



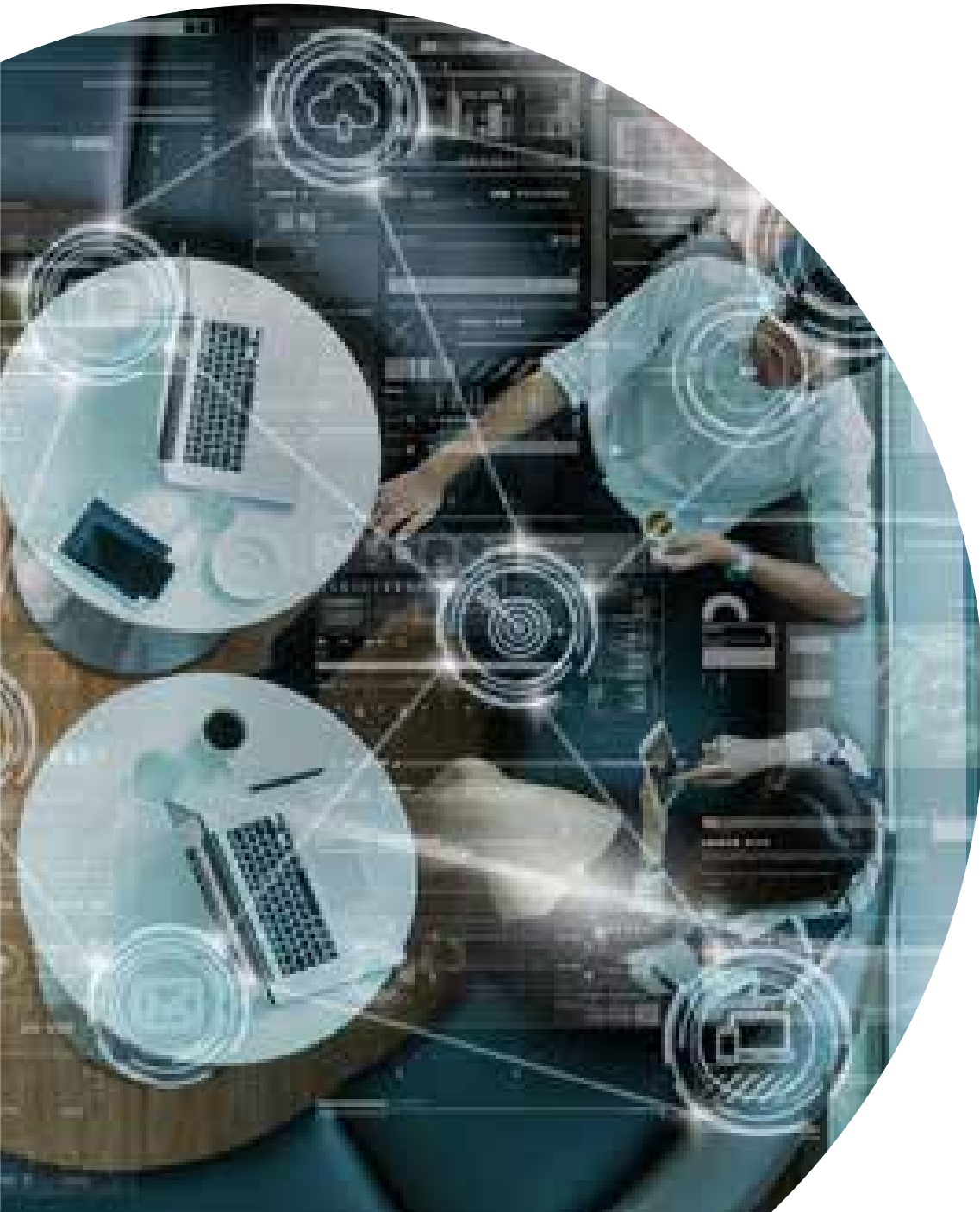
## Die Arbeitsplatz-Transformation im digitalen Zeitalter

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

## **Über diese Studie**

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren einerseits auf einer repräsentativen Umfrage unter 1000 Schweizer Bürobeschäftigten und andererseits auf Interviews mit Experten und Führungskräften. Bürobeschäftigte wurden definiert als sogenannte «White Collar Workers», die mindestens 50% ihrer Arbeitszeit an einem Tisch und vor einem Laptop/PC verbringen.

Deloitte bedankt sich herzlich bei allen im Rahmen dieser Studie interviewten Personen für die interessanten Gespräche und wertvollen Erkenntnisse.



# Inhaltsverzeichnis

1. Die wichtigsten Ergebnisse	4
2. Die Arbeitswelt im Wandel	6
3. Das Arbeitsplatz-Ökosystem	8
4. Anleitung für eine erfolgreiche Arbeitsplatz-Transformation	14
5. Endnoten	20
6. Autoren und Kontakte	21

# 1. Die wichtigsten Ergebnisse



## Veränderungen in der Arbeitswelt

Eine Mehrheit der Schweizer Beschäftigten nutzt mittlerweile digitale Technologien und Geräte, geht wissensintensiver Arbeit und Nicht-Routinearbeit nach und ist auf soziale Interaktion und Kreativität angewiesen. Dieser Anteil dürfte in den nächsten Jahren weiter steigen.



## Auswirkungen auf den Arbeitsplatz

Ändert sich die Arbeitswelt, muss sich auch der Arbeitsplatz ändern. Er sollte verstärkt auf Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität ausgerichtet sein. Eine repräsentative Umfrage unter 1000 Bürobeschäftigten in der Schweiz zeigt, dass dies nur bedingt der Fall ist und somit grosser Handlungsbedarf besteht.



## Geringe Arbeitsort- und Arbeitsplatzflexibilität, hohe Arbeitszeitflexibilität

39% der befragten Bürobeschäftigten arbeiten einen Tag oder mehr ausserhalb der Büros. 77% haben noch immer einen fest zugewiesenen Arbeitsplatz im Büro. Mehr Flexibilität besteht demgegenüber bei der Arbeitszeit: 72% können die Präsenzzeit relativ flexibel wählen.



## Mangelnde Bereitstellung digitaler Geräte und Kollaborationstools

Zwar hat die Mehrheit der befragten Bürobeschäftigten mobilen Zugang auf alle Systeme und Prozesse, jedoch stellt der Arbeitgeber 42% der Befragten keine digitalen Geräte zur Verfügung, mit denen sie mobil arbeiten können. Zudem können 29% weder Chat oder Videokonferenzen noch Dokumentenmanagement als Kollaborationslösungen benutzen.



## Fehlende Richtlinien, begrenzte Unterstützung der Vorgesetzten

Nur 39% der befragten Bürobeschäftigten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen Richtlinien für flexibles Arbeiten gibt. Während flexible Arbeitszeiten von 56% der Vorgesetzten unterstützt werden, unterstützen nur 30% flexible Arbeitsorte.

### Wie gelingt eine erfolgreiche Transformation des Arbeitsplatzes?



#### Strategische Einbindung des Arbeitsplatz-Ökosystems

Eine erfolgreiche Transformation hin zu einem modernen Arbeitsplatz, der den aktuellen Trends in der Arbeitswelt Rechnung trägt, bedingt die Ausarbeitung einer übergeordneten und kohärenten Strategie. Ihr Kernbestandteil sollte die Einbindung der unterschiedlichen Dimensionen des Arbeitsplatz-Ökosystems sein. Dazu gehören neben dem physischen Arbeitsplatz auch die Bereiche Talent und Technologie.



#### Flexibilität, Kollaboration, Konnektivität

Als übergeordnete Ziele der Arbeitsplatz-Transformation sollte die Erreichung beziehungsweise Erhöhung von Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität im Zentrum stehen. Dadurch lassen sich Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Flächennutzung und Arbeitgeber-Branding optimieren.

## 2. Die Arbeitswelt im Wandel

Angetrieben durch neue Technologien und zunehmende Globalisierung hat sich die Arbeitswelt in den letzten beiden Jahrhunderten laufend gewandelt. Aus der Agrargesellschaft wurde die Industriegesellschaft, aus der Industriegesellschaft die Dienstleistungsgesellschaft. In diesem Zeitraum haben sich ganze Branchen und Berufe grundlegend verändert. Einige sind ganz verschwunden, viele sind neu entstanden.

Spürbare Veränderungen hat auch der jüngste, durch die Digitalisierung getriebene Umbruch der Arbeitswelt mit sich gebracht. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Nutzung digitaler Technologien stark erhöht und damit zusammenhängend Berufe, Tätigkeiten und benötigte Kompetenzen sichtbar verändert. Ein Trend, der auch in der Schweiz zu beobachten ist.

### Technologien: digitale Geräte und Netzwerke

Wie Abbildung 1 zeigt, sind digitale Geräte und Netzwerke für mehr als jeden zweiten Schweizer Beschäftigten massgebend für die Ausübung des Berufes. Der Nutzungsanteil von PCs und Laptops an Arbeitsplätzen ist in den letzten 15 Jahren deutlich angestiegen. Im Jahr 2000 verwendeten 38% aller Schweizer Beschäftigten einen Laptop oder PC bei der Arbeit, 2015 waren es bereits 58%. Noch eindrücklicher ist die Entwicklung beim Internet, dessen Nutzungsquote im selben Zeitraum von 25% auf 52% stieg.

### Tätigkeiten: komplex und wissensintensiv

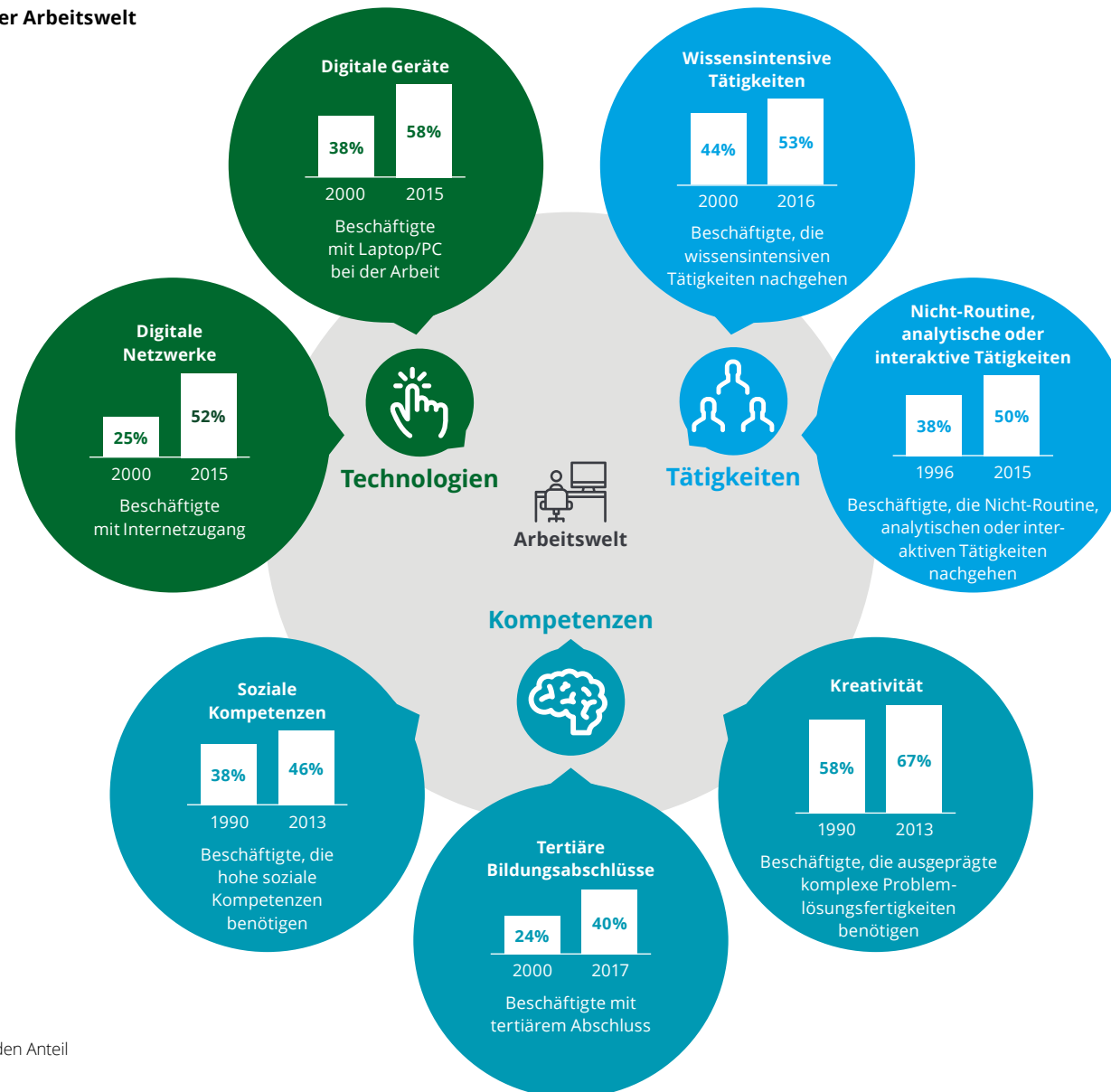
Durch die Verbreitung digitaler Technologien und durch den Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft hat auch die Zahl der Wissensarbeiter zugenommen. Damit gemeint sind Beschäftigte, die vorwiegend kognitiven Tätigkeiten nachgehen. Zwischen 2000 und 2016 ist der Anteil der Wissensarbeiter an der Schweizer Gesamtbeschäftigung von 44% auf 53% gestiegen. Stark gewachsen ist auch der Anteil der Beschäftigten, die Nicht-Routinetätigkeiten nachgehen und somit häufig unstrukturierte, komplexe Probleme lösen müssen. Er kletterte von 38% auf 50%. Demgegenüber haben Routinetätigkeiten entsprechend an Gewicht verloren, was vor allem auf die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung ganzer Arbeitsschritte und -prozesse zurückzuführen ist.

### Kompetenzen: interaktiv und kreativ

Mit der vermehrten Nutzung digitaler Technologien sowie der Zunahme der Wissensintensität und der Nicht-Routinetätigkeiten haben sich auch die Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten verändert, und zwar in zweierlei Hinsicht. Einerseits hat sich das Bildungsniveau stark erhöht. Der Anteil Beschäftigter mit tertiärer Ausbildung (Universität, Fachhochschule oder höhere Fachschule) ist zwischen 2000 und 2017 von 24% auf 40% gestiegen. Andererseits hat die Wichtigkeit sozialer und kommunikativer sowie kreativer Kompetenzen der Beschäftigten zugenommen. Der Anteil Beschäftigter, die ausgeprägte soziale Kompetenzen für die Ausübung ihres Berufes benötigen, ist zwischen 1990 von 38% auf 46% gestiegen.<sup>1</sup> Bei den komplexen Problemlösungsfertigkeiten, die entscheidend sind für kreatives Denken, stieg der Anteil von 58% auf 67%.

Insgesamt zeigt sich, dass immer mehr Beschäftigte auf digitale Geräte und Technologien angewiesen sind, Wissensarbeit und Nicht-Routinetätigkeiten leisten, und somit auf soziale Interaktion, Kollaboration und Kreativität angewiesen sind. Getrieben vom exponentiellen Wachstum digitaler Technologien dürften sich diese Entwicklungen in den nächsten Jahren verstärken.

Abbildung 1: Veränderungen in der Schweizer Arbeitswelt



Anmerkung: Die Prozentangaben beziehen sich alle auf den Anteil Beschäftigter an der Gesamtbeschäftigung

Quellen: BFS, Eurostat, SECO, Deloitte Research

# 3. Das Arbeitsplatz-Ökosystem

Ändert sich die Arbeitswelt, so muss sich auch der Arbeitsplatz ändern. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 beschriebenen Veränderungen bei der Technologie, den Tätigkeiten und den Kompetenzen ergeben sich wichtige Implikationen für den modernen Arbeitsplatz.

## Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität

Erstens können dank zunehmender Bedeutung digitaler Technologien und wissensintensiver Tätigkeiten immer mehr Beschäftigte ihre Arbeit ortsunabhängig und oftmals auch zeitunabhängig verrichten.<sup>2</sup> Dadurch bietet sich viel Potenzial für eine effizientere Nutzung der Arbeitsflächen, eine Reduktion der Arbeitswege und eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Nutzen lässt sich dieses Potenzial, wenn ein moderner Arbeitsplatz örtliche und zeitliche Flexibilität bietet.

Hinzu kommt, dass die an Bedeutung gewinnenden analytischen und kreativen Tätigkeiten ebenfalls auf diese Flexibilität angewiesen sind. Da das Ausüben solcher Tätigkeiten in vielen Fällen Ruhe und Konzentration benötigt, sind entsprechende Rückzugsorte und somit eine flexible Wahl unterschiedlicher Räumlichkeiten und Arbeitsorte für die Produktivität der Mitarbeiter unabdingbar.

Zweitens sind soziale Interaktion und Kollaboration mittlerweile wichtige Arbeitsbestandteile für fast jeden zweiten Beschäftigten. Wie eine Deloitte-Studie zeigt, handelt es sich hierbei um Kompetenzen und Tätigkeiten, bei denen Menschen gegenüber Maschinen und Software deutlich im Vorteil sind und die in Zukunft umso stärker nachgefragt werden dürften.<sup>3</sup> Ein moderner Arbeitsplatz sollte also Räume und Strukturen bereitstellen, die Interaktion und Kollaboration ermöglichen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch die Technologie. Sie muss Konnektivität gewährleisten und Räume, Orte und Mitarbeiter mittels geeigneter Hard- und Software miteinander verbinden. Wie eine Befragung von Mitarbeitern in fünf unterschiedlichen Industrieländern zeigt, sind Mitarbeiter, die den physischen Arbeitsplatz und ihre Arbeitsumgebung als kollaborativ und flexibel wahrnehmen, engagierter und zufriedener und fühlen sich stärker mit dem Unternehmen verbunden.<sup>4</sup>

## Die vier Dimensionen des Arbeitsplatz-Ökosystems

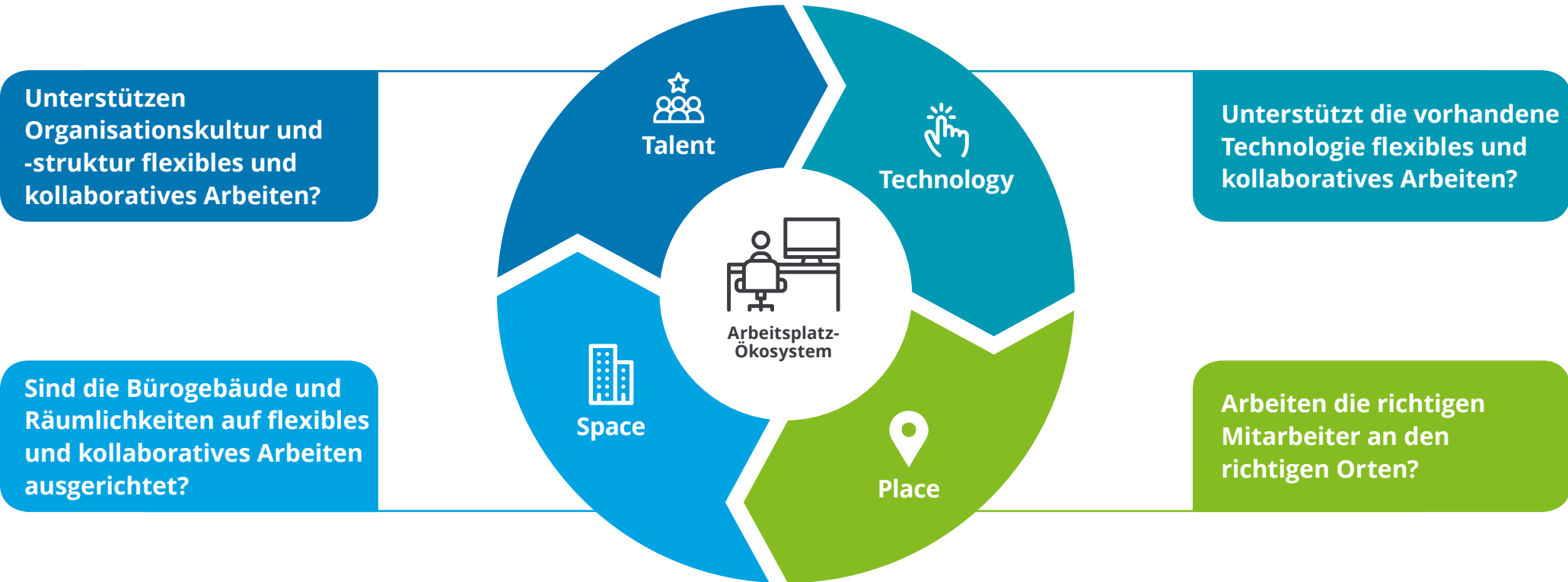
Damit ein Arbeitsplatz örtliche und zeitliche Flexibilität sowie Raum zur Kollaboration und Interaktion der Beschäftigten bieten kann, braucht es eine systematische Einbindung verschiedener Dimensionen. Der Fokus sollte nicht bloss auf die physischen Räumlichkeiten gesetzt werden. Es nützt beispielsweise nicht viel, wenn die Büroräume an flexiblen Arbeitsweisen ausgerichtet werden, diese Flexibilität aber nicht in der Organisationskultur und -struktur des Unternehmens reflektiert wird.

Deloitte hat insgesamt vier Dimensionen identifiziert, die zusammen genommen das Arbeitsplatz-Ökosystem bilden und entscheidend dafür sind, den Arbeitsplatz auf Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität auszurichten (siehe Abbildung 2).<sup>5</sup>

Die erste Dimension, Space, bezieht sich auf die Ausgestaltung der Bürogebäude und -räumlichkeiten. Bei der zweiten Dimension, Place, geht es um die Zuordnung der Mitarbeiter auf verschiedene Arbeitsorte (Bürogebäude, Home-Office, Coworking etc.). Die dritte Dimension deckt die Technologie ab, die für die Verrichtung der Tätigkeiten und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern notwendig ist. Die vierte Dimension, Talent, schliesslich bezieht sich auf die Organisationskultur und -struktur.



Abbildung 2: Die vier Dimensionen des Arbeitsplatz-Ökosystems



Quelle: Deloitte Readiness Assessment

### Status-quo der Schweizer Bürolandschaft

Um einen Eindruck des Reifegrades des Arbeitsplatz-Ökosystems von Schweizer Unternehmen zu erhalten, wurde eine nach Alter, Geschlecht und Region repräsentative Umfrage unter 1000 Beschäftigten in der Schweiz durchgeführt. Sie soll aufzeigen, wie gut die vier Dimensionen in Bezug auf Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität ausgerichtet sind.

Die Umfrage beschränkt sich auf sogenannte «White Collar Workers», also Büro-, Handels-, Dienstleistungs- und ähnliche Berufe, die mindestens die Hälfte ihrer Arbeitszeit an einem Tisch und vor einem PC/Laptop verbringen. Insgesamt machen sie rund 40% der Schweizer Gesamtbeschäftigung aus.<sup>6</sup> Damit soll sichergestellt werden, dass die Bürolandschaft der Schweiz abgebildet wird und jene Berufe ausgelassen werden, die aufgrund ihrer Tätigkeit keine oder andere Büroräumlichkeiten benötigen (z.B. Bauarbeiter, Kassierer oder Kinderbetreuer) und für die das beschriebene Arbeitsplatz-Ökosystem von geringer Bedeutung ist.

### Space: fixer Arbeitsplatz ist noch immer Realität

Bei den Dimensionen Space und Place, die gemeinsam den physischen Arbeitsplatz abbilden, steht die für einen agilen und modernen Arbeitsplatz wichtige zeitliche und räumliche Flexibilität im Vordergrund. Sie wurde anhand von drei Indikatoren gemessen.

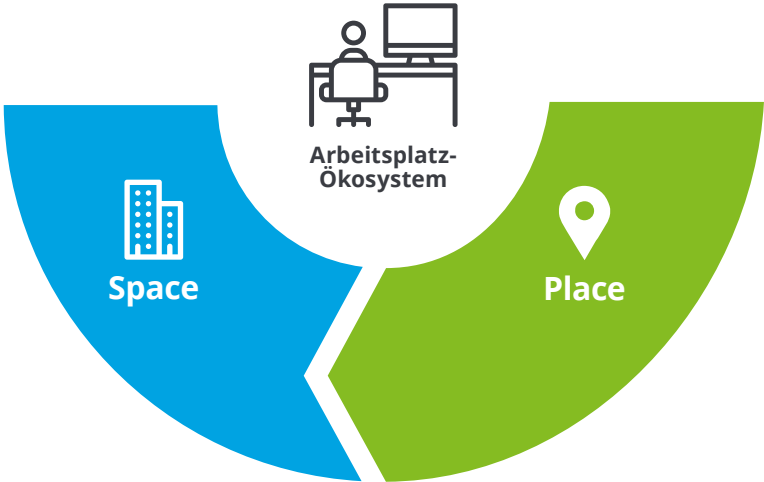
Der erste Indikator ist die Arbeitsplatzflexibilität. Hier geht es um die Frage, ob Mitarbeiter im Büro des Arbeitgebers die Wahl zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen und -bereichen haben. Die Arbeitsplatzflexibilität betrifft folglich die Ausgestaltung der Bürogebäude und -räumlichkeiten. Wie Abbildung 3 zeigt, haben 77% der befragten Beschäftigten noch immer einen festen Arbeitsplatz und verfügen somit über geringe Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsplatzes. 17% können ihren Arbeitsplatz innerhalb eines bestimmten Bereichs oder einer bestimmten Abteilung frei wählen. 6% schliesslich sind völlig flexibel bei der Platzwahl. Unternehmen könnten hier nicht nur eine effizientere Nutzung der Fläche realisieren, würden sie die Arbeitsplatzwahl flexibler gestalten. Durch die freie Platzwahl liesse sich auch die Produktivität steigern, indem jeder Mitarbeiter den nach aktueller Aufgabe und Tätigkeit geeigneten Arbeitsplatz finden kann.

### Place: zwei Drittel sind nicht mehr fix ans Büro gebunden

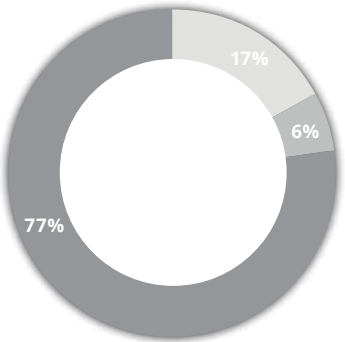
Der zweite Indikator ist die Arbeitszeitflexibilität. Sie betrifft nicht nur den Bereich Space, sondern auch den Bereich Place. Im Gegensatz zur Arbeitsplatzflexibilität zeigt sich hier, dass eine deutliche Mehrheit der Büroberufe eher (39%) und sehr flexibel (33%) sind, wenn es um die Präsenzzeit im Büro geht. Demgegenüber sind nur 19% eher unflexibel und 9% völlig unflexibel.

Neben dem Arbeitsplatz und der Arbeitszeit ist der Arbeitsort der dritte Indikator, mit dem die Flexibilität gemessen wurde. Hier zeigt sich, dass nur etwa ein Drittel der Befragten jeden Tag fix im Büro des Arbeitgebers arbeitet. Die Mehrheit kann also regelmässig von zuhause, unterwegs oder im Coworking-Space arbeiten, wobei es hier grosse Unterschiede gibt: 28% tun dies weniger als einen Tag pro Woche, 12% genau einen Tag pro Woche und 27% mehr als einen Tag pro Woche. Somit bietet sich auch hier relativ viel Potenzial, die Arbeitsorte ausserhalb des Büros stärker zu nutzen.

Abbildung 3: Place und Space

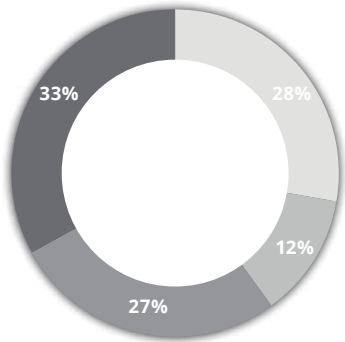


**Arbeitsplatzflexibilität**  
Wie würden Sie Ihre Arbeitsplatzsituation beschreiben?



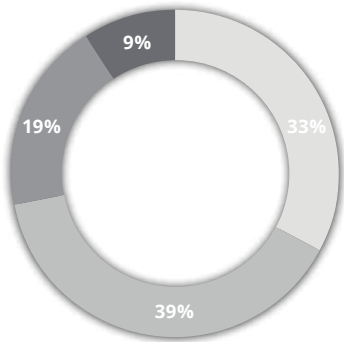
- Flexible Platzwahl innerhalb eines bestimmten Bereichs
- Flexible Platzwahl innerhalb eines Gebäudes
- Fest zugewiesener Arbeitsplatz

**Arbeitsortflexibilität**  
Wie oft pro Woche arbeiten Sie ausserhalb des Büros Ihres Arbeitgebers?



- Weniger als einen Tag
- Einen Tag
- Mehr als einen Tag
- Gar nicht

**Arbeitszeitflexibilität**  
Wie flexibel sind Sie bei der Arbeitszeit?



- Sehr flexibel
- Eher flexibel
- Eher unflexibel
- Völlig unflexibel

Quelle: Deloitte Research

### Technology: vorhandener mobiler Zugriff, fehlende Hardware

Örtliche und zeitliche Flexibilität lässt sich nur gewährleisten, wenn die dazu notwendigen Technologien und Geräte vorhanden sind. Wie Abbildung 4 zeigt, hat zwar die Mehrheit (51%) der Befragten vollen mobilen Zugriff auf alle Systeme und Prozesse und weitere 25% haben zumindest Zugriff auf die Emails und den Kalender. Gleichwohl hat immer noch ein Viertel der Büroberufe gar keinen mobilen Zugang. Erstaunlicherweise gibt es in dieser Hinsicht nur geringe Unterschiede zwischen grossen und kleinen Unternehmen. Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern liegt der Anteil der Mitarbeiter ohne mobilen Zugriff bei 20%. Bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern liegt er bei 28%.\*

Bei der von Unternehmen zur Verfügung gestellten Hardware ist das Verbesserungspotenzial hingegen relativ gross. 42% der Befragten stellt der Arbeitgeber keine Geräte zur Verfügung, mit denen sie mobil arbeiten und auf Unternehmensdaten zugreifen können. 47% haben einen Laptop, 11% hingegen nur ein Tablet oder Smartphone. Auch hier sind die Unterschiede zwischen grossen und kleinen Unternehmen weniger ausgeprägt, als man erwarten würde. Der Anteil der Mitarbeiter, die gar keine digitalen Geräte zur Verfügung gestellt bekommen, beträgt bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern 35% und bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern 47%.

Technologien spielen zudem eine wichtige Rolle für die Förderung von Interaktion und Kollaboration zwischen den Mitarbeitern. Wie Abbildung 4 zeigt, haben 53% der Befragten angegeben, dass in ihrem Unternehmen Chat und Instant Messaging als Kollaborationslösungen eingesetzt werden. 39% setzen auf Dokumentenmanagement im Sinne eines IT-Systems und 36% auf Videokonferenz-Lösungen. 29% setzen auf gar keine der genannten Kollaborationslösungen.

### Talent: fehlende Richtlinien, unzureichende Unterstützung

Neben Space, Place und Technology spielt schliesslich auch die Dimension Talent eine wichtige Rolle für die Gewährleistung und Förderung von Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität am Arbeitsplatz. Hierbei geht es in erster Linie um eine passende Organisationskultur und -struktur. Dass diese Aspekte bei einer Arbeitsplatz-Transformation häufig vernachlässigt werden, bestätigt Abbildung 4. Obwohl bereits eine deutliche Mehrheit der Befragten gewisse Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes und -platzes geniesst, wie Abbildung 4 zeigt, gaben nur gerade 39% der Befragten an, dass es in ihrem Unternehmen überhaupt Richtlinien für flexibles Arbeiten gibt. Es gilt jedoch zu beachten, dass es bedeutende Unterschiede nach Unternehmensgrösse gibt. Bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern steigt der Anteil auf 55%. Demgegenüber liegt der Anteil bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern lediglich bei 24%.

Immerhin unterstützen rund zwei Drittel der Vorgesetzten der Befragten flexibles Arbeiten, wobei 36% flexible Zeiten, 10% flexible Orte und 20% beides unterstützen. Das zeigt: Die Arbeitsortflexibilität ist bei den Vorgesetzten noch deutlich weniger akzeptiert als die Arbeitszeitflexibilität.

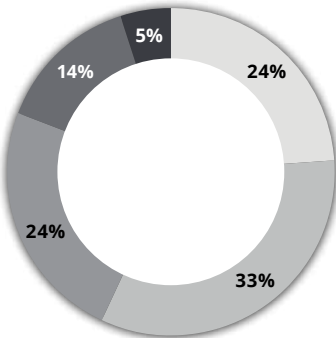
Vor dem Hintergrund einer guten Unternehmenskultur ist es wichtig, dass Vorgesetzte flexibles Arbeiten nicht nur unterstützen, sondern auch vorleben und so mit gutem Beispiel vorangehen. Mehr als die Hälfte der Befragten (57%) sind der Meinung, dass dies bereits mehr oder weniger der Fall ist. Demgegenüber gaben 38% an, dass ihre Vorgesetzten flexibles Arbeiten nicht vorleben.

\* Die Einteilung nach grossen und kleinen Unternehmen bezieht sich auf die Definition des BFS.

Abbildung 4: Talent und Technology

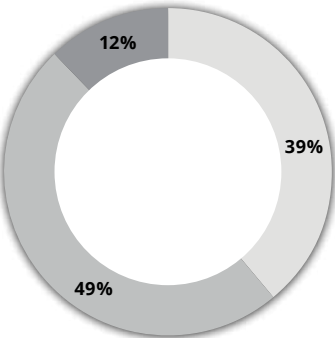
Organisationskultur und -struktur

Leben in Ihrem Unternehmen Vorgesetzte flexibles Arbeiten vor?



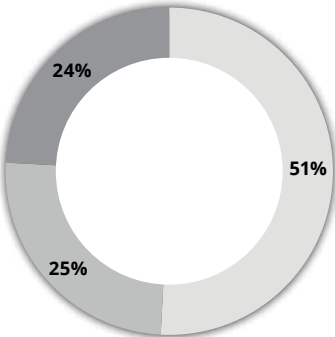
- Ja
- Eher ja
- Eher nein
- Nein, gar nicht
- Weiss nicht

Gibt es in Ihrem Unternehmen Richtlinien für flexibles Arbeiten?



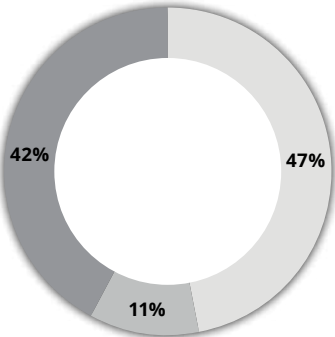
- Ja
- Nein
- Weiss nicht

Können Sie auf alle benötigten Informationen und Prozesse mobil zugreifen?



- Voller Zugriff auf alle Systeme und Prozesse
- Zugriff nur auf E-Mail/Kalender
- Kein mobiler Zugriff auf Unternehmensdaten möglich

Stellt der Arbeitgeber ein Gerät zur Verfügung, mit dem Sie mobil arbeiten und auf Unternehmensdaten zugreifen können?

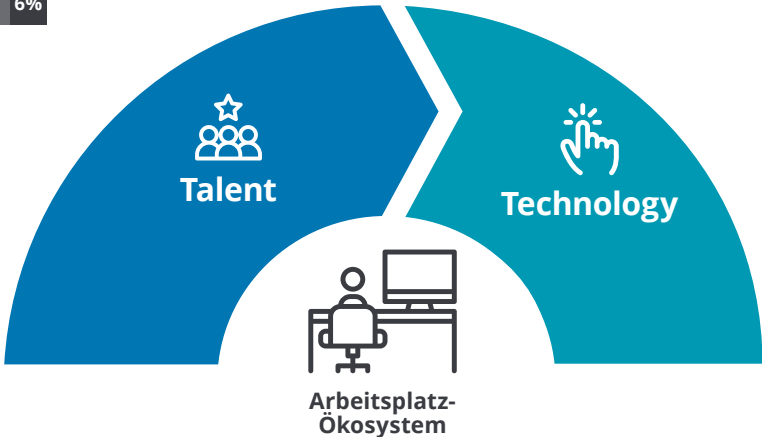


- Ja, Laptop
- Ja, aber nur Tablet/Smartphone
- Nein

Unterstützt Ihr direkter Vorgesetzter flexibles Arbeiten?

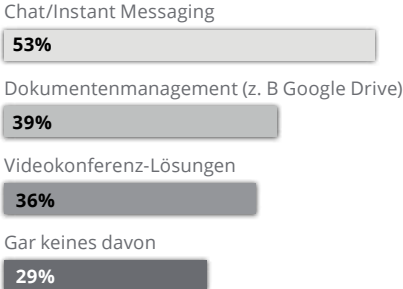


- Ja, flexiblen Arbeitsort
- Ja, flexible Arbeitszeit
- Ja, beides
- Nein, weder noch
- Weiss nicht



Kollaborationslösungen

Welche Kollaborationslösungen setzen Sie im Unternehmen ein?



Quelle: Deloitte Research

## 4. Anleitung für eine erfolgreiche Arbeitsplatz-Transformation

«Neben der richtigen Gebäudeausstattung und der richtigen Zahl an Arbeitsplätzen gibt es zwei weitere Erfolgsfaktoren bei einer Arbeitsplatz-Transformation. Erstens spielt das Change Management eine entscheidende Rolle, weil Mitarbeiter ihre Gewohnheiten ändern müssen. Zweitens braucht es Emotionen. Räumlichkeiten, die positive Emotionen auslösen, führen dazu, dass die Mitarbeiter besser arbeiten.»

**Christian Marcotte, Head of Global Workplace Solutions, Nestlé S.A.**

«Der Übergang in eine flexible, moderne Arbeitswelt mit Open-Space, Lab und Ruhe- und Begegnungszonen hat im Hauptsitz der Schweizerischen Post dazu geführt, dass die Personalfriedenheit und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gestiegen sind und die Flächen effizient genutzt werden.»

**Stefan Dürig, Geschäftsleiter Post Immobilien M&S AG, Die Schweizerische Post**

Die zunehmende Bedeutung digitaler Technologien und die sich rasch ändernden Tätigkeiten und Kompetenzen machen einen grundlegenden Wandel des Arbeitsplatzes notwendig. Die Mehrheit der Schweizer Beschäftigten ist heute auf digitale Technologien angewiesen und geht vorwiegend wissensintensiven Tätigkeiten nach, die ein hohes Mass an Kreativität und Interaktion erfordern. Ein moderner Arbeitsplatz, der diesen Eigenschaften Rechnung trägt, muss auf Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität ausgerichtet sein. Nur so lassen sich Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern sowie Flächennutzung und Arbeitgeber-Branding optimieren. Entscheidend dazu ist ein integrierter Ansatz, der alle vier wesentlichen Dimensionen eines Arbeitsplatz-Ökosystems berücksichtigt und entsprechend adaptiert.

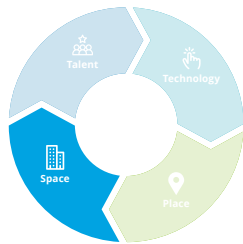
Wie Kapitel 3 gezeigt hat, scheint sich dieser integrierte Ansatz bei vielen Schweizer Unternehmen noch nicht vollends etabliert zu haben. Entsprechend gross ist der Handlungsbedarf. Doch wie sollen Unternehmen vorgehen? Wie kann eine erfolgreiche Transformation des Arbeitsplatzes gewährleistet werden? Was sind kritische Erfolgsfaktoren?

### Ausgangslage: klares Ziel und Strategie

Zuerst sollten, ausgehend von der Gesamtgeschäftsstrategie, die übergeordnete Arbeitsplatzstrategie und die übergeordneten Ziele klar definiert werden, bevor einzelne Massnahmen und Schritte vorgenommen werden. Das ist insbesondere im digitalen Zeitalter entscheidend. Untersuchungen von Deloitte zeigen, dass das Vorhandensein einer Strategie und die Ausrichtung an klar definierten Zielen einen Einfluss auf den digitalen Reifegrad eines Unternehmens haben.<sup>7</sup> Anders gesagt, digital ausgereifte und fortschrittliche Unternehmen verfügen über klare Ziele und eine klare Strategie.

Die übergeordnete Strategie einer Arbeitsplatz-Transformation sollte die Einbindung der unterschiedlichen Dimensionen des Arbeitsplatz-Ökosystems beinhalten. Die damit einhergehenden Ziele der Arbeitsplatz-Transformation sollte die angesprochene Erreichung von Flexibilität, Kollaboration und Konnektivität sein. Je nach Ausrichtung der Strategie können diese Ziele unterschiedlich gewichtet werden. Sind Strategie und Ziele definiert, gilt es, den Fokus auf die einzelnen Dimensionen zu legen und diese mit geeigneten Massnahmen zu optimieren. In jeder Dimension sind unterschiedliche Herausforderungen anzutreffen und deshalb unterschiedliche Erfolgsfaktoren massgebend.

### Space: flexible Raumkonzeption



Die Grundlage eines modernen Arbeitsplatz-Ökosystems bilden die Ausgestaltung und Einrichtung physischer Räumlichkeiten. Hierbei spielen zwei Faktoren eine wichtige Rolle.

Erstens sollten Mitarbeiter je nach anstehender Aufgabe unterschiedliche Räumlichkeiten wählen können. Wie Kapitel 2 aufgezeigt hat, wird einerseits interaktives, kollaboratives Arbeiten und andererseits analytisches Arbeiten immer wichtiger. Ersteres setzt Räume voraus, in denen man sich austauschen kann, die Zusammenarbeit fördern und das notwendige Equipment bieten. Letzteres hingegen benötigt oftmals Ruheräume, die frei sind von Lärm. Ein Arbeitsplatz sollte deshalb «activity-based» sein und sich somit an den unterschiedlichen Tätigkeiten ausrichten. Neben einem Open-Space-Bereich braucht es deshalb auch Innovationszonen, «Deep-Work-Räume», Ruheräume, Kaffeezonen etc.

Zweitens sollte eine Reduktion der Anzahl fix ausgestatteter Arbeitsplätze anvisiert werden. Infolge der Verbesserung der Technologie und der Veränderung der Tätigkeiten macht es kaum mehr Sinn, dass alle Mitarbeiter jeden Tag ins Büro gehen und an einem fest installierten Arbeitsplatz sitzen. Home-Office und sogenannten Coworking Spaces kommt deshalb eine wichtige Rolle zu. Als Folge dessen benötigt nicht mehr jeder Mitarbeiter einen fixen Arbeitsplatz. Wie Kapitel 3 zeigt, ist dies bei der grossen Mehrheit der Büroberufe aber noch immer Realität.

Die Bestimmung der optimalen Anzahl Arbeitsplätze ist nicht ganz einfach. Auf der einen Seite ist eine Knappheit notwendig, um eine gewisse Dynamik und effiziente Nutzung der unterschiedlichen Arbeitsorte zu erreichen. Auf der anderen Seite darf diese Knappheit nicht dazu führen, dass Mitarbeiter aus Angst keinen Tisch zu finden nicht mehr ins Büro kommen.

Wichtig ist, dass die Reduktion der fixen Arbeitsplätze nicht alleine im Zentrum steht. Vielmehr geht es um die Kombination von Arbeitsplatzreduktion und Flexibilität bei der Platzwahl und beim Angebot unterschiedlicher Räume und Zonen. Ebenso wichtig ist, dass eine Reduktion der fixen Arbeitsplätze nicht zwingend mit einer Reduktion der Gesamtfläche einhergehen muss.

Ein erfolgsversprechender Ansatz ist die allgemeine Senkung der voll ausgestatteten Arbeitsplätze auf beispielsweise 0.7 oder 0.8 pro Mitarbeiter bei gleichzeitiger Einführung von ergänzenden Zonen. Das heisst, einem Team von 10 Personen stünden dann nur noch 7 oder 8 fixe Arbeitstische zur Verfügung. Gleichzeitig gäbe es aber weitere Arbeitszonen wie etwa Innovationszonen, Deep-Work-Plätze, Ruhezonen etc., die genutzt werden können, so dass jedes Team letztlich immer noch genügend Arbeitsplätze zur Verfügung hätte.

Für Unternehmen, die den Fokus noch stärker auf die Ausrichtung der einzelnen Arbeitsplätze an die individuellen Tätigkeiten legen wollen, bietet sich die Möglichkeit einer fixen Flächenzuteilung pro Mitarbeiter oder Team, die so gewählt werden kann, dass die Gesamtfläche etwas gesenkt wird. Im Gegenzug kann dann aber jedes Team individuell bestimmen, wie es die ihr zugeteilten Fläche nutzen und wie viele Tische es aufstellen möchte. Das schafft viel Flexibilität und Freiheiten. Gleichzeitig kann dadurch auf unterschiedliche Bedürfnisse Rücksicht genommen werden.

Die grosse Herausforderung bei der nach Team und Tätigkeiten individualisierten Ausgestaltung der Büroräumlichkeiten liegt darin, die Anzahl, Grösse und das Verhältnis unterschiedlicher Bürotische, Räume und Zonen zu eruieren. Das Gewährleisten von Flexibilität kann schnell zu einer ineffizienten Raumnutzung führen. Entscheidend ist deshalb erstens die Einbindung unterschiedlicher Hierarchiestufen und die Aufnahme von Bedürfnissen (siehe Unterkapitel Talent, S. 18). Zweitens braucht es eine verlässliche Messung der Raum- und Tischnutzung. Hier können digitale Tools und Technologien Abhilfe schaffen (siehe Unterkapitel Technology, S. 17). Und drittens sollte möglichst rasch auf Änderungen reagiert werden können. Es braucht multifunktionale Räume und Zonen, die sich entsprechend schnell und leicht verändern lassen.

«Bei einem agilen Arbeitsplatzkonzept kommt der Anzahl Arbeitsplätze eine wichtige Bedeutung zu. Einerseits braucht es eine gewisse Knappheit an Plätzen, um eine Dynamik bei der Platzwahl zu erreichen. Andererseits darf die Knappheit aber nicht also solche empfunden werden, weil die Mitarbeiter sonst abgeschreckt werden. Die Herausforderung besteht folglich darin, das richtige Mass an Knappheit zu finden.»

**Claudio Amoroso, Head Projects & Strategic Development, Swiss Re**

«Jede Abteilung und jedes Team hat eine eigene Arbeitsweise, eigene Bedürfnisse und eine eigene Subkultur. Eine einheitliche Implementierung von Desk-Sharing funktioniert deshalb nicht. Wir schreiben daher die Fläche pro Team vor und nicht deren individuelle Ausgestaltung, diese wird gemeinsam ausgearbeitet.»

**Philipp Roth, Portfoliomanager Immobilien, Zürcher Kantonalbank**

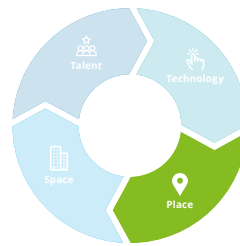
«Die Idee eines modernen Arbeitsplatzes besteht nicht darin, die Leute nach Hause zu schicken. Auch wenn wir den Mitarbeitern mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes bieten, sollte das Zusammentreffen an einem gemeinsamen Arbeitsort Priorität geniessen.»

**Helena Vestreli, Head of Global Digital Workplace, ABB Ltd.**

«Das Arbeiten von zuhause ist Teil der neuen Arbeitswelt und ermöglicht mehr Flexibilität für die Mitarbeitenden sowie eine effizientere Flächennutzung für das Unternehmen. Wichtig ist allerdings, dass der Bezug von Home Office klar geregelt wird und eine regelmässige Verteilung auf die Wochentage erfolgt, so dass die Büros am Montag und Freitag nicht leer sind.»

**Christian Nagler, Leiter Logistik, Basler Versicherungen**

### Place: flexibles Arbeitsortkonzept



Eng verbunden mit einem flexiblen Raumkonzept ist ein flexibles Arbeitsortkonzept. Es soll sicherstellen, dass die Mitarbeiter am richtigen Ort arbeiten. Unterschiedliche Arbeitsaufgaben erfordern unterschiedliche Arbeitsorte. Wer einen Text verfassen muss und deshalb Ruhe und Konzentration benötigt, macht das wo-

möglich besser zuhause. Wer ein Konzept ausarbeiten muss und dazu auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen ist, geht besser ins Büro. Dazu gehört auch ein gewisses Mass an Flexibilität bei der Wahl der Arbeitszeit.

Am weitesten verbreitet als alternativen Arbeitsort zum Büro des Arbeitgebers ist das Home-Office. Wie eine Studie von Deloitte zeigt, arbeiten bereits 28% aller Schweizer im erwerbsfähigen Alter mindestens einen halben Tag pro Woche von zuhause.<sup>8</sup>

Weniger verbreitet, aber stark im Trend sind sogenannte Coworking Spaces. Sie bieten Unternehmen alternative Arbeitsplätze, die etwa von jenen Mitarbeitern genutzt werden können, die einen weiten Arbeitsweg haben, aber nicht gut zuhause arbeiten können. Dadurch lässt sich die Kollaboration, die soziale Interaktion und das Netzwerk der Mitarbeiter erhöhen.<sup>9</sup>

Unternehmen können auch eigene Coworking Spaces betreiben – ein Konzept das sich besonders zur Innovationszusammenarbeit mit externen Stakeholdern eignet. Auf diese Weise können Externe (Start-ups, Mitarbeiter von anderen Unternehmen etc.) ins Büro geholt und der Austausch zwischen ihnen und den eigenen Mitarbeitern gefördert werden. Dieses Modell hat sich vor allem bei Technologie-Unternehmen etabliert.

Ein flexibles Arbeitsortkonzept sorgt dafür, dass jeder Mitarbeiter am für sich geeignetsten Ort arbeiten kann. Dadurch lässt sich die Zahl der fixen Arbeitsplätze im Büro des Arbeitgebers pro Mitarbeiter senken und die Fläche effizienter nutzen. Zudem ermöglicht es den Mitarbeitern mehr Wahlfreiheit, Flexibilität und eine Verkürzung des Arbeitsweges, was häufig mit einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit einhergeht. Gleichwohl soll vor absoluter Flexibilität gewarnt sein.

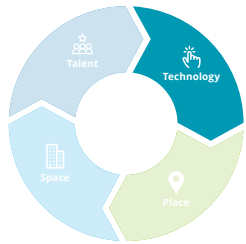
Mit anderen Worten: Das richtige Mass an Arbeitsortflexibilität ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Mitarbeiter, die fünf Tage die Woche ausserhalb des Büros des Arbeitgebers arbeiten, können den sozialen Kontakt und Austausch, die Teamzugehörigkeit und die Bindung ans Unternehmen verlieren. Als grober durchschnittlicher Richtwert bieten sich ein bis zwei Tage pro Woche an, wobei zu beachten ist, dass diese Zahl flexibel und vor allem individuell für jeden einzelnen Mitarbeiter und seine Tätigkeiten definiert werden sollte.

Wie Abbildung 4 zeigt, arbeiten heute 33% der Bürobeschäftigten gar nicht ausserhalb des Büros des Arbeitgebers und 28% nur weniger als einen Tag pro Woche.

Kritischer Erfolgsfaktor ist nicht nur das Mass an frei wählbarer Präsenzzeit, sondern auch die Absprache und Organisation im Team. Wer wann und wo arbeitet, erfordert eine klare Abstimmung und Ausrichtung an die tagesaktuellen Arbeitsanforderungen (siehe Unterkapitel Talent, S. 18).



### Technology: Kollaborationsförderung und Nutzungsmessung



Digitale Technologien spielen heute in fast allen Unternehmensbereichen eine zentrale Rolle – das gilt auch für den Arbeitsplatz. Eine erfolgreiche Transformation hin zu einem modernen Arbeitsplatz ist deshalb ohne digitale Technologien und Geräte undenkbar. Entscheidend dabei sind zwei Hauptbereiche.

Einerseits braucht es eine Grundausstattung an digitalen Geräten und Technologien. Dazu zählen Laptop, Tablet und Smartphone sowie der gesicherte externe Zugang zu allen Unternehmensdaten, Informationen und Prozessen. Sie sind Grundvoraussetzung für orts- und platzunabhängiges Arbeiten. Das heisst: Ohne sie wäre ein flexibles Raum- und Arbeitsortkonzept kaum realisierbar.

Andererseits braucht es aber auch weiterführende Tools und Software, die die Kollaboration fördern. Hierbei geht es vor allem um die Frage, wie virtuelle Teams am besten zusammenarbeiten können. Kollaborationslösungen wie Chats, Dokumentenmanagement oder Videokonferenz-Lösungen sind hier entscheidend und lassen sich immer benutzerfreundlicher auch mobil nutzen. Entscheidend ist aber, dass es klare Regeln für die Nutzung der Kollaborationstools gibt. So gilt es auf Teamebene klar zu definieren, welche Tools (Chat, Email, Videokonferenz) für welche Art der Kommunikation verwendet werden sollen und wie diese genutzt werden sollen.<sup>10</sup>

Wie Abbildung 4 zeigt, besteht in der Schweizer Bürolandschaft sowohl bei der Grundausstattung als auch bei den Kollaborationstools grosses Verbesserungspotenzial. So haben etwa 42% aller Bürobeschäftigten kein vom Arbeitgeber zur Verfügung gestelltes Gerät, mit dem sie mobil arbeiten und auf Unternehmensdaten zugreifen können, und nur 53% nutzen Kollaborationslösungen wie Chats oder Instant Messaging. Ein Teil der Mitarbeiter, denen kein Firmengerät zur Verfügung steht, können jedoch auf sogenannte Bring your own device-Policies der Unternehmen zurückgreifen, die es erlauben, eigene Geräte unter Einhaltung der entsprechenden Sicherheitsrichtlinien im Unternehmen zu nutzen.

Digitale Technologien sind nicht nur als Unterstützung der Mitarbeiter, und deren Interaktion und Kollaboration wichtig, sondern auch für die Messung der Arbeitsplatznutzung. Die angesprochenen flexiblen Raum- und Arbeitsortkonzepte führen dazu, dass die Nutzung unterschiedlicher Räume und Orte nicht mehr genau eruiert ist. Damit es gleichwohl zu einer effizienten Flächennutzung kommt, ist eine adäquate Messung unabdingbar. So können Technologien des Internets der Dinge (IoT) wie Bewegungssensoren genutzt werden, um zu messen, welche Tische wie oft besetzt sind und wie Meetingräume genutzt werden. Basierend auf den Nutzungsdaten kann dann eine Optimierung des Gebäude-Managements (Temperatur, Licht, Reinigung) und mittelfristig auch der Raumausstattung (Einrichtung, Equipment, Technik) vorgenommen werden.

Kritischer Erfolgsfaktor für die Anwendung digitaler Technologien ist dabei, dass diese messbar die Kollaboration zwischen den Kollegen steigern und stattdessen nicht die Komplexität der Interaktion erhöhen. In diesem Sinne müssen digitale Technologien am Arbeitsplatz in den Hintergrund treten und ein Werkzeug für die Erfüllung der eigentlichen Aufgaben sein. Dies bedingt, dass vor der Implementierung klar sein muss, wofür die Technologien überhaupt genau genutzt werden sollen und für welche Formen der Kommunikation sie sich eignen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor beim Einsatz von Internet der Dinge-Technologien zur Vernetzung der physischen und digitalen Arbeitswelt ist der Datenschutz. Beispielsweise müssen die Möglichkeiten zur Optimierung des Gebäude-Managements mit den Datenschutzinteressen der Mitarbeiter abgewogen werden.

«Flexibles Arbeiten hat viele Vorteile. Es führt aber auch unweigerlich zu einer zunehmenden Verschmelzung von Privat- und Geschäftsleben. Deshalb braucht es klare (formelle oder informelle) Richtlinien und Vorgaben zum Schutz der Mitarbeiter und deren Gesundheit, aber auch zum langfristigen Erhalt der Produktivität.»

**Manuela Arnold, Business Director  
Switzerland, Johnson & Johnson**

«Coworking Spaces bieten für die Swisscom die Möglichkeit einer Innovationszusammenarbeit mit Start-ups und jungen Talenten über die Unternehmensgrenze hinweg. Für unsere Mitarbeiter bieten sie alternative Arbeitsplätze, insbesondere für jene, die einen weiten Arbeitsweg haben und die nicht gut zuhause arbeiten können.»

**Fabian Etter, Head of Innovation,  
Workspace & Collaboration,  
Swisscom AG**

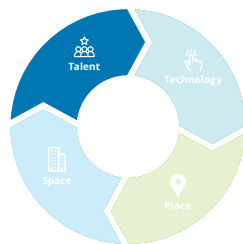
«Das Change Management spielt eine entscheidende Rolle bei der Arbeitsplatztransformation. Einerseits müssen Mitarbeiter auf möglichst vielen Ebenen abgeholt werden. Andererseits müssen Teamleiter und die Unternehmensführung die Veränderungen auch vorleben.»

**Thomas Baumgartner, Head of CRE/WS Portfolio Management Continental Europe, Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**

«Die Einführung von Smart Working erfordert den Einbezug der Mitarbeiter. Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden. Unternehmen, die nur die Kostensenkung in den Vordergrund stellen und die Mitarbeiterzufriedenheit ignorieren, werden die Umgestaltung des Arbeitsplatzes nicht erfolgreich bewerkstelligen können.»

**Hugo Lombriser, Corporate Architect, Credit Suisse**

### Talent: Veränderung der Kultur und des Mindset



Die Raumkonzeption, das Arbeitsortkonzept und die technologischen Kollaborationslösungen können noch so ausgereift sein, letztlich kann sich deren Wirkung nur dann vollständig entfalten, wenn die Unternehmenskultur und das Mindset der Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend verändert wird. Dabei

stellen sich grundlegende strategische Fragen, die ein Unternehmen beantworten muss, bevor die Arbeitsplatz-Transformation vorgenommen wird. Im Wesentlichen geht es darum, die richtige Balance bei unterschiedlichen «Dilemmas» zu finden. Beispielsweise sollten Unternehmen auf der einen Seite versuchen, Silos aufzubrechen und so die Flexibilität, Agilität und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Andererseits gibt es aber gewisse Inhalte und Projekte, die streng vertraulich sind. Jedes Unternehmen muss daher die richtige Balance zwischen Transparenz und Privatsphäre finden. Ein weiteres Beispiel sind Hierarchien und Netzwerke. Das Aufbrechen von Hierarchien und das Arbeiten in Netzwerken bringen viele Vorteile mit sich, führen aber auch zu gewissen Problemen bei den Zuständigkeiten oder beim Performance Management.

Sind die strategischen Grundsatzfragen geklärt, sollten bei der praktischen Umsetzung der Veränderung der Kultur und des Mindset folgende vier kritische Erfolgsfaktoren beachtet werden.

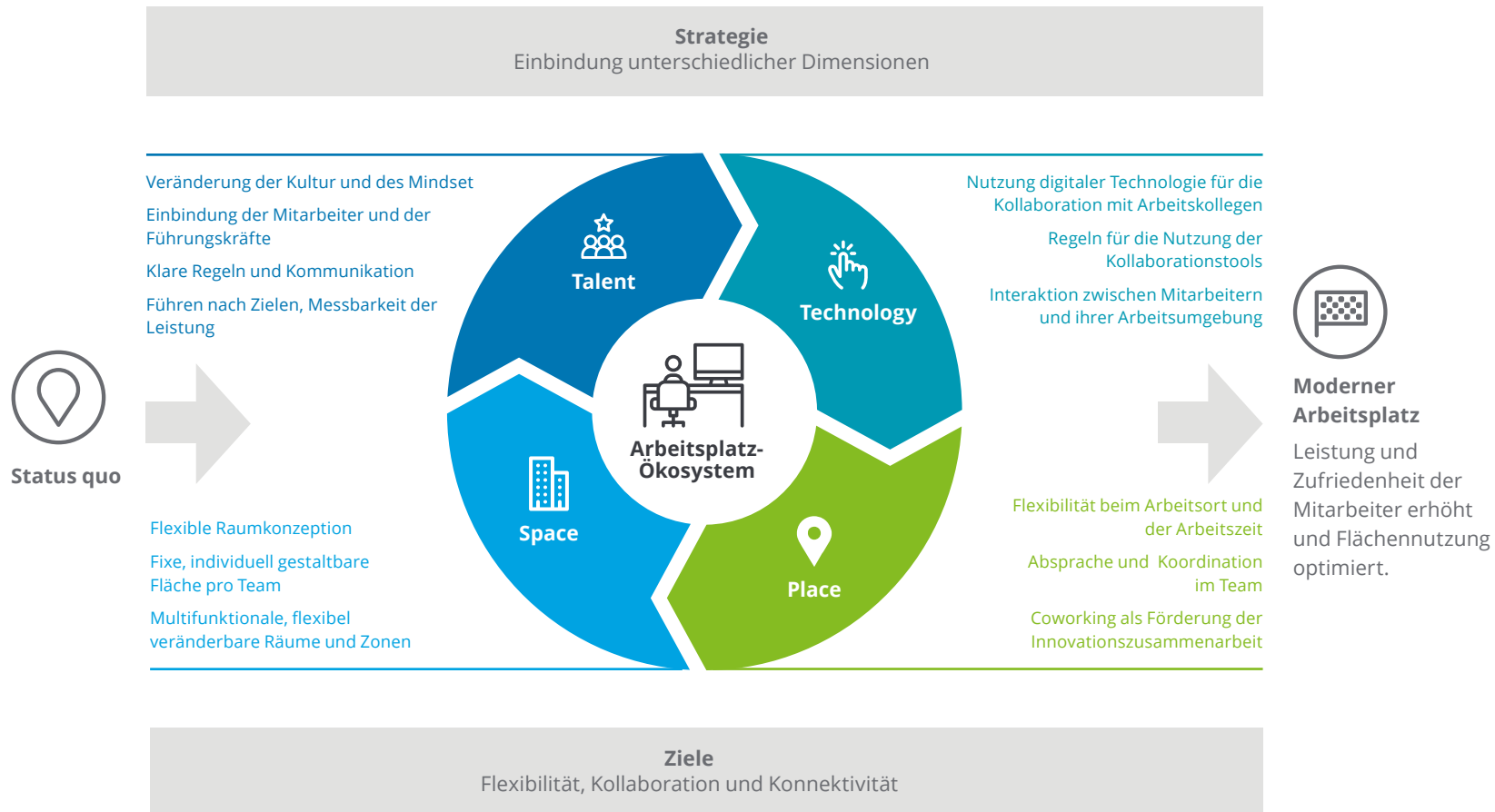
Erstens braucht es eine direkte Einbindung der Mitarbeiter durch sogenanntes «Change Management». Mitarbeiter müssen in den gesamten Transformationsprozess involviert werden und Mitbestimmungsmöglichkeiten haben. Dazu eignen sich grossangelegte Umfragen und Feedbackrunden, individuelle Gespräche mit einzelnen Abteilungen oder Fokusgruppen. Mitarbeiter, die in den Prozess der Arbeitsplatztransformation eingebunden werden, können sich stärker mit dem Arbeitsplatz identifizieren, was sich positiv auf deren Leistung und Zufriedenheit auswirkt.<sup>11</sup>

Zweitens müssen die Führungspersonen und Teamleiter ins Boot geholt werden. Nur wenn sie hinter der ausgearbeiteten Strategie, den Zielen und den einzelnen Konzepten stehen, kann die Arbeitsplatztransformation erfolgreich durchgeführt und später auch gelebt werden. Vorgesetzte haben zudem eine wichtige Vorbildfunktion im gesamten Arbeitsplatz-Transformationsprozess. Wenn sie flexibles Arbeiten nicht vorleben, kann das zu Unverständnis und Widerstand seitens der Mitarbeitern führen. Wie Abbildung 4 zeigt, haben nur ca. 60% der Bürobeschäftigten angegeben, dass ihr Vorgesetzter flexibles Arbeiten vorlebt.

Drittens braucht es klare Regeln und Richtlinien, die für alle gelten und die offen und transparent kommuniziert werden. Das gilt einerseits für das ort- und zeitunabhängige Arbeiten. Mitarbeiter müssen sich im Klaren darüber sein, was erlaubt ist und was nicht. Dazu gehört auch eine transparente Absprache mit dem Vorgesetzten und den Arbeitskollegen. Wie Abbildung 4 zeigt, besteht bei Schweizer Unternehmen in dieser Hinsicht viel Optimierungspotenzial. Andererseits braucht es auch klare Regeln in Bezug auf die Nutzung der Büroflächen wie beispielsweise Lärmvorschriften für unterschiedliche Arbeitszonen.

Der vierte kritische Erfolgsfaktor ist die Messung der Arbeitsleistung. Flexibles Arbeiten kann nur richtig funktionieren, wenn die Arbeit der Mitarbeiter an transparenten und klar verständlichen Zielen gemessen wird.

Abbildung 5: Wie gelingt eine erfolgreiche Arbeitsplatz-Transformation?



«Im Zentrum des Arbeitsplatzes der Zukunft sollte die freie Wahl stehen. Mitarbeiter mit unterschiedlichen Aufgaben, unterschiedlichen Komplexitätslevels und Anforderungen sollten in unterschiedlichen Räumlichkeiten arbeiten. So brauchen etwa Tätigkeiten, die auf Zusammenarbeit und regem Austausch basieren, andere Räumlichkeiten und eine andere Arbeitsumgebung als Tätigkeiten, die Konzentration erfordern.»

**Catherine Mutter,**  
Director General Services  
Switzerland, Philip Morris  
International

## 5. Endnoten

- <sup>1</sup> Soziale Kompetenzen werden hier definiert als soziale Wahrnehmungsfertigkeiten, Koordination, Überzeugungsfertigkeiten und Verhandeln. Siehe dazu Deloitte (2017), Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter?
- <sup>2</sup> Gemäss neusten Schätzungen beträgt der Anteil der Schweizer Beschäftigten, die aufgrund ihrer Tätigkeiten theoretisch ortsunabhängig arbeiten könnten 55%. Vgl. dazu Weichbrodt, Johann, Berset, Martial und Michael Schläppi (2016), FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit.
- <sup>3</sup> Deloitte (2017), Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter?
- <sup>4</sup> Pearce, Brandi and Pamela Hinds (2018), How to Make Sure people Won't Hate Your New Open Office Plan, in: Harvard Business Review, January 2018 Issue.
- <sup>5</sup> Deloitte (2017), Future of Work. Work & Place Readiness Assessment.
- <sup>6</sup> Die 40% ergeben sich aus der Summe der Gesamtbeschäftigung aus den ISCO-Hauptkategorien 1 und 4 sowie rund der Hälfte der ISCO-Hauptkategorien 2 und 3. Die Beschäftigtenzahlen der ISCO-Kategorien stammen vom BFS.
- <sup>7</sup> Kane, G.C., Palmer, D., Philipps, A.N., Kiron D. and N. Buckley (2015), Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming a Digitally Mature Enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015.
- <sup>8</sup> Deloitte (2016), Der Arbeitsplatz der Zukunft. Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern.
- <sup>9</sup> Waber, Ben, Magnolfi, Jennifer and Greg Lindsay (2014), Workspaces That Move People, in: Harvard Business Review, October 2014 Issue.
- <sup>10</sup> Bühlmann, Beat (2017), Managing the Triple Overload Challenge, in: British American Business Network Magazine December 2017.
- <sup>11</sup> Pearce, Brandi and Pamela Hinds (2018), How to Make Sure People Won't Hate Your New Open Office Plan, in: Harvard Business Review, January 2018 Issue.

# 6. Autoren und Kontakte

## Autoren



**Dr. Michael Grampp**  
Chefökonom und Leiter Research  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch



**Luc Zobrist**  
Ökonom Schweizer Insight Team  
+41 58 279 79 37  
lzobrist@deloitte.ch

## Kontakte



**Myriam Denk**  
Partner  
Head of Future of Work  
+41 58 279 67 92  
mydenk@deloitte.ch



**Elena Jaeger**  
Director  
Human Capital Consulting  
+41 58 279 68 56  
ejaeger@deloitte.ch



**Sophie Carliez**  
Director  
Head of Real Estate Advisory Services  
+41 58 279 81 19  
scarliez@deloitte.ch



**Matthias Thalmann**  
Partner  
Human Capital Consulting  
+41 58 279 70 76  
matthiasthalman@deloitte.ch



**Dr. Oliver Baecker**  
Senior Manager  
Digital Transformation Consulting  
+41 58 279 67 81  
obaecker@deloitte.ch

# Notizen





Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.