichkeiten, die normalerweise im persönlichen Gespräch entstehen.

3 Mentoring. Mentoring ist ein entscheidendes Element für den beruflichen Aufstieg und lässt sich mit Gehaltsstufen und Beförderungen in Verbindung bringen (Scandura, 1992). Die Mentee-Mentor-Beziehung bietet emotionale Unterstützung, Feedback, Ratschläge und ermöglicht den informellen Austausch von Informationen über berufliche und ausserberufliche Erfahrungen (Kram, 1985). Diese Beziehungen werden oft vor Ort im physischen Arbeitsbereich aufgebaut. Das geringere Mass an informellen Entwicklungsmöglichkeiten für Remote-Mitarbeiter kann zu einem geringeren allgemeinen Zuwachs an Kompetenzen führen als bei Mitarbeitern vor Ort. Dies führt zudem zu geringeren Chancen persönlichen Wachstums innerhalb eines Unternehmens. Diese Ergebnisse bestätigten sich auch in der 2010 in einem chinesischen Callcenter durchgeführten Studie, in der die Remote-Mitarbeiter geringere Entwicklungschancen hatten als die Mitarbeiter vor Ort, obwohl sich die remote arbeitenden Beschäftigten als produktiver erwiesen. Offenbar entgehen Remote-Mitarbeitern, da sie «aus den Augen, aus dem Sinn» sind, Unternehmensvorteile.

Incident Type . . . : I work from home
Caller : Robert
Complainant . . . : UNKNOWN
Source: : On Patrol

Priority : UNKNOWN
Text by : Colin Nissan
Report Required : YES
Dispatch by. . . . : The New Yorker



INCIDENT NARRATIVE

.

911 OPERATOR: 911-what's your emergency?
ROBERT: Hi, I . . . uh . . . I work from home.
OPERATOR: O.K., is anyone else there with you, sir?
ROBERT: No, I'm alone.
OPERATOR: And when's the last time you saw someone else? Was that today?
ROBERT: Uh, my wife . . . this morning, I guess.
OPERATOR: Anyone else?
ROBERT: I don't think so. Well, the mailman, but that was through the blinds. I don't know if that counts.
OPERATOR: I'm afraid not. (Pause.) I'm going to ask you to open the blinds, O.K.? Let's go ahead and let some light in.
ROBERT: How much light??
OPERATOR: Just a little is fine.
ROBERT: O.K. (Pause.) I did it. (Pause.) It's bright. It feels so bright on my face.

OPERATOR: That's good. That's how it's supposed to feel. (Pause.) I need you to tell me what you're wearing, O.K.?
ROBERT: You know . . . just regular clothes.
OPERATOR: Outside clothes or inside clothes?
ROBERT: Hold on, I'll check. (Pause.) Pajamas. I'm wearing my pajamas. I could swear I'd changed into regular . . . I thought these were jeans!
OPERATOR: It's O.K., sir. Calm down.
ROBERT: Wait, this isn't even a shirt. It's just my skin! Goddammit.
OPERATOR: So just pajama bottoms, then. Can we assume that you haven't showered today?
ROBERT: I don't know.
OPERATOR: I need you to walk over to the bathroom to see if your towel is damp. O.K.? Can you do that for me?
ROBERT: I think so.

OPERATOR: Great.

ROBERT: I'm walking over there. (Pause.)
O.K., I'm here. I'm in the bathroom.
I see my towel (Muffled
sobs.)

OPERATOR: Sir?

ROBERT: It's dry.

OPERATOR: O.K., that's O.K. Let's get
you back over to the window where the
light is, all right? Walk toward the
light. (Pause.) What's your name,
sir?

ROBERT: Robert.

OPERATOR: Hi, Robert. I'm Cherise.

ROBERT: Hi, Cherise.

OPERATOR: You did the right thing by
calling today, Robert. I'm going to
get some people over there soon to
help you, O.K.? And I'll stay with
you on the phone until they get
there. Do you understand?

ROBERT: I think so.

OPERATOR: Now, Robert, did you eat
anything today?

ROBERT: Yes. Many times.

OPERATOR: Are you eating now, Robert?

ROBERT: I keep putting things in my
mouth a lot.

OPERATOR: O.K., can you tell me what
food you've eaten today?

ROBERT: You mean everything?

OPERATOR: Yes.

ROBERT: I don't know exactly. I mean,
I started out with breakfast before
my wife left for work . . . scrambled
eggs with toast and coffee . . . and
then I think I maybe had a bowl of
cereal when she left

OPERATOR: Is that it?

ROBERT: Like an hour or so later . . .
I had a banana with peanut butter.

OPERATOR: Did you slice the banana?

ROBERT: No. I dipped it right into the
jar, because no one was watching.
(Pause.) No one watches.

OPERATOR: So no plate or anything?

ROBERT: No.

OPERATOR: And that was it until lunch?

ROBERT: No.

OPERATOR: What else did you have?

ROBERT: I made a quesadilla . . .
another bowl of cereal, I think . . .
and some pretzels, the flat ones that
are like chips. I love those.

OPERATOR: Those are good. (Pause.) And
did you have lunch after that or was
that lunch?

ROBERT: (Pause.) I remember ham . . .
lots of ham.

OPERATOR: In a sandwich?

ROBERT: No. No sandwich. Just ham
pieces. (Pause.) There were also
some . . . spoonfuls of chocolate
frosting, two or three . . . green
peppers, I think, and yogurt. A
large tub of yogurt. Peach.

OPERATOR: O.K., Robert, you understand
that what you just described isn't
really lunch, right?

ROBERT: It is lunch. When there are no
rules, it is lunch, Cherise!

OPERATOR: Did you at any point dip the
green peppers in the peach yogurt?

ROBERT: Probably. Sorry.

OPERATOR: That's O.K. (Pause.) Now,
Robert, did you get any work done
today?

ROBERT: I don't think so. I was supposed
to make a deck for a meeting and I
. . . I started it . . . I started
the deck.

OPERATOR: And then you stopped?

ROBERT: The Internet has fun things for
me to do . . . so I did them. (Pause.)
I think I played some guitar, too . . .
oh, and I separated all the dimes
from my change jar, which took a
while.

OPERATOR: Why did you do that?

ROBERT: I have four hundred and seventy-
nine dimes.

OPERATOR: (Pause.) Anything else?

ROBERT: Then I got sucked into watching a YouTube video about meerkats.
OPERATOR: A documentary?
ROBERT: Yeah. (Pause.) And then that led me to . . . other videos . . . that weren't documentaries. . . . It's not important.
OPERATOR: So you started to watch pornography?
ROBERT: Yes.
OPERATOR: You went from meerkats straight to pornography?
ROBERT: That's right, yeah.
OPERATOR: (Pause.) And how long did you spend watching videos?
ROBERT: It doesn't matter because I make my own schedule . . . you know? (Pause.) Cherise?
OPERATOR: I understand. Now, since you didn't get any work done, do you think you may have exercised today?
ROBERT: I don't remember. . . It's possible, I guess.
OPERATOR: Can you look around the house for me and tell me if you see any signs that you may have exercised? Sneakers, gym shorts, ThighMaster? Anything.
ROBERT: Uh . . . I don't see anything, I don't think. (Pause.) Wait,

I see a yoga mat.
OPERATOR: Oh, O.K., good. Is it your yoga mat?
ROBERT: No. (Sounds of hysterical sobbing.)
OPERATOR: Robert? I need you to stay with me, O.K.? The E.M.T.s should be there shortly, and I'm going to need you to let them in. Can you do that?
ROBERT: O.K.
OPERATOR: You mentioned a meeting earlier. What time is your meeting today, Robert?
ROBERT: Four-thirty.
OPERATOR: O.K., well, the E.M.T.s are going to help you get that deck ready and get you showered and changed.
ROBERT: It's just a conference call.
OPERATOR: Regardless. And they'll help tidy things up around there before your wife gets back, O.K., Robert?
ROBERT: Thank you.
OPERATOR: But, until they get there, no more eating and no more meerkat videos, O.K.? (Silence.)
ROBERT: I work from home.
OPERATOR: Shh-shh-shh . . . I know you do.

.....

Teams digital führen

Tipps von Mikael Krogerus & Roman Tschäppeler

Warum Form- und Zwanglosigkeit für die Entscheidungsfindung in dezentralen Arbeitsumgebungen wichtig ist.

Das vergangene Jahr hat gezeigt, wer eine gute und wer eine weniger gute Führungskraft ist. Ohne das Büro als «Hardware» sind eher Soft-Skills gefragt. Die zwischenmenschliche Interaktion muss digital neu erfunden werden. Die Autoren Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler legen in ihrem Bestseller «50 Erfolgsmodelle» dar, warum Formlosigkeit für die Entscheidungsfindung in Remote-Arbeitsumgebungen so wichtig ist.

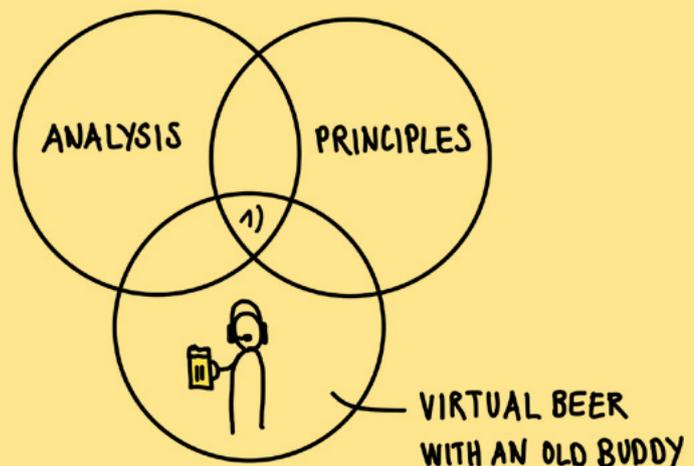
1 Es gibt vier verschiedene Arten von Entscheidungen: einfache, folgenlose, schwerwiegende und schwere Entscheidungen.

2 Versuchen Sie, das Informelle in Ihrem Team zu «formalisieren», um mehr Zufallsinput zu erhalten.

3 Informelle, zufällige und spontane Begegnungen und ebensolcher Input sind hilfreich für unseren Entscheidungsprozess.

4 Minimieren Sie Risiken, indem Sie sich für schwere Entscheidungen verschiedene Ergebnisse und Folgen vorstellen.

5 Fernarbeit verhindert Unterhaltungen, die sich zufällig ergeben, und erhöht die Unsicherheit bei schweren Entscheidungen erheblich.



1) WHAT YOU NEED TO MAKE A HARD CHOICE IN A REMOTE SETTING



Soft Work
Edward Barber
& Jay Osgerby
2018



vitra.

SOZIALE INTERAKTIONEN AM ARBEITS- PLATZ NEU GESTALTEN

Bei der Umsetzung eines verteilten Arbeitsmodells – ob komplett gemeinsam vor Ort, teilweise remote, hybrid oder vollständig remote – geht es darum, möglichst gleichwertige Arbeitsbedingungen zu schaffen, die die Sicherheit, das Wohlbefinden, die Produktivität, Kreativität und Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter fördern. Dies hat auch Folgen für die Gestaltung dieser neuen Arbeitsbereiche – egal ob sie sich beim Mitarbeiter zu Hause, in den Büros des Unternehmens oder in einem Co-Working-Space befinden.

Sechs Arbeitsplatzherausforderungen

Zwar war letztes Jahr in einigen Berichten vom Ende des Büros zu lesen, doch Mitarbeiterbefragungen zeigen mehr und mehr (siehe Seite 19), dass Arbeitnehmer, wenn sie die Wahl haben, lieber ins Büro zurückkehren würden mit der Option, einige Tage in der Woche «remote» zu arbeiten. Die Vermutung liegt daher nahe, dass hybride Arbeitsmodelle zunehmen werden. Da bei hybriden Organisationsformen nicht alle Mitarbeiter physisch anwesend sein oder von Managern gesehen werden können, empfiehlt es sich, potenzielle Problemquellen im Voraus zu erkennen und zu beseitigen. Diese Probleme werden die Gestaltung der Arbeitsplätze in einem verteilten Setup prägen. Es sollte dabei bedacht werden, dass eine Gruppe von Mitarbeitern mit gleich mehreren dieser Herausforderungen konfrontiert sein kann.

Herausforderung	Auswirkungen	Gestaltungsgebote	Arbeitsbereich
Gesundheit	Hygiene · geringere Dichte · Klima, Social Distancing · leicht zu reinigende Oberflächen	Sicherheit am Arbeitsplatz	Büro
Kreativität	Kreativität · Zugang zu Ressourcen & Materialien · Persönliche Interaktionen · strategische Problemlösung	Workshop	Büro
Wohlbefinden	Zugehörigkeit · Komfort (Materialien) · Ästhetik · Nachhaltigkeit	Empfangs- und Aufenthaltsbereiche	Büro
Produktivität	Persönliche Zusammenarbeit · flexibler Arbeitsbereich · Konzentrations- & Rückzugsbereiche · hybride Meetings · formale Lernmöglichkeiten · Gelegenheit für Zufallsbegegnungen · abteilungsübergreifender Austausch · schnelle Lösungsfindung	Flexible Zusammenarbeit	Büro / externe Orte
Isolation	Inklusion – Unternehmenskultur und Identität · informelle Interaktionen	Marktplatz	Büro / externe Orte
Selbstbestimmtheit	weniger Pendelwege · flexible Arbeitszeiten · Homeoffice-Zuschüsse	Arbeiten von beliebigem Ort	Zuhause / externe Orte

Ihr Team verstehen

Welches Modell des verteilten Arbeitens für Ihr Unternehmen geeignet ist, hängt entscheidend davon ab, wie Ihre Belegschaft strukturiert ist. Welche Mitarbeiter müssen vor Ort sein und wer könnte problemlos von zu Hause aus arbeiten? Wie sind sie über Ihr Unternehmen verteilt? Es gibt viele Möglichkeiten, diese Fragen zu beantworten. Interne Umfragen, Mitarbeiterbefragungen oder Einschätzungen, die auf den Rollen der Mitarbeiter oder den Abteilungen, in denen sie arbeiten, basieren – all das kann aufschlussreich sein. Je nachdem, was diese Untersuchungen ergeben, lässt sich festlegen, in welchem Umfang Fernarbeit durchführbar ist. Wir bei Vitra haben vier Mitarbeitertypen identifiziert – Workplace Residents, Workplace Enthusiasts, Workplace Citizens und Nomad Workers.



Workplace Resident

Workplace Residents arbeiten vor Ort und verbringen die meiste Zeit in ihrem Arbeitsbereich. Ihre Aufgaben sind an den Arbeitsplatz gebunden und können nicht remote erledigt werden. Daher ist ihre physische Anwesenheit unabdingbar, und Remote-Arbeit ist nicht möglich.

Till ist der Creative Director Scenography bei Vitra. Er arbeitet mit Farben und Werkstoffen und probiert Produkte und Settings aus, um die Wohnräume von morgen zu gestalten. Till liebt seinen Job und braucht die Nähe zu den Produkten, auf die er sich konzentriert. Er ist ein Office Resident und kommt täglich zur Arbeit. Er verbringt seine Zeit entweder in der Abteilung Research & Design (Vitra Center, Birsfelden), wo er Werkstoffkombinationen testet, oder im VitraHaus auf dem Vitra Campus in Weil am Rhein, wo er Ideen zum Leben erweckt.

Workplace Enthusiasts

Workplace Enthusiasts verbringen die meiste Zeit am Arbeitsplatz, aber ihr Aufgabenbereich erlaubt es ihnen, zumindest einen Teil der Woche im Homeoffice zu arbeiten.

Kennen Sie Tim? Er leitet das International Consulting & Planning Studio bei Vitra und ist daher täglich in Kontakt mit den Hubs. Vor der Pandemie reiste Tim wöchentlich zu Kunden und Teams auf der ganzen Welt; jetzt findet die Koordination digital statt. Derzeit nutzt Tim auch die Möglichkeit, ein oder zwei Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Wenn er im Büro ist, arbeitet Tim mit seinem Team im Studio Office in Birsfelden. Dort steht er in engem Kontakt mit der Abteilung Research & Design und den weltweit tätigen Kollegen.



Workplace Citizens

Workplace Citizens sind keinem bestimmten Arbeitsbereich zugeordnet. Sie sind agile Arbeiter, die ihre Zeit zwischen Campus, Hubs, Kundenmeetings und der Arbeit von zu Hause aus aufteilen.

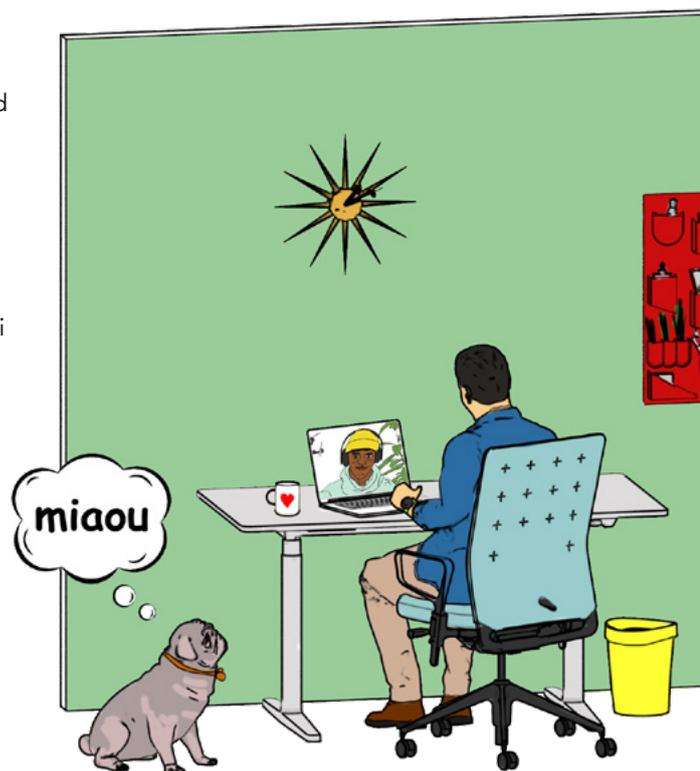
Das ist Pirjo. Sie leitet das Consulting & Planning Studio Deutschland. Pirjo ist ein Workspace Citizen – sie arbeitet im Citizen Office, auf dem Vitra Campus und zu Hause. Darüber hinaus ist sie oft unterwegs, um Unternehmen bei der Planung von Büros zu unterstützen, die ihre Arbeitskultur beleben und den sich ständig ändernden Anforderungen an produktives Arbeiten gerecht werden sollen – oder brauchen sie Räume für strategische Problemlösungen und kreativen Austausch? Pirjo und ihr Team entwickeln Räume, die genau diese Anforderungen erfüllen.



Nomad Workers

Da die Arbeit von Nomad Workers nicht an den physischen Arbeitsraum gebunden ist, können sie von überall aus arbeiten und vollständig remote sein.

Jemand wird vermisst. Rapha, unser Future of Work Trend Scout, ist nämlich heute OOO (out of office), da er meistens WFA (work from anywhere) macht. Heute macht er WFH (work from home) im ländlichen Südosten Bayerns, inmitten von sieben Hunden, zwei Pferden, zwei Ponys, acht Katzen und einer Menge Mäusen. Als Trendscout sucht Rapha ausserhalb des Büros nach Inspiration – bei Treffen mit Vordenkern, Architekten und florierenden Unternehmen. Er verbringt daher nur wenig Zeit im Büro. In seinem Alltag konzentriert sich Rapha auf Recherche und Lesen, um die Vitra-Teams und alle, die es wissen wollen, über die neuesten Trends in der Arbeitswelt zu informieren.



Interaktionen sicher gestalten

Social Distancing und verstärkte Hygienemassnahmen werden wohl auch dann noch Bestand haben, wenn alle geimpft sind. Für die Sicherheit und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter wird das wichtig sein, insbesondere derer, die vor Ort arbeiten. Angemessene Hygiene, leicht zu reinigende Oberflächen und eine gute Belüftung werden weiterhin relevant sein, wie auch eine weniger dichte Belegung der Arbeitsräume, um die Einhaltung von Abstandsregeln zu ermöglichen.



'Safe at work' Planungsbeispiele



Joyn Workstations (440 x 180)
with front and lateral screens,
AC 5 Work (leather),
AC 5 Swift(leather), Toolbox



Joyn Platform (440 x 180, with front
and lateral screen), Allstar, Follow
Me 1, Toolbox, Happy Bin



CDS Workstations, Physix Studio,
Happy Bin, Toolbox



Alcove Highback Work,
Happy Bin, Stool E60 (Artek)

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter voranstellen

Lounge-Bereiche können die Interaktion fördern und den Teamgeist stärken, während die sorgfältige Auswahl von nachhaltigen Materialien und Einrichtungselementen im gesamten Büro dazu beiträgt, eine Atmosphäre zu schaffen, die der Entspannung wie der Ideenfindung gleichermaßen förderlich ist.



'Welcome zones' Planungsbeispiele



Soft Modular Sofa four-seater,
Fauteuil de Salon, Guéridon Bas,
Tabouret Solvay, L'Oiseau,
Akari BB3-33S



Dancing Wall, Organic Highback,
Nelson Bench, Metal Side Tables,
Cork Family, Eames House Bird,
Cork Bowl small, Desk Clocks –
Diamond Clock



Soft Work, Grand Repos,
Occasional Low Table,
Cork Family, Wall Clocks



Vlinder Sofa, Citizen Highback,
Bovist, Visiona Stool, Metal Side
Table, Vases Découpage,
Herringbone Vessels, Eames
House Bird, Kiki Low Table
(Artek), Wall Light A330S (Artek)

Kreative Arbeitsräume gestalten

Neben dem Zugang zu Ressourcen und Materialien spielt der Kontakt zu anderen Kreativen eine entscheidende Rolle, damit visionäre Arbeiten entstehen können. Werkstatt Räume müssen produktive Plattformen für reale Interaktionen sein, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen.



'Creative workshop' Planungsbeispiele



Dancing Wall, WorkKit on castors, Uten.Silo I, Toolbox, Happy Bin, Bar Stool 64 (Artek)



Dancing Wall, WorkKit on castors, Stool-Tool, Uten.Silo I, Toolbox, Happy Bin



Dancing Wall, Map Table, Toolbox, Uten.Silo I, Atelier Chair (Artek), Stool E60 (Artek)



Dancing Wall, Map Table, Tip Ton, Toolbox, Stool E60 (Artek)

Produktive Arbeitsräume schaffen

Die Gestaltung der Räume sollte echte Interaktion begünstigen. Eine agile Raumplanung bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Vorstellungen bei der Gestaltung des Arbeitsbereichs einzubringen. Gleichzeitig sind auch Rückzugsbereiche für konzentriertes Arbeiten wichtig.



'Flexible collaboration' Planungsbeispiele



Dancing Wall, Soft Work, Caddy, Occasional Low Table, Tabouret Solvay, Toolbox, Eames House Bird, Herringbone Pillows



Dancing Wall, Joyn Conferencing, EVO-C, Physix, Toolbox, Stool E60 (Artek)



Dancing Wall, Joyn Conferencing, Allstar, Toolbox, Happy Bin



Dancing Wall, Click, Physix, Toolbox, Happy Bin

Inklusive Arbeitsbereiche fördern

Räume für spontane Gruppengespräche schaffen wertvolle informelle Lernmöglichkeiten. Diese Treffpunkte können viel über die Werte und die Identität eines Unternehmens aussagen.



'Market place' Planungsbeispiele



Dancing Wall, Bistro Table, .03, Herringbone Vessels



Plate Dining Table, Guéridon, Guéridon Bas, EVO-C, Visiona Stool, Cork Family Model D + E, Hexagonal Containers, Herringbone Vessels, Crinolette Armchair (Artek)



Soft Work, Citizen Lowback, Metal Side Tables, Herringbone Pillows, Herringbone Vessels



Soft Work, Petit Repos, Plate Table, S-Tidy, Herringbone Vessels

Arbeiten im Homeoffice

Die Mitarbeiter, die dazu in der Lage sind, sehen das Arbeiten von zu Hause aus zunehmend als Vorteil an. Als Unternehmen können Sie Ihren Mitarbeitern Unterstützung bei der Planung und Einrichtung eines ergonomischen und ästhetischen Heimarbeitsplatzes anbieten und Wege finden, damit sie sich weiterhin mit ihren Kollegen verbunden fühlen.



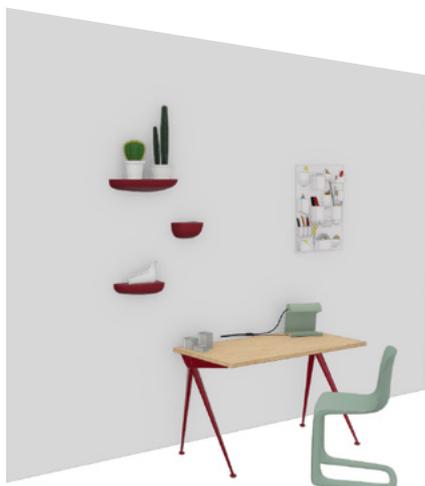
Homeoffice Planungsbeispiele



Tyde Workstations, ID Trim,
Happy Bin, Uten.Silo II, O-Tidy,
Wall Clocks – Asterisk Clock



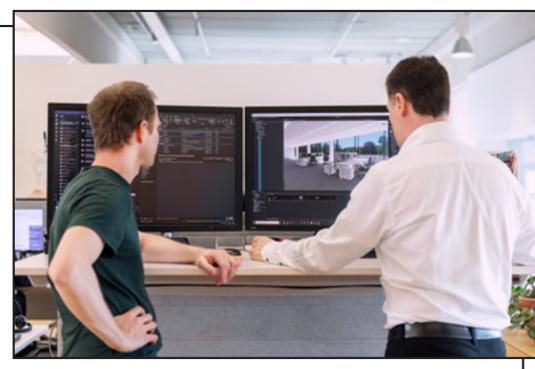
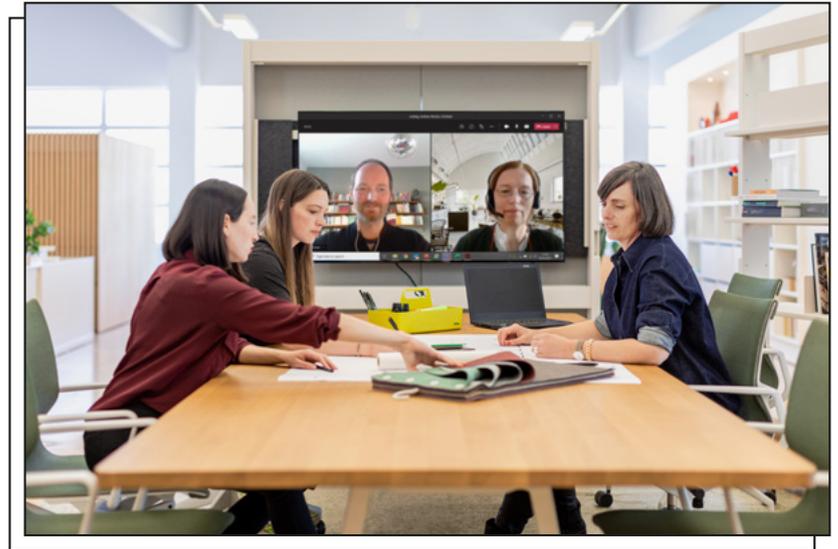
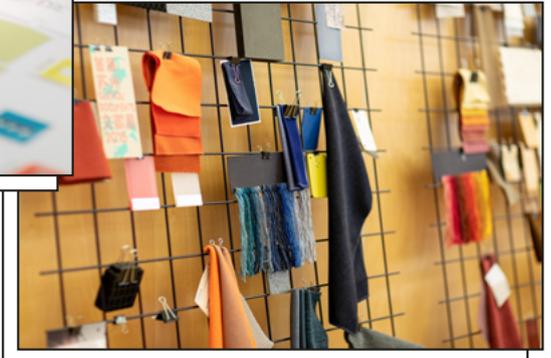
Eames Desk Unit EDU, Physix,
Eames House Bird, Happy Bin, Uten.Silo II,
Wall Clocks – Ball Clock



Compas Direction, EVO-C,
Uten.Silo II, Lampe de Bureau, Corniches,
Hexagonal Containers



Tyde Workstations, Soft Pad Chair EA 219, L'Oiseau,
Hexagonal Containers, Happy Bin, Uten.Silo II, Wall
Clocks – Fan Clock



Consulting & Planning Studio

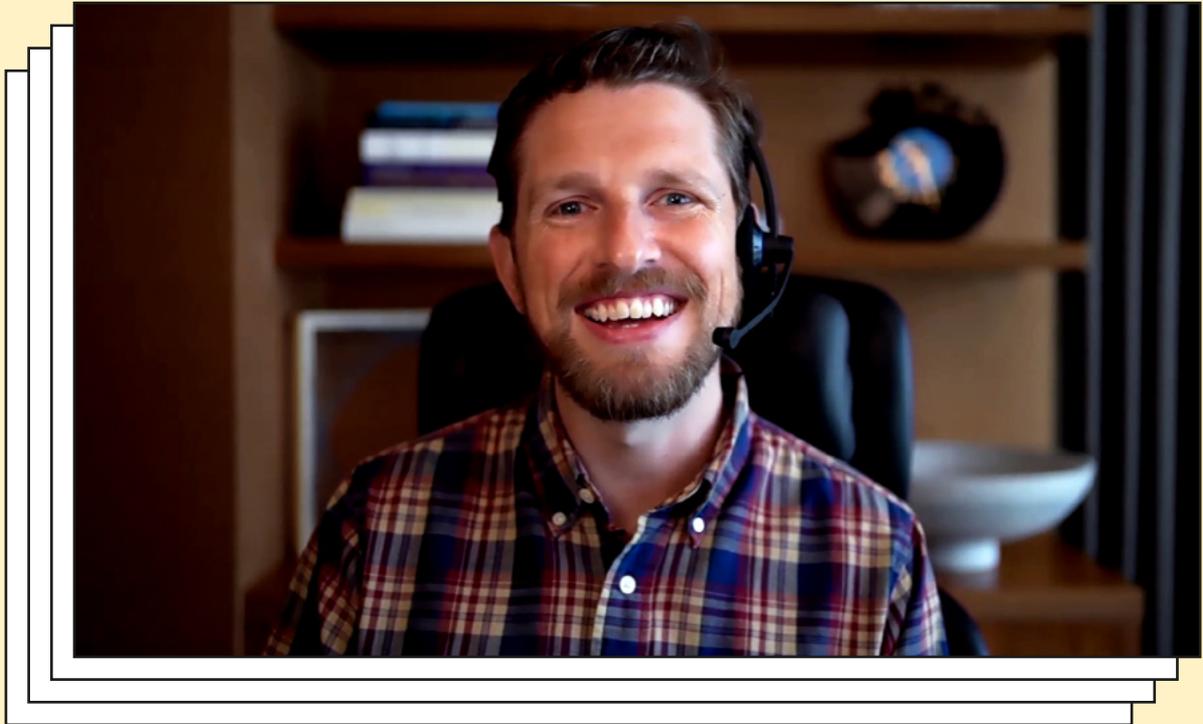
Die Investition in einen innovativen Arbeitsraum ist eine strategische Entscheidung für die Zukunft eines Unternehmens. Inspirierende und kuratierte Bürokonzpte geben Unternehmen eine Identität und den Mitarbeitern ein Zuhause. Das ist entscheidend, um für Talente attraktiv zu sein und diese an sich zu binden. Mit jahrzehntelanger Erfahrung bietet das Vitra Consulting & Planning Studio Beratungsleistungen und Tools an, um Partner, Entscheidungsträger und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Büros neu zu denken und sie in zukunftsfähige Arbeitswelten umzuwandeln. Ein bewährter Prozess liefert die Grundlage für eine massgeschneiderte Einrichtung. Unsere Teams beraten Sie, wie Sie Ihre Büros mit dem Fokus auf den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter neu erfinden und bessere Arbeitserfahrungen für Ihr gesamtes Unternehmen gestalten können.

DISTRIBUTED AT WORK

Einige Unternehmen haben sich bereits mit der neuen hybriden Realität auseinandergesetzt und die Schritte, die sie unternehmen, um ihr gerecht zu werden, nach aussen kommuniziert. Aber wie sieht es hinter den Kulissen aus? Wie wirkt sich dieses Umdenken in der Praxis aus? Drei Unternehmen gewähren uns exklusive Einblicke darin, wie sie sich angepasst haben und es schaffen, dass ihr vollständig oder teilweise verteilt arbeitendes Unternehmen funktioniert.

Alles aus der Ferne: Automattic

Ein Gespräch zwischen Nora Fehlbaum und Matt Mullenweg



Einige Unternehmen setzten bereits auf vollständige Remote-Strukturen, lange bevor «remote», «dezentral» und «Homeoffice» zu Schlagwörtern wurden. Automattic, das Unternehmen hinter WordPress und Tumblr, wurde nämlich schon 2005 als reines Remote-Unternehmen gegründet. Heute hat der Web-Gigant 11.000 Mitarbeiter in rund 70 Ländern. Was braucht es, um eine Organisation zu führen, in der vollständig «remote» gearbeitet wird? Welche Regeln muss es geben, damit die Kommunikation in einer virtuellen Umgebung effektiv fließt? Für den Vitra Summit im letzten Oktober hat sich Nora Fehlbaum, CEO von Vitra, mit Matt Mullenweg, dem Gründer und CEO von Automattic, in Verbindung gesetzt. Spielen Sie das Video ab und erfahren Sie, was Matt zum Thema zu sagen hat.

vitra.



Rookie
Konstantin Grcic
2018

DAS BÜRO BLEIBT DER ORT, AN DEM DIE UNTERNEHMENS- KULTUR LEBT

Ein Gespräch mit der Laufschuhmarke On

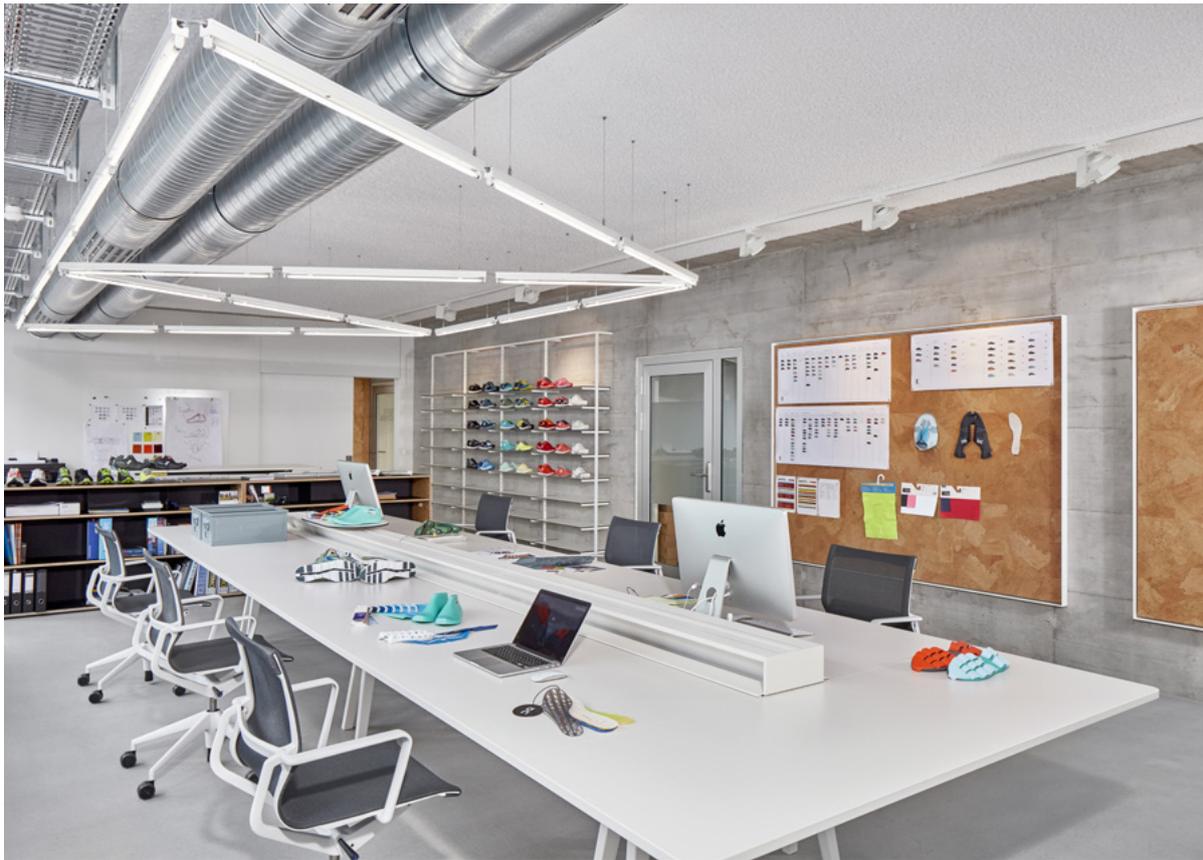
Seit seiner Gründung in den Schweizer Alpen 2010 arbeitet On an der Bedeutung von Körpererfahrung und widmet sich dem Design und der Entwicklung von Laufschuhen und Bekleidung für Spitzensportler. Mit steigender Zahl an Designpreisen und Athletiktiteln wuchs auch das Unternehmen stetig und so hat das ehemalige Start-up On aus Zürich heute Niederlassungen in den USA, Deutschland, Japan, China, Vietnam, Australien und Brasilien. Als Laufmarke ist der Firmenethos von On auf Flexibilität, Mobilität und zukunftsorientierten Technologien gebaut. Das Unternehmen widmet sich aber auch der Bedeutung von physischen Büroräumen – auch in Pandemiezeiten. Das zeigt die Entscheidung, in Zürich neue Büroräume zu entwickeln. Um mehr darüber herauszufinden, warum die Marke auf physische Arbeitsbereiche setzt, haben wir mit dem Firmengründer David Allemann und dem Head of Retail Expansion and Office Spaces Nicolas Martin gesprochen.



On Hauptsitz in Zürich

«Heutzutage kommt niemand mehr für seinen Schreibtisch zurück ins Büro» erklärt David Allemann, der Mitbegründer von On. «Was wir momentan vermissen, ist die soziale Interaktion. Zusammen in einem Raum zu sein und wirklich gemeinsam Probleme zu lösen. Es muss ein spannender Raum sein, in den wir zurückkehren, damit wir unsere Gleichgesinnten treffen.» Es ist daher also nicht überraschend, dass Allemann das Büro nicht als einen Ort der Monotonie sieht, wo man an seinem Schreibtisch gefangen ist. Seit der Gründung On 2010 mit Olivier Bernhard und Caspar Coppetti hat Allemann das Unternehmen zu einer bedeutenden Kraft geformt, die jetzt die wachstumsstärkste globale Laufmarke ist. Durch Kooperation mit führenden Athleten (Roger Federer ist seit 2019 ein Partner des Unternehmens), bahnbrechende Technologie und innovatives Design und das physische Erlebnis des Laufens hat On schnell seine einzigartige Arbeits-

kultur entwickelt. «On ist eine Gemeinschaft, in der viel Interaktion stattfindet, sowohl während des Entstehungsprozesses als auch ausserhalb davon», sagt Allemann. «Ich finde, dass die Welt da draussen ein Teil unseres Büros ist, weil wir natürlich letztendlich eine Sport- und Laufkultur haben.» Dieser Ethos, sowie die Herausforderungen aufgrund von Covid im vergangenen Jahr, waren die Grundlage für den Ansatz des Unternehmens zu physischen Arbeitsbereichen. «Es geht darum, sicherzustellen, dass das Büro einem etwas gibt, einen Mehrwert und ein Erlebnis im Alltag, das wir in unserem Zuhause nicht erleben», erklärt Nicolas Martin, Head of Retail Expansion and Office Spaces von On. «Dies bedeutet, dass es im Büro mehr um Erleben, um Zusammenarbeit und die Spezialtools geht und auch um die Gemeinschaft, die man in einer Post-Covid-Welt zuhause oder durch einen Bildschirm so nicht erleben kann.» Anfang 2020 befand sich On



in einer starken Wachstumsphase mit weltweit etwa 800 Mitarbeitern und einem siebzehnstöckigen Firmengebäude in Zürich im Bau. «Wir ändern unsere Pläne dort nicht», sagt Martin. «Was die materiellen Investitionen angeht, bauen wir auch zum ersten Mal ein Hospitality-Team und ein Gebäudemanagement-Team auf und erweitern unsere Immobilienfunktionen. Dies unterstreicht unseren Glauben an physischen Raum.» Für Allemann ist das Büro eine Art die On-Firmenkultur zu bestärken und zu ergänzen, Zusammenarbeit und zufälliges Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Abteilungen und Teams zu einer Zeit zu fördern, wenn die Marke stark expandiert und gleichzeitig daran arbeitet, ihren ursprünglichen kommunalen Ethos beizubehalten. Im Büro von On unterscheiden sich viele Räume nicht, um die Mitarbeiter dazu anzuregen, flexibel zu arbeiten. «Es ist eine Kultur des Teilens und des Unternehmergeists und unsere grösste

Ambition ist es, kein typisches Grossunternehmen zu werden», erklärt Allemann. «Meiner Meinung nach kann es im Büro sehr demokratisch zugehen – wenn alle um den einen Tisch herumsitzen, wird es zu einem Gemeinschaftserlebnis.» Während der Pandemie war On jedoch gezwungen, sich auf Fernarbeit zu verlassen. Vor dem Lockdown hatte das Unternehmen bereits damit experimentiert, dies wurde jedoch fast in allen Fällen mit einiger Zeit im physischen Büro ergänzt. Martin erklärt, dass es «extrem ungewöhnlich» war, dass Mitarbeiter komplett im Homeoffice arbeiteten. Für On war es ausschlaggebend, Fernarbeit als ein Tool von vielen beim Aufbau einer erfolgreichen Bürokultur zu sehen. «Virtuelles Arbeiten hat für uns wirklich funktioniert, aber viele der daraus entstandenen Vorteile waren nur möglich, weil wir von Anfang an eine so eng vernetzte Gruppe mit einem sehr starken Gemeinschaftsgefühl und positiver Energie



waren», sagt er. «Wenn ich an die Zeit vor Covid zurückdenke, hatten wir damals keine feste Home-office-Regelung. Es funktionierte mehr nach dem Motto: wenn du deine Arbeit erledigst, weisst, wie du dein Team zu managen und führen hast, und du für jeden da bist, dann spielt es keine so grosse Rolle, wo du jeweils arbeitest. Du kannst selbst die beste Lösung für dich und dein Projekt finden. Das ist immer noch die momentane Regelung.» Diese Flexibilität und dieses Vertrauen unter Kollegen hat jedoch seine Wurzeln in den physischen Räumen von On. In Zukunft plant das Unternehmen, es ihren Mitarbeitern zu ermöglichen, zwei Tage von Zuhause zu arbeiten und gleichzeitig die Raumdichte zu reduzieren, insbesondere in der Frühphase der Rückkehr ins Büro. «Dies verdoppelt allerdings den sozialen Wert des Büros», sagt Allemann. «Wie kann man Räume schaffen, wo man einander treffen, Sport treiben, zusammen essen und Menschen

von ausserhalb hereinholen kann, um die Gemeinschaft im weiteren Sinne zu unterstützen? Wie machen wir dieses soziale Büro zur Wirklichkeit?» Dies sind die Fragen, mit denen sich On in den kommenden Monaten genauer befassen wird, insbesondere, da im Laufe der Pandemie mehr als 100 neue Mitarbeiter zu den physischen Büroräumen, die für On so zentral sind, hinzugekommen sind. «Sie haben ihr Team bisher nur per Bildschirm getroffen, das Büro hat aber die Funktion, dass sich Menschen richtig kennenlernen», erklärt Allemann. «Dies ist so wichtig, da die Freundschaften im Team das sind, was das Unternehmen zusammenhält.»

DISTRIBUTED WORK BEI VITRA



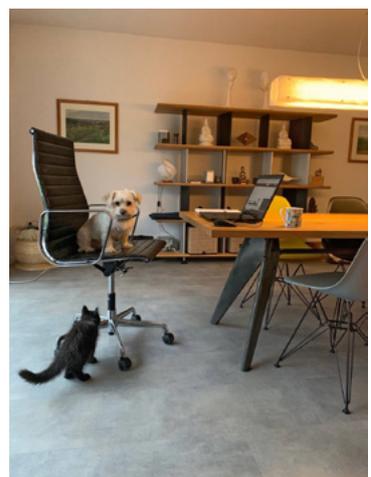
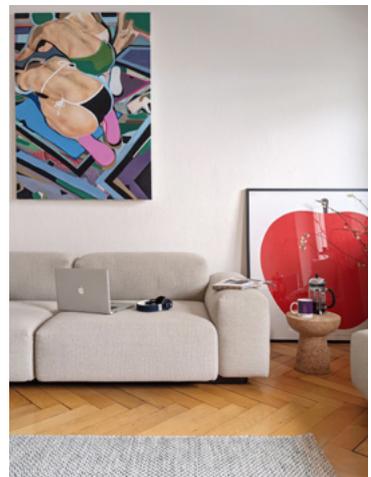
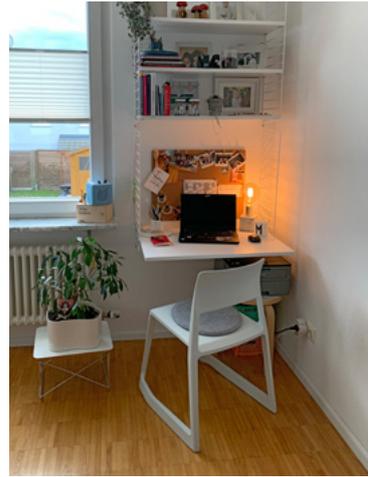
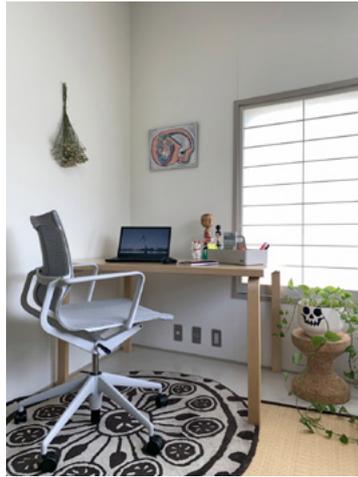
Als die Pandemie ausbrach, gerieten herkömmliche Arbeitsmodelle unter Druck. Firmen räumten eilig ihre Büros, und die Mitarbeiter mussten sich auf Fernarbeit einstellen. Jetzt, ein Jahr später, kann man diese Veränderungen analysieren und mit der Planung für die Zukunft beginnen. Auf den folgenden Seiten erzählen wir, wie Vitra die Herausforderungen des vergangenen Jahres gemeistert hat, und stellen das neue hybride Arbeitsmodell vor, das wir als Reaktion auf die Krise entwickelt haben. In Zeiten des radikalen Umbruchs geben wir unsere Erfahrungen weiter.

«Diese Geschichte kennen Unternehmen überall auf der Welt», sagt Vitra-Geschäftsführerin Nora Fehlbaum. «Als die Pandemie einschlug, begab sich unser Team bei Vitra in den Lockdown und wir mussten ohne viel Erfahrung und Zeit für die Vorbereitung ein Working-From-Home (WFH)-Programm einführen.» Diese Art der Veränderung hätte absolutes Chaos anrichten können. «Krisenmodus», erinnert sich Vitra-Personalchefin Sonja Hornberger, «aber eine Krise ist auch eine Gelegenheit dazu, neue Rahmenbedingungen und Ideen zu entwickeln.» Bereits bestehende digitale Infrastruktur wurde angepasst, um den Übergang in die Fernarbeit zu unterstützen und gleichzeitig wurden zusätzliche Initiativen gestartet, um die durch den Lockdown entstandenen Lücken zu schliessen: von zweiwöchigen Audio-nachrichten von Fehlbaum zur allgemeinen Orientierung bis zu spontanem Kaffeepausch, Workshops für gesundes Kochen und E-Learning-Veranstaltungen. «Wir waren gezwungen im Homeoffice zu arbeiten, wollten aber Rahmenbedingungen schaffen, die auch weiterhin für Vitra gültig sein würden», sagt Hornberger, «nicht nur während der Pandemie.» Wir konzentrierten uns anfangs darauf, die unmittelbaren Bedürfnisse in der Krise zu erfüllen und «das gesamte Unternehmen durch diese unsicheren Zeiten zu steuern», erklärt Hornberger. Als die landesweiten Bestimmungen jedoch gelockert wurden, begannen unsere Teams unter strengen Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. «Für mich und mein Team war die Rückkehr immer das Ziel», sagt Tim Reusch, der Leiter von Vitras Consulting & Planning Studio International. «Wir haben alle die Herausforderungen des Homeoffice erlebt – es hat einfach etwas an Intuition, Tempo und Wissensvermittlung gemangelt.» Die Bedeutung dieser Rückkehr bestätigt auch Pirjo Kiefer, die Leiterin von Vitras Consulting & Planning Studio Deutschland. «Nach fast drei Monaten auf den Vitra Campus zurückzukehren hat mich unglaublich begeistert!» sagt sie. «Ich konnte mich wieder mit der Philosophie von Vitra vertraut machen und es fühlte sich an, wie wenn man nach Hause kommt. Wir brauchen alle eine physische Verbindung zu dem Unternehmen, für das wir arbeiten und noch viel mehr zu den Menschen mit denen wir arbeiten, egal, ob dies Kollegen oder Kunden sind.» Bei Vitra haben wir nie darüber nachgedacht, ob die Mehrheit der Mitarbeiter einmal im Homeoffice sein wird. Während der Pandemie



Vitra-CEO Nora Fehlbaum an ihrem Schreibtisch im offenen Studio Office am Vitra-Hauptsitz in Birsfelden bei Basel

verliessen wir uns darauf, dass unsere Fertigungsmitarbeiter in unseren Fertigungsstätten vor Ort waren. Als es dann zu Lockerungen kam, war es uns wichtig, die Bemühungen aller unserer Mitarbeiter anzuerkennen und kein Zweiklassensystem einzuführen. «Wenn ich mir anschaue, was unsere Mitarbeiter vermisst haben, dann sind das Menschen und die Gemeinschaft, aber auch, dass wir und unsere Arbeit sichtbar sind», sagt Reusch. «Wir vermissen die Spontaneität der Interaktion.» In dieser Hinsicht ist uns aufgefallen, dass es ein eindeutiges Bedürfnis gibt, zu Gemeinschaftsräumen zurückzukehren. «Wir sind uns sicher, dass unsere Gedanken und Gefühle von unserer Umgebung beeinflusst werden – egal, ob zuhause, bei der Arbeit oder unterwegs», erklärt Fehlbaum. «Unsere eigene Arbeitskultur ist fest in unseren Büros verankert, auch wenn wir uns dazu entscheiden, bestimmte Aufgaben zuhause oder unterwegs zu erledigen.» Das Ergebnis dieser Philosophie ist ein Hybridarbeitssystem – etwas, das Kiefer als eine «fluide Mischung aus Zusammenarbeit im Büro und konzentriertem Arbeiten zuhause oder an einem geeigneten alternativen Ort» beschreibt. Es ist ein Ansatz, der sich mit der Realität eines modernen Arbeitsplatzes auseinandersetzt. «Die Pandemie hat uns dabei geholfen, Arbeit anders zu verstehen», sagt Reusch. «Wir hatten viel mehr Zeit, über Dinge nachzudenken, was uns dabei geholfen hat, einige Gewohnheiten zu hinterfragen.» Gemeinschaftlichere Aufgaben sorgen eventuell automatisch dafür, dass man dafür ins Büro kommen möchte, während konzentriertes, individuelles Arbeiten vielleicht besser



Anfang 2021 luden wir unsere Mitarbeiter ein, Bilder ihrer Homeoffices zu teilen – eine von vielen Initiativen der Vitra-Teams, um den Teamgeist zu stärken und auch im Homeoffice in Verbindung zu bleiben.

zuhause erledigt werden kann. Bei Vitra bedeutet dies, dass kein Arbeitsplatz für einen Mitarbeiter reserviert wird, der nur einen Teil der Woche im Büro anwesend ist und gleichzeitig wird das Homeoffice nicht mehr als Privileg, sondern als eine normale Arbeitsweise gesehen. «Wir haben uns vom Krisenmodus in eine strategische Richtung für die Zukunft bewegt», sagt Hornberger. Die meisten Unternehmen sind daran interessiert, ein Hybridmodell dieser Art umzusetzen, das Modell erfordert jedoch Interpretation. Es kann sein, dass wir als Team entscheiden, dass an bestimmten Wochentagen die Anwesenheit im Büro erforderlich ist oder wir feste Tage für bestimmte Aktivitäten festlegen. Für Flexibilität muss ebenfalls gesorgt werden. Bei Vitra wurden die Funktionen von individuellen Teammitgliedern in vier Kategorien kodifiziert: Office Residents, die ausschliesslich von einem festen Büro aus arbeiten; Workplace Enthusiasts, die drei bis vier Tage der Woche im Büro arbeiten; Workplace Citizens, die ihre Zeit im Büro und im Homeoffice gleichmässig aufteilen; und Nomads, die ausschliesslich im Homeoffice arbeiten und nur für vorher geplante Besuche ins Büro kommen. In jedem Fall wird die Entscheidung der Arbeitsweise gemeinsam vereinbart und wird nur getroffen, nachdem einige Fragen beantwortet wurden. Kann ich meine Arbeit ausserhalb eines definierten Arbeitsplatzes erledigen? Verlassen sich andere auf mich, um ihre Aufgaben erledigen zu können? Muss ich anwesend sein, um mit Partnern persönlich zusammenzuarbeiten? Längerfristig geben wir Mitarbeitern die Möglichkeit, bis zu der Hälfte der Woche im Homeoffice oder anderswo zu arbeiten, konzentrieren uns aber auch darauf, persönliche Interaktionen innerhalb unserer Teams zu fördern. «Es ist eine Mischung aus beiden Welten, also eigentlich perfekt», sagt Kiefer. «Man kann sich zuhause gut konzentrieren, ist aber immer noch Teil dieses Ökosystems.» Sogar dieses Hybridmodell wirkt sich auf die Büroräume aus. Um auf die erwarteten Veränderungen bei der Nutzung unserer physischen Umgebung reagieren zu können, haben wir das Club Office entwickelt – ein neues Konzept, das sich der veränderten Arbeitswelt anpasst. Ein erstes Beispiel dafür hat gerade in unserem Hauptsitz in Birsfelden geöffnet. «Ich denke nicht, dass Büros nach der Pandemie vollkommen neu konzipiert werden müssen, es besteht jedoch Bedarf, Transparenz innerhalb des Unternehmens zu etablieren», sagt Reusch. «Der Club ist die Idee, dass

man einen Punkt hat, der alle miteinander verbindet und von dem aus die Reise eines jeden beginnt. Die Menschen, ihre Arbeit und ihre Zusammenarbeit werden alle transparent.» Wie Mitglieder eines Clubs treffen sich unsere Mitarbeiter freiwillig und nach eigenem Zeitplan. Das Büro wird zum Ort der Zusammenarbeit, zum Teilen von Ideen und Tanken von Energie für ein grösseres Ziel. Die lebendige, warme und einladende Einrichtung lädt zu Gesprächen und Zusammenarbeit ein und jeder Sitzplatz ist ein potentieller Arbeitsplatz. Offene Gastfreundschaft regt Diskussionen, Lernen und Austausch zwischen Gästen und Mitgliedern an, «weil ein Büro dafür da sein sollte, um Menschen zusammenzubringen und ein Ort sein sollte, wo man die Unternehmensphilosophie spürt», erklärt Kiefer. Gleichzeitig können Teammitglieder Workshops in flexiblen Räumen im hinteren Bereich des Büros abhalten, der einfach an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden kann, während der dritte Teil des Club aus separaten Arbeitsplätzen besteht – obwohl ein Grossteil dieser Funktion bereits vom Homeoffice übernommen wird. «Fernarbeit ist ein wichtiger Bestandteil des Club Office», erklärt Fehlbaum. «Wir glauben aber auch an die Büros, die wir uns teilen, wo wir zusammenkommen können, um unsere gemeinsamen Ziele zu verfolgen und wo die einzigartige Unternehmenskultur von Vitra lebendig wird.» Eine neuere Studie vom Becker Friedman Institut schätzt, dass in der Post-Pandemie-Welt Fernarbeit von 5 auf 22 Prozent der Arbeitstage ansteigen wird. «Während dies eine vierfache Steigerung ist, bedeutet es trotzdem, dass für die meisten von uns in der Regel eine Rückkehr ins Büro bevorsteht», stellt Fehlbaum fest. Mit der richtigen Strategie können jedoch mehr Unternehmen zumindest teilweise Fernarbeit anbieten. Während Start-ups diese Arbeitsweise von Anfang an übernehmen können, müssen bereits etablierte, grössere Firmen schrittweise zu einem Hybridmodell oder einem Modell, bei dem hauptsächlich im Homeoffice gearbeitet wird, übergehen. «Ein gut geplanter Übergang fehlte während der von der Pandemie ausgelösten Fernarbeitsphase und sorgte dafür, dass einige Unternehmen und viele Menschen auf der Strecke blieben», erklärt Fehlbaum. «Eine bewusste Entscheidung für die zukünftige Arbeitsweise muss getroffen werden und Kommunikation, Prozesse, Training, Mitarbeiterführung und Arbeitsbereiche des Unternehmens müssen dementsprechend angepasst werden.»

«DISTRIBUTED» ERKLÄRT

Von WFH über DW bis zu WFA und RW – hier ist unser Lexikon zum Thema «Distributed Work». Und im Anschluss daran finden Sie unsere Literaturhinweise.

Glossar

Asynchron

Kommunikation, die nicht gleichzeitig stattfindet. Beispiele sind u. a. E-Mail, Messageboards und Voicemail. Das heisst auch, dass etwas nicht in Echtzeit, sondern dann geschieht, wenn es Ihnen zeitlich passt. (Im Gegensatz dazu sind Meetings «synchron».)

Club Office

Club Office – das neue Arbeitsplatzkonzept von Vitra – ist ein dreistufiges System, bei dem sich der Fokus des herkömmlichen physischen Büros verschiebt: Aus einem Ort der Produktivität wird ein Ort der Zugehörigkeit und sozialen Identifikation. Durch eine Kombination aus öffentlichen, halböffentlichen und privaten Bereichen wirkt das Club Office wie ein Magnet, der Mitarbeiter ins Büro zieht, denn es bietet eine flexible, kollaborative Plattform, die das Homeoffice ergänzen kann. Es ist der Herzschlag einer Organisation, repräsentiert greifbar deren einzigartige Identität und erzeugt ein Gefühl der Zusammenarbeit und Innovation. Das Club Office ist ein spannender Raum, der Menschen anlockt, die hierfür gern einmal ihr Homeoffice verlassen, um sich an einem Ort aufzuhalten, der Engagement und Kreativität fördert und ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt. Das erste Beispiel eines Club Office entstand – zur Unterstützung des Teams für Forschung und Design bei Vitra – an unserem Hauptsitz in Birsfelden.

Co-location / IRL-Arbeit

Eine Arbeitssituation, bei der die Teilnehmer einen physischen Raum gemeinsam nutzen, z. B. abgeteilte Arbeitsplätze oder Büros auf derselben Etage eines Gebäudes. Kommunikationswege zu etablieren, gelingt dann am einfachsten und effektivsten, wenn sich die Teammitglieder unmittelbar räumlich nahe sind.

Erhobene Hand

In einem virtuellen Meeting können die Teilnehmer diese Option nutzen, um den Sprecher oder Moderator auf sich aufmerksam zu machen. Es lässt sich damit signalisieren, dass man etwas beizutragen hat, ohne den Diskussionsfluss zu unterbrechen. Über die Funktion kann der Moderator auch eine Abstimmung unter den Teilnehmern durchführen oder sehen, ob jemand im Meeting sprechen möchte. Das fördert die Beteiligung und den inklusiven Austausch im Meeting.

Fernarbeit oder «Remote work»

Der zunehmende Trend, dass Mitarbeiter nicht jeden Werktag morgens in ein klassisches Büro pendeln, sondern stattdessen im Namen der Flexibilität, des technologischen Fortschritts und der Produktivität in Teil- oder Vollzeit von zu Hause, im Ausland oder in einem Co-Working-Space arbeiten.

Homeoffice

Ein für Arbeitszwecke vorgesehener Raum oder Bereich in der Wohnung der Mitarbeiter.

Hybrides Arbeiten

Hybrides Arbeiten ist ein Modell, das Fernarbeit mit Zeiten der Präsenz im Büro kombiniert. Es bedeutet, dass Fernarbeit zur Struktur Ihres Unternehmens gehört, aber Ihre Mitarbeiter hauptsächlich im Büro arbeiten.

IRL

Abkürzung aus der virtuellen Welt für «in real life», zur Abgrenzung der realen Welt von allem, was auf und über digitale Plattformen stattfindet. Der Begriff war schon länger in Online-Chaträumen gebräuchlich. Im letzten Jahr ist er im Mainstream angekommen – mit leicht wehmütiger Konnotation, als klar wurde, dass soziale Interaktion vielfach nur noch online möglich sein würde.

Klatschende Hände

Das Emoji «Clapping Hands» stellt ein Paar applaudierende Hände dar. Es wird vielfach in seiner direkten Bedeutung als Applaus verwendet, um Anerkennung für einen Erfolg, für das Talent, die Fähigkeiten oder Leistungen einer Person auszudrücken. Es ist oft Bestandteil einer Glückwunschnachricht.

Protokolle

Besprechungs- oder Gesprächsprotokolle (engl.: Minutes of Meeting, MoM), informell auch Notizen, sind die schriftliche Aufzeichnung einer Besprechung. Aus ihnen gehen in der Regel die Inhalte der Besprechung hervor, und sie enthalten eventuell eine Liste der Teilnehmer, eine Aufstellung der von den Teilnehmern behandelten Themen und die entsprechenden Antworten oder Beschlüsse.

«Sie sind stumm geschaltet»

Wenn Sie so in die Diskussion vertieft und auf Ihren Redebeitrag konzentriert sind, dass Sie vergessen, Ihr Mikrofon einzuschalten.

Unterstellung guter Absichten

Wir entscheiden uns, davon auszugehen, dass alle Mitarbeiter nach bestem Wissen und im besten Interesse des Unternehmens und ihrer Kollegen handeln. Das erlaubt uns, die Dinge mit etwas Abstand und aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, wenn wir uns angegriffen oder kritisiert fühlen. Es gibt uns zudem die Möglichkeit zu erkennen, dass jemand uns – ohne versteckte Absichten – helfen will, uns erfolgreich weiterzuentwickeln, auch wenn es sich zunächst wie eine Bedrohung anfühlt.

Verteiltes Arbeiten oder «Distributed Work»

Remote- oder Fernarbeit bezeichnet die Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters. Verteiltes Arbeiten hingegen ist eine Einstellung und ein Ansatz, der die Organisation als Ganzes betrifft. Verteiltes Arbeiten heisst, dass ein Unternehmen einen oder mehrere Mitarbeiter hat, die an verschiedenen Orten arbeiten. Mitarbeiter im Homeoffice sind nur ein Teil der Gleichung. Durch den Einsatz von Technologie ermöglichen Unternehmen ihren verteilt arbeitenden Mitarbeitern, von einem beliebigen Ort aus auf alle Ressourcen und Software des Unternehmens wie Anwendungen, Daten und E-Mails zuzugreifen, ohne in einer physischen Einrichtung zu arbeiten, die das Unternehmen betreibt.

Vollständig remote / dezentral

Ein Unternehmen, das es jedem Mitarbeiter ermöglicht, jederzeit aus der Distanz – WFA («work from anywhere») – zu arbeiten. Das Modell kommt ohne physische Räume aus: Es setzt auf digitale Interaktion und Online-Kommunikation. Die Mitarbeiter sind ggf. über zahlreiche Standorte und Zeitzonen verteilt und sitzen zu Hause, in Co-Working-Spaces oder an jedem anderen Ort ihrer Wahl. Trotzdem arbeiten sie möglicherweise weiterhin Vollzeit in einem physischen Büro. Vollständig verteilte Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Zuschüsse, damit sie sich ein ordentliches Homeoffice mit gutem Bildschirm, höhenverstellbarem Tisch und ergonomischem Arbeitsstuhl und weiteren Hilfsmitteln einrichten können.

Vollständig zusammen verortet an einem Campus

In bestimmten Organisationen spielt der Campus eine wichtige Rolle für die Unternehmenskultur: Dort wird gearbeitet, dort fährt man hin und verbringt Zeit gemeinsam. In diesen Fällen ist der Campus mehr als ein Büro: Er ist das Zuhause des Unternehmens, eine physische Manifestation seiner Identität und Werte.

Solche Standorte bieten neben Produktionsstätten, Kantinen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Gärten, Konferenzräumen, Empfangsbereichen und Einrichtungen für Gesundheit und Wellness ggf. auch Clubs, Bereiche für Projektarbeit und Räume für konzentriertes Arbeiten an.

Vollständig zusammen verortet an einem Campus mit Hubs

Ein verteilt arbeitendes Team in zwei oder mehr Gruppen, die an getrennten Standorten gemeinsam verortet sind, ggf. mit formal abgesteckten Grenzen und Verantwortungsbereichen zwischen den Teams. Ein gutes Beispiel wäre etwa ein Entwicklerteam, das in Melbourne und Xi'an sitzt.

Weitgehend im Büro, nach Co-location-Prinzip

Unternehmen wie Vitra bieten ihren Mitarbeitern eine physische Arbeitsumgebung mit einer Mischung aus kollaborativen, informellen Räumen für den Austausch (Front of Club) und speziell für Projektarbeit, ggf. auch für konzentrierte Arbeit, geeigneten Bereichen an.

Weitgehend remote, mit kleinen regionalen Büros oder Shared Workspaces

Ein Unternehmen ohne firmeneigene Räume. Diese Unternehmen können mit Betreibern von Shared Workspace zusammenarbeiten, um Mitarbeitern, die aus der Distanz arbeiten und eine eigene Arbeitsumgebung ausserhalb des eigenen Zuhauses benötigen, eine Alternative zu bieten.

WFA

WFA bedeutet «work from anywhere» – Arbeiten an einem beliebigen Ort. Dieser Ort kann ein Café, ein Co-Working-Space oder ein vom Arbeitgeber angebotener «Hub and Spoke» sein – ein zentrales Büro, das durch lokale «Speichen» ergänzt wird. Hierzu zählt auch eine zeitlich begrenzte Variante der «Co-location» (eine weitere Wortneuschöpfung, die gemeinsam genutzte Räume bezeichnet), bei der Remote-Mitarbeiter – oft im Tech- und Start-up-Bereich – regelmässig zusammenkommen, manchmal in einem grossen angemieteten Haus, und für ein paar Tage oder länger gemeinsam an Projekten arbeiten.

WFH

WFH steht für «Work from Home», also Arbeit von zu Hause aus, und bedeutet, dass Mitarbeiter dort arbeiten, wo sie wohnen, und nicht im Büro sitzen. Viele Unternehmen besitzen eine WFH-Richtlinie oder eine Richtlinie für Fernarbeit, die es den Mitarbeitern erlaubt, entweder in Vollzeit oder dann, wenn es für sie günstig ist, von zu Hause aus zu arbeiten.

Leseliste

Artikel aus Online-Magazinen

Bloomberg: Goldman CEO Warns Remote Work Is Aberration, Not the New Normal. Sridhar Natarajan (2021)

—

Bloomberg: Dropbox Makes Remote Work Permanent in Virtual First Shift. Crooks, N. (2020)

—

Buffer: The 2020 State of Remote Work. (2020)

—

Business Insider: Microsoft to reportedly allow its 150,000 employees to work from home permanently, the latest tech giant to do so. Gilbert, B. (2020)

—

Business Insider: How to take your company remote permanently while maintaining a positive culture and productive team, from CEOs and leaders who've done it. Larssen, A.G. (2020)

—



Business Insider: Young adults are having a harder time finding the motivation to work during the pandemic than their older peers. Hall, M. (2020)

—

Financial Times: We will miss the office if it dies. Kellaway, L. (2020)

—

Financial Times, Opinion FT Magazine: Resolutions for 2021 after a year working from home. Jacobs, E. (2020)

—

Financial Times, Opinion: Working from home: Making a good job of remote work. Dingel, J.; Neiman, B. (2021)

—

Financial Times: Remote work: how are you feeling? Jacobs, E. (2020)

—

Financial Times: Where's the spark? How lockdown caused a creativity crisis. Jacobs, E. (2021)

—

Forbes: Coming Back to the Office: Beware of the «Extroverts Only Trap». Gaddis, G. (2021)

—

Forbes: Laying the Foundation For a Successful Hybrid Workforce. McDonald, P. (2020)

—

Forbes: The Untold Side of Remote Working: Isolation and Lack of Career Progression. Modi, A. (2019)

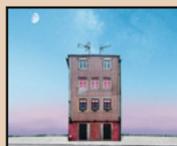
—

Forbes: Your Office Building Needs to Change: How Space Is Utilized. Pontefract, D. (2021)

—

Harvard Business Review: Do We Really Need the Office? Gavett, G. (2020)

—



Harvard Business Review, from the Magazine:

Our Work-from-Anywhere Future. Choudhury, P.R. (2020)

—

Harvard Business Review: Leading Through Anxiety. Aarons-Mele, M. (2020)

—

Harvard Business Review: Navigating Office Politics When There Is No Office. Chamorro-Premuzic, T.; Clark, D. (2020)

—

Harvard Business Review: Research: Knowledge Workers Are More Productive from Home. Birkinshaw, J.; Cohen, J.; Stach, P. (2020)

—



Harvard Business Review: What to Do If Your Team Doesn't Want to Go Back to the Office. Kislik, L. (2021)

—

McKinsey & Company: How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. Seiler, D. (ed.) (2020)

—

Stanford Institute for Economic Policy Research:
How working from home works out. Bloom, N. (2020)
—

Stanford: Stanford researchers identify four causes for
«Zoom fatigue» and their simple fixes. Ramachandran, V. (2021)
—

The Economist, 1843 Magazine: A house redivided:
how the pandemic changed our homes. Heffernan, V. (2021)
—

The Economist Podcast The World Ahead: Out of office – how
will Covid 19 change the world of work? Standage, T. (2020)
—

The Economist: People are working longer hours during
the pandemic. (2020)
—

The Economist: How the pandemic is forcing managers to
work harder. (2020)
—

The Guardian: HSBC to slash post-Covid office space by 40%
as profits drop by a third. Makortoff, K.; Farrer, M. (2021)
—

The New York Times: Google Delays Return to Office and
Eyes «Flexible Work Week». Wakabayashi, D. (2020)
—

The New York Times Magazine: What If Working From
Home Goes on...Forever? Thompson, C. (2020)
—

The New York Times: Why Zoom Is Terrible. Murphy, K.
(2020)
—

The New York Times: Zoom Fatigue: How to Politely Decline
a Call During Quarantine. Walsh, K. (2020)
—

The New Yorker: Has the Pandemic Transformed the Office
Forever? Seabrook, J. (2021)
—

Andreas, A.: The New Yorker Collection, The Cartoon Bank
(2020)
—

Wired : Why Dropbox's «Virtual First» model could be the
future of work. (2021)

Studien

- Bartel, C.A.; Wrzesniewski, A.; Wiesenfeld, B.M. (2011) : Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization Science*, *Informa*
- Barrero, J.M.; Bloom, N.; Davis, S.J. (2020) : COVID-19 Is Also a Reallocation Shock. *Becker Friedman Institute, Working Paper No. 2020-59*
- Barrero, J.M.; Bloom, N.; Davis, S.J. (2021): Why Working From Home Will Stick. *Instituto Tecnológico Autónomo de México, Stanford University, University of Chicago Booth School of Business and Hoover Institution*
- Bloom, N.; Liang, J.; Roberts, J.; Ying, Z.J. (2015) : Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *130(1)*, 165-218
- Cooper, C.D.; Kurland, N.B. (2002) : Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*
- DeFilippis, E.; Impink, S.M.; Singell, M; Polzer, J.T.; Sadun, R. (2020) : Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. *National Bureau of Economic Research*
- Dingel, J.I.; Neiman, B. (2020) : How Many Jobs Can be Done at Home? *Becker Friedman Institute; University of Chicago, Booth School of Business, NBER, and CEPR*
- Emanuel, N.; Harrington, E. (2020) : 'Working' Remotely? Selection, Treatment, and the Market Provision of Remote Work. *Harvard University, Working Paper*
- Falk, A.; Kosfeld, M. (2006) : The Hidden Costs of Control. *American Economic Association*
- Hampson, E.; Jacob, A. (2020) : Mental health and employers. *Refreshing the case for investment. Deloitte*
- Juhász, R.; Squicciarini, M.P.; Voigtländer, N. (2020) *Away from Home and Back: Coordinating (Remote) Workers in 1800 and 2020. National Bureau of Economic Research*
- Kram, K.E. (1985): Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. *Glenview, IL: Scott Foresman*
- Kun, A.; Sadun, R.; Shaer, O.; Teodorovicz, T. (2020) : Where Did the Commute Time Go? *Harvard Business Review*
- Scandura, T.A. (1992): Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior Volume 13, Issue 2 p. 169-174*
- Wang, Y.; Li, L; Forey, G. (2010) : Analyzing the Genre Structure of Chinese Call-Center Communication. *Journal of Business and Technical Communication*
- Witteveen, D.; Velthorst, E. (2019) : Economic hardship and mental health complaints during COVID-19. *Nuffield College, University of Oxford*
- Zak, P.J. (2017) : Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies. *Amacom*

Vitra Magazin

«Bei den Kunsthochschulen können wir uns viel abschauen»
Deborah Berke im Gespräch mit Vitra Magazin (2020)



«Der «New Deal» für unser Zuhause»
Ein Essay von Ilse Crawford (2020)

«Die Bedeutung des Büros kommt auf den Prüfstand»
Ein Interview mit Sevil Peach

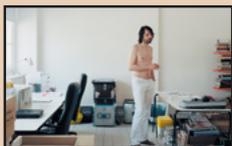
«Miteinander füreinander tätig sein»
Ein Interview mit Prof. Dr. Götz Rehn



«Notizen eines Heimarbeiters»
Jonathan Olivares (2020)

«Wie läuft's auf der Arbeit?»
Drei Fragen an Sharon Johnston (2020)

«Wir sind gezwungen worden, schnell zu lernen»
Ein Besuch im Dancing Office (2020)



«Zuhause bei der Arbeit»
Alice Rawsthorn über das Homeoffice (2020)

Vitra E-Papers



«The road back to the office»
The e-paper about the future of shared spaces.
Vitra E-Paper Ausgabe 01, 2020



«A safe landing in a new office reality»
The e-paper about the future of shared spaces.
Vitra E-Paper Ausgabe 02, 2020



«Shared spaces»
The e-paper about the future of shared spaces.
Vitra E-Paper Ausgabe 03, 2020



«New dynamics in the home»
The e-paper about the future of shared spaces.
Vitra E-Paper Ausgabe 04, 2020

VITRA SESSIONS



10. JUNI 2021

STREAMING EVENT

[VITRA.COM/SESSIONS](https://vitra.com/sessions)

vitra.