

## Die Rückkehr ins Büro planen

### Steelcase nutzt ein Dreiphasenmodell für die Rückkehr der Mitarbeiter ins Büro.

Lesen 13 Minuten

Donna Flynn, Vice President, Global Talent, Steelcase Inc.

Viele unserer Kunden suchen momentan bei uns Rat dazu, wie sie die Rückkehr ihrer Angestellten ins Büro planen sollen. Im vergangenen Jahr konnten wir viel dazulernen, da wir den Grand Rapids Campus bereits zwei Mal wiedereröffnet haben. Letzten Sommer und Herbst, als die Infektionszahlen niedrig waren, kamen viele Mitarbeiter zur Arbeit auf den Campus, kehrten aber schnell wieder ins Home-Office zurück, als im November die Fallzahlen rapide anstiegen. Wir konnten diese zwei Erfahrungen nutzen, um herauszufinden, was gut funktionierte und was nicht. In den letzten Monaten haben wir uns immer wieder mit diesen Erfahrungen beschäftigt, um unsere Herangehensweise zu verbessern und unseren Angestellten für den Übergang zurück ins Büro eine noch bessere Atmosphäre und Umgebung bieten zu können.



Eine kürzlich von McKinsey durchgeführte Studie nennt eine strategische Planung und gute Kommunikation mit den Angestellten als wichtigste Kriterien für die nächste Phase der Rückkehr ins Büro. Zwar hat der Großteil der Unternehmen vor, hybrides Arbeiten zu nutzen, 68 Prozent haben ihre Ideen für den Arbeitsplatz nach Ende der Pandemie allerdings noch nicht klar kommuniziert. Der Mangel an konkreten Informationen verunsichert die Angestellten, da sie nicht wissen, was sie erwartet oder von ihnen erwartet wird.

„Unternehmen sollten beim Übergang zur post-pandemischen Welt die Kommunikation mit ihren Angestellten deutlich verstärken... In Unternehmen, die spezifische Vorgaben und Prozesse für den zukünftigen Arbeitsplatz ausgearbeitet haben, stiegen das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter deutlich an.“



Davon konnten wir uns letzten Herbst selbst überzeugen. Auch unsere Kommunikation war nicht so eindeutig genug in Bezug auf unsere Erwartungen zur Anwesenheit im Büro oder hinsichtlich dessen, wann die Angestellten ins Unternehmen zurückkehren sollten. Uns wurde klar, dass wir deutlicher und häufiger kommunizieren mussten. Dieses Frühjahr haben wir deshalb intensiv daran gearbeitet, einen sehr transparenten Plan zu erstellen, um die Rückkehr ins Büro anzukurbeln. Wir haben kommuniziert, wie wir eine sichere Umgebung für alle schaffen werden, haben mit dem Führungsteam ein flexibles Arbeitsmodell festgelegt und unsere Erwartungen an ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit im Büro und andernorts dargestellt.

Wir haben auch gelernt, dass es wichtig ist, die Erwartungen auf verschiedenen Wegen mehrfach zu wiederholen. Das Gehirn des Menschen ist so angelegt, Veränderungen prinzipiell zu meiden. Und nach einem Jahr permanenter Veränderungen und Anpassungen sind die Menschen müde. Gerade, als wir uns alle mit der „neuen Normalität“ des Home-Office zurechtgefunden hatten, wurden die Regeln wieder geändert.





## Unsere Grundsätze zu Auswahl + Kontrolle bei hybridem Arbeiten

Steelcase nutzt seit mehr als einem Jahrzehnt ein flexibles Arbeitsmodell, dessen zentrales Motto *Individuelle Auswahl und Kontrolle* ist: Wir sind davon überzeugt, dass jeder Einzelne selbst entscheiden soll, wo, wann und wie und mit wem er oder sie arbeiten möchte. Wir haben unser Prinzip der Auswahl und Kontrolle aktualisiert, unserem neuen hybriden Arbeitsmodell angepasst und es an unsere Angestellten kommuniziert (siehe unten: „Das hybride Arbeitsmodell bei Steelcase“).

Wir mussten uns auch eingestehen, dass es bezüglich Auswahl + Kontrolle bereits vor der Pandemie Unterschiede in den Teams und Führungspositionen im Unternehmen gab. Um faire Bedingungen zu schaffen und eine gleichberechtigte Teilhabe für alle zu gewährleisten, haben wir angeleitete Diskussionstools für Angestellte und Führungskräfte entwickelt und unsere Business Partner im Personalwesen geschult, damit diese das neue Arbeitsprinzip vermitteln können.

### DAS HYBRIDE ARBEITSMODELL BEI STEELCASE

Entscheiden Sie jeden Tag bewusst, wie und wo Sie arbeiten möchten.

Bei Steelcase sind wir der Überzeugung, dass wir besser sind, wenn wir zusammenarbeiten. Unsere Studien belegen, dass Teamarbeit das Vertrauen untereinander stärkt, das soziale Lernen fördert und gemeinsames Arbeiten effektiver ist als allein zu arbeiten. Unsere Arbeit ist nicht nur bedeutsam wegen der Arbeit an sich, die wir ausüben, sondern wegen der Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten.

Wir gehen davon aus, dass wieder vorrangig im Büro gearbeitet werden wird, da wir dort zusammenkommen können – um zu lernen, lehren, Innovatives zu erschaffen und Kunden zu empfangen. Dort bildet sich unsere Kultur der Zugehörigkeit aus, die dazu beiträgt, dass wir bedeutungsvolle Arbeit leisten können.

Wir glauben auch daran, dass wir den Menschen Auswahl + Kontrolle bieten müssen – sie sollten darauf Einfluss nehmen können, wie, wann und wo sie arbeiten, da dies das Engagement steigert und zu besseren Arbeitsergebnissen führt. Wir vertrauen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sind überzeugt, dass sie in der Lage sind, ihre Zeit und Anwesenheit selbst zu planen und Entscheidungen bzgl. Arbeitsort und -zeit zu treffen, die ihnen helfen, ihre Arbeit bestmöglich zu erledigen. Dies kann von Tag zu Tag unterschiedlich sein – mal verbringt man Zeit mit Kunden oder Zulieferern, mal arbeitet es sich besser von zu Hause aus und an anderen Tagen arbeitet man an einem ganz anderen Ort – weder im Home-Office noch im Büro.

## **Globaler Rahmen für die stufenweise Rückkehr - Einladen, Ermutigen, Erwarten**

Eine Anpassung, die wir vorgenommen haben, war die Entwicklung eines Dreistufenplans, um die Mitarbeiter wieder ins Unternehmen zurückzubringen. Diesen hatten wir als Planungsteam genutzt und wollten ihn noch konkreter und transparenter als Kommunikationstool einsetzen. Dieser Rahmenplan basiert auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen und legt unsere Strategie für eine graduelle Beschleunigung der Rückkehr ins Unternehmen dar, um den Angestellten klarzumachen, was sie bei ihrer Rückkehr erwartet und unsere Vorstellung von hybridem Arbeiten darzustellen.



**Diese Phase des Übergangs bietet für jedes Unternehmen die seltene Gelegenheit für einen Neubeginn.**

---

**DONNA FLYNN** | Vice President, Global Talent Steelcase

Wir haben unseren Teams weltweit, die für die Rückkehr der Angestellten ins Büro zuständig sind, diesen Rahmenplan vorgestellt, damit sie ihn an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten anpassen können. Jeder Standort ist in einem anderen Stadium, was die Rückkehr betrifft und muss den lokalen Bedingungen entsprechend agieren.

## **Grand Rapids - stufenweise Rückkehr**

### **EINLADEN**

Unsere Büros in Grand Rapids wurden umgestaltet, um eine möglichst sichere und gesunde Arbeitsumgebung zu bieten und sind seit Mai 2020 wieder offen. Seitdem sind einige Teams, die vor Ort arbeiten müssen, regelmäßig dort gewesen. Wir nutzen die Phase des Einladens, wenn die Infektionsraten hoch sind und bieten den Angestellten an, im Büro zu arbeiten, wenn dies der beste Arbeitsort für sie ist. Gleichzeitig gilt für die meisten Mitarbeiter, dass die Arbeit von zu Hause aus der Standard ist. In dieser Phase sind unsere Teams, die mit physischen Produkten arbeiten, Design entwickeln oder sich um unsere Einrichtungen kümmern und Angestellte, die im Büro produktiver sind, regelmäßig zum Arbeiten ins Unternehmen gekommen.

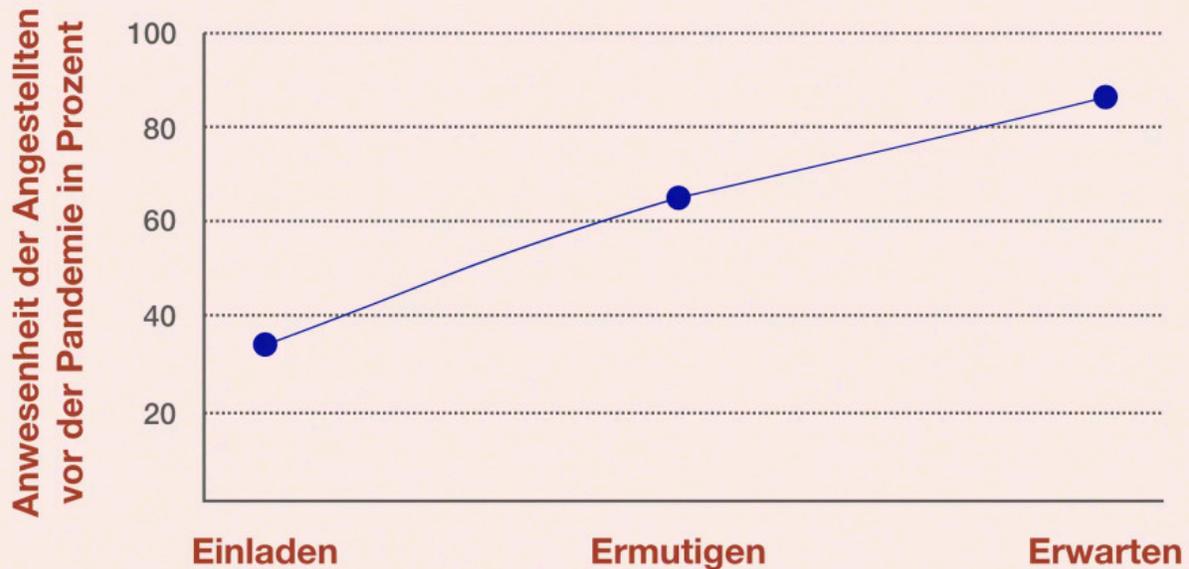
### **ERMUTIGEN**

Die Phase des Ermutigens ist als Übergangszeitraum gedacht, in dem wir die Angestellten dazu ermuntern, wieder ins Büro zu kommen, sich wieder mit den Räumlichkeiten vertraut zu machen, die Kontakte zu den Kollegen wieder zu vertiefen und den Übergangsprozess zu beginnen. In diesem Zeitraum ermutigen wir die Mitarbeiter, nach und nach wieder häufiger im Büro zu arbeiten. In den USA hatten wir den Vorteil, dass die US-amerikanische Seuchenschutzbehörde gerade während der Phase des Ermutigens neue Richtlinien bzgl. des Tragens von Mund-Nasenschutz erlassen hatte, was uns ermöglichte, die Maskenpflicht für vollständig Geimpfte zu lockern.

### **ERWARTEN**

In dieser Phase erwarten wir, dass die Angestellten zur „neuen Normalität“, also unserem Modell des hybriden Arbeitens übergehen und das Büro wieder ihr vorrangig genutzter Arbeitsplatz ist, da wir der Überzeugung sind, dass wir gemeinsam bessere Ergebnisse erzielen. Die Angestellten können allerdings mit ihren Vorgesetzten alternative Vereinbarungen treffen. In dieser Phase geht es darum, neue Gewohnheiten und Routinen zu verinnerlichen und das Gefühl der Zugehörigkeit und Gemeinschaft wieder zu stärken.

# Steelcase Rückkehr ins Büro



## Eine seltene Gelegenheit

Diese Phase des Übergangs bietet für jedes Unternehmen die seltene Gelegenheit für einen Neubeginn. Die Rückkehr ins Büro markiert entweder die Wiederkehr in die Räume und zu der Kultur, die es bereits vor der Pandemie gab. Oder sie kann einen Schritt in eine neue Zukunft nach der Pandemie einleiten. Welche Verhaltensweisen oder Gepflogenheiten wünschen Sie sich in Zukunft für Ihr Unternehmen? Steelcase hatte bereits die Parameter des Kulturwandels festgelegt, den wir uns fürs Unternehmen wünschten und ein bereichsübergreifendes Team aus den Abteilungen Facilities, Design, IT, Personalwesen und Kommunikation zusammengestellt, um neue Räume und Erlebnisse auf unserem Hauptcampus zu entwickeln und den gewünschten Wandel voranzubringen. Wir wollten nicht, dass unsere Angestellten an denselben Arbeitsplatz zurückkehren, den sie im Jahr zuvor verlassen hatten. Wie konnte es gelingen, sie mit neuen Räumen und neuen Erlebnissen zu begeistern? Wie konnten wir eine wirklich bessere Arbeitsumgebung und -atmosphäre schaffen, in der sie sich sicher, produktiv und inspiriert fühlen?

### Für den Wandel am Campus in Grand Rapids nutzten wir drei Makroprinzipien:

#### 1. Gesundheit + Sicherheit an erster Stelle

Die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter zu gewährleisten hatte für uns immer die oberste Priorität. Wir orientieren uns an den Vorgaben der US-amerikanischen Seuchenschutzbehörde und nutzen wissenschaftlich begründete Richtlinien, um eine sichere Arbeitsumgebung zu erzielen.

## **2. Erläutern + Kommunizieren**

Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter mehr Autonomie und Flexibilität erwarten, wenn sie wieder ins Büro zurückkehren. Die hybride Arbeit wird in Zukunft ein fester Bestandteil der möglichen Arbeitsformen sein. Jedes Unternehmen muss hier seine eigene Vorstellung dazu entwickeln, wie dies für sie aussehen könnte. Wir haben uns Zeit genommen, um die neuen Erwartungen der Angestellten zu verstehen und versucht, über häufige Kommunikation möglichst viel Transparenz zu schaffen.

## **3. Erlebnisse bieten**

Wir planten die Rückkehr ins Büro als Design Challenge für die Angestellten. Wir hatten im Jahr zuvor festgestellt, dass Menschen, deren erster Eindruck uninspirierend, zwiespältig oder stressig war, sich dagegen sträubten, auf den Campus zurückzukehren. Wir möchten, dass sich die Mitarbeiter unterstützt, verstanden und gehört fühlen – und, dass sie sich auf die Rückkehr und die Interaktionen mit den Kollegen und dem Unternehmen freuen. Wir möchten ihnen auch bessere Rahmenbedingungen bieten, um allein oder gemeinsam zu arbeiten und haben eine Vielzahl neuer Räume und Erlebnisse geschaffen, um sie zu inspirieren und die Gemeinschaft zu stärken. (Siehe Randleiste unten)

Wieder zusammenzukommen verleiht uns allen Energie – und die Begeisterung über das Wiedersehen war riesig. Die Kollegen tauschen sich aus, um zu erfahren, was im Leben und bei der Arbeit des anderen passiert ist. Das Vertrauen wird wieder gestärkt, zufällige Treffen bereichern unser Leben, verschiedene Sichtweisen auf das Unternehmen, neue Mitarbeiter und Praktikanten sorgen allesamt dafür, dass wir ein authentisches Verständnis fürs Unternehmen entwickeln und die Kollegen arbeiten Seite an Seite unter Nutzung hybrider Arbeitsweisen. Wir sind gemeinsam definitiv besser. Das heißt nicht, dass wir permanent zusammen sein müssen, 40 Stunden die Woche, jeden einzelnen Tag – aber es heißt, dass wir im Büro zusammenkommen können, um zu lernen, zuzuhören, Vertrauen aufzubauen und Probleme auf kreative Art und Weise zu lösen. Das Büro ist nicht überflüssig. Es ist wichtiger als je zuvor – es belebt uns und genau diese menschliche Komponente ist unverzichtbar.

---

## **Raum als Katalysator für Wandel**

Die Räumlichkeiten auf unserem Campus in Grand Rapids wurden allesamt verändert. Hierbei griffen wir auf unsere neuesten Forschungsergebnisse darüber zurück, was den Menschen am wichtigsten ist, und nutzten neue Designprinzipien. (Ich + Wir, von starr zu fließend, offen + geschlossen, digitale + analoge Elemente kombinieren). Die erneuerten Räume wurden designt, um den Mitarbeitern bessere Erlebnisse zu bieten und ihnen zu ermöglichen, den Kontakt zu Kollegen wieder zu vertiefen – sowohl auf Video als auch vor Ort.



Zu den neuen Räumen gehört das neue Social Hub im Learning + Innovation Center (LINC), das entwickelt wurde, um den sozialen Austausch zu fördern, zum Beispiel bei gemeinsamen Mahlzeiten. Darüber hinaus kann in dem offenen Arbeitsbereich gemeinsam gearbeitet werden. Dieser hocheffektive Bereich ist das Erste, was die Angestellten beim Betreten des Gebäudes sehen. Er verströmt eine besondere Energie und übt eine starke Anziehungskraft auf die Mitarbeiter aus. Die Bereiche für Mitarbeiter in Schlüsselpositionen wurden ebenfalls umgestaltet, um den Menschen mehr Auswahl zu bieten, was Privatsphäre und die Möglichkeit zur Fokusarbeit angeht. Sie bieten jetzt technologische Erweiterungen für die hybride Zusammenarbeit und Zonen, in denen man in entspannter Atmosphäre arbeiten kann. Hier treffen sie immer wieder zufällig Kollegen – diese wichtigen Interaktionen sind virtuell nicht replizierbar. Die Bereiche im Freien bieten flexible Möbel, damit die Nutzer sie bei Bedarf umstellen und neu konfigurieren können.





## Neue Interaktionen

Das Steelcase Team hat eine Vielzahl verschiedener Interaktionsangebote auf dem Campus integriert, die dazu dienen, unterschiedliche Hypothesen zu prüfen. Bei der Rückkehr ins Unternehmen ist es wichtig, viel zu experimentieren, um festzustellen, wie sich das Verhalten der Mitarbeiter verändert hat und wie man sie am besten unterstützt. Die Angestellten werden dazu ermutigt, in den Prototypenräumen mit neuen Technologien zur Unterstützung der hybriden Zusammenarbeit zu experimentieren und Feedback dazu abzugeben. Das Feedback wird per QR Code gesammelt und zur Verbesserung des Designs genutzt.

Wir haben in der Vergangenheit auch festgestellt, dass Essens- und Fitnessangebote wichtige Faktoren sind, die die Menschen dazu bewegen, wieder ins Unternehmen zu kommen. Diese Angebote nicht zu bieten kann ein echtes Hindernis für eine erfolgreiche Rückkehr darstellen. Um gesundes Essen und gute Getränke zu bieten, arbeiten wir mit den Dienstleister Compass zusammen. Er hilft uns dabei, den Angestellten auch in Bezug darauf, wo und wie sie ihr Essen zu sich nehmen wollen, mehr Freiheiten zu geben.



## Wieder mehr Fokus auf die Gemeinschaft

Uns allen hat im Verlauf der Pandemie die Begegnungen mit anderen Menschen gefehlt und unsere Studien zeigen, dass sie vor allem ins Büro zurückkommen möchten, um den Kontakt zu den Kollegen und zum Unternehmen wieder zu vertiefen. Wir haben deshalb eine Reihe an Events und Erlebnissen organisiert, die ihnen dabei helfen, ihre Kontakte wieder zu festigen und das Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen zu stärken. Wöchentliche Gemeinschaftsevents werden draußen in dem Bereich zwischen den Gebäuden veranstaltet, z.B. Grillabende, Bandevents von Angestellten und Besuche bei gemeinnützigen Organisationen. Wir haben auch erfahren, dass sich die Mitarbeiter mehr entspannte Interaktionen mit den Führungskräften wünschen, weshalb wir die Reihe „Chat with Leaders“ ins Leben gerufen haben, die jedem Angestellten die Möglichkeit gibt, mit einer der leitenden Führungskräfte draußen einen Kaffee zu trinken und ein paar Snacks einzunehmen. Die Unterhaltungen haben keine Agenda und sind nicht weiter strukturiert, sodass die Mitarbeiter alle Fragen stellen können, die ihnen einfallen und die Führungskräfte die Perspektive der Belegschaft kennenlernen können.



Donna Flynn ist Vice President of Global Talent bei Steelcase und leitet Initiativen, um Talente zu gewinnen und zu halten und um Steelcase Angestellte auf der ganzen Welt zu inspirieren. Sie ist seit 2011 für Steelcase tätig und hat ihre neue Rolle im März 2020 übernommen.