

Erfolgsfaktoren und Hindernisse im Planungs- und Gestaltungsprozess flexibler Bürraumkonzepte

*Eine qualitative Studie zur Erhebung förderlicher und hinderlicher
Prozessfaktoren der Bürraumgestaltung im Transformationsprozess hin zu*

Arbeit 4.0

MASTER-ARBEIT

2019

Autorin
Feiler, Lara

Wissenschaftliche Betreuung
Prof. Dr. Schulze, Hartmut

Praxispartner
Vitra International AG
Kontaktperson
Reusch, Tim

Abstract

The present master thesis deals with the design process of flexible office spaces as part of the transformation process towards work 4.0. It examines both beneficial and impeding design elements in the planning and design process of flexible office spaces and determines success factors for the use of a flexible office space on the basis of the dimensions of the FlexWork phase model. Ten expert interviews, two case studies and one non-participating observation were used to collect the data. The sample consists of consultants for office design, internal project managers and project team members from companies that are in different phases of the transformation process in terms of office design. Three groups with different effects could be identified. Purely obstructive factors have an obstructive effect on the process in the event of non-compliance. Purely beneficial factors only have a beneficial effect on the process, beneficial and at the same time obstructive factors unfold a beneficial or obstructive effect on the process depending on how they are handled. Factors influencing the use of flexible office spaces include functionality, identity/team home, spatial competence, evaluation/development, functional technical infrastructure, self-selection and a fit with both corporate structure and culture.

Key words: flexible work, FlexWork phase model, new work Transformation, work 4.0, flexible office design

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit untersucht förderliche und hinderliche Gestaltungselemente im Planungs- und Gestaltungsprozess flexibler Büroraumkonzepte und identifiziert Erfolgsfaktoren für deren Nutzung anhand der Dimensionen des FlexWork Phasenmodells. Die Erhebung der Daten umfasst zehn Experteninterviews, zwei Fallstudien und eine nicht-teilnehmenden Beobachtung. Die Untersuchungsteilnehmer¹ sind Berater für Büroraumgestaltung, interne Projektleiter und Projektteam-Mitglieder von Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Phasen des Transformationsprozesses befinden. Es konnten drei Gruppen mit unterschiedlicher Wirkung identifiziert werden. Rein hinderliche Faktoren wirken sich bei Nicht-Befolgung hinderlich auf den Prozess aus. Rein förderliche Faktoren wirken sich ausschliesslich förderlich auf den Prozess aus und förderliche und gleichzeitig hinderliche Faktoren entfalten je nach Umgang eine förderliche oder hinderliche Wirkung auf den Prozess. Als Einflussfaktoren für die Nutzung flexibler Büroräume gelten Funktionalität, Identität /Teamheimat, Raumkompetenz, Evaluation / Weiterentwicklung, funktionierende technische Infrastruktur, Passung zur Unternehmensstruktur und -kultur und Selbstselektion.

Schlüsselwörter: Mobil flexible Arbeit, FlexWork Phasenmodell, New Work Transformation, Arbeit 4.0, Büroraumgestaltung

Die vorliegende Arbeit umfasst 155'623 Zeichen (inkl. Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichts), exklusive Anhang.

¹ Die vorliegende Masterarbeit verwendet das generische Maskulinum zur sprachlichen Vereinfachung und impliziert damit gleichermassen die weibliche Form. Eine Ausnahme bilden die Inhalte, die ausdrücklich auf Frauen bezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Vorstellung der Praxispartnerin	1
1.1	Einleitung.....	1
1.2	Vorstellung Praxispartnerin	2
2	Theoretischer Hintergrund	3
2.1	New Work Transformation und Arbeit 4.0.....	3
2.2	Das FlexWork Phasenmodell.....	6
2.3	Flexible Büroraumkonzepte und ihr Planungs- und Gestaltungsprozess	8
3	Fragestellung und Methodik	12
3.1	Forschungsfragen.....	12
3.2	Beschreibung des Untersuchungsdesigns und der Erhebungsmethoden	15
3.3	Beschreibung des Samplings.....	21
3.4	Auswertung des Datenmaterials: Schritt 1-6	23
3.5	Analyse des Datenmaterials: Schritt 7	28
3.6	Gütekriterien	32
4	Ergebnisse	33
4.1	Überblick über die gewonnenen Daten.....	33
4.2	Förderliche und hinderliche Gestaltungselemente	35
4.2.1	Rein hinderliche Faktoren.....	36
4.2.2	Rein förderliche Faktoren	38
4.2.3	Förderliche und gleichzeitig hinderliche Faktoren	47
4.3	Erfolgsfaktoren für die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten.....	55

5	Diskussion und Ausblick.....	68
5.1	Diskussion der Ergebnisse.....	68
5.2	Methodische Reflexion.....	76
5.3	Ausblick	79
	Literaturverzeichnis	81
	Abbildungsverzeichnis	84
	Selbständigkeitserklärung	85
	Anhang	86

1 Einleitung und Vorstellung der Praxispartnerin

1.1 Einleitung

Neue Technologien, die Automatisierung von Prozessen und eine allumfassende Vernetzung haben dazu geführt, dass sich die Arbeitswelt seit einigen Jahren grundlegend verändert.

New Work kann als Inbegriff dieser Transformation verstanden werden. Dabei bedeutet die New Work Transformation nach Bruch und Block (2017) viel mehr als die reine

Umgestaltung von Prozessen oder Dienstleistungen unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, auch bekannt unter dem Schlagwort «Digitalisierung».

Dennoch werden die Begriffe oftmals synonym verwendet. Es wird ausgeblendet, dass zur

Umsetzung von New Work die Nutzung digitaler Technologien notwendig ist, dies aber

nicht der Kern der Veränderung darstellt (Bruch & Block, 2017). Ähnlich verhält es sich mit

der Implementierung flexibler Büroraumkonzepten. Diese werden zum Vorantreiben und zur

Ausgestaltung der New Work Transformation geplant und umgesetzt, für ihre tatsächliche

Nutzung im Alltag bedarf es jedoch weitreichendere organisationale Veränderungen. Viele

Unternehmen stehen vor einer grossen Herausforderung hinsichtlich der Umsetzung der

verschiedenen Handlungsfelder von New Work. Eine ganzheitliche Betrachtung der

Transformation und Orchestrierung ihrer Teilprojekte findet nur selten statt. Die Erfahrung

der Workplace Consultants bei Vitra zeigt jedoch, dass die Implementierung flexibler

Büroraumkonzepte eine ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Dimensionen von New

Work erfordert und Faktoren wie die Organisationsstruktur und -kultur, das Arbeitsmodell,

technologische Gegebenheiten sowie HRM und Kommunikationsstrategien im Prozess

mitberücksichtigt werden müssen. Bruch und Block (2017) konnten in ihrer Studie zeigen,

dass die Nutzung neuer Arbeitsformen in Unternehmen höher ist, wenn die Organisation

flexibel aufgestellt ist und die Mitarbeiter in neuen Arbeitsmethoden geschult werden und

somit die Angebote auch nutzen können. Bezogen auf die Nutzung von flexiblen Büroräumen besteht bei isolierter Betrachtung das Risiko, dass das Potenzial von flexiblen Büroraumkonzepten nicht oder nur bis zu einem gewissen Grad ausgeschöpft wird. Eine grosse Ausschöpfung des Potenzials äusserst sich beispielsweise in einer intensiven Nutzung der qualitativ unterschiedlichen Arbeitszonen gemäss eines tätigkeitsbezogenen Arbeitsansatzes. Dabei sucht der Mitarbeiter jeweils entsprechend seiner Tätigkeit den für sich passenden Arbeitsort. Eine geringe Ausschöpfung des Potenzials flexibler Büroraumkonzepten besteht dann, wenn die unterschiedlichen Arbeitszonen im Sinne eines tätigkeitsbezogenen Ansatzes unbenutzt bleiben und weiterhin der eigene Schreibtisch für alle Arten von Aufgaben genutzt wird. Es stellt sich daher die Frage, welche Aspekte die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzepts beeinflussen und welche Massnahmen bereits im Planungs- und Gestaltungsprozess umgesetzt werden können. Ziel dieser Masterarbeit ist es deshalb, Hindernisse und Erfolgsfaktoren in der Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0 zu untersuchen. Dabei interessiert vor allem, welche Faktoren im Prozess der New Work Transformation besonders förderlich, aber auch besonders hinderlich für eine erfolgreiche Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten sind und welche Aspekte einen Einfluss auf die tatsächliche Nutzung des implementierten flexiblen Büroraumkonzepts haben. Eine erfolgreiche Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten bedeutet, dass die unterschiedlichen Arbeitsplatzangebote von den Mitarbeitern auch tatsächlich gemäss eines tätigkeitsbezogenen Ansatzes genutzt werden und der individuelle Arbeitsplatz in der Folge an Bedeutung verliert.

1.2 Vorstellung Praxispartnerin

Die vorliegende Masterarbeit wurde in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Vitra International AG erstellt. Bei der Vitra International AG handelt es sich um ein Schweizer

Familienunternehmen mit Hauptsitz in Birsfelden, Basel-Landschaft. Das Unternehmen produziert und verkauft seit der Firmengründung 1950 Möbel für den Wohnraum, öffentliche Bereiche und für Büroraumgestaltung. Innerhalb des Interior Design Service Teams sind die Workplace Consultants dafür zuständig, Kundenunternehmen im Prozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept zu begleiten, mit dem Ziel, einen auf die Bedürfnisse und Tätigkeiten angepassten Büroraum zu entwickeln. Die Dienstleistung der Workplace Consultants wird unabhängig vom Möbelverkauf angeboten.

2 Theoretischer Hintergrund

Im Folgenden werden relevante Theorien und Konzepte vorgestellt, die dem Forschungsvorhaben dieser Masterthesis zugrunde liegen. Zu Beginn werden die Begriffe New Work Transformation und Arbeit 4.0 geklärt. Es folgt die Erläuterung des FlexWork Phasenmodells. Zuletzt wird das Konzept flexibler Büroraumkonzepte und ihr Planungsprozess erläutert.

2.1 New Work Transformation und Arbeit 4.0

Noch gibt es keine allgemein gültige Definition der Begriffe *New Work Transformation* und *Arbeit 4.0*, sondern vielmehr ein ähnliches Verständnis davon. Letzterer steht für die vierte industrielle Revolution und meint damit die Veränderung der Arbeit durch die Technologisierung und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt (Genner, Probst, Huber, Werkmann-Karcher, Gundrum & Majkovic, 2017). Arbeit 4.0 kann als gleichbedeutend mit der Digitalisierung der Industrie verstanden werden und ist somit ein Teil der New Work Transformation (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017). Einem Interview mit Barbara Josef, ehemalige Leiterin der Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung bei Microsoft Schweiz zufolge, lässt sich die New Work Transformation in einer Flexibilität in vier Ausprägungen beschreiben (Honegger, 2017). Einerseits als eine zeitliche und

räumliche Flexibilität, die den Mitarbeitenden erlaubt, die Arbeitsstunden autonom über den Tag zu verteilen und mobil flexibel zu arbeiten. Andererseits beschreibt Josef im Interview, dass die New Work Transformation auch eine strukturelle Flexibilität in Unternehmen ermöglicht, indem neue Organisationsmodelle wie etwa die Selbstorganisation möglich werden. Der vierte Faktor beschreibt Josef als vertragliche Flexibilität, bei der immer mehr Personen im Mandatsverhältnis oder als Freelancer arbeiten und nicht mehr fest angestellt sind (Honegger, 2017). Eine ganzheitliche Transformation umfasst demnach tiefgreifende Veränderungsprozesse, welche neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter stellen. Leitendes Ziel dabei ist ein Wandel des Arbeitsverständnisses und ihre Ausgestaltung in der Praxis (Hackl et al., 2017). Für die konkrete Umsetzung der New Work Themen stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Laut Josef können dafür drei Hebel eingesetzt werden (Honegger, 2017). Zum einen sind es die Führungs- und Arbeitskultur sowie die zugrundeliegenden Werte. Die Technologie dient sowohl als Treiber der New Work Transformation als auch als Hilfsmittel zur Kommunikation und Wissensteilung und ermöglicht mobil flexibles Arbeiten erst. Ausserdem können durch die Veränderung der Infrastruktur neue Arbeitsformen gefördert und unterstützt werden, indem unterschiedliche Arbeitsszenarien für die unterschiedlichen Tätigkeiten im Sinne eines aktivitätsorientierten Arbeitsansatzes zur Verfügung gestellt werden (Honegger, 2017). Ein Blick in die Forschung zeigt, dass sich die meisten grösseren Unternehmen mit der New Work Transformation auseinandersetzen oder damit schon begonnen haben. Nur 6% der untersuchten Firmen sind noch in der «Nullphase» und blenden die Arbeitswelt 4.0 aus (Bruch, Block & Färber, 2016). Die digitale Transformation hat bei Schweizer Unternehmen mit 73,1% bei KMUs und 91,7% bei Grossunternehmen ebenfalls eine sehr hohe Relevanz, wie eine Studie der FHNW Hochschule für Wirtschaft zeigt. Dabei geben 92% der befragten Unternehmen an, bereits Projekte zur digitalen Transformation am Laufen oder bereits

umgesetzt zu haben (Peter, 2017). Bruch et al. (2016) beschreiben die New Work Transformation ebenfalls als eine Flexibilisierung von Arbeitsformen und -organisationen, die sich in Elementen wie etwa flexiblen Arbeitszeiten, Home-Office, Desk-Sharing, individualisierter Arbeit, virtuellen Teams und fluiden Teams zeigt. Für eine erfolgreiche und ganzheitliche Veränderung von Arbeits- und Organisationsformen im Sinne von New Work bedarf es nach Bruch et al. (2016) einer klaren Strategie, was gleichzeitig als eine der grössten Herausforderung auf dem Weg in die Arbeitswelt 4.0 angesehen wird. Für Unternehmen wird es zur Notwendigkeit, auf plötzlich eintretende Veränderungen schnell reagieren zu können, das bestehende Geschäftsmodell zu adaptieren und gleichzeitig das Kerngeschäft effizient weiterzuführen (Hackl et al., 2017). Unternehmen erkennen also im Zuge der New Work Transformation, dass sie agiler werden müssen, um «kein Spielball des grossen Wandels zu werden, sondern steuerungsfähig zu bleiben» (Hackl et al., 2017, 54). Das nicht nur die Formulierung einer Strategie wichtig ist, sondern auch deren Umsetzung, zeigt die Entwicklung des Fortune-Global-500-Index. Von den 1955 geführten Unternehmen, konnten sich fast 90% nicht an veränderte Marktbedingungen anpassen und ihr Geschäftsmodell adaptieren, weshalb sie heute nicht mehr existieren (Hackl et al., 2017). Anstatt die einzelnen Handlungsfelder von New Work unter einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie anzugehen und umzusetzen, werden sie vielmehr fragmentiert betrachtet und als isolierte Projekte aufgelegt (Rickert, 2018). Hackl et al. (2017) beschreiben flexible Büroraumstrukturen als Teilprojekt von New Work und als Instrument, um die Transformation im Unternehmen voranzutreiben, empfehlen jedoch, dies unter einer gemeinsamen Strategie und im Rahmen einer ganzheitlichen Umsetzung der New Work Themen anzugehen.

2.2 Das FlexWork Phasenmodell

Um ein Unternehmen auf seinen Reifegrad hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte von New Work und Arbeit 4.0 einzuordnen, eignet sich das FlexWork Phasenmodell. Abbildung 1 stellt das FlexWork Phasenmodell dar, welches vom Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung in Zusammenarbeit mit Microsoft Schweiz entwickelt wurde. Anhand dieses Modells kann das Entwicklungsstadium bezüglich der Umsetzung und Etablierung von mobil-flexiblen Arbeitsformen ermittelt werden (Weichbrodt, Berset, & Schläppi, 2016).

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahms- weise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projekt- basiert	Phase 5: orts- unabhängig & vernetzt
Infrastruktur / Architektur					
Technologie					
Arbeitsmodell					
Organisations- strukturen					

Abbildung 1. FlexWork Phasenmodell nach Weichbrodt et al. (2016)

Mobil-flexibles Arbeiten ist die Kombination von flexiblen Arbeitszeiten mit partiellem Arbeiten im Home-Office oder von unterwegs und stellt ein wesentlicher Bestandteil der New Work Transformation und von Arbeit 4.0 dar (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner, & Welge, 2015). Die Entwicklung hin zu mobil flexibler Arbeit wird im FlexWork Phasenmodell anhand von fünf Phasen beschrieben, wobei die erste Phase als «ortsgebunden und stark hierarchisch», die zweite Phase als «ausnahmsweise flexibel, Phase drei als «uneinheitlich und im Umbruch», die vierte Phase als «flexibel und projektbasiert» und Phase 5 als «ortsunabhängig & vernetzt» bezeichnet wird (Weichbrodt et al., 2016). Um die zeitliche und örtliche Flexibilität ganzheitlich zu erfassen, werden im FlexWork Phasenmodell vier Dimensionen unterschieden. Die Dimension Architektur und Infrastruktur beschreibt die Entwicklung eines klassischen Büroraumkonzeptes mit fixen

Arbeitsplätzen hin zu einem flexiblen Multispace Büroraumkonzept mit dezentralisierten Unternehmensstandorten. Mit der Dimension Technologie soll der Fortschritt hinsichtlich der technologischen Ausstattung in einem Unternehmen von keinen oder nur wenig mobilen Geräten und papierlastigen Prozessen hin zum Einsatz von digitalen Kollaborations-Tools, mobilen Arbeitsgeräten und Remote Access erfasst werden. Die Dimension Arbeitsmodell beschreibt die Entwicklung von klassischen Arbeitsmodellen mit strikter Trennung von Arbeit und Privatleben und keiner Möglichkeit zu flexiblen Arbeitszeitmodellen hin zu mobil-flexiblen Arbeitsmodellen mit einem gemeinsamen Verständnis der Zusammenarbeit und einer hohen Kompetenz der Mitarbeiter bezüglich der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem. Als vierte Dimension stellt die Organisationsstruktur die Entwicklung von klassischen Organisationsmodellen mit steilen Hierarchien und wenig Handlungsspielraum für Mitarbeitende, hin zu netzwerkartigen Organisationsmodellen mit flachen Hierarchien und interdisziplinärer Projektarbeit als Norm dar (Weichbrodt et al., 2016). Anhand dieser Beschreibung der im FlexWork Phasenmodell unterschiedenen Dimensionen wird deutlich, dass sich eine Transformation im Sinne von New Work über sämtliche Ebenen eines Unternehmens erstreckt und tiefgreifende Veränderungen im Führungsverständnis, den Organisationsstrukturen und in den Arbeitsprozessen bedeutet (Hackl et al., 2017). Umso mehr erstaunt es, dass bisher noch keine genauen Erkenntnisse über das Zusammenspiel der vier Dimensionen gewonnen werden konnten. Zwar wurden im Rahmen einer Studie Herausforderungen und Gestaltungsbedingungen für jede Dimension identifiziert, wovon Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung mobil-flexibler Arbeit im Unternehmen abgeleitet wurden (Weichbrodt et al., 2015). Es fehlt jedoch teilweise ein tieferes Verständnis über Erfolgsfaktoren und Hindernisse im Veränderungsprozess zwischen den verschiedenen Phasen (Weichbrodt et al., 2015). Besonders auf Ebene der Architektur/Infrastruktur konnten bislang nur Aussagen über mögliche

Gestaltungsempfehlungen für die Büroraumentwicklung getroffen werden. Prozessuale Aspekte, die beim Veränderungsprozess von einer Phase in eine andere eine Rolle spielen, wurden bisher nicht erhoben.

2.3 Flexible Büroraumkonzepte und ihr Planungs- und Gestaltungsprozess

Obwohl die immensen Fortschritte in der technologischen Entwicklung der Haupttreiber für die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt darstellen (Konkol, Schanné, Lange, Weichbrodt, Degenhardt, Schulze, Kleibrink, Coradi, Schweingruper, Metzger-Pegau, Neck, Gisin, Wieser, Windlinger, 2017), bleibt das Büro auch in Zeiten von New Work und Arbeit 4.0 weiterhin der Ort, an dem der Grossteil der Arbeit ausgeführt wird (Hackl et al., 2017).

Eine Veränderung in der Gestaltung von Büroflächen kann laut Konkol et al. (2017) trotzdem beobachtet werden, da die Bürogestaltung als strategische Grösse für eine effektiv, effizient und gesund funktionierende Organisation immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Dabei wird das Büro als Teil des Organisationssystems betrachtet, in welchem die Gestaltung des Büros in Abhängigkeit von Arbeitsprozessen, Organisationskultur und den eingesetzten Technologien steht. Die technologischen Fortschritte ermöglichen neue Arbeitsformen und werden damit vielfältiger und flexibler (Hackl et al., 2017). Fast alle Arbeitsaufgaben sind zunehmend durch einen Wechsel der beiden Arbeitsformen «kollaborativ / kommunikativ» und «individuell fokussiert» charakterisiert und stellen damit widersprüchliche Anforderungen an ein Büroraumkonzept (Konkol et al., 2017). In diesem Zusammenhang werden flexible Büroraumkonzepte populärer, indem sie den neuen Anforderungen Rechnung tragen, sich an den Tätigkeiten der Mitarbeiter orientieren und dementsprechend gestaltet werden (Hackl et al., 2017). Die Herausforderung hierbei ist, sowohl dem Bedürfnis nach Kollaboration und Kommunikation wie auch dem Bedürfnis nach individueller fokussierter Tätigkeit nachzukommen und gleichzeitig eine Flexibilität zu bewahren, um neue Anforderungen im Zuge der New Work Transformation erfüllen zu

können (Konkol et al., 2017). Das Multi Space-Büro gilt als eine Form von flexiblen Büroraumkonzepten, das versucht diesen Anforderungen gerecht zu werden, indem klassische Arbeitsplatzzonen im Grossraum oder in Gruppenbüros verteilt werden. Daneben gibt es zusätzlich alternative Arbeitsplatzangebote, welche gemeinschaftlich genutzt werden und sowohl für kommunikativ / kollaborative Zwecke wie auch für individuell fokussierte Tätigkeiten geeignet sind, wie zum Beispiel Think Tanks und Team-Meetingräume. Zudem gibt es Zonen für informelle Begegnungen und Austausch wie etwa eine Espresso Bar oder kleine Loungebereiche. Ein solches, flexibles Büroraumkonzept wird unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Kommunikationsverhalten deutlich gerechter als klassische Büroraumstrukturen (Konkol et al., 2017). Nebst dem Multi Space-Büro gibt es ein weiteres Büroraumkonzept, das in Bezug auf die Differenzierung an alternativen Arbeitsplatzangeboten einen wesentlichen Schritt weiter geht, jedoch nach dem gleichen Prinzip aufgebaut ist (Konkol et al., 2017). Der Unterschied der beiden Konzepte besteht darin, dass es im Business Club-Konzept keine fest zugeordneten Arbeitsplätze mehr gibt, sondern eine non-territoriale Nutzung der Arbeitsplätze besteht. Vielmehr bieten vielfältige Arbeitsplatzangebote die Möglichkeit für aktivitätsorientiertes Arbeiten, indem sich die verschiedenen Bereiche nach den Tätigkeitsmustern richten. Nebst den Zonen, welche auch im Multi Space-Büro vorkommen, gibt es im Business Club-Büro zusätzliche Projektzonen, non territoriale Einzelbüros und informelle Besprechungszonen. Die Mehrheit der alternativen Arbeitsbereiche bleibt nicht buchbar und nur eine geringe Anzahl an Arbeitsplatzangeboten kann im Voraus gebucht werden. Das Business Club-Büro schafft damit eine Arbeitslandschaft, in der die Mitarbeitenden jeweils den Arbeitsplatz aufsuchen, der die auszuführende Tätigkeit am besten unterstützt (Konkol et al., 2017). Nach Konkol et al. (2017) erfordert besonders das Business Club Konzept eine Anpassung auf Ebene der Organisationsstruktur und Führungskultur sowie die Einführung einer effizienten, mobilen

Information und Kommunikationsinfrastruktur im Sinne von Arbeit 4.0. Bezogen auf das im vorangegangenen Unterkapitel vorgestellte FlexWork Phasenmodell, lassen sich sowohl das Multi Space-Büro wie auch das Business Club-Büro in die Phasen 4 und 5 der Dimension Infrastruktur / Architektur einordnen, was einem hohen Flexibilisierungsgrad entspricht. Der Planungs- und Gestaltungsprozess eines flexiblen Büroraumkonzepts ist langwierig und komplex. Er lässt sich nach Konkol et al. (2017) in 7 Phasen gliedern. Die Initialisierungsphase beschreibt die Entwicklung einer Projektvision und das Festlegen von Projektzielen. Ausserdem werden in dieser Phase die Rahmenbedingungen, die Projektorganisation und Verantwortlichkeiten festgelegt. In der darauffolgenden Phase erfolgt eine Analyse des Unternehmens und den darin stattfindenden Arbeitstätigkeiten der Mitarbeiter, um mit dem Büroraum eine möglichst gute Passung zu den im Unternehmen ausgeführten Tätigkeiten zu erzielen. Nach der Analysephase folgt die Konzeptphase, wobei ein Gestaltungskonzept für den zukünftigen Büroraum erarbeitet wird. In der darauffolgenden Planungsphase wird das erarbeitete Konzept detaillierter ausgearbeitet und die Umsetzung geplant. Am Ende der Planungsphase liegen «ausführungsreife Pläne» vor (Konkol et al., 2017, S.115). Die eigentliche Veränderung kommt mit der Phase der Implementierung, wobei die räumliche Planung umgesetzt und die Fläche bezogen wird. Um die Projektziele zu überprüfen findet nach einer bestimmten Zeitspanne nach Einzug eine Evaluationsphase statt. Hierbei wird analysiert, inwiefern das umgesetzte Bürokonzept den Anforderungen entspricht und ob gegebenenfalls Optimierungen vorzunehmen sind. Mit der Rückkehr zum Tagesgeschäft folgt die Betriebsphase, in der die Räumlichkeiten bewirtschaftet werden, was erneut zu Veränderungen von Prozessen führen kann und einen kontinuierlichen Optimierungsprozess nach sich zieht (Konkol et al., 2017). Ein Blick in die Forschung zeigt, dass empirische Studien über den Veränderungsprozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept noch weitestgehend fehlen. Zwar wurde von Konkol et al.

(2017) ein Leitfaden mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt, der sie in der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von gesundheitsförderlichen Büroräumen unterstützt, jedoch liegt der Fokus dabei eher auf einer Beschreibung von Einflussfaktoren in der Büroraumumgebung, gibt Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Workplace Change Management und erläutert, welche Kompetenzen für ein Bestehen in der neuen Arbeitswelt erworben werden müssen. Ein erster Ansatz zur Analyse und Bewertung von Erfolgsfaktoren für die Planung und Gestaltung neuer Büroraumkonzepte wurde von der HTW Berlin im Rahmen eines geförderten Forschungssemesters durchgeführt (Klaffke, 2017). Eine Studie, welche sowohl förderliche wie auch hinderliche Gestaltungselemente im Prozess hin zu flexiblen Büroraumkonzepten untersucht, wurde bisher jedoch noch nicht empirisch umgesetzt. Hackl et al. (2017) fassen in ihrem Buch *New Work – Auf dem Weg zur neuen Arbeit* Haupterkenntnisse aus Umsetzungsprojekten von flexiblen Büroraumkonzepten zusammen. Dabei gehen sie auf verschiedene Gestaltungselemente ein, bewerten diese jedoch nicht nach förderlich oder hinderlichen Aspekten. Vielmehr bieten auch sie ein Wegleiter und betonen die Relevanz bestimmter Elemente für den Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten. Was die Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten betrifft, stellt sich die aktuelle Forschungslage ebenfalls als wenig ergiebig heraus. In der bereits erwähnten Studie von Klaffke (2017) werden keine Daten über die Einflussfaktoren für die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzeptes erhoben. Es werden lediglich Aussagen über mögliche Massnahmen getroffen, welche die Akzeptanz eines Büroraumkonzeptes erhöhen, sowie Vermutungen über mögliche Gründe der Nicht-Nutzung von gewissen Arbeitszonen geäußert (Klaffke, 2017). Eine gezielte Erhebung von Einflussfaktoren auf die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten bleibt damit weitestgehend aus.

3 Fragestellung und Methodik

Nachdem die theoretischen Grundlagen sowie der bisherige Forschungsstand die Relevanz des zu untersuchenden Themas verdeutlichten, werden in diesem Kapitel die Forschungsfragen und die methodische Vorgehensweise der Untersuchung vorgestellt. Im Anschluss an die Herleitung und Beschreibung der beiden zentralen Fragestellungen folgt die Vorstellung des Forschungsdesigns und eine detaillierte Erläuterung zum Vorgehen in der Datenerhebungsphase bezogen auf die verwendeten Erhebungsinstrumente und die Zusammensetzung des Samplings. Darauf folgt die Beschreibung beim Vorgehen der Datenauswertung entlang der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse.

3.1 Forschungsfragen

Die Fragestellung unterteilt sich in zwei Hauptfragen. Dabei bezieht sich Forschungsfrage 1 auf die Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Planung und Gestaltung flexibler Büroraumkonzepte. Anhand von zwei Subfragen soll ermittelt werden, welche Gestaltungselemente sich förderlich und welche sich hinderlich auf den Prozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept auswirken. Die Subfragen schliessen hierbei ausschliesslich den Prozess der Planung und Gestaltung mit ein, jedoch nicht die effektive Nutzung des Büroraumes nach Inbetriebnahme der neuen Fläche. Forschungsfrage 1 inklusive der beiden Subfragen bezieht sich demzufolge auf die Phasen 1 bis 4 nach der Phasenbeschreibung von Büroraumkonzeptionen nach Konkol et al. (2017), welche die Phasen der Initiierung bis und mit der Planungsphase umfassen.

Im Folgenden wird die Forschungsfrage 1 mit beiden Subfragen aufgeführt:

1. Welche Erfolgsfaktoren und Hindernisse stellen sich bei der Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten aus Sicht von Experten und Akteuren?
 - a. Welche Elemente wirken sich förderlich auf die Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten aus?
 - b. Welche Elemente wirken sich hinderlich auf die Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten aus?

Anhand einer zweiten Forschungsfrage sollen die Aspekte, welche einen Einfluss auf die Nutzung eines flexiblen Büroraumes haben, ermittelt werden. Dabei interessieren vor allem Aspekte der im FlexWork Phasenmodell vertretenen Dimensionen Infrastruktur / Architektur, Technologie, Arbeitsmodell und Organisationsstruktur, sowie deren Wechselwirkung. Weil in Forschungsfrage 2 die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten im Fokus steht, bezieht sie sich auf die Phasen nach Einzug in ein flexibles Büroraumkonzept. Dies entspricht den Phasen 5 - 7 nach der Phasenbeschreibung von Planungs- und Gestaltungsprozessen flexibler Büroräume nach Konkol et al. (2017). Im Unterschied zu Forschungsfrage 1 werden die Aspekte nicht nach förderlich oder hinderlich klassifiziert und damit bewertungsfrei untersucht. Nachfolgend wird die zweite Forschungsfrage aufgeführt:

2. Welche Aspekte der Dimensionen Infrastruktur/Architektur, Technologie, Arbeitsmodell und Organisationsstruktur haben aus Sicht von Experten und Akteuren einen Einfluss auf die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzepts?

Die folgende Abbildung verdeutlicht, auf welche unterschiedlichen Phasen des Prozesses sich die beiden Forschungsfragen beziehen.

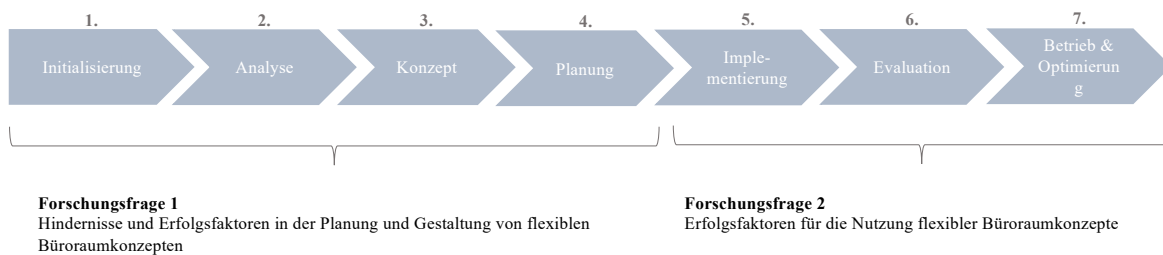


Abbildung 2. Bezug der Forschungsfragen auf die Phasenbeschreibung nach Konkol et al. (2017) (eigene Darstellung)

Da es sich beim untersuchten Themenbereich um ein bisher wenig untersuchtes Forschungsfeld handelt und das Ziel dieser Arbeit der Gewinn neuer Erkenntnisse darstellt, verfolgt die vorliegende Untersuchung einen qualitativen Forschungsansatz. Dabei interessiert vor allem die subjektive Wirklichkeit der Studienteilnehmer, wovon die dabei erhobenen Daten ein Abbild darstellen und auf Rekonstruktionen des Erlebten basieren. Sie gelten als Experten ihrer eigenen Lebenswelt, worin der Erkenntnisgewinn qualitativer Forschung besteht (Flick, 2017). Durch den Einbezug verschiedener Sichtweisen soll die Unterschiedlichkeit der Perspektiven auf den Gegenstand verdeutlicht und die subjektiven Bedeutungen, die damit verbunden sind, erfasst werden (Flick, 2017). Dazu wird dem erforschten Themengebiet Priorität gegenüber theoretischen Konstrukten eingeräumt. Theoretische Annahmen sollen dabei das Ergebnis des Prozesses darstellen und in Auseinandersetzung mit dem Feld «entdeckt» werden (Flick, 2017). Dabei gilt das «Prinzip der Offenheit» gegenüber dem Forschungsgegenstand wie auch gegenüber der jeweiligen Forschungsmethode hinsichtlich der Datenerhebung und Datenauswertung. Hierbei ist die unmittelbare Interpretation erhobener Daten die Basis für die Auswahl der darauffolgenden Methode, was sich in einer Zirkularität des Forschungsprozesses zeigt (Flick, 2012). «Durch die enge Verzahnung von Datenerhebung und Datenauswertung wird der Konstruktion der Wirklichkeit in stärkerem Masse Rechnung getragen» (Flick, 2012, S. 128). Ziel mit der in

der vorliegenden Untersuchung gewählten Vorgehensweise ist es, aus den gewonnenen Daten neue erklärende Konzepte und Muster zur Beantwortung der Forschungsfrage zu gewinnen und daraus die Ableitung neuer Theorien zu ermöglichen.

Da es sich beim vorliegenden Themenbereich um ein bisher wenig untersuchtes Forschungsfeld handelt, und das Ziel der Arbeit der Gewinn neuer Erkenntnisse darstellt, verfolgt die vorliegende Untersuchung einen qualitativen Forschungsansatz. Dazu wird dem erforschten Themengebiet Priorität gegenüber theoretischen Konstrukten eingeräumt.

Theoretische Annahmen sollen dabei das Ergebnis des Prozesses darstellen und in Auseinandersetzung mit dem Feld «entdeckt» werden (Flick, 2017). Dabei gilt das «Prinzip der Offenheit» gegenüber dem Forschungsgegenstand wie auch gegenüber der jeweiligen Forschungsmethode hinsichtlich der Datenerhebung und Datenauswertung. Hierbei ist die unmittelbare Interpretation erhobener Daten die Basis für die Auswahl der darauffolgenden Methode, was sich in einer Zirkularität des Forschungsprozesses zeigt (Flick, 2017). «Durch die enge Verzahnung von Datenerhebung und Datenauswertung wird der Konstruktion der Wirklichkeit in stärkerem Masse Rechnung getragen» (Flick, 2012, S. 128). Ziel mit der in der vorliegenden Untersuchung gewählten Vorgehensweise ist es, aus den gewonnenen Daten neue erklärende Konzepte und Muster zur Beantwortung der Forschungsfrage zu gewinnen und daraus die Ableitung neuer Theorien zu ermöglichen.

3.2 Beschreibung des Untersuchungsdesigns und der Erhebungsmethoden

Das Untersuchungsdesign setzt sich aus unterschiedlichen methodischen Zugängen zusammen. Durch eine Triangulation verschiedener Methoden und Datenquellen werden Erkenntnisse angereichert und vervollständigt. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Erweiterung der Erkenntnismöglichkeit gegenüber einer Einzelmethode (Flick, 2017). Wie in Abbildung 3 dargestellt, werden für die Untersuchung zu einem ersten Erhebungszeitpunkt Experteninterviews eingesetzt als eine «spezielle Anwendungsform von

Leitfaden-Interviews» (Flick, 2017, S. 214). Anschliessend werden nach Abschluss der ersten Erhebungsphase retrospektive Fallanalysen durchgeführt, wobei die Forschungsfrage an zwei konkreten Fällen sehr genau und detailliert analysiert wird. Ziel hierbei ist es, durch den Vergleich der Fälle an unterschiedliche Daten zu gelangen. Um die methodische Triangulation zu vervollständigen und einen zusätzlichen Zugang zum erforschten Feld zu gewinnen, wird in einer dritten Erhebungsphase die nicht-teilnehmende Beobachtung eines von Vitra moderierten Strategie-Workshops eingesetzt. Die Kombination dieser drei Methoden erlaubt eine breite Erhebung an Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen, indem sowohl generalisierte, retrospektive Erfahrungen in Form von Experteninterviews, situationsspezifische Erfahrungen aus den Fallstudien und situationsspezifische, aktuelle Daten aus der Beobachtung erhoben werden. Der Forschungsprozess wird zwischen den Erhebungsphasen in Form von Peer Debriefings bestehend aus Vitra Mitarbeitern, welche in Projekte bezüglich der Gestaltung flexibler Büroräume involviert sind, reflektiert und evaluiert, um eine flexible und sukzessive Untersuchungsstrategie nach dem Prinzip der Offenheit in qualitativer Forschung zu erzielen und eine permanente Reflexion des gesamten Forschungsprozesses zu erhalten.

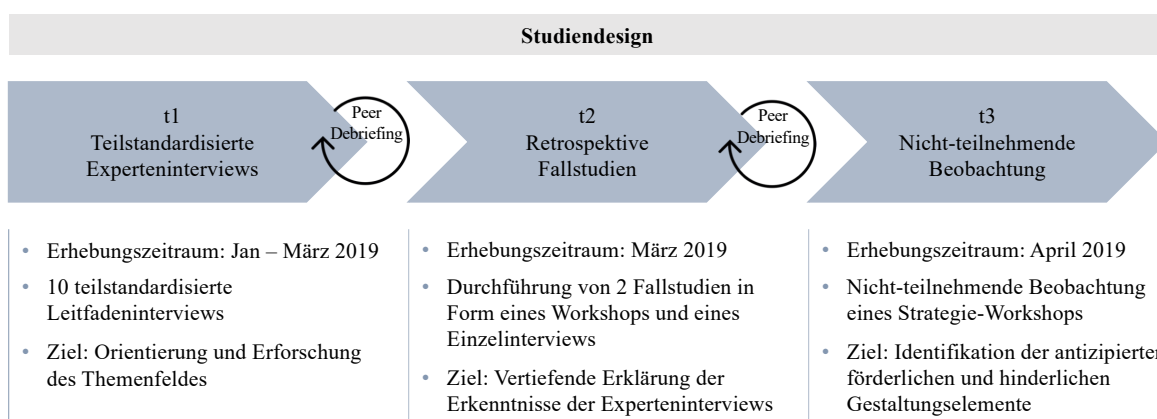


Abbildung 3. Studiendesign (eigene Darstellung)

In der ersten Erhebungsphase wurde zur Datenerhebung *Experteninterviews* eingesetzt. Das Experteninterview definiert sich zunächst nicht über eine bestimmte methodische

Vorgehensweise wie etwa beim narrativen Interview, sondern vielmehr über seinen Interessensgegenstand, in diesem Fall der Experte. Ein Experte ist jemand, der sachkundig ist und über Spezialwissen verfügt (Bohnsack, Flick & Lüders, 2014). Er definiert sich ausschliesslich über das Forschungsinteresse selbst (Bohnsack et al., 2014). Nach Bohnsack et al. (2014) ist der Begriff der Experten folgendermassen definiert: «Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren» (S.13). Das Wissen der Experten wird dadurch «in besonderer Weise praxiswirksam und damit orientierungs- und handlungsleitend für andere Akteure» (Bohnsack et al., 2014, S.14). Ziel der Experteninterviews war es, die auf dem bisherigen Forschungsstand basierenden Annahmen zu prüfen und Orientierung über relevante Aspekte hinsichtlich der Forschungsfrage zu erhalten. Die Experteninterviews stellen insofern eine wichtige Informationsquelle dar, als dass die aktuelle Forschungsgrundlage zum Untersuchungsgegenstand eher gering ausfällt und diese dadurch erste Hinweise über mögliche Hindernisse und Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung flexibler Büroraumkonzepte liefern können. Die Experteninterviews können in den Bereich der systematisierenden Experteninterviews eingeordnet werden, weil sie der systematischen Informationsgewinnung dienen und Ziel die Erhebung von Sachwissen bezüglich des Forschungsgegenstandes war (Bohnsack et al., 2014). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden 10 Experteninterviews durchgeführt, die jeweils circa eine Stunde dauerten und aufgezeichnet wurden. Die Interviews wurden zum Teil persönlich und zum Teil, aufgrund grosser geografischer Distanzen, telefonisch durchgeführt. Der Erhebungszeitraum der Experteninterviews erstreckte sich von Anfang Januar bis Mitte März. Die Experteninterviews wurden teilstandardisiert und leitfadengestützt geführt. Unter

einem teilstandardisierten Interview versteht man ein Interview bei dem die Fragen, die der Interviewer stellt, zuvor festgelegt und standardisiert wurden. Der Befragte hat hingegen die Möglichkeit, die Fragen frei zu beantworten (Gläser & Laudel, 2010). Der Leitfaden für die vorliegende Untersuchung wurde nach dem SPSS- Prinzip von Helfferich (2011) konstruiert. Dabei orientiert sich die Entwicklung eines Leitfadens an den vier Schritten «Sammeln», «Prüfen», «Sortieren» und «Subsumieren» (Helfferich, 2011). Zu Beginn wurde eine Liste mit allen möglichen Fragen erstellt, welche die interessierenden Themen abdecken und spannende Zusammenhänge aufgreifen. Ziel ist es hierbei, möglichst viele Fragen zusammenzutragen (Helfferich, 2011). In einem zweiten Schritt wurden die Fragen auf ihre Eignung geprüft. Die Frageliste wurde nach diesem Schritt drastisch reduziert und neu strukturiert. Es wurden nur Fragen beibehalten, welche der Forschungsfrage Rechnung trugen und sich für offene Antworten und Erzählungen eigneten. Als nächster Schritt wurden die verbliebenen Fragen sortiert. In diesem Fall wurden die Fragen in vier inhaltliche Themenbereiche gegliedert: Begriffsklärung New Work Transformation und Arbeit 4.0, Prozessgestaltung zum flexiblen Büroraumkonzept, Nutzen von flexiblen Büroraumkonzepten und FlexWork Phasenmodell. Zum Schluss wurden die Fragen in jedem Themenbereich subsumiert und in möglichst einfache Erzählaufforderungen transformiert, die einen erzählgenerierenden Impuls bewirken. Insgesamt beinhaltet der Interviewleitfaden 10 Fragen. Zusätzlich wurden zu jeder Frage Stichworte für mögliche Nachfragen festgehalten, für den Fall, dass die Themen nicht von alleine angesprochen werden. Ausserdem wurde eine dritte Spalte mit Fragen, die obligatorisch gestellt werden, erstellt sowie eine zusätzliche Spalte mit Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen. Der vollständige Interviewleitfaden kann dem Anhang C entnommen werden. Ergänzend zu den Experteninterviews wurden in der zweiten Erhebungsphase zwei *Fallstudien* durchgeführt. Fallstudien kennzeichnen sich dadurch aus, dass ein Fall und seine Umweltverhältnisse

umfassend verstanden werden sollen (Heiring & Schimdt, 2014). Ausgangspunkt hierfür ist ein Vorverständnis des zu untersuchenden Themenbereichs. Theoretische Annahmen werden dabei als vorläufige Sichtweisen auf den Untersuchungsgegenstand verstanden, die sich im Verlauf des Prozesses verändern können (Flick, 2012). Zur methodischen Umsetzung der Fallstudie wurden in der vorliegenden Untersuchung ein Gruppeninterview und ein Einzelinterview eingesetzt. Gruppeninterviews sind fokussierte Interviews mit einer geringen Anzahl Personen (Patton, 2002). Das fokussierte Gruppeninterview ist eine sehr effiziente Methode zur qualitativen Datensammlung, da es kostengünstig und reich an Daten ist. Ausserdem regen sich die Teilnehmer bei der Erinnerung von Ereignissen und Themen gegenseitig an (Patton, 2002). Das durchgeführte Einzelinterview gilt nach Flick (2017) als Art Experteninterview, da die befragte Person als Leiter der Immobilienabteilung eine spezifische Funktion mit bestimmtem Erfahrungswissen aufweist. Insgesamt wurden in der vorliegenden Untersuchung somit zwei Fallstudien mit zwei unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt. Ziel der beiden Fallstudien war es, die Forschungsfrage anhand von zwei konkreten Fällen sehr genau und detailliert zu analysieren und an neue, praxisnahe Erkenntnisse zu gelangen, welche die bisherigen Ergebnisse der Experteninterviews erklären und vertiefen. Dazu wurden sowohl im Gruppen- wie auch im Einzelinterview der gesamte Prozess und Zeitverlauf von der Planung bis hin zur Implementierung des flexiblen Büroraumkonzepts als Teil der New Work Transformation retrospektiv beleuchtet und analysiert. Ausserdem wurden die von den Experten als förderlich und hinderlich identifizierten Gestaltungselemente im Prozess der Büroraumgestaltung mit den Teilnehmern der Fallstudien evaluiert und vertieft diskutiert. Die Fallstudien fanden zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt, wobei die erste Fallstudie Anfang März mit einem Personentransportunternehmen und die zweite Fallstudie Ende März mit einem Technologieunternehmen durchgeführt wurden. Die bearbeiteten Inhalte waren in beiden

Fallstudien identisch. Beide Fallstudien fanden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen statt. Das Gruppen- und das Einzelinterview dauerten jeweils circa zwei Stunden und wurden aufgezeichnet. Das Vorgehen in den Fallstudien wurde anhand eines Drehbuchs geplant und dokumentiert. Die Leitfragen, welche im Drehbuch enthalten sind, wurden basierend auf den ersten Ergebnissen der Experteninterviews mit derselben Vorgehensweise wie oben bereits beschrieben entwickelt. Das Ziel der Leitfragen war es, die ersten Erkenntnisse der aus den Interviews gewonnenen Daten vertiefend zu erklären und neue Muster und Zusammenhänge aufzudecken. Das vollständige Skript für die Fallstudien ist im Anhang D festgehalten. Zur Vervollständigung der methodischen Triangulation wurde in der dritten Erhebungsphase die Methode der *nicht-teilnehmende Beobachtung* eines Strategie-Workshops mit einem Kundenunternehmen von Vitra durchgeführt. Bei der nicht-teilnehmenden Beobachtung wird der Verlauf der Ereignisse als Beobachter lediglich verfolgt, jedoch nicht daran teilgenommen oder interveniert. Um dabei keinen Einfluss auf die Ereignisse und die Interaktionen im Geschehen zu nehmen, hält der Beobachter eine Distanz (Flick, 2017). Allerdings erfolgte die Beobachtung «offen», da die Teilnehmer darüber informiert waren, dass sie beobachtet werden und aktiv ihre Zustimmung zu Beginn der Beobachtung abgeholt wurde. Der Fokus wurde dabei auf eine fokussierte Beobachtung gelegt, die sich nach Flick (2017) zunehmend auf die für die Fragestellung relevanten Aspekte konzentriert. Ziel der nicht-teilnehmenden Beobachtung war es zu untersuchen, inwiefern die aus den vorangegangenen Forschungsmethoden identifizierten förderlichen wie auch hinderlichen Gestaltungselemente durch das Unternehmen antizipiert und im weiteren Prozess berücksichtigt werden. Die Beobachtung fand Anfang April auf dem Vitra Campus statt und erfolgte während der gesamten Dauer des Strategie-Workshops von fünf Stunden. Für die Beobachtung des Strategie-Workshops wurde ein Verlaufsprotokoll erstellt. Dabei wird der Strategie-Workshops in seinem

zeitlichen Verlauf möglichst genau dokumentiert (Vogel & Funck, 2018). Das Verlaufsprotokoll beinhaltet nebst dem dokumentierten Verlauf des Strategie-Workshops Informationen über alle anwesenden Personen und die Räumlichkeiten, sowie Ausführungen zur Workshopatmosphäre, zu den personalen Beziehungen zwischen den Teilnehmern und zum Interaktionsmuster während des Workshops. Das Vorlage des Verlaufsprotokolls ist im Anhang E zu finden. Die Teilnehmer wurden zu Beginn jedes Erhebungszeitpunktes über den Gegenstand und die Ziele der Untersuchung anhand eines Informationsblattes (Anhang A) informiert. Ausserdem wurden sie über die Sicherung der Anonymität aufgeklärt und es wurde ihnen ein Dokument zur informierten Einwilligung zur Unterzeichnung ausgehändigt. Bei den Experteninterviews und den Fallstudien wurde zudem eine Genehmigung zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt.

3.3 Beschreibung des Samplings

Für die vorliegende Studie erfolgte die Auswahl der Experten anhand des Prinzips der «Auswahl typischer Fälle», wobei Fälle gewählt werden, die das Thema gut repräsentieren und typische Ausprägungen zeigen (Gläser & Laudel, 2010). Es wurden Personen ausgewählt, die einerseits über relevantes Wissen zur Beantwortung der Forschungsfrage verfügen und Vermutungen zu möglichen Zusammenhängen der Themen äussern können (Bogner et al., 2014). Es wurden also erfahrene Personen rekrutiert, welche die Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten in Zusammenhang mit der New Work Transformation in der Vergangenheit bereits intern geleitet, (beratend) begleitet oder darüber geforscht haben. Die Experten wurden anhand einer Kreuztabelle auf ihre Eignung als Experte für den ausgewählten Themenbereich bewertet. Dabei war das wichtigste Kriterium, dass die Experten ein hohes Wissen über den Prozess der Büroraumgestaltung haben indem sie andere Unternehmen darin begleiten, einen solchen bereits als Projektleiter miterlebt und gesteuert haben oder in der Forschung des genannten Themenbereichs tätig

sind. Als sekundäres Kriterium diente das Wissen über arbeitspsychologische Themen im Bereich der Büroraumgestaltung. Die Experten stammten aus den Bereichen Architektur, Workplace Consulting, systemische Organisationspsychologie, Immobilien, HR und Trendforschung. Abbildung 4 zeigt eine Tabelle mit den Ausprägungen beider Kriterien pro Experte, wobei ein in Klammer gesetztes Kreuz erfahrungsgelitetes Wissen in diesem Bereich bedeutet.

Experten	Erfahrung im Prozess der Büroraumgestaltung	Arbeitspsychologisches Wissen
1	x	x
2	x	(x)
3	x	-
4	x	(x)
5	x	x
6	x	x
7	x	x
8	x	-
9	x	x
10	x	-

Abbildung 4. Ausprägung der Kriterien pro Experte (eigene Darstellung)

Die Rekrutierung der retrospektiven Fallstudien erfolgte basierend auf den ersten Ergebnissen der Experteninterviews. Bei den untersuchten Fällen handelt es sich um zwei Unternehmen aus der Verkehrs- und Technologiebranche, welche die New Work Transformation über die Implementierung flexibler Büroraumkonzepten bereits umgesetzt und weiterentwickelt haben. Für die Fallstudie des Verkehrsunternehmens konnten drei Teilnehmer rekrutiert werden, welche in den Abteilungen Immobilien und IT tätig sind und Teil des internen Projektteams darstellen. Die Fallstudie des Technologieunternehmens erfolgte mit dem Bereichsleiter der Abteilung Immobilien. Für die nicht-teilnehmende Beobachtung des Strategie-Workshops wurde ein Technologieunternehmen im Bereich der

Bildverarbeitungssysteme rekrutiert, welches im Prozess der Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten von Vitra begleitet wird. Der Strategieworkshop wurde mit zwei Vertretern des Unternehmens durchgeführt, wobei es sich um den Geschäftsführer und ein Mitglied des internen Projektteams handelt. Insgesamt haben 15 Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen an der Studie teilgenommen, davon 4 Frauen und 11 Männer. Die Rekrutierung aller Teilnehmer erfolgte auf elektronischem Weg.

3.4 Auswertung des Datenmaterials: Schritt 1-6

Zur Auswertung des Datenmaterials wurde die Software MaxQDA 18 eingesetzt, welche zur professionellen Analyse von sozialwissenschaftlichen Daten entwickelt wurde (VERBI, Software, 2017). Insgesamt wurden 10 Experteninterviews, ein Gruppeninterview, ein Einzelinterview und ein Beobachtungsprotokoll sowie zwei Bilder des im Rahmen der Fallstudien ausgefüllten FlexWork Phasenmodells mit Hilfe der Software ausgewertet. Die genaue Vorgehensweise bei der Analyse der Daten orientierte sich am Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012) gemäss Abbildung 5. Ziel der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, durch eine systematische Analyse und den Vergleich von Informationen neue Erkenntnisse und mögliche Zusammenhänge aufzudecken (Bogner et al., 2014). Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse eignet sich deshalb gut für die vorliegende Untersuchung, weil inhaltliche Aspekte am Material identifiziert und konzeptualisiert werden in Hinblick auf ihre systematische Beschreibung und nicht etwa nach Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausgewählter Merkmale gesucht wird zur Unterteilung in Gruppen wie es bei der typenbildenden Inhaltsanalyse der Fall ist (Kuckartz, 2012).

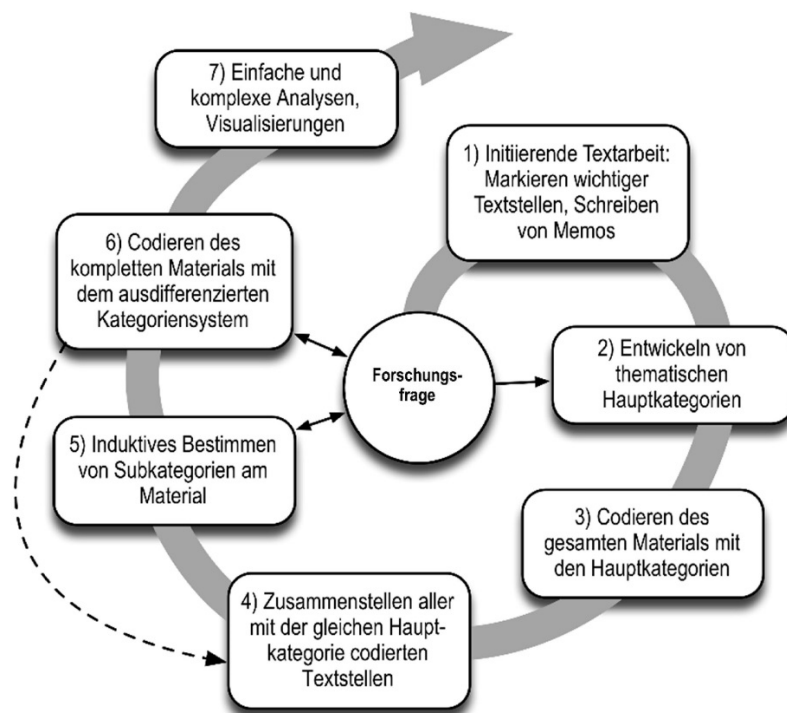


Abbildung 5. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012)

Als Vorbereitung zur Auswertung wurden die Aufnahmen der Experten-, Gruppen- und Einzelinterviews in Anlehnung an die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2016) wörtlich transkribiert und anonymisiert. Die Sprechenden wurden am Satzanfang mit einem Kürzel gekennzeichnet. Der Befragte wird mit «B» abgekürzt und der Interviewende mit «I». Die Teilnehmer des Gruppeninterviews und des Strategieworkshops wurden mit T1, T2 und T3 abgekürzt. Sprachliche Laute wie «mhm» oder «hm» wurden nur dann miterfasst, wenn sie für das Interview von Bedeutung waren. Nicht sprachliche Ereignisse wurden in Klammer festgehalten. Wiederholte oder abgebrochene und neuangefangene Sätze wurden nicht mittranskribiert. Unverständliche Abschnitte wurden dementsprechend markiert, sowie auch die ausdrückliche Betonung eines Wortes. Um eine sprachliche Angleichung der Inhalte zu erzielen, wurden Interviews, welche in Schweizer Dialekt gehalten wurden, sinngemäss ins Hochdeutsche übersetzt. Schwer übersetzbare Wörter in Dialekt wurden beibehalten. Der Einsatz von Satzzeichen richtet sich nach den Pausen und Absätzen, welche während des Sprechens entstehen, werden jedoch auch nach grammatikalischen Regeln eingesetzt. Eine

Übersicht und ein anonymisiertes Beispiel der angewendeten Transkriptionsregeln können dem Anhang F entnommen werden. Die empirischen Rohdaten liegen der Autorin in Form von Audio-Dateien sowie als Transkripte vor. Nachfragen hierzu können bei der Autorin erfragt werden. Als erster Auswerteschritt erfolgte die initiiierende Textarbeit, wobei das gesamte Datenmaterial sorgfältig gesichtet wurde und der Autorin zu einem Gesamtverständnis hinsichtlich der zu beantwortenden Forschungsfrage diente. Auffallende Textstellen, Gedanken und Ideen wurden in Form von Memos festgehalten (Kuckartz, 2012). Anschliessend wurden die Hauptkategorien basierend auf dem eingesetzten Interviewleitfaden deduktiv gebildet. Die Hauptkategorien stehen dabei in einem direkten Zusammenhang zur Forschungsfrage und dem Ziel der vorliegenden Arbeit (Kuckartz, 2012). Das Vorgehen bei der Codierung orientierte sich an den Codierregeln nach Kuckartz (2012) gemäss Abbildung 6. Grundsätzlich wurden Codiereinheiten so gewählt, dass die codierte Textstelle auch ausserhalb des Kontextes noch verständlich ist. Bei Eigennamen oder der Nennung einzelner klarer Begriffe wurde nur diese Einheit codiert (Kuckartz, 2012).

Codierregeln nach Kuckartz (2012)	
1.	Es werden in der Regel Sinneinheiten codiert, jedoch mindestens ein vollständiger Satz.
2.	Wenn die Sinneinheit mehrere Sätze oder absätze umfasst, werden diese codiert.
3.	Sofern die einleitende (oder zwischengeschobene) Interviewer-Frage zum Verständnis erforderlich ist, wird diese ebenfalls micodiert.
4.	Beim Zuordnen der Kategorien gilt es, ein gutes Mass zu finden, wie viel Text um die relevante Information herum mitcodiert wird. Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich allein ausreichend verständlich ist.

Abbildung 6. Codierregeln nach Kuckartz (2012)

Das vorläufige Kategoriensystem wurde zuerst an einem Teil der zu codierenden Dokumente auf seine Eignung getestet. Anschliessend wurde das gesamte Datenmaterial entlang der Hauptkategorien codiert. Nicht sinntragende Textstellen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant waren, blieben uncodiert. Die thematische

Überlappung einiger Textstellen führte dazu, dass diese mehreren Kategorien zugeordnet wurden und dementsprechend Doppelcodierungen entstanden. Die ersten, aus dem Interviewleitfaden abgeleiteten Hauptkategorien waren New Work / Arbeit 4.0, Transformationsprozess, Prozessgestaltung Büro, Einflussfaktoren auf den Prozess, Einflussfaktoren auf Erfolg und FlexWork Phasenmodell. In einem zweiten Schritt erfolgte das Ausdifferenzieren der noch sehr allgemeinen Hauptkategorien. Dafür wurden alle mit einer Hauptkategorie codierten Textstellen analysiert und daraus eine Liste an Subkategorien erstellt. Der weitere Codierprozess erfolgte induktiv am Datenmaterial, indem die Textstellen einer Hauptkategorie der passenden Subkategorie zugeordnet wurden. Für noch nicht zuordnungsbar Textstellen wurde eine Kategorie *Sonstiges* eingerichtet. Das Kategoriensystem wurde laufend angepasst, wobei einige Subkategorien (Level 1) in weitere Sub-Subkategorien (Level 2) unterteilt wurden. Mehrere Codiervorgänge führten so zur stetigen Weiterentwicklung des Kategoriensystems bis eine Sättigung erreicht war. Zum Schluss wurde das Kategoriensystem mit Hilfe der Funktion des Creative Coding finalisiert, indem redundante Kategorien zusammengefasst wurden. Aufgrund des äusserst komplexen Themenfeldes erleichterte dieser Vorgang die Bildung der hierarchischen Struktur der Codes, welche die Inhalte des Themenbereichs sinnvoll abbildet. In einem letzten Codiervorgang wurde die Verteilung der Codes erneut verifiziert und auch die verbliebenen Textstellen der Kategorie *Sonstiges* den entsprechenden Subkategorien zugeordnet. Abschliessend erfolgte die systematische Arbeit mit Überschneidungen von Kategorien, indem die Hauptkategorien *Förderlich* und *Hinderlich* gebildet wurden und alle Textstellen, welche ein Gestaltungselement als besonders förderlich oder hinderlich beschreiben mit der entsprechenden Kategorie überlappend codiert wurden. Das systematische Herstellen von Überlappungen von Textstellen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* stellt einen wichtigen Schritt der Analyse dar, um auf eine konzeptionelle Analyseebene zu gelangen

und die förderlichen und hinderlichen Aspekte im Prozess der Büroraumgestaltung zu identifizieren. Ausserdem gibt das ausdifferenzierte Kategoriensystem bereits eine Struktur für den Forschungsbericht vor, indem etwa die Hauptkategorie *Erfolgsfaktoren für Nutzung* die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage erlaubt. Das endgültige Kategoriensystem mit den Hauptkategorien und den jeweiligen Subkategorien (Level 1) ist in Abbildung 7 ersichtlich.

Code	Anzahl
Codesystem	1'158
Transformation	0
Ablauf des Veränderungsprozesses	25
Auslöser für die Transformation	51
Elemente der Transformation	71
Praktische Umsetzung	31
Gestaltungselemente	0
Analyse	35
Entwicklung einer gemeinsamen Vision	74
Entwicklung & Umsetzung des Bürokonzepts	23
Prozessbegleitung	166
Führungskräfte	52
Prozessarchitektur	103
Raum erleben	38
Erfolgsfaktoren für Nutzung	0
Selbstselektion	6
Identität / Teamheimat	16
Evaluation und Weiterentwicklung	29
Vorhandene technische Infrastruktur	7
Raumkompetenz	26
Funktionalität	32
Passung zur Kultur & Struktur	27
FlexWork Phasenmodell	0
Zusammenspiel der Dimensionen	29
Infrastruktur / Architektur	25
Technologie	17
Arbeitsmodell	18
Organisationsstruktur	29
Förderlich	183
Hinderlich	45
Sets	0

Abbildung 7. Auszug des Kategoriensystems aus MaxQDA

Parallel zur Konstruktion des Kategoriensystems wurde auch die Kategoriendefinition vorgenommen. Dabei handelt es sich um die Beschreibung jeder Kategorie, welche den Namen, eine möglichst prägnante Bezeichnung, sowie ein Ankerbeispiel beinhaltet. Die Kategorienbeschreibung ist ein elementarer Bestandteil des Codierprozesses, da dieses als Leitfaden für die Verteilung der Codes angesehen werden kann und eine inhaltliche Abgrenzung der einzelnen Kategorien ermöglicht (Kuckartz, 2012). Abbildung 8 zeigt ein Auszug der Kategorienbeschreibung der vorliegenden Studie. Die Bezeichnung Level 1

bezieht sich dabei auf eine Subkategorie der Hauptkategorie. Sofern Subkategorien weitere Sub-Subkategorien beinhalten, sind diese mit der Bezeichnung Level 2 gekennzeichnet. Die vollständige Tabelle der Kategorienbeschreibung inklusive den Sub-Subkategorien (Level 2) kann dem Anhang G entnommen werden.

Hauptkategorie: Gestaltungselemente Beschreibung: Aussagen, die Aspekte beschreiben, wie der Prozess hin zu einem flexiblen Bürokonzept gestaltet wird.			
Level	Subkategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Level 1	Analyse	Aussagen, die die Analyse von Unternehmen als Gestaltungselement in den Prozess einbauen	
Level 2	Analyse der aktuellen Situation	Aussagen, die die Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen in den Prozess einbauen	"Die Frage ist halt immer wo kommst du her, wie bist du dahin gekommen und wo stehst du heute. Das ist schon nicht zu vernachlässigen, weil dir das auch hilft einen Blick in die Zukunft zu werfen, wie weit kannst du denn jetzt auch gehen."
Level 2	Analyse der Arbeitsweise	Aussagen, die die Analyse von Arbeitsweisen und Arbeitsprozessen in den Prozess einbauen	"Und dann geht's so in eine Analyse- und Konzeptphase. Ich trenne die auch. Wo man sagt, also ich versuche jetzt da zu analysieren, wie die Leute bei uns arbeiten, welche Tätigkeiten machen die, was brauchen die, also da erst mal eine Analyse zu machen und auch zu verstehen, rein von den Arbeitsabläufen und Prozessen, also zu verstehen, wie sie arbeiten."
Level 1	Entwicklung einer gemeinsamen Vision	Aussagen, die die Entwicklung einer Vision und die Vermittlung der Vision ins Unternehmen thematisieren	"Nämlich Organisationsstruktur, Strategie, wo wollen wir hin, was brauchen wir, um erfolgreich zu sein in den nächsten Jahren. Und dann musst du die Aspekte rausfiltern, wo fangen wir an."
Level 1	Entwicklung und Umsetzung des Bürokonzepts	Aussagen über die Herangehensweise bei der Entwicklung eines flexiblen Bürokonzepts und deren Umsetzung	"In einer zweiten Phase ging's dann um's Bürokonzept, also um die konkrete Entwicklung der Arbeitslandschaft. Das haben wir auch in Workshops erarbeitet und an die Bedürfnisse angepasst."

Abbildung 8. Beispiel der Kategorienbeschreibung (eigene Darstellung)

3.5 Analyse des Datenmaterials: Schritt 7

Nach Abschluss des Codierprozesses folgte Schritt 7 der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012), welche die Analyse des Datenmaterials als Grundlage zur Ergebnispräsentation beinhaltet. Dabei orientierte sich das Vorgehen der Datenanalyse an den sechs Formen einfacher und komplexer Auswertung gemäss Abbildung 9.

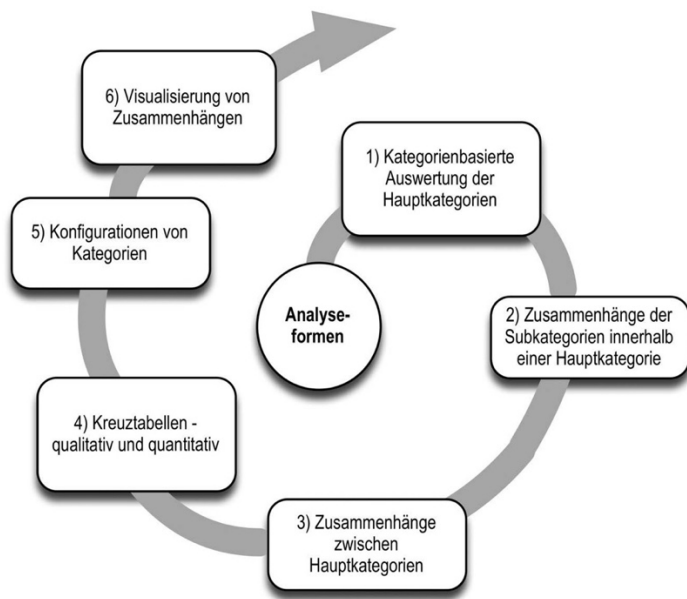


Abbildung 9. Sechs Formen einfacher und komplexer Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012)

Zunächst wurden alle Segmente der Subkategorien (Level 1 und 2) einer Hauptkategorie gelesen und inhaltlich systematisiert, indem eine Fallzusammenfassung für jede Subkategorie anhand der Summary Grid Funktion erstellt wurde. Ein Beispiel einer Fallzusammenfassung ist in Abbildung 10 ersichtlich.

Auszug eines Experteninterviews	Fallzusammenfassung
"Also, wenn ich Phase 1 Organisationsstruktur bin und Phase 4 Büroraum einführe, dann würde ich jetzt mal die Hypothese formulieren, dann geht es wahrscheinlich nur um Kosten, weil sonst macht es einfach kein Sinn. Aber klar ist das grundsätzlich möglich. Was da der Treiber dahinter ist, würde ich mal in Frage stellen, aber ich denke grundsätzlich sollte es möglich sein, aber es ist sicher nicht von grossem Erfolg gekrönt und führt wahrscheinlich zu vielen Widerständen und das Unternehmen wird womöglich einen hohen Preis dafür bezahlen."	Wenn die Lücke zwischen Organisationsstruktur und Infrastruktur zu gross ist geht es wahrscheinlich um Kostenreduktion und wird nicht von grossem Erfolg gekrönt sein, weil es Widerstände geben wird.

Abbildung 10. Beispiel einer Fallzusammenfassung (eigene Darstellung)

Dies erlaubt eine inhaltliche Zusammenfassung der berichteten Themen pro Subkategorie und gibt einen Überblick über die Vielfalt und Varianz der Antworten. Ausserdem wurde mit Hilfe des Code Matrix Browsers geprüft, ob sich ein Antwortmuster über alle Dokumente und Kategorien hinweg zeigt, wie viele Codes insgesamt vergeben wurden und wie sich diese Zahl auf die verschiedenen Kategorien verteilt. Es folgte die systematische

Analyse von Zusammenhängen mit Hilfe der Funktion Code Relations Matrix. Nach einer sorgfältigen Prüfung aller Überschneidungen, wurde ein Cut-Off Wert von 5 als Kriterium für einen relevanten Zusammenhang definiert, da es sich bei den Überschneidungen unterhalb dieser Grenze eher um zufällige Nennungen von zwei Kategorien innerhalb derselben Textstelle handelt. Aus diesem Grund wurden Überschneidungen, welche geringer als 5 sind, nicht in die Analyse miteinbezogen. Ausserdem wurde jeweils überprüft, in wie vielen Dokumenten die Überschneidung auftritt, um eine Aussage über die Wichtigkeit des Zusammenhanges machen zu können. Als Erstes wurden die Überschneidungen zwischen thematischen Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie betrachtet. Dabei wurde geprüft, welche Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie besonders häufig gleichzeitig erwähnt wurden und wie sich diese Überlappung inhaltlich äussert. Anschliessend erfolgte die Überprüfung der Überschneidungen von Subkategorien unterschiedlicher Hauptkategorien. Der Fokus lag hierbei besonders auf der Analyse der Überschneidungen von Subkategorien mit den beiden Hauptkategorien *Förderlich* und *Hinderlich*, da diese beiden Hauptkategorien zur Beantwortung der Forschungsfrage von erheblicher Bedeutung sind. Aus diesem Grund wurde für jede Überschneidung eine inhaltliche Zusammenfassung erstellt, worin aufgezeigt wird, weshalb die jeweiligen Themen als besonders förderlich oder hinderlich beschrieben worden sind. Darauf aufbauend wurden die als förderlich und hinderlich identifizierten Gestaltungselemente in drei Gruppen klassifiziert, wobei die entdeckten Gruppen dem Muster von Erfolgsfaktoren nach dem Kano Modell von Kim & de Dear (2012) ähneln. Dabei beinhaltet die Gruppe der rein förderlichen Faktoren alle Gestaltungselemente, welche ausschliesslich Doppelcodierungen mit der Kategorie *Förderlich* aufweisen. Die Gruppe der rein hinderlichen Faktoren umfasst alle Gestaltungselemente, welche ausschliesslich Doppelcodierungen mit der Kategorie *Hinderlich* enthalten. In die Gruppe der förderlich und gleichzeitig hinderlichen Faktoren

fallen alle Gestaltungselemente, welche sowohl Doppelcodierungen mit der Kategorie *Förderlich* wie auch mit der Kategorie *Hinderlich* beinhalten. Diese Vorgehensweise erlaubt die spätere Transformation der Gestaltungselemente in ein heuristisches Modell und ermöglicht damit weitergehende konzeptionelle Interpretationen. Weiterhin wurde die Nähe von Codes analysiert, indem geprüft wurde, ob bestimmte Codes systematisch in der Nähe anderer Codes erwähnt werden. Dabei konnte kein systematisches Muster erkannt werden, weshalb diese Analyseform nicht weiterverfolgt wurde. Als nächster Analyseschritt wurden Kreuztabellen erstellt zum Vergleich von zwei Gruppen. Dazu wurden aus den vorhandenen Dokumenten zwei Gruppen gebildet. Zum einen die Gruppe der Berater, welche alle Interviews beinhaltet, die mit Beratern durchgeführt wurden. Zum anderen wurde die Gruppe der internen Projektleiter gebildet, welche alle Datenquellen enthält, die durch interne Projektleiter entstanden sind. Insgesamt konnte der Gruppe der Berater 8 Dokumente zugeordnet werden, wobei es sich ausschliesslich um Experteninterviews handelt und der Gruppe interne Projektleiter 5 Dokumente, wobei es sich um zwei Experteninterviews, die beiden Fallstudien und das Beobachtungsprotokoll handelt. Mit Hilfe der Kreuztabelle konnte sowohl ein quantitativer wie auch qualitativer Gruppenvergleich durchgeführt werden. Hierbei lässt sich prüfen, wie häufig bestimmte Subkategorien von den beiden Gruppen genannt werden und inwiefern sich ihr Antwortverhalten qualitativ unterscheidet. Der Vergleich der beiden Gruppen ergab keine Hinweise zu systematischen Antworttendenzen innerhalb der Gruppen. Es wurden lediglich Unterschiede hinsichtlich der Anzahl Nennungen einiger Gestaltungselemente gefunden. Die quantitativen Kreuztabellen zum Vergleich der beiden Gruppen sind in Anhang H aufgeführt. Zum Abschluss der Analysephasen wurden die gefunden Zusammenhänge zwischen Kategorien und Subkategorien unter Anwendung der Funktion MaxMaps graphisch visualisiert.

3.6 Gütekriterien

Die klassischen Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität, welche aus der quantitativen Forschung stammen, lassen sich laut unterschiedlichen Forschern nicht auf qualitative Studien anwenden, da ein Merkmal der qualitativen Forschung die Kontextabhängigkeit darstellt und somit jede Forschungssituation einzigartig ist (Flick, 2017). Nach Steinke (2009) ist das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ein sinnvolleres Gütekriterium zur Beurteilung qualitativer Forschung. Dabei geht es vor allem um die transparente Dokumentation des Forschungsprozesses und die Anwendung von Regeln (Steinke, 2009). Nach Flick (2017) stellt das Peer Debriefing eine weitere Strategie dar, um die Glaubwürdigkeit qualitativer Forschung zu erhöhen. Dabei werden regelmässige Besprechungen mit nicht an der Forschung beteiligten Personen durchgeführt, um blinde Flecken aufzudecken und den eigenen Forschungsprozess zu reflektieren (Flick, 2017). In der vorliegenden Studie wurde dies in Form einer Focus Gruppe umgesetzt, wobei der Forschungsprozess zwischen den Erhebungszeitpunkten mit einem internen Team bestehend aus Vitra Mitarbeitern reflektiert und diskutiert wurde. Weitere Gütekriterien, wie etwa Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand und Triangulation der Datenerhebungsmethoden wurden in der vorliegenden Studie durch die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und Datenauswertung erfüllt (Lamnek & Krell, 2016). Obwohl die vorliegende Studie in Einzelarbeit durchgeführt und verfasst wurde, konnte dennoch eine «Intercoder-Übereinstimmung» von 77,2% errechnet werden. Zur Überprüfung der Übereinstimmung wurde ein Interview von einer zweiten, unabhängigen Forscherin, welche sowohl mit dem qualitativen Forschungsprozess, mit dem untersuchten Themengebiet, sowie auch mit den Auswertungsfunktionen der Software MaxQDA vertraut ist, codiert. Anschliessend werden die Zuweisungen der Codes verglichen und eine Übereinstimmung berechnet.

4 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse der durchgeführten qualitativen Studie vorgestellt. Dazu wird in einem ersten Schritt ein Überblick über die anhand der Software MaxQDA18 gewonnenen Daten gegeben. Anschliessend werden die in der Studie identifizierten förderlichen wie auch hinderlichen Aspekte im Prozess der flexiblen Büroraumgestaltung vorgestellt und anhand der drei Gruppen Basisfaktoren, Bonusfaktoren und proportionale Faktoren beschrieben. Darauffolgend werden die im Rahmen der Studie ausgearbeiteten Erfolgsfaktoren für die effektive Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzeptes erläutert, den Dimensionen im FlexWork Phasenmodell zugeordnet und auf ihre Wechselwirkung eingegangen.

4.1 Überblick über die gewonnenen Daten

Insgesamt wurden im Zuge der Auswertung 6 Hauptkategorien mit insgesamt 23 Subkategorien und 26 Sub-Subkategorien gebildet. Über alle Dokumente hinweg wurden 1'158 Codes vergeben (ausschliesslich den Codes zur Berechnung der Intercoder-Reliabilität), wobei der Subkategorie *Entwicklung einer gemeinsamen Vision* mit 74 zugeordneten Textstellen am meisten Codes vergeben wurden und der Subkategorie *Organisationsstruktur* als Teil der Hauptkategorie *Elemente der Transformation* mit 6 zugeordneten Codes am wenigsten. Abbildung 11 zeigt das Ergebnis der Funktion des Code-Matrix Browsers bei einfacher Zählung pro Dokument, wobei aus Platzgründen nur die Hauptkategorien mit den jeweiligen Subkategorien (Level 1) abgebildet sind. Das ebenmässige Bild weist darauf hin, dass fast alle Dokumente Äusserungen zu nahezu allen Kategorien beinhalten. Nur eine geringe Anzahl Kategorien sind in den einigen Dokumenten nicht vertreten. Das bedeutet, dass sich fast alle befragten Personen zu fast allen den Codes zugewiesenen Themenbereichen äusserten. Dieses Ergebnis zeigt, dass die gebildeten Kategorien die Inhalte der erhobenen Daten gut und nahezu vollständig repräsentieren. Dies

ermöglicht den Vergleich der Aussagen verschiedener Interviewteilnehmer, um zu prüfen, ob inhaltliche Gemeinsamkeiten oder Unterschiede festgestellt werden können. Über die Anzahl der vergebenen Codes lässt sich anhand dieser Grafik keine Aussagen machen.

Codesystem	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Intervi...	Beob...	Work...	Work...	SUMME	
Transformation																							0
Ablauf des Veränderungsprozesses																							10
Auslöser für die Transformation																							11
Elemente der Transformation																							11
Praktische Umsetzung																							12
Gestaltungselemente																							0
Analyse																							12
Entwicklung einer gemeinsamen Vi...																							13
Entwicklung & Umsetzung des Bür...																							10
Prozessbegleitung																							13
Führungskräfte																							13
Prozessarchitektur																							13
Raum erleben																							12
Erfolgsfaktoren für Nutzung																							0
Selbstselektion																							2
Identität / Teamheimat																							7
Evaluation und Weiterentwicklung																							10
Vorhandene technische Infrastrukt...																							5
Raumkompetenz																							11
Funktionalität																							10
Passung zur Kultur & Struktur																							10
FlexWork Phasenmodell																							0
Zusammenspiel der Dimensionen																							11
Infrastruktur / Architektur																							6
Technologie																							10
Arbeitsmodell																							9
Organisationsstruktur																							10
Förderlich																							13
Hinderlich																							11
SUMME	19	17	17	20	19	22	22	19	19	23	17	20	21	255									

Abbildung 11. Übersicht des Code-Matrix Browsers aus MaxQDA

Die Ergebnisse bezüglich der ersten Forschungsfrage, welche durch eine systematische Doppelcodierung der Subkategorien innerhalb der Gestaltungselemente mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* entstanden sind, können in graphischer Form in Abbildung 12 betrachtet werden. Die breite der Striche bildet dabei die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Kategorien ab. Die Grafik berücksichtigt nur Gestaltungselemente, welche eine minimale Anzahl Überschneidungen von 5 aufweisen. Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass sich ein Muster erkennen lässt, indem gewisse Subkategorien der Hauptkategorie *Gestaltungselemente* Überschneidungen mit den Codes *Förderlich* oder *Hinderlich* oder sogar Überschneidungen mit beiden Kategorien aufweisen. Damit lassen sich die Gestaltungselemente in drei Gruppen einteilen, welche die Struktur für die nachfolgend detailliert erläuterten Ergebnisse bietet.



Abbildung 12. Überschneidungen von Subkategorien mit den Hauptkategorien Förderlich und Hinderlich aus MaxQDA

4.2 Förderliche und hinderliche Gestaltungselemente

Zur Identifikation von Erfolgsfaktoren und Hindernissen im Prozess der Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten wurde wie bereits in Kapitel 3.4 beschrieben, systematisch mit Doppelcodierungen gearbeitet. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, hinderliche wie auch förderliche Gestaltungsfaktoren zu identifizieren und sie darüber hinaus in drei Gruppen zu klassifizieren: rein hinderliche Faktoren, rein förderliche Faktoren und hinderliche wie auch förderliche Faktoren. Der Gruppe der hinderlichen Faktoren werden all diejenigen Gestaltungsfaktoren zugeordnet, welche ausschliesslich Überschneidungen mit der Kategorie *Hinderlich* aufweisen. Die Gruppe der rein förderlichen Faktoren beinhaltet alle Gestaltungselemente, welche ausschliesslich Überschneidungen mit der Kategorie *Förderlich* aufweisen. Die Gruppe der förderlichen und hinderlichen Faktoren enthält alle Gestaltungselemente, welche sowohl Überschneidungen mit der Kategorie *Förderlich* wie auch mit der Kategorie *Hinderlich* aufweisen. Abbildung 13 zeigt eine vollständige

Auflistung aller identifizierten förderlichen und hinderlichen Gestaltungsfaktoren unterteilt in die drei Gruppen mit jeweiliger Angabe der Häufigkeit der Überschneidung und mit Aufführung der Anzahl Dokumente, in der die Überschneidungen vorkommen. Obwohl Überschneidungen welche geringer waren als 5 nicht mit in die Analyse miteinbezogen wurden, sind sie in der Abbildung dennoch der zur Veranschaulichung aufgeführt.

Rein hinderliche Faktoren	Überschneidungen mit der Kategorie "Förderlich"		Überschneidungen mit der Kategorie "Hinderlich"	
Subkategorien	Anzahl Überschneidungen	Anzahl Dokumente	Anzahl Überschneidungen	Anzahl Dokumente
Budget	0	0/13	7	5/13
Flächeneffizienz	0	0/13	5	3/13

Rein förderliche Faktoren	Überschneidungen mit der Kategorie "Förderlich"		Überschneidungen mit der Kategorie "Hinderlich"	
Subkategorien	Anzahl Überschneidungen	Anzahl Dokumente	Anzahl Überschneidungen	Anzahl Dokumente
Entwicklung einer gemeinsamen Vision	31	11/13	3	3/13
Kommunikation / Transparenz	24	10/13	3	3/13
Projektteam / -partner	24	11/13	2	2/13
Referenzbesuche	13	7/13	0	0/13
Pilotierung	13	6/13	0	0/13
Vorbildfunktion von Führungskräften	11	7/13	2	2/13
Rolle von HR	9	7/13	0	0/13
Zeit	6	4/13	2	2/13

Förderliche und gleichzeitig hinderliche Faktoren	Überschneidungen mit der Kategorie "Förderlich"		Überschneidungen mit der Kategorie "Hinderlich"	
Subkategorien	Anzahl Überschneidungen	Anzahl Dokumente	Anzahl Überschneidungen	Anzahl Dokumente
Partizipation	25	9/13	8	4/13
Change Management	20	11/13	7	4/13
Offenes Prozessverständnis	13	7/13	6	5/13
Veränderung mittragen	9	6/13	8	6/13

Abbildung 13. Einordnung der Gestaltungsfaktoren in die Gruppen rein hinderliche Faktoren, rein förderliche Faktoren und förderliche und gleichzeitig hinderliche Faktoren (eigene Darstellung)

4.2.1 Rein hinderliche Faktoren

Wie in Abbildung 13 gezeigt, fanden sich in der Analyse Gestaltungsfaktoren, die der Gruppe der rein hinderlichen Faktoren zugeordnet werden können. Sie haben die Funktion von Mindestanforderungen, die erfüllt werden müssen, um den Prozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept erfolgreich zu durchlaufen und können deshalb als «Basisfaktoren» beschrieben werden. Das Erfüllen der Basisfaktoren wirkt sich nicht förderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten aus, kann sich jedoch als hinderlich erweisen, wenn die den Basisfaktoren zugeordneten Gestaltungselemente nicht erfüllt werden. In der vorliegenden Studie werden die beiden

Gestaltungselemente *Budget* und *Flächeneffizienz* als rein hinderliche Faktoren beschrieben und fallen somit in die Kategorie der Basisfaktoren. Auffallend dabei ist, dass diese beiden Faktoren nur dann als hinderlich beschrieben werden, wenn sie nicht oder nur mangelhaft vorhanden und umgesetzt sind. Der Begriff Flächeneffizienz mag in diesem Zusammenhang verwirren. Mit Flächeneffizienz ist das Fehlen eines angemessenen Verhältnisses zwischen Grösse und Anzahl an Arbeitsalternativen im Vergleich zur Mitarbeiterzahl gemeint. Die Interviewpartner beschreiben, dass Flächeneffizienz insbesondere als Ziel eines neuen flexiblen Büroraumkonzepts ein hinderlicher Faktor darstellt. Dies ist dann der Fall, wenn eine starke Verdichtung auf der zu beziehenden Fläche angestrebt wird, indem deutlich mehr Mitarbeiter auf einer Fläche verortet und keine alternativen Zonen angeboten werden. Dieser Sachverhalt wird mit dem folgenden typischen Zitat verdeutlicht: «So eine Situation habe ich auch erlebt. Der Druck kam quasi aus einer ganz anderen Ecke. Es ging da nur um eine Flächeneffizienz und Verdichtung. Wenn dann im Nachhinein das offene Bürokonzept zum Nonplusultra erklärt wird, ohne dass es eigentlich eine wirkliche, echte Alternative gäbe, dann spüren des Menschen sofort. Also es hat viel mit Echtheit, Authentizität oder mit Transparenz von Entscheidungen zu tun» (Interview 4, Abschnitt 33). Ausserdem wird in dem Zusammenhang erwähnt, dass auch Immobilienentscheidungen hinderlich sein können, wenn die innere Struktur des Gebäudes nicht zu den Arbeitsabläufen und -prozessen passt, wie das folgende Zitat typische veranschaulicht: «Ein Beispiel, um das mal ein bisschen greifbarer zu machen, sind für mich Immobilienentscheidungen, die aufgrund von Aussendarstellung des Unternehmens getroffen werden, wo man sich vielleicht nicht die Mühe gemacht hat zu schauen, ob die innere Struktur des Gebäudes überhaupt zur Arbeitsweise des Unternehmens passt» (Interview 4, Abschnitt 23). Das Fehlen eines ausgeglichenen Verhältnisses zwischen Anzahl Mitarbeiter und Arbeitsalternativen sowie das Fehlen einer Passung zwischen der inneren Struktur eines Gebäudes und den in einem

Unternehmen vorhandenen Prozessen wirkt sich den Beschreibungen der Interviewpartnern nach hinderlich auf den Prozess bei der Planung- und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten aus. Ähnlich verhält es sich mit dem für das Projekt zur Verfügung stehende Budget. Ein begrenztes Budget wird von den Interviewpartnern mehrfach als hinderliches Element im Prozess der Büroraumgestaltung genannt. Allerdings erklären die Interviewpartner, dass vor allem ein guter Umgang mit dem Budget gefordert ist und von Anfang an geklärt werden sollte, wie viel Budget für welche Massnahmen freigegeben werden kann. Weiterhin betonen die Experten, dass es wichtig ist, Budget für Massnahmen wie Change-Management Aktivitäten oder für Anpassungen nach Einzug zur verfügbar zu haben, ansonsten wird es zu einem Hindernis im Prozess wie dem folgenden typischen Zitat zu entnehmen ist: «Hinderlich ist sicher, wenn kein Budget da ist, für Change Aktivitäten oder wenn kein Budget da ist, um nach Einzug Sachen anzupassen, wenn es nicht gut ist» (Interview 5, Abschnitt 21). Diese Ausführungen zeigen, dass Flächeneffizienz und Budget nur in negativem Kontext genannt werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass das Fehlen einer diesen Faktoren einen grösseren Effekt auf den Prozess hat, als die Auswirkung eines rein förderlichen Faktors. Das befolgen der rein hinderlichen Faktoren kann somit als notwendige, nicht aber ausreichende Voraussetzung für einen erfolgreichen Planungs- und Gestaltungsprozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept angesehen werden.

4.2.2 Rein förderliche Faktoren

Weiterhin fanden sich in der Analyse Gestaltungselemente, die von den Interviewpartnern als rein förderlich, nicht aber als hinderlich beschrieben wurden. Diese Gruppe lässt sich als «Bonusfaktoren» beschreiben. Ihr Einbezug wirkt sich also als besonders förderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten aus und bietet damit einen deutlichen Mehrwert für eine erfolgreiche Prozessgestaltung. Das Fehlen der hier genannten Faktoren wirkt sich hingegen nicht hinderlich aus. Zumindest wurde keiner dieser

Faktoren bei Weglassung von den befragten Personen als hinderlich beschrieben. Insgesamt wurden von den Interviewpartnern die Kategorien:

- *Entwicklung einer gemeinsamen Vision*
- *Rolle von HR*
- *Kommunikation und Transparenz*
- *Vorbildfunktion von Führungskräften*
- *Projektteam / -partner*
- *Zeit*
- *Referenzbesuche*
- *Pilotierung*

als rein förderliche Faktoren beschrieben. Die genannten Kategorien können jedoch nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern stehen zum Teil in engem Verhältnis zueinander. Dies wird besonders an der Kategorie *Entwicklung einer gemeinsamen Vision* deutlich, welche mit 31 Überschneidungen mit Abstand die grösste Anzahl Überschneidungen innerhalb der Gruppe der rein förderlichen Faktoren aufweist. Fast alle der befragten Personen beschreiben die Entwicklung einer gemeinsamen Vision als förderlichsten Aspekt für den Gestaltungsprozess eines flexiblen Büroraumkonzepts wie mit folgendem typischen Zitat deutlich wird: «Das andere war die Entwicklung einer Vision. Das war das Kräftigste für das neue Gebäude» (Fallstudie 1, Abschnitt 118). Es wird mehrfach betont, dass die Entwicklung einer Vision auf Managementebene und ganz zu Beginn des Prozesses stattfinden sollte. Führungskräften scheint hierbei eine besondere Rolle zuzukommen, indem diese in den Prozess der Visionsentwicklung und -umsetzung stark involviert werden und die Entscheidungen vorbildhaft umsetzen sollten, wie aus den Daten der Kategorie *Vorbildfunktion von Führungskräften* deutlich wird. Hierbei lässt sich der Schluss ziehen, dass organisationale und kulturelle, strategische Veränderungen sowie

ein verändertes Führungsverständnis durch ein Vorbildverhalten der Führungskräfte leichter an die Mitarbeiter vermittelt werden kann und diese dadurch zum Nachahmen animiert werden. Aus den gewonnenen Daten wird ersichtlich, dass eine klar formulierte Vision insofern förderlich für den weiteren Prozess ist, als dass diese eine Botschaft an die Mitarbeiter ausstrahlt und als Legitimation für den Unternehmenswandel hilft. Ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Büroraumentwicklung ein strategisches Thema ist und entsprechend ein Commitment vom Management und Führungskräften erfordert, spielt dabei eine besonders wichtige Rolle, wie das folgende typische Zitat zeigt: «Ich würde denen raten sich die Zeit zu nehmen und eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, also eine klare Vision besser gesagt, abgeleitet von den strategischen Zielen des Unternehmens. Also was ist die Arbeitswelt der Zukunft und welche Vision haben wir davon und in dieser Hinsicht dann die Frage des «warum» klären. Also warum wollen wir das überhaupt, aus welchen Gründen? Das hilft meiner Meinung nach stark für die Legitimation des Wandels, wenn man das anhand einer sorgfältig entwickelten Vision erklären und begründen kann (Interview 10, Abschnitt 19). Aus den Interviews wird ferner deutlich, dass es bei der Visionsentwicklung um eine ganzheitliche Betrachtung des Veränderungsprozesses geht, indem branchenspezifischen Veränderungen antizipiert werden und daraus eine Unternehmensstrategie abgeleitet wird, welche Auswirkungen auf die Gestaltung des zukünftigen Bürokonzepts hat. Das folgende typische Zitat veranschaulicht, inwiefern die Entwicklung einer Vision und Unternehmensstrategie als äusserst wichtig angesehen wird. «[...] aber ich finde, die Frage wäre, wie sieht unser Unternehmen in 10 Jahren aus, was sind da unsere Challenges, wie verändert sich die Branche und unser Kerngeschäft und was bedeutet das eigentlich für unser Büro? So eine Vision und Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung und eine Anwendung darauf auf das zukünftige Büro finde ich wichtig für den Erfolg der Fläche» (Interview 10, Abschnitt 23). Darüber hinaus beschreiben

die Studienteilnehmer, dass nicht nur die Ableitung einer Vision des zukünftigen Büros wichtig für die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung des Büroraumkonzepts ist, sondern auch die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der zukünftigen Arbeitsweise. Aussagen hierzu beziehen sich dabei vor allem auf die zukünftigen Formen der Zusammenarbeit, mögliche Arbeitsmodelle und den Einsatz von Methoden und Tools. Oftmals wird die Einführung eines flexiblen Büroraumkonzepts mit einem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes in Verbindung gebracht. Die Interviewpartner stellen fest, dass ein «Mitziehen» der Führungskräfte, indem sie die gleichen Arbeitsplatzbedingungen akzeptieren, als grosses Vorbild auf die Mitarbeiter wirkt und sie sich eher auf das neue Konzept einlassen. Die Vorbildfunktion beschränkt sich dabei nicht nur auf das Mitziehen, sondern sollte sich laut den Interviewpartner auch in der Nutzung der verschiedenen Arbeitszonen zeigen. Erst dadurch wird das neue Arbeiten gefördert. Aussagen wie die folgende, verdeutlichen in typischer Weise, warum dieses Element im Prozess eine zentrale Rolle spielt: «Der frühere CEO hat gesagt, so machen wir es und ich gehe genauso an einen 160m Tisch im Open Space wie alle meine Mitarbeiter. [...] das waren alle Leuchtturmfiguren, die den Weg ebneten. Wir hätten das sonst nicht geschafft» (Fallstudie 2, Abschnitt 27). Dass durch ein solches Verhalten der Führungskräfte auch noch weitere Botschaften an die Mitarbeiter gesendet wird, wird anhand des folgenden typischen Zitats deutlich: «Ein solches Projekt ist kein Selbstläufer, das muss vorgelebt werden und die Führungskräfte und das Management muss mitziehen und die Angebote nutzen und dementsprechend führen» (Interview 10, Abschnitt 27). Nebst der Entwicklung einer gemeinsamen Vision und dem Vorbildverhalten von Führungskräften, weisen sich prozessarchitektonische Elemente wie die Zusammensetzung des Projektteams und die für den Planungs- und Gestaltungsprozess zur Verfügung stehende Zeit als zentrale förderliche Gestaltungselemente aus, die etwas häufiger von den Experten angesprochen werden als von

den internen Projektleitern. Die Zusammensetzung des internen Projektteams und das Hinzuziehen von externen Partnern wird von den Interviewpartnern als ausserordentlich erfolgskritisches Element identifiziert. Dabei kommt insbesondere der Interdisziplinarität des internen Projektteams eine besondere Rolle zu wie die folgenden zwei typischen Zitate veranschaulichen: «Die Interdisziplinarität ist ein absolutes Must. Es ist mehr als nur ein Erfolgsfaktor» (Fallstudie 2, Abschnitt 16). «[...] holt euch gute Experten ins Projektteam, das können interne, das können externe sein, aber einfach, holt euch die richtigen Leute und habt keine Angst vor einem heterogenen Projektteam. So wie IT und HR, Kommunikation und Change und BGM. Diese Leute drin zu haben ist extrem wichtig für ein erfolgreiches Projekt» (Interview 5, Abschnitt 25). Dass dem HR im Prozess eine besondere Rolle zukommt und aus diesem Grund deren Vertretung im Projektteam wichtig ist, wird durch folgendes typisches Zitat veranschaulicht: «Ich glaube, es war ein Erfolg, weil es durch HR gesteuert wurde. Wir sind eine Immobilienfirma, wir haben Immobilientreuhänder und Architekten da. Und dass man dieses Projekt eben nicht von der technischen Seite moderiert hat, sondern von der menschlichen Seite her. Heute muss ich sagen, dass das der Erfolg war. Ich will nicht sagen, dass das nur HR machen kann, aber es ist immens wichtig. Also wichtig für die Akzeptanz» (Interview 6, Abschnitt 24). Besonders viel Potenzial für einen erfolgreichen Prozessverlauf wird in einer strategisch ausgerichteten HR-Abteilung gesehen, weil diese Aufgabenbereiche wie etwa die Unternehmensentwicklung abdeckt, sich mit dem Büro als strategische Ressource auseinandersetzt und in ihre Mitarbeiter in Form von Weiterbildungen investiert. Grundsätzlich geht es vor allem um den Mehrwert, den ein interdisziplinäres Projektteam für eine erfolgreiche Prozessgestaltung bietet, indem unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden und so sichergestellt werden kann, dass die verschiedenen zu bearbeitenden Themen von entsprechenden Personen umgesetzt werden. Ausserdem wird von den Interviewpartnern empfohlen externe Experten

hinzuzuziehen, sofern für den benötigten Themenbereich keine interne Fachperson zur Verfügung steht. Über die Interdisziplinarität hinaus, sind geregelte Verantwortlichkeiten ein weiterer Faktor, welche aus den Daten für die erfolgreiche Prozessgestaltung hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept als äusserst wichtig erscheint. Dies wird durch die Interdisziplinarität des Projektteams ebenfalls ermöglicht. Ferner wird berichtet, dass Beständigkeit und Zusammenhalt im Projektteam von grosser Bedeutung sind. So sollte an Entscheidungen festgehalten und diese überzeugt ins Unternehmen getragen werden sowie eine klare Führung durch das Projektteam ersichtlich sein. Schliesslich wird das Projektteam von den Interviewpartnern als Botschafter der Vision des zukünftigen Büroraumkonzepts angesehen. Zentral für den Prozesserfolg scheint in diesem Zusammenhang die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie und die Vertretung der Kommunikation als rechte Hand der Projektleitung zu sein. Dabei geht vor allem darum, den Prozess offen und transparent zu gestalten und die Mitarbeiter laufend über das Geschehen zu informieren, wie das nachfolgende Zitat in typischer Weise veranschaulicht: «Ein anderer für uns sehr förderlicher Faktor war die begleitende Kommunikation während des Prozesses. Es führt einfach zu mehr Transparenz und die Mitarbeiter wissen was gerade passiert und warum. Das war wichtig für uns, also ständig zu kommunizieren, was gerade passiert und die Mitarbeiter so mitnehmen» (Interview 10, Abschnitt 13). Ausserdem stellt ein guter Umgang mit der Zeit für den Gesamtprozess ein förderlicher Faktor dar. Es als förderlich für den Gesamtprozess beschrieben, wenn sich das Unternehmen Zeit nimmt, um den Prozess ganzheitlich anzugehen und auch Zeitpuffer für Änderungen und Richtungswechsel einplant, wie das folgende typische Zitat veranschaulicht: «Das Thema Prozessarchitektur ganz am Anfang, weil ich war noch nie in solch einem Prozess drin. Da muss man sich Zeit nehmen, darüber nachzudenken, wie man die gestalten will, mit der ganzen Komplexität, die da ist. Das hätte gut getan. Ich sage, wenn man keine Zeit hat, muss man sich Zeit nehmen zu

denken. Im Kleinen haben wir das gut gemacht, aber im Gesamten mit dem Bauprojekt und der Architektur, ich glaube da hat man sich zu wenig Zeit genommen. Und als man gemerkt hat, es gibt eine Veränderung, da hätte man durchaus auch Denkpausen machen können, um zu überlegen, wie man es wirklich gestalten will» (Fallstudie 1, Abschnitt 299). Des Weiteren wird mit dem Zitat «Ich glaube Sie dürfen nicht zu schnell sein. Die anderen drei Faktoren müssen mitziehen können. Vor allem der Faktor Kultur. Das ist mal Nummer eins» (Fallstudie 2, Abschnitt 18) verdeutlicht, dass der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle spielt, um Veränderungen auf Ebene der Organisationsstruktur und -kultur zu ermöglichen und eine ganzheitliche Umsetzung der Transformation begünstigt. Neben Gestaltungselementen der Prozessarchitektur können das Lernen in Form von Referenzbesuchen und das eigene Experimentieren mit Pilotflächen als wichtige Gestaltungselemente der Gruppe der rein förderlichen Faktoren angesehen werden. Referenzbesuche, also Besichtigungen anderer Firmen, welche einen ähnlichen Prozess durchlaufen haben, werden von mehr als der Hälfte der befragten Personen als förderlich wahrgenommen. Aus den analysierten Daten wird ersichtlich, dass es dabei vor allem um ein Lernen von anderen geht, indem man die Stärken und Schwächen in deren Prozess reflektiert. Hierbei wird von den Interviewpartnern hervorgehoben, dass die reine Besichtigung eines anderen Unternehmens nicht ausreicht, sondern der direkte Austausch ermöglicht werden sollte, indem die Besucher mit den Mitarbeitern oder Vertretern des zuständigen Projektteams in Kontakt treten können, um eine grössere Wirkung zu erzielen, wie das folgende typische Zitat zeigt: «Da kann man sich als Externer oder Berater den Mund fusselig reden, wenn ein anderes Unternehmen sagt, bei uns ist es so und so gelaufen und das und das ist super wichtig, das hat 20 Mal mehr Gewicht. Und damit meine ich, dass Bürobesichtigungen in verschiedenen Phasen, verschiedene Wirkungen haben. Bürobesichtigungen hatten bei Pulsbefragungen immer einen Effekt, egal zu welchem

Zeitpunkt wir die Besichtigung gemacht haben. Das hatte immer einen positiven Ausschlag auf die Stimmung gegeben. Dann wissen die Mitarbeiter ach Gott, das ist ja gar nicht so eng, ach das ist ja gar kein Hühnerstall und so schlimm sieht es ja nicht aus» (Interview 5, Abschnitt 25). Als Begründung für den positiven Effekt von Referenzbesuchen werden unterschiedliche Gründe genannt. Zum einen gibt es den Betroffenen Sicherheit, dass andere denselben Prozess durchlaufen haben und gleichzeitig wirken Referenzbesuche als Angst reduzierend, indem die Grössenverhältnisse eines flexiblen Bürokonzept erlebt werden können und damit zu einem besseren Vorstellungsvermögen des eigenen zukünftigen Büroraumkonzept verhelfen. Letzteres kann auch durch die Implementierung von Pilotflächen bewirkt werden. Unter einer Pilotierung wird hierbei das Einrichten einer Testfläche verstanden, welche zur Evaluierung von möglichen Lösungen eingesetzt wird. Die Interviewpartner sehen in der Pilotierung von Büroflächen gleichermassen die Möglichkeit, Ängste der Belegschaft zu reduzieren, da es vielen Leuten schwerfällt, sich einen Layoutplan räumlich vorzustellen. Durch die Installation vorübergehender Flächen werden die Grössenverhältnisse erlebbar, wie in diesem Zitat beschrieben wird: «Viele Leute können sich gar nichts vorstellen mit einem Plan, also jetzt nur räumlich. Da hilft die Pilotierung auch. Da kann man das anfassen und sieht die Grössenverhältnisse und sieht, dass es gar nicht so eng ist» (Fallstudie 2, Abschnitt 33). Ferner schaffen Referenzbesuche ein gemeinsames Erlebnis, was insbesondere von der Gruppe der internen Projektleiter als wertvoll hervorgehoben wird, weil sie sich dabei inspirieren lassen können in Bezug auf verschiedene Themen und die Möglichkeit erhalten, das gemeinsame Verständnis der zukünftigen Zusammenarbeit zu schärfen wie das typische Zitat der Fallstudie zeigt: «Deshalb waren die Experimente sehr wichtig und andere Beispiele besuchen zu gehen. Also wirklich raus gehen, sich inspirieren, von anderen lernen. Aber gemeinsame Erlebnisse waren sehr wichtig. Das war fast das wichtigste» (Fallstudie 1, Abschnitt 190). Das

gemeinsame Verständnis der zukünftigen Zusammenarbeit wird zusätzlich durch die Evaluierung von Pilotflächen unterstützt, wie das folgende typische Zitat zeigt: «Also für den Pilot war das sehr wichtig, dort haben wir relativ dezidiert evaluiert. Das war für die Leute selbst auch wichtig. Weil wenn die Leute gefragt wurden, wie arbeitest du eigentlich, wann arbeitest du. Das sind ganz wichtige Fragen, das ist ein Reflektieren deiner eigenen Arbeit. Das tut sehr gut und der Effekt ist, dass man etwas verändern kann» (Fallstudie 1, Abschnitt 207). Durch die Evaluierung des Piloten, wird die eigene Arbeitsweise reflektiert und es werden relevante, neue Erkenntnisse für das spätere Büroraumkonzept gewonnen, womit kostspielige Veränderungen am Layout zu einem späteren Zeitpunkt verhindert werden können. Es lassen sich also Parallelen zwischen der Wirkung von Referenzbesuchen und Pilotflächen als Gestaltungselement im Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten feststellen. Zusätzlich zu den genannten Faktoren, wird von besonders von den internen Projektleitern betont, dass eine Pilotfläche auch dabei hilft, um an einem kleinen Massstab zu lernen und zu evaluieren, welche Lösungen gut funktionieren und genutzt werden und welche nicht. Das Einrichten einer Testfläche verhilft also zur Justierung und damit zu einer Verbesserung des geplanten Büroraumkonzepts wie die folgende Aussage zeigt: «Heute pilotieren wir viel mehr auf einzelnen Flächen. Glücklicherweise haben wir das Budget dafür. Wir haben Leute, die mitmachen. Dann schauen wir wie die Sachen ankommen, beobachten und machen eine Korrektur oder man hat die Erkenntnis daraus, was man skalieren kann und was nicht» (Fallstudie 2 Abschnitt 29). Auffallend dabei ist, dass interne Projektleiter doppelt so viel über das Gestaltungselement Pilotierung berichten als Berater, was darauf schliessen lässt, dass sie diesen Faktor als bedeutender wahrnehmen, was sich auch in ihren Aussagen zeigt, wie das folgende typische Zitat veranschaulicht: «Ihr müsst pilotieren. Auch wenn nicht alle Freigaben da sind, man muss trotzdem pilotieren, das überlebt man sonst nicht» (Fallstudie

2, Abschnitt 33). Die Wechselwirkungen zwischen den Gestaltungselementen der Gruppe der rein förderlichen Faktoren zeigen, dass diese nicht ganz losgelöst voneinander betrachtet werden können. Sie bieten jedoch eine vielfältige Möglichkeit, förderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept einzuwirken. Dadurch, dass ein Weglassen der «Bonusfaktoren» nicht als hinderlich beschrieben wird, kann davon ausgegangen werden, dass dies nicht unbedingt zu einem Hindernis in der Prozessgestaltung führt. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass die Erfolgchancen steigen, je mehr Bonusfaktoren in den Prozess einbezogen und umgesetzt werden.

4.2.3 Förderliche und gleichzeitig hinderliche Faktoren

Gestaltungselemente, welche der Gruppe der förderlichen und gleichzeitig hinderlichen Faktoren zugeordnet sind, wurden von den Interviewpartnern sowohl als förderlich wie auch als hinderlich beschrieben. Ob ein Gestaltungselement ein Erfolgsfaktor oder ein Hindernis im Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten darstellt, ist also abhängig von der jeweiligen Ausprägung und Umsetzung. Deshalb können Gestaltungselemente dieser Gruppe als «proportionale Faktoren» bezeichnet werden. Im Rahmen dieser Studie konnten die Kategorien:

- *Partizipation*
- *Change-Management*
- *Offenes Prozessverständnis*
- *Veränderung mittragen*

der Gruppe der förderlichen und gleichzeitig hinderlichen Faktoren zugeordnet werden.

Innerhalb dieser proportionalen Faktoren bestehen zwischen den Kategorien

Zusammenhänge und können dementsprechend nicht isoliert voneinander betrachtet werden.

Das Aufgleisen von Change-Management Aktivitäten und die Einbindung von Mitarbeitern

als wichtigste Massnahme davon wird von den Interviewpartnern als eine der

wirkungsvollsten Gestaltungselemente im Planungs- und Gestaltungsprozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept erlebt. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Bedeutung der Mitarbeiter als Botschafter und Multiplikatoren betont, welche die Idee und Begeisterung für das neue Büroraumkonzept ins Unternehmen tragen und aus diesem Grund wichtiger Anknüpfungspunkt für Change-Management Aktivitäten darstellen, wie das folgende typische Zitat zeigt: «Ich würde sagen, die Mitarbeitergruppen waren enorm wichtig. Also den Prozess öffnen, sie einbeziehen, ihre Sichtweise darlegen lassen und Bedürfnisse klären. [...] Sie aber auch teilhaben lassen und teilweise mitentscheiden lassen. Das führt meiner Erfahrung nach zu einer viel höheren Akzeptanz. Das führt ja auch dazu, dass sich deren Identifikation mit dem Unternehmen aber vor allem dann auch mit dem Raum erhöht. Sie sind quasi Multiplikatoren, sogenannte Botschafter, die dieses Wissen weiter ins Unternehmen tragen. Also ein ganz wichtiger Faktor» (Interview 10, Abschnitt 13). Ausserdem wird aus den Daten ersichtlich, dass es wichtig zu sein scheint, den Mitarbeitern die getroffenen Entscheidungen im Rahmen von Change-Management Aktivitäten zu erklären, um eine höhere Akzeptanz für das zukünftige Büroraumkonzept zu generieren und sowohl die Mitarbeiter wie auch Führungskräfte dahin zu begleiten und ihre Kompetenzen dementsprechend weiterzuentwickeln. Dabei raten die Befragten dazu, die Mitarbeiter früh in die Konzeptplanung als auch in das spätere Nutzungskonzept miteinzubeziehen, um ein Verständnis dafür zu bekommen, wie die Arbeitsprozesse ablaufen und welche Tätigkeiten überhaupt ausgeführt werden. Für ein massgeschneidertes Büroraumkonzept ist dieses Wissen von elementarer Bedeutung, um die Anforderungen an die Arbeitsplatzbereiche zu erfüllen. Durch die Einbindung und ihr Engagement fangen die Mitarbeiter an, sich mit dem neuen Konzept zu identifizieren. Hierbei ist aus Sicht der Interviewpartner entscheidend, dass neue Ideen von Seiten der Mitarbeiter auch zugelassen und ernst genommen werden und sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Dafür

ist es nach Angaben der Experten besonders wichtig, den Handlungsspielraum, in dessen Rahmen die Mitarbeiter agieren dürfen, offen und transparent zu kommunizieren, vorhandene Restriktionen von Beginn an mitzuteilen und den Mitarbeitern relevante Entscheidungen zu überlassen. Ansonsten besteht laut den Befragten die Gefahr, dass die Partizipation als «Alibiübung» oder Farce erkannt wird und vielmehr in Frustration mündet als in Engagement, wie diese Aussage eines Experteninterviews veranschaulicht: «Was ich wichtig finde, ist, das muss eine relevante Entscheidung sein. Also wenn ich die Leute einbinde, aber alles entscheide, also Open-Space, Desk-Sharing und das Konzept ist schon erarbeitet, da könnt ihr nicht mehr mitreden, aber jetzt könnt ihr noch entscheiden, welche Farbe das Sofa hat, fühlen sich die Leute sehr stark veräppelt und dann würde ich nicht empfehlen sowas zu machen. Also dann lieber gar nicht einbinden, als so eine Alibi-Entscheidung zu machen, weil das führt zu noch mehr Wut» (Interview 5, Abschnitt 17).

Darüber hinaus spielt insbesondere die Partizipation der Mitarbeiter nach Einzug in die neue Bürofläche eine erhebliche Rolle und sollte zu diesem Zeitpunkt nicht beendet werden. Vielmehr empfehlen die Experten aktiv Feedback von den Mitarbeitern einzuholen und dieses zeitnah umzusetzen. Interessant hierbei ist, dass Change-Management nicht nur in Bezug auf die Begleitung von Mitarbeitern erwähnt wird, sondern insbesondere das Begleiten von Führungskräften in Form von Change-Management als wichtig empfunden wird, angesichts der Veränderung der Führungsrolle im Zuge der New Work Transformation und aufgrund ihrer besonderen Vorbildfunktion. Dabei geht es nicht nur um eine Erweiterung der Führungskompetenz im Sinne von Arbeit 4.0, sondern auch darum, Ängste und Sorgen abzuholen, Vertrauen aufzubauen und Sicherheit zu vermitteln. Wenn Führungskräfte in dieser Situation nicht mit Change-Management Massnahmen begleitet werden, kann dies laut den Interviewpartnern schnell umschlagen und zu einem Hindernis werden, wie aus dem folgenden Zitat deutlich wird: «Da ist eine grosse Angst damit

verbunden. Und eben auch diese Angst, Kontrolle zu verlieren. Und diese Kontrolle zu verlieren, das ist eben oft... wie soll ich sagen... das kann umschlagen. Also wie bewege ich mich als Führungskraft in einer offenen, agilen Arbeitswelt. Wenn das nicht begleitet wird, dann kann das eben umschlagen» (Interview 4, Abschnitt 31). Die Nicht-Involvierung von Führungskräften in den Prozess wird sogar als hinderlich beschrieben, wie aus folgender Aussage hervorgeht: «Also hinderliche Aspekte sind sicherlich, wenn die Führungskräfte nicht wirklich im Boot sind. Hat man gar nicht so selten. Die Immobilienabteilung sagt, jetzt so und die Führungskräfte sagen, naja, wenn ihr das so entscheidet, dann macht ihr auch den Change. Da wird die Verantwortung zurückgespielt, das geht meistens nicht so gut» (Interview 5, Abschnitt 21). Partizipation in Form von Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte in den Prozess kann allerdings auch zu einem Hindernis werden, wenn Entscheidungen basisdemokratisch getroffen werden und alle Ebenen in Entscheidungsprozesse involviert werden, wie das folgende typische Zitat eines Experteninterviews zeigt: «[...] Und schwierig diesen Veränderungsprozess anzustossen ist, wenn man so ein basisdemokratisches Unternehmen hat, die wirklich wegen jedem «Schissdräck», wie man so schön sagt, das Gefühl haben, sie müssen jeden fragen und jede Briefmarke umdrehen, damit sie sich da fortbewegen können. Das ist sehr häufig bei öffentlichen Institutionen so, die sehr vorsichtig sind mit solchen Transformationen» (Interview 2, Abschnitt 37). Ausserdem berichten die Interviewpartnern von Fällen, in denen keine Partizipation stattfinden konnte, da Führungskräfte eine Kultur des Misstrauens erzeugt haben und sich die Mitarbeiter dadurch nicht mehr ermutigt fühlten, sich einzubringen. Darüber hinaus muss laut den Interviewpartnern besonders dann mit Widerständen gerechnet werden, wenn sich die Mitarbeiter nicht gehört fühlen, nicht in genügendem Masse begleitet werden oder falsche Erwartungen erzeugt werden, die nachträglich nicht erfüllt werden können. Dazu empfehlen die Experten, laufend die

Stimmungslage im Projekt zu messen und mit verschiedenen Massnahmen zu intervenieren, wie etwa Vorher-Nachher Analysen, Infoveranstaltungen, Newsletter, Booklets und Leitfäden. Eine als besonders wirkungsvoll identifizierte Massnahme wird die Besichtigung der Baustelle des zukünftigen Büros beschrieben, da dies den Mitarbeitern hilft, dem sonst sehr abstrakten Thema konkreter zu begegnen und Ängste abzubauen, wie das folgende typische Zitat veranschaulicht: «[...] eine Aktivität wurde immer, auch bei unterschiedlichen Unternehmen und auch bei Führungskräften als wichtig empfunden und zwar Besichtigung. Die hat immer, immer, immer herausgestochen. Also wenn man die Chance hat eine Baustelle zu besichtigen, wo man sich das ein bisschen konkreter machen kann, da vor Einzug mal durchzulaufen, damit Ängste abgebaut werden. Es ist so ein abstraktes Thema, die Leute brauchen einfach Bilder, und da hilft es das Projekt zu besichtigen» (Interview 5, Abschnitt 25). Zum Hindernis wird Change-Management dann, wenn eine ablehnende Haltung des Projektteams gegenüber Change-Management Massnahmen vorherrscht, wie das folgende Beispiel illustriert: «Hinderlich ist also sicherlich auch, wenn so ein Verständnis davon da ist, so eine Haltung vom Projektteam, ach die Mitarbeiter zu befragen, das nervt doch, das machen wir alles unter uns Experten. Und dann kommen da die «Changer» rein und verkaufen das den Mitarbeitern und dann sind die alle mega begeistert und überzeugt und gebrainwashed. So und das ist natürlich hinderlich und auch extrem weltfremd und auch ein Menschenbild, was ja... einfach sehr schwer wird damit zu arbeiten» (Interview 5, Abschnitt 21). Dass Führungskräfte im Prozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept nicht nur bezogen auf ihre Vorbildfunktion und Einbindung in Change-Management Aktivitäten eine zentrale Rolle spielen, sondern auch was das Mittragen von Entscheidungen betrifft, zeigt sich ebenfalls in der Analyse der Daten. Die Kategorie *Veränderung mittragen* wird von der Hälfte der Befragten als kritisches Element für die Prozessgestaltung identifiziert und meint die Unterstützung der Führungskräfte für

bereits getroffene Entscheidungen und das Tragen einer positiven Haltung ins Unternehmen, was das folgende typische Zitat verdeutlicht: «Das ist essenziell, dass die Führungskräfte mitziehen. Es gab auch Personen, gerade bei den Führungskräften, die fanden das gar nicht gut. Die hatten dann aber Einzelbesprechungen mit dem Bereichsleiter. Da haben sie über Vor- und Nachteile nachgedacht und ihnen einfach erklärt, wohin geht der Weg. Also im Sinn von Verständnis wecken, beteiligen. Je mehr Informationen übermittelt worden sind, desto besser hat man es verstanden. Und gerade die Personen, die sehr negativ waren, die sind heute noch da. Die haben das dann inzwischen auch verstanden. Die brauchten einfach mehr Zeit, um das anzunehmen» (Interview 6, Abschnitt 27). Um dieses Verhalten von Führungskräften zu bewirken, ist es laut den Interviewpartnern wichtig, dass das Management und die Führungskräfte die gleiche Vision teilen, wie in folgendem typischen Zitat deutlich wird: «Das Verständnis muss da sein. Also besonders vom Management und den Führungskräften, weil die müssen die gleiche Vision und ein einheitliches Verständnis des zukünftigen Zusammenarbeitens ins Unternehmen tragen. Wenn das nicht gegeben ist, wird es schwierig» (Interview 10, Abschnitt 21). Um dies zu erreichen, muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass die Büroraumplanung ein strategisches Thema ist und dies dementsprechend von den Führungskräften vertreten wird, wie das folgende typische Zitat veranschaulicht: «Die besten Kommunikationen, das weiss ich, sind, wenn die von Vorne gelebt werden und wenn das von der Führungsetage ganz klar gewollt und auch reingetragen wird und auch wirklich mit jeder Konsequenz und sie selber wirklich auch dafür geradestehen. Also wie in jedem anderen Prozess. Sie müssen es verstehen, sie müssen es erklären und sie müssen sich auch die Weh-Wehchen anhören. Das ist der Job. Das kann über eine Filterfunktion gemacht werden, aber die wird nie so glücklich sein, wie wenn es im Unternehmen gemacht wird und vorgelebt wird» (Interview 2, Abschnitt 73). Dass Führungskräfte auch ein Hindernis im Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen

Büroraumkonzepten darstellen können, wird anhand des folgenden typischen Zitats deutlich: «Also die grössten Schwierigkeiten sind die, wenn das Management zu schwach ist. Weil das bedeutet, dass sie sich nicht konsequent für Dinge einsetzen können und dann kommt es nicht zur Entscheidung. Das ist eigentlich die grösste Schwierigkeit, die man in einem Transformationsprozess hat, wenn man so will, die das Projekt einfach bremst» (Interview 2, Abschnitt 37). Damit einhergehend werden starre Hierarchien und befürchteter Machtverlust von Führungskräften im Zuge der Veränderungen hin zu Arbeit 4.0 als Schwierigkeiten genannt, ebenso wie „moving targets“, indem sich die Ziele im Prozess ändern und neue Führungskräfte beispielsweise nicht das gleiche Führungsverständnis haben, das es bräuchte, um in einer offenen Fläche zusammenzuarbeiten. Wenn Führungskräfte die nach Arbeit 4.0 ausgerichtete Unternehmensstrategie nicht unterstützen und dementsprechend Entscheidungen nicht konsequent ins Unternehmen tragen, wirkt sich dies nach Angaben der Interviewpartner hinderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten aus. Als förderlicher Faktor wird in diesem Zusammenhang das Nichtvorhandensein von Statusdenken bei den Führungskräften und dem Management genannt, was die Akzeptanz eines solchen Veränderungsprozesses im Sinne von New Work erhöht, insbesondere weil solche Veränderungsprozesse oftmals der Verlust eines privilegierteren Arbeitsplatzes als Führungskraft bedeutet. Nebst Aspekten wie Change-Management, Partizipation und das Mittragen von Entscheidungen, wird auch die Kategorie *offenes Prozessverständnis* von den Interviewpartnern als förderlich und ihr Wegbleiben als hinderlich beschrieben. Dabei meint ein offenes Prozessverständnis das Einlassen auf den Prozess und sich leiten lassen, ohne das Endergebnis zu kennen. Damit gehen laut den Interviewpartnern eine gewisse Offenheit und Mut einher, zu erkennen, dass diskutierte Lösungen nicht final sind und der Prozess dahin Zeit benötigt. Es wird von den Befragten als kontinuierliches Wandeln und Anpassen beschrieben, was ebenfalls Neugierde

voraussetzt. Wenn das Gegenteil eintritt und die Beteiligten Angst, Furcht oder Bedenken haben und eine Verslossenheit gegenüber neuen Arbeitsplatzkonzepten zeigen, kann sich dies hinderlich auf den Prozess auswirken wie das nachfolgende typische Zitat zeigt: «Ich glaube dann, wenn der Nutzer zu fest an Altem festhält oder im Sinne von ich weiss wie ich arbeite und jetzt kommt jemand der mir erzählen will, wie ich arbeiten muss, also sich nicht darauf einlässt, das ist der hinderlichste Faktor» (Interview 3, Abschnitt 25). Darüber hinaus berichten die Befragten, dass sich die starre Prozessarchitektur von Bauprojekten, welche kein offenes Vorgehen erlauben, ebenfalls hinderlich auf den Prozess der Büroraumgestaltung auswirken kann, da Fristen und Vorgaben streng eingehalten werden müssen. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die beratenden Experten ausdrücklich erwähnen, dass das Projekt nicht mit Einzug in die neu zu beziehender Fläche beendet ist, sondern dies ein kontinuierlicher Prozess der Weiterentwicklung darstellt, insbesondere hinsichtlich einer ganzheitlichen Umsetzung der New Work Themen. Ebenso beschreiben die Interviewpartner der Fallstudie diese Erkenntnis als eine der wichtigsten Learnings, wie die folgenden Zitate veranschaulichen: «Das heisst, ich warne immer davor, dass die Firmen annehmen, wir beziehen am 1. April unser Gebäude und dann ist alles gut. Das wird so nicht sein und das ist auch nicht das Ziel. Sondern das Ziel ist, dass wir lernen in dem Prozess euch immer wieder zu hinterfragen und reflektieren und an den richtigen Stellschrauben drehen und nicht alle 10 Jahre so wie das früher war, wenn man das Büro neugestaltet hat» (Interview 9, Abschnitt 43). «[...] da werden manchmal auch vorher schon Fehler im Prozess gemacht, aber einer der grossen Fehler ist auch, dass der Veränderungsprozess nach Einzug gestoppt wird» (Interview 5, Abschnitt 27). Anhand dieser Beispiele wird ersichtlich, dass sich ein offenes Prozessverständnis förderlich auf den Prozess auswirken kann, sofern der Prozess der Büroraumgestaltung mit einer Offenheit und kontinuierlicher Reflektion angegangen wird. Andererseits kann sich das Nicht-Vorhandensein eines offenen

Prozessverständnisses hinderlich auf den Prozess der Büroraumgestaltung auswirken, indem ein Konzept nach der Umsetzung nicht weiter hinterfragt und weiterentwickelt wird oder sich die Betroffenen gegenüber neuen Büroraumkonzepten verschliessen. Insgesamt zeigt sich, dass mit den Gestaltungselementen der Gruppe der förderlichen und gleichzeitig hinderlichen Faktoren ein sorgfältiger Umgang gefordert ist, um einen Mehrwert für den Planungs- und Gestaltungsprozess zu erzielen und um von ihrem Potenzial als Erfolgsfaktoren zu profitieren. Andernfalls besteht das Risiko, dass die beschriebenen proportionalen Faktoren eine negative Wirkung auf die Prozessgestaltung haben und den Erfolg des Prozesses gefährden.

4.3 Erfolgsfaktoren für die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten

Nebst förderlichen und hinderlichen Faktoren im Prozess der flexiblen Büroraumgestaltung wurden im Rahmen dieser Studie weitere sieben Aspekte identifiziert, welche die Nutzung von flexiblen Büroräumen begünstigen und somit zum Erfolg eines flexiblen Büroraumkonzepts beitragen. Abbildung 14 bietet eine Übersicht über die ermittelten, den vier Dimensionen des FlexWork Phasenmodells zugeordneten Einflussfaktoren. Die Abbildung veranschaulicht, dass jeder Dimension des FlexWork Phasenmodells Aspekte zugeordnet werden können, die für die erfolgreiche Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzeptes ausschlaggebend sind. Daraus lässt sich schliessen, dass die Dimensionen des FlexWork Phasenmodells nicht isoliert betrachtet werden können, sondern sie in einer Wechselwirkung zueinanderstehen, die einen Einfluss auf die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten hat.

Zuordnung der identifizierten Einflussfaktoren auf die Dimensionen des FlexWork Phasenmodells	
Dimensionen	Einflussfaktoren auf die Nutzung
Architektur / Infrastruktur	Identität/ Teamheimat Evaluation & Weiterentwicklung Raumkompetenz Funktionalität
Technologie	Vorhandene technische Infrastruktur
Arbeitsmodell	Funktionalität
Organisationsstruktur	Selbstselektion Passung zur Unternehmensstruktur und -kultur

Abbildung 14. Zuordnung der Einflussfaktoren auf die Dimensionen des FlexWork Phasenmodells (eigene Darstellung)

(1) Einflussfaktor für die Nutzung: Organisationsstruktur und Arbeitsmodell

Hinsichtlich der Wechselwirkung der Einflussfaktoren der vier Dimensionen im FlexWork Phasenmodell sind sich die Interviewpartner darüber einig, dass die eigentliche Veränderung auf Ebene der Organisationsstruktur (einschliesslich der Organisationskultur) und des Arbeitsmodells erfolgen muss, um mit einem flexiblen Büroraumkonzept einen Mehrwert für die Organisation zu generieren, wie das folgende typische Zitat eines internen Projektleiters verdeutlicht: «Wahrscheinlich wäre es am sinnvollsten, das Thema von unten nach oben anzugehen, dann hätte man wahrscheinlich den grössten Nutzen vom Büroraum. Also das würde ich jedenfalls empfehlen» (Interview 10, Abschnitt 29). Die Problematik dabei ist, dass Veränderungen auf den unteren beiden Ebenen langsam verlaufen und es dementsprechend viel Zeit und Arbeit in Anspruch nimmt, um eine Transformation in Richtung Arbeit 4.0 herbeizuführen. Im Rahmen dieser Studie wurden auf Ebene der Organisationsstruktur und –kultur die Aspekte *Passung zur Unternehmensstruktur und -kultur* sowie *Selbstselektion* als Erfolgsfaktoren für die Nutzung flexibler Büroräume identifiziert. Eine Passung von Büroraum und der Unternehmenskultur und -struktur wurde

dabei von allen befragten Personen als erfolgskritisches Kriterium für die Nutzung des Büroraumes erwähnt. Aussagen wie folgende verdeutlichen auf typische Weise die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Büroraumplanung: «Also du brauchst ja immer das kulturelle Framework zum entsprechenden Büroraum. Wenn das nicht gegeben ist, kein Anschluss unter dieser Nummer. Das ist das Wichtigste» (Interview 8, Abschnitt 71). Die Frage nach möglichen Gründen für eine Nicht-Nutzung eines flexiblen Büroraumes beantworteten mehrere Interviewpartner damit, dass in solchen Fällen die Unternehmenskultur nicht zum gewählten Büroraumkonzept passt, wie folgendes Beispiel veranschaulicht: «Ja also ich glaube, warum das oftmals nicht richtig gelebt wird, also was Sie vorher gefragt haben, der Erfolg ist ganz oft, weil die Kultur einfach nicht dementsprechend ist. Ich glaube das ist ganz oft ein grosser Dealbreaker, dass diese Dinge auf dem Papier funktionieren, aber eben dann nicht wirklich, wenn sozusagen die Kultur dafür nicht da ist. Das glaube ich schon. Das ist ein sehr wichtiger Bestandteil davon. [...] ich denke, wenn die Kultur stimmt, dann kann man sie (die Mitarbeiter) mit dem Bürokonzept wirklich glücklicher und zufriedener machen und so, dass es als Mehrwert empfunden wird. Und wenn die Kultur nicht stimmt, kann es vielleicht auf dem Papier funktionieren, aber von den Mitarbeitern wird es eher als fauler Kompromiss empfunden» (Interview 5, Abschnitt 31). Die Erfahrung einer internen Projektleiterin zeigt Ähnliches: «Also eine Kultur entwickelt sich ja ständig. Eine Kultur von Vertrauen, Kultur von Feedback und Offenheit. Und die muss schon da sein. Gerade in so einem Open Space, in dem man Arbeitsplätze tauscht, braucht es eine Kultur, wo eine Vertrautheit da ist und man miteinander sprechen kann und einen guten Umgang. Den haben wir. Also wir haben keine Misstrauenskultur. Also die Kultur spielt eine Rolle für den Erfolg einer Bürokonzepts, ja» (Interview 6, Abschnitt 35). Dabei wird deutlich, dass mit der Unternehmenskultur auch die Führungskultur gemeint ist. Die Befragten nennen das Fehlen einer Vertrauenskultur seitens der Führungskräfte mehrmals

als Grund, weshalb eine flexible Bürofläche nicht genutzt wird. Indem die Vorgesetzten der Mitarbeiter die alternativen Arbeitsbereiche selbst nicht nutzen, fühlen sie sich nicht ermutigt, die alternativen Arbeitszonen wie etwa ein Sofa zu nutzen, weil sie befürchten, dass ihr Vorgesetzter denkt, dass dort nicht gearbeitet werden kann. Dabei betonen die Interviewpartner erneut, welche wichtige Rolle die Vorbildfunktion von Führungskräften dabei spielt. Wenn Führungskräfte die alternativen Arbeitszonen selbst nutzen und ihre Arbeitsweise entsprechend anpassen, hat das eine grosse Wirkung auf das Nutzungsverhalten der Mitarbeiter. Insofern kann zusammengefasst werden, dass die Mitentwicklung der Kultur passend zum Büroraum sowie dessen Abstimmung auf das im Unternehmen angewendete Arbeitsmodell als wichtige Handlungsfelder gelten, um das Potenzial eines flexiblen Büroraumkonzeptes auszuschöpfen. Andererseits berichten die internen Projektleiter auch, dass nicht nur die Mitentwicklung einer Unternehmenskultur im Sinne von Arbeit 4.0 wichtig ist, sondern dass die Mitarbeiter selbst Einfluss auf das Geschehen nehmen, indem sie sich bewusst für ein Unternehmen mit einer zu ihnen passenden Unternehmenskultur entscheiden. Es findet also eine Art Selbstselektion statt, die ausschliesslich von internen Projektleitern als einer der Gründe für den Erfolg des Büroraumkonzeptes genannt wird. Einerseits beschreibt eine Interviewpartnerin, dass unterschiedliche Niederlassungen nun selbst den Wunsch äussern, ein flexibles Arbeitsplatzkonzept einzuführen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass der Wunsch nur von solchen Niederlassungen geäussert wird, die sich mit neuen Arbeitsformen und damit einhergehend mit einem neuen Büroraumkonzept identifizieren können. Andererseits wird im gleichen Zug berichtet, dass Unternehmen ähnliche Massnahmen ergreifen müssen: «Wir haben uns von Leuten getrennt, die gesagt haben, ich will zwingend wieder ein Einzelbüro. Da haben wir auch lange diskutiert bis die Person gesagt hat, okay dann gibt es halt ein Open Space, aber denen war dann auch nicht mehr richtig wohl.» (Interview 6,

Abschnitt 45). Insofern erfolgt auch von Seiten des Unternehmens eine Selektion, um den Veränderungsprozess und damit den Erfolg des Büroraumkonzepts zu begünstigen. Gleiches wurde innerhalb der Fallstudie berichtet: «Aber ich denke der Hauptgrund, wieso dass das heute mehrheitlich funktioniert, ist, dass wir ein paar Leute verloren haben, die gesagt haben, darauf habe ich keine Lust mehr und Leute gewonnen haben, die gesagt haben, das ist ein super Environment, da kann ich mich wunderbar entfalten, das war der grössere Effekt» (Fallstudie 2, Abschnitt 14). Daraus wird ersichtlich, dass die Selbstselektion der Mitarbeiter zum Erfolg eines flexiblen Büroraumkonzeptes beiträgt, indem flexible Büroraumkonzepte Mitarbeiter anzieht, die sich mit einer solchen Arbeitsweise identifizieren können, sich darin wohlfühlen und demnach die Fläche eher nutzen werden. Gleichermassen entscheiden sich Mitarbeiter ein Unternehmen zu verlassen, das eine flexible Arbeitsumgebung einführt, weil sie sich mit der entsprechenden Arbeitsweise nicht identifizieren können und die Fläche dementsprechend eher weniger nutzen würden. Darüber hinaus können auch gewisse Organisationsstrukturen in Form von Arbeits- oder Hierarchiemodellen hinderlich sein und eine flexible Arbeitsweise behindern, was sich negativ in der Nutzung des Büroraumes zeigt. Nach der Erfahrung der Teilnehmer der beiden Fallstudien, ist es absolut notwendig, wenn nicht sogar selbstverständlich, dass ein flexibles Arbeitsplatzkonzept eine Passung zu den organisationalen Strukturen, dem Arbeitsmodell und der Unternehmenskultur aufweist, was mit der folgenden Analogie auf den Punkt gebracht wird: «Also ich glaube nicht, dass es funktioniert, jemanden in einen Anzug zu stecken, der einem nicht passt. Weder ästhetisch noch rein von der Dimension. Das ist ein ganz gutes Beispiel» (Interview 4, Abschnitt 43). Fast alle Interviewpartner sind sich darüber einig, dass die Arbeitsplatzangebote an die in einem Unternehmen ausgeführten Tätigkeiten angepasst werden müssen, um die Arbeitsprozesse dementsprechend räumlich abzubilden. Es muss also eine *Funktionalität* im Büroraumkonzept gegeben sein, was

sowohl anhand von Expertenaussagen wie auch aus Berichten von internen Projektleitern ersichtlich wird: «Und dann ist eben auch [...] ein wichtiger Punkt die Passung zu den Arbeitsweisen, dass ich nicht irgendetwas kopiere, was nicht meins ist, sondern das wirklich passend mache» (Interview 5, Abschnitt 35). «Also da geht es dann wirklich darum, die Eigenschaften der Firma, des Auftraggebers zu verstehen und das dann wirklich in die Angebote rein zu transferieren» (Interview 3, Abschnitt 47). «Und Space follows Business. Am Ende des Tages müssen die Leute performen können» (Fallstudie 2, Abschnitt 33). Darüber hinaus berichten die Interviewpartner, dass ein flexibles Büroraumkonzept nicht für jedes Unternehmen die ideale Lösung darstellt und ein massgeschneiderter Büroraum einen höheren Nutzen verspricht als das Kopieren von Lösungen anderer. So wird in der Fallstudie 2 berichtet, dass das Einführen von Desk-Sharing in ihrem Unternehmen keinen Sinn machte und dieser Ansatz folglich wieder verworfen wurde: «Weil eben die Organisationsstruktur und das Arbeitsmodell da anders sind. Deswegen finde ich es ganz schwierig ein Konzept zu kopieren von anderen Firmen» (Fallstudie 2, Abschnitt 16). Die Erfahrung der Fallstudie zeigt, dass Arbeitsplatzkonzepte individuell ausgerichtet und angegangen werden sollten. Daraus lässt sich ableiten, dass die Dimensionen der Organisationsstruktur und des Arbeitsmodells als Träger der Transformation hin zu Arbeit 4.0 agieren, welche durch Veränderungen auf den Ebenen Technologie und Architektur / Infrastruktur unterstützt und insbesondere erleichtert werden. Um nun einen grösstmöglichen Nutzen aus einem flexiblen Büroraumkonzept zu generieren, zeigt sich in den Daten, dass bereits gewissen Entwicklungen auf den unteren Ebenen stattgefunden haben sollten, um mit einem flexiblen Büroraumkonzept erfolgreich zu sein. Gleichzeitig beschreiben die Interviewpartner, dass sich Veränderungen auf Ebene der Infrastruktur und Technologie im Vergleich relativ schnell umsetzen lassen und so einen Vorsprung zu den Dimensionen Organisationsstruktur und Arbeitsmodell erzielen lässt. Wichtig dabei ist, dass

auf kultureller und struktureller Ebene sowie beim Arbeitsmodell «nachgezogen» wird, wie der folgende Auszug aus einer Fallstudie veranschaulicht: «Ich denke von hier unten kommt die Stossrichtung, wo du hinwillst und da oben kannst du schnell reagieren, ein Konzept hinstellen und einfach mal machen. [...] Jetzt hat man hier oben einen Vorsprung schaffen können, jetzt muss man kulturell das Ganze nachziehen. Und dass es dann im Gleichklang weiter geht» (Fallstudie 1, Abschnitt 74). Die Erfahrung der befragten Personen zeigt jedoch, dass die Entwicklung der Organisationsstruktur und -kultur oftmals hinterherhinkt und das Bewusstsein dafür, dass sich die Unternehmensstruktur und -kultur mitentwickeln und verändern muss, selten vorhanden ist.

(2) Einflussfaktor für die Nutzung: Technologie

Auf Ebene der Technologie wird eine vorhandene technische Infrastruktur als Erfolgsfaktor für die Nutzung flexibler Büroraumkonzepte genannt. Das folgende typische Beispiel verdeutlicht dabei den Zusammenhang zwischen technologischer Infrastruktur und flexiblen Büroraumkonzepten: «Wir können architektonisch super coole, wunderbare Sachen machen, aber wenn alles andere nicht stimmt, dann fliegt es uns um die Ohren. Wenn wir also super gute Sachen machen, aber die Technologie nicht mithaltet oder sich die Leute nerven, weil die Technik nicht funktioniert oder weil die Technik gar nicht vorhanden ist, dann geht es nicht» (Interview 7, Abschnitt 37). Die technische Infrastruktur eines Büroraumkonzepts gilt laut den Interviewpartnern als K.O-Kriterium, ohne die flexible Büroraumkonzepte nicht nutzbar sind und folglich ihr Potenzial nicht ausgeschöpft werden kann. Dabei spielt nicht nur das technologische Equipment eine Rolle, sondern auch das Vorhandensein von Steckdosen und Bildschirmen in den unterschiedlichen Bereichen, welche ein flexibles Arbeiten erst ermöglichen. Die Experten stellen in diesem Zusammenhang klar, dass die Entwicklung auf der technologischen Dimension mehr oder weniger gleichzeitig mit der Einführung eines flexiblen Büroraumkonzepts erfolgen kann, jedoch zwingend bei Einzug in

die Fläche auf der gleichen Entwicklungsstufe wie die Dimension Infrastruktur/Architektur stehen sollte.

(3) Einflussfaktor für die Nutzung: Infrastruktur / Architektur

Auf Ebene der Dimension Infrastruktur / Architektur konnten anhand der erhobenen Daten mehrere Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Einerseits erfordert die Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzeptes ebenfalls eine gewisse Funktionalität, die von den Interviewpartner in Form einer richtigen Platzierung der Arbeitsangebote, kurzen Distanzen zu den alternativen Zonen, eine Visibilität von verfügbaren Arbeitsbereichen und wirksamen Akustikmassnahmen beschrieben wird. Die zusätzlichen Arbeitsangebote sollten darüber hinaus in einer passenden Ratio zu den Standardarbeitsplätzen stehen. Auf die Frage nach den Gründen für die Nicht-Nutzung von Arbeitsbereichen berichten die Interviewpartner dementsprechend, dass die alternativen Bereiche oftmals unglücklich platziert sind, so dass diese zu wenig Privatheit bieten oder zu weit weg liegen, als dass sie von den Mitarbeitern aufgesucht werden, wie anhand des folgenden Beispiels deutlich wird: «Also es zeigt sich ganz deutlich, dass wenn die zu weit weg sind diese Rückzugszonen, Rückzugsflächen, Kommunikationsflächen, dass es dann nicht gut genutzt wird» (Interview, 5, Abschnitt 29). Manchmal bleiben Bereiche auch ungenutzt, weil die Mitarbeiter gar nicht wissen, dass es die entsprechenden Arbeitsbereiche gibt. Ein weiterer entscheidender Punkt für die erfolgreiche Nutzung eines Büroraumkonzeptes ist es, den Mitarbeitern einen Mehrwert mit dem Büroraumkonzept zu bieten und ihnen den Nutzen, den sie durch die verschiedenen Arbeitsbereiche erhalten, aufzuzeigen, was mit dem folgenden typischen Zitat eines Experten verdeutlicht wird: «Und dann kommt es natürlich immer darauf an, dass man sagt, für jeden Einzelnen [...] liegt ein Vorteil in dieser Arbeitswelt» (Interview 4). Dies kann durch das Gestalten von neuartigen, attraktiven Arbeitsbereichen erreicht werden oder durch vielfältige Begegnungszonen, welche dem Mitarbeiter einen Mehrwert bieten. Überhaupt ist

den Daten zu entnehmen, dass in vielfältigen Begegnungszonen der eigentliche Nutzen eines flexiblen Büroraumes liegt, wie das folgende typische Zitat veranschaulicht: „[...] wenn es nur darum geht, sich am Tag des Arbeitens im Büro einzuschliessen, dann kann ich mir den Weg zur Arbeit auch sparen, indem ich einfach zuhause bleibe, weil rein technologisch brauche ich das gar nicht mehr. [...] der einzige Sinn, wieso wir in eine Arbeitswelt kommen, ist, dass wir uns austauschen, dass wir interagieren, das ist aus meiner Sicht auch die zentrale Aufgabe von modernen Arbeitswelten, diese Interaktion zu unterstützen» (Interview 4, Abschnitt 27). Es kann festgestellt werden, dass es für die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzepts wichtig ist, die funktionalen Ansprüche zu erfüllen, indem die Arbeitsplatzangebote die Arbeitsprozesse abbilden und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren. Ausserdem wird die Nutzung der Fläche erhöht, wenn den Mitarbeitern den Mehrwert einer flexiblen Arbeitsumgebung verdeutlicht wird, Synergieeffekte hergestellt werden und die Arbeitssettings sie in der Anwendung neuer, flexibler Arbeitsformen unterstützen. Ausserdem geht sowohl aus den Interviews wie auch aus den beiden Fallstudien hervor, dass das Kreieren einer *Teamheimat*, in flexiblen Arbeitsplatzkonzepten ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Nutzung der Fläche darstellt. Aussagen aus der Fallstudie verdeutlichen die vorangehenden Ausführungen in typischer Weise: «Wir denken eher, dass wir eine Art Stammtisch schaffen müssen in einer Art Homebase in der Nähe der fixen Arbeitsplätze in der Nähe ihres fixen Teams. Um einfach diese Heimat zu spüren, diese Nähe zu spüren und zu wissen, hier gehöre ich dazu, das ist ein Teil meiner Organisation, Teil meiner Identifikation. [...] Wir wollen eine familiäre Umgebung schaffen, weil sonst gehst du nicht mehr hin. Was gibt es sonst für einen Grund, wenn die Kollegen nicht da sind. Das sind so die Hauptkenntnisse» (Fallstudie 2, Abschnitt 4). Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass ein gewisser Freiraum, sich als Mitarbeiter oder Team im Raum selbst darstellen zu können einen starken Einfluss auf die Identität mit der Arbeitsplatzumgebung

und damit auf die Nutzung des Raumes hat. Raum einnehmen und gestalten zu können kann folglich als bedeutender Faktor gesehen werden, wenn es darum geht, die Raumnutzung zu intensivieren und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Darüber hinaus berichten die Interviewpartner, dass es immer wichtiger wird, die unterschiedlichen Arbeitssettings mit einer hohen Attraktivität zu versehen und die Identität des Unternehmens im Raum abzubilden. Einerseits führt dies zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, andererseits wird dem Mitarbeiter durch eine hohe Wertigkeit des Raumes Wertschätzung vermittelt. Darüber hinaus benennen mehrere Interviewpartner eine fortlaufende Evaluation und Weiterentwicklung bestehender Büroflächen als wichtiger Faktor für den Erfolg eines Büroraumkonzeptes, wie das folgende typische Zitat veranschaulicht: «Die erfolgreichsten sind eigentlich die, die gemerkt haben, wir müssen uns kontinuierlich weiterentwickeln. Das ist glaube ich mit das Erfolgreichste, was ich gesehen habe. [...] in dem Moment, wo man damit angefangen hat, weiterzugehen» (Interview 2, Abschnitt 55). Die offenen Strukturen eines flexiblen Büroraumkonzeptes schaffen dabei laut den Interviewpartnern die idealen Voraussetzungen, um auf neue Bedürfnisse reagieren zu können. Die Experten berichten an dieser Stelle, dass eine Evaluation der implementierten Arbeitsbereiche wichtig ist, um nicht genutzte Arbeitszonen zu optimieren. Den Daten ist ausserdem zu entnehmen, dass es schwierig ist abzuschätzen, wie die Flächen nach der Implementierung effektiv genutzt werden, wie die folgende Aussage zeigt: «Sie kennen das ja... neue Verhaltensweisen, Umgewöhnung, man muss da einfach dranbleiben, man muss auch gucken, was gibt es für Hindernisse, es gibt einen Umgewöhnungseffekt und das passiert ganz oft nicht. Also es gibt es ganz oft in Nacherhebungen, dass Flächen, bei denen man dachte, die sind ja mega, die werden dann gar nicht genutzt oder werden beispielsweise anders genutzt als man gedacht hatte oder so» (Interview 5, Abschnitt 27). Die gleiche Erfahrung wird von den Interviewpartnern der Fallstudie berichtet, indem sie

erklären: «[...] und nach meinem Verständnis muss das Arbeitsplatzkonzept auch zulassen, wenn ein Raum auf einmal anders genutzt wird, dass das ok ist. Flexibilität zulassen und eine Multifunktionalität» (Fallstudie 2, Abschnitt 291). Ausserdem wird von den Interviewpartnern betont, dass die Geschwindigkeit in diesem Zusammenhang eine erhebliche Rolle spielt und Anpassungen zeitnah vorgenommen werden sollten, um die Akzeptanz des Raumes aufrechtzuerhalten und gleichzeitig eine stärkere Nutzung zu generieren. Die Evaluation und wenn nötig, eine Weiterentwicklung des implementierten Büroraumkonzepts ist insofern ein wichtiger Bestandteil einer „funktionierenden“ Bürofläche, weil dadurch sichergestellt werden kann, dass die unterschiedlichen Arbeitsbereiche die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfüllen und dementsprechend auch eher genutzt werden. Nicht zuletzt beschreiben die Interviewpartner die Vermittlung von *Raumkompetenz* an die Mitarbeiter als besonders erfolgskritischen Faktor für die Nutzung flexibler Büroräume. Sowohl die Experten wie auch die befragten Personen der Fallstudien beschreiben, dass die Mitarbeiter „mündig“ gemacht werden müssen, um mit einer flexiblen Büroraumfläche überhaupt umgehen zu können. «Es ist immer einfach, den Raum zu denken, wenn man sagt so, okay, da kann dann das und das stattfinden. Du brauchst aber eine gewisse Befähigung der Menschen, um diesen Raum so leben zu können» (Interview 2, Abschnitt 47). Diese Aussage eines Experten weist darauf hin, dass es dabei nicht nur um reine Wissensvermittlung geht, sondern vielmehr darum, die Mitarbeiter mit neuen, flexiblen Arbeitsweisen vertraut zu machen. Dafür müssen nach Angaben der Interviewpartner einerseits Wissen wie auch Verhaltenskompetenzen vermittelt werden. Dies beinhaltet die Vermittlung von Informationen über das Nutzungskonzept der Büroraumfläche und die Vermittlung von Methodenkompetenzen, um die Räume entsprechend ihres zugrundeliegenden Konzepts zu nutzen, sowie auch der Aufbau einer Raumkompetenz, im Sinne des folgenden typischen Zitats: «die Leute [...] in die Lage versetzt werden wirklich

zu entscheiden und für sich selber auch zu merken, welches Werkzeug benutze ich für welche Arbeit» (Interview 9, Abschnitt 45). Ein Thema, welches nach Meinung der befragten Personen bereits vor Einzug in die neue Fläche angegangen werden sollte, dem sich jedoch selten aktiv jemand annimmt, wie die Erfahrung eines internen Projektleiters zeigt: «Wir haben x Räume gemacht, auch in Anwendung der Theorien von Antje Flade bezogen auf Raumgestaltung zur Kreativitätsförderung, aber es passiert nichts! Weil ich heute der Überzeugung bin, dass wir einen Schritt weitergehen müssen. Wir können nicht nur die Infrastruktur schaffen, die wir aus mehr oder weniger guten wissenschaftlichen Studien wissen, was das fördert, sondern wir müssen die Leute mittels Methoden- und Raumkompetenz dahin bringen, damit das passiert. Und dem nimmt sich niemand an. Das nervt» (Fallstudie 2, Abschnitt 22). Dass die Aneignung von Raumkompetenz und die direkte Anwendung davon viel Zeit in Anspruch nimmt und bis lange nach Einzug in die flexible Büroraumfläche dauern kann, zeigt auch die Erfahrung eines internen Projektleiters: «Aber eben, es werden viele neue Methoden etc. eingeführt und die Leute verändern sich langsam und müssen erst lernen mit dieser Fläche umzugehen. Das kann man nicht von ihnen direkt nach Einzug verlangen» (Interview 10, Abschnitt 23). Die Einführung eines flexiblen Büroraumkonzepts erfordert also neue Kompetenzen seitens der Mitarbeiter, welche in klassischen Büroraumstrukturen nicht erforderlich sind. Der neue Umgang mit einer flexiblen Bürofläche muss erst erlernt werden und benötigt Zeit und vor allem ein Umdenken der Arbeitsweise. Daher ist es sinnvoll, bereits vor Einzug in eine neue Fläche mit der Vermittlung von Wissen und Kompetenzen anzusetzen und die Mitarbeiter dabei zu unterstützen. Insgesamt zeigt sich, dass die Erfolgsfaktoren der einzelnen Dimensionen in Abhängigkeit zueinanderstehen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Abbildung 15 zeigt die Diskrepanz zwischen der von den Experten empfohlenen Reihenfolge bezüglich der zu bearbeitenden Handlungsfelder im Zuge der New Work

Transformation und der tatsächlich angewendeten Reihenfolge der meisten der befragten internen Projektleiter.

	Phase 1: ortsgebunden & stark hierarchisch	Phase 2: ausnahms- weise flexibel	Phase 3: uneinheitlich & im Umbruch	Phase 4: flexibel & projekt- basiert	Phase 5: orts- unabhängig & vernetzt
Infrastruktur / Architektur					
Technologie					
Arbeitsmodell					
Organisations- strukturen					

Abbildung 15. Diskrepanz der theoriegeleiteten empfohlenen Herangehensweise und der praktizierten Herangehensweise (eigene Darstellung)

Hinsichtlich der Dimensionen Organisationsstruktur und Arbeitsmodell schildern die Experten, dass ein geringes Gefälle in der Entwicklungsstufe im Vergleich zur Dimension Architektur / Infrastruktur tragbar ist, um mit einem flexiblen Büroraum dennoch einen Erfolg zu erzielen in Form einer starken Nutzung. Die Erfahrung eines internen Projektleiters über das Zusammenspiel der vier Dimensionen fasst die gewonnenen Erkenntnisse in typischer Weise zusammen: «[...] immer einer der vier ist vorab und beeinflusst die anderen. Ich glaube die Kunst ist, mit den anderen Faktoren jeweils nachzuziehen. Ganzheitlich zu denken. Ich würde sagen, es war immer so, dass eines dieser Elemente voraus gerannt ist und die anderen beeinflusst hat, aber es war nicht immer das gleiche. Und deswegen glaube ich, dass das in allen Dimensionen passen muss [...]» (Fallstudie 2, Abschnitt 16). Die Interviewpartner sind sich darüber einig, dass sich die verschiedenen Dimensionen in annähernd deckungsgleichen Phasen befinden sollten, damit ein flexibles Büroraumkonzept für eine Organisation überhaupt von Nutzen ist. Eine zu grosse Differenz zwischen den Dimensionen Organisationsstruktur und Infrastruktur / Architektur wird als kostenreduzierende Massnahme interpretiert mit wenig Erfolgschancen

bezüglich der Akzeptanz eines flexiblen Büroraumkonzepts und in der Anwendung neuer, flexibler Arbeitsformen.

5 Diskussion und Ausblick

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurde anhand einer qualitativen Studie untersucht, welche Gestaltungselemente sich förderlich und welche sich hinderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten auswirken. Dabei konnten verschiedene Gestaltungselemente benannt und in drei Gruppen unterteilt werden. Die Gruppe der rein hinderlichen Faktoren enthält diejenigen Gestaltungselemente, welche ausschliesslich als hinderlich beschrieben wurden. Dazu gehört das für das Projekt zur Verfügung stehende Budget und ein angemessenes Verhältnis der Anzahl Mitarbeiter zu der Anzahl an eingeplanten Arbeitsalternativen, bezeichnet als Flächeneffizienz. Es kann davon ausgegangen werden, dass das Nicht-Vorhandensein der «Basisfaktoren» zu Hindernissen im Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten führt, das Vorhandensein dieser Faktoren wirkt sich jedoch nicht förderlich auf den Prozess aus. Die Gruppe der rein förderlichen Faktoren enthält diejenigen Gestaltungselemente, welche ausschliesslich als förderlich beschrieben wurden. Dazu zählen die Entwicklung einer gemeinsamen Vision zu Beginn des Prozesses, genügend zur Verfügung stehende Zeit für den Planungs- und Gestaltungsprozess, sowie eine kontinuierliche und transparente Kommunikation. Ausserdem zählen eine interdisziplinäre Zusammensetzung des Projektteams, inklusive starker Vertretung durch das Personalwesens und die richtigen externen Partner, das Durchführen von Referenzbesuchen und das Installieren eigener Pilotflächen dazu. Die «Bonusfaktoren» wirken sich ausschliesslich förderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess aus und die Erfolgchance steigen, je mehr

Gestaltungselemente der Gruppe der rein förderlichen Faktoren im Prozess berücksichtigt werden. Die Gruppe der förderlichen und gleichzeitig hinderlichen Faktoren besteht aus Gestaltungselementen, welche sich je nach Umgang sowohl förderlich als auch hinderlich auf den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten auswirken. Zu ihnen zählen die Art und Weise der Einbindung von Mitarbeiter und Führungskräften in den Prozess als Teil eines Change-Management Fahrplans sowie weitere Change-Management Aktivitäten. Ausserdem kann sich ein offenes Prozessverständnis im Sinne einer Offenheit und Neugierde förderlich auf den Prozess auswirken, jedoch auch hinderlich, wenn Angst und Verslossenheit den Prozessverlauf prägen. Darüber hinaus spielt es für den erfolgreichen Prozessverlauf eine bedeutende Rolle, inwiefern Führungskräfte getroffene Entscheidungen unterstützen und ins Unternehmen tragen. Ferner wurde im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit untersucht, welche Aspekte der im FlexWork Phasenmodell vertretenen Dimensionen Infrastruktur/Architektur, Technologie, Arbeitsmodell und Organisationsstruktur sich positiv auf die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten auswirken. Dabei kristallisierten sich sieben Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten heraus. Auf Ebene der Architektur/Infrastruktur erweist sich die Funktionalität des Raumprogramms sowie das Kreieren von Teamheimaten innerhalb der flexiblen Büroraumfläche als Erfolgsfaktor für die spätere Nutzung. Ausserdem spielt die kontinuierliche Evaluation & Weiterentwicklung des Büroraumkonzepts eine bedeutende Rolle in Bezug auf die effektive Nutzung der Fläche sowie die Vermittlung einer Raumkompetenz an die Mitarbeiter, indem sie lernen, mit einem flexiblen Büroraumkonzept umzugehen. Die Dimension Technologie beinhaltet als einzigen Erfolgsfaktor eine vorhandene technische Infrastruktur, welche ein flexibles Arbeiten erst ermöglicht. Auf Ebene des Arbeitsmodells wird erneut die Funktionalität als wichtigster Erfolgsfaktor genannt, indem das Arbeitsplatzkonzept auf das im jeweiligen

Unternehmen vorhandene Arbeitsmodell angepasst sein sollte. Ausserdem spielt auf Ebene der Organisationsstruktur eine Passung des Büroraumkonzepts zur Unternehmensstruktur und -kultur eine wichtige Rolle sowie eine Selbstselektion von Seiten der Mitarbeiter, die sich die Unternehmen aussuchen, welche zu ihnen passen. Die gewonnenen Ergebnisse bieten einen Überblick über die im Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten relevanten Gestaltungselemente und zeigen auf, welche davon sich förderlich und welche sich hinderlich auf den Prozess auswirken und bei welchen Gestaltungselemente ein besonders sorgsamer Umgang erforderlich ist, weil diese je nach Art und Weise der Ausgestaltung sowohl einen förderlich wie auch einen hinderlichen Effekt haben können. Dabei kann festgestellt werden, dass sich einige der identifizierten Gestaltungselemente mit den Erkenntnissen des bisherigen Forschungsstandes decken. So wird etwa die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Strategie für das zukünftige Büroraumkonzept in der vorliegenden Studie von den Interviewpartnern stark hervorgehoben und als äusserst erfolgskritisch beschrieben, wie es etwa auch Bruch et al. (2016) tun, indem sie sagen, dass die Entwicklung einer klaren Vision für die erfolgreiche Umsetzung der New Work Transformation äusserst entscheidend ist. Gleichermassen bezeichnen Hackl et al. (2017) die Entwicklung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie als eine der grössten Hürden im Transformationsprozess, die nur von wenigen gemeistert wird. Darüber hinaus benennen sie Zielkongruenz als eines der wichtigsten Learnings aus bisherigen Umsetzungsprojekten. Insofern erstaunt es nicht, dass die Entwicklung einer gemeinsamen Vision von den Interviewpartnern als äusserst förderliches Gestaltungselement wahrgenommen wird. Ähnliches zeigt der Vergleich der Ergebnisse mit dem Forschungsstand bezüglich den Elementen Change-Management, Einbindung der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung, Vorbildfunktion der Führungskräfte und die transparente Kommunikation während des Veränderungsprozesses. Sie alle werden von den

befragten Personen als äusserst erfolgskritisch bewertet und erfordern einen sensiblen Umgang. Diese Erkenntnisse decken sich mit den bisherigen Forschungsergebnissen, wobei insbesondere die Rolle der Führungskräfte und die Wichtigkeit von Change-Management Massnahmen im Prozess betont werden. Anders sieht es bezüglich Elementen der Projektorganisation aus. Dabei wird die Wichtigkeit von Faktoren wie die für das Projekt zur Verfügung stehende Zeit und Budget, sowie die Wichtigkeit einer interdisziplinären Zusammensetzung des Projektteams besonders betont, in der Theorie allerdings nur selten erwähnt. Zwar werden von anderen Autoren Empfehlungen zur Konstellation des Projektteams abgegeben sowie auch dazu, dass die Verfügbarkeit von Budget für Change-Management Aktivitäten und für Anpassungen nach Einzug einen Mehrwert für den Prozess bieten, über die Folgen bei der Nicht-Verfügbarkeit dieser Faktoren werden allerdings kaum Aussagen getroffen. Zusätzlich wird das Vorhandensein eines offenen Prozessverständnisses als wichtiger Erfolgsfaktor für den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten von den Befragten besonders hervorgehoben und stellt ein neues Element dar, welches in der bisherigen Forschung noch nicht ermittelt werden konnte. Der Weg hin zu einem flexiblen Bürokonzept wird in der Praxis oftmals als Projekt aufgegleist mit einer starren Laufzeit und wenig Flexibilität für allfällige Richtungswechsel. Eine offene Herangehensweise ohne vordefinierte Lösung scheint hierbei jedoch langfristig gewinnbringender zu sein. Was die Bedeutung von Referenzbesuchen und Pilotierungsflächen im Kontext flexibler Büroraumgestaltung betrifft, konnten mit der vorliegenden Untersuchung spannende Zusammenhänge aufgedeckt werden. Dabei zeigte sich, dass Referenzbesuche weit mehr bieten, als reine Inspirationsquelle zu sein, sondern von ihnen viel gelernt werden kann für den eigenen Veränderungsprozess und Fehler vermieden werden können. Besonders herausgestochen ist, dass die Gruppe der internen Projektleiter Pilotierungsflächen als überaus wichtiges Instrument identifizierte, um die

Passung eines flexiblen Büroraumkonzepts für das eigene Unternehmen zu testen und anzupassen. Die Relevanz dieser beiden Gestaltungselemente kommt in der aktuellen Forschung weit weniger zum Tragen, obwohl ihre Bedeutung von Akteuren als sehr hoch eingeschätzt wird. Nicht zuletzt konnte anhand der vorliegenden Studie gezeigt werden, dass der Planungs- und Gestaltungsprozess die Beachtung unterschiedlichster Elemente erfordert und insbesondere der Prozessarchitektur eine grosse Bedeutung zukommt. Dementsprechend ist es nicht nur wichtig, gewisse Massnahmen wie etwa die Einbindung von Mitarbeitern oder die Durchführung einer Pilotfläche umzusetzen, sondern es stellt sich als genauso wichtig heraus, die Projektorganisation bewusst und strategisch zu gestalten und flexibel auf Änderungen reagieren zu können. Die Identifikation von Erfolgsfaktoren für die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten stellt einen Fortschritt für die bisherige in diesem Bereich getätigte Forschung dar. Aktuelle Forschungsarbeiten konzentrierten sich mehrheitlich auf eine Gesamtbetrachtung bei der Implementierung flexibler Büroraumkonzepte, nicht jedoch auf die getrennt erfolgende Erhebung von Einflussfaktoren auf den Planungs- und Gestaltungsprozess und Einflussfaktoren auf die effektive Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzeptes nach Einzug. Besonders spannend ist in diesem Zusammenhang, dass ausschliesslich die Gruppe der internen Projektleiter den Faktor der Selbstselektion als überaus wichtigen Erfolgsfaktor für die Nutzung eines flexiblen Büroraumes nennen. Bisher wurden Fluktuationen im Zuge von Büroraumveränderungen eher negativ bewertet. Dass dies jedoch eine notwendige Konsequenz für die erfolgreiche Anwendung neuer Arbeitsformen in einem flexiblen Büroraum darstellt, wird mit den in dieser Masterarbeit erhobenen Daten deutlich. Insofern scheint, dass ein Unternehmen bei der Umsetzung der New Work Transformation mit einer bestimmten Fluktuationsrate rechnen muss, welche allerdings erfolgsversprechende Konsequenzen haben kann. Dementsprechend führt eine Selbstselektion von Mitarbeitern nach Einführung eines flexiblen Büroraumkonzeptes dazu,

dass mehrheitlich Personen im Unternehmen bleiben oder eingestellt werden, die sich mit neuen Arbeitsformen und einer Kultur im Sinne von New Work identifizieren können. Gleichzeitig beenden Mitarbeiter das Arbeitsverhältnis, weil die neuen Formen der Zusammenarbeit nicht mit ihrer Vorstellung von Zusammenarbeit übereinstimmen. Dieses Erkenntnis wird durch den Befund unterstützt, dass das implementierte Büroraumkonzept nach Ansicht der Experten zwingend zur Unternehmenskultur passen muss, um einen Mehrwert zu generieren. Der Büroraum wird dadurch gewissermassen zum Abbild der Unternehmenskultur. Spannend ist in diesem Zusammenhang ausserdem, dass das Kreieren einer identitätsstiftenden Arbeitsumgebung einen weiteren Erfolgsfaktoren für die Nutzung flexibler Büroräume darstellt. Durch vermehrt mobil flexible Arbeitsmodelle wird das Potenzial von Arbeitsraumgestaltung als Vermittler der Unternehmenskultur besonders von internen Projektleitern als hoch bewertet. In diesem Zusammenhang kommt der Schaffung von Teamheimaten eine besondere Bedeutung zu. Flexible Arbeitssettings bedeuten oftmals grossräumige, standardisierte und möglichst homogene Lösungen. Die Möglichkeit zur Selbstgestaltung von Teambereichen sticht daher mehrheitlich bei den internen Projektleitern als erfolgsversprechender Faktor hervor, um die Akzeptanz und damit die Nutzung von flexiblen Büroraumumgebungen zu steigern und identitätsstiftend zu gestalten. Abbildung 16 fasst die erläuterten Erkenntnisse in Form von Handlungsempfehlungen zusammen und bietet einen Überblick über wirkungsvolle Massnahmen im Planungs- und Gestaltungsprozess flexibler Büroraumkonzepte. Die gewonnenen Daten über die Einflussfaktoren bei der Nutzung flexibler Büroraumkonzepte geben Aufschluss darüber, welche Aspekte nach der Implementierung eines flexiblen Büroraumkonzeptes von Bedeutung sind, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Dass sich die Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Nutzung flexibler Büroflächen über alle Dimensionen des FlexWork Phasenmodells erstrecken, spricht für einen ganzheitlichen Ansatz bei der Implementierung

flexibler Büroräume. Folglich leisten Aspekte auf den Dimensionen Technologie, Arbeitsmodell und Organisationsstruktur einen erheblichen Beitrag zur Nutzung und damit zum Erfolg flexibler Büroräume. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die Dimensionen des FlexWork Phasenmodells in enger Wechselwirkung zueinanderstehen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Um einen Mehrwert mit einem flexiblen Büroraumkonzept generieren zu können, bedarf es bereits erste Entwicklungsschritte auf Ebene der Organisationsstruktur und des Arbeitsmodells. Zusätzlich spielt die Entwicklung der technologischen Infrastruktur als Befähiger mobil flexibler Arbeit eine besondere Rolle. Ein ganzheitlicher Einbezug der vier Dimensionen und der sorgfältige Umgang mit den einzelnen Schnittstellen bietet viel Potenzial und stellt einen erfolgsversprechenden Ansatz bei der Planung und Implementierung flexibler Büroraumkonzepte dar. Besonders hervorzuheben ist, dass während des Planungs- und Gestaltungsprozesses andere Aspekte eine Rolle spielen, als bei der Nutzung des flexiblen Büroraumes und dementsprechend einen anderen Umgang erfordern.

Handlungsempfehlungen im Planungs- & Gestaltungsprozess flexibler Büroraumkonzepte	
Prozessarchitektur	Zu Beginn des Projektes empfiehlt es sich, eine sorgfältige Planung der gesamten Prozessarchitektur vorzunehmen. Dazu gehört die Budget- und Zeitplanung. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass genügend Zeitpuffer eingeplant sind, um auf unvorhergesehene "Richtungswechsel" vorbereitet zu sein und Budget für zusätzliche Massnahmen während des Prozesses sowie für Anpassungen nach Einzug in die Fläche bereit gestellt werden. Ein interdisziplinäres Projektteam stellt für den Planungs- und Gestaltungsprozess einen Mehrwert dar. Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Handlungsfelder sollten innerhalb des Projektteams geklärt sein und für nicht besetzbare Themenbereiche empfiehlt es sich, externe Partner hinzuzuziehen. Die Wahl der Vorgehensweise im Prozess sollte in Übereinstimmung mit der im Unternehmen gelebte Kultur sein. Darüber hinaus erweist sich eine offene Herangehensweise als überaus förderlich, indem das Projekt als kontinuierlicher Veränderungsprozess wahrgenommen und der Zielzustand nicht zu klar definiert wird.
Vision & Strategie	Die Entwicklung einer Vision zu Beginn des Prozesses wird stark empfohlen. Wichtig hierbei ist, dass sich das Unternehmen auf Managementebene mit den branchenspezifischen Herausforderungen der nächsten Jahre beschäftigt und daraus eine Unternehmensstrategie ableitet. Basierend auf der erarbeiteten Unternehmensstrategie empfiehlt es sich, eine Vision der zukünftigen Arbeitsweise zu skizzieren und daraus Anforderungen für das Büroraumkonzept abzuleiten. Ziel der Visionsentwicklung sollte es sein, ein gemeinsames Verständnis der zukünftigen Arbeitsweise zu erlangen und eine Verbindlichkeit bezüglich den getroffenen Entscheidungen zu bewirken.
Führungskräfte	Führungskräften kommt im Veränderungsprozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept eine besondere Rolle zu. Zum einen tragen sie massgeblich zum Erfolg des Veränderungsprozesses bei, indem sie die vom Management getroffenen Entscheidungen hinsichtlich Vision und Strategie ins Unternehmen tragen und ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess unterstützen. Zum anderen haben Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion was die Nutzung neuer Arbeitsformen und der flexiblen Infrastruktur betrifft und können so die Akzeptanz der Mitarbeiter für das flexible Büroraumkonzept massgeblich beeinflussen. Sie sollten deshalb aktiv in den Prozess einbezogen werden und Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass es sich dabei um ein relevantes Führungsthema handelt.
Prozessbegleitung	Es empfiehlt sich, den Prozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept mit Hilfe von Change Management Massnahmen, gesteuert durch die Personalabteilung, zu begleiten. Hierbei sollten sowohl Führungskräfte wie auch Mitarbeiter im Fokus stehen. Für Führungskräfte ist es wichtig, die Veränderung der Führungsrolle und die dabei erforderlichen Kompetenzen hinsichtlich flexiblen Arbeitsmodellen zu thematisieren und sie in diesen Themen zu schulen. Ebenso sollten Mitarbeiter dabei unterstützt werden, eine Raumkompetenz für flexible Büroraumkonzepte zu entwickeln. Die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess stellt eine weitere Massnahme dar, um sie auf das neue Büroraumkonzept vorzubereiten, zu involvieren und ihnen die Möglichkeit zu bieten, Einfluss darauf nehmen zu können. Nicht zuletzt wirkt sich Transparenz und ein offener Umgang mit getroffenen Entscheidungen sowie eine kontinuierliche Kommunikation während des Prozesses positiv auf das Projekt aus.
Raum erleben	Beisichtigungen und der Austausch mit anderen Firmen, welche einen ähnlichen Prozess durchlaufen haben, haben einen positiven Effekt auf den Planungs- und Gestaltungsprozess. Das Durchführen von Referenzbesuchen bietet die Möglichkeit vom Prozess anderer zu lernen und stellt darüber hinaus eine wichtige Inspirationsquelle dar zur Schärfung der Vorstellung zukünftiger Zusammenarbeit. Zusätzlich wirken Referenzbesuche Angst abbauend, weil die Flächenverhältnisse selbst erlebt werden können und ein flexibles Büroraumkonzept erlebbar gemacht wird. Aus ähnlichen Gründen stellt sich die Installation von Pilotflächen als äusserst empfehlenswert heraus, um verschiedene Settings ausprobieren zu können und nur die Bereiche in das Bürokonzept zu übernehmen, welche sich für die im Unternehmen vorhandenen Arbeitsprozesse bewährt haben.
Gestaltungskonzept	Es empfiehlt sich das Gestaltungskonzept auf das im Unternehmen vorhandene Arbeitsmodell und Arbeitsprozesse anzupassen. Ausserdem sollte den Mitarbeitern den Mehrwert eines flexiblen Büroraumkonzept deutlich gemacht werden und gezielt Benefits wie etwa eine moderne technologische Infrastruktur, zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wirkt sich das Kreieren von Teamheimaten als wichtiger Faktor bei der Gestaltung des Bürokonzepts aus, weil damit die Identifikation mit dem Unternehmen und dem zugehörigen Team gestärkt wird und dem Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, ein Teil des Konzepts selber zu gestalten.
Evaluation & Weiterentwicklung	Die ständige Evaluation und Weiterentwicklung des Bürokonzepts auf neue Bedürfnisse und veränderte Anforderungen stellt einen wichtigen Aspekt im Planungs- und Gestaltungsprozesses dar. Das bestehende Konzept sollte laufend evaluiert und das Feedback zeitnah umgesetzt werden. Es empfiehlt sich ausserdem, eine für die Umsetzung des Feedbacks zuständige Person zu bestimmen, ein sogenannter "Office Manager", welcher sich den Themen annimmt und die Umsetzung des Feedbacks veranlasst.

Abbildung 16. Handlungsempfehlungen für die Praxis (eigene Darstellung)

5.2 Methodische Reflexion

Für die vorliegende Masterarbeit wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, wobei stets das Prinzip der Offenheit verfolgt wird. Dementsprechend wurden die eingesetzten Erhebungsmethoden jeweils an die sich im Laufe der Studie veränderten Anforderungen angepasst und aufeinander abgestimmt. Während des Forschungsprozesses hat sich gezeigt, dass nicht nur prozessuale Faktoren im Gestaltungsprozess eine Rolle spielen hinsichtlich des Erfolgs eines flexiblen Büroraumkonzepts, sondern auch Aspekte nach Einzug in die Fläche den Erfolg beeinflussen. Aus diesem Grund fand während des Forschungsprozesses eine Weiterentwicklung der Forschungsfrage statt, indem die übergeordnete Fragestellung verfeinert und umformuliert wurde. Insofern wurde das Forschungsfeld nicht mehr nur hinsichtlich förderlicher und hinderlicher Faktoren im Prozess der Büroraumgestaltung untersucht wurde (Forschungsfrage 1). Es wurde eine zweite Forschungsfrage formuliert, welche sich auf Aspekte bezieht, die einen Einfluss auf die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzepts nach Einzug haben (Forschungsfrage 2). Hier machte die Unterteilung in förderliche und hinderliche Aspekte wenig Sinn, weil die genannten Aspekte von den Studienteilnehmern nicht auf ihre Wirkung hinsichtlich förderlich oder hinderlich bewertet wurden, sondern nur Aussagen über ihren Einfluss auf die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzepts gemacht wurden. Hinsichtlich der Methodenwahl wurde eine methodische Triangulation angewendet, um einen umfassenderen Zugang zum Feld zu erhalten und die gewonnenen Erkenntnisse durch weitere Erhebungsmethoden zu vertiefen und zu validieren. Mit der Durchführung von zehn Experteninterviews, zwei Fallstudien und einer nicht-teilnehmenden Beobachtung konnte dieses Ziel umgesetzt und erfüllt werden. Die Ergebnisse schliessen dementsprechend verschiedene Perspektiven von unterschiedlichen Gruppen ein und lassen sich dadurch auf einen grösseren Kreis anwenden. Zwei gleich grosse Gruppen an Beratern und internen Projektleitern als Teilnehmer der

Experteninterviews wären wünschenswert gewesen und hätte voraussichtlich zusätzliche Erkenntnisse über die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen gebracht. Das harmonische Bild der Vergleichsanalyse des Antwortverhaltens zeigt jedoch, dass sich keine systematischen Antworttendenzen in den beiden Gruppen finden lassen. Die geringen Unterschiede im Antwortverhalten in Form von Präferenzen gewisser Themen kann auf die unterschiedlichen Perspektiven der beiden Gruppen zurückgeführt werden. Die Tatsache, dass interne Projektleiter sich öfters zum Themenbereich *Pilotierung* und *Identität / Teamheimat* äusserten, sowie als einzige Gruppe die Subkategorie *Selbstselektion* erwähnten, lässt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Praxiserfahrung der internen Projektleiter zurückführen, wobei sie eine praxisbezogeneren Perspektive einnehmen, als die Berater. Darüber hinaus ist die Gruppe der internen Projektleiter auch nach Einzug in eine flexible Büroraumumgebung Zeuge der Geschehnisse und kann den weiteren Veränderungsprozess weiterhin mitverfolgen, was der Grund sein könnte, weshalb sie die Selbstselektion als Erfolgsfaktor für die Nutzung der Bürofläche benennen. Ein ähnliches Vorgehen für einen Vergleich der beiden Fallstudien war im Rahmen dieser Masterarbeit nur eingeschränkt möglich. Zwar konnten die beiden Fallstudien anhand ihres Entwicklungsgrades im FlexWork Phasenmodell und hinsichtlich ihrer prozessualen Vorgehensweise verglichen werden. Um weitere Vergleiche anzustellen, wäre es förderlich gewesen, das Interview in beiden Fällen mit dem gesamten Projektteam durchzuführen und mit einer Dokumentenanalyse der jeweiligen Projekte zu ergänzen. Beides war aus terminlichen Gründen der miteinzubeziehenden Personen innerhalb der vorliegenden Masterarbeit nicht möglich. Hinsichtlich der nicht-teilnehmenden Beobachtung wäre eine Datenerhebung zu weiteren Zeitpunkten während der Umsetzung des Projekts und nach Einzug in die flexible Büroraumumgebung spannend gewesen, um die Ergebnisse der nicht-teilnehmenden Beobachtung genauer zu interpretieren. In der vorliegenden Studie konnten

Daten zu Faktoren im Prozess der Büroraumgestaltung sowie Einflussfaktoren des Nutzungsverhaltens nur über retrospektive Erzählungen gewonnen werden, sie waren jedoch nicht direkt beobachtbar. Aus diesem Grund wäre eine über mehrere Monate andauernde Fallstudie als weitere Erhebungsmethode denkbar gewesen, um die prozessualen Faktoren und die Erfolgsfaktoren für die Nutzung eines flexiblen Büroraumes näher zu erfassen und zu beobachten. Ein solches Vorgehen würde zusätzliche Erkenntnisse über den Zusammenhang der identifizierten Gestaltungselemente und der Einflussfaktoren auf die Nutzung flexibler Büroraumkonzepte versprechen. Eine Stärke der vorliegenden Masterarbeit besteht im Vorgehen bei der Datenauswertung. Erst durch das systematische Doppelcodieren von Textabschnitten mit Hilfe der Software MaxQDA konnten förderliche und hinderliche Gestaltungselemente im Prozess hin zu einem flexiblen Büroraumkonzept ermittelt und in ein Gesamtmodell übertragen werden. Das Klassifizieren der Gestaltungselemente in die Gruppen der rein hinderlichen, rein förderlichen und proportionale Faktoren ist als heuristisches Modell zu verstehen und dient der Veranschaulichung der Zusammenhänge der unterschiedlichen Gestaltungselementen. Dabei ist zu beachten, dass eine Kategorie, welche weniger als fünf Überschneidungen mit den Kategorien *Förderlich* und *Hinderlich* aufweist, im Modell nicht mitberücksichtigt worden sind, was die Einteilung der Gestaltungselemente in die drei Gruppen massgeblich beeinflusst hat. Ausserdem fokussierten sich die Interviewpartnern mehrheitlich auf die positiven Aspekte hinsichtlich des Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroraumkonzepten, weshalb in den Interviews deutlich mehr förderliche Gestaltungselemente angesprochen wurden als hinderliche. Aufgrund dieser Vorgehensweise wurde die Auswertefunktionen der Software MaxQDA von der Autorin nicht nur zur reinen Textanalyse und Mustererkennung eingesetzt, sondern weiterführend für die Datenauswertung auf konzeptioneller Ebene genutzt. Die Wahl einer solchen

Auswertungsstrategie erfordert ein gezieltes und systematisches Vorgehen bei der Datencodierung, welches die Autorin mit grösster Sorgfalt umgesetzt hat. An dieser Stelle ist zu betonen, dass die Durchführung der Datenerhebung und -auswertung in Einzelarbeit erfolgte und damit die Subjektivität der Autorin zum Bestandteil des gesamten Forschungsprozesses wurde, so dass die Interpretation der Daten durch subjektive Eindrücke und Wahrnehmungen der Untersucherin gefärbt sind. Um dennoch eine Reflexion des Forschungsprozesses zu ermöglichen, fanden zwischen den beiden Datenerhebungsphasen die in Kapitel 3.2 beschriebenen Peer Debriefings statt. Diese ermöglichten der Autorin eine Reflexion über ihre Beobachtungen, Handlungen und zu diesem Zeitpunkt erhobenen Ergebnisse, was ein wichtiger Bestandteil qualitativer Forschung darstellt.

5.3 Ausblick

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, Erfolgsfaktoren und Hindernisse im Prozess der Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0 zu bestimmen und Einflussfaktoren für die Nutzung von flexiblen Büroraumkonzepten zu identifizieren. Die genannten Befunde hinsichtlich förderlichen und hinderlichen Gestaltungselementen im Prozess und die identifizierten Erfolgsfaktoren für die Nutzung flexibler Büroräume sowie die Ergebnisse über die Zusammenhänge der Dimensionen im FlexWork Phasenmodell stellen spannende und neue Erkenntnisse in diesem Bereich dar und erlauben eine eindeutige Beantwortung beider Forschungsfragen. Das im Rahmen dieser Masterarbeit entwickelte heuristische Modell zur Einordnung von förderlichen und hinderlichen Gestaltungselementen bietet eine erste Basis zur Erklärung wie die einzelnen Gestaltungselemente zueinander in Beziehung stehen und wie ihre Wirkung auf den Planungs- und Gestaltungsprozess von flexiblen Büroräumen zu bewerten ist. Die Einordnung der Gestaltungselemente in die drei Gruppen ist dabei nicht als finale Endlösung zu betrachten, sondern bedarf weiterer Forschung, um ihre Zuordnung zu

evaluieren und weiterzuführen. Die Erhebung weiterer, insbesondere hinderlicher Aspekte, wäre diesbezüglich äusserst spannend. Die Bestimmung von Einflussfaktoren für die Nutzung eines flexiblen Bürokonzepts führte zu neuen, von der bisherigen Forschung nicht abgedeckten Erkenntnissen. Sie dienen als Ausgangspunkt für weitere Bestrebungen in diesem Bereich. Interessant wäre die Überprüfung der in diesem Rahmen ermittelten Einflussfaktoren auf die Nutzung eines flexiblen Bürokonzepts anhand einer länger andauernden Fallanalyse. Die Erkenntnisse über die Wechselwirkungen der vier Dimensionen des FlexWork Phasenmodells, welche im Rahmen dieser Masterarbeit gewonnen werden konnten, stellen einen Nachweis dafür da, dass die Dimensionen in enger Abhängigkeit zueinanderstehen und nicht isoliert betrachtet werden können. Die in diesem Kontext getroffenen Aussagen stehen allerdings fast immer in Referenz zum Prozess der Büroraumgestaltung und schliessen Wechselwirkungen unter den anderen drei Dimensionen nur bedingt mit ein. Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen den Faktoren der Prozessgestaltung und den Einflussfaktoren auf die Nutzung flexibler Büroraumkonzepte konnte im Rahmen dieser Masterarbeit nicht beantwortet werden, da sich erst während des Forschungsprozesses gezeigt hat, dass dies zwei unterschiedliche Gebiete darstellt, weshalb ihr Zusammenhang nicht im Rahmen dieser Masterarbeit ermittelt werden konnte. Um zu eruieren, in welcher Beziehung diese beiden Faktoren zueinanderstehen, bedarf es weiterer Forschung.

Literaturverzeichnis

- Bohnsack, R., Flick, U. & Lüders, C. (Hrsg.). (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Bruch, H., & Block, C. (2017). *Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen*. Universität St. Gallen: Institut für Führung und Personalmanagement.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, K. (2016). *Trendstudie: Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen*. Universität St. Gallen: Institut für Führung und Personalmanagement.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (5., neu bearbeitete Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8., neu bearbeitete Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E. & Majkovic, A.-L. (2017). *IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. (4., neu bearbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heiring, L. & Schimdt, R. J. (2014). Einzelfallanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S.529 - 541). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. neu bearbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Honegger, H. (2017). "Change Management reicht nicht". Interview mit Barbara Josef.
Verfügbar unter: <https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/themen/work-smart/new-work-transformation.html>
- Kim, J. & de Dear, R. (2012). Nonlinear relationships between individual IEQ factors and overall workspace satisfaction. *Building and Environment*, 49 (1), 33–40.
- Klaffke, M. (2017). *Diskussionspapier: Büro 4.0 - Wertschöpfungsbeitrag neuer Büro- und Arbeitswelten*. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft.
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., Windlinger, L. (2017). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern*. Gesundheitsförderung Schweiz, Bern und Lausanne.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. neu bearbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. neu bearbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3. neu bearbeitete Aufl.). London: Sage.
- Peter, M., K. (Hrsg.). (2017). *KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation*

erfolgreich umsetzen. Olten: Hochschule für Wirtschaft.

Rickert, N. (2018). *New Work. Transformation in die Arbeitswelt 4.0*. Verfügbar unter:

<https://www.weka.ch/themen/personal/personalfuehrung-und-personalentwicklung/personalentwicklung/article/new-work-transformation-in-die-arbeitswelt-40/>

Steinke, I. (2009). *Gütekriterien qualitativer Forschung*. In U. Flick, U., E. von Kardoff & I.

Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

VERBI Software. Consult. Sozialforschung. GmbH Berlin. MAXQDA 12

Referenzhandbuch. Verfügbar unter: <http://www.maxqda.de>

Vogel, D., & Funck, B. J. (2018). Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als

Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 19(1).

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht*

“GeMobAU”: *Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Olten: Hochschule Für Angewandte Psychologie FHNW.

Weichbrodt, J., Berset, M. & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von*

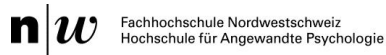
Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. FlexWork Phasenmodell nach Weichbrodt et al. (2016)	6
Abbildung 2. Bezug der Forschungsfragen auf die Phasenbeschreibung nach Konkol et al. (2017) (eigene Darstellung).....	14
Abbildung 3. Studiendesign (eigene Darstellung)	16
Abbildung 4. Ausprägung der Kriterien pro Experte (eigene Darstellung)	22
Abbildung 5. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012)	24
Abbildung 6. Codierregeln nach Kuckartz (2012)	25
Abbildung 7. Auszug des Kategoriensystems aus MaxQDA.....	27
Abbildung 8. Beispiel der Kategorienbeschreibung (eigene Darstellung).....	28
Abbildung 9. Sechs Formen einfacher und komplexer Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012).....	29
Abbildung 10. Beispiel einer Fallzusammenfassung (eigene Darstellung)	29
Abbildung 11. Übersicht des Code-Matrix Browsers aus MaxQDA	34
Abbildung 12. Überschneidungen von Subkategorien mit den Hauptkategorien Förderlich und Hinderlich aus MaxQDA.....	35
Abbildung 13. Einordnung der Gestaltungsfaktoren in die Gruppen rein hinderliche Faktoren, rein förderliche Faktoren und förderliche und gleichzeitig hinderliche Faktoren (eigene Darstellung)	36
Abbildung 14. Zuordnung der Einflussfaktoren auf die Dimensionen des FlexWork Phasenmodells (eigene Darstellung)	56
Abbildung 15. Diskrepanz der theoriegeleiteten empfohlenen Herangehensweise und der praktizierten Herangehensweise (eigene Darstellung)	67
Abbildung 16. Handlungsempfehlungen für die Praxis (eigene Darstellung)	75

Anhang

Anhang A: Informationsblatt



Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0

Institut: Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, FHNW Olten,
Hochschule für Angewandte Psychologie

Betreuung: Prof. Dr. Hartmut Schulze

Praxispartner: Vitra International AG

Zeitraumen: Sept. 2018 – Juni 2019

Was ist der Untersuchungsgegenstand der Masterarbeit?

Die Arbeitswelt erfährt seit einigen Jahren einen grundlegenden und strukturellen Wandel. New Work ist der Inbegriff für diese Transformation. Die Auslöser für diese Entwicklung sind aber vielfältig. Die Masterarbeit beschäftigt sich mit dem New Work Transformationsprozess in Unternehmen, bezogen auf die Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten.

Wie ist das geplante Vorgehen?

Die Erhebung erfolgt anhand eines qualitativen, explorativen Ansatzes. Mithilfe von teilstandardisierten Experteninterviews werden relevante Aspekte für die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung flexibler Bürokonzepte in Bezug auf den New Work Transformationsprozess erhoben. Die Interviews dauern circa 1 Stunde und werden aufgezeichnet.

Was passiert mit den Daten nach Abschluss der Masterarbeit?

Alle persönlichen Daten werden vollständig anonymisiert und nur zu Forschungszwecken im Rahmen dieser Masterarbeit genutzt. Ein Rückschluss auf einzelne Personen ist nach Anonymisierung der Daten nicht mehr möglich. Die Aufzeichnungen werden nach Beendigung der Arbeit gelöscht.

Anhang B: Informierte Einwilligung

**Informierte Einwilligung**

Forschungsprojekt: Masterarbeit
Studierende: Lara Feiler
Betreuung: Prof. Dr. Hartmut Schulze
Institut: Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung,
Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten
Kooperationspartner: Vitra International AG

Ich stimme zu, im Rahmen der Masterarbeit «Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0» unter der Leitung von Lara Feiler und Prof. Dr. Hartmut Schulze teilzunehmen.

Weiterhin bestätige ich, dass ich über die Ziele des Interviews informiert wurde und dass ich mir über Folgendes bewusst bin:

- ✓ Meine Daten werden ausschliesslich für Forschungs- und Entwicklungszwecke genutzt.
- ✓ Meine Daten werden mit höchster Sorgfalt behandelt.
- ✓ Während des Interviews findet eine Tonaufzeichnung statt. Alle persönlichen Daten werden in Abschriften der Tonaufnahmen gelöscht.
- ✓ Nur vollständig anonymisierte Tondaten werden elektronisch weiterverarbeitet und für den Abschlussbericht genutzt. 6 Monate nach Abgabe der Masterarbeit im Juni 2019 werden alle persönlichen Daten gelöscht.
- ✓ Bis zum Abschluss der Masterarbeit im Juni 2019 kann ich meine Einwilligung zur Teilnahme zurückziehen. Sollte ich dies tun, werden meine Daten umgehend gelöscht.
- ✓ Ich stimme zu, dass meine vollständig anonymisierten Daten für die Auswertung durch die Masterstudentin genutzt werden können.
- ✓ Ich bin mir bewusst, dass ich jederzeit meine Beteiligung am Interview beenden kann, ohne Gründe dafür zu nennen und ohne, dass sich Nachteile für mich ergeben.
- ✓ Ich habe sowohl Informationen über die Masterarbeit als auch eine Kopie dieser informierten Einwilligung erhalten.

Datum, Unterschrift (Teilnehmer/in)

Datum, Unterschrift Lara Feiler

Hochschulen für Angewandte
Psychologie

Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten

hartmut.schulze@fhnw.ch
lara.feiler@students.fhnw.ch

Anhang C: Interviewleitfaden der Experteninterviews

**Masterarbeit: Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Gestaltung und Umsetzung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0.
Interviewleitfaden zur Durchführung von Experteninterviews**

Leitfrage (Erzählauforderung)	Mögliche Nachfragen (Checkliste) (Wenn nicht von allein angesprochen)	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
Teil 1: Begriffsklärung			
1.1 Erzählen Sie doch mal, wie sind Sie mit den Begriffen "New Work Transformation" und "Arbeit 4.0" in Kontakt gekommen?	Aspekte von Arbeit 4.0 und New Work Transformationsprozess Beziehung der einzelnen Aspekte Instrumente von Arbeit 4.0 / New Work		Können Sie noch näher darauf eingehen, wie ein solcher Transformationsprozess aussehen kann?
1.2 Was verstehen Sie genau unter den Begriffen "New Work Transformation" und "Arbeit 4.0"?			
1.3 Waren Sie schon einmal in einen solchen Transformationsprozess einbezogen und können Sie ein Beispiel nennen, wie ein solcher Transformationsprozess abläuft?	Phasen im Transformationsprozess Zeitdauer Umsetzung der Transformation		
Teil 2: Prozessgestaltung			
2.1 Erzählen Sie mir doch über Ihre Erfahrungen beim Prozess der Gestaltung eines flexiblen Bürokonzepts	Prozessgestaltung / Vorgehen Förderliche Aspekte im Prozess Hinderliche Aspekte im Prozess Rolle von HRM & Kommunikaton Einbindung von Mitarbeitern Umgang mit Schwierigkeiten Herangehensweise zur Büroraumgestaltung	Haben Sie schon einmal einen Prozess hin zu einem flexiblen Bürokonzept begleitet? (Wie viele solche Prozesse begleitet / von Anfang bis Ende?)	Können Sie noch mehr dazu erzählen, wie Sie den Prozess gestaltet haben?
2.2 Welche Ratschläge, würden Sie anderen Unternehmen geben, die eine Implementierung eines flexiblen Bürokonzepts planen?	Reflexion der eigenen Erfahrungen Neue, bisher unangesprochene Aspekte Beispiele anderer Projekte zur Implementierung flexibler Bürokonzepte		

Teil 3: Nutzen von flexiblen Bürokonzepten

3.1 Was muss während des Prozesses gegeben sein, damit ein solches Konzept erfolgreich realisiert werden kann?

3.2 Können Sie mir etwas über die Voraussetzungen erzählen, die gegeben sein müssen, damit ein flexibler Büroraum im Sinne von activity-based work auch tatsächlich genutzt wird?

Erfordertes Entwicklungsstadium in Bezug auf Organisationsstruktur und -kultur, Arbeitsformen und Technologie
Woran wird der Nutzen festgemacht
Unterstützung neuer Arbeitsformen
Reaktion bei Nicht-Nutzung
Werden andere Aspekte durch den Raum beeinflusst?

Kennen Sie ein Beispiel eines nicht erfolgreich gestalteten flexiblen Bürokonzept?

Kennen Sie ein Beispiel eines erfolgreich gestalteten flexiblen Bürokonzepts?

Erfolgsfaktoren
Woran werden Erfolgsfaktoren festgemacht
Evaluation

Können Sie noch genauer auf das von Ihnen beschriebene Beispiel eingehen?

Teil 4: FlexWork Phasenmodell

4.1 Das FlexWork Phasenmodell beschreibt die Flexibilisierung der Arbeit in 5 Phasen und unterscheidet dabei 4 Dimensionen. Wo müssen sich Organisationen mit einem flexiblen Bürokonzept bezüglich den übrigen Dimensionen befinden, bevor man überhaupt einen Nutzen mit einem flexiblen Büroraum generieren kann?

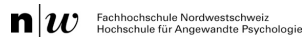
Wechselwirkung der Dimensionen
Erforderter Reifegrad

Teil 5: Ergänzende Nachfragen

5.1

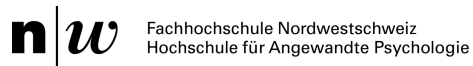
Haben Sie noch offene Punkte, die noch nicht angesprochen wurden und die sie gerne ergänzen möchten?

Anhang D: Workshop-Skript der Fallstudien


Masterarbeit: Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0
Workshop-Skript zur Erhebung der Fallstudien
Datum:

ZEIT	SLOT	THEMA	INHALT	INSTRUKTION	MATERIAL
15:00 - 15:05	5'	Begrüßung	Vostellungsrunde Überblick Teilnahmebereitschaft	Vostellungsrunde Überblick Teilnahmebereitschaft	Informierte Einwilligung
15:05 - 15:25	20'	FlexWork Phasenmodell	GAP Analyse Analyse der durchlaufenen Entwicklungsschritte im FlexWork Phasenmodell	<i>Thema</i> : Ist-Soll Analyse <i>Leitfragen</i> : Wo war der Startpunkt? Wo steht das Unternehmen heute?	FlexWork Phasenmodell A0 Kleine Post It's
15:25 - 15:40	15'	Vision	Retrospektive Analyse der treibenden Vision & der Erarbeitung des Zielbildes	<i>Thema</i> : Zielbild <i>Leitfragen</i> : Was war Auslöser der Veränderung? Gab es eine Strategie oder ein spezifisches Zielbild?	Poster Vision Post-It's
15:40 - 16:10	30'	Prozessgestaltung	Retrospektive Prozessanalyse und der angewendeten Vorgehensweise	<i>Thema</i> : Prozessanalyse <i>Leitfragen</i> : Wie war das konkrete Vorgehen? Welche Gestaltungselemente wurden eingesetzt? Was waren Erfolgsfaktoren? Gab es Hindernisse?	FlexWork Phasenmodell A0 Post It's Kärtchen der bisher identifizierten Einflussfaktoren
16:10 - 16:35	25'	Evaluation	Evaluation & Erfolgsfaktoren der heutigen Fläche	<i>Thema</i> : Evaluation heutiger Fläche <i>Leitfragen</i> : Wurden die Flächen evaluiert? Wie wird der Erfolg des Bürokonzepts eingeschätzt? Woran wird der Erfolg festgemacht?	Poster Evaluation Post It's Kärtchen der bisher identifizierten Einflussfaktoren
16:35 - 16:55	20'	Learnings	Reflexion Wichtigste Learnings aus dem Prozess	<i>Thema</i> : Reflexion <i>Leitfrage</i> : Welche Learnings können aus dem durchlaufenen Prozess gezogen werden?	Poster Learnings Post It's
16:55 - 17:00	5'	Feedback & Verabschiedung			

Anhang E: Beobachtungsprotokoll



Masterarbeit: Erfolgsfaktoren und Hindernisse in der Planung und Gestaltung von flexiblen Büroraumkonzepten im Transformationsprozess hin zu Arbeit 4.0

Beobachtungsprotokoll Strategieworkshop

Datum: 15.04.2019
Beobachterin: Lara Feiler
Anlass: Strategieworkshop
Dauer: 5 Stunden

Anwesende Vitra:
Anwesende Extern:

Weitere Informationen

Ort, Räumlichkeiten:

Ausgangslage und Ziel des Strategieworkshops:

Ablauf des Strategieworkshops:

Informationen zur Atmosphäre, personale Beziehungen und Interaktionsmuster

Workshopatmosphäre:

Stichworte zur personalen Beziehung:

Interaktion während des Workshops:

Anhang F: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2016)	
1.	Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
2.	Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angenähert. Die Satzform, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
3.	Deutliche, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt.
4.	Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
5.	Sehr lautes Sprechen wird durch das Schreiben in Grossschrift kenntlich gemacht.
6.	Zustimmende bzw. bestätigende Lautäusserungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7.	Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8.	Lautäusserungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
9.	Absätze der interviewenden Person werden durch ein "I", die der befragten Personen durch ein "B", bei mehreren Teilnehmern durch "T1", "T2" und "T3" gekennzeichnet.
10.	Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um so die Lesbarkeit zu erhöhen.
11.	Störungen werden unter Angabe der Ursache in Klammern notiert, z.B. (Handy klingelt).
12.	Nonverbale Aktivitäten und Äusserungen der befragten wie auch der interviewenden Person werden in Doppelklammern notiert, z.B. ((lacht)).
13.	Unverständliche Wörter werden durch (unv.) kenntlich gemacht.
14.	Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

Symbol	Bezeichnung	Gebrauch
(#Sekunden)	Zeitlich definierte Pause	Pause, in Klammern Dauer der Pause in Sekunden
-	Bindestrich	Abruptes Anhalten oder Unterbrechung einer Äußerung
_	Unterstrichener Text	Betonte Äußerung
((<i>kursiver Text</i>))	doppelte runde Klammern	Nicht-verbale Aktivität

Auszug eines Experteninterviews zur Veranschaulichung der angewendeten Transkriptionsregeln:

I: Was würdest du einem Unternehmen raten, dass die Implementierung eines flexiblen Bürokonzepts plant?

B: Was würde ich denen raten ((lacht)). Also ich glaube das Unternehmen muss erstmal für sich definieren, was das bedeutet und muss auch transparent machen, wo sie heute stehen, also wie flexibel sind sie heute schon und muss sich darüber klar werden, was flexibles Arbeiten für sie bedeutet. Und das ist nicht gesagt, dass man das schwarz auf weiss hinmalen kann, sondern man muss sagen können, wohin soll das Ganze gehen. Ich glaube, es ist für Unternehmen sehr sehr wichtig (...), ich würde Unternehmen immer raten sich einen Berater zu suchen oder andere Unternehmen zu suchen, die einen ähnlichen Prozess durchgemacht haben, sich deren Stärken und Schwächen im Prozess anzuschauen, also da offen darüber zu reden, was kann intern schief laufen.

Anhang G: Kategorienbeschreibung

Hauptkategorie: Transformation			
Beschreibung: Aussagen, die die Transformation in eine neue Arbeitswelt beschreiben			
Level	Subkategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Level 1	Ablauf des Veränderungsprozess	Alle Aussagen, die den Auslöser oder den Grund für den Beginn der Transformation beschreiben	"Und ja, man kann es in Phasen beschreiben und zwar, ich weiss nicht wie weit du da drinsteckst, aber so wie Veränderungsprozesse sind. Also über das Bewusstwerden, dann die Verunsicherung, in eine Visionsphase, wo man die ersten Ideen kriegt, ah so könnte es gehen, soweit bis es sich wieder gesettlet hat, also dieser U-Prozess, das sind ja eigentlich Methoden oder Prinzipien, die beschreiben, was bei Veränderungsprozessen auf die Organisation oder die Menschen einströmt und so würde ich das da auch sehen."
Level 1	Auslöser für die Transformation	Aussagen, die den Grund für den Beginn der Transformation nennen.	
Level 2	Aus der Not	Aussagen, die eine Notlage als Grund für den Beginn der Transformation nennen.	"Eigentlich mehr so, wir müssen etwas machen, wir müssen uns bewegen, oder es drückt, wird zu eng, sie merken einfach...eigentlich einfach aus der Not heraus. Ich glaube, es gibt ganz wenige, die es aus der Vision heraus machen"
Level 2	Digitalisierung	Aussagen, die Digitalisierung als Grund für den Beginn der Transformation nennen.	"Es ist sicherlich mal die strategische Ausrichtung, aber auch die digitale Ausrichtung vom Geschäftsmodell her, das war der Ursprung."
Level 2	Strategische Neuausrichtung	Aussagen, die die strategischen Neuausrichtung als Grund für den Beginn der Transformation nennen.	
Level 2	Attraktiver Arbeitgeber	Aussagen, die den Wunsch oder das Ziel ein attraktiver Arbeitgeber sein zu wollen als Grund für den Beginn der Transformation nennen.	"Und zwar in Zusammenhang, dass wir eine strategische Ausrichtung haben, dass wir ein attraktiver Arbeitgeber sein wollen. Und da ist mitunter auch eine Arbeitsumgebung, aber auch Arbeitsmodell, das ist für uns wichtig, dass die neuzeitlich sind und ansprechend sind."
Level 2	Flächeneffizienz	Aussagen, die die Flächeneffizienz als Grund für die Transformation nennen.	"Der ausschlaggebende Punkt für die Einführung neuer Modelle war das Verdichten. Wir haben dann natürlich Argumente gebracht, wie sie heute noch gebracht werden: bessere Kommunikation, kürzere Kommunikationswege, smoothere Prozesse, Silos aufbrechen, Netzwerkstrukturen schaffen, das wird alles unterstützt. Zum Teil stimmt das, um Teil hat es sich wahrscheinlich nicht erfüllt. Aber das Ziel war ganz klar Immobilienkosten zu reduzieren."
Level 1	Elemente der Transformation	Alle Aussagen, die Themen und Elemente von New Work beschreiben	
Level 2	Schlagwort / übergeordneter Begriff	Aussagen, die New Work als Schlagwort oder übergeordneten Begriff beschreiben	"Das ist ein oberflächliches Schlagwort und jeder spricht darüber, so wie Agilität. Agiles Arbeiten, das ist auch so ein Begriff. Was verstehen die Leute darunter, was verstehen wir darunter, was versteht jeder Einzelne darunter? Das ist einfach ein Schlagwort. Ein Modewort".
Level 2	Flexible Infrastruktur	Aussagen, die eine flexible Infrastruktur als Element von New Work betrachten	"Aber aus meinem Verständnis heraus, gibt es so diese Bereiche des physischen Raums, also der Infrastruktur, wie man's einfach anders gestalten kann heutzutage als vor 30 / 40 / 50 Jahren."
Level 2	Technologische Entwicklung	Aussagen, die die technologische Entwicklung als Element von New Work betrachten	"In der Arbeit 4.0 wird es dann eher sein, die Informatik, Information und Technologie noch besser nutzen zu können und damit einen weiteren Faktor dazuzubekommen, unabhängig von Ort Wissen nutzen zu können."

Level 2	Agile Methoden	Aussagen, die agile Methoden als Element von New Work betrachten	"Zum anderen werden halt neue agile Arbeitsmethoden eingeführt und benutzt. Also zum Beispiel Scrum, oder Kanban Methoden. Die Technologie kann das mit ihren Tools unterstützen."
Level 2	Flexible Arbeitsmodelle	Aussagen, die flexible Arbeitsmethoden und -modelle als Element von New Work betrachten	"(...) und natürlich auch auf der Organisationsebene, also dass es andere Arbeitsweisen, andere Formen der Zusammenarbeit, Home Office sind so Themen."
Level 2	Organisationsstruktur	Aussagen, die veränderte Organisationsstrukturen als Element von New Work betrachten	"Aber man kann eines echt rausheben und das ist die Veränderung in der Firmen- oder Führungskultur. Also dieses klassische hierarchische Modell, das einfach absolut ausgedient hat, weil eben, und das sieht man in der Gesellschaft und in der Politik genauso, Menschen nicht mehr bereit sind, von oben irgendwelche Aufgaben bestimmt zu kriegen, sondern eigentlich Teil der Prozesses sein wollen, beteiligt sein, mitverantwortlich, jedenfalls mehr, als es bisher der Fall war und in jedem Unternehmen natürlich unterschiedlich weit."
Level 1	Praktische Umsetzung	Aussagen, welche beschreiben, wie die Umsetzung und Gestaltung der Transformation erfolgte.	"Aber es kann durchaus sein, dass Dinge auch parallel ablaufen. Das stellen wir immer mal wieder fest. Dass wir eigentlich oft mit der Gestaltungsaufgabe von Räumen konfrontiert werden und daran feststellen, dass es eigentlich ungelöste Fragestellungen gibt. Das sind dann organisatorische Dinge. Wie digitalisieren wir unsere Arbeitsweise, wie archivieren wir bestimmte Dinge, welche Technologien benötigen wir, was brauchen wir als technologische Unterstützung, um moderner, schneller zu sein, besser zu kommunizieren und so weiter und so fort."
Hauptkategorie: Gestaltungselemente			
Beschreibung: Aussagen, die beschreiben, wie der Prozess hin zu einem flexiblen Bürokonzept gestaltet wird.			
Level	Subkategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Level 1	Analyse	Aussagen, die die Analyse von Unternehmen als Gestaltungselement in den Prozess einbauen.	
Level 2	Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen	Aussagen, die die Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen in den Prozess einbauen.	"Die Frage ist halt immer wo kommst du her, wie bist du dahin gekommen und wo stehst du heute. Das ist schon nicht zu vernachlässigen, weil dir das auch hilft einen Blick in die Zukunft zu werfen, wie weit kannst du denn jetzt auch gehen."
Level 2	Analyse der Arbeitsweise / Kommunikationsbeziehungen	Aussagen, die die Analyse von Arbeitsweisen und Arbeitsprozessen in den Prozess einbauen.	"Und dann geht's so in eine Analyse- und Konzeptphase. Ich trenne die auch. Wo man sagt, also ich versuche jetzt da zu analysieren, wie die Leute bei uns arbeiten, welche Tätigkeiten machen die, was brauchen die, also da erst mal eine Analyse zu machen und auch zu verstehen, rein von den Arbeitsabläufen und Prozessen, also zu verstehen, wie sie arbeiten."
Level 1	Entwicklung einer gemeinsamen Vision	Aussagen, die die Entwicklung einer Vision und die Vermittlung der Vision ins Unternehmen thematisieren.	"Nämlich Organisationsstruktur, Strategie, wo wollen wir hin, was brauchen wir, um erfolgreich zu sein in den nächsten Jahren. Und dann musst du die Aspekte rausfiltern, wo fangen wir an."
Level 1	Entwicklung und Umsetzung des Bürokonzepts	Aussagen über die Herangehensweise bei der Entwicklung eines flexiblen Bürokonzepts und deren Umsetzung.	"In einer zweiten Phase ging's dann um's Bürokonzept, also um die konkrete Entwicklung der Arbeitslandschaft. Das haben wir auch in Workshops erarbeitet und an die Bedürfnisse angepasst."

Level 1	Prozessbegleitung	Aussagen über die Wichtigkeit von Begleitung während des Prozesses und deren Gestaltung.	
Level 2	Change Management	Aussagen über Change-Management als Begleitungsform während des Prozesses.	"Eine zweite Erkenntnis ist, Widerstand gibt's immer. Es gibt kein Veränderungsprozess ohne Widerstand und damit muss man umgehen können. Selbst wenn man alle möglichen Massnahmen trifft wie Begleitungsmanagement etc., es wird immer Widerstand geben, das ist ganz normal. Den soll man auch ernst nehmen, aber man kann nicht allen Bedürfnissen gerecht werden."
Level 2	Partizipation	Aussagen über die Wichtigkeit von Partizipation und Einbindung im Prozess und deren Gestaltung.	"Deshalb halte ich so einen offenen Prozess des Dialoges, also eben in Form von Workshops, natürlich unter vorgegebenen Rahmenbedingungen für einen idealen Zustand, weil man immer die Chance hat, Entscheidungen zu erklären und herzuleiten, weil man immer wieder sagen kann, es sind keine beliebigen Entscheidungen, sondern es sind grundsätzliche Entscheidungen, wo wir uns als Unternehmen hin entwickeln wollen und welche Arbeitsbedingungen wir brauchen, um morgen erfolgreich, wettbewerbsfähig und noch existent zu sein. Das halte ich für sehr wichtig."
Level 2	Kommunikation / Transparenz	Aussagen, die die Wichtigkeit und den Umgang mit Kommunikatin und Transparenz während des Prozesses beschreiben.	"Ein anderer für uns sehr förderliche Faktor war die begleitende Kommunikation während des Prozesses. Es führt einfach zu mehr Transparenz und die Mitarbeiter wissen was gerade passiert und warum. Das war wichtig für uns, also ständig zu kommunizieren, was gerade passiert und die Mitarbeiter so mitnehmen."
Level 2	Rolle von HR	Aussagen, die die Rolle der HR-Abteilung im Prozess thematisieren.	"Sehr unterschiedlich. Ich kenne es aus Unternehmen, wo es sehr stark involviert ist, ich kenne es aus Bereichen, wo sie eigentlich keine Rolle haben. Das hängt auch damit zusammen welche Rolle HR, also die Personalabteilung, überhaupt spielt. Kann ja auch sehr unterschiedlich sein. Also sind sie nur für die Verwaltung zuständig. Dann haben sie da eigentlich keinen grossen Einfluss darauf, sind sie aber strategisch ausgerichtet, wie man sich als Unternehmen aufstellt und in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter, dann kann es schon eine entscheidende Rolle im Veränderungsprozess spielen."
Level 1	Führungskräfte	Aussagen über die Rolle von Führungskräften im Prozess zu einem flexiblen Büroraumkonzept.	
Level 2	Vorbildfunktion von Führungskräften	Aussagen über die Rolle von Führungskräften als Vorbilder.	"Die besten Kommunikationen, das weiss ich, sind, wenn das von Vorne gelebt werden und wenn das von der Führungsetage ganz klar gewollt und auch reingetragen wird und auch wirklich mit jeder Konsequenz und sie selber wirklich auch dafür geradestehen. Also wie in jedem anderen Prozess. Sie müssen es verstehen, sie müssen es erklären und sie müssen sich auch die Weh-Wehchen anhören. Das ist der Job. Das kann über eine Filterfunktion gemacht werden, aber die wird nie so glücklich sein, wie wenn es im Unternehmen gemacht wird und vorgelebt wird. Also das habe ich so gesehen."
Level 2	Veränderung mittragen	Aussagen, die die Wichtigkeit und Konsequenz und das Mittragen von Entscheidungen bei Führungskräften beschreiben.	"Also die grössten Schwierigkeiten sind die, wenn das Management zu schwach ist. Weil das bedeutet, dass sie sich nicht konsequent für Dinge einsetzen können und dann kommt es nicht zur Entscheidung. Das ist eigentlich die grösste Schwierigkeit, die man in einem Transformationsprozess hat, wenn man so will, die das Projekt einfach bremsen."

Level 1	Prozessbegleitung	Aussagen über die Wichtigkeit von Begleitung während des Prozesses und deren Gestaltung.	
Level 2	Change Management	Aussagen über Change-Management als Begleitungsform während des Prozesses.	"Eine zweite Erkenntnis ist, Widerstand gibt's immer. Es gibt kein Veränderungsprozess ohne Widerstand und damit muss man umgehen können. Selbst wenn man alle möglichen Massnahmen trifft wie Begleitungsmanagement etc., es wird immer Widerstand geben, das ist ganz normal. Den soll man auch ernst nehmen, aber man kann nicht allen Bedürfnissen gerecht werden."
Level 2	Partizipation	Aussagen über die Wichtigkeit von Partizipation und Einbindung im Prozess und deren Gestaltung.	"Deshalb halte ich so einen offenen Prozess des Dialoges, also eben in Form von Workshops, natürlich unter vorgegebenen Rahmenbedingungen für einen idealen Zustand, weil man immer die Chance hat, Entscheidungen zu erklären und herzuleiten, weil man immer wieder sagen kann, es sind keine beliebigen Entscheidungen, sondern es sind grundsätzliche Entscheidungen, wo wir uns als Unternehmen hin entwickeln wollen und welche Arbeitsbedingungen wir brauchen, um morgen erfolgreich, wettbewerbsfähig und noch existent zu sein. Das halte ich für sehr wichtig."
Level 2	Kommunikation / Transparenz	Aussagen, die die Wichtigkeit und den Umgang mit Kommunikatin und Transparenz während des Prozesses beschreiben.	"Ein anderer für uns sehr förderliche Faktor war die begleitende Kommunikation während des Prozesses. Es führt einfach zu mehr Transparenz und die Mitarbeiter wissen was gerade passiert und warum. Das war wichtig für uns, also ständig zu kommunizieren, was gerade passiert und die Mitarbeiter so mitnehmen."
Level 2	Rolle von HR	Aussagen, die die Rolle der HR-Abteilung im Prozess thematisieren.	"Sehr unterschiedlich. Ich kenne es aus Unternehmen, wo es sehr stark involviert ist, ich kenne es aus Bereichen, wo sie eigentlich keine Rolle haben. Das hängt auch damit zusammen welche Rolle HR, also die Personalabteilung, überhaupt spielt. Kann ja auch sehr unterschiedlich sein. Also sind sie nur für die Verwaltung zuständig. Dann haben sie da eigentlich keinen grossen Einfluss darauf, sind sie aber strategisch ausgerichtet, wie man sich als Unternehmen aufstellt und in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter, dann kann es schon eine entscheidende Rolle im Veränderungsprozess spielen."
Level 1	Führungskräfte	Aussagen über die Rolle von Führungskräften im Prozess zu einem flexiblen Büroraumkonzept.	
Level 2	Vorbildfunktion von Führungskräften	Aussagen über die Rolle von Führungskräften als Vorbilder.	"Die besten Kommunikationen, das weiss ich, sind, wenn das von Vorne gelebt werden und wenn das von der Führungsetage ganz klar gewollt und auch reingetragen wird und auch wirklich mit jeder Konsequenz und sie selber wirklich auch dafür geradestehen. Also wie in jedem anderen Prozess. Sie müssen es verstehen, sie müssen es erklären und sie müssen sich auch die Weh-Wehchen anhören. Das ist der Job. Das kann über eine Filterfunktion gemacht werden, aber die wird nie so glücklich sein, wie wenn es im Unternehmen gemacht wird und vorgelebt wird. Also das habe ich so gesehen."
Level 2	Veränderung mittragen	Aussagen, die die Wichtigkeit und Konsequenz und das Mittragen von Entscheidungen bei Führungskräften beschreiben.	"Also die grössten Schwierigkeiten sind die, wenn das Management zu schwach ist. Weil das bedeutet, dass sie sich nicht konsequent für Dinge einsetzen können und dann kommt es nicht zur Entscheidung. Das ist eigentlich die grösste Schwierigkeit, die man in einem Transformationsprozess hat, wenn man so will, die das Projekt einfach bremsen."

Level 1	Prozessarchitektur	Aussagen über das Prozessdesign eines Projektes.	
Level 2	Offenes Prozessverständnis	Aussagen über die Wichtigkeit einer Offenheit und kontinuierlicher Reflexion des Prozesses.	"Das heisst, ich warne immer davor, dass die Firmen annehmen, wir beziehen am 1. April unser Gebäude und dann ist alles gut. Das wird so nicht sein und das ist auch nicht das Ziel. Sondern das Ziel ist, dass wir lernen in dem Prozess, euch immer wieder zu hinterfragen und reflektieren und an den richtigen Stellschrauben drehen und nicht alle 10 Jahre so wie das früher war, wenn man das Büro neugestaltet hat."
Level 2	Projektteam/ -partner	Aussagen über die Rolle des verantwortlichen Projektteams und externen Partnern.	"Dann sicherlich holt euch gute Experten ins Projektteam, das können interne, das können externe sein, aber einfach, holt euch die richtigen Leute und habt keine Angst vor einem heterogenen Projektteam. So wie IT und HR, Kommunikation und Change und BGM. Diese Leute drin zu haben ist extrem wichtig für ein erfolgreiches Projekt."
Level 2	Passung zur Unternehmenskultur	Aussagen über die Abstimmung der Prozessarchitektur mit der Unternehmenskultur.	"Also wir sagen, man kann sehr weit gehen bei der Mitarbeitereinbindung, und da hat's auch sehr gut gepasst, weil die Führungskräfte sehr gute Rückendeckung gegeben haben und die Kultur war auch ein Stückweit so."
Level 2	Zeit	Aussagen über die Zeitdauer eines Projektes und über die Rolle der Zeitplanung als Teil der Projektarchitektur.	"Wenn ich einen Begleitprozess von Anfang bis Schluss mache, also von Anfang an bis nach Einzug, Wochen, Monate nach Einzug, oder sich das Unternehmen auch bewusst ist, dass sie selbst dann immer wieder Veränderungen haben, dann kann ich da natürlich ganz anders arbeiten, als wenn jemand sagt «ich muss in einem halben Jahr einen fertigen Plan haben, weil der Bau läuft."
Level 2	Budget	Aussagen zur Budgetplanung in der Projektarchitektur.	"Was damit überein geht ist, von Anfang an eine Budget-Frage zu klären, also das heisst, sicherzustellen, dass die Budgets vorhanden sind und die Frage ist dann immer, wie getrennt sind die, was ist wo verortet und verankert, gibt's da eine gemeinschaftliche Übersicht oder sind das Einzelbereiche."
Level 1	Raum erleben	Aussagen über das Erleben von flexiblen Büroraumkonzepten.	
Level 2	Pilotierung	Aussagen über Pilotprojekte von flexiblen Büroraumkonzepten.	"Ausserdem sollte man aus vorübergehenden Installationen lernen, also sogenannte Pilotflächen einplanen. Das kann ein schnelles Produkt sein, aber was man daraus für Learnings zieht ist wichtig für das künftige Bürokonzept. Man erkennt so sehr schnell, was funktioniert und was nicht."
Level 2	Referenzbesuche	Aussagen über die Rolle von Besichtigungen und den Austausch mit anderen Firmen.	"Was ich auch wichtig finde, ist, dass die Leute, die mitreden dürfen beim Konzept, also direkt die Führungskräfte, die Mitarbeiter oder Change-Agents, also die Leute, die mitentscheiden dürfen beim Konzept relativ früh andere Unternehmen nicht nur besichtigen können sondern auch mit denen sprechen können."

Hauptkategorie: Erfolgsfaktoren für Nutzung			
Beschreibung: Aussagen, die Aspekte identifizieren, welche relevant sind für die Nutzung eines flexiblen Büroraumkonzepts			
Level	Subkategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Level 1	Selbstselektion	Aussagen, die die Selbstselektion als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung des flexiblen Bürokonzepts nennen.	"Aber ich denke der Hauptgrund, wieso dass das heute mehrheitlich funktioniert, ist, dass wir ein paar Leute verloren haben, die gesagt haben, darauf habe ich keine Lust mehr und Leute gewonnen haben, die gesagt haben, das ist ein super Environment, da kann ich mich wunderbar entfalten. Das war der grössere Effekt."
Level 1	Identität / Teamheimat	Aussagen, die das Kreieren einer Teamheimat und Identität als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines flexiblen Bürokonzepts nennen.	"Wir denken eher, dass wir eine Art Stammtisch schaffen müssen in einer Art Homebase in der Nähe der fixen Arbeitsplätze in der Nähe ihres fixen Teams. Um einfach diese Heimat zu spüren, diese Nähe zu spüren und zu wissen, hier gehöre ich dazu, das ist ein Teil meiner Organisation, Teil meiner Identifikation."
Level 1	Evaluation und Weiterentwicklung	Aussagen, die die Evaluation und Weiterentwicklung einer bestehenden Bürofläche als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines flexiblen Bürokonzepts nennen.	"Danach ging es dann vor allem um's Nachschärfen, Anpassungen vornehmen und sich auch fragen, warum gewisse Zonen vielleicht nicht funktionieren oder angenommen werden und warum andere wiederum gut funktionieren. Da muss man dann auch konsequent sein und die neuen Arbeitsmethoden einführen und die Mitarbeiter dazu ermutigen, solche auch auszuprobieren und zu testen."
Level 1	Vorhandene technische Infrastruktur	Aussagen, die eine adäquate technische Infrastruktur als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Bürokonzepts nennen.	"Aussagen, die eine adäquate technische Infrastruktur als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Bürokonzepts nennen."
Level 1	Raumkompetenz	Aussagen, die die Entwicklung und Aneignung einer Raumkompetenz als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Bürokonzepts nennen.	"Aussagen, die die Entwicklung und Aneignung einer Raumkompetenz als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Bürokonzepts nennen."
Level 1	Funktionalität	Aussagen, die die Funktionalität im Sinne eines an die Bedürfnisse und Arbeitsweisen angepassten Büroraumkonzept als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Bürokonzepts nennen.	"Aussagen, die die Funktionalität im Sinne eines an die Bedürfnisse und Arbeitsweisen angepassten Büroraumkonzept als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Bürokonzepts nennen."
Level 1	Passung zur Kultur & Struktur	Aussagen, die eine Passung zwischen Büroraumkonzept und Unternehmenskultur & -struktur als Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Nutzung eines Büroraumkonzepts nennen.	"Ja also ich glaube, warum das oftmals nicht richtig gelebt wird, also was Sie vorher gefragt haben, der Erfolg ist ganz oft, weil die Kultur einfach nicht dementsprechend ist. Ich glaube das ist ganz oft ein grosser Deal Breaker, dass diese Dinge auf dem Papier funktionieren, aber eben dann nicht wirklich, wenn sozusagen die Kultur dafür nicht da ist."

Hauptkategorie: FlexWork Phasenmodell			
Beschreibung: Aussagen, die sich auf das FlexWork Phasenmodell beziehen			
Level	Subkategorie	Beschreibung	Ankerbeispiel
Level 1	Zusammenspiel der Dimensionen	Aussagen, die die Zusammenhänge der Dimensionen im FlexWork Phasenmodell beschreiben.	"Wenn ich es grafisch darstellen würde, würde ich sagen, okay von oben rechts nach unten links kann es ein bisschen abfallen, da kann es eine Differenz geben, die darf aber nicht zu gross sein. Es muss eine Perspektive geben, die es möglich macht Phase 5 oder 4 der Infrastruktur überhaupt lebbar zu machen für die Organisation."
Level 1	Infrastruktur / Architektur	Aussagen über die Dimension Infrastruktur / Architektur im FlexWork Phasenmodell.	"Weil, ganz überspitzt formuliert, ist der Büroraum ein Ergebnis oder eine Konsequenz davon, was da vorher organisational oder kulturell neu aufgestellt worden ist. Und so habe ich Architektur verstanden. Das ist ja nicht, weil wir es hübscher machen wollen, sondern das soll ja wie ein Bild für die innere Struktur und Organisation des Unternehmens sein, um die Aufgaben bestmöglich zu bewältigen."
Level 1	Technologie	Aussagen über die Dimension Technologie im FlexWork Phasenmodell.	"Also Technologie muss mitziehen und dann auch in Phase 4 sein. Was nützt es dir wenn du flexible Zonen hast, die aber nicht nutzen kannst, weil du nicht entsprechend ausgestattet bist. Die Technologisierung ermöglicht ja erst das flexible Arbeiten und muss dementsprechend mitziehen. Das kann parallel angestossen werden, würde ich sagen."
Level 1	Arbeitsmodell	Aussagen über die Dimension Arbeitsmodell im FlexWork Phasenmodell.	"Na wenn wir über ein ortsgebundenes Arbeitsmodell nachdenken, wo die Menschen sowieso physisch an ihren Arbeitsplatz gebunden sind, dann brauchen wir nicht über Projektarbeit sprechen."
Level 1	Organisationsstruktur	Aussagen über die Dimension Organisationsstruktur im FlexWork Phasenmodell.	"Ich glaube je weiter man in der Organisationsstruktur ist, desto einfach ist der Prozess auf den ersten Blick. Ich habe das Gefühl, es wird einfacher. Ich kann mir auch vorstellen, dass die Erfolgchancen steigen, je höher ich da bin. Also Erfolgchancen im Sinne, dass es wirklich angenommen und gelebt wird."
Hauptkategorie: Förderlich			
Beschreibung: Aussagen über die förderliche Wirkung von Gestaltungselementen			
Ankerbeispiel: "Die Interdisziplinarität ist ein absolutes Must. Es ist mehr als nur ein Erfolgsfaktor."			
Hauptkategorie: Hinderlich			
Beschreibung: Aussagen über die hinderliche Wirkung von Gestaltungselementen			
Ankerbeispiel: "Ich glaube dann, wenn der Nutzer zu fest an Altem festhält, das kann sehr hinderlich sein"			

Anhang H: Kreuztabellen zum Vergleich der Gruppen Experten und interne Projektleiter

	Interne Projektleiter	Berater	Total
Gestaltungselemente			
Analyse			
Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen	2	6	8
Analyse der Arbeitsweise / Kommunikationsbeziehungen	4	5	9
Entwicklung einer gemeinsamen Vision	5	8	13
Entwicklung & Umsetzung des Bürokonzepts	2	8	10
Prozessbegleitung			
Change Management	5	8	13
Partizipation	4	8	12
Kommunikation / Transparenz	5	7	12
Rolle von HR	1	8	9
Führungskräfte			
Vorbildfunktion von Führungskräften	5	6	11
Veränderung mittragen	4	7	11
Prozessarchitektur			
Offenes Prozessverständnis	2	7	9
Projektteam / -partner	5	8	13
Passung zur Unternehmenskultur	2	6	8
Zeit	2	6	8
Budget	2	3	5
Raum erleben			
Pilotierung	5	3	8
Referenzbesuche	3	5	8
Σ SUMME	58	109	167
# N = Dokumente	5 (38.5%)	8 (61.5%)	13 (100.0%)

	Interne Projektleiter	Berater	Total
Gestaltungselemente			
Analyse			
Analyse der aktuellen Situation im Unternehmen	40.0%	75.0%	61.5%
Analyse der Arbeitsweise / Kommunikationsbeziehungen	80.0%	62.5%	69.2%
Entwicklung einer gemeinsamen Vision	100.0%	100.0%	100.0%
Entwicklung & Umsetzung des Bürokonzepts	40.0%	100.0%	76.9%
Prozessbegleitung			
Change Management	100.0%	100.0%	100.0%
Partizipation	80.0%	100.0%	92.3%
Kommunikation / Transparenz	100.0%	87.5%	92.3%
Rolle von HR	20.0%	100.0%	69.2%
Führungskräfte			
Vorbildfunktion von Führungskräften	100.0%	75.0%	84.6%
Veränderung mittragen	80.0%	87.5%	84.6%
Prozessarchitektur			
Offenes Prozessverständnis	40.0%	87.5%	69.2%
Projektteam / -partner	100.0%	100.0%	100.0%
Passung zur Unternehmenskultur	40.0%	75.0%	61.5%
Zeit	40.0%	75.0%	61.5%
Budget	40.0%	37.5%	38.5%
Raum erleben			
Pilotierung	100.0%	37.5%	61.5%
Referenzbesuche	60.0%	62.5%	61.5%
Σ SUMME	1'160.0%	1'362.5%	1'284.6%
# N = Dokumente	5 (38.5%)	8 (61.5%)	13 (100.0%)

	Interne Projektleiter	Berater	Total
☺ Erfolgsfaktoren für Nutzung			
☺ Selbstselektion	2		2
☺ Identität / Teamheimat	4	3	7
☺ Evaluation und Weiterentwicklung	4	6	10
☺ Vorhandene technische Infrastruktur	2	3	5
☺ Raumkompetenz	4	7	11
☺ Funktionalität	4	6	10
☺ Passung zur Kultur & Struktur	3	7	10
Σ SUMME	23	32	55
# N = Dokumente	5 (38.5%)	8 (61.5%)	13 (100.0%)

	Interne Projektleiter	Berater	Total
☺ Erfolgsfaktoren für Nutzung			
☺ Selbstselektion	40.0%		15.4%
☺ Identität / Teamheimat	80.0%	37.5%	53.8%
☺ Evaluation und Weiterentwicklung	80.0%	75.0%	76.9%
☺ Vorhandene technische Infrastruktur	40.0%	37.5%	38.5%
☺ Raumkompetenz	80.0%	87.5%	84.6%
☺ Funktionalität	80.0%	75.0%	76.9%
☺ Passung zur Kultur & Struktur	60.0%	87.5%	76.9%
Σ SUMME	460.0%	400.0%	423.1%
# N = Dokumente	5 (38.5%)	8 (61.5%)	13 (100.0%)