

# Institut für Facility Management Forschungsgruppe Workplace Management

## WORKPLACE MANAGEMENT – CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN NACH DER PANDEMIE

Handout zur persönlichen Dokumentation der Teilnehmenden  
Prof. Dr. Lukas Windlinger, Consens Herbstseminar, Ittigen, 27.10.2022



# Grundpositionen

«Während der Arbeit ist es egal,  
wie sich jemand fühlt»

UBS-Konzernchef **Oswald Grübel** über Reparaturarbeiten am Ruf der Bank, seinen Führungsstil, ständige Erreichbarkeit und gesunden Humor



Quelle: *SonntagsZeitung*,  
22. November 2009

**"Mit optimierten Flächen  
verdient [...] niemand Geld.  
Sehr wohl jedoch mit  
zufriedenen Mitarbeitern"**

(Kleibrink, 2015, S. 20)

**«Always treat your  
employees exactly as you  
want them to treat your  
best customers"»**

(Stephen Covey)

# 1, 2 oder 3?



**"Mit optimierten Flächen verdient [...] niemand Geld. Sehr wohl jedoch mit zufriedenen Mitarbeitern"**  
(Kleibrink, 2015, S. 20)

**«Always treat your employees exactly as you want them to treat your best customers»**  
(Stephen Covey)

# Perspektiven auf Workplace

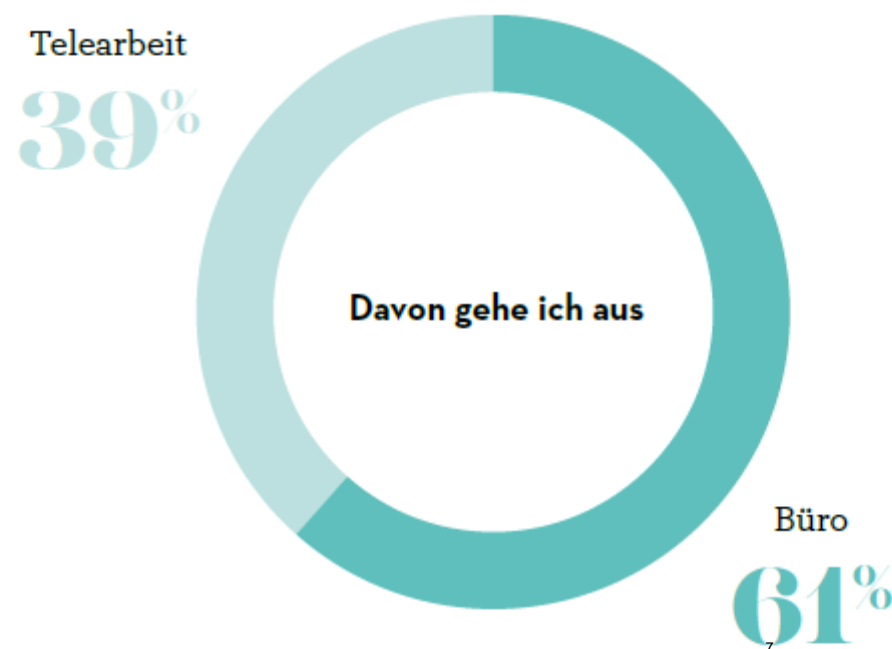
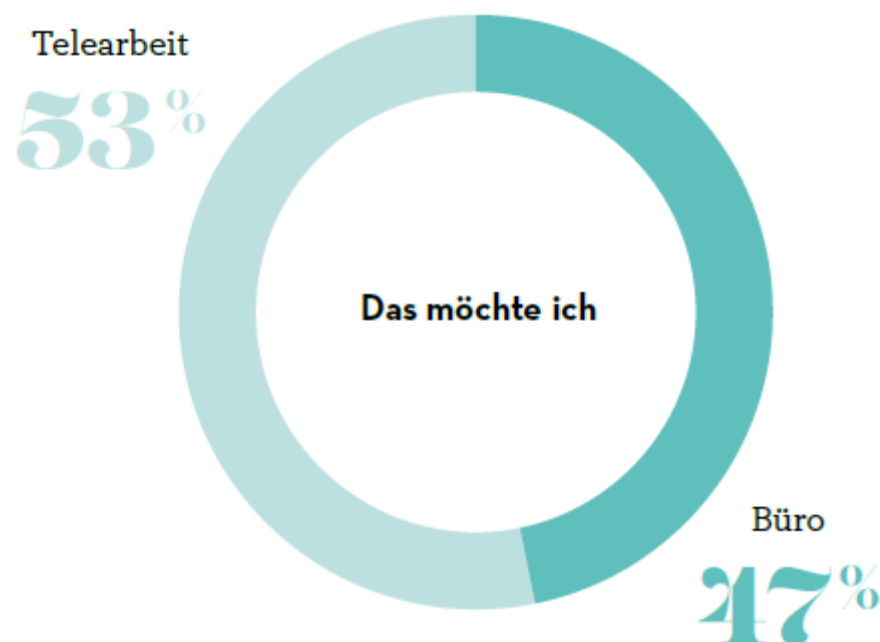
**Container für  
Mitarbeitende:  
Notwendiges  
Übel**

**Strategische  
Erfolgsposition**

# Wunsch nach Home Office

(The Adecco Group, 2021; n = 14'800 Büroangestellte aus 25 Ländern)

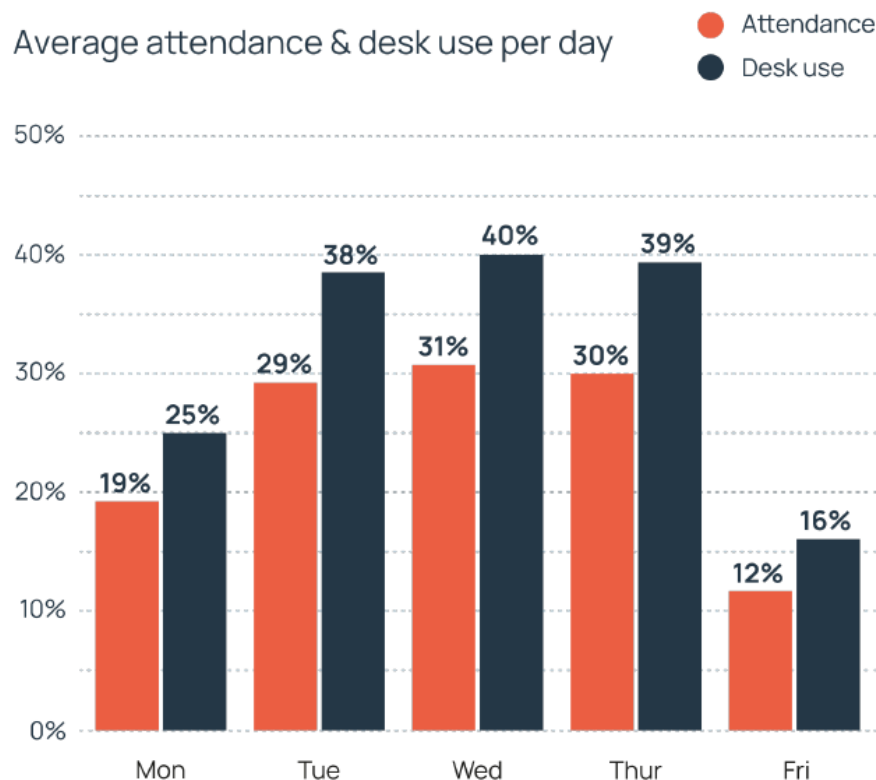
Prozentsatz dessen, wo Mitarbeitende **nach** der Pandemie arbeiten möchten und wovon sie ausgehen, dass es ihnen zugestanden wird



Q16. Welchen Prozentsatz Ihrer Zeit werden Sie nach der Pandemie vermutlich an den folgenden Orten arbeiten? Q17. Wenn Sie dies selbst entscheiden könnten, welchen Anteil Ihrer Wochenarbeitszeit würden Sie nach der Pandemie durchschnittlich an den folgenden Orten verbringen wollen? (NETTO im Büro, NETTO in Telearbeit) Grundlage: Alle Teilnehmenden (14.800)

# AWA Hybrid Working Index (2022)

## Headlines (all countries)



Desk use overall\*



Max **44%**  
Av. **33%**  
Min. **19%**

Attendance overall\*



Max **35%**  
Av. **26%**  
Min. **15%**

Both attendance and desk use are highest mid-week, peaking on Wednesday. Mondays and Fridays are less populated, with Fridays particularly quiet.

Across the data set attendance is very low, peaking at 35%, with an average of only 26%.

As a result desks are very poorly utilised. On average there are 67% of desks unused across the dataset.

\* Max/Min overall stats for Desk use and Attendance may be higher than any particular day, as different organisations will have their peak on different days of the week



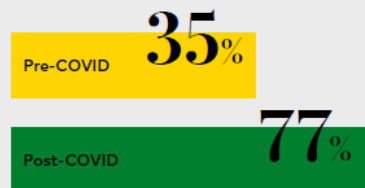
# Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work

(Berger, Weber & Buser, 2021; Studie mit 841 Schweizer Unternehmen)

## Hybrid working is here to stay

The model of how we work has changed for good. The major shift towards more remote working can be seen across companies of all different sizes and industries.

% of companies that use/plan to use hybrid work models (pre-COVID vs.post-COVID)



# 89%

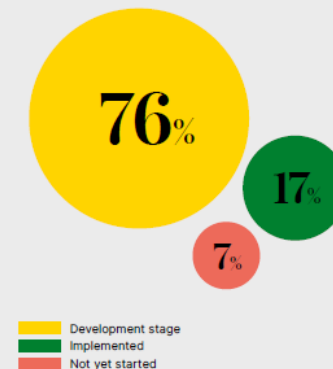
of companies see maintaining an inclusive corporate culture as the biggest challenge

New formats and tools must be implemented to unite both remote and on-site employees behind company culture.

## Hybrid work models are still in their early stages

If you're yet to develop a hybrid work model, you're not alone. Most companies are still in the developmental stage, with sceptical leadership teams presenting the biggest obstacle to remote working.

The development status of hybrid work models in Switzerland



# 87%

of companies believe hybrid work models are crucial to attracting top talent

Hybrid work models and related policies are now major advantages in the war for talent, a critical factor behind a company's long-term success.

# Hybrid Work Compass: Navigating the future of how we work

(Berger, Weber & Buser, 2021; Studie mit 841 Schweizer Unternehmen)

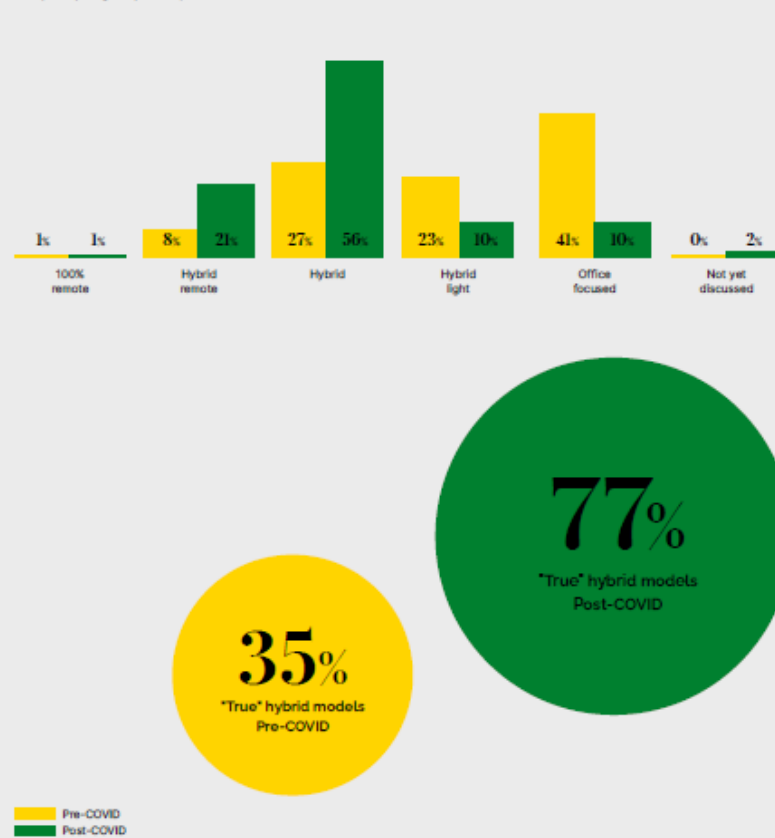
What will future work models look like post-pandemic? CEOs, board members, and HR experts envision five model archetypes:

1. **Office Focused:** Where working outside the office is the exception
2. **Hybrid Light:** The choice to work remotely for one day per week
3. **Hybrid:** Employees are permitted to work remotely for multiple days per week, but the office remains essential
4. **Hybrid Remote:** A fully flexible approach, with the office primarily used for in-person collaboration
5. **100% Remote:** Employees are expected to work entirely remotely

But which of these models will be the most prevalent, and how have recent events changed companies' plans?

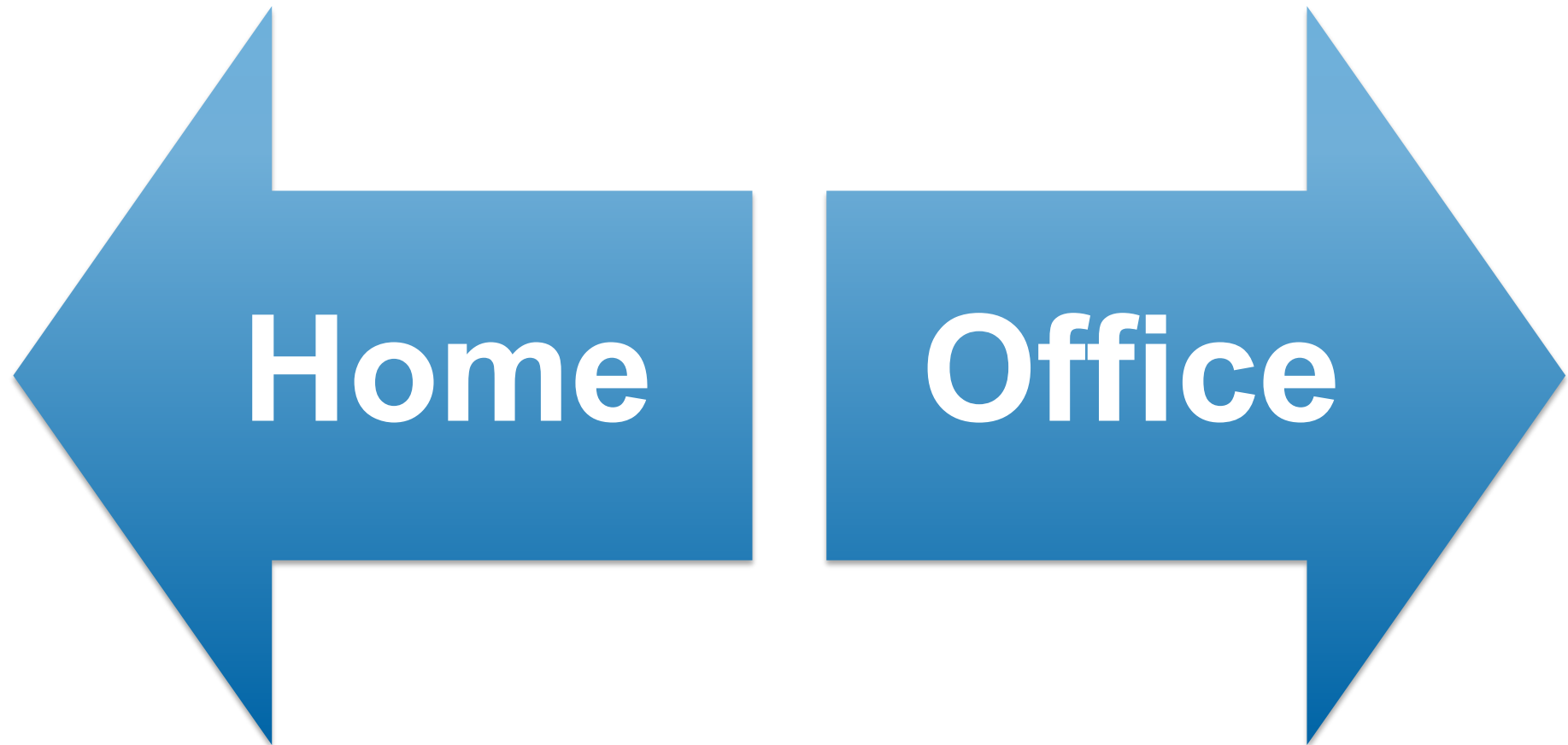
**“True” hybrid models**

Work models pre-COVID vs. post-COVID  
% of participating companies by work model

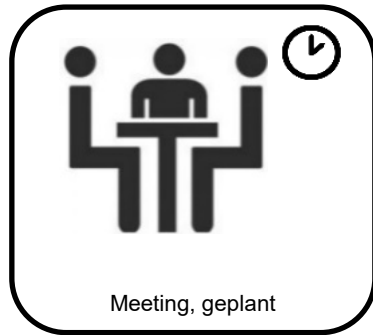


# Should I Stay or Should I go?

Was muss und kann das Office leisten?



# Funktionen des Büros



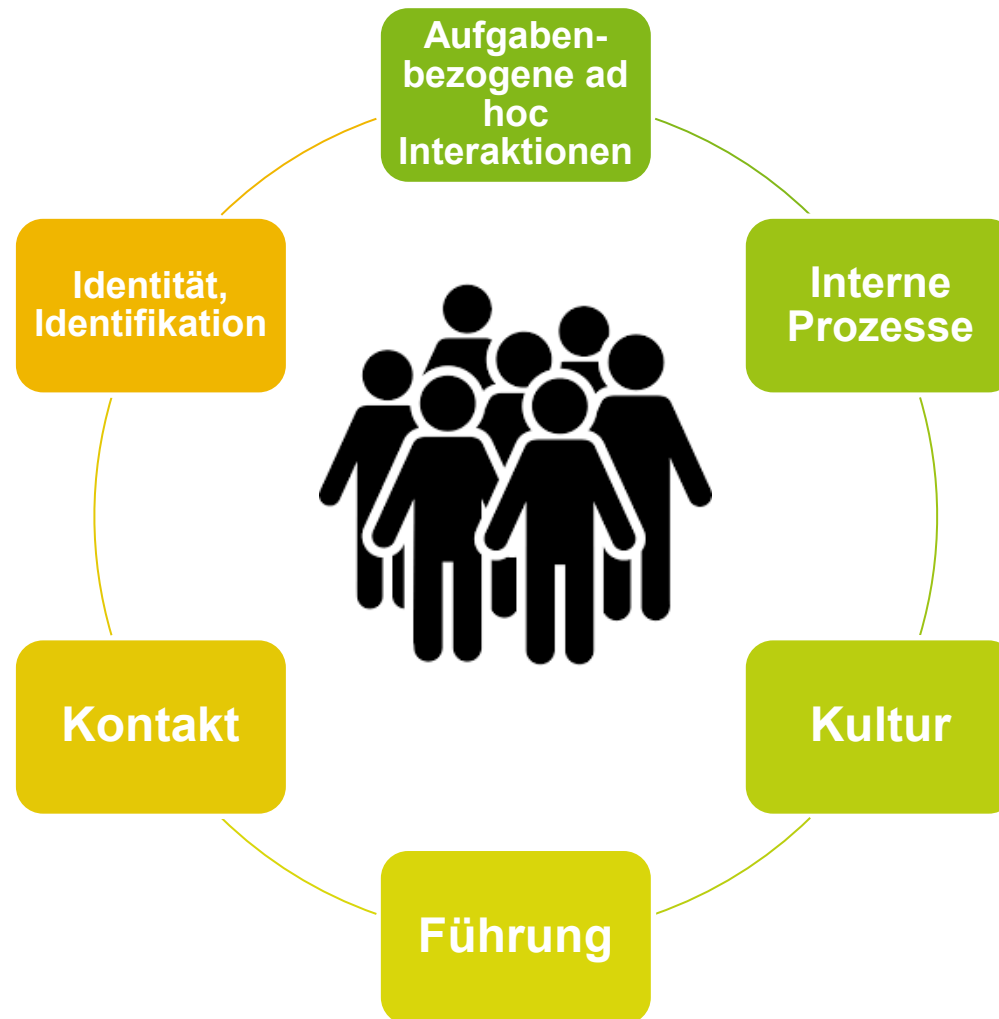
# Funktionen der Ko-Präsenz

(Windlinger & Gerber, in Vorb.)

- Zusammenarbeit und Teamwork sind für den **Erfolg einer Organisation** unerlässlich
- Gelegenheiten zur Interaktion und räumliche Nähe wirken sich positiv auf die **Teamdynamik** aus
- Räumliche Nähe unterstützt den Aufbau und die Pflege von sozialen **Beziehungen** und die Entwicklung von **Sympathie**
- Kopräsenz erleichtert die **spontane Koordination**
- Kopräsenz unterstützt den **Wissenstransfer** in Teams und Organisationen
- **Kultur** wird durch Handlungen vermittelt, von denen die meisten nicht absichtlich auf die Vermittlung von Kultur in Organisationen ausgerichtet sind, sondern als Arbeitstätigkeiten oder Routinen auftreten
- **Sozialisation** (und andere Formen des organisatorischen Lernens) findet durch Zuhören und Beobachten der Handlungen von Kollegen statt
- Sozialisation und (Mit-)Erleben von Kultur sowie touchpoints in der Arbeitsumgebung unterstützen die **Identität und Identifikation** mit Teams und der Organisation

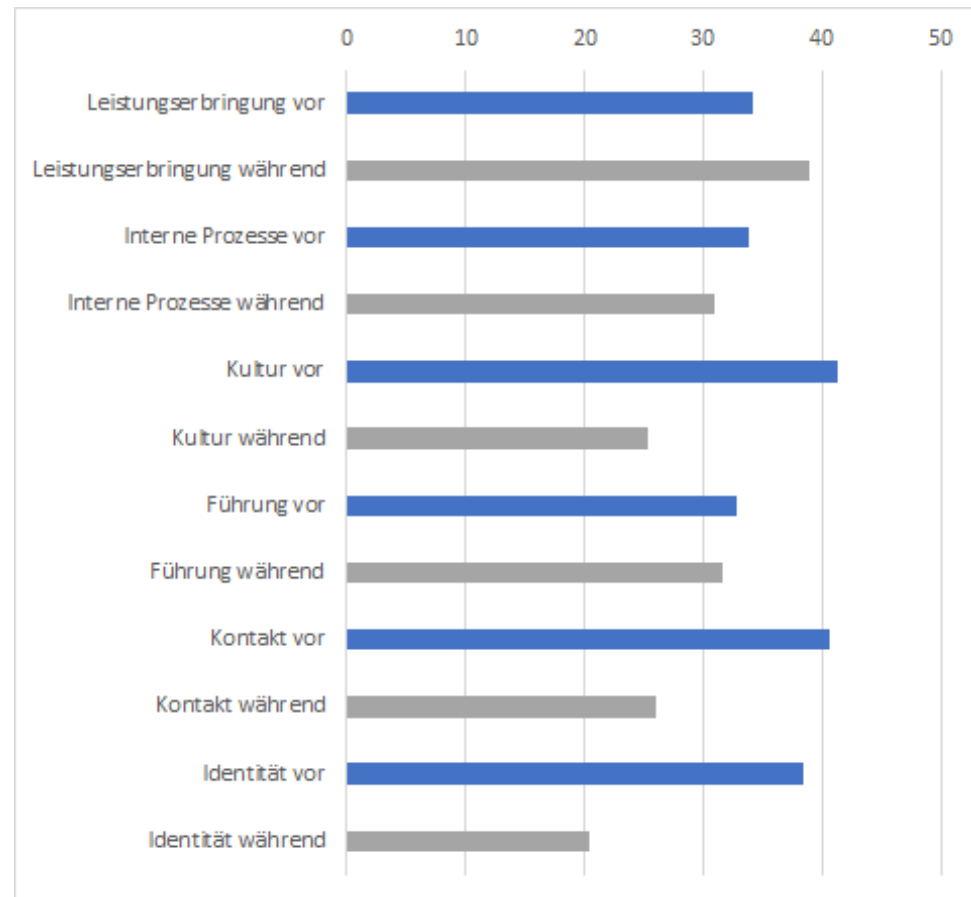
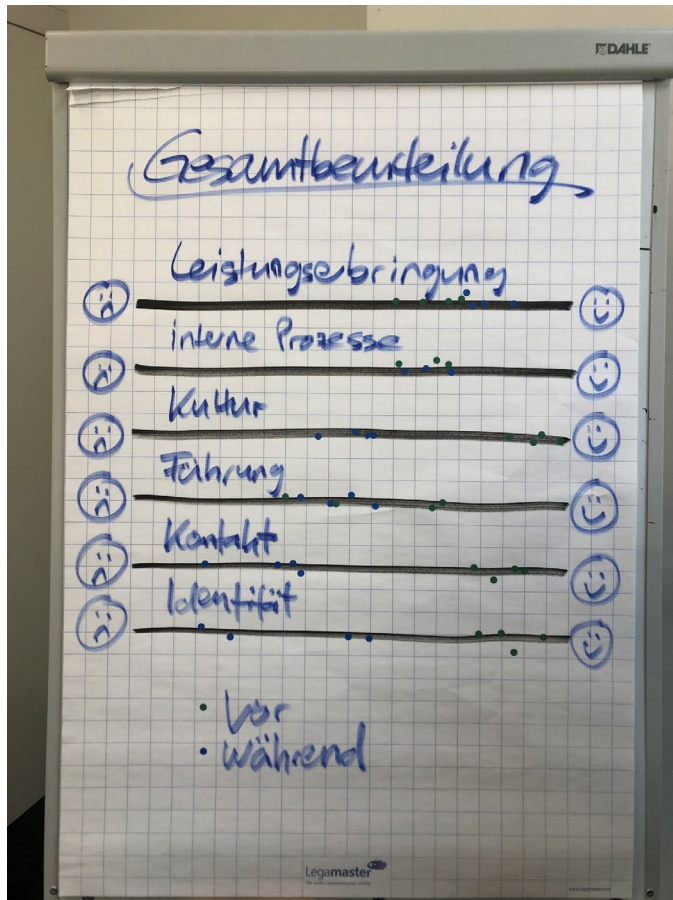
# Künftige Rolle des Büros: Funktionen der Ko-Präsenz in der Arbeit

(Windlinger & Gerber, in Vorb.)



# Fallstudie zur Rolle und Funktion des Büros

(n = 17; Windlinger & Gerber, in Vorb.)



**Workplace = Funktion x Erlebnis**

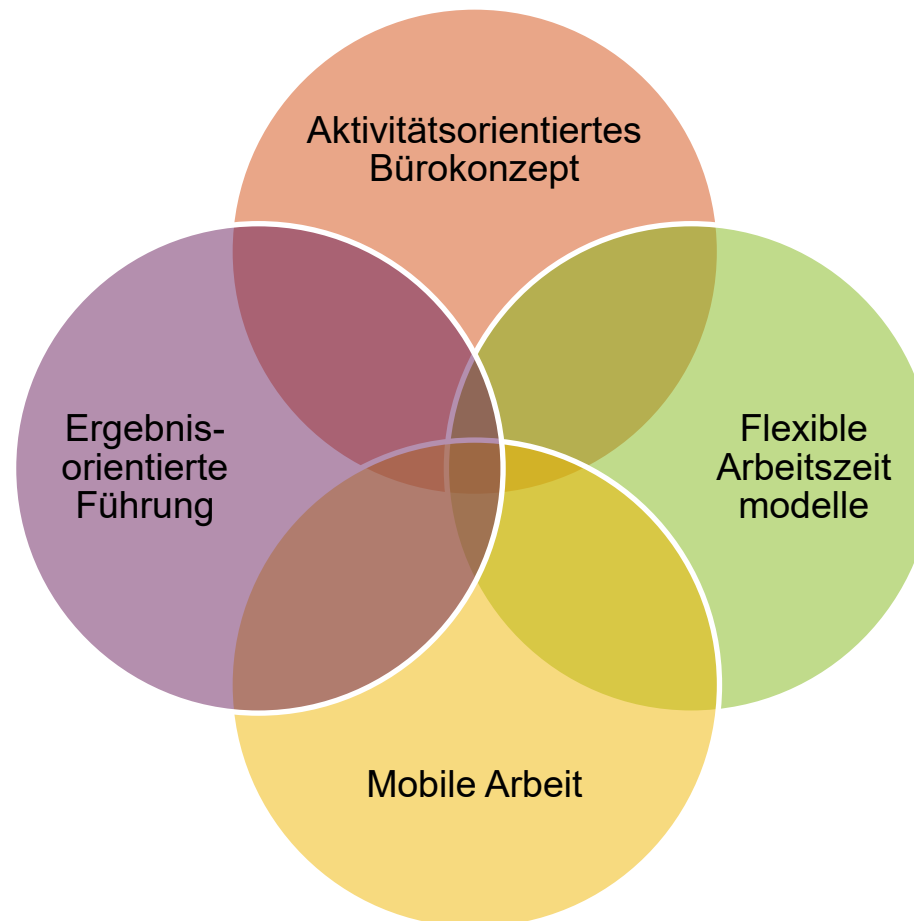
Working life is viewed as a combination of process and experience - what we do, and how we feel.

*(Myerson & Privett, 2014)*



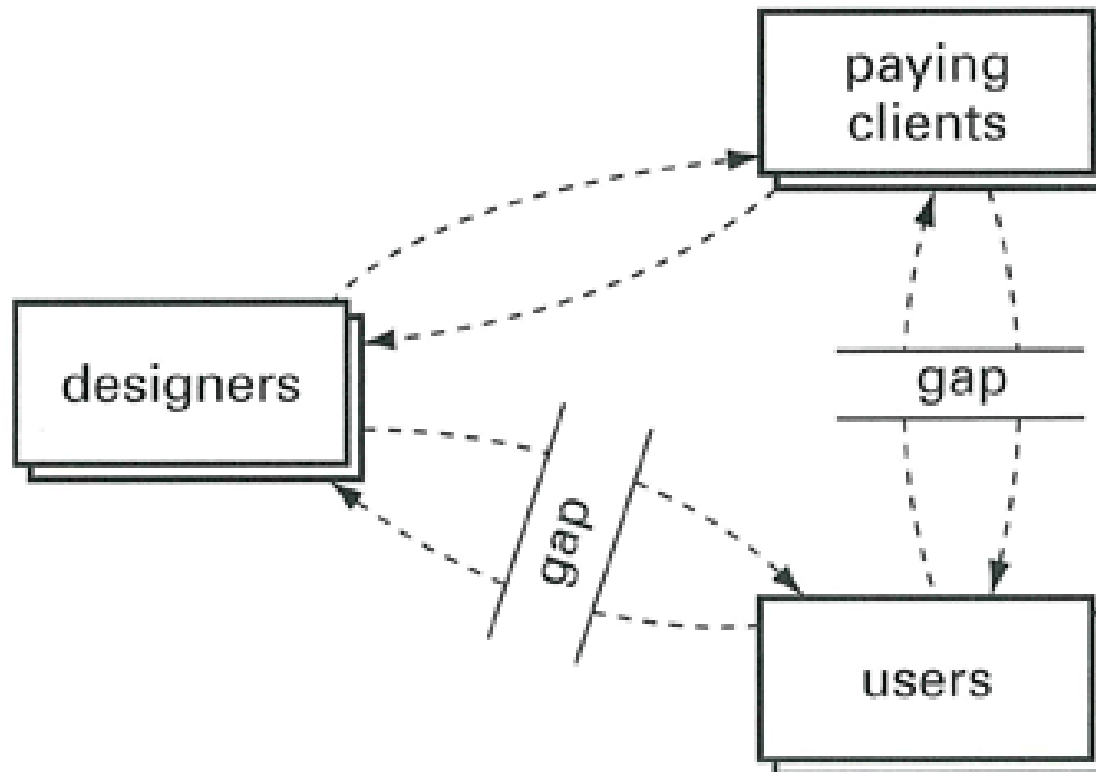
# Arbeitsweisen - New Ways of Working

(Windlinger & Konkol, 2017)



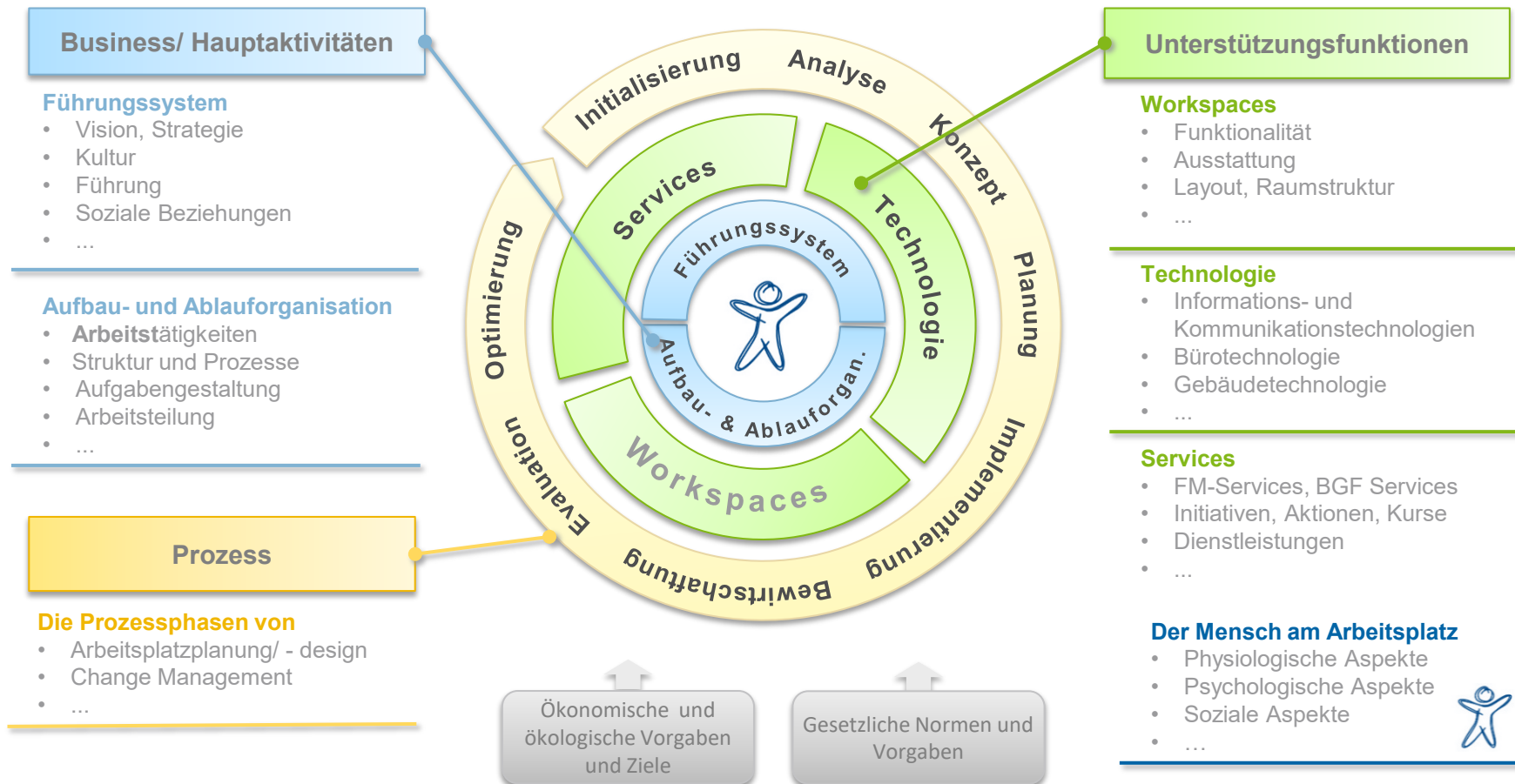
# User-Needs-Gap

(Zeisel, 2006, p. 50)



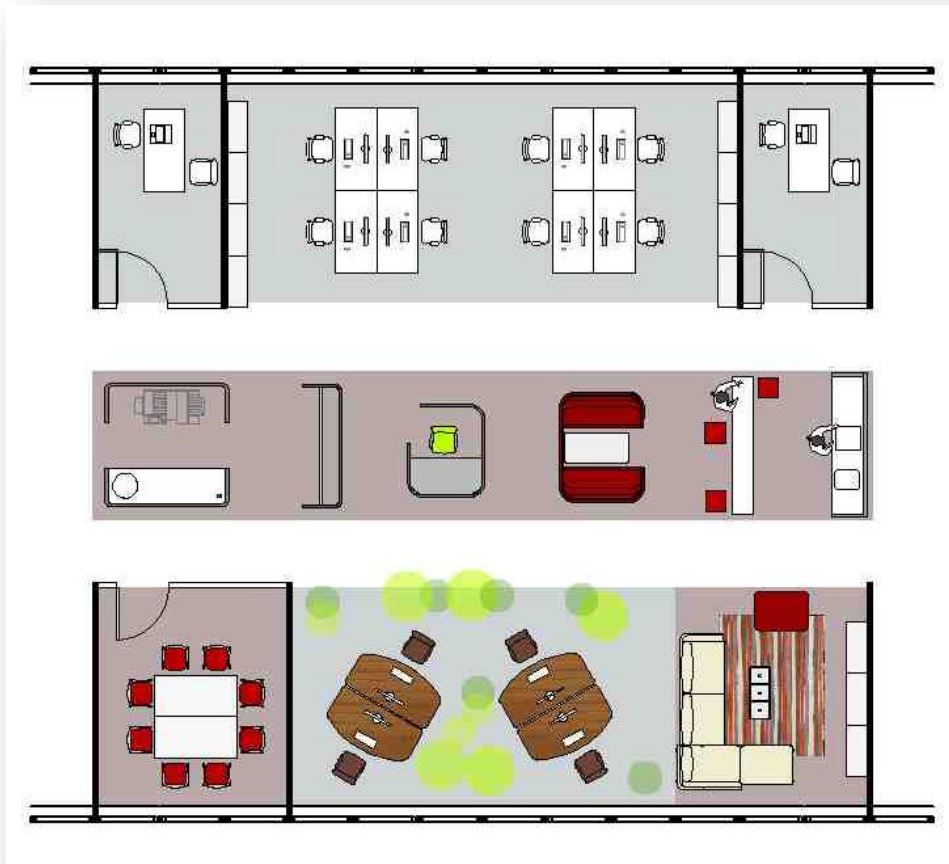
# Office Ecology Modell / evidence-based design

(Windlinger, 2012; Konkol et al., 2019)



# Aktivitätsorientierte Büro-Konzepte

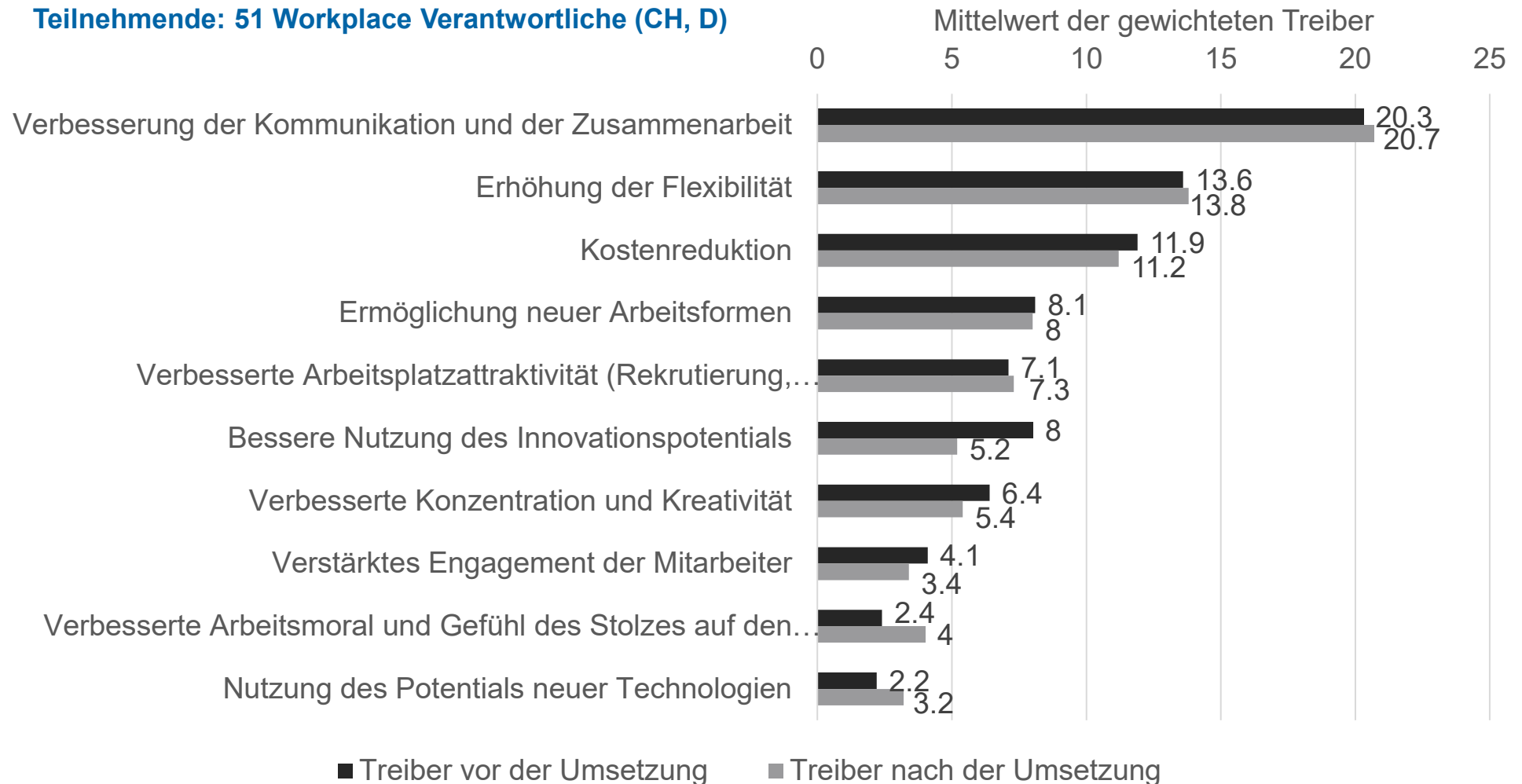
(Konkol et al., 2019)



Aktivitätsorientierte Büro-Konzepte bieten an Stelle von persönlich zugeordneten Arbeitsplätzen ein vielfältiges Angebot von Arbeitsszenarien, die verschiedenen Tätigkeitsmustern (und nicht Mitarbeitenden) gewidmet sind

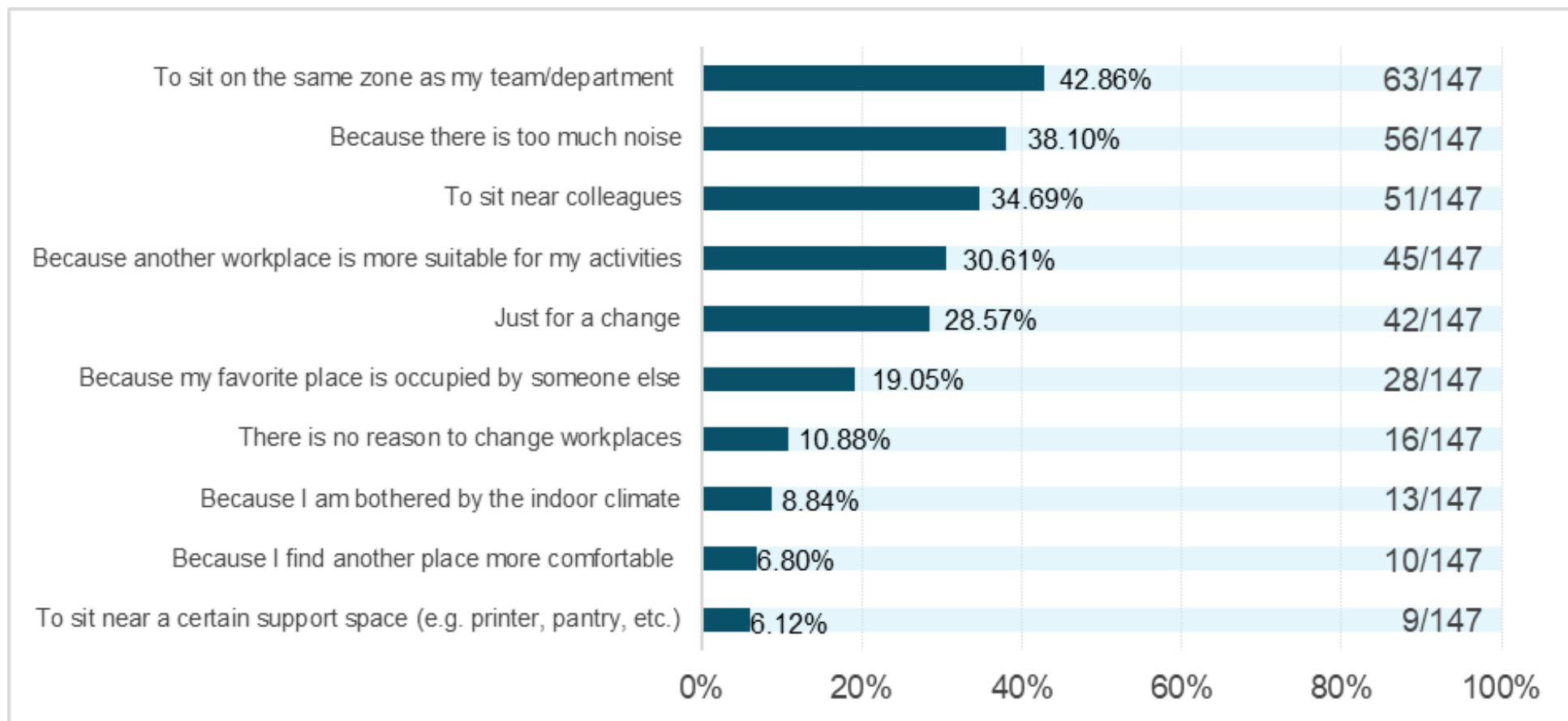
# Die Top 10 der Treiber für neue Arbeitswelten (Konkol, Bischofberger, & Windlinger, 2017)

Teilnehmende: 51 Workplace Verantwortliche (CH, D)



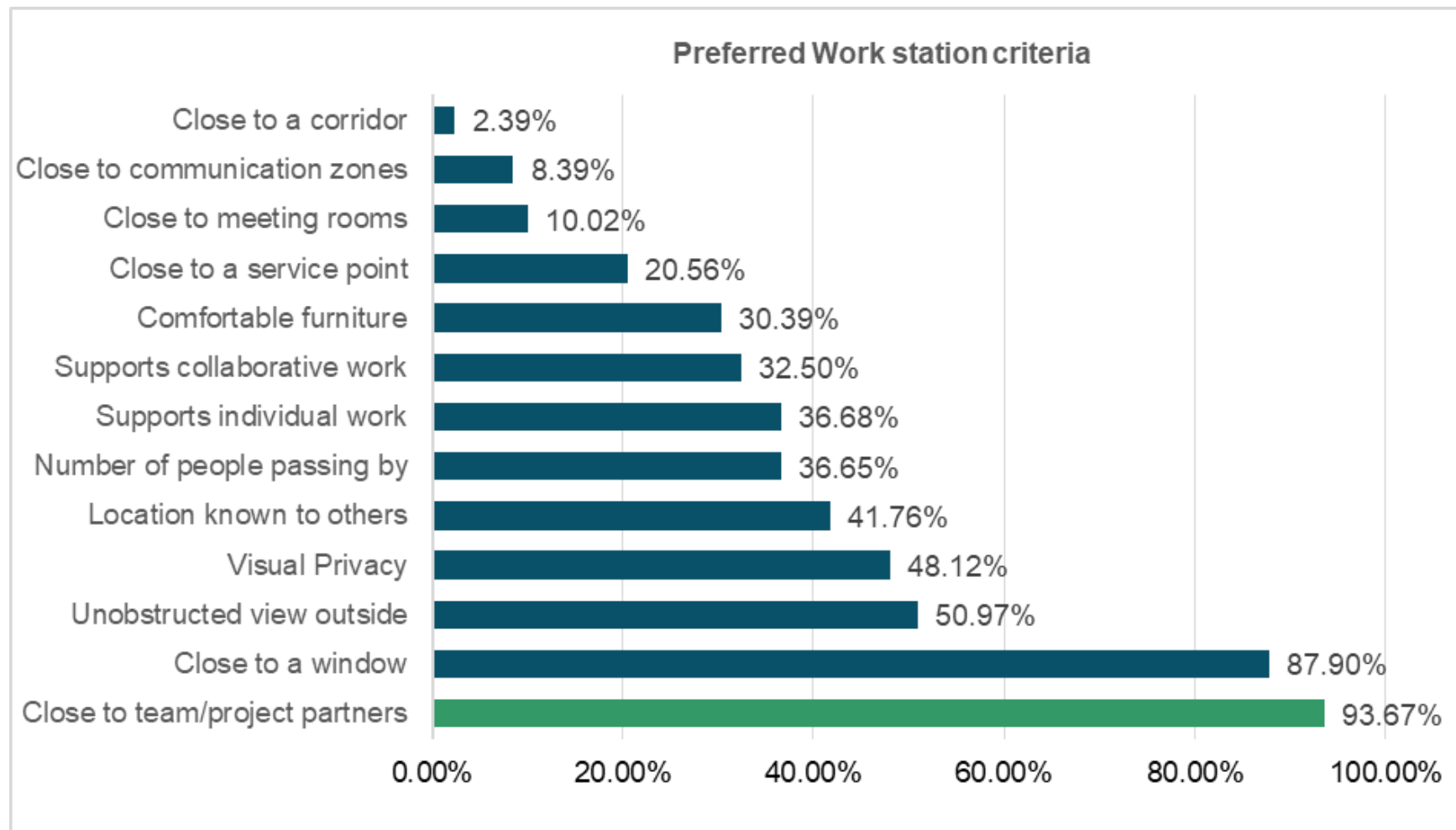
# Gründe für den Wechsel zwischen Arbeitsplätzen

(Monero, 2019)



# Präferenzen in Bezug auf Merkmale der Arbeitsplätze

(Monero, 2019)



# Nutzungsdichte verschiedener Arbeitsplatztypen

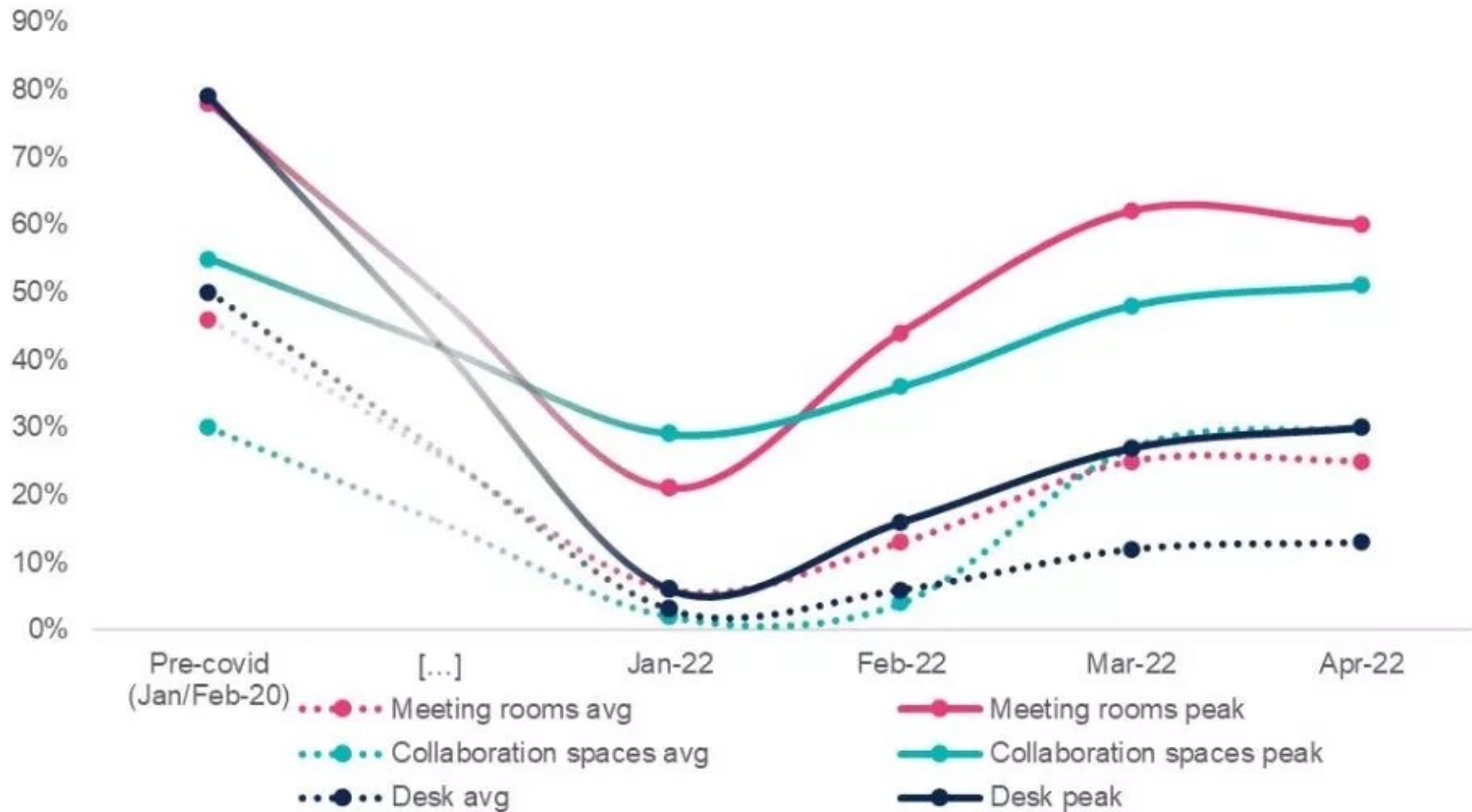
(Monero, 2019)

Workplace Setting		Durchschnittliche Auslastung (%)
Standardarbeitsplatz	Business Garten	40.07
	Open Space	37.19
	Open Space mit Pflanzen	37.78
Geschlossene Räume	Einzelbüro	27.73
Geplante Besprechung	Meetingraum (buchbar)	22.23
Ungeplante Besprechung	Cafe Lounge	41.23
	Meetingraum (nicht buchbar)	19.14
	Lounge	36.00



# Europe space types utilization

(Locatee, 2022)



# Schlussfolgerung 1/3

## Ergänzung von aktivitätsorientierten Bürokonzepten durch teamorientierte, aktivitätsorientierte Bürokonzepte

Activity-based, team-based,  
event-based work  
(CBRE, 2022)



50% ME    25% WE    10% Support    15% Amenity



40% ME    40% WE    8% Support    12% Amenity



15% ME    55% WE    10% Support    20% Amenity

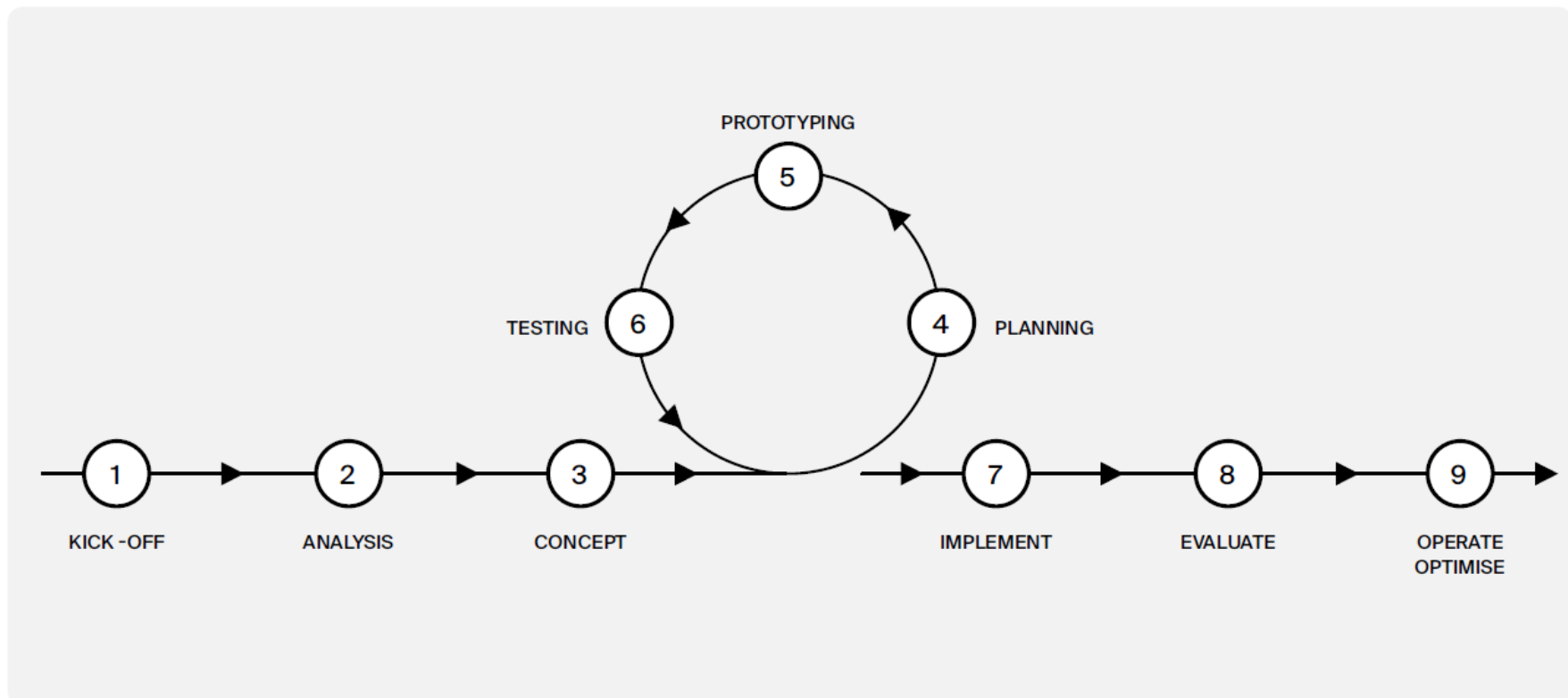
## **Schlussfolgerung 2/3: Verschränkung von Workplace und Services: Workplace Experience**

(Windlinger & Lange, 2022)

**«Ein Pingpong Tisch schafft keine Community, erst ein  
Pingpong-Turnier schafft eine Community»**

Community Management bringt die Teams zurück ins Office.  
Integration von Workplace, Hospitality und Facility Services  
sowie HR Ansätzen.

# Schlussfolgerung 3/3: Iterative (Weiter-)Entwicklung



(Abbildung: Studio Banana)

# Publikationen



<https://fws-office.ch/de/angebote/buerokonzepte>

An aerial photograph of a town and a lake, viewed through the slats of window blinds. The blinds are white and create a series of vertical lines across the image. The town below has red-roofed buildings and green spaces. A large lake is visible on the left side. The sky is blue with some clouds.

**Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

[lukas.windlinger@zhaw](mailto:lukas.windlinger@zhaw)

**058 934 56 88**