

Büroleerstand durch virtuelle Zusammenarbeit?

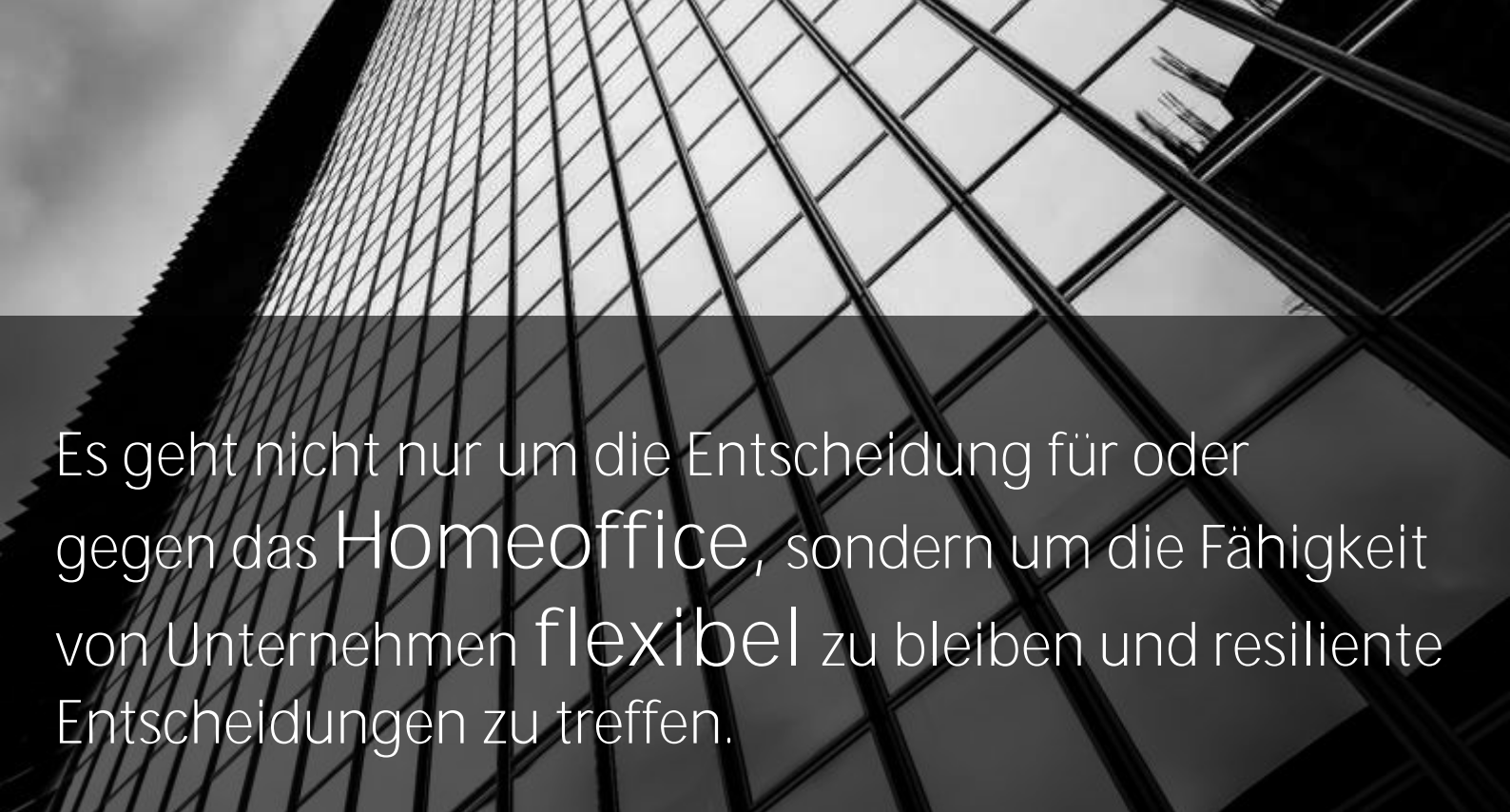
Strategie- und bedarfsorientierte Flächenoptimierung in Zeiten des Wandels von Arbeitsstrukturen

März 2021 | Josephin Kagärer | Ramona Stöckl

Die Gestaltung unserer Arbeitswelt steht auf dem Prüfstand.

Selten vollzog sich eine derart essenzielle strukturelle Veränderung in unserer Arbeitswelt in so kurzer Zeit. Wogegen sich konservative Führungskulturen lange wehrten und selbst innovativere und jüngere Unternehmen eher bedacht vorgingen – genau dort scheint jetzt ein Quantensprung gelungen zu sein. Buzz Words wie Mobilarbeit, Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit bekommen plötzlich ein ganz neues Gewicht, wenn es um die Gestaltung unserer Arbeitswelt geht. Wer sich im Rahmen seiner Potenziale und Möglichkeiten noch immer dagegen wehrt, gilt neuerdings als unzeitgemäß oder gar fortschrittsfeindlich. Dieser Diskurs wird durch die aktuelle Corona-Politik immens befeuert.

Nun liegt es aber an den Unternehmen, die Chance einer strukturellen Neuausrichtung zu nutzen und sich nicht sofort nach der pandemiebedingten Ausnahmesituation wieder in das altbekannte Schneckenhaus zurückzuziehen. Denn die Veränderungen, die sich hier fast schon „ad-hoc“ ergeben, umfassen nicht nur die oberflächliche und kurzfristige Entscheidung, Beschäftigten von nun an mehr Gestaltungsspielraum in der Wahl ihres Arbeitsortes zu gewähren. Vielmehr liegen darunter sehr tiefgreifende und langfristige Anpassungsbedarfe in den Unternehmen, deren strategische Ausrichtung oftmals noch nicht bestimmt, sowie der gewünschte Zielzustand solcher Veränderungen noch nicht ganz absehbar ist. Viele Mitarbeitende haben sich – entgegen vieler Befürchtungen – mit der neuen Situation arrangiert, viele begrüßen sie sogar und haben dahingehend die Erwartungen an ihr Unternehmen für die Zukunft angepasst.



Es geht nicht nur um die Entscheidung für oder gegen das Homeoffice, sondern um die Fähigkeit von Unternehmen flexibel zu bleiben und resiliente Entscheidungen zu treffen.

Dass mit einer zunehmenden virtuellen Zusammenarbeit auch andere Bereiche im Unternehmen angepasst werden müssen, ist kein Geheimnis mehr¹. Dazu zählen insbesondere die Bereiche Unternehmenskultur, IT-Infrastruktur, aber auch die Fähigkeiten der Mitarbeitende selbst, ihre neu gewonnene flexible und digitale Arbeitswelt effizient und motiviert zu gestalten. Dabei sind derart strukturelle Veränderungen in Unternehmen überaus komplex. Fast alle „Bausteine“ eines Unternehmens müssen mit einbezogen oder zumindest kritisch betrachtet worden sein. Dass sich ein Anstieg der Nutzung von Homeoffice im Unternehmen auf die Unternehmenskultur auswirken wird, liegt wohl auf der Hand. Eine sich verändernde Unternehmenskultur muss sich aber auch in den strategischen Leitlinien des Unternehmens widerspiegeln. Zudem ist eine Anpassung der IT-Infrastruktur, die gewissermaßen das Fundament all

dieser Entwicklungen bildet, notwendig.

Gleichzeitig kann sich durch die Verlagerung des Zusammenarbeitsmodus in den virtuellen Raum aber auch ein veränderter Büroflächenbedarf von Unternehmen ergeben. Dabei steht einerseits die These im Raum, dass der durch die Corona-Krise bedingte Wandel in der Arbeitswelt den Flächenbedarf für Unternehmen insgesamt senken könnte. Andererseits ist zu erwarten, dass am Büro als zentralen Arbeitsort langfristig festgehalten wird und vielmehr eine Mischform aus Homeoffice und Präsenz eine Anpassung in der Flächengestaltung mit sich bringen wird. Zudem sind konträre Meinungen vorhanden, die solche Entscheidungen nicht erleichtern. So betrachtet der CEO von adidas die Ausweitung von Homeoffice-Möglichkeiten beispielweise als Gefahr für die soziale Gemeinschaft in seinem Unternehmen².

Verheddert in einem zu großen Netz von Abhängigkeiten und Kausalitäten?

Genau deshalb wollen wir den Wandel der Arbeitswelt im aktuellen Kontext möglichst ganzheitlich betrachten. Daher stellt sich die Frage, welche Umgebung ein Unternehmen in „der digitalen“ Zukunft schaffen muss, um seine Mitarbeitende zu höchstmöglicher Produktivität und Motivation zu treiben, wie dies in der physischen und technologischen Infrastruktur des Unternehmens abgebildet werden kann und gleichzeitig ein wirtschaftlicher Vorteil für das gesamte Unternehmen herbeigeführt wird. Die kurzfristigen Erfordernisse müssen in eine längerfristig ausgerichtete Strategie eingebettet sein, um Kosten, Widerstände, kulturelle Brüche und andere negative Wirkungen zu vermeiden.

¹Quelle: <https://www.brunel.de/de-de/management-ratgeber/new-work>

²Quelle: <https://www.welt.de/wirtschaft/article221866480/Adidas-Chef-Kasper-Rorsted-will-keine-Mitarbeitende-im-Homeoffice-nach-der-Krise.html>

„Zukunftsgerichtete Flächenoptimierung auf Basis einer modernen Arbeitsorganisation und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden“



marenas Vorgehen: Orchestrierung von Mensch, Business und IT.

Um diese Fragen zu beantworten ist es unausweichlich die Elemente, die ein Unternehmen als eine ineinandergreifende Organisation zusammenhalten, mit einem zukunftsgerichteten Blick kritisch zu hinterfragen. Dazu zählen insbesondere die Überprüfung der strategischen Guidelines und Ziele des Unternehmens, die aktuelle Organisationsstruktur sowie die Unternehmenskultur. Insbesondere das Thema Organisationsentwicklung spielt in Bezug auf den derzeit stattfindenden arbeitsstrukturellen Wandel eine immense Rolle.

Wenn es nun darum geht sicherzustellen, dass ein neues (hybrides) Zusammenarbeitsmodell auch mit einer effizienten Flächengestaltung einhergeht - sowohl quantitativ als auch qualitativ - ist dieser Entwicklungsschritt in jedem Fall in Abhängigkeit von den strategischen Bedarfen des Unternehmens, der zugrundeliegenden IT-Infrastruktur und nicht zuletzt dem Faktor Mensch zu vollziehen. Um all diesen Abhängigkeiten Rechnung zu tragen hat marenas Consulting ein Vorgehen entwickelt, das alle relevanten Einflussfaktoren einbezieht und gleichzeitig auf die Effizienz des Unternehmens abzielt. Dabei stützen wir uns auf unsere Kernkompetenz: Die Orchestrierung von Mensch, Business und IT im Hinblick auf die Umsetzung strategischer Unternehmensziele.

Phase 1: 360°-Zielbild-Analyse der Büroflächen – qualitativ und quantitativ

Wenn es um die Rentabilität von Flächen bzw. eine Optimierung der Flächengestaltung geht, sollten sowohl quantitative (Rentabilität) als auch qualitative (bedarfsgerechte Flächennutzung) Faktoren einer Bestandsanalyse unterzogen werden. Leistungs-/Kostenindikatoren, wie bspw. der Umsatz oder die Personalkosten pro Quadratmeter können hier erste Schlüsse über die Produktivität von Flächen geben. Daneben spielt auch die Vertragslandschaft der Flächen eine große Rolle: Welche Laufzeit haben die Verträge und wie flexibel kann im Sinne der vertraglichen Verpflichtungen überhaupt agiert werden?

Auch die derzeitige Nutzungssituation muss genau unter die Lupe genommen werden: Habe ich in bestimmten Büroteilen Leerstände, in anderen vielleicht nicht? Welche verschiedenen Bedarfe haben die Mitarbeitenden in Bezug auf ihren wesentlichen Arbeitsplatz? Flächenanalysen und Interviews mit Stakeholdern sollen dahingehend eine Bestandsaufnahme herbeiführen, welche die Nutzungsqualität und die Rentabilität der Flächen eines Unternehmens bewertet. Die Ergebnisse dieser Potenzialanalyse bilden den Aufschlagpunkt für die Ableitung eines 360°-Zielbildes, das die Richtung für die geplante Flächenoptimierung vorgeben soll.

Phase 1: Potenzialanalyse als Aufschlagpunkt im Projekt-Scoping inkl. „360° Zielbild-Definition“

Flächenanalyse

„Ich kenne die Rentabilität meiner Fläche“

Stakeholder-Interviews

„Ich kenne die Bedarfe aller Stakeholder“

Ergebnispräsentation & Evaluierung Fokus Phase 2

Phase 2: Rentabilitätsoptimierung von Flächen auf Basis identifizierter Potenziale (Zielbild)

Flächenanforderungsprofile

„Ich weiß, wie meine Fläche bedarfsorientiert genutzt werden soll“

Abhängigkeitsanalysen

„Der Flächenbedarf abhängig von Business, IT, HR, Legal ist definiert“

Projektdefinition/-Roadmap für Business, IT, HR, FM, Legal

Diese 360°-Sicht sehen wir als essenziell, um die sich verändernden Flächenbedarfe nicht nur zu erfassen, sondern auch effizient, zielgerichtet und bedarfsorientiert umzusetzen.

Phase 2: Roadmap zur Rentabilitätsoptimierung der Flächen

Ist das Zielbild definiert, sollte auf dieser Grundlage der Weg hin zu einer funktionalen und rentablen Flächenoptimierung anhand der identifizierten Potenziale beschrieben werden. Hier ist eine Ausrichtung vonnöten, die sich sowohl auf operative Faktoren wie auch strategische Faktoren stützt. Die Erarbeitung von Flächenanforderungsprofilen ist dabei ein wesentlicher Arbeitsschritt. Der zukünftige Zusammenarbeitsmodus (Homeoffice, Präsenz, Nutzungsart der Räume) spielt eine ebenso wichtige Rolle, wie die Berücksichtigung von Mitarbeitende-fähigkeiten und -bedürfnissen und die passende IT-Infrastruktur. Abhängigkeitsanalysen stellen schließlich den Grundstein dafür dar, dem Geflecht aller Faktoren, die auf die genannten Veränderungen in der Arbeitswelt und den sich dadurch verändernden Flächenbedarf entstehen, Rechnung zu tragen. Zu diesen Faktoren gehören insbesondere die Facharchitektur, die IT-Architektur bzw. IT-Infrastruktur, der Bereich Human Resources und die legalen Aspekte - beispielsweise die Vertragslandschaft vorhandener Flächen - des Unternehmens.

Da das methodische Instrument der Fähigkeitenlandkarte - die die fachlich-strategische Ebene des Unternehmens abdeckt - auf die unternehmensweite IT-Architektur gemapped werden kann, bildet sie ein wertvolles Instrument, um sowohl fachbereichs- als auch IT-getrieben eine Verbindung zu den sich verändernden Flächenbedarfen herzustellen. Nimmt man als vierte Zutat die tatsächlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden hinzu, die notwendig sind um die Flächenoptimierung mitzutragen (bspw. die Fähigkeit „remote“ zu arbeiten, Tool-Kenntnisse, aber auch Selbstregulierung etc.) entsteht ein Konstrukt, aus dem eine Roadmap zur Optimierung von Flächenbedarfen abgeleitet werden kann. Diese nimmt sowohl Business, HR, IT, Legal als auch das Flächenmanagement gleichermaßen ins Gewicht - ein 360°-Zielbild zur Flächenoptimierung.



Unsere vielfältigen Projekte sind das beste Zeugnis für unsere Kompetenz.

Sie möchten von dem arbeitsstrukturellen Wandel profitieren und eine zukunftsgerichtete strategie- und bedarfsorientierte Flächenoptimierung in Ihrem Unternehmen angehen? Kontaktieren Sie unsere Experten und entwickeln Sie gemeinsam mit uns und unseren Partnern im Bereich Architektur und Bau Ihr 360°-Zielbild zur Flächenoptimierung.



Automobil

Integrierte Produktstammdaten in Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb



B2B Handel

Zukunftsfähige und steuerbare IT im Handel und Reduktion von Vendor-Produkten



Heiz- und Klimatechnik

Aufbau und Umsetzung des digitalen Geschäfts- und IT-Transformationsprogramms



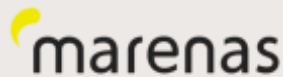
B2B Baustoffhandel

Aufbau einer strategieorientierten IT-Architektur und Umsetzungs-Roadmap für die digitale Transformation in den nächsten 5 Jahren



Beratung

Einführung eines Zusammenarbeitsmodells in Einklang mit Business, IT, People und physischer Infrastruktur mit Partnern aus dem Bereich Architektur



marenas consulting berät Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategien in nachhaltige IT-basierte Lösungen. Mit einem differenzierten Serviceportfolio und umfangreichem Partnernetzwerk bietet marenas Dienstleistungen an, die von der Zielbilddefinition über Programmsteuerung und Anforderungsmanagement bis zur Organisationsentwicklung reichen.



Gegründet 2008
Geschäftsführende
Gesellschafter:
Dr. Bernd Geier
Dr. Sinan Perin



Team: 50
Diversität im Gesamtteam
(m/w): 45/55%
12 unterschiedliche
Kulturen



Kunden
Global agierende
Konzerne, und
internationaler
Mittelstand



Gesamtprojektvolumen
gesteuerte IT
Vorhaben: >1,5 Mrd €
(in 2018/19)



Projektstandorte
AUT, ESP, FRA, GER, ITA, JPN,
KWT, POR, RUS, SUI, SVK,
SWE, TZA, USA (in 2018/19)



Partner
Im Bereich Bau,
Architektur, Versicherung,
Life Science, Automobil

UNSERE LÖSUNGEN

Strategieumsetzung

Zielbilddefinition Business & IT

Business Architecture Management

Projekt- / Programmsteuerung

Projekt Recovery

Demand Management

Implementierungssteuerung

Organisationsentwicklung

Zusammenarbeitsmodelle

Rollout Management

Kontaktieren Sie uns gerne jederzeit für Ihre nächsten Schritte!



Ramona
Stöckl
Senior Manager
Bauindustrie

✉ r.stoeckl@marenas-consulting.com



Josephin
Kagerer
Consultant
Bauindustrie

✉ j.kagerer@marenas-consulting.com