

Resilienz & Innovation in einer hybriden Welt

Die Modernisierung des Arbeitsplatzes als oberste
Priorität der Unternehmenstransformation





Inhalt

Vorwort von Marianne Dahl, Vice President, Sales, Marketing & Operations, Western Europe, Microsoft	03
Executive Summary von Dr. Michael Parke, Assistant Professor of Management an der Wharton School	05
Kapitel I: Hybrides Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben	07
Kapitel II: Teamkultur und Kollaboration in der hybriden Welt	10
Kapitel III: Anleitung für Führungskräfte. Key Learnings von Unternehmen, die Produktivität und Innovation fördern	13
Zusätzliche Ressourcen	24

Methodik

Vorwort von Marianne Dahl, Vice President, Sales, Marketing & Operations, Western Europe, Microsoft

Tools, die Remote-Arbeitsmodelle ermöglichen, gibt es schon seit Jahren. Viele Unternehmen haben dennoch den, im frühen 20. Jahrhundert üblichen, bürobasierten 9-to-5 Geschäftsrhythmus beibehalten.

All das veränderte sich fast über Nacht, mit dem Ausbruch der Pandemie. Schnell ermöglichten es Unternehmen in allen Bereichen und Organisationen jeder Größe einer riesigen Anzahl von Mitarbeitern, remote

zu arbeiten. Damit sorgten sie für die Sicherheit der Menschen und gewährleisteten gleichzeitig die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit.

Um ein Gefühl für das Ausmaß dieser Veränderung zu vermitteln: Allein Microsoft Teams hat an einem einzigen Tag im April dieses Jahres über 4,1 Milliarden Meeting-Minuten generiert.

Inmitten all der Unruhe und den Veränderungen war ich voller Demut, die Belastbarkeit unserer Kunden, den grenzenlosen Einfallsreichtum und die Zuverlässigkeit der Arbeitnehmer zu sehen.

Aus den jüngsten Gesprächen, die ich mit Kunden geführt habe, wird klar, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter in dieser Weiterentwicklung zu unterstützen. Viele Unternehmen haben ihre Büros wieder geöffnet und versuchen herauszufinden, wie sie das, was sie seit Beginn der Pandemie gelernt haben, am besten zusammenfassen und anwenden können. Andere wiederum versuchen, die richtige Balance zu einem hybriden Arbeitsansatz zu finden. Und natürlich möchten alle Führungskräfte sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter für den Erfolg, in einem Markt der nach wie vor unruhig und unsicher ist, gerüstet sind.

*“Wir haben in
2 Monaten eine
digitale Trans-
formation von
2 Jahren erlebt.”*

Satya Nadella,
CEO Microsoft



Die Schlüsselfrage, die all dem zugrunde liegt: Wie sieht das neue Normal für den modernen Arbeitsplatz aus?

Um bei der Beantwortung dieser Frage umsetzbare Erkenntnisse zu liefern, haben wir im August eine neue Studie in Auftrag gegeben, bei der tausende von Arbeitnehmern und Führungskräften in Westeuropa zu ihren Erfahrungen bei der Remote-Arbeit und zu ihren Erwartungen für die Zukunft befragt wurden. Die Resonanz war überwältigend: Unabhängig vom Verlauf von Covid-19 werden die Belegschaften nicht zur Tagesordnung übergehen. Führungskräfte sehen konkrete Geschäftsvorteile im Zusammenhang mit flexiblerem Arbeiten - von höherer Produktivität bis hin zu mehr betrieblicher Effizienz. Die Mitarbeiter möchten die sozialen Aspekte des Büros mit der größeren Freiheit, in Bezug darauf wie (und wo) sie ihre Arbeit erledigen, kombinieren. Der rasche Übergang zur Remote-Arbeit war jedoch nicht frei von Herausforderungen.

Es ging nicht nur um Produktivität oder Technologie. Vielmehr ging es um die Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur, des Teamzusammenhalts und der ortsunabhängigen Zusammenarbeit - mit dem Menschen im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter spürten deutlich, dass die Unternehmenskultur unter Druck stand und berichteten, dass sie eher das Gefühl hatten, in einem Silo zu arbeiten, als im Büro.

Das ist ein Warnhinweis für jedes Unternehmen, das sich auf die Gewinnung und Bindung von Talenten konzentriert. Darüber hinaus deutet die Untersuchung darauf hin, dass dieser geschwächte Sinn für Unternehmenskultur und Verbundenheit innerhalb von Teams Innovationen im Bereich der Kernprodukte und -dienstleistungen behindern könnte. Damit stimme ich überein: Wie soll neues Denken in einer Organisation florieren, wenn Menschen das Gefühl haben, eher in einem Silo zu arbeiten oder nicht von einem eng verbundenen Team umgeben sind.

Ja, die meisten Unternehmen verfügen seit Jahren über Tools und Technologien, um Remote-Arbeit zu ermöglichen. Aber jetzt, da tausende von Menschen tatsächlich remote arbeiten, besteht die Herausforderung für viele Unternehmen darin, sicherzustellen, dass sich Führungskräfte und Teammanager in der Lage und befähigt fühlen, entfernte und hybride Teams auch zu führen - nicht nur im Sinne der Abwicklung von Geschäften, sondern ebenso zur Stärkung der Teamkameradschaft und zur Schaffung einer Kultur, die mutiges Denken und Zusammenarbeit zulässt.

Da wir alle bestrebt sind, unseren Arbeitsplatz umzugestalten, wird Erfolg nicht nur von der Technologie bestimmt, die wir einsetzen, sondern auch von der neuen Arbeitsplatzkultur, die wir schaffen. Und das ist eine sehr menschliche Geschichte, auf die wir uns alle beziehen können. Empathie, Kameradschaft und der Spaßfaktor werden zunehmend die Attribute sein, welche Siegerteams in der neuen Arbeitswelt auszeichnen.



Executive Summary von Dr. Michael Parke, Assistant Professor of Management an der Wharton School

Im Sommer 2019 führten wir ein groß angelegtes Forschungsprojekt mit Mitarbeitern und Führungskräften in ganz Westeuropa durch. Daraus konnte man etwas wichtiges mitnehmen: Organisationen mit innovativen Kulturen wachsen. Die resilientesten und effektivsten Unternehmen generieren und implementieren konsequent neue Ideen, indem sie ihre Mitarbeiter befähigen - mit technologischen Tools, Entscheidungskompetenz und Unterstützung - einfach und effizient über Unternehmensgrenzen hinweg zusammen zu arbeiten.

Wir wollten an diesen Bericht ein neues Forschungsprojekt anknüpfen, um zu untersuchen, wie sich die globale Pandemie und die damit entstandenen beispiellosen Herausforderungen auf die Fähigkeit von Organisationen, die Arbeit zu erledigen und Innovationen zu entwickeln, ausgewirkt haben. Aus unserer Forschung lernten wir wichtige Lektionen zu drei Schlüsselthemen:

- 1. Persönliche Produktivität steigt, während Zielstrebigkeit sinkt:** Der Wechsel zur Remote-Arbeit hat viele unerwartete Vorteile mit sich gebracht, u.a. dass Mitarbeiter und Führungskräfte trotz Fernarbeit von einem hohen Produktivitätsniveau berichten. Es scheint, dass die Mitarbeiter, während sie remote arbeiten, eher in der Lage sind, sich zurück zu ziehen und weniger abgelenkt werden. Weiters, indem sie weniger oder gar nicht pendeln, sich casual kleiden (also weniger Zeit aufwenden, um sich auf die Arbeit vorzubereiten) und sich besser um die Hausarbeiten kümmern. Der Preis dafür scheint ein Sinken der Zielstrebigkeit zu sein, welche sich zumeist durch starke und kohärente Beziehungen und das Erkennen der Auswirkungen der eigenen Leistungen auf andere zeigt. Beides ist leichter zu erreichen, wenn Menschen stationär miteinander arbeiten und schwieriger zu erreichen, wenn sie virtuell zusammenarbeiten.





2. **Innovative Kulturen sehen mehr den Nutzen und weniger die Kosten.** In Übereinstimmung mit unseren Ergebnissen aus dem Jahr 2019 stellten wir auch fest, dass Unternehmen mit innovativen Kulturen mehr den Nutzen und weniger die Kosten in der Remote- oder Hybridarbeit sehen.
3. **Unternehmen pflegen ihre Innovationskultur, indem sie Mitarbeiter stärken, das mittlere Management unterstützen und die Interessen der Arbeitnehmer wahren.** Interessanterweise entsprachen dieselben Schlüsselfaktoren der Innovationskultur im Jahr 2019 und sie scheinen jetzt zumindest gleich oder noch wichtiger. Um neue innovative Produkte und Prozesse zu entwickeln, können solche Faktoren Unternehmen dabei helfen, schneller auf Remote-Arbeit umzusteigen oder weiterhin mit ihren Teams verbunden und engagiert zu sein. Unsere Forschung hebt spezifische Aktionen und praktische Hilfsmittel hervor, die innovative Unternehmen einsetzen, um ihre Mitarbeiter und Führungskräfte zu stärken, zu unterstützen und zu schützen.

2019 haben wir erfahren, dass Veränderungen die neue Normalität sind, indem die überwiegende Mehrheit der Unternehmen über jüngste, groß angelegte Initiativen zur Unternehmenstransformation berichteten. 2020 haben wir gelernt, dass Hybridarbeit und beispiellose, dauerhafte Veränderungen wahrscheinlich die neue Normalität sind. Doch die einzige Konstante, die nach wie vor für großen organisatorischen Erfolg sorgt, ist eine innovative Kultur. Unsere Forschung hilft uns, die Schlüsselfaktoren, die ein Unternehmen in unserem neuen Kapitel der Arbeit innovativ machen, zu identifizieren.



Kapitel I: Hybrides Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben

Erwartungen unter Führungskräften und Mitarbeitern haben sich verändert

In ganz Westeuropa kehren seit dem Spätsommer die Menschen in ihre Büros zurück. Zurück ins Büro bedeutet jedoch nicht „zurück zur Normalität“. Die Zeiten im Homeoffice, während des Lockdowns oder des Social Distancing, haben die Erwartungen der Menschen verändert - bei Mitarbeitern und Führungskräften zugleich.

Fast neun von zehn Führungskräften (88%) erwarten längerfristig eine eher hybride Arbeitsweise. Im vergangenen Jahr hatte noch eine kleine Minderheit (15%) der Unternehmen eine Remote-Work-Policy. Jetzt ist es eine gesunde Mehrheit (76%). Manager erwarten, dass 65% der Belegschaft mindestens einen Tag pro Woche remote arbeiten werden.

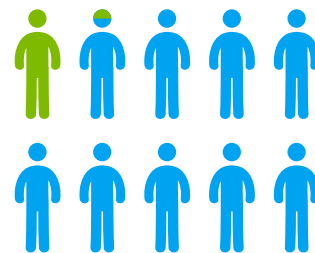
Es ist interessant festzustellen, dass Mitarbeiter, zumindest zeitweise, immer noch darauf Wert legen, von einem Hauptbüro aus zu arbeiten. Durchschnittlich möchten die Menschen ungefähr ein Drittel der Zeit (31%) außerhalb des traditionellen Arbeitsumfelds verbringen. Zu den wichtigsten Vorteilen eines Bürobesuchs gehört die Möglichkeit, mit Kollegen in Kontakt zu treten, was die Bedeutung des Beziehungsaufbaus zwischen Teammitgliedern unterstreicht.

Führungskräfte sehen langfristige Vorteile im Zusammenhang mit Hybridarbeit

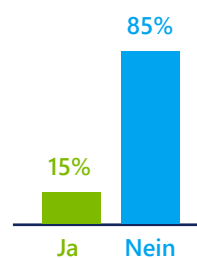
Führungskräfte sehen in der Beibehaltung eines eher hybriden Arbeitsansatzes einen überzeugenden geschäftlichen Nutzen. Mehr als die Hälfte (56%) geht davon aus, dass Remote-Arbeit zu Kosteneinsparungen führt, da dies beispielsweise den Büroflächenbedarf und die Ausgaben für Geschäftsreisen reduziert.



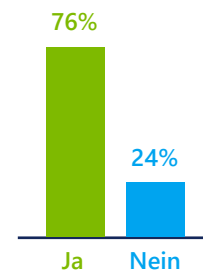
Fast 9 von 10 Führungskräften erwarten, dass Hybridarbeit bleiben wird



Flexible Arbeitspolitik 2019



Flexible Arbeitspolitik 2020



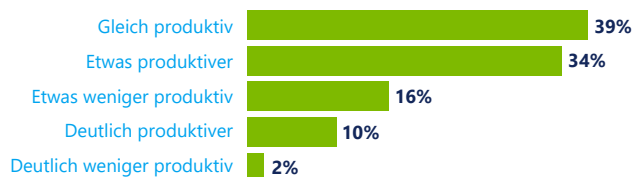


“Nachhaltigkeit ist zu einem der kritischsten Themen unserer Zeit geworden. Unternehmen stehen zunehmend unter dem Druck, Verantwortung zu übernehmen. Regierungen auf der ganzen Welt, und die EU im Besonderen, üben erheblichen Druck auf Unternehmen aus, auf die Erreichung der Ziele des Pariser Klimaabkommens hinzuarbeiten. Darüber hinaus drängen Verbraucher und Investoren Unternehmen zunehmend, sich zu einer Vielzahl von Nachhaltigkeitszielen zu verpflichten und diese zu erreichen, darunter Klimaschutzmaßnahmen und nachhaltiges Wirtschaftswachstum.”

Aus dem “Boston Consulting Group’s Companion Report” zur Studie “Remote working: The journey to the platform of the future”

Während Unternehmen sich bemühten, remote und flexibles Arbeiten zu fördern, gab es weit verbreitet Spekulationen darüber, wie dies die Produktivität beeinflussen würde. Die Studie legt nahe, dass diese Bedenken weitgehend unbegründet waren: 82% der Führungskräfte geben an, dass ihre Unternehmen mindestens genauso produktiv waren wie zuvor.

Einfluss der Remote-Arbeit auf die Produktivität laut Führungskräften:



Abgesehen von Effizienz- und Produktivitätssteigerungen erkennen Führungskräfte auch andere Vorteile.

Viele sehen darin eine Gelegenheit, die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern zu fördern. Die Mehrheit der Führungskräfte (56%) gibt an, dass ihre größte Chance bei der Einführung einer Remote-Work-Policy darin besteht, sicherzustellen, ihre fähigsten Mitarbeiter an sich zu binden. Mehr als die Hälfte (52%) erwartet, dass Remote-Arbeit ihr Angebot als Arbeitgeber (Employer Value Proposition - EVP) verbessert und ihr Unternehmen für potenzielle Talente attraktiver macht.

Aus einer breiteren gesellschaftlichen Sicht betrachtet sieht mehr als die Hälfte der Führungskräfte (54%) die Erhöhung der Nachhaltigkeit als einen wichtigen Geschäftsfaktor für die Einführung von Remote-Arbeit. Sie erkennen darin eine Chance, die zur Entlastung der Hauptverkehrszeiten und zur Vermeidung von Geschäftsreisen beiträgt.

Arbeitnehmer fanden viele Vorteile im Zusammenhang mit Remote-Arbeit

Die Arbeitnehmer sehen zahlreiche Vorteile in der Arbeit außerhalb des Büros. Diese reichen von mehr Zeit für Familie und Hobbys, da sie keine Zeit für Dinge wie Pendeln aufwenden müssen, bis hin zu dem Gefühl, sich in ihrem Berufsleben authentischer präsentieren zu können.

Interessanterweise hatten die Menschen trotz Haustieren, die über die Tastaturen marschierten, und Kindern, die während der Anrufe auf dem Schoß auftauchten, auch das Gefühl, dass sie ihre Zeit besser nutzten, wenn sie von zuhause arbeiteten.

2019 ergab die Untersuchung, dass Mitarbeiter der Ansicht waren, 52% ihres Arbeitstages durch Faktoren wie unnötige Unterbrechungen, Meetings und Anrufe ohne klare Agenda und die Suche nach Informationen verschwendet zu haben. Im Zuge der Umstellung auf Remote-Arbeit ist diese Zahl auf 41% gesunken. Dies deutet darauf hin, dass traditionelle Büroumgebungen Menschen daran hindern können, Aufgaben zu erledigen, die eine starke Konzentration erfordern - wie z.B. das Schreiben eines Angebotes oder die Vorbereitung einer Budget-Forecast. Vielleicht gibt es zu viel Umgebungslärm, zu viele unerwünschte Unterbrechungen durch Kollegen oder einen Mangel an Räumlichkeiten für konzentriertes Arbeiten.

Key Takeaways

- Durch die Umstellung auf Remote-Arbeit gab es kaum Probleme bei der Geschäftsabwicklung und, Führungskräfte berichten von einer hohen Produktivität.
- Mitarbeiter haben das Gefühl, dass die Arbeit von zu Hause aus produktiv ist und zahlreiche persönliche Vorteile bietet. Insgesamt gesehen wollen sie aber immer noch jede Woche Zeit im Büro verbringen, um die Beziehungen zu den Kollegen zu pflegen.
- Führungskräfte sehen längerfristige Vorteile, darunter mehr Effizienz und besseres Mitarbeiterengagement. Mehr als die Hälfte sieht eine Gelegenheit für mehr Nachhaltigkeit darin.

Mitarbeiter berichteten über zahlreiche Vorteile durch die Arbeit von zu Hause aus

69%

Legerer Kleidungsstil



49%

Personalisierter Arbeitsbereich



47%

Mehr Zeit für Hobbys



36%

Eigenständig arbeiten



28%

Arbeiten mit Haustier an der Seite



26%

Mehr Zeit für die Kinder



Kapitel II:

Teamkultur und Kollaboration in der hybriden Welt



Während die Menschen jene Vorteile sehen, welche mit hybriden Arbeitsweisen verbunden sind, hat die rasche Umstellung auf Remote-Arbeit an der Schnittstelle von Technologie und Unternehmenskultur eine Schwachstelle aufgezeigt. Menschen fühlen sich mehr von ihren Teams getrennt. Sie berichten über das Gefühl, die Arbeit eher in Silos zu verrichten.

Die wichtigsten Antworten der Mitarbeiter zur Frage nach den größten Herausforderungen bei der Remote-Arbeit waren:

1. Unternehmenskultur pflegen
2. Aufrechterhaltung des Teamzusammenhalts
3. Umgang mit der Zunahme an Silos

Unter den Führungskräften gibt mehr als jeder Dritte (39%) zu, sich mit der Schaffung einer starken und einheitlichen Teamkultur schwer zu tun, da Fernarbeit häufiger geworden ist.

Die Belastung des Teamzusammenhalts, der Unternehmenskultur und der Zusammenarbeit scheint sich auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auszuwirken:

- Wir beobachten einen Rückgang der Zahl an Führungskräften, die ihre Unternehmen als hochinnovativ in Bezug auf Produkte und Dienstleistungen bezeichnen: 56% stimmten dem im Jahr 2019 zu, gegenüber 40% im Jahr 2020.

Industry Snapshot: Gesundheitswesen

Das Gesundheitswesen war traditionell konservativer als andere Branchen bei der Einführung von Technologien wie der Cloud, welche die Tools unterstützt, mit denen Menschen remote arbeiten. Es überrascht daher nicht, zumal vor Covid-19 nur 61% der Manager im Gesundheitswesen angaben, dass Mitarbeiter in der Lage sind, remote zu arbeiten, verglichen mit durchschnittlich 75% in allen anderen Branchen. Wie in anderen Sektoren wird sich die Pandemie jedoch wahrscheinlich nachhaltig auswirken. 77% der Manager im Gesundheitswesen erwarten, dass Mitarbeiter in der Lage sind, remote zuarbeiten - obwohl der branchenübergreifende Durchschnitt der Manager, die das glauben, bei 88% liegt.

Insgesamt scheint es eine Kluft zwischen Managern und Mitarbeitern hinsichtlich der Bereitschaft für eine hybride Arbeitswelt zu geben: Während 88% der Manager sich auf eine Zukunft mit Fernarbeit vorbereitet fühlen, sehen dies nur 69% der Mitarbeiter ähnlich. Im Gegensatz dazu fühlen sich 75% der Mitarbeiter in allen Branchen auf eine Welt mit mehr Remote-Arbeit vorbereitet, z.B. mit virtuellen Beratern.

Bereit für die Zukunft mit mehr Remote-Arbeit



Der Zugang von Gesundheitspersonal zu Technologie-Tools ist ähnlich wie in anderen Sektoren. 63% fühlen sich mit Tools für digitale Produktivität/Zusammenarbeit gut ausgestattet, verglichen mit 68% in anderen Branchen. Die Forschung empfiehlt daher den vielen Gesundheitsorganisationen die Gelegenheit, sich wieder vermehrt auf die Ausbildung zu konzentrieren.

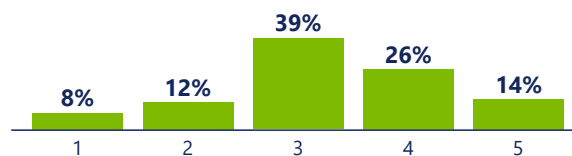
Dr. Parke merkte an:

„Es ist wichtig, einen Schritt zurück zu machen und die Herausforderungen zu erkennen, die tausende von Arbeitnehmern bei der Anpassung an Fern- und Hybridarbeit hatten. Zunächst ist es im breiteren Kontext der Pandemie zu sehen, die offensichtlich Stress und Sorgen, über das Wohlergehen ihrer Familien sowie über die Auswirkungen auf ihre Gemeinden und ihren Arbeitgeber, bei den Menschen verursacht. Obwohl moderne Collaboration-Tools nichts Neues sind, kommt hinzu, dass viele Mitarbeiter immer nur eine Art bürobasiertes 9-to-5-Arbeiten kannten. Daher denke ich, dass dieser Wechsel über Nacht zu Remote-Arbeit eine große Umstellung für viele war. Die Herausforderung besteht weniger darin, die Arbeit zu erledigen, sondern, wie sie die engen, vertrauensvollen Beziehungen unter Kollegen aufrechterhalten. Die Möglichkeit, neue Ideen vorzustellen und voranzutreiben, ist viel schwieriger, wenn Menschen nicht das Gefühl haben, zielstrebig und in einem starken Team zusammen zu arbeiten.“

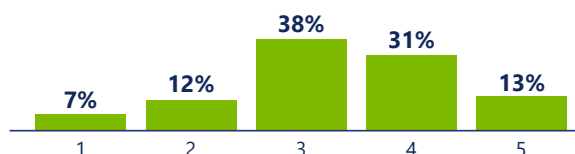
Wie innovativ sind Unternehmen laut Führungskräften?

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| 1 – Überhaupt nicht innovativ | 4 – Innovativ |
| 2 – Nicht innovativ | 5 – Sehr innovativ |
| 3 – Mäßig innovativ | |

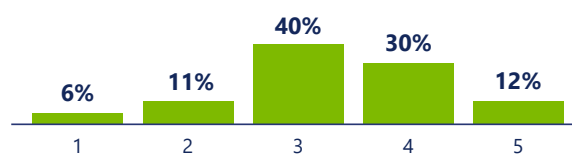
Produkte und Services



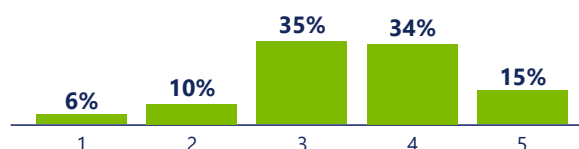
Arbeitsplatz



Betriebsabläufe



Kundenerfahrung



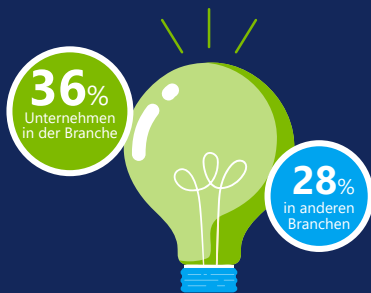
Wie nicht anders zu erwarten, ist Innovation am Arbeitsplatz bei Führungskräften ein Top-Thema. Auf die Frage nach ihren Transformationsprioritäten gaben 95% der Führungskräfte an, wie wichtig es sei, die Arbeitsweisen ihres Unternehmens zu ändern, um innovativer und flexibler zu werden.

Industry Snapshot: Finanzdienstleistung

Der Finanzdienstleistungssektor hat traditionell flexibles Arbeiten unterstützt und erwartet, dass Remote-Arbeit noch beliebter wird: Vor Covid-19 gaben 84% der Führungskräfte in dieser Branche an, dass deren Mitarbeiter in der Lage waren, remote zu arbeiten (im Vergleich zu durchschnittlich 75% in allen Branchen). 95% erwarten, dass sie in Zukunft noch hybrider arbeiten werden (im Vergleich zu durchschnittlich 88% in allen Branchen).

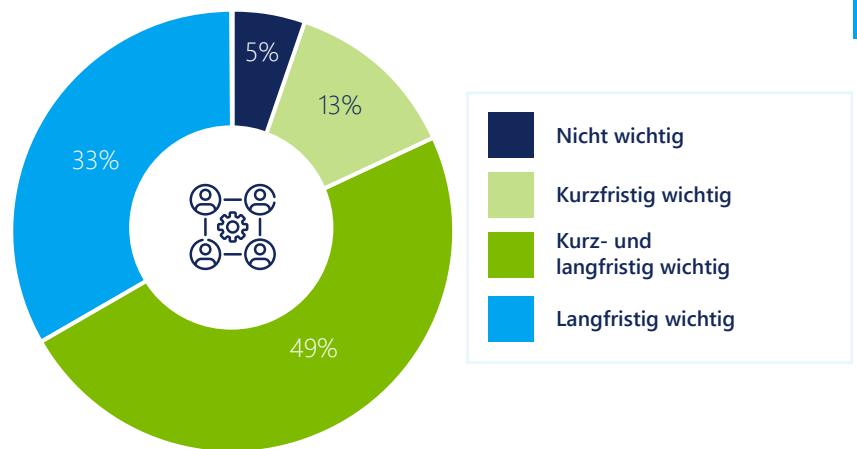
Ein weiterer Grund, warum sich Remote-Working in dieser Branche als so erfolgreich erwiesen hat, liegt darin, dass hier die allgemeine Innovationskraft (in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen wie Online-Beratung und Strategie) stärker im Vordergrund steht: 36% von allen Befragten in der Branche bewerten die Innovationskraft ihres Unternehmens als hoch, verglichen mit durchschnittlich 28% in anderen Branchen.

Innovative Arbeitsplatzkultur



Sind die Tage der Maßanzüge gezählt? Mitarbeiter in der Finanzdienstleistung haben die Gelegenheit genossen, sich legerer zu kleiden. 75% geben an, dass dies ein großer Vorteil der Remote-Arbeit ist, verglichen mit durchschnittlich 69% in anderen Branchen.

Arbeitsweisen ändern, um innovativer und flexibler zu werden



Key takeaways

- Mitarbeiter nannten die Unternehmenskultur, den Teamzusammenhalt und die Fähigkeit einfach zusammenzuarbeiten als die größten Schwachstellen bei der Umstellung auf Remote-Arbeit. Das Management erkennt diese Herausforderung ebenfalls. Mehr als ein Drittel der Führungskräfte gibt an, dass sie Schwierigkeiten haben, eine starke und einheitliche Teamkultur zu schaffen, da Fernarbeit immer häufiger wird.
- Diese Belastung der Unternehmenskultur, des Zusammenhalts der Teams und der offenen Kollaboration scheint sich auf die Fähigkeit der Unternehmen, neues Denken zu zulassen, auszuwirken, da der Prozentsatz der Unternehmen, die angeben, Innovationen in Bezug auf Kernprodukte und -dienstleistungen zu entwickeln, zurückgeht.
- In der Folge sehen fast alle Führungskräfte eine Änderung der Arbeitsweise ihres Unternehmens als oberste Transformationspriorität an.

Kapitel III:

Anleitung für Führungskräfte.

Key Learnings von Unternehmen, die Produktivität und Innovation fördern

Es ist ein herausforderndes, unsicheres Umfeld für alle Unternehmen. Aber es gibt jene, die in der Lage waren, eine innovative Unternehmenskultur, die sie besser auf den Erfolg in einer hybriden Welt vorbereitet, aufrechtzuerhalten. Wir können eine innovative Arbeitsplatzkultur allgemein als ein Umfeld definieren, in dem es einfach ist, neue Ideen auszutauschen und voranzutreiben - *eine vollständige Erklärung dazu finden Sie in der Sidebar.*

In diesem Kapitel werden wir uns die betriebswirtschaftlichen Vorteile, mit zunehmender Remote-Arbeit, einer innovativen Arbeitsplatzkultur ansehen. Als nächstes betrachten wir die drei Hauptfaktoren, welche diese Unternehmen unterscheiden und bieten dazu praktische Anleitungen, die Manager und Führungskräfte sofort anwenden können.



Was ist Innovationskultur?

Diese Studie verwendet die Definition der "Organization for Economic Co-operation and Development" von Innovation: die Implementierung eines neuen oder erheblich verbesserten Produkts, Prozesses, einer Marketingmethode oder einer Organisationsmethode in Geschäftspraktiken, Arbeitsplatzorganisation oder Außenbeziehungen.

In hochinnovativen Unternehmenskulturen:

- Mitarbeiter können Probleme aus neuen Blickwinkeln und auf neue Weise angehen.
- Mitarbeiter werden bei der Entwicklung neuer Ideen unterstützt.
- Unternehmen können sich flexibel an Änderungen in deren Abläufen anpassen.

Wir haben uns angesehen, wo Führungskräfte ihre Innovationsfähigkeit bündeln, indem wir vier verschiedene Aspekte von Innovation untersucht haben:

- Produkte und Dienstleistungen
- Kundenerfahrung
- Geschäftsbetrieb
- Arbeitsweisen

Vorteile einer innovativen Arbeitsplatzkultur in einer hybriden Welt

Führungskräfte von Unternehmen mit innovativen Arbeitsplatzkulturen sind, was das Wachstum betrifft, optimistischer: 35 % der Führungskräfte in innovativen Unternehmen erwarten, dass ihre Organisationen stärker als geplant aus der Pandemie kommen werden, während nur 24 % der Führungskräfte in weniger innovativen Unternehmen ähnlich denken.

Zusätzlich sind 74% der Menschen, die in Unternehmen an einem innovativen Arbeitsplatz arbeiten, gleich produktiv oder produktiver, wenn sie remote arbeiten (im Vergleich zu 61% in weniger innovativen Unternehmen). Weiters genießen Unternehmen mit einem Schwerpunkt auf Innovation am Arbeitsplatz auch einen Vorteil in Bezug auf das Engagement der Mitarbeiter: 72% der Beschäftigten in innovativen Unternehmenskulturen sind glücklich am Arbeitsplatz, hingegen fühlen sich nur 42% der Beschäftigten in weniger innovativen Unternehmenskulturen ähnlich.

So leistungsfähig ein innovativer Arbeitsplatz auch ist, in Westeuropa ist ein Innovationsrückgang zu verzeichnen: Tatsächlich nimmt Jahr für Jahr die Zahl der Menschen ab, die sagen, dass ihr Unternehmen in Bezug auf Produkte, Services und Strategie wirklich innovativ ist: Im Jahr 2019 stimmten dem 40% zu, im Vergleich zu 28% im Jahr 2020.

Wie kann jedes Unternehmen zur Schaffung einer innovativen Arbeitsplatzkultur beitragen?

1. Teams stärken

Unternehmen mit innovativen Kulturen haben Mitarbeiter, die sich bestärkt fühlen, ihre Arbeit auf ihre eigene Art und Weise anzugehen, Entscheidungen mit Zuversicht zu treffen und ihre Meinung zu äußern.

Diese Mitarbeiter sagen eher, dass sie ohne Mitwirken eines Managers eine Entscheidung treffen können und, dass sie an geschäftskritischen Aufgaben arbeiten.

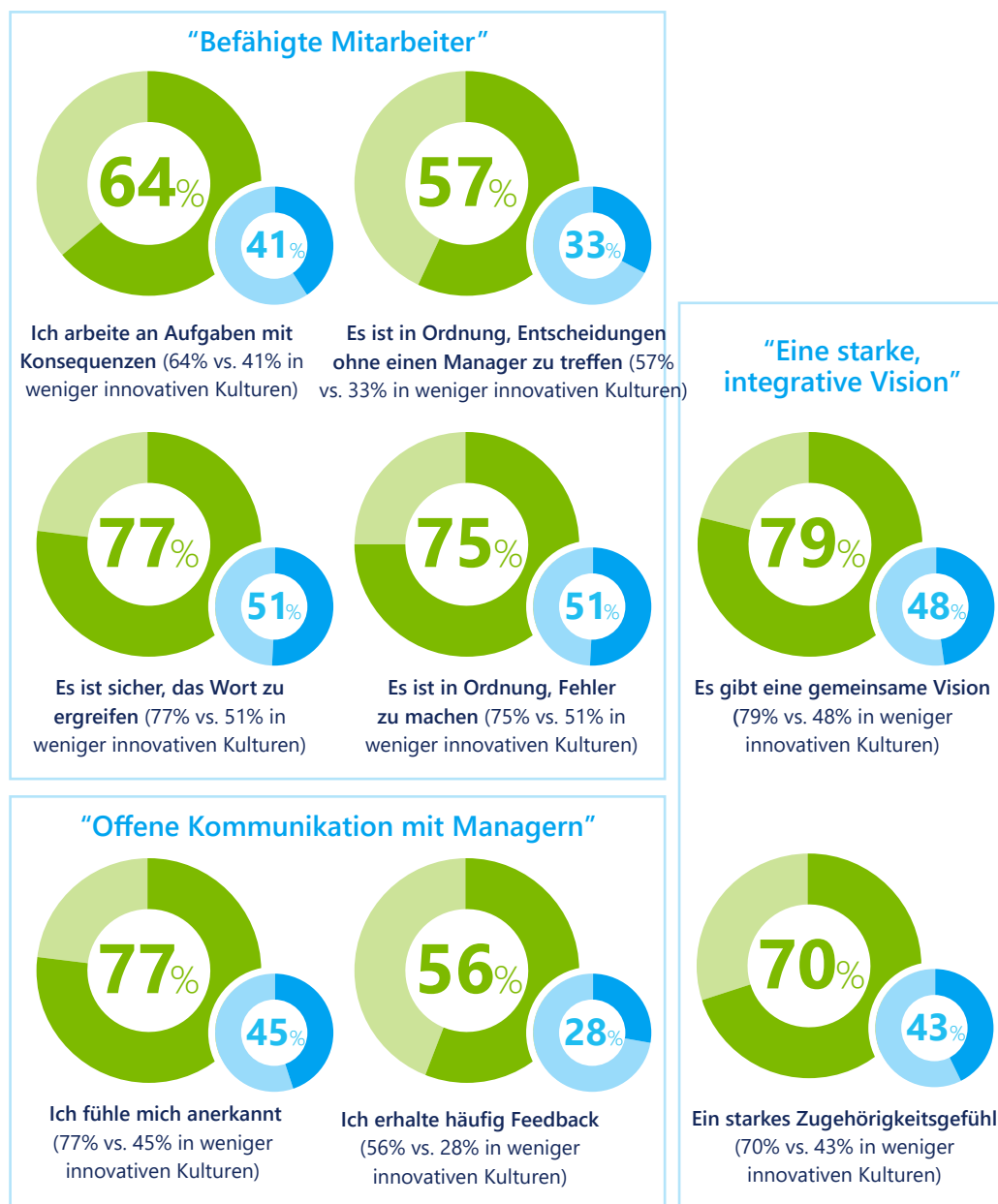


Darüber hinaus fühlen sie sich sicherer, wenn sie neue Ideen und Vorschläge austauschen. Die Mehrheit der Mitarbeiter an innovativen Arbeitsplätzen ist der Ansicht, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen.

Gleichzeitig mit der Bestärkung werden sie auch besser vom Management und der Geschäftsleitung unterstützt. Diese Mitarbeiter erhalten häufiger Feedback von ihren Managern und geben mit größerer Wahrscheinlichkeit an, für ihre Beiträge anerkannt zu werden. Zudem stellen Führungskräfte dieser Unternehmen sicher, dass sich die Mitarbeiter als wichtiger Bestandteil der allgemeinen Unternehmensziele fühlen. Es ist wahrscheinlicher, dass diese Mitarbeiter eine starke, gemeinsame Vision im Unternehmen teilen und echtes Zugehörigkeitsgefühl zeigen.



„Was zeichnet innovative Unternehmen aus?“



Industry Snapshot: Konsumgüter

Die Konsumgüterbranche spürt die Belastung der Teamkultur seit der Verlagerung auf mehr Remote-Arbeit. Manager gaben an, dass die Aufrechterhaltung der Arbeitskultur bei Remote-Arbeit schwieriger sei. Wobei, 31% sagten, es sei schwieriger, eine klare Teamstruktur aufrechtzuerhalten, verglichen mit einem branchenübergreifenden Durchschnitt von 24%, der ähnlich empfand.

Schulungen können ein Faktor für diese Abweichung sein. 34% der Mitarbeiter geben an, dass die Fortbildung bei Remote-Arbeit schwieriger ist, verglichen mit durchschnittlich 27% ihrer Kollegen aus anderen Branchen.

Qualifizierung ist schwieriger bei Remote-Arbeit



Darüber hinaus könnte der Zugang zu den richtigen technologischen Hilfsmitteln ein weiterer Faktor dafür sein, warum Menschen eine Belastung der Teamkultur empfinden. Arbeitnehmer geben an, weniger Zugang zu aktueller Technologie zu haben (39% geben an, über aktuelle Technologie zu verfügen, verglichen mit einem branchenübergreifenden Durchschnitt von 46%). Weiters ist Technologie ein weniger integraler Bestandteil ihrer Kultur (33% betrachten Technologie als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur im Vergleich zu durchschnittlich branchenübergreifenden 42%).

2. Unterstützung des mittleren Managements

Um sich schnell an die Herausforderungen der Pandemie anpassen zu können, mussten sich Führungskräfte mit kritischen Fragen auseinandersetzen - von der Gewährleistung einer grundlegenden Geschäftskontinuität über die Neukalibrierung der Supply Chain bis hin zur Abwägung der Kundenbedürfnisse mit der Sicherheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter. Darum war die Bandbreite zur Unterstützung des mittleren Managements wahrscheinlich geringer. Weniger als die Hälfte der Manager (42%) gab an, dass sie die Unterstützung erhalten, die sie von ihrer Vorstandsebene benötigen.

Da zu Beginn der Pandemie die Umstellung auf Unterstützung bei Remote-Arbeit so plötzlich erfolgte, fühlten sich viele Unternehmen bei der Qualifizierung von Teamleitern zeit- und ressourcenmäßig unter Druck gesetzt: Die Mehrheit der Manager (61%) gab an, dass sie das Gefühl hätten, nicht effektiv gelernt zu haben, wie virtuelle Teams delegiert und befähigt werden können.



"Für viele Unternehmen basiert ihre normale Alltagsrealität auf einer traditionellen Büroumgebung. Daher ist es für viele Mitarbeiter schwierig, sich schnell auf eine neue Art der Remote-Arbeit einzustellen. Dies schließt Manager und Führungskräfte ein, die vor der Herausforderung stehen, nicht nur sicherzustellen, dass die Kerngeschäftsziele in Zeiten zunehmender Unsicherheit erreicht werden, sondern auch sicherzustellen, dass ihre Teams in einer stressigen Zeit zusammenhalten und engagiert bleiben."

Sarah Fisher, General Manager, Human Resources, Microsoft EMEA

Industry Snapshot: Öffentlicher Sektor

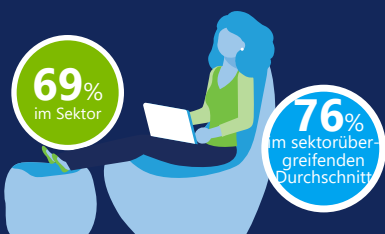
Seit Ausbruch der Pandemie hat sich die Arbeitsplatztransformation im öffentlichen Sektor erheblich beschleunigt. Vor Covid-19 gaben 63% der Manager im öffentlichen Sektor an, dass Mitarbeiter remote arbeiten können, verglichen mit durchschnittlich 75% in anderen Branchen. Langfristig erwarten wir eine spürbare Veränderung. 81% geben an, dass sie hybrid arbeiten werden - geringfügig weniger als der sektorübergreifende Durchschnitt von 88%.

Es besteht für viele Organisationen des öffentlichen Sektors die Gelegenheit, sich auf deren Kultur zu konzentrieren: Nur 16% verfügen über eine innovative Arbeitsplatzkultur, verglichen mit dem branchenübergreifenden Durchschnitt von 21%. Dies hat wahrscheinlich negative Auswirkung auf die Leistung von Unternehmen bei der Verbreitung von Remote-Arbeit: 43% aller Befragten geben an, Remote-Arbeit hätte die Produktivität negativ beeinflusst - im Vergleich zum sektorübergreifenden Durchschnitt von 36%.

Ein Schwerpunkt des öffentlichen Sektors beim Eintritt in eine hybride Arbeitswelt könnte darin bestehen, Manager zu stärken: Nur 29% der Manager fühlt sich angemessen unterstützt, verglichen mit einem sektorübergreifenden Durchschnitt von 42%.

Darüber hinaus hätten viele Führungskräfte des öffentlichen Sektors die Möglichkeit, mehr Transparenz in Bezug auf Remote-Arbeit zu schaffen: Jedoch haben nur 69%, gegenüber einem sektorübergreifenden Durchschnitt von 76%, Richtlinien festgelegt.

Eine klar flexible Arbeitspolitik haben



Anleitung für Manager, die neue
Remote-/Hybrid-Teams führen
Von Sarah Fisher, General Manager,
Human Resources, Microsoft EMEA

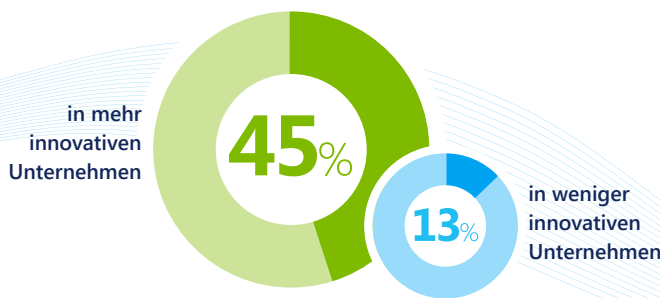
- 1. Definieren Sie die neuen Verhaltensregeln.** Nehmen Sie sich Zeit, um die ungewöhnliche Situation jedes Teammitglieds zu verstehen - Menschen jonglieren möglicherweise mit Kinderbetreuung und Homeschooling, beschäftigen sich mit Gefühlen der Einsamkeit oder der sozialen Isolation. Stellen Sie offene Fragen und hören Sie zu. Seien Sie entgegenkommend und ermutigen Sie alle, schonungslos Prioritäten zu setzen.
- 2. Halten Sie die zwischenmenschliche Beziehung aufrecht.** Hochwirksame Teams halten die zwischenmenschliche Beziehung aufrecht. Beginnen Sie jedes Treffen damit zu fragen, oder fragen Sie in Einzelgesprächen, wie es den Menschen geht. Seien Sie bereit, verletzlich zu sein und Ihre eigenen Herausforderungen zu teilen. Schalten Sie während der Teamgespräche Ihre Kamera ein, was Ihnen dabei hilft, sich empathischer zu zeigen.
- 3. Stellen Sie den Spaß in den Vordergrund.** Wenn Sie nicht die ganze Zeit zusammen in einem Büro sind, vermissen Sie vielleicht Witze, Nebengespräche an der Kaffeemaschine oder kleine Plaudereien vor Beginn einer Besprechung. Diese scheinbar kleinen Dinge tragen wesentlich zum Aufbau und dem Erhalt der Kameradschaft bei.
- 4. Vergessen Sie nicht auf das Lernen und die Entwicklung.** Fortbildung stellt nicht nur sicher, dass die Menschen über die wichtigsten Fähigkeiten verfügen, sondern trägt auch dazu bei, eine Kultur zu schaffen, in der die Menschen für neue Wege, Dinge zu tun, empfänglicher sind. Dies ist unglaublich wirkungsvoll für Unternehmen, die innovativ bleiben wollen.
- 5. Passen Sie auf sich auf.** Wenn Sie ausgebrannt oder gestresst sind, können Sie nicht so für Ihr Team da sein, wie es Sie braucht. Stellen Sie Routinen in Ihrem Tagesablauf auf, und nehmen Sie sich Zeit, vollständig abzuschalten.

3. Schützen und fördern Sie die Mitarbeiterfähigkeit, im „Flow“ zu arbeiten

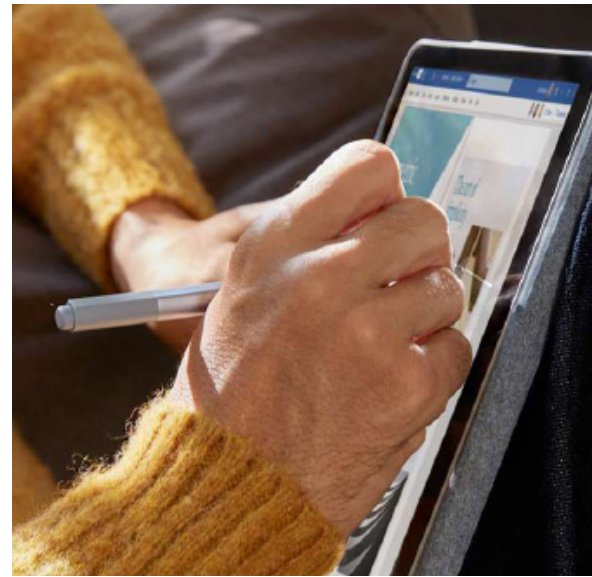
Wenn Mitarbeiter in der Lage sind, ihre volle Aufmerksamkeit und Anstrengung einer Aufgabe zu widmen, führt das zu einer überlegenen Leistung und vermittelt den Mitarbeitern ein tieferes Gefühl der Zufriedenheit. Das wird oft als Arbeiten im „Flow“ bezeichnet oder manchmal auch als „in der Zone sein“. Wenn ein Mitarbeiter auf diese Weise arbeiten kann, findet er die Arbeit so faszinierend, dass er sich vollständig darauf konzentriert und zugleich ein Gefühl der Freude empfindet.

In Unternehmen mit innovativen Arbeitsplatzkulturen geben 45% der Belegschaft an, sich regelmäßig in einen solchen Flow-Zustand versetzen zu können. Nur 13% in weniger innovativen Unternehmen sagen das.

Mitarbeiter, die häufig im Flow-Zustand arbeiten



Innovative Unternehmenskulturen fördern nicht nur bessere Flow-Zustände, sondern können auch auf wechselseitige Weise dazu beitragen, die innovative Kultur weiter aufzubauen und zu stärken, wenn Mitarbeiter Flow-Erfahrungen machen. Die Mehrheit der Mitarbeiter, die im Flow arbeiten können, geben an, dass sie 1. proaktiv Lösungen für die Bewältigung von Herausforderungen anbieten (70% geben an, das zu tun) und 2. ihren Vorgesetzten proaktiv effektivere Arbeitsmethoden vorschlagen (68% geben an, das zu tun).



Was ist „Flow“?

Menschen sind in einem Zustand der Konzentration oder völligen Absorption mit der jeweiligen Aktivität und Situation glücklich. Sie sind in ihrem Flow-Zustand. Untersuchungen zur „optimalen Erfahrung“, vom angesehenen Professor für Psychologie und Management, Mihaly Csikszentmihalyis, haben gezeigt, dass dieser Bewusstseinszustand das ist, was eine Erfahrung wirklich befriedigend macht.

Wenn Arbeiter ihren Flow gefunden haben, sind sie so in eine Aufgabe involviert, dass nichts anderes von Bedeutung zu sein scheint. Sie erleben dabei oft tiefe Freude, Kreativität und volles Bewusstsein für das Leben.

Industry Snapshot: Technologie

Die überwiegende Mehrheit (91%) der Führungskräfte im Technologiebereich gab an, dass die Mitarbeiter vor der Pandemie flexibel arbeiteten, und praktisch alle (97%) denken, dass die Mitarbeiter künftig auf hybride Weise arbeiten werden. Wie zu erwarten, ist der Zugang der Arbeitnehmer zu modernster Technologie höher (61% gegenüber durchschnittlich 46% in anderen Branchen) und Technologie ein wesentlicherer Bestandteil der Arbeitskultur (64% im Vergleich zum branchenübergreifenden Durchschnitt von 42%).

Da mehr Technologieunternehmen über eine innovative Arbeitsplatzkultur berichten als in anderen Branchen, ist es logisch, dass die Manager die Qualität der Unterstützung durch Führungskräfte höher einschätzten als anderswo. 52% gaben den Führungskräften gute Noten, verglichen mit dem Branchendurchschnitt von 42%.

Wichtig für Manager und Führungskräfte in dieser Branche ist es, sicherzustellen, dass die Teammitglieder eine gesunde Work-Life-Balance verfolgen. Während der Pandemie arbeiteten die Mitarbeiter in der Technologiebranche im Vergleich zu anderen Branchen mehr: 68% arbeiteten mehr, verglichen mit dem branchenübergreifenden Durchschnitt von 59%.

Was machen innovative Unternehmen anders, um das zu erreichen?

Teamwork, die richtige Unternehmenskultur und technische Tools sind der Schlüssel.

Laut Mitarbeitern, die im Flow-Zustand arbeiten:

- ✓ Können diese nahtlos mit Kollegen zusammenarbeiten (92%)
- ✓ Wissen diese zu jedem Zeitpunkt genau, was sie tun müssen (94%)
- ✓ Können diese Ablenkungen ausblenden (91%)
- ✓ Fühlen diese sich bestärkt, so zu arbeiten, wie sie möchten (75%)
- ✓ Fühlen diese, dass die Arbeit ihres Teams einen konkreten Unterschied für ihre Organisation ausmacht (81%)

Ein starker Teamleiter ist entscheidend. 59% derjenigen, die im Flow-Zustand arbeiten können, betrachten ihren Manager als herausragenden Leader. Nur 19% der Mitarbeiter, die nicht im Flow-Zustand arbeiten können, teilen dieses Gefühl. Das unterstreicht die Notwendigkeit, sicherzustellen, dass sich die Teamleiter in der Lage fühlen, nicht nur Ergebnisse und Fristen zu managen, sondern auch ihre Teams zu inspirieren und zu vereinen.

Key Takeaways

- Unternehmen, die eine innovative Arbeitsplatzkultur priorisieren, sind hinsichtlich des Wachstums optimistischer und haben Mitarbeiter, die glücklicher und engagierter sind. Schlüsselvariablen für Führungskräfte, die Innovationen am Arbeitsplatz fördern möchten:
 - **Teams stärken** - Menschen in innovativen Arbeitskulturen fühlen sich befähigt, Entscheidungen zu treffen, geschäftskritische Aufgaben zu übernehmen und sich zu äußern. Parallel dazu erhalten sie Unterstützung von allen Führungsebenen, regelmäßig Feedback und eine klare Kommunikation über die umfassendere Unternehmensvision.
 - **Mittleres Management unterstützen** - Derzeit gibt die Mehrheit der Manager an, dass sie sich nicht vollständig darauf vorbereitet fühlen, Remote-/Hybrid-Teams zu führen. Daher sind Schulungen und kontinuierliches Coaching durch leitende Angestellte von zentraler Bedeutung.
 - **Aufmerksamkeit der Mitarbeiter schützen** - Wenn Menschen in der Lage sind, im Flow-Zustand zu arbeiten, sind sie nicht nur engagiert und leisten qualitativ hochwertige Arbeit, sie denken proaktiv darüber nach, wie sie Herausforderungen auf neue Weise angehen und effektiver arbeiten können.

Ich arbeite mit starken Führungskräften



Top-5 der praktischen Schritte, die Führungskräfte heute unternehmen können

Ergänzend zu den drei oben beschriebenen Hauptpfeilern eines innovativen Arbeitsplatzes können Führungskräfte kurzfristig fünf Schritte unternehmen, um ihre Remote- und Hybrid-Teams zu unterstützen:

1. Tools einsetzen, die Flexibilität unterstützen und Verantwortung fördern

Unternehmen mit einer innovativen Kultur waren vor der Pandemie weitaus eher bereit, agile Arbeitsweisen zu unterstützen. Dinge wie Produktrückstände und Planungsprozesse für Teamaufgaben können einen großen Unterschied machen. Innovative Führungspersönlichkeiten arbeiten daran, die Transparenz zu erhöhen, einen besseren Ressourceneinsatz zu ermöglichen und gleichzeitig ihren Mitarbeitern mehr Autonomie zu gewähren. In innovativen Unternehmenskulturen können Mitarbeiter verschiedene Arbeitsweisen auswählen (74%); haben das Gefühl, dass ihr Beitrag im Unternehmen einen Unterschied ausmacht (78%); dass sich ihre Projekte lohnen (81%); und sind sich einig, dass ihr Team viel erreichen kann, wenn sie hart arbeiten (85%).

Durch die Implementierung von Tools, welche Flexibilität zulassen, ohne die Verantwortlichkeit zu beeinträchtigen, sind innovative Führungskräfte ihren Kollegen einen Schritt voraus.

2. Überdenken Sie Ihr Büroumfeld

Einer der größten Vorteile bei der Arbeit von zu Hause war die Möglichkeit, personalisierte Arbeitsplätze zu haben (49%). Falls Ihr Unternehmen eine Hot-Desking-Vereinbarung in Betracht zieht, sollten Sie Ihre Mitarbeiter dazu befragen, auch wenn dies zuvor schon getan wurde. Möglicherweise haben sich die Einstellungen dazu geändert. Darüber hinaus kann es sich lohnen, ein Audit dazu durchzuführen, welche Arbeitsmittel die Mitarbeiter wünschen - beispielsweise ob es sich um Doppelbildschirme, Handballenauflagen oder Fußschemel handelt.

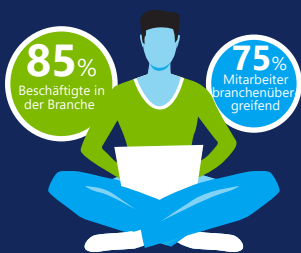
Weiters legen Untersuchungen nahe, dass Menschen die Fähigkeit, soziale Kontakte zu knüpfen, als einen der Hauptvorteile von Büros ansehen. Wenn Sie über ausreichend Platz verfügen, könnten ungezwungene Arbeitsbereiche, in denen man sich trifft und informeller spricht, angedacht werden.



Industry Snapshot: Industrie

Sowohl Manager als auch Mitarbeiter im Industriesektor sehen sich im Allgemeinen besser auf Remote-Arbeit vorbereitet. 85% der Beschäftigten fühlen sich bereit, im Vergleich zu 75% aus anderen Branchen.

Besser vorbereitet für Fernarbeit



Der Teamzusammenhalt war für diesen Sektor in allen Bereichen eine weitaus geringere Herausforderung. Nur ungefähr ein Drittel (32%) der Manager gaben an, dass es schwieriger sei, Teams zusammenzuhalten, verglichen mit einem branchenübergreifenden Durchschnitt von 39%. 42% der Mitarbeiter fühlten sich durch die Teamkultur belastet, im Vergleich zum branchenübergreifenden Durchschnitt von 51%.

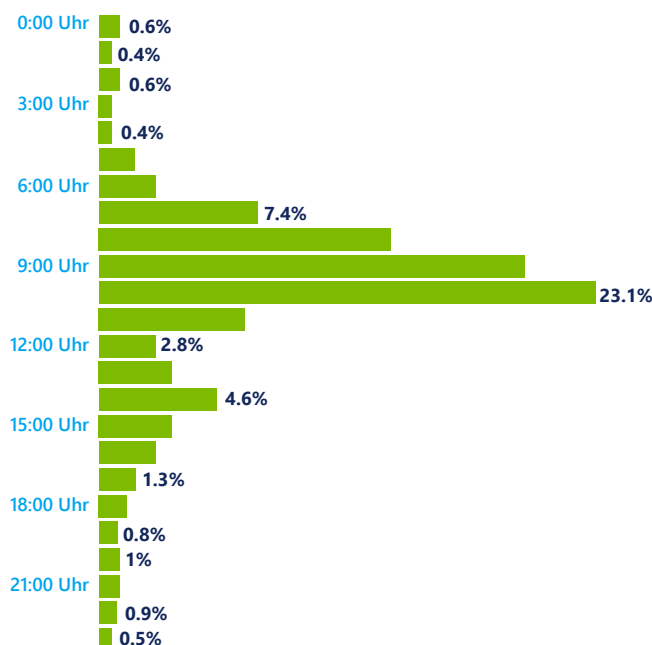
Menschen, die in diesem Sektor arbeiten, scheinen gut gerüstet, um in einer eher hybriden Welt erfolgreich zu sein: Industrieunternehmen sind innovativer (32% im Vergleich zum branchenübergreifenden Durchschnitt von 28%) und produktiver (69% im Vergleich zum branchenübergreifenden Durchschnitt von 64%).

Allerdings können nicht alle Arbeitnehmer im Industriesektor möglicherweise die Vorteile der Remote-Arbeit voll ausschöpfen. Beispielsweise gaben sie seltener an, dass ihnen durch die Remote-Arbeit mehr Zeit für Hobbys bleibt (36% im Vergleich zum Durchschnitt anderer Sektoren mit 47%).

3. Kritischer über Teammeeting-Zeiten nachdenken

Die Untersuchung ergab, dass die überwältigende Mehrheit der Menschen eine Tageszeit hat, zu der sie am Fokussiertesten ist - und das gleich morgens, meist zwischen 8.00 und 10.00 Uhr. Vergleichsweise nimmt die Fähigkeit, konzentriert zu arbeiten, am Nachmittag ab. Daher sollten Meetings nach dem Mittagessen am besten mit frischem Obst und Kaffee auf dem Tisch abgehalten werden. Darüber hinaus könnten Manager ihre Mitarbeiter ermutigen, Zeiten im gemeinsamen Terminkalender zu blockieren, zu denen sie wissen, dass sie den Kopf frei haben und fokussiert sein müssen.

Beste Zeit, für "in der Zone" sein. (von Mitarbeitern bewertet)



4. Überprüfen Sie Ihren Dresscode

Ein weiterer Top-Benefit der Arbeitsplatzflexibilität ist nach Ansicht der Beschäftigten (69%) die Möglichkeit, sich legerer zu kleiden. Wenn die Art Ihres Berufes eine formellere Kleidung erfordert, könnte es sich lohnen, spezielle Dress-Down-Tage einzuführen, an denen die Mitarbeiter mehr Spielraum bei Wahl ihrer Kleidung haben.

5. Stellen Sie klare, transparente und flexible Richtlinien sicher

Was bedeutet Flexibilität - dass Menschen, wenn sie möchten, einen Tag in der Woche von zu Hause arbeiten können? Dass sie die Start- und Endzeiten ihres Arbeitstages im Büro so anpassen können? Dass sie ihre Aufgaben erfüllen und sich gleichzeitig Zeit für Dinge nehmen, die ihnen Spaß machen, wie Yoga, Töpfern oder das Fitnessstudio? Klarheit ist wichtig. Ungefähr die Hälfte der Arbeitnehmer (49%) bewertete bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz Richtlinien für Remote-Arbeit als wichtig. Unternehmen, die Top-Talente gewinnen möchten, sorgen mit flexiblen Arbeitsrichtlinien für Klarheit und Transparenz.

Zusammenfassung

Der Erfolg von Hybrid- und Remote-Teams geht über das Vorhandensein der richtigen Technologiewerkzeuge hinaus. Ja, es ist wichtig, über die geeignete Technologie zu verfügen - aber wenn es darum geht, Innovationen freizusetzen, ist es ebenso wichtig, dafür zu sorgen, dass sich die Menschen verbunden fühlen und zusammenarbeiten. Innovation wird gefördert, wenn sich die Arbeitnehmer bestärkt fühlen, smarte Risiken einzugehen und Ideen mit anderen Menschen auszutauschen. Die Herausforderung für Unternehmen besteht also darin, dafür zu sorgen, den Sinn für Kameradschaft, Verbundenheit und psychologischer Sicherheit, der sich einstellt, wenn Menschen jeden Tag am gleichen Ort zusammensitzen, auf Teams zu übertragen, die jetzt auf eine eher hybride Weise arbeiten.

Manager werden maßgeblich dazu beitragen, dass dies geschieht. Erfolgreiche Manager gehen jedoch auf andere Weise an ihre Arbeit heran. Nämlich indem sie die Bedürfnisse der Arbeitnehmer nach häufiger und transparenter Kommunikation mit ihrem noch größeren Bedürfnis an Spielraum in Bezug auf die Art und Weise, wie sie ihre Rolle angehen, in Einklang bringen. Darüber hinaus setzen sie sich dafür ein, dass das Element Mensch in den Teams nicht verloren geht. Sie feiern Erfolge, haben Spaß und fördern Offenheit wie Verletzlichkeit.

Während wir uns in einer Zeit der Unsicherheit befinden und zugleich versuchen aus der Gesundheitskrise herauszukommen, ist eines sicher: Die Kreativität und Ausdauer der Arbeitnehmer werden zur Erholung entscheidend beitragen und einen völlig neuen Ansatz für die Art und Weise, wie Geschäfte gemacht werden, gestalten.

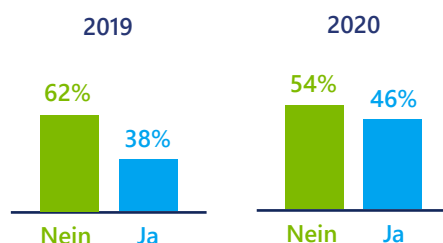




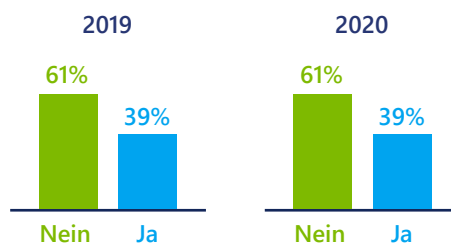
Snapshot: Technische Tools & Training in der modernen Belegschaft

Während Organisationen im letzten Jahr in den Einsatz moderner Technologien am Arbeitsplatz ordentlich intensiviert haben, gibt es eine bedeutende Gelegenheit: die Trainings zu diesen Technologien erneut zu besuchen.

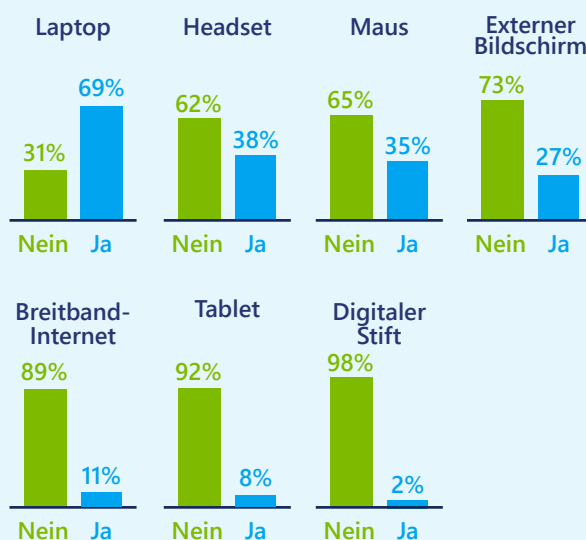
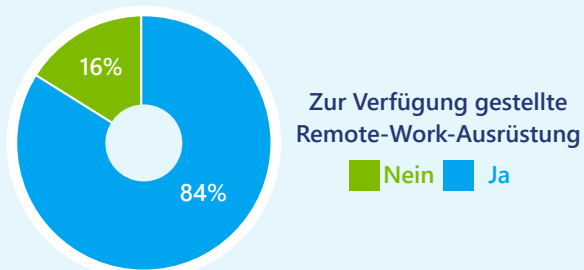
Ich habe Zugang zu aktueller Technologie



Ich erhalte Trainings im Umgang mit Technologie



Ein Vergleich über alle Branchen hinweg zeigt, wie Arbeitgeber flexibles Arbeiten mit technischen Arbeitsmitteln ermöglichen.



Zusätzliche Ressourcen

Weitere Informationen zur Transformation des Arbeitsplatzes und zur Erschließung des Potenzials Ihrer Teams finden Sie unter:

<https://aka.ms/rework>



Weitere Erkenntnisse der Boston Consulting Group über die Forschung und die Zukunft des modernen Arbeitsplatzes finden Sie unter:

https://aka.ms/BCG_Whitepaper



Methodik

Microsoft gab im August 2020 eine Studie über 15 europäische Märkte in Auftrag. Die Online-Umfrage wurde von KRC Research in Partnerschaft mit der Boston Consulting Group konzipiert und durchgeführt und von Dr. Michael Parke, Professor an der Wharton School der University of Pennsylvania, betreut. KRC befragte ca. 9.000 Manager und Mitarbeiter großer Unternehmen (250+ Mitarbeiter) mit einer durchschnittlichen Stichprobengröße von 600 Befragten pro Land (500 Mitarbeiter und 100 Manager). Die Umfrage umfasste Befragte aus 11 Branchen: Rohstoffe, Konsumgüter, Verbraucherdienstleistungen, Finanzen, Gesundheitswesen, Industrie, Öl und Gas, öffentlicher Sektor, Technologie, Telekommunikation und Versorgungsunternehmen. Die Befragten wurden nicht darüber informiert, dass Microsoft die Umfrage in Auftrag gegeben hatte.



Untersuchte Märkte:

1. Österreich
2. Belgien
3. Dänemark
4. Finnland
5. Frankreich
6. Deutschland
7. Italien
8. Irland
9. Niederlande
10. Norwegen
11. Portugal
12. Spanien
13. Schweden
14. Schweiz
15. Vereinigtes Königreich



© Microsoft Corporation. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument wird unverändert bereitgestellt. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Ansichten, einschließlich URLs und anderer Verweise auf Internet-Websites, können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Sie tragen das Risiko der Nutzung.

Dieses Dokument gewährt Ihnen keine gesetzlichen Rechte auf geistiges Eigentum an Microsoft-Produkten. Sie dürfen dieses Dokument für Ihre internen Referenzzwecke kopieren und verwenden.

