

Zeppelin Universität

Friedrichshafen

Fachbereich Kultur- und Kommunikationswissenschaften

Lehrstuhl für Politische Kommunikation

Dissertation

zur Erlangung des Grades Dr. rer. soc.

Neue Arbeitswelten im Großkonzern:

Analyse von benutzerspezifischen und tätigkeitsorientierten
Arbeitsflächen anhand unterschiedlicher Anforderungen der
Tätigkeitstypen, Geschlechter und Generationen

Verfasserin:	Anne Sophie Woysch
Erstgutachten:	Prof. Dr. Markus Rhomberg
Zweitgutachten:	Prof. Dr. Alexander Ruser
Disputation:	01.03.2023

Danksagung

Mein herzlicher Dank gilt Prof. Dr. Markus Rhomberg, der mich von Beginn an im Promotionsvorhaben tatkräftig und mit langem Atem unterstützt hat. Dabei hat er mich stetig motiviert, über den gesamten Zeitraum am Ziel festzuhalten und trotz zweier Schwangerschaften, Fulltime-Job und Elternzeit nicht aufzugeben. Danke Markus, für die hilfreichen Diskussionen und Deinen großen Support!

Außerdem bedanke ich mich bei Prof. Dr. Alexander Ruser, der sich kurzfristig bereit erklärt hat im Dissertationsvorhaben zu unterstützen und aus Norwegen mit hilfreichen Anmerkungen und interessanten Gedankengängen die Arbeit optimierte.

Dr. Christopher Köhler und Alice Röttger danke ich für den spannenden und hilfreichen Austausch während der letzten Jahre – ob in Stuttgart oder am Bodensee – ich habe mich immer sehr auf unsere Treffen gefreut!

Für die praktische Unterstützung und Möglichkeit, die Dissertation umzusetzen, danke ich Prof. Dr. Wolfgang Sucharowski, Prof. Dr. Detlef Gwosc, Ulrich Sippel, Dr. Susanne Knittel-Ammerschuber, Nelli Herrmann, Hans Hatzl, Marita Kasischke, Dr. Jana Welte und Jochen Reinhardt.

Für Paul Hafner

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	- 2 -
Inhaltsverzeichnis.....	- 4 -
Abkürzungsverzeichnis.....	- 7 -
Abbildungsverzeichnis	- 9 -
Tabellenverzeichnis.....	- 10 -
Abstract.....	- 12 -
1 Einleitung.....	- 14 -
1.1 Heranführung und Ziele.....	- 17 -
1.2 Der Einfluss von COVID-19 auf die neuen Arbeitswelten	- 19 -
2 Theoretische Verortung.....	- 23 -
2.1 Begriffseinordnungen und Definition von Büroformen	- 26 -
2.2 Historische Einordnung der Büroarbeit	- 28 -
2.2.1 Von der spätmittelalterlichen Buchführung bis zur vorindustriellen Büroarbeit	- 28 -
2.2.2 Industrielle Büroarbeit	- 29 -
2.2.3 Büroarbeitsräume ab den 1950er Jahren	- 30 -
2.3 Veränderungsprozesse in der Arbeitsorganisation	- 32 -
2.3.1 Der Begriff Change-Management in der neuen Arbeitswelt	- 35 -
2.3.2 Unternehmenskommunikation im Veränderungsprozess.....	- 37 -
2.3.3 Generationen im Veränderungsprozess	- 40 -
2.3.4 Arbeitswelt-Strategien in der Arbeitsorganisation.....	- 44 -
2.3.5 Tätigkeitstypen im Veränderungsprozess.....	- 46 -
2.3.6 Arbeitseffizienz in den neuen Arbeitswelten.....	- 49 -
2.3.7 Überblick von Studien zu neuen Arbeitswelt-Konzepten	- 51 -
2.4 Neue Arbeitswelten in der Automobilbranche	- 54 -
2.4.1 Bayrische Motoren-Werke (BMW) - Automobil-Konzern (1)	- 57 -
2.4.2 ZF Friedrichshafen AG - Automobil-Zulieferer (2)	- 58 -
2.4.3 Daimler AG - Automobil-Konzern (3)	- 59 -
3 Zwischenfazit.....	- 65 -
4 Übergreifende Forschungsfrage.....	- 67 -
4.1 Spezialanalyse Tätigkeitsprofile und Personas	- 69 -

4.2 Erhebungsinstrument Online-Befragung	- 69 -
4.3 Erhebungsinstrument HR-Datensatz.....	- 70 -
4.4 Proxy-Variablen und Persona-Entwicklung.....	- 72 -
4.5 Datengruppierung und Clusteranalyse	- 74 -
4.6 Entwicklung der Tätigkeitstypen anhand der Personas und der Clusteranalyse.....	- 76 -
4.7 Unterforschungsfragen.....	- 77 -
4.8 Hypothese 1: Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitseffizienz	- 78 -
4.8.1 Annahme.....	- 78 -
4.8.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung.....	- 78 -
4.8.3 Empirie.....	- 79 -
4.9 Hypothese 2: Selbstwahrnehmung der Zusammenarbeit	- 79 -
4.9.1 Annahme.....	- 79 -
4.9.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung.....	- 80 -
4.9.3 Empirie.....	- 80 -
4.10 Hypothese 3: Eignung der neuen Arbeitswelt.....	- 80 -
4.10.1 Annahme	- 81 -
4.10.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung	- 81 -
4.10.3 Empirie.....	- 81 -
4.11 Hypothese 4: Weiterempfehlung im Generationenvergleich	- 82 -
4.11.1 Annahme	- 82 -
4.11.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung	- 82 -
4.11.3 Empirie.....	- 82 -
4.12 Hypothese 5: Change-Management im Hierarchievergleich.....	- 83 -
4.12.1 Annahme	- 83 -
4.12.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung	- 83 -
4.12.3 Empirie.....	- 84 -
4.13 Hypothese 6: Selbstwahrnehmung der Kommunikation.....	- 84 -
4.13.1 Annahme	- 84 -
4.13.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung	- 85 -
4.13.3 Empirie.....	- 85 -
5 Forschungsdesign und Operationalisierung	- 86 -
5.1 Ziel der Befragung und Repräsentativität der Ergebnisse	- 86 -
5.1.1 Aufbau des Fragebogens	- 87 -

5.1.2 Pretest und Anpassung des Fragebogens	- 88 -
5.1.3 Stichprobe.....	- 89 -
5.1.4 Gütekriterien der Untersuchung	- 90 -
5.1.5 Untersuchungs- und Pretestdurchführung.....	- 91 -
5.1.6 Datenanalysetool und Variablenaufstellung.....	- 91 -
5.1.7 Deskriptive und vergleichende Statistik.....	- 92 -
5.1.8 Zentraler Grenzwertsatz	- 92 -
5.1.9 Skalenniveau.....	- 93 -
5.1.10 Normalverteilungs- und Signifikanztests	- 94 -
5.1.11 Effektgrößen und Korrelationskoeffizient	- 94 -
5.1.12 Signifikanzniveau.....	- 95 -
5.2 Ergebnisse.....	- 96 -
5.2.1 Ergebnisse der Hypothese H1 (Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitseffizienz)	- 96 -
5.2.2 Ergebnisse der Hypothese H2 (Selbstwahrnehmung der Zusammenarbeit).....	- 98 -
5.2.3 Ergebnisse der Hypothese H3 (Eignung der neuen Arbeitswelt)	- 100 -
5.2.4 Ergebnisse der Hypothese H4 (Weiterempfehlung im Generationenvergleich)	- 103 -
5.2.5 Ergebnisse der Hypothese H5 (Change-Management).....	- 105 -
5.2.6 Ergebnisse der Hypothese H6 (Selbstwahrnehmung der Kommunikation)	- 108 -
6 Diskussion	- 112 -
6.1 Ergebnisinterpretation Themenfeld Selbstwahrnehmung	- 112 -
6.2 Ergebnisinterpretation Themenfeld Zufriedenheitsskala	- 116 -
6.3 Ergebnisinterpretation Themenfeld Wahrnehmung/Prozess	- 118 -
7 Limitation.....	- 120 -
8 Implikation.....	- 122 -
9 Fazit.....	- 123 -
Anlage	- 128 -
1. Begriffsdefinitionen Neue Arbeitswelten – Übersicht.....	- 128 -
2. Vollständiger Fragebogen	- 131 -
3. Auszug des Rohdatensatzes der Mitarbeiterbefragung	- 142 -
4. Auszug des HR-Datensatzes mit Angaben zu Geschlecht, Alter und Tätigkeitstyp.....	- 143 -
Literaturverzeichnis.....	- 144 -
Eidesstattliche Erklärung	- 152 -

Abkürzungsverzeichnis

ABW	Activity Based Working
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMW	Bayrische Motoren-Werke
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
e. g.	exempli gratia (for example)
ebd.	ebenda
et al.	et alii (und andere)
F2F	Face-to-face
FDP	Freie Demokratische Partei
Gen Y	Generation Y
GOE	Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.
H	Hypothese
H0	Nullhypothese
HCI	Hyper-Converged Infrastructure
HR	Human Ressources
I.M.U.	Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (Hans-Böckler-Stiftung)
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IBM	International Business Machines
ifo	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.
inkl.	inklusive
IT	Information Technology
M	Mittelwert
Mdn	Median
N	Anzahl der Befragten

n	Größe der Stichprobe
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o. S.	ohne Seite
p	Signifikanzwert (nach Shapiro Wilk)
r	Korrelationskoeffizient (nach Cohen)
RAF	Rote-Armee-Fraktion
SD	Standardabweichung
SMS	Short Message Service
sog.	sogenannt
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschland
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
U	Stichprobenverteilung
u. a.	unter anderem
USA	United States of America
UX	User Experience
vgl.	vergleiche
WSI	Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut
Z	Differenz eines Rohwertes vom Mittelwert
z. B.	zum Beispiel
α	Signifikanzniveau

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Themenreport Corona-Datenplattform; Ausgabe Juli 2021, ifo Institut; Alipour et al.; 2021, S. 5.....	- 20 -
Abbildung 2: Fit for Leadership; Streich; 2013, S. 25.....	- 36 -
Abbildung 3: Arbeitsplatz der Zukunft - Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele; Vier Parameter für erfolgreiche Arbeitsplatzkonzepte; Klaffke, 2016, S. 21	- 45 -
Abbildung 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Forschungsbericht 522/1; Qualität der Arbeit; BMAS, 2018, S. 30.....	- 55 -
Abbildung 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Delphi-Befragung; Branchenbericht BMAS; 2018, S. 32	- 56 -
Abbildung 6: Zonenübersicht des neuen Arbeitswelten-Konzepts; Automobil-Konzern (3); Workspace Strategy & Concepts; Löwen, Zugriff: Juli 2018	- 61 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an ifo; Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft die Wirtschaft mit voller Wucht, Litsche et al.; 2020, S. 60 (Auszug)	- 21 -
Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deekeling und Barghop; Kommunikation in der digitalen Transformation - Die zehn Gebote der Kommunikation in der digitalen Transformation; Deekeling und Barghop,2017, S. 9 ff.....	- 38 -
Tabelle 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhofer-Studie Office Analytics; Office Analytics: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt; Bauer et al.; 2018, S. 53 ff.	- 47 -
Tabelle 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfers lernförderliche Arbeitsgestaltung; Einführung: Warum lernförderliche Arbeitsgestaltung? Schäfer, 2009, S. 3.....	- 57 -
Tabelle 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an den HR-Datensatz; Cluster-Einordnung; Automobil-Konzern (3), Dez. 2019	- 71 -
Tabelle 6: Eigene Darstellung in Anlehnung an den HR-Datensatz; Einordnung der Tätigkeitstypen nach Geschlecht und Durchschnittsalter; Automobil-Konzern (3), Dez. 2019	- 72 -
Tabelle 7: Eigene Darstellung in Anlehnung an den HR-Datensatz; Persona-Entwicklung; Automobil-Konzern (3), Dez. 2019	- 73 -
Tabelle 8: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung und an die durchgeführte Stichprobenanalyse; Eingruppierung der Cluster; Automobil-Konzern (3), Mai 2020.....	- 75 -
Tabelle 9: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung und den HR-Datensatz; Eingruppierung der Tätigkeitstypen nach Geschlecht und Durchschnittsalter; Automobil-Konzern (3), Mai 2020.....	- 76 -
Tabelle 10: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung und den HR-Datensatz; Aufstellung von drei Unterforschungsfragen; Automobil-Konzern (3), Mai 2020	- 77 -
Tabelle 11: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung; Übersicht der sechs Tätigkeitstypen; Automobil-Konzern (3), August 2020.....	- 89 -
Tabelle 12: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Rankingskala und deren Merkmalsausprägung nach Likert, Dez. 2020.....	- 93 -
Tabelle 13: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Effektgrößen-Klassifikation nach Cohens r (1988); Forschungsmethoden & Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften; Döring & Bortz, 2016, S. 669	- 95 -
Tabelle 14: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik bezogen auf die Arbeitseffizienz der sechs Tätigkeitstypen (H1); Automobil-Konzern (3), Jan. 2021.....	- 96 -
Tabelle 15: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Arbeitseffizienz der sechs Tätigkeitstypen (H1); Automobil-Konzern (3), Jan. 2021.....	- 97 -
Tabelle 16: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Test nach Dunn-Bonferroni zwischen den Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“ (H1); Automobil-Konzern (3), Jan. 2021	- 98 -
Tabelle 17: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Mann-Whitney-U-Test bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen (H2); Automobil-Konzern (3), Feb. 2021	- 99 -

Tabelle 18: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3); Automobil-Konzern (3), Feb. 2021	- 101 -
Tabelle 19: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3); Automobil-Konzern (3), Feb. 2021	- 101 -
Tabelle 20: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni im paarweisen Vergleich bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3); Automobil-Konzern (3), März 2021	- 102 -
Tabelle 21: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24, Deskriptive Statistik der Hierarchieebenen bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (H4); Automobil-Konzern (3), März 2021	- 104 -
Tabelle 22: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Mann-Whitney-U-Test bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (H4); Automobil-Konzern (3), März 2021.....	- 104 -
Tabelle 23: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Test nach Dunn-Bonferroni bezogen auf die Länge der Betriebszugehörigkeit (H4); Automobil-Konzern (3), März 2021.....	- 104 -
Tabelle 24: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik der Hierarchieebenen bezogen auf die rechtzeitige Einbindung in den Change-Management-Prozess (H5); Automobil-Konzern (3), März 2021	- 106 -
Tabelle 25: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24, Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die ausreichende Vorab-Information (H5); Automobil-Konzern (3); März 2021.....	- 106 -
Tabelle 26: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Berechnung des Signifikanzniveaus bezogen auf die ausreichende Vorab-Information (H5); Automobil-Konzern (3), April 2021	- 107 -
Tabelle 27: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Kommunikation (H6); Automobil-Konzern (3), April 2021	- 108 -
Tabelle 28: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Kommunikation (H6); Automobil-Konzern (3), April 2021.....	- 109 -
Tabelle 29: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni im paarweisen Vergleich bezogen auf die Kommunikation (H6); Automobil-Konzern (3), April 2021.....	- 110 -

Abstract

Um Effizienz- und Effektivitätssteigerungen im Arbeitsalltag voranzutreiben, setzen Unternehmen seit einigen Jahren verstärkt auf neue Arbeitswelten nach dem Sharing-Ansatz. Die Mitarbeiter:innen wählen der Tätigkeit entsprechend die passende Arbeitsumgebung aus und können so allmorgendlich entscheiden, ob sie Flächen für Rückzug, Austausch oder Kollaboration benötigen. Das klassische 2-4-Personen-Büro wird also Schritt für Schritt abgelöst.

Doch die verschiedenen Generationen, Geschlechter und Tätigkeitstypen stellen unterschiedliche Ansprüche an die eigene Arbeitsumgebung und eine pauschale Einordnung aller in die gleiche Arbeitswelt ist nicht zielführend. Vorliegende Studie steigt genau an dieser Stelle ein und untersucht die unterschiedlichen Anforderungen der Mitarbeitenden eines DAX-Unternehmens an die neue Arbeitswelt inklusive Sharing. Hierfür wurde in einem süddeutschen Automobil-Großkonzern eine umfangreiche Befragung mit 1.169 Proband:innen durchgeführt, die von einer „alten“ in eine „neue“ Arbeitswelt umgezogen sind. Die Befragung gibt detaillierte Informationen zur eigenen Wahrnehmung der neuen Arbeitsumgebung, der eigenen Arbeitseffizienz im neuen Arbeitsumfeld sowie zum Veränderungsprozess und der Kommunikationsfähigkeit auf der neuen Fläche. Dabei werden interessante Erkenntnisse gewonnen, die bezogen auf die unterschiedlichen Generationen und Tätigkeitstypen explizite Rückschlüsse auf die unterschiedlichen Arbeitsweisen zulassen.

Mithilfe einer umfangreichen Analyse von nationalen und internationalen Studien aus den Forschungsfeldern der Arbeitsorganisation und den Kommunikationswissenschaften wird eine organisations- und kommunikationswissenschaftlich fundierte analytische Bestandsaufnahme zu Veränderungsprozessen in Arbeitswelten durchgeführt. Strömungen und Einflussfaktoren, die sich mit Change-Management und der Anpassungsfähigkeit in Unternehmen beschäftigen, nehmen Einfluss auf die spätere Ergebnis-Analyse. Auch wird eine kurze historische Einordnung der Veränderung der Büroarbeit – vom Spätmittelalter zur Gegenwart - durchgeführt und eine Übersicht der Begrifflichkeiten gegeben.

Es wird empirisch erhoben, welche Bedürfnisse und Anforderungen an die individuelle Arbeitswelt bei den unterschiedlichen Tätigkeitstypen und Hierarchieebenen, den unterschiedlichen Generationen und Geschlechtern vorhanden sind. Dabei wird die Arbeitseffizienz der einzelnen Tätigkeitstypen in der neuen Arbeitswelt explizit beleuchtet und entsprechende Schlüsse gezogen, welche Typen sich für Arbeitswelten

inklusive Sharing eignen oder dies eher weniger tun. Aufgrund der breiten Datenbasis können klare Handlungsempfehlungen abgeleitet und dadurch ein Forschungsbeitrag geleistet werden.

Zusätzlich wird der Einfluss der COVID-19-Pandemie auf die neuen Arbeitswelten an mehreren Stellen explizit beleuchtet und fließt in die Diskussion der Ergebnisse mit ein. Auch wenn die Studie bereits deutlich vor Beginn der Rezession stattfand, können relevante Erkenntnisse bezogen auf mobiles Arbeiten, Sharing-Konzepte und zukünftige Anforderungen der Arbeitnehmer:innen an den Arbeitsplatz gewonnen werden.

1 Einleitung

Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung, Wissenschaft und Politik sind traditionell hierarchisch strukturiert. Lange Zeit fand man nichts dabei, heute aber wird die Krise des hierarchischen Systems immer augenfälliger. Dafür gibt es zwei Gründe: „Die zunehmende Größe der Organisationen, die damit für sich selbst unübersichtlich werden, und das komplizierter werdende Verhältnis der Organisation zu ihrer Umwelt.“ (Heintel & Krainz, 2015, S. 8) Mit der Zunahme von technisch vermittelten menschlichen Interaktionen und der Komplexität von Produktions- und Dienstleistungsprozessen werden Arbeitsabläufe in Zukunft auf neue Weise zu steuern und zu planen sein. Das erforderliche Wissen und die Anforderungen an die Kompetenzen der beteiligten Akteure formieren sich dadurch immer wieder neu (Schulenburg, 2016, S. 14).

Zugleich bringt die Entkopplung von individuellen Arbeits- und Betriebszeiten einerseits sowie von Arbeitszeit und -ort andererseits für alle Beteiligten neue Herausforderungen mit sich. Aus zentral gesteuerten, klar strukturierten Organisationen werden international verteilte, vernetzte und zum Teil autonome Organisationseinheiten (ebd., 2016, S. 14). Damit stehen auch die Arbeitsorganisationen der Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Schritt für Schritt etablieren sich neue Formen der gemeinschaftlich organisierten Zusammenarbeit, wie beispielsweise in virtuellen Räumen ohne örtlichen Bezug (BMAS, 2017, S. 87). Moderne Kommunikationsmittel und daraus resultierende Kommunikationsinfrastrukturen ermöglichen andere bzw. „neue Formen der Zusammenarbeit und erhöhen gleichzeitig die Anforderung an die zeitliche Flexibilität und räumliche Mobilität der Arbeitnehmer.“ (Ebd., 2017, S. 74) „In einer sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt wird deutlich, dass die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten eine der zentralen Herausforderungen für die Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung der Zukunft darstellt.“ (Wöhrmann, et al., 2016, S. 53) „Der Einsatz digitaler Arbeitsmittel führt zu einer Flexibilisierung, Dezentralisierung und Entgrenzung von Arbeit,“ (Apt, Bovenschulte, Hartmann, & Wischmann, 2016, S. 24) was auch beispielsweise die Corona-Krise zeigte, durch welche viele Mitarbeiter:innen auf mobiles Arbeiten angewiesen waren (nachfolgend wird der Einfluss von COVID-19 auf die neuen Arbeitswelten separat beleuchtet).

Durch die Digitalisierung werden Kommunikationsprozesse beschleunigt, klassische Hierarchien aufgebrochen und Informationen zu kollektiven Produktionsgütern innerhalb eines Unternehmens transparenter (Meckel & Schmid, 2008, S. 485). Die erfolgreiche Integration dieser Prozesse in internationale und unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten macht dies in vielen Fällen, zum Beispiel in der

Automobilindustrie, zur Bedingung für eine erfolgreiche Marktteilnahme. „Denn der digitale Strukturwandel wird alle Branchen erfassen und es ist zu erwarten, dass die Digitalisierung zunehmend etablierte und klassisch-industriell geprägte Wertschöpfungsketten infrage stellt.“ (González, et al., 2016, S. 38)

Auch die Erwartungen der Arbeitnehmer:innen an den Arbeitgeber haben sich von einer traditionellen oder kollektiv-orientierten mit dem Wunsch nach einem sicheren, langfristigen Arbeitsplatz hin zu einer individuellen, bedeutungsvollen mit einer eher kurzfristigen Erwartung bez. der Unternehmenszugehörigkeit gewandelt (Cafferkey, Harney, Dundon, & Edgar, 2017, S. 3). Neue Technologien führen zu einer Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit, die durch die Abfolge von Invention, Innovation, Variation, Adaption, Imitation und Substitution eine bisher nicht bekannte, komprimierte Selektionsintensität hervorbringt (Wirtz, 2013, S. 217).

„These days, the world is a melting pot of change and complexity, and workplaces, undoubtedly, add to this greatly. In the advent of the new millennium, the workplace is becoming a fluid and multi-layered setting, with blurring boundaries. In a new dynamic, knowledge-based society, it is beginning to rethink, relearn, redirect and re-manage itself. Many elements contribute to this process of workplace change and it is necessary, so, to look for a new, creative approach against which these changes can be understood.“ (Saurin, Ratcliffe, & Puybaraud, 2008, S. 243)

Diese Veränderung hat auch große Auswirkungen auf die „Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, deren funktionsbezogene Aufgabenstrukturen und Tätigkeiten sowie die generelle Arbeitsorganisation, als arbeitsteilige Strukturierung von Aufgaben und Tätigkeiten in horizontaler und hierarchischer Hinsicht.“ (Apt, Bovenschulte, Hartmann, & Wischmann, 2016, S. 25) Durch den Wandel ergeben sich „neue Anforderungen an die Kommunikation, Kooperation und Führung von Mitarbeitern.“ (Mast, 2014, S. 1131)

Auch Unternehmen erkennen mittlerweile selbst immer stärker, dass Mitarbeiterkommunikation – neben anderen Faktoren - die Erreichung von Unternehmenszielen positiv beeinflussen kann (ebd., 2014, S. 1131). Dabei treten Mitarbeitende als Zielgruppe und Dialogpartner von strategischer Kommunikation immer mehr in den Mittelpunkt. Denn Unternehmen bewerten Erfolg und Gelingen von erreichten Unternehmenszielen vermehrt aus der Perspektive der Mitarbeiter:innen, die Adressat:innen und Beteiligte von Kommunikationsprozessen sind und letztlich über den Erfolg dieser entscheiden. „Das Verhältnis zwischen Unternehmen und sozialem Umfeld kann nicht mehr von einseitiger Beeinflussung oder unilateraler Überzeugung geprägt sein.“ (Ebd., 2014, S. 1133) Verstärkt müssen Unternehmen „die Fähigkeit entwickeln, soziale Interessenlagen bei den eigenen Mitarbeitern wie bei externen Stakeholdern zu erkennen, zu

verstehen und in ihre Positionen einzubinden: Corporate Empathy wird so zum wesentlichen Erfolgsfaktor für Kommunikation und Interaktion mit kritischen Stakeholdern.“ (Ehrhart, 2022, o. S.)

Zusätzlich nimmt die Digitalisierung großen Einfluss auf die Kommunikation zwischen Mitarbeiter:innen:

„[Denn] die Arbeitswelt ist mobil geworden und findet nicht mehr nur in vier Wänden eines Büros statt. Interne Kommunikationsangebote müssen sich optimal in die Lebenswelt der Mitarbeiter einfügen. Interne Kommunikation muss mobil und flexibel sein.“ (Deekeling & Barghop, 2017, S. 76)

Deekeling und Barghop sehen gerade den Einfluss von Social Media als entscheidenden Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Unternehmenskommunikation an: „Wenn Kommunikationskanäle angesichts der Digitalisierung nicht mehr knapp sind, sondern via Social Media aus passiven Zielgruppen jederzeit aktive Stakeholder werden können, und zugleich die Anforderungen von externen wie internen Stakeholdern an Unternehmertum deutlich über wirtschaftlichen Erfolg hinausgehen, dann ergeben sich offensichtlich auch fundamental neue Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation.“ (Ebd., 2017, S. 37)

Dieser Wandel betrifft auch Großkonzerne in der deutschen Industrie. Durch Digitalisierung und Globalisierung als wichtige Treiber der derzeitigen Veränderung der Arbeitswelt stellen sich auch in den Industriekonzernen die Arbeitsabläufe und Gewohnheiten um und erleichtern flexible Beschäftigungsformen (BMAS, 2017, S. 26).

Eine verstärkte Kommunikation ist dabei entscheidend, um die Mitarbeiter:innen von Beginn an auf veränderte Arbeitsformen vorzubereiten:

„The organization must provide managers at all levels with accurate information aligned with organizational values and goals, offer necessary training to equip them with effective transformational leadership that facilitates strategic internal communication, and develop their leadership communication skills.“ (Men, 2014, S. 22)

Genau an dieser Stelle setzt die vorliegende Dissertation an. Sie bringt einerseits die organisationale und kommunikative Perspektive ein und setzt andererseits den Fokus auf jene Unternehmen, die von diesem Wandel insbesondere betroffen sein werden: industrielle Großkonzerne in Deutschland.

Ausgehend von diesem Fokus setzt sich diese Arbeit die folgenden Ziele:

1.1 Heranführung und Ziele

Sie will:

1) eine organisations- und kommunikationswissenschaftlich fundierte analytische Bestandsaufnahme zu Veränderungsprozessen in Arbeitswelten durchführen. Dabei werden nationale und internationale Studien analysiert und Theorieströmungen aus den Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaften beleuchtet. Diese dienen als Grundlage für die in einem deutschen Automobil-Konzern eigens durchgeführte Studie mit anschließender Datenanalyse und Interpretation.

2) empirisch erheben, welche Bedürfnisse und Anforderungen an die individuelle Arbeitswelt bei den unterschiedlichen Tätigkeitstypen und Hierarchieebenen, den unterschiedlichen Generationen und Geschlechtern vorhanden sind. Dabei wird die Arbeitseffizienz der einzelnen Tätigkeitstypen in der neuen Arbeitswelt explizit beleuchtet.

3) Schlüsse zu individuell wünschenswerten Arbeitswelten, zu den Arbeitstypen und -tätigkeiten ziehen, die sich für neue Arbeitswelten eignen oder dies eher weniger tun. Denn mithilfe des gewonnenen Datensatzes können konkrete Aussagen zu sechs verschiedenen Tätigkeitstypen im Arbeitsumfeld getroffen werden, zu deren Austausch- und Kommunikationsaffinität und zur jeweiligen Eignung für die neuen Arbeitswelten inklusive Sharing.

Mithilfe einer Bedarfsanalyse der Arbeitsumgebung sollen Parameter herausgearbeitet werden, die Aufschluss darüber geben, welche Anreize gesetzt werden müssen, um den herkömmlichen, fest zugeordneten Arbeitsplatz „aufzugeben“ und sich auf neue Arbeitsstrukturen einzulassen und inwiefern diese durch kommunikative Maßnahmen unterstützt werden können.

Diese Ziele sollen im Rahmen einer Fallstudie inklusive empirischer Erhebung, Interpretation und Ergebnis-Ableitung erreicht werden.

Am Beispiel der Etablierung neuer Arbeitswelten in einem Automobil-Großkonzern in Deutschland wird eruiert, mit welcher Kommunikation die Mitarbeiter:innen auf die sich verändernden Arbeitsweisen vorbereitet und an sie herangeführt werden. Anforderungen, Bedürfnisse und Ängste von Mitarbeiter:innen im Rahmen der Arbeitsorganisation und -umgebung werden identifiziert und daraus Implikationen für die strategische Organisationsausrichtung von Großunternehmen erarbeitet. Diese Dissertation geht dabei folgender Forschungsfrage nach:

Welche Tätigkeitsprofile eignen sich für die alltägliche Arbeit in einer Arbeitsumgebung nach neuem Arbeitswelten-Konzept mit Sharing-Ansatz ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze?

Die Forschungsfrage wird von sechs Hypothesen unterstützt, die folgende Themenfelder untersuchen:

H1: Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitseffizienz

H2: Selbstwahrnehmung der Zusammenarbeit (im Hierarchievergleich)

H3: Eignung der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing)

H4: Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing) (im Generationenvergleich)

H5: Change-Management

H6: Selbstwahrnehmung der Kommunikation

Grundlage ist eine generationenübergreifende Bedarfsanalyse, mit welcher ebenfalls eine Abfrage der verschiedenen Tätigkeitstypen im Konzern vorgenommen wird. Denn die Arbeitsweise von Entwickler:innen kann sich grundlegend von der von Marketingmanager:innen unterscheiden. Die Anforderungen der Entwickler:innen an die Arbeitsumgebung können folglich vollkommen andere sein als die der Marketingmanager:innen. Aus den gewonnenen Ergebnissen werden Ableitungen eruiert, die die zukünftige Etablierung von neuen Arbeitsweltenkonzepten positiv beeinflussen und Schlüsse gezogen, welche Tätigkeitstypen – auch bezogen auf Geschlecht und Altersstruktur – sich für neue Arbeitswelten eignen und welche eher nicht.

Um die Eruiierung erfolgreich durchzuführen, bedarf es wissenschaftlich fundierter Daten, die als Grundgerüst dienen. Eine empirisch und wissenschaftlich abgesicherte Grundlage ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Arbeitsumgebungen. Das wissenschaftliche Interesse im deutschen Automobilkonzern – auch bezogen auf eine Benchmarking-Analyse im Vergleich zu anderen Großkonzernen, sowohl im nationalen als auch im internationalen Kontext – ist hoch, da es bislang wenig interne Nutzerbedarfs- & Kommunikationsanalysen im Kontext der Untersuchung von Umsetzungskonzepten neuer Arbeitsumgebungen gibt. Um den wissenschaftlichen Anspruch an die Thematik mit den konzerninternen Informationen zu kombinieren, bietet sich daher eine Dissertation im Gegensatz zu einem konzerninternen Projekt an.

1.2 Der Einfluss von COVID-19 auf die neuen Arbeitswelten

Wie einleitend erwähnt, nimmt die Corona-Krise großen Einfluss auf eine sich verändernde Arbeitswelt und beleuchtet die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation aus einer neuen, bisher nicht dagewesenen Perspektive.

Im Frühjahr 2020 wird Europa vom Ausbruch der Atemwegserkrankung COVID-19 überrollt. Es kommt in Deutschland 2020 und 2021 zu einer Rezession (Weber & Hutter, 2020, S. 429). Infolge der Pandemie wird in Deutschland das arbeitsmarktpolitische Instrument Kurzarbeit genutzt, um Beschäftigung zu sichern und die sozialen Kosten der Krise zu begrenzen (Konle-Seidl, 2020, S. 6). Um die Ansteckungsrate mit COVID-19 so gering wie möglich zu halten, werden die Bundesbürger:innen dazu aufgerufen, auf räumliche Distanz zu gehen. Viele Unternehmen weisen ihre Beschäftigten dazu an, „von zuhause aus, sprich aus dem Homeoffice, zu arbeiten.“ (Kleemann, 2017, S. 222) Das Arbeitszeitmodell Homeoffice ist der Kategorie „Mobiles Arbeiten“ zuzuordnen und wird hier als eine jener Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsanteile definiert, die Erwerbstätige an Arbeitsplätzen außerhalb der zentralen Betriebsstätte leisten (ebd., 2017, S. 222).

Nach Alipur und Kolleg:innen hat das Homeoffice durch die Corona-Krise „eine ökonomische und politisch zentrale Relevanz erhalten. Die Möglichkeit, den Arbeitsplatz nach Hause zu verlagern, ist plötzlich gleichermaßen entscheidend für die Aufrechterhaltung wirtschaftlicher Aktivität und die Vermeidung gesundheitlicher Risiken.“ (Alipour, Falck, & Schüller, 2020, S. 30) Durch die Pandemie kommt es zu einem enormen Anstieg der Homeoffice-Aktivität in der Bundesrepublik. 2017 lag die Homeoffice-Rate bei den 15–64-jährigen Arbeitnehmer:innen in Deutschland noch bei 4 Prozent (eurostat, 2018, o. S.), wobei Deutschland klar unter dem europäischen Durchschnitt liegt. Die höchste Homeoffice-Rate weisen anhand der Analyse 2017 die Niederlande (13,7 %) auf, gefolgt von Luxemburg (12,7 %) und Finnland (12,3 %). Schlusslicht ist Bulgarien mit (0,3 %) (ebd., 2018, o. S.). Dies liegt u. a. daran, dass nicht einmal jeder zweite deutsche Arbeitgeber zu dieser Zeit Homeoffice für seine Arbeitnehmer:innen anbietet (Alipour, Falck, & Schüller, 2020, S. 30).

Durch die Corona-Krise stieg die Homeoffice-Quote laut einer Befragung des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung (ifo) im Jahr 2021 stark an und übersteigt die niedrige Prozentzahl aus dem Jahr 2017 in Deutschland um ein Vielfaches:

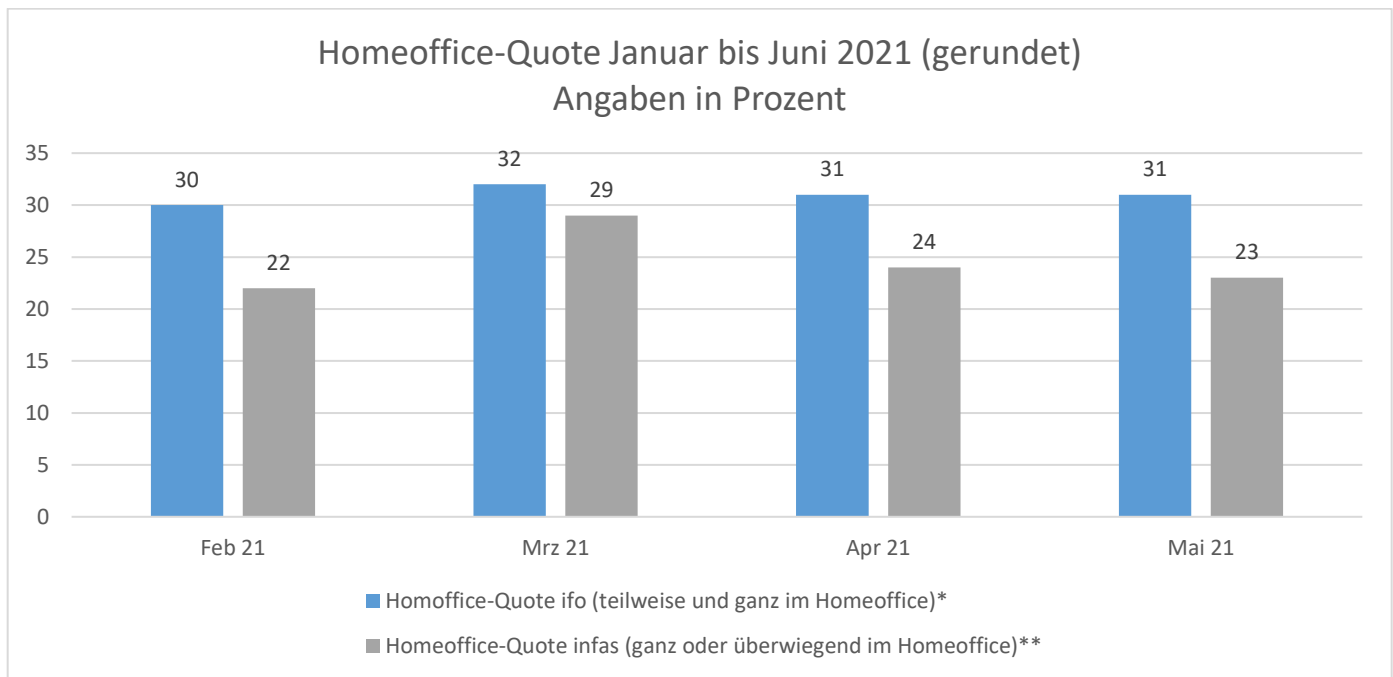


Abbildung 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Themenreport Corona-Datenplattform; Ausgabe Juli 2021, ifo Institut; Alipour et al.; 2021, S. 5

*Frageformulierung ifo: „Welcher Anteil Ihrer Beschäftigten arbeitet aktuell zumindest teilweise im Homeoffice?“

**Frageformulierung ifas: „Wie hat sich aufgrund der Situation durch das Corona-Virus Ihre Arbeitssituation geändert? Was trifft auf Sie zu? Ich arbeite ganz oder überwiegend von zuhause aus (im Homeoffice).“

Laut einer Studie von Forscher:innen des Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) und des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung hatte bis zum Ausbruch der Pandemie das Arbeitszeitmodell Homeoffice eine geringe Durchsetzungskraft.

Homeoffice war vor Corona „ein Arrangement, das einer sehr privilegierten Gruppe von Beschäftigten zu Teil wurde“, schreiben die Wissenschaftler:innen. „Das habe sich zwar geändert, aber nach wie vor arbeiten hochqualifizierte Angestellte häufiger im Homeoffice als andere Beschäftigte. Fast 40 Prozent derjenigen, die zu Hause arbeiten, haben einen Hochschulabschluss; gemessen an allen Befragten liegt der Anteil der Studierenden nur gut halb so hoch. Arbeiter sind kaum im Homeoffice tätig.“ (Ahlers, Mierich, & Zucco, 2021, S. 3)

Auch geht das Arbeitszeitmodell Homeoffice aus der Corona-Pandemie als klarer Gewinner hervor. Das ifo-Institut hat in einer Umfrage zum Wirtschaftsindex eruiert, dass rund drei von vier Unternehmen in Deutschland ab 2020 zur Bewältigung der Krise nun vermehrt auf Homeoffice setzen (Litsche, Sauer, & Wohlrabe, 2020, S. 60):

Welche Maßnahmen (Anm.: zur Bewältigung der Corona-Krise) haben die Unternehmen getroffen? (in %)

	Deutschland	Verarbeitendes Gewerbe	Dienstleister	Handel	Bau
Verstärkte Nutzung von Home-Office	75	86	76	55	59
Kurzarbeit	50	55	48	54	35
Abbau von Zeitguthaben und Urlaub	69	78	65	68	51
Beschäftigungsabbau (z. B. Entlassungen, Nicht-Verlängerungen)	18	19	20	14	3
Werksschließungen; Produktionsstopp	15	21	10	23	12

Tabelle 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an ifo; Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft die Wirtschaft mit voller Wucht, Litsche et al.; 2020, S. 60 (Auszug)

Die Berechnungen von Alipour und Kolleg:innen in ihrer Analyse zum „Homeoffice während der Pandemie und die Implikation für eine Zeit nach der Krise“ suggerieren, dass „56 % der Beschäftigten in Deutschland prinzipiell die Möglichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten.“ Auch wird ihrer Meinung nach der „pandemiebedingte Homeoffice-Anstieg voraussichtlich nachhaltige Auswirkungen auf die zukünftige Organisation von Arbeit haben.“ (Alipour, Falck, & Schüller, 2020, S. 30) Eine vollständige Verlagerung ins Homeoffice sehen die Autoren rund um Alipour jedoch nicht, sondern sprechen von einer zukünftigen hybriden Arbeitsform, bestehend aus Homeoffice-Anteilen und Präsenzarbeit (Ebd., 2020, S 30).

Dabei definiert Herget in seinem 2021 erschienen Buch „Digitale Unternehmenskultur“ hybrides oder virtuelles Arbeiten als Integration von Präsenzkultur mit der digitalen Arbeitswelt. Laut Herget „weist die digitale Sphäre viele Gestaltungsparameter auf, von denen sich zahlreiche der unmittelbaren Einwirkung durch die Führungskräfte und Mitarbeiter:innen entziehen. Gleichzeitig erlaubt jedoch die digitale Arbeitsumgebung die Einführung neuer Standards, Erwartungshaltungen und Kollaborationsformen.“ (Herget, 2021, S. 23)

Auch hat die Ausbreitung von COVID-19 gezeigt, dass sich der Fokus auf Homeoffice bei Stellenausschreibungen verdreifacht hat, was eine Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und des Jobportals Indeed zeigt:

„[...] The incidence of advertised telework almost tripled during the pandemic, albeit with large differences both across sectors and across countries. [...] Overall, these results suggest that telework is here to stay, especially in countries with high levels of digital preparedness. Public policies will need to adapt to reap the potential benefits for productivity and worker well-being.“

(Pawel, et al., 2021, S. 2)

Homeoffice wird also auch in Zukunft einen größeren Stellenwert in Unternehmen einnehmen, als dies vor der Krise der Fall war. Wirtschaft und Politik werden und sind bereits gezwungen, sich flexibler hinsichtlich der Präsenz von Mitarbeitenden im Unternehmen vor Ort zu zeigen und gesamtheitlich neue Wege der hybriden Zusammenarbeit zu finden und zu gehen. Dies beeinflusst neue Arbeitswelt-Konzepte immens und fordert auch hier eine stärkere Variabilität der umzusetzenden Arbeitsformen, Methodiken und Instrumente.

Anhand der Corona-Krise wird sichtbar, dass es sich bei Entwicklungen in der Arbeitswelt um einen fortlaufenden Prozess handelt, der nie abgeschlossen sein wird. Außeneinwirkungen wie wirtschaftliche Krisen oder Pandemien können maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitswelt in Unternehmen nehmen und sind meist unvorhersehbar. Da die vorliegende Studie einschließlich der Befragung von Arbeitnehmer:innen eines deutschen Automobil-Großkonzerns bereits deutlich vor Beginn der Corona-Pandemie durchgeführt wurde und schwerpunktmäßig die Arbeitswelt-Gestaltung im Präsenzbetrieb fokussiert, kann in der Ergebnis-Analyse die gegenwärtige Corona-Krise nicht betrachtet werden. Im Fazit werden dennoch die gewonnenen Studienergebnisse mit Bezug auf COVID-19 interpretiert und eine Einschätzung möglicher Einflusspotentiale von „Corona“ auf die neue Arbeitswelt wird gegeben.

2 Theoretische Verortung

Die Dissertation knüpft an eine Reihe von Theoriesträngen aus den Bereichen der Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften an.

Dies sind die folgenden Konstrukte:

Mast (2014) gibt einen systematischen Überblick über Unternehmenserfolge und das Erreichen von Unternehmenszielen aus der Perspektive der Mitarbeiter:innen. Sie weist darauf hin, dass die Unternehmen mittlerweile selbst immer mehr erkennen, dass „eine gelungene Mitarbeiterkommunikation die Erreichung von Unternehmenszielen positiv beeinflusst“ (Mast, 2014, S. 1133) und bewertet Erfolg und Gelingen dieser vermehrt aus der Perspektive der Mitarbeiter:innen – die Adressat:innen und Beteiligte von Kommunikationsprozessen sind und letztlich über den Erfolg dieser entscheiden. In „Digitalisierung im Vertrieb“ (Binckebank & Elste, 2016), oder „Kommunikation in der digitalen Transformation“ (Deekeling & Barghop, 2017), werden gerade auch der „Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt“ als Analyserahmen der Dissertation verstanden. Ayberk und Kolleg:innen untersuchen in ihrer Studie „Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt“ die Veränderung der Führungskultur durch die Digitalisierung, denn „digitale Geschäftsmodelle entwickeln sich mit rasanter Geschwindigkeit. Dementsprechend müssen heutige ‚digitale Entrepreneure‘ in der Lage sein, sehr schnell auf komplexe Sachverhalte zu reagieren und entsprechende Entscheidungen zu treffen [...].“ (Ayberk, Kratzer, & Linke, 2017, S. 85)

Ebenfalls wird an die theoretischen Überlegungen Mens (2014) und Kims & Rhee (2011) angeknüpft, die den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg thematisieren. Men arbeitet in ihrer Analyse zur internen Kommunikation den Einfluss zufriedener Mitarbeiter auf die Unternehmensausrichtung heraus:

„On the one hand, employees are the organization’s production force, which directly contributes to organizational performance. On the other hand, employees are corporate ambassadors and brand advocates that represent the organization to external stakeholders both online and offline.“ (Men, 2014, S. 5)

Kim & Rhee ergänzen: „The rapidly changing and increasingly connected modern society has made employees one of the most important strategic constituencies of organizations.“ (Kim & Rhee, 2011, S. 265)

Schiersmanns und Thiels „Lehrbuch zur Organisationsentwicklung“ (2018) gibt detaillierte Einblicke in Transformationen in Unternehmen und beleuchtet verschiedene Veränderungsprozesse, die für eine erfolgreiche Umsetzung von neuen Konzeptideen inklusive Mitarbeiterereinbindung entscheidend sind. Hilfreiche Ansätze der Arbeitsorganisation, welche in der vorliegenden Studie eine entscheidende Rolle spielen, sind die Themenfelder Veränderungsprozesse am Beispiel des Change-Managements und der Kulturwandel im Generationen- und Geschlechtervergleich. Hier gibt Klaffke mit seinen Büchern „Arbeitsplatz der Zukunft“ (2016) und „Generationen-Management“ (2014) umfassende Einblicke in die unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Generationen an den eigenen Arbeitsplatz. Auch Doppler & Lauterburg mit „Change-Management – den Unternehmenswandel gestalten“ (2014) oder Deutinger mit „Kommunikation im Change“ (2013) beleuchten den Veränderungsprozess auf hilfreiche Art und Weise.

Kitchen und Daly untersuchen in ihrem Paper „Internal communication during change management“ (2002) die Reaktion von Beschäftigten auf neue Arbeitsformen, die ein Kulturwandel in der Arbeitswelt mit sich bringen kann:

„For many employees organisational changes mean moving away from the established routines and systems toward an uncertain future – a future fraught with negative and potentially positive outcomes. Organisations and business of all types, therefore, need to inculcate positive attitudes toward change among employees.“ (Kitchen & Daly, 2002, S. 48)

Auch wissenschaftliche Untersuchungen von deutschen Bundesministerien, wie beispielsweise das im Jahr 2016 erschienene „Weissbuch Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales oder der „Arbeitszeitreport Deutschland 2016“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin eruieren die Veränderung der Arbeitskultur und dessen Einfluss auf die Arbeitsweltgestaltung und bieten eine theoretische Grundlage für die Dissertation. Spichalsky eruiert in ihrer Studie zu „Change Management und Mitarbeiterbefragungen – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse“ (2016) die offene Feedback-Kultur im Großkonzern mithilfe des Instruments der Mitarbeiterbefragung, welches ebenfalls als Grundlage für die analytische Bestandsaufnahme und Durchführung der Fallstudie dient.

Neue Erkenntnisse liefern außerdem die Theorien von Miller zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in Bezug auf eine angenehme Arbeitsumgebung, welche er im „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance“ (2016) untersucht. So ist Miller davon überzeugt, dass dem Zusammenhang von angenehmer Arbeitsumgebung und Steigerung der Arbeitsmotivation zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird: „Some organisations are embracing the opportunities to invest in their staff, but those who make employee well-

being a business priority and a fundamental part of how the organisation operates are in the minority [...].“ (Miller, 2016, S. 289)

Da in der vorliegenden Dissertation die interne Kommunikation als begleitende Funktion des Kulturwandels entscheidend ist und sowohl deren Strategie beim deutschen Automobilkonzern als auch in weiteren Benchmark-Unternehmen analysiert werden soll, sind Forschungen der Kommunikationswissenschaften bezogen auf den Bereich Human Resources ebenfalls hilfreich. Theoretische Grundlagen liefert hier neben Mast (2014) auch Quirkies Studie (2008), in welcher er dem Personalbereich und dessen internen Kommunikationsaktivitäten eine immer größere Bedeutung durch den Kulturwandel zumisst: „This, in turn, means HR has a challenging internal communication agenda as each of these strands needs to be communicated effectively.“ (Quirke, 2008, S. 295)

Weiterer Baustein der Untersuchung sind Implikationen für die strategische Organisationsausrichtung der untersuchten Unternehmen, wofür die Analyse Schütze-Kreilkamps (2017) zu Leadership und Transformation mit dem Einfluss der Digitalisierung auf das Change-Management in Unternehmen eine theoretische Grundlage liefert. Denn „durch das Internet besteht eine hohe und schnelle Verfügbarkeit von Informationen. Verbunden damit ist eine deutlich verbesserte Effizienz und Wirtschaftlichkeit in Organisationen,“ (Schütze-Kreilkamp, 2017, S. 22) was sie in ihrem Werk „Führung in digitalen Zeiten“ aufarbeitet.

„Veränderungen in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen sind die Folge. Die Weiterentwicklung in Produktion und Industrie (Industrie 4.0, Produktion 4.0) werden ebenso vorangetrieben wie im Themenbereich Arbeit 4.0. [...] Will eine Organisation erfolgreich und überlebensfähig sein und bleiben, ist es erforderlich, dieser Geschwindigkeit des Wandels Rechnung zu tragen. Change, Transformation des Einzelnen und ganzer Gruppen und Organisationen werden zur alltäglichen Normalität.“ (Ebd., 2017, S. 22)

Die neue Arbeitswelt unterteilt sich in diverse Büroformen und Begrifflichkeiten, die oft nicht klar getrennt werden können. Dies sorgt an der einen oder anderen Stelle für Irritationen. Zu uneinheitlich ist die Begriffszuordnung in der Literatur im nationalen und internationalen Kontext. Um in der vorliegenden Dissertation Klarheit zu schaffen und einen einheitlichen Sprachgebrauch für Definitionen und Begriffe zu gewährleisten, erfolgt im nächsten Schritt eine Begriffseinordnung inklusive Definition der Büroformen. Eine Sammlung mit Begriffsdefinitionen wird zusätzlich im Anhang zur Verfügung gestellt. Auch wird anschließend

im historischen Kontext eine kurze Einordnung der Büroarbeit vorgenommen, mithilfe welcher die Entwicklung von Büroflächen ab den 1950er Jahren bis heute vorgestellt wird.

2.1 Begriffseinordnungen und Definition von Büroformen

Der Begriff „Homeoffice“ wurde vorab im Rahmen der Einflussnahme von COVID-19 (siehe Kapitel 1.2) auf die neuen Arbeitswelten definiert. Vorliegende Studie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit flexiblen Arbeitsweltformen im Präsenzbetrieb. In der Literatur gibt es bis dato viele verwendete Begriffsdefinitionen von flexiblen Büroorganisationen. Teilweise wird wenig bis kaum unterschieden zwischen Openspace- oder Multispace-Flächen, zwischen Großraum-, Kombi- und Gruppenbüros. Daher wird nachfolgend eine kurze Begriffseinordnung gegeben, die wie bereits erwähnt auch im Anhang gebündelt zu finden ist.

Eine der gängigsten und die beispielsweise in den USA noch am weitesten verbreitete Büroform ist die des Großraumbüros: Ausgestattet mit meist fest zugeordneten, vorgegebenen Arbeitsplätzen, schafften diese bei „minimalem Platzbedarf des Einzelnen eine starke Multifunktionalität der Fläche.“ (Kohlert, 2016, S. 126)

„Anfangs erfreute sich das Großraumbüro sehr großer Beliebtheit, aber bald erkannte man, dass damit zwar Zusammenarbeit und Kommunikation gefördert wurden, aber auf der anderen Seite jegliche Privatsphäre verloren ging. Die Mitarbeiter versuchten sich hinter Schränken und Pflanzen zu verschanzen, um so ein wenig Zurückgezogenheit zu erhalten.“ (Ebd., 2016, S. 125)

Das Großraumbüro wurde also Schritt für Schritt durch sog. Gruppenbüros ersetzt, in welchen ca. sechs bis acht Personen Platz fanden und negative Faktoren wie Akustik, Klimatisierung und schlechte Beleuchtung besser gelöst werden konnten. In den 1970er Jahren wurde in Skandinavien zusätzlich das sog. Kombi-Büro entwickelt, in welchem alle Mitarbeiter:innen jeweils über „ein eigenes, sehr minimiertes Büro für die konzentrierte Einzelarbeit mit Besprechungsmöglichkeit verfügten. In der Mitte befindet sich eine Gemeinschaftszone für Austausch und Kommunikation sowie für Teamablage und Serviceeinrichtungen. Die Vorteile gegenüber des Einzelbüros sind, dass sowohl Raum für Individualität und konzentrierte Arbeit als auch Möglichkeiten für Kommunikation und Austausch geschaffen werden.“ (Ebd., 2016, S. 126/127)

Als Weiterentwicklung des Großraumbüros wird vom Multispace-Büro gesprochen, in welchem die Mitarbeiter:innen an fest zugeordneten Arbeitsplätzen arbeiten und nur für Austausch- und Kommunikationsbedarfe in die mittig platzierten Zonen wechseln:

„Im Multi-Space-Büro besteht die Fläche nicht nur aus Arbeitsplätzen, sondern diese ist in unterschiedliche Zonen gegliedert, die unterschiedliche Möglichkeiten für Aufenthalt und Austausch bieten. Hierzu zählen Lounge-Zonen, Think Tanks, Projekt- und Teamräume, erweiterte Kaffeeküchen und ergonomische Stehbesprechungen. Technik- und Servicebereiche sind dezentral untergebracht, so dass sie gut erreichbar sind und die Arbeitsplatzbereiche nicht durch störenden Durchgangsverkehr belastet werden.“ (Ebd., 2016, S. 127)

Ein weiterer Ansatz von flexiblen Büroorganisationen ist die tätigkeitsorientierte Arbeitswelt, auch unter dem Begriff Activity Based Working (ABW) bekannt. In ihrem Beitrag zu „Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation“ sprechen Gerdenitsch und Kolleg:innen von einer immer stärker zunehmenden Entwicklung von Organisationen hin zu einer flexiblen Arbeitsumgebung, die es ermöglicht, auf die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen bezogen auf ihre tagesaktuell anstehenden Tätigkeiten einzugehen: Ruhezeiten für konzentrierte Arbeit, Projekt- und Workshopflächen für Interaktion:

„Today’s workers perform a variety of work activities—from concentrated work to interactions—requiring different spatial configurations. At the same time, there is the opportunity to work flexibly with respect to schedules and locations enabled by information and communication technologies. For these workers, cellular offices (i.e., one assigned workstation in a single or shared room) no longer meet their daily spatial requirements, leading to an urgent need for alternative office concepts. Therefore, many organizations have begun to rearrange their physical working environments toward activity-based flexible offices (A-FOs), which are designed to support a range of work activities [...].“ (Gerdenitsch, Korunka, & Hertel, 2017, S. 2)

Grundlage des ABW-Ansatzes ist das Sharing-Prinzip der Arbeitsflächen, nach welchem den Mitarbeitenden keine persönlich zugeordneten Arbeitsflächen mehr zur Verfügung gestellt werden.

Seit den 1990ern wird in Deutschland vermehrt der Sharing-Ansatz auch im Büroumfeld gelebt. „Im Open-Space-Konzept, welches eine Weiterentwicklung des Multispaces-Konzepts ist, werden anstelle fester

Arbeitsplätze eine Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsszenarien, die entsprechend nach den jeweiligen Arbeitsaktivitäten der Mitarbeitenden ausgewählt werden können, angeboten.“ (Ebd., 2017, S. 2).

Dabei lässt sich der Begriff „Desk-Sharing“, auch schwerpunktmäßig in Nordamerika bekannt als „Hot-Desking“, auf die Seefahrt zurückführen. Aufgrund von Platz- und Geldmangel wurden weniger Betten in den Schiffen zur Verfügung gestellt, als Matrosen an Bord waren. Unter den Matrosen wurde daraufhin das sog. „Hot-Bunking“ praktiziert, bei dem sich die Matrosen die Betten teilten: Einer schlief, einer arbeitete (Safety, 2008, S. 9). Den Begrifflichkeiten zugrunde liegt der Grundgedanke des „Teilens von Arbeitsflächen“ – abgeleitet vom englischen Begriff „Sharing“. Desk-Sharing gilt als wichtiges Element flexibler Arbeitswelten und wird auch oft mit den Begriffen non-territoriales Büro oder Flexible-Office bezeichnet. Mitarbeiter:innen haben in Büroformen, in welchen Desk-Sharing betrieben wird, keinen eigenen, fest zugewiesenen Arbeitsplatz, sondern suchen sich aufgabenbezogen Einzelarbeits- oder Teamarbeitsplätze (Zinser & Esche, 2007, S. 28).

Nachfolgend wird nun ein historischer Abriss von Büro- und Arbeitsflächen und -welten gegeben, um ein Grundverständnis für die Entwicklung hin zu heutigen Arbeitswelt-Ansätzen geben zu können und die internationalen Einflüsse auf diese zu beleuchten.

2.2 Historische Einordnung der Büroarbeit

Da Umweltveränderungen in der Regel auch einen Wandel in den Praktiken bedingen, bedarf es eines kurzen historischen Exkurses, um den Kontext der Entwicklung der neuen Arbeitswelten vollumfänglich einordnen zu können, der im Spätmittelalter beginnt.

2.2.1 Von der spätmittelalterlichen Buchführung bis zur vorindustriellen Büroarbeit

Nach Hans-Joachim Fritz ist die Entstehung einer ersten räumlichen Ordnung von Kopfarbeit (oder auch vorindustrieller Büroarbeit) bereits im ausgehenden Mittelalter in Form von einfacher Buchführung einzuordnen. Kaufmännische Tätigkeiten wie die Verarbeitung von Daten in Büchern und Schriftstücken in der Kreditwirtschaft sollten verortet werden, womit die Entstehung des Büros eingeleitet wurde (Fritz, 1982, S. 19 ff.). In der Verräumlichungsform des Kontors wird die Büroarbeit als eine „sitzende Tätigkeit an einem Schreib- und Rechentisch“ beschrieben, welche sich zunächst im Warengewölbe befand. Durch steigende Konkurrenzbeziehungen zur Zeit der Renaissance im ausgehenden 15. und 16. Jahrhundert, mit welchen der

Zwang der Geheimhaltung und Verschließung von Schriftstücken zunahm, entstand der eigenständige Kontorraum (ebd., 1982, S. 24 ff.). Dies führte erstmals auch zu einer räumlichen Trennung von Kopf- und Handarbeit. Parallel zum Kontor entwickelte sich das Buchführungswesen der städtischen Herrschafts- und Verwaltungsorgane in Form von Kanzleien. Im 15. Jahrhundert findet man die Kanzleien bereits als voll entwickelten Büroraum vor (Petendra, 2015, S. 57 ff.). Die räumliche Verortung von Büroarbeiten führte nun zu einer Trennung der beiden Lebensbereiche „Privatleben“ und „Arbeit“. Arbeitsvorgänge durften nicht mehr in Privathäusern vorgenommen werden, um diese jederzeit kontrollieren zu können (Fritz, 1982, S. 33). Die vorindustrielle Büroform führte zur Entstehung des heute noch verbreiteten Zellenbüros. Als erstes Gebäude mit einer Zellenbüroorganisation wird in der Fachliteratur der Bau des Rathauses zu Plauen im Jahr 1430 genannt (Oswalt & Vismann, 1999, o. S.).

Das Zellenbüro verbreitete sich in den großen Verwaltungsbauten des 16. Jahrhunderts. Nach Hascher und Kolleg:innen sind die an endlosen Mittelfluren aufgereihten Zellen zum Sinnbild der Bürokratie mit ihrer monotonen, weisungsgebundenen Büroarbeit geworden (Hascher, Jeska, & Klauck, 2002, S. 13 ff.).

2.2.2 Industrielle Büroarbeit

Eine einschlägige Weiterentwicklung der Arbeitswelt ist auf die industrielle Revolution Ende des 19. Jahrhunderts zurückzuführen. Der damit verbundene Anstieg von Bürobedarfen bewirkte einen rapiden Ausbau von Büroflächen. In den USA entstanden in kurzer Zeit bekannte Bürozentren wie der Chicago Loop oder New York Manhattan (Zinser & Esche, 2007, S. 15). Insbesondere die Einführung des Taylorismus – nachfolgend definiert – und die Übertragung der industriellen Produktionsweise auf die Bedingungen der Büroarbeitswelt spielen für die Entwicklung des Massenarbeitsraums eine besondere Rolle (Petendra, 2015, S. 60):

„Der Taylorismus wurde in der Entstehungszeit des modernen Büros als die wesentliche Managementlehre aufgefasst. [...] Leitgedanken des Scientific Management F. W. Taylors waren Ordnung, Hierarchie, Überwachung und Depersonalisierung. Der Mensch wurde als effektive Produktionseinheit verstanden. Verantwortung, Intelligenz und Erfindungsgabe wurden nicht von ihm erwartet.“ (Zinser & Esche, 2007, S. 15)

Durch die zunehmende Produktivitätssteigerung kam es zu einer stark zunehmenden Rationalisierung in den Betrieben: Die Arbeiter:innen bekamen eine normgerechte Umgebung mit standardisierter Beleuchtung,

standardisierten Werkzeugen und Betriebsabläufen. Im Gegenzug wurde ihnen Selbstbestimmung und Eigenverantwortung mehr und mehr abgesprochen (ebd., 2007, S. 15). Henry Ford gilt mit der Einführung der Fließbandarbeit im Jahr 1913 als einer der konsequentesten Umsetzer des Taylorismus, durch welche die Produktionszeit des Ford Model T um ein Sechstel fiel (Bönig, 1993, S. 67). In amerikanischen Bürobetrieben werden neue Schreibtischkonzepte nach tayloristischem Vorbild eingesetzt. Der Büroarbeitende sollte nicht mehr unbeaufsichtigt hinter seinem Schreibtisch verschwinden und in Vergessenheit geraten können. Arbeitseffizienz sollte mittels Sichtbarkeit erreicht werden (Petendra, 2015, S. 62):

„The centre drawer holds the employees tolls and the side drawer his stationary, and there is no room for placing current work in the drawers, ‘any tendency to defer until tomorrow what can be done today is nipped in the bud.’ So this is a desk to speed up clerical work. Of course with the application of Taylorism to the office, filing became a separate activity so the clerks no longer needed to have any space to do it. The desk simply became a flat surface to work on with some drawers to hold the necessary stationary and writing implements.“ (Forty, 1986, S. 7381)

2.2.3 Büroarbeitsräume ab den 1950er Jahren

F. L. Wright errichtete bereits 1904 das Larkin Building in New York mit sauberen, hellen, luftigen und freundlich gestalteten, aber eindeutig und übersichtlich angeordneten Arbeitsplatzreihen, welches als Sinnbild für die Gegenbewegung zur tayloristischen Managementlehre galt (Zinser & Esche, 2007, S. 16). Aus den vorindustriellen und industriellen Bürowelten entstand in den 1950er Jahren das Zellenbüro, welches als die älteste Raumform des Büros gilt und sich nach Schmitz aufgrund ihrer Charakteristika für klar abgegrenzte Sachbearbeitungstätigkeiten anbietet, die wenig permanenten Kontakt zu mehr als einer Person erfordern (Schmitz, 2011, S. 29). Die Humanisierungsbewegung in den 1950er Jahren nahm außerdem großen Einfluss auf die Büroraumentwicklung und steuerte den Bedingungen der industriellen Arbeitsräume entgegen. Insbesondere die Human-Relations-Bewegung wendete sich den sozialen Einflussfaktoren als Produktivitätsfaktor für das Unternehmen zu, welche u. a. die Felder Motivation, Zufriedenheit der Beschäftigten, Gruppenbeziehungen sowie eine offene Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitenden beinhaltete. Auch die Gewerkschaften in Nordeuropa beeinflussten die Gestaltung der Arbeitswelt und trugen zur Humanisierung des Büros bei (Petendra, 2015, S. 65). In Deutschland sorgten verschiedene Initiativen zur Humanisierung der Arbeit für eine gesetzliche Verankerung und wurden

beispielsweise 1969 in der Reformpolitik der Koalition SPD und FDP aufgenommen. So wurden ab Anfang der 1970er Jahre verschiedene Gesetze verabschiedet, in welchen die Humanisierung des Arbeitslebens festgeschrieben wurden: 1972 mit der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes, 1973 im Arbeitssicherheitsgesetz und 1975 in der Arbeitsstättenverordnung (Raehlmann, 2014, S. 103). Zunehmend gingen Einflüsse aus Psychologie, Arbeitswissenschaft und Medizin in die Bürogestaltung ein (Petendra, 2015, S. 65).

In den 1980er Jahren spielt der Faktor Wohlbefinden mit der Erkenntnis, dass nicht nur Funktionalität und Ergonomie, sondern auch das individuelle Empfinden im Büroumfeld berücksichtigt werden sollten, eine größere Rolle und nahm Einfluss auf die Büroplanung (Eisele & Staniek, 2005, S. 56).

„Um den Mitarbeitern einen Arbeitsplatz mit relativ privatem Charakter zu bieten, setzte man zur Raumteilung Trennwandsysteme ein, [...] die den Mitarbeitern Schutz vor visuellen und akustischen Störungen bieten. Diese Art des Großraumbüros wird auch als Open-Plan-Office bezeichnet. [...] Dieser Typus ist in den USA heute immer noch vorherrschend und gilt für spezielle Organisationsstrukturen, beispielsweise für Call-Center, weiterhin als optimale Arbeitsform.“ (Petendra, 2015, S. 67)

In den 90er Jahren wird vermehrt über die Auflösung von Raum als „materielle[s] Substrat, Territorium oder Ort“ (Löw, 2001, S. 9) diskutiert und das Bürogefüge als Arbeitsplatz in Frage gestellt. Durch Globalisierung, Informatisierung, Virtualisierung, Telearbeit, Projektarbeit und neue Büroraumkonzepte sowie die Zunahme von Mobilitätsanforderungen soll die Büroarbeit immer stärker ortsunabhängig werden. Die Grenzen des arbeitsräumlichen Gefüges „Büro“ scheinen in Auflösung begriffen zu sein (Petendra, 2015, S. 11).

Flexible Organisationsformen kommen vermehrt im Büroumfeld zum Einsatz. So treten flexible Büroorganisationen in Erscheinung, die die Arbeitsplatznutzungen neuartig regulieren. Dabei wird die feste Zuordnung von Arbeitsplatz und Mitarbeiter:in aufgehoben oder zumindest hat ein Großteil der Mitarbeitenden keinen eigenen Arbeitsplatz mehr (Eisele & Staniek, 2005, S. 66).

Diese flexiblen Büros treten in unterschiedlichen Varianten in Erscheinung: Sie werden in einfacher Form beim sogenannten Desk-Sharing, dem Teilen eines Schreibtisches mit anderen Mitarbeitern, eingesetzt. Eine umfassende Form flexibler Büroorganisation ist das Office-Hoteling, das in Verbindung mit umfangreichen Arbeitsplatzbuchungssystemen die flexible Belegung der vorhandenen Arbeitsplätze organisiert. Ob

nomadisches, non-territoriales oder mobiles Büro – alle beschreiben flexible Organisationsformen gehen auf neue Managementkonzepte zurück (ebd., 2005, S. 12).

Der historische Überblick lässt Merkmale erkennen, welche das Raum-, Zeit- und Kooperationsmanagement bedingen. Es werden klare Veränderungsprozesse ersichtlich, die sich sowohl auf arbeitsorganisatorische Aspekte als auch auf unternehmerische Entwicklungen zurückführen lassen. Im nachfolgenden Kapitel wird daher der Fokus auf bereits bestehende Veränderungsprozesse in der Arbeitsorganisation und in der Unternehmenskommunikation gelegt und es werden Einflussfaktoren wie Geschlecht, Generationenvergleiche und unterschiedliche Tätigkeitstypen im Arbeitskontext beleuchtet.

2.3 Veränderungsprozesse in der Arbeitsorganisation

Befasst man sich intensiver mit Veränderungsprozessen in Arbeitsorganisationen und dem direkten Bezug zu einer Umgestaltung der Arbeitsumgebung, wird offensichtlich, dass es sich hierbei um einen komplexen Veränderungsprozess handelt, „bei dem die etablierten Strukturen nicht außer Kraft gesetzt werden, dessen Ziel aber gerade in der Innovation und damit in der Veränderung einiger der tradierten Muster und Regeln besteht.“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 13) Die Anpassung bzw. Veränderung der Arbeitsorganisation kann nach Aussage beider Autoren über das systemische Konzept des Organisationsentwicklungs-Prozesses durchgeführt werden. Trends wie die weltweite Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die damit einhergehende Digitalisierung der Arbeitswelt und die steigende Wissensintensität von Arbeitsprozessen sind laut Schiersmann und Thiel wichtige Einflussfaktoren, die „die Arbeitsprozesse abstrakter und komplexer machen und Veränderungsprozesse stärker denn je beeinflussen.“ (Ebd., 2018, S. 13)

Im Forschungsfeld Arbeitsorganisation als Teil der Sozialwissenschaft gibt es eine Vielzahl von Strömungen und Einflussfaktoren, die sich mit Veränderungsprozessen und der Anpassungsfähigkeit in Unternehmen beschäftigen. Kurz vorgestellt werden die Theorien „Absorptive Capacity“, die „Kontingenztheorie“ und der „Dynamic-Capability-Ansatz“. Die Theorie Change-Management, ein weiterer Veränderungsprozess, wird im Nachfolgenden detaillierter beleuchtet.

Ein Ansatz zahlreicher Forschungsstränge ist die Untersuchung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, die bereits in den 1990ern als wichtige Eigenschaft zukunftsfähiger Unternehmen galt. Der Begriff der „Absorptive Capacity“ wurde 1990 in der Innovationsforschung aufgegriffen, welcher „das Erkennen von neuem externem Wissen und neuen Informationen sowie deren Assimilationen und Kombination mit internem Wissen zur Erklärung und Steigerung organisationaler Innovations- und Anpassungsfähigkeit bedeutet.“ (Lager, 2019, S. 35) Cohen und Levinthal prägten 1990 den Begriff als eine besonders kritische Komponente der Innovationsfähigkeit und „[the] ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends.“ (Cohen & Levinthal, 1990, S. 128)

Weitere Strömungen und untersuchte Ansätze, wie die Rolle von Beschäftigten im Anpassungsprozess, sind laut Lager der „Dynamic-Capability“-Ansatz und die „Kontingenztheorie“ (Lager, 2019, S. 36):

„So fragt man nun, wie ein bestimmter Führungsstil unter verschiedenen Bedingungen die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst. [...] Dabei betrachtet man besondere Organisationsstrukturen, Aufgabenstellungen, Persönlichkeitsmerkmale und Umweltbedingungen gleichzeitig. [...] Stil, Struktur und ‚setting‘ müssen in ihrer jeweils unterschiedlichen Konfiguration und Wirkungsweise erfasst werden. Derartige Betrachtungsweisen und methodische Ansätze werden gemeinhin unter dem Namen ‚Kontingenztheorie‘ zusammengefasst.“ (Wilpert, 2019, S. 29)

Bezogen auf den „Dynamic-Capability“-Ansatz bedarf es bestimmter Kompetenzen einer Organisation, um Veränderungen zu gestalten. Dabei werden Zielgrößen, die sich mit Stabilität (wie Qualität und Effizienz), und Zielgrößen, die eher mit Veränderung assoziiert werden, betrachtet (Reiser, 2014, S. 5). „Dynamic Capabilities“ werden von David und Kolleg:innen als die Befähigung gesehen, sich an schnelle und unstete Veränderungen der Unternehmenswelt anzupassen (David J., Gary, & Amy, 1997, S. 509-533).

„A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.“ (Zollo & Winter, 2002, S. 340)

Die Fähigkeiten von Unternehmen zur flexiblen Anpassung an Veränderungsprozesse setzt zugleich eine Flexibilität der Beschäftigten voraus, um im Unternehmenskontext erfolgreich agieren zu können. Damit einher geht im Zeitalter der Industrie 4.0 „die Bewältigung schnell wachsender Flexibilitätsanforderungen der Absatzmärkte, eine zunehmende Individualisierung [...], kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie eine steigende Komplexität der Prozessabläufe und Produkte.“ (Hirsch-Kreinsen, 2018, S. 19)

Schiersmann und Thiel sehen beide starke Veränderungen durch den Trend zur Individualisierung, sprich in einer Stärkung der Selbstverantwortung der Individuen, sowohl für die Gestaltung der Berufsbiographie als auch für organisationale Zusammenhänge:

„[...] Sie [die Mitarbeiter:innen] können sich nicht mehr darauf beschränken, ihre Aufmerksamkeit auf den eigenen Arbeitsplatz zu fokussieren, sondern müssen ‚über den Tellerrand hinaus‘ schauen, häufig abteilungsübergreifend kooperieren und sich für die Gesamtabläufe der Organisation sensibilisieren. Verlangt wird der unternehmerisch denkende, selbständige, verantwortungsbewusste Mitarbeiter bis in die unteren Hierarchieebenen, u. a., weil die hierarchisch-zentralistische Steuerung immer ineffizienter wird.“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 35)

Dabei wird der Bedeutung der Beteiligung von Mitarbeiter:innen in Veränderungsprozessen eine immer größere Rolle zuteil. Rosenstiel stellte bereits 1987 die These auf, dass der Begriff der Partizipation modisch geworden sei. Er werde Sammelname für eine Vielzahl von Maßnahmen, Instrumenten, Modellen, Programmen und Forderungen, die eine vermehrte Berücksichtigung des Menschen in der Organisation zum Gegenstand haben (Rosenstiel, 1987, S. 2).

Der Begriff Partizipation stammt aus dem Lateinischen und geht auf das Wort „particeps“ zurück, welches so viel bedeutet wie „Beteiligung“, „Teilhabe“, „Mitwirkung“ und „Einbeziehung“ (BMZ, 2020, o. S.). Gerade in Bezug auf die organisationalen Veränderungsprozesse unterscheidet Rosenstiel zwischen einer materiellen, finanziellen und immateriellen Beteiligung – wobei im Kontext der Organisationsentwicklung die immaterielle betrachtet werde. Partizipation bedeutet in diesem Fall die Möglichkeit der interessengeleitenden Einflussnahme auf die (Arbeits-) Umwelt insbesondere bei Veränderungsprozessen (Zink, 2007, S. 3).

Als letzter hier betrachteter Strang in der Sozialwissenschaft für Veränderungsprozesse wird der Ansatz „Change-Management“ vorgestellt.

2.3.1 Der Begriff Change-Management in der neuen Arbeitswelt

„Ein Unternehmen, das sich nicht verändert, stirbt irgendwann, weil es vom Wettbewerb überrollt wird. Früher wurde viel Arbeit in die Strategieformulierung gesteckt, während man die Umsetzung von Veränderungsprozessen dagegen als Automatismus betrachtete: Man ging davon aus, dass die Zielerreichung, wenn das Ziel einmal feststand, im Unternehmensalltag nur noch reine Formsache war. Dem ist jedoch nicht so. Beim Change-Management geht es darum, den Wandlungsprozess möglichst optimal zu gestalten.“ (Lauer, 2021, o. S.)

Im Kontext des Veränderungsprozesses in den neuen Arbeitswelten fällt im Forschungsfeld der Arbeitsorganisation schnell der Begriff des Change-Managements. Eine einheitliche Begriffsdefinition wird in der Literatur jedoch vergeblich gesucht. Todnem definiert den Begriff „[...] as a process of continually renewing an organization's direction, structure and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers.“ (Todnem, 2005, S. 369)

Doppler und Lauterburg widmen sich in ihrem Buch „Change Management – den Unternehmenswandel gestalten“ (2014) Veränderungsprozessen in Unternehmen und deren erfolgreicher Durchführung. In ihrer Begriffsdefinition beziehen sie sich auf die Mitte der 1970er Jahre gegründete Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (GOE), die in ihrem Leitbild den Begriff folgendermaßen definiert:

„[...] Längerfristig angelegter, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf [dem] Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).“ (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 89)

Dabei sind sich Doppler und Lauterburg einig, dass – obwohl weder Praktiker:innen noch Wissenschaftler:innen bei der Begriffsdefinition konform gehen – allen Definitionen einige grundlegende Kernelemente zugrunde liegen: Beim Change-Management handelt es sich um einen längerfristigen, ganzheitlichen Ansatz unter Beteiligung der Betroffenen mit dem Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe (ebd., 2014, S. 89).

Die individuelle Veränderung gliedert sich dabei laut Streich in folgende sieben Phasen:

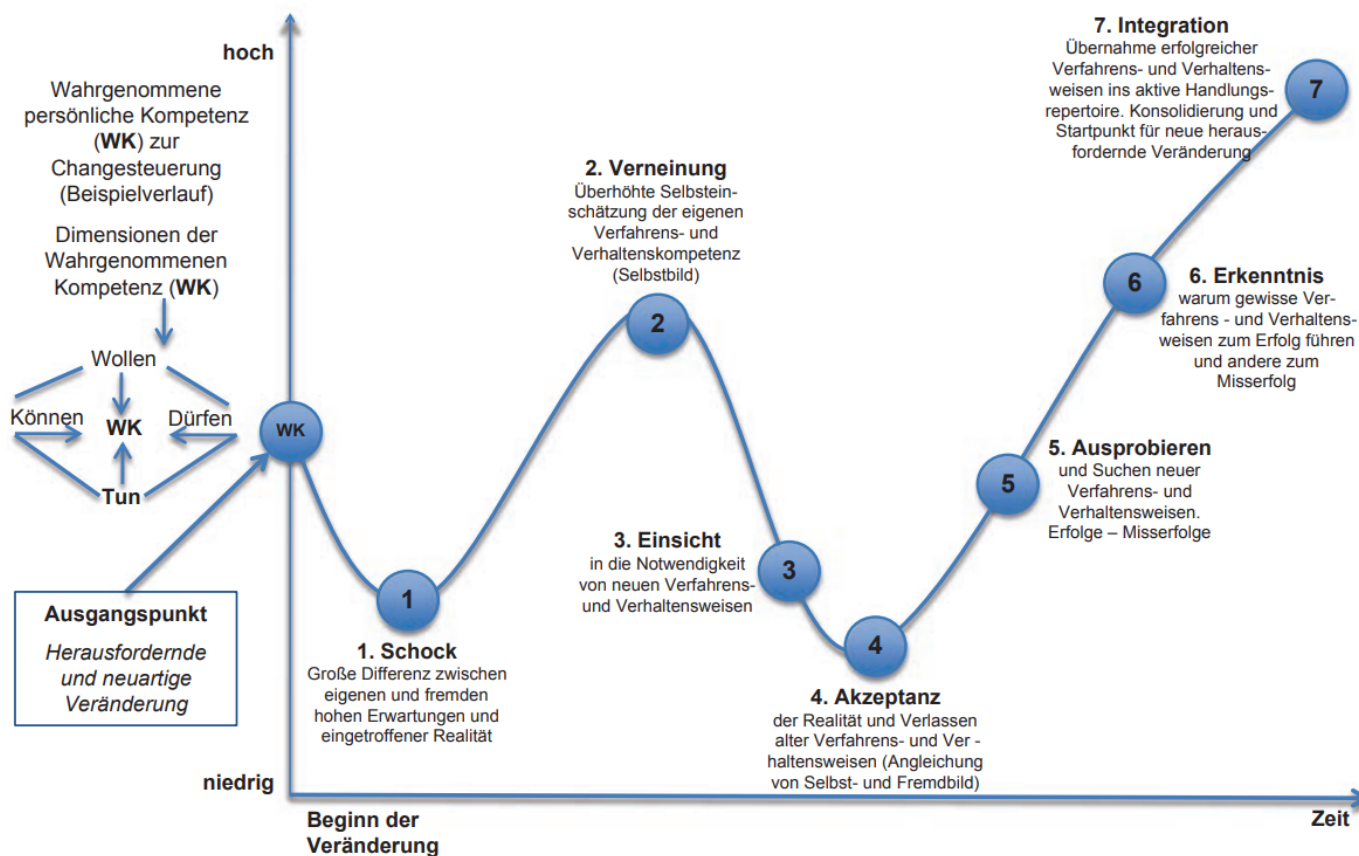


Abbildung 2: Fit for Leadership; Streich; 2013, S. 25

Gerade in der Organisationsentwicklung und in der Veränderungsbewältigung sehen Doppler und Lauterburg dabei drei Erfolgsfaktoren als entscheidend an:

- 1) „Veränderung ist integriert in übergreifende, längerfristige Entwicklungsprozesse des Unternehmens.“ (Doppler & Lauterburg, 2014, S. 90)
- 2) „Die jeweiligen Veränderungsziele im Hinblick auf Strategien, Strukturen, Geschäftsprozesse oder finanzielle Ressourcen werden nicht einfach von außen (durch Stäbe und Berater) oder von oben (Management) vorgegeben, sondern unter Einbezug der betroffenen Menschen entwickelt.“ (Ebd., 2014, S. 90)
- 3) „Die Veränderungen zielen nicht einseitig auf Produktivität und damit auf die finanziellen Interessen der Eigentümer (shareholder), sondern in gleicher Weise auf das Wohlergehen und Interessen der betroffenen Mitarbeiter (stakeholder).“ (Ebd., 2014, S. 90)

Der Aspekt der Change-Kommunikation, welcher bestenfalls während eines organisationalen Veränderungsprozesses durch eine/n Kommunikationsmanager:in umgesetzt wird, ist laut Deutinger entscheidend, um die emotionalen Grundbedürfnisse der Betroffenen zu achten und entsprechend zu agieren. Mithilfe einer erfolgreichen Change-Kommunikation, die darin besteht, gezielt Informationen auszutauschen, die Dialogfähigkeit zu erhalten und alle Betroffenen und Beteiligten einzubinden, kann der Veränderungsprozess im Unternehmen strukturiert ablaufen (Deutinger, 2013, S. 3).

Dabei ist augenscheinlich, dass die stetige Einbindung der Mitarbeitenden und eine dementsprechend kontinuierlich stattfindende Kommunikation entscheidend sind, um erfolgreich Veränderungen umzusetzen.

2.3.2 Unternehmenskommunikation im Veränderungsprozess

Durch den Einfluss der digitalen Transformation sprechen Deekeling und Barghop der Unternehmenskommunikation „ungeahnte Chancen“ zu:

„Nach Jahren einer HR-getriebenen Routinisierung von Change-Management erhält damit auch die Kommunikation von Transformation wieder CEO-Beachtung und -Befassung. [...] Denn die Durchschlagskraft bei der kommunikativen Gestaltung und Steuerung von digitalen Transformationsprozessen erhöht sich dadurch signifikant. Dabei geht es vor allem darum, den Such- und Lernprozess des Unternehmens nachvollziehbar zu machen und damit Akzeptanz sicherzustellen. Und es geht darum, Denkblockaden zu durchbrechen, Denkanstöße zu geben, Widerspruch zuzulassen, Räume für Neues zu schaffen und Erneuerung erlebbar zu machen.“
(Deekeling & Barghop, 2017, S. 2)

Laut Deekeling und Barghop ist es wichtig, „den Kommunikationsprozess klar vom eigentlichen Transformationsprozess zu unterscheiden.“ (Ebd., 2017, S. 3) Daher stellen sie die „zehn Gebote der Kommunikation in der digitalen Transformation“ auf, welche ihrer Meinung nach entscheidend für einen erfolgreichen Kulturwandel im Unternehmen sind (ebd., 2017, S. 9):

Die „zehn Gebote der Kommunikation in der digitalen Transformation“ nach Deekeling und Barghop

1. Gebot	„CEO in Treiber- und Führungsrolle bestärken“
2. Gebot	„Aufsichtsrat und Mitbestimmung zu Unterstützern machen“
3. Gebot	„Goodwill und Geduld des Kapitalmarkts sichern“
4. Gebot	„Wahrnehmung als traditionellen Change-Prozess vermeiden“
5. Gebot	„Neue ‚digitale‘ Führungs- und Prozessmuster erkennbar machen“
6. Gebot	„Wertewelt von Start-ups und Gen Y mit traditionellen Unternehmenswerten verbinden“
7. Gebot	„Unternehmensmarke ‚erneuern und auffrischen““
8. Gebot	„Kommunikation von digitaler Transformation nicht mit Digitalisierung der Kommunikation gleichsetzen“
9. Gebot	„Innovationsformate als Kommunikationsformate nutzen“
10. Gebot	„Unternehmenskommunikator zum Dramaturgen der Transformation machen“

Tabelle 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deekeling und Barghop; Kommunikation in der digitalen Transformation - Die zehn Gebote der Kommunikation in der digitalen Transformation; Deekeling und Barghop, 2017, S. 9 ff.

Nach Deekeling und Barghops zehn Geboten muss die Unternehmenskommunikation im organisationalen Veränderungsprozess die „digitale Transformation als großen unternehmerischen Erneuerungsprozess für alle internen und externen Stakeholder lesbar und erlebbar machen“ und hat nicht allein die Funktion der Kommunikation, Befähigung und regelmäßigen Informationsbereitstellung, wie es ihnen zufolge in „klassischen effizienzgetriebenen Change-Prozessen der Fall ist.“ (Ebd., 2017, S. 9)

Dabei ist es entscheidend, die möglichen Treiber zu identifizieren, die den Veränderungsprozess voranbringen. Neben der Erkenntnis, dass „[...] die digitale Transformation den Handels- und Dienstleistungsmarkt in den nächsten Jahren viel schneller und disruptiver verändern wird, als dies heute erkennbar ist,“ (Deekeling & Barghop, 2017, S. 72) sind es vor allem die notwendigen Veränderungen im Management von Unternehmen.

„Im Kern geht es in einer Netzwerkökonomie um die Erkenntnis, dass die Entfaltungskraft des einzelnen Mitglieds eines Unternehmens durch ihren Vernetzungs- und Aktivierungsgrad definiert ist. Insbesondere die Kolleginnen und Kollegen der Generation Y und folgender haben

einen hohen Mitbestimmungs- und Gestaltungsanspruch und wissen partizipative Prozesse zu schätzen. Das verträgt sich nicht mit starren Hierarchien, ausgeprägtem Silodenken, langen Entscheidungswegen und einem Selbstverständnis von Führungskräften, das dem 'Idioten-Impuls' folgt [...].“ (Ebd., 2017, S. 72)

Mit dem dritten, wichtigen Treiber berufen sich Deekeling und Barghop auf den US-amerikanischen Ökonomen Peter Drucker, der die Aussage „Culture eats strategy for breakfast“ geprägt hat und damit zum Ausdruck bringen möchte, dass, so brillant und ausgefeilt eine Unternehmensstrategie auch sein mag, das beste Konzept nichts nützt, wenn die Kultur in einem Unternehmen sich nicht entsprechend verändert (vgl. ebd., 2017, S. 72).

Im „Weissbuch Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), welches sich intensiv mit der Arbeitswelt der Zukunft auseinandersetzt, wird festgestellt, dass sich [...] „das ‚klassische Organisationsprinzip‘ des vertikal integrierten, hierarchisch organisierten Großkonzerns, der Standardprodukte in hoher Stückzahl herstellt, Fertigungsschritte möglichst unternehmensintern organisiert und Fachkräftesicherung vorwiegend durch langfristige Bindung und interne Weiterqualifizierung der eigenen Mitarbeitenden erreicht, dabei schon lange nicht mehr dieselbe Ausstrahlungskraft hat wie zur Blütezeit des Industriezeitalters.“ (BMAS, 2017, S. 82) Dabei ist laut den Autoren noch unklar, inwieweit die digitale Transformation den Betrieb als „physischen Ort der Wertschöpfung“ auflösen und der Trend mehr in Richtung digitale Netzwerk-Unternehmen gehen wird (ebd., 2017, S. 85).

Nach dem Weissbuch „Arbeiten 4.0“, indem der Automobilkonzern Daimler AG zitiert wird, liegen die [...] „größten Chancen der Digitalisierung von Wertschöpfungsketten in der Verbesserung von Flexibilität und Effizienz der Produktionsprozesse und einer direkteren Kundenorientierung durch maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen. Ein wesentlicher Aspekt der Digitalisierung sind die Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere im Hinblick auf Qualifizierung, Flexibilisierung und Führungsverständnis.“ (Ebd., 2017, S. 85) Mit der konzerninternen Initiative „Leadership 20x“ versucht der Automobil-Konzern Daimler AG dabei eine flexiblere Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu etablieren und eine Veränderung der Führungskultur voranzutreiben. Die Initiative wird nachfolgend in Kapitel 2.4.3 detailliert beleuchtet.

„Arbeitsorganisation und Innovationsförderung sowie die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Räumen für Zusammenarbeit sind Elemente, die nicht zuletzt im Hinblick auf dieses Erfordernis einer Veränderung von Führungs- und Unternehmenskulturen bedürfen. Gelingt der Umbruch, bestehen für Beschäftigte Chancen auf ein autonomeres und ganzheitlicheres Arbeiten in selbstverantwortlichen Teams, während die Unternehmen von mehr Innovation und höherer Produktivität profitieren könnten.“ (BMAS, 2017, S. 88)

2.3.3 Generationen im Veränderungsprozess

Wie vorausgehend von Deekeling und Barghop beschrieben, prallen gerade bei der Transformation von Unternehmen zu digitalen oder flexiblen Arbeitskonzepten und -möglichkeiten immer wieder die Ansprüche und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen aufeinander. Eine kurze Übersicht inklusive Definition der Generationen an dieser Stelle ist sinnvoll, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen und verschiedene Verhaltensmuster im späteren Verlauf der Studie generationengenau zuordnen zu können:

Übersicht der Generationen nach Klaffke

- Nachkriegsgeneration (geboren ca. 1946 bis 1955)
- Babyboomer-Generation (geboren ca. 1956 bis 1965)
- Generation X (geboren ca. 1966 bis 1980)
- Generation Y (geboren ca. 1981 bis 1995)
- Generation Z (geboren nach 1996)

(Klaffke, 2014, S. 10 ff.)

Die **Nachkriegsgeneration** ist politisch-gesellschaftlich in der Zeit des Kalten Kriegs aufgewachsen. „In den Betrieben erlebten sie ab den 1970er Jahren die Abkehr von tayloristischen Organisationsstrukturen sowie die Humanisierung des Arbeitslebens unter anderem in Form von Mitarbeiterorientierung bei der Personalführung und wachsenden Partizipationsrechten seitens der Arbeitnehmer.“ (Ebd., 2014, S. 11)

Die **Babyboomer-Generation** überwiegt zahlenmäßig (Stand 2014) in Betrieben allen anderen Generationen. „Neben Mondlandung, Ölkrise und beginnender wirtschaftlicher Stagnation teilen die geburtenstarken Jahrgänge in (West-)Deutschland die Zeit des RAF-Terrors in den 1970er Jahren. Ferner formierten sie in ihrer

Jugend- und Studentenzeit die Friedens-, Umwelt- und Anti-Atomkraft-Bewegungen [...]. Sie sind gut vernetzt, besetzen aktuell den Großteil der Führungspositionen in Unternehmen und in der Politik und bestimmen damit das gesellschaftliche Leben maßgeblich.“ (Ebd., 2014, S. 11)

Zu den prägendsten, gemeinsam erlebten Ereignissen der **Generation X** zählen sicherlich der Mauerfall und die Tschernobyl-Katastrophe. „Vertreter der Generation X haben das Platzen der New Economy-Blase am Ende der 1990er Jahre ebenso erlebt wie steigende Arbeitslosigkeit sowie die Ökonomisierung weiter Teile der Gesellschaft. In Unternehmen besetzen Generation-X-Beschäftigte erste Führungspositionen.“ (Ebd., 2014, S. 12/13)

Für die **Generation Y** sind die Anschläge vom 9. September eines der prägendsten Ereignisse (Klaffke und Parment, 2011). „Der Begriff [Generation Y] knüpft alphabetisch an die vorherige Generation X an. Zugleich steht Y aber auch für WHY in der englischen Sprache (deutsch: Warum) und meint damit die Generation, die Fragen stellt, beziehungsweise alles hinterfragt. [...] Die Generation Y ist in einer globalisierten und von zunehmender Unsicherheit gekennzeichneten Welt groß geworden. Das aufkommende Internet prägte ihre Jugend ebenso wie die Optionen-Vielfalt im konsumtiven und medialen Bereich. Obgleich viele Vertreter dieser Generation besser ausgebildet sind als jede Altersgruppe zuvor, müssen sie sich am Berufsausbildungs- und Arbeitsmarkt auf eine bislang unbekannte Flexibilität einstellen.“ (Ebd., 2014, S. 13)

Die **Generation Z** oder auch Generation Internet gilt als die erste Generation, die vollkommen digital aufgewachsen ist. „Smartphones, Computer und das allgegenwärtige Internet erlauben ihnen neue Kommunikations- und auch vielfältige Selbstinszenierungsmöglichkeiten. [...] Die Generation Z wirkt werte- und verhaltensprägend und wird später möglicherweise auch Einfluss auf die Erwartungen an das Arbeitsleben haben dürfen.“ (Ebd., 2014, S. 13)

Gerade das Zusammenspiel der Generationen im Arbeitskontext und deren jeweilige Erwartungen und Anforderungen an den eigenen Arbeitsplatz unterschieden sich dabei teilweise immens:

Einer Studie des multinationalen Herstellers von Büroeinrichtung und Raumlösungen Steelcase und IPSOS zufolge (Steelcase, 2009, o. S.) sollen Babyboomer zwar die „Zusammenarbeit in Gruppenbereichen schätzen, aber tendenziell stärker als Vertreter der Generationen X und Y am eigenen Schreibtisch festhalten.“ (Ebd., 2009, o. S.) Auch Ries und Kolleg:innen (2012) stellen fest, dass eine Vielzahl empirischer Studien übereinstimmend über negative Zusammenhänge zwischen Altersheterogenität in Arbeitsgruppen und verschiedenen Indikatoren der Gruppeneffektivität wie z. B. Leistung, Innovation oder

Arbeitszufriedenheit berichten (Diestel, Ries, Wegge, & Schmidt, 2012, S. 63). Dill & Keupp sehen den Grund in den veränderten Anforderungen an die Arbeitnehmer:innen, die durch mehr Selbstverantwortung, Selbstmanagement und Selbststeuerung zunehmend zu Unternehmer:innen ihrer Arbeitskraft werden:

„Möglicherweise ist die Generation der Babyboomer die Generation, die am meisten mit dem Verschwimmen der klaren Konturen der Erwerbsbiografien zu kämpfen hat. Als Berufseinsteiger noch mit den Bildern der Normalarbeit sozialisiert, müssen sie sich jetzt mit Flexibilisierung und Entgrenzung in allen Lebensbereichen auseinandersetzen – und dies länger als die Generationen davor.“ (Dill & Keubb, 2015, S. 11)

Mitarbeiter:innen, die der Generation Y zuzuordnen sind, wollten laut Steelcase „überall gerne alleine am Rechner oder mit anderen zusammenarbeiten. Besonders beliebt sind dabei wechselnde Orte mit informellem Charakter, die jedoch bei älteren Beschäftigten eher auf Ablehnung stoßen.“ (Steelcase, 2009, o. S.)

Auch Klaffke sieht Konfliktpotential im Berufsalltag der Generationen durch unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen. Für ihn relevant sind vor allem unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen sowie gegenseitige Vorurteile, die laut Klaffke nicht nur Stimmung und Leistung im Team, sondern auch die Gesundheit der einzelnen Teammitglieder beeinflussen können (Klaffke, 2014, S. 15). Entscheidend für ihn sind die Veränderungen in der (Büro-) Kommunikation. „Während frühe Vertreter der Babyboomer-Generation in ihrer Ausbildungszeit in den 1970er Jahren noch auf Schreibmaschine, Papierpost und Fernsprechtischapparat (mit Wählscheibe) zurückgriffen, stehen Auszubildenden und Berufseinsteigern der Generation Y heute vielfältige mediale Kommunikationsmöglichkeiten offen.“ (Ebd., 2014, S. 15)

„So ist es denkbar, dass ein Vertreter der Generation Y einem Baby Boomer Mitarbeiter eine SMS sendet [...] und sich wundert, hierauf keine unmittelbare elektronische Antwort zu erhalten, da der ältere Kollege das persönliche und vertrauensvolle Gespräch, zumindest jedoch ein Telefonat, für unverzichtbar hält. Ohne Kenntnis des Sozialisationshintergrunds der geburtenstarken Generation könnte indes der jüngere Arbeitnehmer irrtümlich vermuten, dass sein Baby Boomer Kollege technikfeindlich und wenig offen für Neuerungen sei.“ (Ebd., 2014, S. 16)

Gerade das Themenfeld Digitalisierung wird für viele Generationen laut des Online-Magazins zur digitalen Arbeit „Business User“ zum Konfliktthema. Dabei arbeiten vor allem die jungen Generationen mit digitalen

Collaboration-Tools im Unternehmen und fordern so eine Veränderung der Zusammenarbeit ein. Das Online-Magazin zitiert dabei eine Umfrage, die sich mit dem digitalisierten Arbeitsumfeld beschäftigt:

„Die sogenannten Millenials, also die um die Jahrtausendwende geborene Generation und jetzt Berufseinsteiger nutzen und vertrauten Tools ihrer Wahl, egal ob diese von der Organisation bereitgestellt oder toleriert werden. Laut der Studie setzen 26 Prozent der Mitarbeiter zwischen 18 und 24 Jahren von der IT-Abteilung nicht legitimierte Collaboration-Anwendungen ein. Bei den Kollegen zwischen 55 und 74 Jahren sind es nur zehn Prozent.“ (Schindler, 2018, o. S.)

Dabei stellen jüngere Generationen ganz andere Anforderungen an ihre Führungskräfte. Sie fordern „Digital Leader“, die sich durch einen disruptiven Blick auf Prozesse und Geschäftsmodelle auszeichnen, digitale Innovationen im Unternehmen umsetzen und sich mit Mitarbeitenden - vor allem der IT-Abteilung – regelmäßig austauschen. Zusätzlich werden umfangreiche Aus- und Weiterbildungsangebote erwartet sowie eine offene, der Digitalisierung zugewandte Unternehmenskultur und vor allem kein Diktat von oben in Bezug auf ein Verhalten, das nicht auch oben vorgelebt wird (Schnell, 2018, o. S.).

Laut Teichmann und Kolleg:innen ist es außerdem entscheidend, auch die älteren Generationen rechtzeitig einzubinden und zu qualifizieren, um Kompetenzlücken zu füllen und Mitarbeitende der älteren Generationen nicht abzuhängen:

„Grundlegend ist die Einführung einer systematischen Qualifizierungsbedarfsermittlung als Basis für eine zukunftsorientierte Personalplanung und -entwicklung zu empfehlen. Praktisch ist dies durch den Einsatz von Kompetenzmatrizen und -landkarten für Berufe und Tätigkeiten, systematische Qualifizierungsgespräche sowie einer Orientierung an den Tarifverträgen für Qualifizierung und Bildung zu realisieren. Kompetenzmatrizen können u. a. einen Überblick über Kompetenzträger, deren Schlüsselpositionen sowie den wahrscheinlichen Zeitpunkt ihres Ausscheidens aus dem Unternehmen geben. Entstehende Kompetenzbedarfe können somit schnell identifiziert und rechtzeitig mittels Qualifizierung adressiert werden.“ (Teichmann, Ullrich, Wenz, & Gronau, 2020, S. 519)

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen in Unternehmen ist also die detaillierte und explizite Einbindung aller Generationen – oft auch mithilfe von unterschiedlichen, generationenspezifischen Konzepten. Zusätzlich kann bei Veränderungsprozessen der Arbeitsorganisation

auch der Blick auf diverse Arbeitswelt-Strategiepapiere hilfreich sein, um die Transformation erfolgreich umzusetzen.

2.3.4 Arbeitswelt-Strategien in der Arbeitsorganisation

Einer dieser entscheidenden Veränderungsprozesse in Unternehmen ist dabei die Einführung von sog. „Future Workplace & Office“-Konzepten. Um die Produktivität in Unternehmen zu steigern und zugleich eine höhere Arbeitgeberattraktivität gewährleisten zu können, werden neue Büro- und Arbeitswelten entwickelt, die zusätzlich eine optimierte Flächennutzung in Gebäuden bieten und die Innovationskraft der Mitarbeiter:innen fördern (Klaffke, 2016, S. 2). Klaffke geht davon aus, dass „bei 85 Prozent der deutschen Unternehmen die Modernisierung von Büro und Arbeitsplätzen bereits auf der Agenda stehen.“ (Ebd., 2016, S. 2) Schon im Jahr 2012 führte das IT-Unternehmen Citrix die internationale Studie „Workplace of the Future“ bei 1.900 hochrangigen IT-Verantwortlichen aus 19 Ländern durch und kam zu den Erkenntnissen, dass Unternehmen ihre Büroflächen in naher Zukunft um bis zu 14 Prozent reduzieren wollen und es nur noch 7,9 feste Arbeitsplätze für zehn Mitarbeiter geben soll. Das Prinzip des Desk-Sharings (siehe Kapitel 2.1) werde also in einem Großteil der deutschen Unternehmen Einzug halten. Auch wollen ca. 59 Prozent der befragten Unternehmen aus Deutschland flexible Arbeitsmodelle anbieten (Roderer, 2012, o. S.).

„Um die skizzierten Potenziale offener und flexibler Bürolandschaften zu realisieren, reicht es nicht aus, allein auf die Gestaltung der Bürofläche zu setzen, indem architektonische Veränderungen vorgenommen, neue Möbel beschafft oder Tisch-Kicker und leistungsfähige Espresso-Maschinen aufgestellt werden. Vielmehr gilt es, unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten Tätigkeiten und Arbeitsorganisation optimal zu unterstützen. Dies bedingt Raumkonzept, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Führung und Zusammenarbeit in Abhängigkeit von den jeweiligen Nutzungsanforderungen abzustimmen.“ (Klaffke, 2016, S. 21)

Klaffke hat dabei vier Parameter für die erfolgreiche Umsetzung von Arbeitsplatzkonzepten entwickelt, die entscheidende Einflussfaktoren sind.

Vier Parameter für die erfolgreiche Umsetzung von Arbeitsplatzkonzepten nach Klaffke

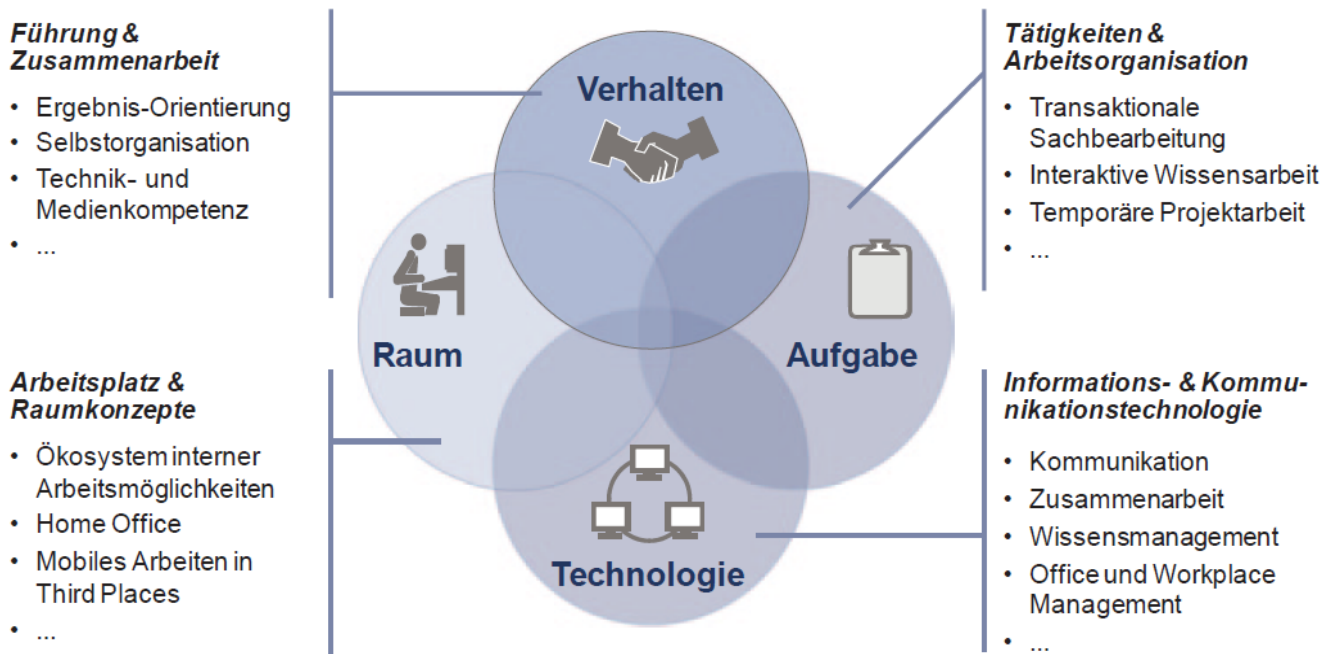


Abbildung 3: Arbeitsplatz der Zukunft - Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele; Vier Parameter für erfolgreiche Arbeitsplatzkonzepte; Klaffke, 2016, S. 21

Dass eine Vielzahl von Studien rund um flexible Arbeitsplatzkonzepte in den letzten Jahren durchgeführt wurde, zeigt die Wichtigkeit der Thematik nicht nur aus arbeitsorganisatorischer Sicht, sondern auch hinsichtlich eines verschärften „War for Talents“, in welchem die Unternehmen den Mitarbeiter:innen mehr bieten müssen, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Dabei wurde der Begriff „War for Talent“ von McKinsey & Company geprägt:

„In 1997, we at McKinsey & Company coined the term the war for talent and soon realized we had named a phenomenon that many people had been experiencing but had not full articulated. The economy was burning white hot in the late 1990s and companies were scrambling to hire and retain the people they needed. [...] It rose quietly from the ashes of the Industrial Age in the 1980s, jumped into the headlines in the 1990s, and will continue to reshape the workplace in the decades ahead.“ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, S. 1 ff.)

Für eine erfolgreiche Transformation der Arbeitswelt ist es also entscheidend, alle Generationen einzubinden. Neben der Diversität der Generationen ist gerade auch die differenzierte Einbindung der unterschiedlichen Tätigkeitstypen entscheidend, um im Veränderungsprozess erfolgreich zu sein. Denn

unterschiedliche Tätigkeitstypen haben aufgrund diverser Profile und Aufgaben auch teilweise komplett unterschiedliche Anforderungen an die Arbeitswelt. Welche Tätigkeitstypen dabei betrachtet werden können, wird nachfolgend analysiert.

2.3.5 Tätigkeitstypen im Veränderungsprozess

Mit seiner Publikation „Office Analytics“ hat das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) eine umfangreiche Studie über die „Entwicklung und Gestaltung von Arbeit und den damit einhergehenden Wandel der räumlichen und technologischen Infrastruktur“ (2018) veröffentlicht. In der Studie, bei welcher 13.000 Proband:innen zu ihrem Arbeitsumfeld befragt wurden, spielen auch die unterschiedlichen Arbeitstypen, die in der Arbeitswelt zugegen sind, eine wichtige Rolle.

Laut der Studie lassen sich unterschiedliche Arbeitstypen nur dann identifizieren, wenn zahlreiche Kriterien wie die „Grunddimensionen von Wissensarbeit wie zum Beispiel Fragen nach dem ‚Grad der Komplexität‘ und ‚Neuartigkeit der Arbeit‘ und dem ‚Maß der Autonomie‘ für die Aufgabenbewältigung aufgenommen werden. Zur weiteren Abgrenzung und Definition von Arbeitstypen wurden auch der Aspekt Mobilität (u. a. am Standort, unterwegs oder Arbeit von zu Hause) sowie die Dauer einzelner Tätigkeiten (u. a. Stillarbeit, Telefonieren, Besprechungen) herangezogen.“ (Bauer, Jurecic, Rief, & Stolze, 2018, S. 51)

Dabei entwickelt das Fraunhofer IAO sieben Arbeitstypen, die für die Arbeitsorganisation entscheidend sind:

Sieben Arbeitstypen der Office-Analytics-Studie des Fraunhofer Instituts (IAO)

Arbeitstyp	Verteilung der Befragten n=1300 Probanden	Eigenschaften
1: Silent Worker	40 Prozent	Verbringt den Arbeitstag fast vollständig im Büro; hoher Anteil an stiller Einzelarbeit; Abstimmungen mit Kollegen nur vereinzelt; Besprechungen nehmen untergeordnete Rolle ein; konzentrierte & eigenständige Einzelarbeit
2: Caller	17 Prozent	Arbeitet weitestgehend vom Arbeitsplatz aus; selten vom Arbeitsplatz abwesend; fast keine Geschäftsreisen; große Spontaneität im Arbeitsalltag führt zu häufigem Wechsel der Tätigkeit; viele Telefongespräche; hoher Anteil an persönlichen Abstimmungen; konzentrierte Einzelarbeit ist eher selten
3: Hands-on	11 Prozent	Nutzt unterschiedliche Arbeitsorte innerhalb/außerhalb des Unternehmens; geringer Teil der Arbeitszeit wird mit Stillarbeit verbracht; beschäftigt sich viel mit haptischen Arbeitssituationen (Werkstatt, Labor etc.)
4: Communicator	11 Prozent	Ist hochkommunikativ und intern mobil; arbeitet meistens am Standort; ist innerhalb des Gebäudes viel unterwegs; zahlreiche Abstimmungen und intensive Zusammenarbeit; viele Besprechungen (formell & informell)
5: Thinker	8 Prozent	Verbringt den Großteil der Arbeitszeit außerhalb des Unternehmens; häufige Geschäftsreisen; gelegentliche Besprechungen; Gespräche mit Kollegen und Telefonate spielen untergeordnete Rolle; Fokus auf konzentrierter Stillarbeit
6: Hypercross	7 Prozent	Ist hochmobil und hochkommunikativ; innerhalb/außerhalb des Unternehmens sehr viel unterwegs; intensiver und stetiger Austausch mit Kollegen; hoher Grad an multilokalem Arbeiten und hohes Maß an Kommunikation; Phasen der konzentrierten Stillarbeit
7: Traveller	6 Prozent	Ist hochmobil und viel auf Geschäftsreisen; viele Telefonate und persönliche Besprechungen; großer Anteil an Kommunikation; hohes Maß an Neuartigkeit

Tabelle 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhofer-Studie Office Analytics; Office Analytics: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt; Bauer et al.; 2018, S. 53 ff.

Die eben vorgestellten sieben Tätigkeitstypen des Fraunhofer IAO zeigen, wie unterschiedlich die Arbeitstypen und deren Arbeitsweisen in Unternehmen sein können, und machen bereits an dieser Stelle deutlich, dass eine einheitliche, pauschale Umsetzung von Arbeitswelten für alle – unabhängig vom Tätigkeitstyp – nicht effizient und sinnstiftend ist.

In Stephan Zinsers Buch „Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit“ (2004) wurden bereits 2004 vier idealtypische Mitarbeiterprofile entworfen, die teilweise Parallelen zur „Office Analytics“-Studie des Fraunhofer IAO (2018) aufweisen. Zinser legt sich dabei auf folgende vier Tätigkeitstypen fest: Nomaden, Helikopter, Netzwerker und Siedler, wobei sich seiner Meinung nach mit zunehmender Mobilität der Fokus auf zwischenmenschliche Aspekte verschiebt, während bei abnehmender Mobilität von einer wachsenden Bedeutung des eigenen Arbeitsplatzes ausgegangen werden kann:

„Nomaden beispielsweise sind typische Außendienstmitarbeiter oder Berater, die sich überwiegend beim Kunden aufhalten und nur wenig im Büro anzutreffen sind. Helikopter sind z. B. Key-Account-Manager, die einen hohen Anteil an externen Kundenkontakten aufweisen und auch einen hohen internen Bedarf an Abstimmungen mit internen Funktionen haben. Netzwerker hingegen arbeiten beispielsweise in mehreren internen Projekten parallel. Zu Siedlerprofilen sind z. B. Funktionen wie das Sekretariat zu zählen.“ (Zinser, 2004, S. 24)

So unterscheiden sowohl Zinser als auch die Autoren der Fraunhofer-Studie „Office Analytics“ maßgeblich zwischen den verschiedenen Tätigkeitstypen, die sich sehr unterschiedlich in den Büroformen zurechtfinden. Laut Fraunhofer-Studie passt der „Silent Worker“ bezogen auf Wohlbefinden, Motivation und Performance am besten in die Büroform Multispace inklusive Sharing (siehe hierzu Kapitel 2.1), da er hier ausreichend Auswahlmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten hat. „Das Großraumbüro hingegen ist aufgrund der sehr hohen Geräuschkulisse und der geringen Privatsphäre am wenigsten für ihn geeignet.“ (Bauer, Jurecic, Rief, & Stolze, 2018, S. 69) Nach Zinser wäre der Tätigkeitstyp „Nomade“ dem „Silent Worker“ am ehesten zuzuordnen.

Auch der Tätigkeitstyp „Communicator“, in Zinsers Kontext gleichzusetzen mit dem Netzwerker, arbeitet bezogen auf Wohlbefinden, Motivation und Performance laut der Fraunhofer-Studie im Multispace inklusive Sharing am besten. Hier kann sowohl konzentrierte Einzelarbeit als auch Teamarbeit und Kommunikation am besten gefördert werden.

Der Tätigkeitstyp „Traveller“ hingegen – nach Zinser ebenfalls der „Nomade“ – arbeitet laut Studie am effektivsten im Kombibüro (siehe hierzu Kapitel 2.1). Hier kann laut Fraunhofer-Studie der Vielreisende rasch zwischen konzentrierter und kommunikativen Arbeitsumgebungen wechseln, verbunden mit Transparenz und Offenheit (ebd., 2018, S. 73).

Eine typbasierte Arbeitswelt kann also erfolgsversprechend für die Zusammenarbeit und die Performance in der Büroumgebung sein. Allerdings hängt eine hohe Arbeitseffizienz auch von weiteren Aspekten ab, die nachfolgend kurz beleuchtet werden.

2.3.6 Arbeitseffizienz in den neuen Arbeitswelten

Das Fraunhofer-Institut hat mit der „Office Analytics“-Studie (2018) zusätzlich eine Analyse zu Erfolgsfaktoren herausgebracht, die für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt entscheidend sind. Es wird untersucht, welche Arbeitstypen sich bestmöglich für welche Büroform eignen. Fokussiert werden die Erfolgsfaktoren Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit:

„Die Büroformen haben unterschiedlichen Einfluss auf ihre Mitarbeiter. Die Frage stellt sich, welche Büroform für welchen Typus am besten geeignet ist. Der eine Mitarbeiter ist viel unterwegs und braucht flexible Lösungen, der andere benötigt viel Ruhe oder die Anbindung an die Kollegen. Die Bedürfnisse und jeweiligen Anforderungen an die Büroumgebung unterscheiden sich je nach Aufgaben- und Tätigkeitsfeld von Individuum zu Individuum.“ (Bauer, Jurecic, Rief, & Stolze, 2018, S. 67)

Klaffke bezieht sich in seinem Buch „Generationen-Management“ (2014) auf eine Studie der Forscher Ries und Kolleg:innen des Leibniz-Instituts für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund, die die Altersheterogenität bezogen auf die Gruppeneffektivität untersuchten. Die Studie kommt dabei zu folgendem Ergebnis:

„Bei Gruppen mit einem guten Teamklima führt zunehmende Altersheterogenität zu einer Steigerung der Innovation sowie einem Abfall von Burnout, während die Zusammenhänge in Gruppen mit einem schlechten Teamklima entgegengesetzt ausfallen.“ (Ries, Diestel, & Schmidt, 2010, S. 139)

Ein weiterer Aspekt, der eine große Rolle bezogen auf die Arbeitseffizienz in der neuen Arbeitswelt spielt, sind mit dem Desk-Sharing einhergehende Spielregeln. In „New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt“ (2017) konzedieren die Autoren rund um Hackl und Kolleg:innen den Gegnern der neuen Arbeitswelt, dass mit Desk-Sharing automatisch verlängerte Rüstzeiten, Lärm auf der Fläche, ein schlechtes Raumklima oder der Wegfall der individuellen Heimat einhergehen (Hackl, Wagner, Attmer, & Baumann, 2017, S. 130). Mit der Rüstzeit wird die Zeit bezeichnet, die es benötigt, um die Maschinen bzw. den eigenen Schreibtisch für den eigentlichen Arbeitsvorgang aufzurüsten bzw. vorzubereiten und zum Schluss auch wieder abzurüsten (Lanuschny, 2022, o. S.). Ob die Rüstzeit zur täglichen Arbeitszeit in den neuen Arbeitswelten zählt oder nicht, darüber wird unterschiedlich diskutiert. Da auf der Fläche vieler neuer Arbeitswelten keine fest zugeordneten Schreibtische vorhanden sind und sich die Mitarbeitenden allmorgendlich die täglichen Utensilien wie Laptop, Headset, Tastatur und Ladekabel aus dem Schließfach holen und am ausgewählten Schreibtisch aufbauen müssen, kann die Rüstzeit teilweise mehr Zeit beanspruchen als gedacht (ebd., 2022, o. S.).

Weitere Forschungsarbeiten wie die Studie „Traditional versus open office design“ von Brennan et al. (2002) oder „Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance“ von Sundstrom et al. (1980) sehen positive Korrelationen zwischen der Arbeitseffizienz und der Jobkomplexität in den neuen Arbeitswelten: „[...] We found a positive correlation between privacy and performance, even among those employees with the least complex jobs.“ (Brennan, Chugh, & Kline, 2002, S. 293) Eine weitere Studie des Fraunhofer IAO kommt zur Erkenntnis, dass die Gestaltung der Arbeitsumgebung maßgeblichen Einfluss auf die Effizienzsteigerung der Mitarbeitenden hat.

Der „Office-Excellence Check“ soll den Anwender:innen dabei helfen, die Qualität der Arbeitsumgebung einzuschätzen. Im Rahmen der Orgatec 2006 wurde dieser Test mit 3.000 Teilnehmern ausgewertet. „Auf Grundlage der online ausgefüllten Tests wird ein positiver Zusammenhang mit einer Korrelation von $r = 0,35890$ “ (Kelter, 2020, o. S.) zwischen den vom Fraunhofer-Institut ermittelten Indizes „Office-Design“ und „Office-Performance“ ermittelt:

„Je mehr Gestaltungs-Qualität im Büro realisiert ist, desto mehr trägt dies auch zu einer Verbesserung der Office-Performance bei. Als besonders aufschlussreich bemerkt das Institut, [...] dass durch die Optimierung des ‚Office-Designs‘ im Sinne hoher Gestaltungs- und Ausstattungsqualität [...] Performance-Steigerungen von bis zu 36 Prozent möglich sind.“ (Ebd., 2020, o. S.)

Die Forschungslandschaft im Feld der neuen Arbeitswelten – nicht nur bezogen auf die Effizienz und Performance der Mitarbeitenden – ist vielfältig. Sowohl in Deutschland als auch im internationalen Kontext wurde bereits eine Vielzahl von Studien zu neuen Arbeitswelt-Konzepten mit kontroversen Sichtweisen durchgeführt. Nachfolgend werden einige interessante Studienergebnisse kurz beleuchtet.

2.3.7 Überblick von Studien zu neuen Arbeitswelt-Konzepten

2018 zeigte die Harvard-Studie „The impact of the ‚open‘ workspace on human collaboration“ von Bernstein und Turban starke Einbußen des persönlichen Kommunikationsverhaltens in Großraumbüros auf und löste mit der Publikation der Forschungsergebnisse kontroverse Diskussionen im nationalen und internationalen Forschungsumfeld aus. Bernstein und Turban untersuchten in zwei Fortune 500-US-Firmen die Veränderung der menschlichen Interaktion bezogen auf den räumlichen Wechsel in eine flexible Arbeitswelt. In zwei Forschungszeiträumen wurde das Kommunikationsverhalten von 52 Mitarbeitenden (Firma 1) und 100 Mitarbeitenden (Firma 2) 15 Tage lang vor dem Umzug in die flexible Arbeitswelt und 15 Tage nach dem Umzug mithilfe von Messgeräten untersucht. Per Infrarotsensor wurde aufgezeichnet, wenn sich die Proband:innen anderen Personen näherten, um ins Gespräch zu treten. Mikrofone nahmen Gespräche auf und maßen die Interaktionen mit Kolleg:innen. Zusätzlich wurden E-Mails und Messenger-Dienste, die die Proband:innen während des Arbeitsalltags nutzten, ausgewertet. Die Ergebnisse beider US-Firmen waren erstaunlich: „Contrary to common belief, the volume of face-to-face interaction decreased significantly (approx. 70%) in both cases, with an associated increase in electronic interaction.“ (Bernstein & Turban, 2018, S. 1)

In beiden Firmen reduzierten sich die persönlichen, direkten Gespräche mit Kolleg:innen um ca. 70 Prozent. Parallel dazu nahmen der Versand von E-Mails und die Verwendung von Messenger-Diensten (wie beispielsweise Skype) um 20 bis 50 Prozent zu. Vor dem Umzug verwendeten die Mitarbeitenden in kleineren Büros durchschnittlich 5,8 Stunden des Bürotages darauf, direkt miteinander zu sprechen. In der flexiblen Arbeitswelt reduzierten sich die persönlichen Gespräche auf 1,7 Stunden pro Tag. Zeitgleich stieg der Versand von E-Mails um 56 Prozent an und Nachrichten über Messenger-Dienste wurden zu 67 Prozent häufiger verschickt (ebd., 2018, S. 3).

„Many organizations, like our two field sites, transform their office architecture into open spaces with the intention of creating more F2F interaction and thus a more vibrant work environment.

What they often get [...] is an open expanse of proximal employees choosing to isolate themselves as best they can (e.g. by wearing large headphones) while appearing to be as busy as possible (since everyone can see them).“ (Ebd., 2018, S. 6)

Um im neuen Büroumfeld die eigene Privatsphäre zu wahren, entwickeln die Mitarbeiter:innen laut Bernstein und Turban eigene Strategien, um diese zu gewährleisten – beispielsweise durch die Nutzung anderer virtueller Kanäle, um zu kommunizieren.

Bernstein und Turban kommen zu dem Fazit, dass flexible Arbeitswelten unterschiedliche Auswirkungen auf Interaktionsmöglichkeiten von Menschen haben können. Durch die Digitalisierung können Mitarbeiter:innen zwischen verschiedensten Kommunikationskanälen wählen. Ihre Studie zeigt auf, dass der persönliche Austausch und die direkte Zusammenarbeit verstärkt durch schriftliche Interaktion ersetzt werden und dadurch die Produktivität schwindet:

„Adopting open offices, therefore, appears to have the perverse outcome of reducing rather than increasing productive interaction. [...] Therefore, an intervention that redirects interaction from one network to another, like the open office redesigns studied here, not only changes the channel of interaction, but also skews whom a person interacts with. That can have profound consequences for how – and how productively – work gets done.“ (Ebd., 2018, S. 6)

Bezogen auf die Interaktionsfähigkeit der Mitarbeitenden untereinander hat das Fraunhofer IAO hingegen 2017 eine Studie mit 1.067 Probanden zur Büroform Multispace durchgeführt, die sich laut Fraunhofer IAO als dominante Büroform der Zukunft entwickeln wird (Haner & Wackernagel, 2018, S. 24). Die Studie zeigt, dass eine Multispace-Arbeitsumgebung in unterschiedlichen Aspekten deutlich positivere Ergebnisse erzielt, als Arbeitsumgebungen mit anderen Büroformen wie Einzel-, Kombi- oder Mehrpersonen-Bürostrukturen. (siehe Kapitel 2.1). Dabei weisen Multispace-Büroflächen eine deutlich höhere gestalterische Qualität und eine stärkere Berücksichtigung von Nutzerbedarfen auf als alle anderen Arbeitsumgebungen. Unternehmensziele wie Innovationsfähigkeit, Arbeitgeberattraktivität und Wohlbefinden werden im Multispace-Büro laut der Fraunhofer IAO-Studie deutlich besser unterstützt. Dabei wird explizit darauf hingewiesen, dass Rückzugsmöglichkeiten zur Abschottung von visuellen und akustischen Ablenkungen, aber auch zur kurzzeitigen Erholung notwendige Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Multispace sind.

„Die erhöhte Bandbreite an Raumoptionen für alle Mitarbeiter hat positive Auswirkungen etwa auf die Unterstützungsfunktion der Arbeitsumgebung, die gelebte Zusammenarbeit oder den Grad an Selbstbestimmung. Es gilt, die Bandbreite an Raum- und Flächentypen in der Arbeitsumgebung zu erhöhen.“ (Ebd., 2018, S. 25)

Laut Fraunhofer IAO ist die gelebte Zusammenarbeit in Multispace-Arbeitsumgebungen signifikant stärker ausgeprägt als in anderen Arbeitsumgebungen.

Eine weitere Studie des Fraunhofer-Instituts IAO „Arbeitswelten 4.0“ prophezeit, dass „zukünftig eine hohe Flexibilität bei der Wahl des täglichen Arbeitsortes (entweder im Büro, zu Hause oder im Co-Working Center etc.) vorausgesetzt werden muss.“ (Spath, et al., 2012, S. 27) Dabei sorgt ein „gemeinsames Verständnis eines nachhaltigen Lebensstils mit einem Gewinn an Komfort und Individualität“ für eine Beschleunigung dieser Entwicklungen.“ (Ebd., 2012, S. 27) Die Studie kommt ebenfalls zum Ergebnis, dass „die Mehrheit der Büro- und Wissensarbeiter mittlerweile ihren Wohnort/Lebensmittelpunkt in Übereinstimmung mit ihren privaten Vorlieben bzw. ihrem Lebensstil und nur noch selten im Hinblick auf den Standort des Unternehmens wählen.“ (Ebd., 2012, S. 23)

Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten:

- 1) Die menschliche Interaktion in flexiblen Arbeitswelten werden in den Studien kontrovers diskutiert und es kommt sowohl zu positiven, als auch zu negativen Verhaltensmustern, die via Studien eruiert wurden.
- 2) Eine hohe Flexibilität der Arbeitsformen wird von den Arbeitnehmer:innen zukünftig vorausgesetzt.
- 3) Die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander ist in den neuen Arbeitswelten laut Fraunhofer IAO stärker ausgeprägt.
- 4) Laut Harvard-Studie wird die Produktivität der Mitarbeitenden in flexiblen Arbeitswelten minimiert und die schriftliche Interaktion nimmt zu.

Da sich die vorliegende Studie mit Arbeitswelten im Großkonzern beschäftigt, wird nachfolgend die Automobilbranche als größte Branche des verarbeitenden Gewerbes beleuchtet. Die Untersuchung wurde ebenfalls in einem Automobilkonzern durchgeführt. Daher wird vorab der Status quo neuer Arbeitswelt-Konzepte in einigen Automobilunternehmen aufgezeigt und nachfolgend die durchgeführte Forschung explizit beleuchtet.

2.4 Neue Arbeitswelten in der Automobilbranche

Auch die Automobilbranche durchlebt einen Wandel bezogen auf veränderte Arbeitswelten:

„Die Entwicklung neuer Formen von Kooperation, Koordination und Führung steht dabei im Mittelpunkt. Relevante Aspekte sind auch die Leistungsbewertung, der Erhalt der individuellen Arbeitsfähigkeit, das Erkennen von Belastbarkeitsgrenzen oder Autonomiebestrebungen und eine entsprechende Anpassung der individuellen Arbeitsorganisation. Damit wird die Führungskraft – insbesondere im mittleren Management – zum „Ankerpunkt“ in einer digitalen, flexibilisierten Arbeitswelt und zu einem vermittelnden Faktor zwischen Technologieeinsatz und Qualifikation.“ (Spath, Bauer, & Ganz, 2013a, S. 29)

In der 2018 erschienenen Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung „Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie“ prognostizieren die Autoren Bormann und Kolleg:innen der deutschen Automobilbranche Nachholbedarf bezogen auf die Themenfelder digitale Transformation, Geschwindigkeit und Flexibilität:

„Neben dem Aufbau einer Kernkompetenz in der Beherrschung der Daten wird vor allem eine neue Organisationskultur erforderlich sein, um wieder zukunftsfähig zu werden. Nötig erscheint ein Umbau der Konzernstrukturen weg vom häufig ineffizienten und langsamen Prinzip hierarchischer Steuerung hin zu eher dezentralen, flachen, schnellen, experimentellen und agilen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen. Ob ein Aufbau dieser neuen Strukturen im Rahmen des Alten sinnvoll möglich ist oder eher kleine ‚Schnellboote‘ als Vorreiter und Testumgebungen mit diesen Attributen zu gründen wären, von deren Erfahrungen die klassisch geführten Kernstrukturen schnell lernen und als erfolgreiche Strategien im klassischen Unternehmenskontext skalieren könnten, ist eine tatsächlich nur experimentell zu klärende Frage.“ (Bormann, et al., 2018, S. 19)

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat 2018 in seinem Branchenbericht die Automobilindustrie in Deutschland bezüglich der „Qualität der Arbeit und der Beschäftigung und der Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation“ (BMAS, 2018) unter die Lupe genommen. „Eine höhere Flexibilität der Unternehmen in personeller und organisatorischer Hinsicht ist die logische Konsequenz, um den Wandel des Kerngeschäfts hin zu neuen Services, neuen Technologien und digitalen Geschäftsmodellen gewährleisten zu können.“ (BMAS, 2018, S. 31) In seiner

Studie vergleicht das BMAS die Automobilbranche mit den beiden weiteren Branchen „Produzierendes Gewerbe“ und „Dienstleistungen“ und kommt zu der Erkenntnis, „dass die Beschäftigten der Automobilbranche jeweils die Folgen der Arbeit mit digitalen Mitteln am negativsten bewerten, wenn beispielsweise nach Entscheidungsspielräumen gefragt wird, die laut Automobilbranche durch die Digitalisierung geringer geworden sind.“ (Ebd., 2018, S. 30)

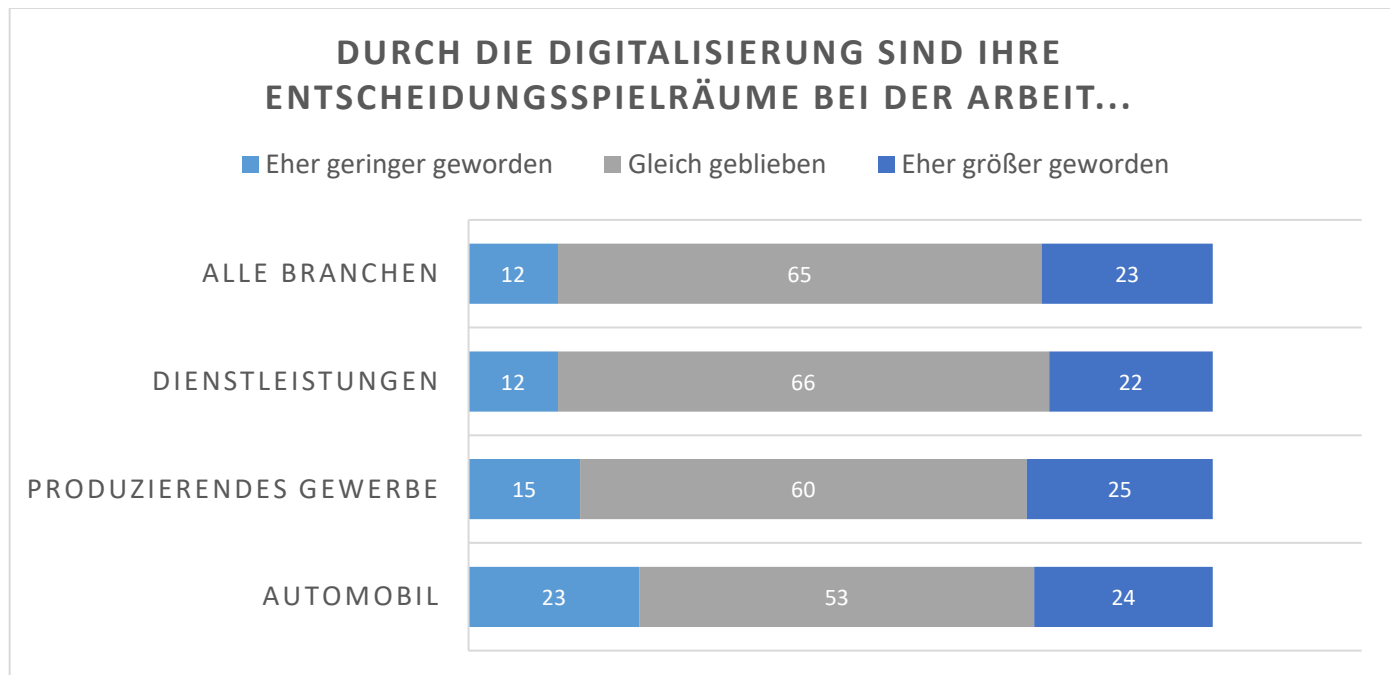


Abbildung 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Forschungsbericht 522/1; Qualität der Arbeit; BMAS, 2018, S. 30

„Die Ergebnisse werfen die Frage auf, ob es den Unternehmen der Automobilbranche möglicherweise an entsprechenden Organisationsstrukturen fehlt, durch die sich die Digitalisierung und der Einsatz von digitalen Technologien positiver auf die Qualität der Arbeit der Beschäftigten auswirken kann. Diese Annahme wird auch durch das Ergebnis bestärkt, dass 84 Prozent der Erwerbstätigen in der Automobilbranche keinen bzw. nur geringen Einfluss auf die Art und Weise des Technologieeinsatzes an ihrem Arbeitsplatz haben.“ (BMAS, 2018, S. 30)

Um die Zukunftsfähigkeit der Branche langfristig sichern zu können, ist also „ein Umbau der Konzernstrukturen weg vom häufig ineffizienten und langsamen Prinzip hierarchischer Steuerung hin zu eher dezentralen, flachen, schnellen, experimentellen und agilen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen“ laut Bormann et al. in seinem Paper „Die Zukunft der Automobilindustrie“ nötig (Bormann, et al., 2018, S. 19).

Neben der Daimler AG, die laut dem Branchenbericht 2016 des BMAS erste Pilotprojekte mit agilen Arbeitsstrukturen umgesetzt hat (BMAS, 2018, S. 31), erforscht auch Volkswagen in interdisziplinären Teams im Projekt „Volkswagen Group Future Center Europe“ neue Formen der Zusammenarbeit oder Audi im Projekt „Audi Urban Future Initiative.“ (Ebd., 2018, S. 31)

Laut Delphi-Befragung des Branchenberichts der BMAS wird ein fortschreitender Wandel der Flexibilität der Organisation in der Automobilbranche vorausgesagt:

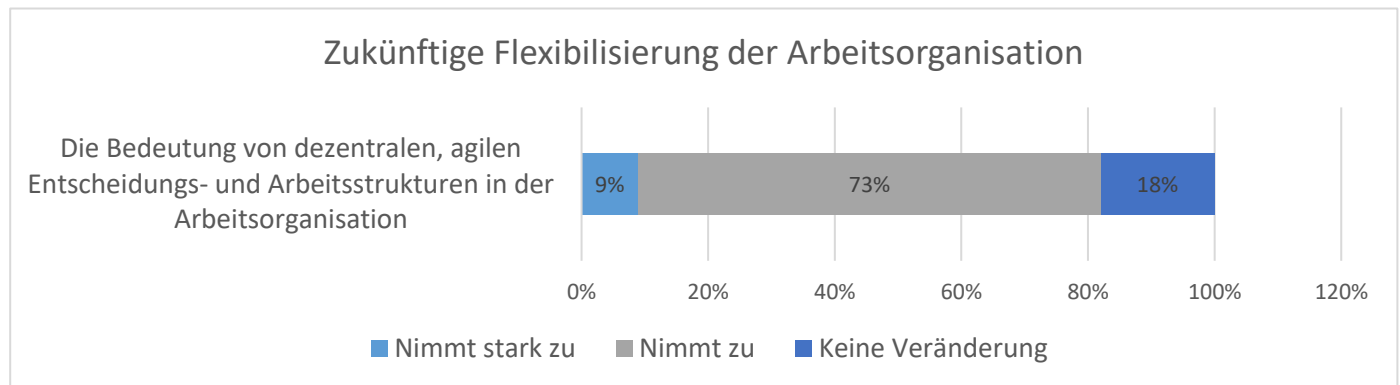


Abbildung 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Delphi-Befragung; Branchenbericht BMAS; 2018, S. 32

So gehen also laut Abbildung „über 80 Prozent der Befragten davon aus, dass die Bedeutung von dezentralen, agilen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen in der Arbeitsorganisation der Automobilbranche in Zukunft zunehmen wird.“ (BMAS, 2018, S. 32) Neben der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sind weitere Aspekte entscheidend, die in großen Unternehmen eine effiziente Arbeitsweise gewährleisten.

Das Netzwerk „Mitbestimmte Arbeit“ der Hans-Böckler-Stiftung hat bereits 2009 in seinem Essay zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung verschiedene Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsprozesse entwickelt. Neben technischen, organisationalen und personellen Maßnahmen geht es schwerpunktmäßig um „ein aufgabengerechtes, optimales Zusammenwirken von Menschen, Betriebsmitteln sowie Arbeitsgegenständen in einem Arbeitssystem, um humane Arbeit und hohe Wirtschaftlichkeit erreichen zu können.“ (Schäfer, 2009, S. 3) Einen starken Fokus legt Schäfer zusätzlich auf die drei großen Gestaltungsfelder der Unternehmenskultur „Arbeitsumgebung“, „Arbeitsaufgaben“ und „Arbeitsorganisation“:

Drei wichtige Gestaltungsfelder der Unternehmenskultur nach Schäfer

Arbeitsumgebung	Arbeitsaufgaben	Arbeitsorganisation
Nutzung ergonomischer Gestaltungskriterien	Schaffung vollständiger, problemhaltiger Tätigkeiten	Gestaltung von relevanten Strukturmerkmalen
z. B. Beleuchtung, Farbgestaltung, Lärm, Klima, mechanische Schwingungen, Gefahrstoffe, Arbeitsmittel	z. B. Selbstständigkeit, Partizipation, Kommunikation, Kooperation, Information und Feedback am Arbeitsplatz	z. B. Produktionsablauf, Gruppenarbeit, Arbeitsteilung, Hierarchie, Arbeitszeit und Entgelt
Unternehmenskultur		

Tabelle 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schäfers lernförderliche Arbeitsgestaltung; Einführung: Warum lernförderliche Arbeitsgestaltung? Schäfer, 2009, S. 3

Es ist augenscheinlich, dass sich nicht nur die großen Player der Automobilbranche, sondern auch eine Vielzahl von Zulieferern seit vielen Jahren mit einer neuen Arbeitsweltgestaltung im eigenen Unternehmen befasst. Beispielhaft kurz vorgestellt seien an dieser Stelle Gebäudekomplexe und Projekte zweier deutscher Automobil-Konzerne und eines Zulieferers in Deutschland.

2.4.1 Bayrische Motoren-Werke (BMW) - Automobil-Konzern (1)

Im bereits 2009 neu eröffneten Informationstechnologiezentrum des Bayrischen Motoren-Werks (BMW) – nachfolgend gesprochen vom Automobil-Konzerns (1) - wurde der Gebäudekomplex für knapp 3.000 interne und externe Mitarbeitende mit einem Investitionsvolumen von rund 190 Millionen Euro nachhaltig umgebaut (Wienstroth, 2009, o. S.).

„Der Neubau ist ein sehr modernes und flexibles Büro- und Infrastrukturkonzept mit hervorragenden Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter und Dienstleister. Kürzere Wege und persönliche Kontakte beschleunigen die Arbeitsabläufe der IT-Funktionen, Einzel- und Teamarbeit werden besser unterstützt.“ (Ebd., 2009, o. S.)

Besonderes Kriterium des Gebäudekomplexes sei eine besonders hohe flexible Nutzung sowie eine ansprechende Architektur. Es wurde exklusiv ein innovatives Bürokonzept entwickelt, welches laut

Automobil-Konzern (1) eine „gelungene Mischung aus Räumen, die konzentriertes Arbeiten ermöglichen, und Zonen für formelle und informelle Kommunikation ermöglicht.“ (Ebd., 2009, o. S.)

2016 hat dieser Automobil-Konzern mit dem nächsten Pilotprojekt auf dem innerstädtischen Campus ein weiteres Forschungs- und Innovationszentrum errichtet. Raum bietet der rund eine Million Quadratmeter Geschossfläche große Campus für rund 26.000 Mitarbeiter. Der Gebäudekomplex mit kaum noch festen Strukturen bietet Platz für eine Vielzahl von Kreativ- und Innovationsflächen und setzt dabei neben der attraktiven Gestaltung der Arbeitsbedingungen, einer effizienten und flexiblen Flächennutzung, zusätzlicher geschaffener Arbeitsplätze und einer verbesserten räumlichen Zusammenarbeit mit integrierten Teams auch auf eine agilere und gesamtheitliche Zusammenarbeit (Hamdan, 2016, o. S.).

2.4.2 ZF Friedrichshafen AG - Automobil-Zulieferer (2)

Mit seinem „Bürokonzept 3.0“ hat die ZF Friedrichshafen AG – nachfolgend gesprochen vom Automobil-Zulieferer (2) - als führender Konzern in der Antrieb- und Fahrwerktechnik in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Arbeitsorganisation IAO ebenfalls ein innovatives Bürokonzept entwickelt. Zum 100-jährigen Firmenjubiläum im Jahr 2015 hat es sich das Unternehmen zur Aufgabe gemacht, ein Konzept zu entwickeln, welches den immer komplexeren Tätigkeiten, der stetig zunehmenden Teamarbeit und dem immer größer werdenden Wunsch der Mitarbeiter:innen nach Dialog und Kommunikation durch eine zeitgemäße Umgestaltung der Bürolandschaft gerecht zu werden:

„An die Stelle von persönlich zugeordneten Arbeitsplätzen tritt eine Bürolandschaft, die für unterschiedliche Arbeitssituationen die jeweils optimalen Bedingungen bietet, gleichzeitig die Fläche intelligent und effizient nutzt – und nicht zuletzt eine Wohlfühlatmosphäre für Mitarbeiter schafft.“ (Kettner, 2015, S. 3)

In der Testphase, welche im Sommer 2015 gestartet wurde, erprobten zwei Abteilungen mit ca. 70 Pilotnutzer:innen die neue Arbeitswelt direkt vor Ort. „Diese zeichnet sich neben hochwertigen Standard-Arbeitsplätzen vor allem durch eine Vielzahl neuer Angebote aus – insbesondere für Dialog und Teamarbeit.“ (Ebd., 2015, S. 4) Die Prinzipien Desk-Sharing und Clean-Desk sind dabei Grundlagen des Bürokonzepts. „Durch den Wechsel der Arbeitsplätze je nach Aufgabe wird die Fläche wesentlich effizienter genutzt und es entsteht subjektiv dennoch das Gefühl von wesentlich mehr Platz.“ (Ebd., 2015, S. 11)

Im Voraus wurde bereits viel Wert auf die Digitalisierung der Arbeitsmaterialien und Unterlagen gelegt. „Durch das Einscannen von Akten und die Digitalisierung von Workflows hat das Unternehmen einen Schritt in Richtung des papierlosen Büros gemacht. Für die verbleibenden Akten bieten die Teamablagen entlang der Durchgänge mehr als ausreichend Platz.“ (Ebd., 2015, S. 11)

Aber nicht nur die Arbeitsumgebung wurde vom Antrieb- und Fahrwerktechnikunternehmen grundlegend verändert. Eine zentrale Rolle im Veränderungsprozess des Unternehmens spielen auch die agilen Arbeitsmethoden, die sukzessive eingeführt werden. Im Geschäftsbericht 2019 betont die Firma, dass neben Herausforderungen wie der Automatisierung, Digitalisierung und Elektromobilität und Treibern wie gesellschaftlichen Forderungen nach mehr Effizienz, nach Ressourcenschonung und nach besserem Klimaschutz auch Entscheidungen beschleunigt und Methoden des agilen Arbeitens eingeführt werden müssen (Chamoun & König, 2019, o. S.).

2.4.3 Daimler AG - Automobil-Konzern (3)

Der zweite Automobil-Konzern, der in der vorliegenden Studie detailliert betrachtet wird, ist die in Stuttgart ansässige Daimler AG¹ – nachfolgend gesprochen vom Automobil-Konzern (3). Bei der Daimler AG wurde auch die Forschungsstudie durchgeführt, welche in den nächsten Kapiteln im Detail beschrieben, analysiert und bewertet wird.

Automobil-Konzern (3) hat mit der Etablierung einer internationalen Konzern-Initiative zum neuen Führungsverständnis bereits im Jahr 2016 damit begonnen, die Grundpfeiler für eine veränderte Arbeitsweise im Gesamtkonzern zu setzen. Um die verschiedenen Hierarchie-Ebenen an die neuen Arbeitsweisen heranzuführen, wurde mit der Initiative „Leadership 20X“ ein neues, ganzheitliches Bild der Führung im Konzern entwickelt (Howe, 2017, o. S.), denn „die digitale Arbeitswelt stellt auch neue Anforderungen an die unmittelbare personelle Führung.“ (Apt, Bovenschulte, Hartmann, & Wischmann, 2016, S. 27)

Die bisher prägende Top-down-Entscheidungsstruktur beim deutschen Automobil-Konzern (3) soll mit der neuen Führungsinitiative aufgelockert und mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter-Ebene übertragen

¹ Aus der Daimler AG wurde am 1. Februar 2022 die Mercedes-Benz Group AG. Da die vorliegende Studie vor Februar 2022 durchgeführt wurde, wird nachfolgend von der zum Zeitpunkt der Studie gültigen Unternehmens-Betitelung gesprochen.

werden (Howe, 2017, o. S.). Ebenfalls will der Konzern als Arbeitgeber konkurrenzfähig bleiben, was in vielen Bereichen eine Veränderung der Arbeitsweise fordert (ebd., 2017, o. S.).

„Unsere Wettbewerber heißen nicht mehr „nur“ BMW, Peterbilt oder Dongfeng. Apple, Google und viele kleine Start-ups drängen in unsere Märkte. Wir wollen Schritt halten und weiterhin den Takt selbst vorgeben. Dafür müssen wir unsere Arbeitsweise verändern. In einigen Bereichen mehr. In anderen weniger. Das betrifft die Art, wie wir miteinander kommunizieren, wie wir Feedback geben, wie wir zusammenarbeiten, und die Art, wie wir führen. Diese Veränderung schaffen wir nur gemeinsam und aus uns selbst heraus. Mit neuen Führungsprinzipien, die noch besser ins Hier und Jetzt passen. Die das Arbeiten für alle Generationen von [...] Mitarbeitern (erfahrenen wie zukünftige) noch attraktiver machen.“ (Ebd., 2017, o. S.)

Veränderungen betreffen die physische Präsenz von Mitarbeitenden, die Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen, die physische sowie die virtuelle Büroumgebung und eine daran neu zu justierende Kommunikations- und Arbeitsplatzumgebung (Halter, 2016, o. S.). Nicht zuletzt manifestieren sich diese Handlungsfelder in einer konzerninternen Umfrage zu mobilem Arbeiten 2015 mit 33.500 Teilnehmer:innen mit den zentralen Ergebnissen, dass für 90 Prozent der Beschäftigten mobile Arbeit eine positive Bedeutung hat. „Sie versprechen sich dadurch konzentrierteres Arbeiten, weniger unnötige Wege und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“ (Guhlich, 2015, o. S.)

Auch der Arbeitsreport 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bestätigt, „dass sich die Flexibilisierung von Arbeitszeit auf den Wunsch nach Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten durch Eröffnung von Einflussmöglichkeiten und die Erweiterung von zeitlichen Handlungsmöglichkeiten bezieht.“ (Wöhrmann, et al., 2016, S. 53).

Im Dezember 2016 wurde eine Betriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten vom Vorstand des deutschen Automobil-Konzerns (3) und dem Gesamtbetriebsrat verabschiedet, um auf den „dringenden Wunsch der Belegschaft nach einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung – unabhängig vom Arbeitsort“ einzugehen (Schwandt & Tielsch, 2016, o. S.). Denn laut interner HR-Kommunikation ist augenscheinlich, dass die herkömmliche Arbeitsweise mit fest zugeordnetem Arbeitsplatz und dem klassischen 9-to-5-Job im Konzern überholt ist. Durch die Betriebsvereinbarung werden den Beschäftigten ein größerer individueller Gestaltungsspielraum sowie mehr Planungssicherheit bei der Vereinbarkeit beruflicher und privater Angelegenheiten ermöglicht (Sackmann, 2016, o. S.). Dabei rückt auch das Prinzip „Sharing“ immer mehr in den Fokus. War es in den letzten Jahren noch üblich, in Zellenbüros an einem fest zugeordneten Arbeitsplatz tätig zu sein, sieht die

Zukunft offene Flächen mit verschiedensten Arbeitsumgebungen vor, was die neu entwickelte Arbeitswelten-Initiative des Automobil-Konzerns (3) weltweit vorantreibt (Löwen, 2019, o. S.).

Der Fokus des Arbeitswelten-Konzepts des Automobil-Konzerns (3) liegt auf dem tätigkeitsbezogenen Arbeiten. Neue Möglichkeiten, wie beispielsweise das Büroumfeld passend zur Tätigkeit zu wählen, wurde im Konzern seit 2017 in ersten Pilotprojekten getestet. Das Arbeitswelten-Konzept sieht vor, dass sich die Arbeitnehmer:innen in sieben verschiedenen Arbeitszonen bewegen können. Dabei findet zwischen den Zonen ein fließender Übergang statt. Grundlegend für die Anordnung der Zonen ist das Prinzip von laut zu leise.

Zonenübersicht des neuen Arbeitswelten-Konzepts – Automobil-Konzern 3

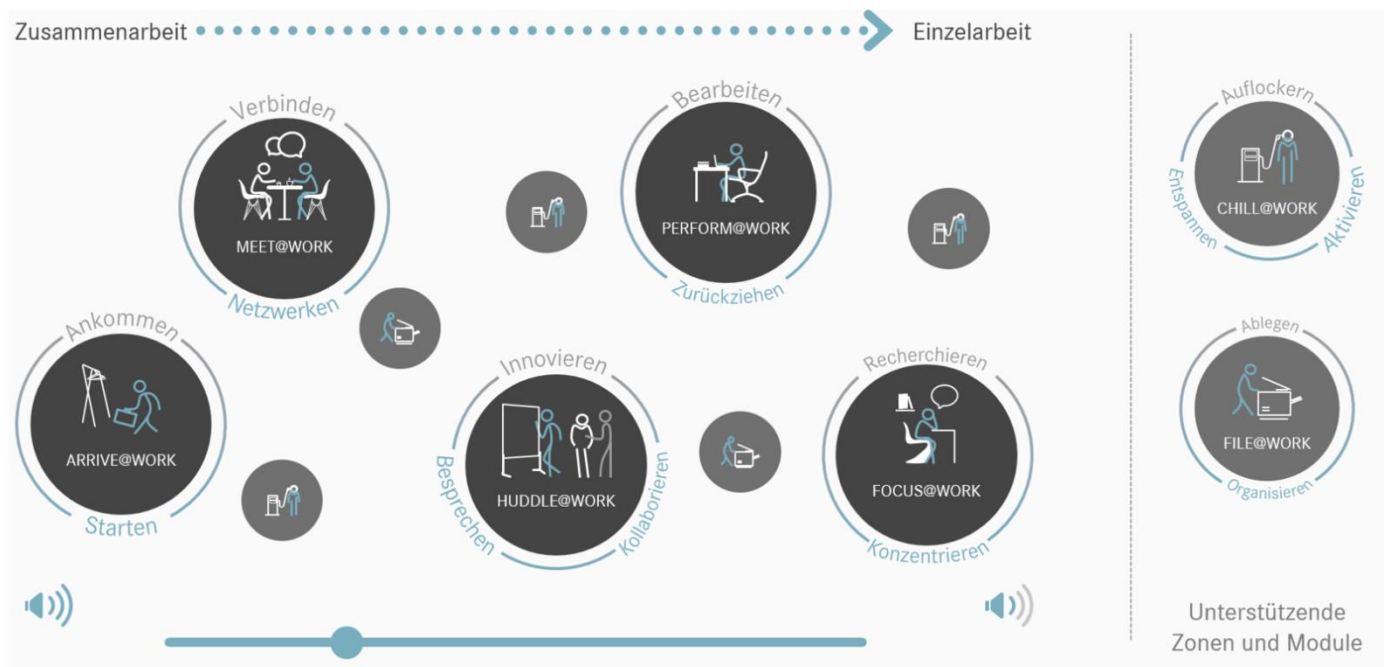


Abbildung 6: Zonenübersicht des neuen Arbeitswelten-Konzepts; Automobil-Konzern (3); Workspace Strategy & Concepts; Löwen, Zugriff: Juli 2018

Nachfolgend werden die Zonen laut Konzeptdarstellung kurz erklärt (Löwen, 2018, o. S.):

arrive@work – „Ab sofort wirst Du in **ARRIVE@WORK** empfangen. Es begrüßen Dich Module, in denen Du ankommen und in den Arbeitstag starten kannst. Räumlich befindet sich diese Zone direkt am Eingang der Fläche, mache Dich daher auf eine hohe Lautstärke gefasst.“

meet@work – „Du kannst Dich in **MEET@WORK** mit anderen treffen und austauschen. Unterschiedliche Module wie Verbinden und Netzwerken bieten ideale Arbeitsmöglichkeiten für einen kurzfristigen Aufenthalt oder zum lockeren Austausch mit Deinen Kollegen – und alles in entsprechender Umgebungslautstärke.“

chill@work – „In **CHILL@WORK** gibt es für Dich individuelle Möglichkeiten, um Energie zu tanken. Hierfür können Module zum Aktivieren, Auflockern oder Entspannen genutzt werden. Diese findest Du in den Zonen mit entsprechender Lautstärke und Funktionalität wieder.“

focus@work – „Wenn Du leise arbeiten willst, bist Du in **FOCUS@WORK** richtig. Hier kannst Du Dich mal komplett ungestört auf eine Sache konzentrieren. Die niedrige Lautstärke und nötige Ruhe wird Dir durch räumliche Abgeschiedenheit ermöglicht.“

huddle@work – „Steck Deinen Kopf mit anderen in **HUDDLE@WORK** zusammen. In den Modulen Kollaborieren, Innovieren und Besprechen kannst Du mit Deinen Kollegen auf unterschiedliche Art und Weise gemeinsam arbeiten. Hier geht es mal laut, mal leise zu – stell Dich also auf eine mittlere Lautstärke ein.“

perform@work – „Das klassische Arbeiten wird Dir in **PERFORM@WORK** ermöglicht. Hier findest Du Arbeitsplatzbereiche und Rückzugsmöglichkeiten für Telefonate und einen kurzen Austausch. Durch die Entfernung zum Gebäudeeingang ist die Lautstärke deutlich reduziert.“

file@work – „In **FILE@WORK** kannst Du Dokumente drucken und ablegen oder Arbeitsmittel aus dem Materiallager nutzen. Hierfür stehen Dir die Module Ablegen und Organisieren zur Verfügung – und das mehrfach in zentraler Position.“

Ein typischer Tagesablauf von Mitarbeitenden kann also nach dem neuen Arbeitswelten-Konzept des Automobil-Konzerns (3) wie folgt aussehen:

Die Mitarbeiter:innen kommen morgens im Bereich „arrive@work“ an, in welchem sie ihre Arbeitsutensilien aus einem persönlich zugeordneten Schließfach holen können, um anschließend – der anstehenden Tätigkeit entsprechend – die passende Arbeitszone zu wählen. Müssen Mitarbeitende konzentriert arbeiten, können sie sich in den Bereich „focus@work“ zurückziehen, in welchem Telefonverbot herrscht und die Mitarbeiter:innen zur Stillarbeit angehalten sind. Befinden sie sich in einem Kreativprozess und möchten beispielsweise mit Kolleg:innen gemeinsam an Konzepten arbeiten, können sie agile Flächen (mit beschreibbaren Wänden und verschiebbaren Möbeln) im Bereich „huddle@work“ wählen. Mobiliar für kurze Entspannung (beispielsweise Sofas oder Alkoven) finden sie im Bereich „chill@work“. Im Bereich „file@work“ befinden sich Druckerzonen und Schränke für die Ablage (ebd., 2018, o. S.).

Durch die neue Raumzonierung verändern sich auch die Anforderungen an die Büroimmobilien. Das Konzept sieht vor, die klassischen Zellenbüros, in welchen aktuell zwei bis sechs Personen Platz finden, gegen offene Flächen für ganze Bereiche einzutauschen (ebd., 2018, o. S.). Dabei werden ebenfalls die bisher bestehenden Einzelbüros von Führungskräften in den neuen Zonen aufgelöst und in diese integriert. Die Hierarchieebene soll zukünftig ebenfalls auf „offener Fläche“ arbeiten (ebd., 2018, o. S.).

In zwei aussagekräftigen Pilot-Projekten des deutschen Automobil-Konzerns (3) wurde das neue Arbeitswelten-Konzept bereits erprobt. Beide Gebäude befinden sich am Standort der Konzernzentrale in Stuttgart und wurden 2017 umgesetzt.

Pilotprojekte 1 und 2

Gebäude 1 wurde 2017 in Süddeutschland erbaut. „Die Architektur des Gebäudes schafft Helligkeit und Transparenz an den Arbeitsplätzen. Think Tanks und Besprechungsräume mit neuester Medientechnik ermöglichen regen Austausch. Es wurde eine Arbeitswelt geschaffen, die dem modernsten Standard entspricht. Erstmals wird im gesamten Gebäude Ressourcen-Sharing betrieben, wodurch alle Mitarbeiter:innen so flexibel arbeiten können wie nie zuvor. Auch das Future-Workplace-Konzept im 5. Obergeschoss bietet neue Entfaltungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag.“ (Pfäffle, 2017, o. S.)

Im Rahmen des Neubaus des Gebäudes wurde vom Fraunhofer-Institut im Jahr 2017 eine Vorher-nachher-Befragung zum Thema „Office Design & Performance Check“ durchgeführt. Insgesamt wurden 403 Mitarbeiter:innen angeschrieben – davon haben 217 an der Befragung teilgenommen, was einer Beteiligungsquote von 53,8 Prozent entspricht (Kelter, 2017, o. S.).

403 Mitarbeiter:innen sind 2016 von klassischen Arbeitsbüros (2–6 Personen pro Büro) auf eine offene Sharing-Fläche gezogen. Im Management Summary der Fraunhofer-Befragung wird ersichtlich, dass bei der „gesamthaften Bewertung ‚Wohlfühlen im Büro‘ ein sehr gutes Ergebnis erzielt wurde – sowohl absolut als auch im direkten Vergleich mit der Situation ‚Vorher‘“. Der direkte Vergleich zeigt auch in den weiteren zentralen Dimensionen und Hauptindices der Evaluierung (‚Office Design‘, ‚Office Performance‘) positive Veränderungen.“ (Ebd., 2017, o. S.) Es wurde zusätzlich evaluiert, dass „für ca. 83 Prozent der Befragten ein ‚Zurück in die vorherige Bürowelt‘ nicht in Betracht käme und nur für 11 Prozent diese Option vorstellbar wäre“, so Kelter. Bezüglich der Kommunikationsqualität insgesamt, welche sich auf die

Ausstattung/Verfügbarkeit der Besprechungsräume, auf die Möglichkeiten zum informellen Austausch und auf die Zusammenarbeit mit den anderen bezieht, wurde eine „deutliche Verbesserung“ attestiert (ebd., 2017, o. S.).

Das Gebäude 2 innerhalb des Werksgeländes der Konzernzentrale des deutschen Automobil-Konzerns (3) wurde durch eine Kernsanierung von 2015 bis 2018 revitalisiert und für ca. 2.000 Mitarbeiter:innen erneuert:

„[...] die Anpassungen ermöglichen eine flexible Raumnutzung nach dem neuen Arbeitswelten-Konzept. Im Zuge der Sanierungsmaßnahme wurde das Gebäude mit einer neuen Fassade versehen und durch den veränderten Grundriss wurde Helligkeit und Transparenz geschaffen. Think Tanks und Besprechungsräume in den Homezones bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten zum Austausch. Es wurde eine Arbeitswelt geschaffen, die dem heutigen Standard entspricht. Erstmals wird im deutschen Automobil-Konzern in diesem Umfang im gesamten Gebäude Ressourcen-Sharing auf Multispace-Flächen umgesetzt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben nun die Möglichkeit, neue Arbeitsmethoden in einer flexiblen Umgebung anzuwenden.“
(Pfäffle, 2019, o. S.)

Weist die Fraunhofer-Studie zu Gebäude 1 in Summe positive Ergebnisse bezogen auf die Einführung des Sharing-Konzepts in Gebäude 1 auf, kommt es in vorliegender Studie zu Gebäude 2 in der Konzernzentrale des deutschen Automobil-Konzerns (3), in welchem ebenfalls das neue Arbeitswelten-Konzept nach dem Prinzip „Sharing“ eingeführt wurde und welche von der Autorin der Dissertation durchgeführt wurde, zu abweichenden Ergebnissen, die nachfolgend detailliert erläutert werden.

Um zusammenfassend die bisher gewonnenen Erkenntnisse zu bündeln, wird nachfolgend ein kurzes Zwischenfazit gegeben. Aus diesem leitet sich die übergreifende Forschungsfrage der Studie ab, die anschließend detailliert beleuchtet wird.

3 Zwischenfazit

Wie in der vorausgehenden Theorie und Studien-Analyse bereits in verschiedensten Unterkapiteln mit diversen Blickrichtungen erläutert, ist es typ- und tätigkeitsabhängig, ob flexible Arbeitsumgebungen ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze für alle Tätigkeitstypen erfolgsversprechend sind. Dabei spielt eine rechtzeitige, zielgerichtete arbeitsorganisatorische Hinführung mit begleitendem Change-Management-Prozess eine entscheidende Rolle (Deutinger, 2013, S. 3). Auch die Alters- und Generationenstruktur der Mitarbeiter:innen kann großen Einfluss auf die Zufriedenheit von Arbeitsflächen mit Sharing nehmen, da Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, Arbeitsalltagsroutinen oder auch persönliche Vorlieben zum Arbeitsumfeld starke Auswirkungen haben können. Bei flexiblen Arbeitswelt-Konzepten stehen dabei die klare Steigerung der Arbeitseffizienz (Brennan, Chugh, & Kline, 2002, S. 293), der Mitarbeiterzufriedenheit (Men, 2014, S. 5) und eine verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation der Kolleg:innen miteinander und untereinander im Vordergrund (Haner & Wackernagel, 2018, S. 25).

Optimierte Arbeitsformen in Unternehmen setzen zeitgleich eine erhöhte Flexibilisierung der Arbeitnehmer:innen voraus, wobei die Komplexität der Prozess- und Produktionsabläufe stetig steigt (Hirsch-Kreinsen, 2018, S. 19). Auch der Wunsch nach einer zunehmenden Individualisierung am Arbeitsplatz, einem größeren individuellen Gestaltungsspielraum und der besseren Vereinbarkeit von Privatem und Beruf – gerade bei den jüngeren Generationen – prägen das neue Arbeitsbild (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 35).

Es ist augenscheinlich, dass die herkömmliche Arbeitsweise mit fest zugeordnetem Arbeitsplatz und dem klassischen 9-to-5-Job in Unternehmen überholt ist (Schwandt & Tielsch, 2016, o. S.). Dies hat auch die COVID-19-Pandemie und deren Auswirkungen auf die Arbeitsplatzgestaltung klar gezeigt, durch welche das Arbeitszeitmodell Homeoffice als klarer Gewinner hervorgeht. Denn rund drei von vier Unternehmen in Deutschland setzen ab 2020 zur Bewältigung der Krise nach wie vor auf Homeoffice (Litsche, Sauer, & Wohlrabe, 2020, S. 60).

Studien, wie vom Fraunhofer IAO oder der Harvard Universität, kommen zu kontroversen Erkenntnissen hinsichtlich einer Steigerung der menschlichen Interaktion in den neuen Arbeitswelten (siehe Kapitel 2.3.7). Beim Wunsch nach mehr Flexibilisierung der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag sind sich jedoch alle einig.

Gerade der Automobilindustrie wird Nachholbedarf bezogen auf die Themenfelder digitale Transformation, Geschwindigkeit und Flexibilität prognostiziert, bei welcher „ein Umbau der Konzernstrukturen weg vom häufig ineffizienten und langsamen Prinzip hierarchischer Steuerung hin zu eher dezentralen, flachen,

schnellen, experimentellen und agilen Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen“ nötig sei (Bormann, et al., 2018, S. 19).

Welche Bedürfnisse und Anforderungen die Mitarbeitenden an ihre individuelle Arbeitswelt haben, wurde in einem deutschen Automobilkonzern empirisch erhoben und wird nun nachfolgend detailliert eruiert.

4 Übergreifende Forschungsfrage

Aus den Studienbefunden kann die folgende Forschungsfrage konkretisiert werden, die sich speziell auf die unterschiedlichen Tätigkeitstypen in der flexiblen Arbeitswelt fokussiert:

„Welche Tätigkeitsprofile eignen sich für die alltägliche Arbeit in einer Arbeitsumgebung nach neuem Arbeitswelten-Konzept mit Sharing-Ansatz ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze?“

Die Forschungsfrage wird nachfolgend von sechs Hypothesen unterstützt, die sich mit folgenden Themenschwerpunkten beschäftigen:

H1: Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitseffizienz

Es wird die Annahme untersucht, ob Proband:innen, die bezogen auf ihre Tätigkeitsschwerpunkte austauschaffiner eingeschätzt werden, angeben, in der neuen Arbeitsumgebung (inkl. Sharing) effizienter zu arbeiten als weniger austauschaffine Proband:innen.

H2: Selbstwahrnehmung der Zusammenarbeit (im Hierarchievergleich)

Es wird die Annahme untersucht, inwiefern sich die Zusammenarbeit zwischen den beiden Hierarchiegruppen „1 = Sachbearbeiter:in, Arbeitnehmerüberlassung, Sekretariat“ und „2 = Führungskraft“ unterscheiden. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Führungskräfte in ihrer Selbstwahrnehmung eine verbesserte Zusammenarbeit mit Sachbearbeiter:innen äußern, als dies im umgekehrten Schluss die Sachbearbeiter:innen bezogen auf die Zusammenarbeit mit Führungskräften angeben.

H3: Eignung der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing)

Bei Hypothese 3 wird die Annahme untersucht, ob austauschaffine Tätigkeitstypen wie der Typ „Einkäufer:in“ die neue Arbeitswelt inklusive Sharing für ihren Arbeitsalltag für geeigneter halten als dies weniger austauschaffine Tätigkeitstypen wie beispielsweise der Typ „Entwickler:in“ tun.

H4: Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing) (im Generationenvergleich)

Es wird in dieser Hypothese von der Annahme ausgegangen, dass jüngere Generationen, die erst seit Kurzem im Konzern arbeiten, die neue Arbeitswelt (inkl. Sharing) eher weiterempfehlen als ältere Generationen, die schon länger im Konzern tätig sind.

H5: Change-Management

In Hypothese 5 wird von der Annahme ausgegangen, dass es im Hierarchievergleich Unterschiede in der Informationsbereitstellung gab und dass Führungskräfte besser vorab informiert wurden als Sachbearbeiter:innen oder Praktikant:innen. Dabei bezieht sich die Annahme einerseits auf die detaillierte und frühere Informationsbereitstellung, die Führungskräfte im Veränderungsprozess erhielten, und andererseits auf den klassischen Change-Management-Prozess, in den Führungskräfte teilweise früher eingebunden werden, um eine Vorbildfunktion einnehmen zu können.

H6: Selbstwahrnehmung der Kommunikation

Hypothese 6 verfolgt die Annahme, dass austauschaffine Tätigkeitstypen eine verbesserte Kommunikation in den neuen Arbeitswelten inklusive Sharing wahrnehmen, als dies weniger austauschaffine Tätigkeitstypen tun. Dabei wird davon ausgegangen, dass kommunikative Tätigkeitstypen, die in ihrem Büroalltag viel in Besprechungen und Konferenzen agieren und einen niedrigeren Anteil an konzentrierter Einzelarbeit im Alltag bewältigen, in einem Sharing-Konzept besser arbeiten können, als dies Tätigkeitstypen mit einem hohen Anteil an Stillarbeit tun.

Um die Forschungsfrage und die Hypothesen noch besser spezifizieren zu können, müssen zunächst noch konkreter die Tätigkeitsprofile von Arbeitnehmer:innen und deren Personas analysiert werden. Dafür wird bereits an dieser Stelle – unüblicherweise – in den generierten Datensatz eingestiegen.

4.1 Spezialanalyse Tätigkeitsprofile und Personas

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die für die Studie relevanten Elemente, das Erhebungsinstrument Online-Befragung, das Erhebungselement HR-Datensatz, die aufgestellten Proxy-Variablen, die Persona-Entwicklung und die Datengruppierung inklusive der Cluster-Analyse skizziert. Da sich die Datenauswertung nicht nur auf die durchgeführte Online-Befragung fokussiert, sondern ebenfalls einen HR-Datensatz des Automobil-Konzerns (3) untersucht, werden zuallererst diese beiden Erhebungsinstrumente vorgestellt und anschließend mithilfe der Persona-Methodik, der Erstellung von Proxy-Variablen und einer Clusteranalyse sechs verschiedene Tätigkeitstypen generiert, deren Daten im Folgenden als Grundlage für die Hypothesenaufstellung gelten.

Anhand der übergreifenden Forschungsfrage: „Welche Tätigkeitsprofile eignen sich für die alltägliche Arbeit in einer Arbeitsumgebung nach neuem Arbeitswelten-Konzept mit Sharing-Ansatz ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze?“ werden die Tätigkeitsprofile analysiert, die sich für eine Arbeitsumgebung inklusive Sharing eignen. Es werden sechs Hypothesen generiert, die sich gezielt auf die Falsifikation möglicher Effekte der Arbeitseffizienz, Zufriedenheit und Performance der Mitarbeiter:innen aus den Bereichen Einkauf, Entwicklung, Personal, Kommunikation, Finanz- und Rechtswesen in der neuen Arbeitswelt beziehen. Dabei lassen sich die aufgestellten Hypothesen in drei Unterforschungsfragen gruppieren, die nachfolgend beschrieben werden.

Nachdem bereits bei einem deutschen Automobil-Konzern in Pilotprojekten ein neues Arbeitswelten-Konzept erprobt wurde – wie vorab bereits beschrieben – konnten nun auch die von der „alten“ in die „neue“ Arbeitswelt umgezogenen Mitarbeiter:innen erstmals eigene Erkenntnisse und Erfahrungen im Vergleich zur bisherigen Arbeitswelt mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen ohne „Sharing“ gewinnen. Daher wurde 2018 von der Autorin eine Befragung entwickelt, deren Datensatz Grundlage für die folgenden Hypothesen und Erkenntnisgewinne sein wird und im Nachgang der Hypothesenbildung erläutert wird.

4.2 Erhebungsinstrument Online-Befragung

Im deutschen Automobil-Großkonzern (3) wurde das eigens entwickelte neue Arbeitswelten-Konzept erstmals in einem Pilotgebäude 2018 großflächig umgesetzt. In einem kernsanierten Gebäudekomplex in der Konzernzentrale wurden knapp 2.000 Mitarbeiter:innen aus den unterschiedlichsten Fachbereichen in die

neue Bürowelt mit tätigkeitsorientiertem Arbeitsmodell in mehreren Umzugszyklen in die neue Fläche verlegt. Alle Umgezogenen waren zuvor in klassischen „4-bis-6-Personen-Büros“ untergebracht. Das Sharing-Modell war für die Mitarbeiter:innen in der Praxis bis dato neu. Im Herbst 2018 wurden 1.605 Personen via Online-Fragebogen detailliert zur neuen Arbeitsumgebung befragt. Dabei lag der Fokus der Umfrage auf den Themenfeldern Sharing, Kommunikation auf der Fläche, Mitarbeiter:inbindung, Zufriedenheit mit den neuen Arbeitsmöglichkeiten und Change-Prozess. In drei Befragungswellen in einem Zeitraum von September bis Dezember 2018 wurden dabei die Mitarbeiter:innen aus dem Truck-Bereich, aus HR und aus den Bereichen Finance, Kommunikation und Legal befragt. Der Betriebsrat des Konzerns war von Anfang an in die Befragung eingebunden. Die Anonymität der Mitarbeiter:innen inklusive konzerninterner Datenschutzvorgaben wurde gewährleistet.

Mithilfe des Datenanalyse-Tools IBM SPSS Version 24 wurden die Tätigkeitsprofile anhand unterschiedlicher Merkmale untersucht. Dabei wurden sowohl Generationenvergleiche als auch Hierarchieunterschiede berücksichtigt, um die übergreifende Forschungsfrage detailliert beantworten zu können.

Bei der hier durchgeführten explorativ-quantitativen Studie wurden nachfolgend die auf Basis theoretischer Überlegungen generierten Hypothesen anhand der erhobenen Daten mit dem Ziel getestet, systematische Effekte in der Population ausfindig zu machen. Die Forschungshypothesen (H1–H6) postulieren den theoretisch erwarteten Effekt. Die komplementären Nullhypothesen (H0) negieren mögliche Effekte. Es können jedoch auch entgegengesetzte Effekte möglich sein, in welchem Fall dann entweder gar kein oder ein entgegengesetzter Effekt auftritt (Bortz & Döring, 2006, S. 493).

4.3 Erhebungsinstrument HR-Datensatz

Da aufgrund von Betriebsratsvorgaben keine Daten bezüglich der Altersstruktur und des Geschlechts in der Online-Befragung erhoben werden durften, konnte über den HR-Bereich des Automobil-Konzerns (3) eine Datenauswertung aller Mitarbeiter:innen, die während des Befragungszeitraums – also im Herbst 2018 – im untersuchten Gebäudekomplex untergebracht waren, angefragt werden. Mithilfe des HR-Datensatzes ist es möglich, gezielte Aussagen zu Alters- und Generationenvergleichen der unterschiedlichen Tätigkeitstypen zu machen. Dieser Datensatz wurde der Autorin im Herbst 2018 zur Verfügung gestellt und darf aufgrund konzerninterner Datenschutzvorgaben nicht veröffentlicht werden. Ein anonymisierter Ausschnitt des HR-

Datensatzes ist jedoch dem Anhang beigelegt, um eine Übersicht der in Betrachtung gezogenen Kategorien zu geben.

Folgende Kategorien können dem HR-Datensatz entnommen werden:

- Geschlecht der Mitarbeiter:innen
- Abteilungszuordnung
- Geburtsdatum

Anhand der Geburtsdaten wurden Alterscluster angelegt, in welche die Mitarbeiter:innen eingruppiert wurden. Diese Clusterbildung dient auch später der Ergebnisauswertung nach Generationenvergleichen.

Folgende Cluster wurden generiert:

Cluster-Einordnung

Cluster	Einzuordnende Jahrgänge
1	1995–1990
2	1989–1980
3	1979–1970
4	1969–1960
5	1959–1947

Tabelle 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an den HR-Datensatz; Cluster-Einordnung; Automobil-Konzern (3), Dez. 2019

Die jüngsten Mitarbeiter:innen, die im Gebäude untergebracht sind, sind Praktikant:innen des Jahrgangs 1995. Daher gilt dieser Jahrgang als Startjahrgang für Cluster 1. Der Jahrgang 1947 ist der älteste im Gebäude anzutreffende Jahrgang und wurde somit als Endjahrgang für Cluster 5 gewählt.

Der HR-Datensatz dient als Grundlage, um die Hypothesen, die sich auf alters- und geschlechterspezifische Merkmale beziehen, zu untersuchen, und ferner als Basis für die nachfolgende Clusteranalyse und die Persona-Aufstellung.

4.4 Proxy-Variablen und Persona-Entwicklung

Da im Zuge der durchgeführten Befragung keine Daten zu Alter und Geschlecht erhoben werden durften, werden zusätzlich Proxy-Variablen verwendet: „A proxy is a variable used instead of the variable of interest when that variable of interest cannot be measured directly.“ (Black, Hashimzade, & Myles, 2022, o. S.)

Mithilfe des HR-Datensatzes konnten anonymisiert Proxy-Variablen zu Alter, Bereichszugehörigkeit und Geschlecht von insgesamt 1.783 Personen ausgewertet werden, die zum Zeitpunkt der Befragung (Herbst 2018) in den neuen Arbeitswelten inklusive Sharing in der Konzernzentrale tätig waren.

Die drei Variablen lassen Aussagen zum Durchschnittsalter und zum Geschlecht der jeweiligen Tätigkeitstypen zu:

Einordnung der Tätigkeitstypen nach Geschlecht und Durchschnittsalter

Variable Tätigkeitstyp	Anzahl Befragte (gesamt)	Variable Geschlecht: Davon männlich	Variable Geschlecht: Davon weiblich	Variable Durchschnittsalter
1: Entwickler:in	355	297	58	44,4 Jahre
2: Einkäufer:in	204	127	77	39,4 Jahre
2: Rechtsexpert:in	317	126	191	41,6 Jahre
4: Personaler:in	413	137	276	43,5 Jahre
5: Finanzexpert:in	370	199	171	42,4 Jahre
6: Kommunikations- expert:in	123	58	65	44,6 Jahre

Tabelle 6: Eigene Darstellung in Anlehnung an den HR-Datensatz; Einordnung der Tätigkeitstypen nach Geschlecht und Durchschnittsalter; Automobil-Konzern (3), Dez. 2019

Im nächsten Schritt werden anhand der Proxy-Variablen Personas entwickelt. Dabei gilt eine Persona als Stellvertreterin einer Zielgruppe, mithilfe welcher dedizierte Aussagen – beispielsweise zu den demographischen Angaben der Zielgruppen – getroffen werden.

Definition von Personas

Der Einsatz von Personas, auch Stereotypen genannt, kommt aus der Software-Entwicklung und wird nach Marsden und Kolleg:innen in ihrem Buch „Gender-UseIT: HCI, Usability und UX“ unter Genders Gesichtspunkten wie folgt definiert:

„[...] Personas [werden] eingesetzt, um bei den Mitgliedern des Entwicklungs- und Designteams das Verständnis für die Nutzenden zu erhöhen. Dabei werden fiktive Personen geschaffen, die typische Nutzendengruppen oder -rollen repräsentieren. [...] Das Ziel des Einsatzes von Personas ist, den Mitgliedern des Entwicklungs- und des Designteams Figuren zur Verfügung zu stellen, in deren Rollen sie schlüpfen können und mit denen sie sich identifizieren können. Dadurch wird die Auseinandersetzung mit den möglichen Interaktionen viel konkreter, als wenn innerhalb des Teams nur über unspezifische „User“ gesprochen wird.“ (Marsden, 2014, S. 8)

Anhand der Proxy-Variablen wurden folgende sechs Personas analog zu den Tätigkeitstypen entwickelt, die anhand einer Mittelwert-Analyse entwickelt wurden. Datengrundlage hierfür ist das Erhebungsinstrument HR-Datensatz, welches eingangs im Kapitel beschrieben wurde und im Anhang kurz aufgeführt ist.

Entwicklung der Personas

Als Basis der Persona-Entwicklung dienen die in Tabelle 6 aufgestellten Variablen „Tätigkeitstyp“, „Geschlecht“ und „Durchschnittsalter“.

Persona-Entwicklung

Persona 1: Der Entwickler Der Durchschnitts-Entwickler ist männlich und 44 Jahre alt.	Persona 2: Der Einkäufer Der Durchschnitts-Einkäufer ist männlich und 39 Jahre alt.	Persona 3: Die Rechtsexpertin Die Durchschnitts-Rechtsexpertin ist weiblich und 42 Jahre alt.
Persona 4: Die Personalerin Die Durchschnitts-Personalerin ist weiblich und 44 Jahre alt.	Persona 5: Der Finanzexperte Der Durchschnitts-Finanzexperte ist männlich und 42 Jahre alt.	Persona 6: Die Kommunikationsexpertin Die Durchschnitts-Kommunikationsexpertin ist weiblich und 45 Jahre alt.

Tabelle 7: Eigene Darstellung in Anlehnung an den HR-Datensatz; Persona-Entwicklung; Automobil-Konzern (3), Dez. 2019

Mithilfe der sechs festgelegten Personas lassen sich nachfolgend Aussagen zu Geschlecht, Alter und Tätigkeit in Bezug auf die gewonnenen Forschungserkenntnisse (H1–H6) treffen.

4.5 Datengruppierung und Clusteranalyse

Um den Datensatz vollumfänglich auswerten zu können, bedarf es zusätzlich vorab einer Clusteranalyse, um die befragten 1.605 Personen anhand ihrer Tätigkeitsprofile entsprechend einordnen zu können. Mithilfe des Verfahrens der Clusteranalyse werden die untersuchten Gruppen in möglichst homogene tätigkeitsspezifische Gruppierungen eingeordnet. Die Clusteranalyse, auch als numerische Klassifikation bezeichnet (Fromm, 2010, S. 191), ist „ein Verfahren zur Aufdeckung homogener Klassen von Merkmalsträgern.“ (Ebd., 2010, S. 191) Im Dictionary of Statistics wird die Clusteranalyse beschrieben als: „[...] a set of techniques for sorting variables, individuals, and the like, into groups on the basis of similarity to each other: these groupings are known as clusters.“ (Cramer, 2004, S. 24)

Die Klassifizierung der Personen nach Tätigkeitstypen, Alter oder Geschlecht, welche auch in vorliegender Studie vorgenommen wird, ist eine typische Eingruppierung von Merkmalen im Rahmen einer Clusteranalyse (Fromm, 2010, S. 191). Dabei können die festgelegten Cluster sehr heterogen aufgestellt werden. Es wird jedoch eine gewisse Homogenität innerhalb der Cluster vorausgesetzt. „Im Verfahren der Clusteranalyse geht es also um die Aufdeckung von Ähnlichkeitsstrukturen in komplexen Datenmengen.“ (Ebd., 2010, S. 191)

Nachfolgend werden die Befragten in sechs Cluster unterteilt, die auf den bereits festgelegten Persona-Eingruppierungen aufbauen, um eine einheitliche Benennung zu gewährleisten. Die Benennung der sechs Cluster wurde anhand der im Fragebogen angegebenen Abteilungszuordnungen gewählt. Die Tätigkeitsschwerpunkte wurden anhand einer Stichprobenanalyse im konzerninternen Social Intranet eruiert, in welchem alle Mitarbeiter:innen mit einem eigenen Profil vertreten sind. Die Tabellenspalte „Vermutung Austausch/Kommunikationsausprägung“ untergliedert sich in die drei Messwerte schwach/mittel/stark und basiert auf den Ergebnissen der durchgeführten Clusteranalyse.

Eingruppierung der Cluster

Cluster	Tätigkeitsprofil	Anzahl Befragte	Tätigkeitsschwerpunkte (Stichworte)	Vermutung Austausch-/Kommunikationsausprägung
1	Entwickler:in	226	Konzeption, Konstruktion, Simulation, Produktion, Architektur & Entwicklung von Produkten und Systemen	schwach
2	Einkäufer:in	128	Projekt- & Programm-Management, Gestaltung und Optimierung von Einkaufsprozessen, Durchführung von Ausschreibungen inkl. Vertragsgestaltung, Analysieren, Strategieentwicklung	stark
3	Rechts-expert:in	169	Integritäts- & Compliance-Management, Datenschutz, Rechtsprüfungen, Kontrollfunktion, Steuerungsorgan, Konzeptentwicklung	mittel
4	Personaler:in	268	Prozessoptimierung, Strategieentwicklung, Datenpflege, Beratungsfunktion	stark
5	Finanz-expert:in	227	Buchhaltung, Projektmanagement, Überprüfung, Entwicklung, Beratung, Analysen	mittel
6	Kommunikations-expert:in	46	Konzept- & Strategieentwicklung, Projektmanagement, Beratung	stark

Tabelle 8: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung und an die durchgeführte Stichprobenanalyse; Eingruppierung der Cluster; Automobil-Konzern (3), Mai 2020

Im nachfolgenden Methodik-Teil werden die Cluster 1–6 und typische Alltagstätigkeiten bezogen auf das jeweilige Bedürfnis nach Austausch und Vernetzung und nach Kommunikationsempfinden analysiert. Untersucht wird die subjektive Wahrnehmung der Befragten hinsichtlich der neuen Arbeitsumgebung nach dem Sharing-Prinzip. Es wird eruiert, wie die Befragten die eigene Arbeitseffizienz auf der Fläche für ihren

Arbeitsalltag empfinden und inwiefern sie die neue Umgebung für geeignet – bezogen auf ihre Tätigkeiten – halten.

Im nächsten Schritt werden die Clusteranalyse und die Persona-Entwicklung tabellarisch zusammengeführt. Die Tabelle dient nachfolgend als Dateninstrument für die Hypothesenbildung:

4.6 Entwicklung der Tätigkeitstypen anhand der Personas und der Clusteranalyse

Eingruppierung der Tätigkeitstypen nach Geschlecht und Durchschnittsalter

Tätigkeitstypen		Überwiegend männlich/weiblich	Durchschnittsalter
Tätigkeitstyp 1	Entwickler:in	männlich	44
Tätigkeitstyp 2	Einkäufer:in	männlich	39
Tätigkeitstyp 3	Rechtsexpert:in	weiblich	42
Tätigkeitstyp 4	Personaler:in	weiblich	44
Tätigkeitstyp 5	Finanzexpert:in	männlich	42
Tätigkeitstyp 6	Kommunikationsexpert:in	weiblich	45

Tabelle 9: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung und den HR-Datensatz; Eingruppierung der Tätigkeitstypen nach Geschlecht und Durchschnittsalter; Automobil-Konzern (3), Mai 2020

Es wurden nun mithilfe der Proxy-Variablen, der Clusteranalyse und der Persona-Entwicklung die Grundlagen für die detaillierte Ausarbeitung der Hypothesen gelegt, da die entwickelten Tätigkeitstypen 1–6 eine wichtige Basis für die nachfolgende Datenanalyse darstellen.

4.7 Unterforschungsfragen

Eine thematische Eingliederung in drei Unterforschungsfragen dient der späteren strukturellen Methoden- und Ergebnisauswertung und lässt Aussagen über übergeordnete Themenfelder zu. Dabei wird die eingangs durchgeführte Untersuchung der Studienergebnisse mit der von der Autorin durchgeführten Studie inklusive Datenanalyse verknüpft.

Es lassen sich die Unterforschungsfragen folgendermaßen eingruppiert:

Aufstellung von drei Unterforschungsfragen

Eingruppierung	Themenfeld	Einzuzuordnende Hypothesen	Erhebungsinstrument
Unterforschungsfrage 1	Selbstwahrnehmung	H1: Arbeitseffizienz H2: Zusammenarbeit H6: Kommunikation	Online-Befragung
Unterforschungsfrage 2	Zufriedenheitsskala	H3: Eignung der neuen Arbeitswelt H4: Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt	Online-Befragung HR-Datensatz
Unterforschungsfrage 3	Wahrnehmung/ Prozess	H5: Change-Management	Online-Befragung

Tabelle 10: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung und den HR-Datensatz; Aufstellung von drei Unterforschungsfragen; Automobil-Konzern (3), Mai 2020

Nachfolgend werden nun die sechs Hypothesen detailliert aufgestellt und beschrieben.

4.8 Hypothese 1: Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitseffizienz

Die Proband:innen wurden zu ihrer eigenen, subjektiven Einschätzung der Arbeitseffizienz in den neuen Arbeitswelten befragt.

4.8.1 Annahme

Es wird erwartet, dass Proband:innen, die bezogen auf ihre Tätigkeitsschwerpunkte austauschaffiner eingeschätzt werden, angeben, in der neuen Arbeitsumgebung (inkl. Sharing) effizienter zu arbeiten als weniger austauschaffine Proband:innen. Hier dient die eingangs durchgeführte Clusteranalyse als Basis, mithilfe welcher die Austausch-/Kommunikationsausprägungen der sechs Tätigkeitsprofile herausgearbeitet wurden.

Es wird aufgrund von vorangegangenen Studien und der durchgeführten Clusteranalyse davon ausgegangen, dass der Tätigkeitstyp „Einkäufer:in“ aufgrund der Tätigkeitsschwerpunkte austauschaffiner ist als der Tätigkeitstyp „Entwickler:in“.

Als weitere Annahme wird davon ausgegangen, dass der Tätigkeitstyp „Einkäufer:in“, der im Vergleich zum Tätigkeitstyp „Entwickler:in“ im Generationenvergleich jünger ist – im Durchschnitt fünf Jahre (siehe hierzu das Kapitel 4.6) –, ebenfalls angibt, effizienter in der neuen Arbeitsumgebung zu arbeiten.

4.8.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung

Werden Rückschlüsse aus der eingangs durchgeführten Analyse bestehender Studien gezogen, müssten die jüngeren Generationen – beispielsweise die Generation Y – besser mit einer Veränderung der Arbeitsumgebung zurechtkommen und eine höhere Arbeitseffizienz aufweisen als ältere Generationen wie beispielsweise die Babyboomer (siehe hierzu das Kapitel 2.3.3).

Im Unterkapitel 2.3.5 „Tätigkeitstypen im Veränderungsprozess“ werden sowohl in der Fraunhofer-Studie (2018) als auch in Ziners Buch „Flexible Arbeitsweisen“ (2004) Erkenntnisse zu den jeweiligen Tätigkeitstypen bezogen auf ihre Austauschaffinität dargelegt. Beide kommen zu dem Schluss, dass kommunikationsstarke Jobprofile mit einer neuen Arbeitswelt inklusive Sharing besser zurechtkommen. (Zinser, 2004, S. 24) (Bauer, Jurecic, Rief, & Stolze, 2018, S. 69)

4.8.3 Empirie

Die Frage wurde im Fragebogen folgendermaßen formuliert:

5.6: „Haben Sie das Gefühl, dass Sie in der neuen Arbeitsumgebung effizienter arbeiten?“

Es konnte anhand einer Quasi-Likert-Skala (siehe hierzu Kapitel 5.1.9 „Skalenniveau“) geantwortet werden, wobei folgende Stufen zur Auswahl standen: 1 – trifft nicht zu, 2 – trifft eher nicht zu, 3 – trifft teilweise zu, 4 – trifft voll und ganz zu.

Daher wird folgende gerichtete Hypothese H1 aufgestellt:

H1: Je austauschaffiner bestimmte Tätigkeitstypen wie beispielsweise „Einkäufer:in“ in der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing) sind, desto ausgeprägter ist das subjektive Gefühl, in der neuen Arbeitswelt effizienter zu arbeiten.

H0: Es besteht kein Unterschied zwischen austauschaffineren Tätigkeitstypen und weniger austauschaffinen Tätigkeitstypen bezüglich des subjektiven Gefühls, in der neuen Arbeitswelt effizienter zu arbeiten.

4.9 Hypothese 2: Selbstwahrnehmung der Zusammenarbeit

Die Proband:innen wurden zu Beginn der Befragung gebeten, ihre Hierarchieebene anzugeben. Es standen folgende Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: „1 = Sachbearbeiter:in, Arbeitnehmerüberlassung, Sekretariat“, „2 = Führungskraft“ und „3 = Werkstudent:in, Praktikant:in“. Dabei wird Gruppe 3 in Hypothese 2 außer Acht gelassen.

4.9.1 Annahme

Es wird die Annahme untersucht, inwiefern sich die Zusammenarbeit zwischen den beiden Hierarchiegruppen „1 = Sachbearbeiter:in, Arbeitnehmerüberlassung, Sekretariat“ und „2 = Führungskraft“ unterscheiden. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass Führungskräfte in ihrer Selbstwahrnehmung eine verbesserte Zusammenarbeit mit Sachbearbeiter:innen äußern, als dies im umgekehrten Schluss die Sachbearbeiter:innen bezogen auf die Zusammenarbeit mit Führungskräften angeben.

4.9.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung

Eine große Rolle mit Blick auf die Annahme spielt die Vorbildfunktion von Führungskräften, welche entscheidend für eine erfolgreiche Transformation in Unternehmen ist, wie im Kapitel 2.3.2 „Unternehmenskommunikation im Veränderungsprozess“ im Detail beschrieben wird. Denn gerade ein verändertes Führungsverständnis bezogen auf den Veränderungsprozess in Unternehmen, einhergehend mit dem aktiven Vorleben und dem direkten Einbinden der Mitarbeiter:innen, ist an dieser Stelle entscheidend.

4.9.3 Empirie

Die Frage wurde im Fragebogen folgendermaßen formuliert:

1.3: „Hat sich für Sie an der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen etwas geändert?“

Hier konnte in Form einer ordinalen Likert-Skala geantwortet werden: 1 – Die Zusammenarbeit hat sich verschlechtert; 2 – An der Zusammenarbeit hat sich nichts geändert; 3 – Die Zusammenarbeit hat sich verbessert.

Es wird daher folgende gerichtete Hypothese H2 aufgestellt:

H2: Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Sachbearbeiter:innen mit Blick auf die Beurteilung der Zusammenarbeit dieser beiden Gruppen innerhalb der neuen Arbeitswelt.

H0: Es bestehen keine Unterschiede mit Blick auf die Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Sachbearbeiter:innen.

4.10 Hypothese 3: Eignung der neuen Arbeitswelt

Hypothese 3 untersucht, inwieweit die sechs Tätigkeitstypen die neue Arbeitswelt (inkl. Sharing) für die eigene Tätigkeit für geeigneter halten als die alte Arbeitswelt mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen.

4.10.1 Annahme

Bei Hypothese 3 wird die Annahme untersucht, ob austauschaffine Tätigkeitstypen wie der Typ „Einkäufer:in“ die neue Arbeitswelt inklusive Sharing für ihren Arbeitsalltag für geeigneter halten als dies weniger austauschaffine Tätigkeitstypen wie beispielsweise der Typ „Entwickler:in“ tun.

4.10.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung

Grundlage für die Annahme sind die Studienergebnisse der Untersuchung „Office Analytics“ des Fraunhofer-Instituts, in welcher klare Aussagen zu Performance, Wohlbefinden und Motivation der unterschiedlichen Tätigkeitstypen bezogen auf die jeweiligen Büroformen gezogen werden (siehe hierzu das Kapitel 2.3.5). Zusätzlich wird im Kapitel 2.3.6 „Arbeitseffizienz in den neuen Arbeitswelten“ die neue Arbeitswelt inklusive Desk-Sharing analysiert. Auch ein Vergleich der Generationen kann hier erneut interessante Erkenntnisse liefern, da, wie in der Persona-Analyse beschrieben, Altersunterschiede zwischen den beiden Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Entwickler:in“ bestehen, die im Veränderungsprozess klare Aussagen zulassen (siehe hierzu das Kapitel 2.3.3 „Generationen im Veränderungsprozess“).

4.10.3 Empirie

Im Fragebogen wurden die Proband:innen folgendermaßen befragt:

9.1: „Wenn Sie heute Ihre alte Fläche mit persönlich zugewiesenen Arbeitsplätzen und Ihre neue Fläche mit Sharing vergleichen: Welches der beiden Modelle ist für Ihre Arbeit besser geeignet?“

Auch hier konnte erneut in Form einer Ordinal-Skala (Quasi-Likert-Skala) geantwortet werden: 1 – Die alte Arbeitswelt; 2 – Gleich gut; 3 – Die neue Arbeitswelt.

Es wird davon ausgegangen, dass austauschaffinere Tätigkeitstypen wie der Typ „Einkäufer:in“ die neue Arbeitswelt (inkl. Sharing) für geeigneter halten als weniger austauschaffine Tätigkeitstypen wie „Entwickler:in“.

Daher wird folgende Hypothese H3 aufgestellt:

H3: Je austauschaffiner die Tätigkeitstypen sind (wie beispielsweise „Einkäufer:in“), desto eher halten sie die neue Arbeitswelt (inkl. Sharing) für ihre Arbeit für geeignet.

H0: Es bestehen keine Unterschiede zwischen austauschaffineren Tätigkeitstypen und den weniger austauschaffinen Tätigkeitstypen bezüglich der Eignung der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing) für die eigene Arbeit.

4.11 Hypothese 4: Weiterempfehlung im Generationenvergleich

Die 4. Hypothese untersucht, ob im Generationenvergleich Unterschiede bezüglich der Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (inkl. Sharing) bestehen. Neben der bereits aufgeführten Angabe der Hierarchieebene wurden die Proband:innen ferner gebeten anzugeben, ob sie die neue Arbeitswelt (inkl. Sharing) weiterempfehlen würden oder nicht.

4.11.1 Annahme

Es wird also in dieser Hypothese von der Annahme ausgegangen, dass jüngere Generationen, die erst seit Kurzem im Konzern arbeiten, die neue Arbeitswelt (inkl. Sharing) eher weiterempfehlen als ältere Generationen, die schon länger im Konzern arbeiten.

4.11.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung

Sowohl im Kapitel 2.3.3 „Generationen im Veränderungsprozess“ als auch im Kapitel 4.4 „Proxy-Variablen und Persona-Entwicklung“ wird ersichtlich, dass jüngere Generationen andere Ansprüche an die Arbeitswelt haben und mehr Flexibilität und Transparenz im Arbeitsalltag voraussetzen, als dies ältere Generationen tun. Dabei spielt sowohl die historische Prägung der einzelnen Generationen, wie im Kapitel 2.3.3 „Generationen im Veränderungsprozess“ von Klaffke (2014) beschrieben, als auch die erwartete Bereitschaft zur stetigen Veränderung inklusive einer vorausgesetzten Offenheit gegenüber neuen Strukturen und Büroformen eine entscheidende Rolle.

4.11.3 Empirie

Im Fragebogen wurde die Frage folgendermaßen formuliert:

8.3: „Würden Sie die neue Arbeitsumgebung (inkl. Sharing) anderen Mitarbeitern empfehlen?“

Bei der Fragestellung handelt es sich um eine dichotome/binäre Variable, also um eine Variable mit nur zwei Ausprägungen (ja/nein).

Daher ergibt sich folgende Hypothese:

H4: Die Länge der Konzernzugehörigkeit hat einen signifikant negativen Effekt auf die Weiterempfehlungsrate der neuen Arbeitswelten.

H0: Die Länge der Konzernzugehörigkeit hat keinen signifikant negativen Effekt auf die Weiterempfehlungsrate der neuen Arbeitswelten.

4.12 Hypothese 5: Change-Management im Hierarchievergleich

Hypothese 5 bezieht sich auf die Hinführung zur neuen Arbeitswelt und die Vorab-Informationen, die den Teilnehmer:innen schrittweise zur Verfügung gestellt wurden, um sie im Sinne des klassischen Change-Management-Prozesses mit genügend Zeit und Vorlauf auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten.

4.12.1 Annahme

Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass es im Hierarchievergleich Unterschiede in der Informationsbereitstellung gab und dass Führungskräfte besser vorab informiert wurden als Sachbearbeiter:innen oder Praktikant:innen. Dabei bezieht sich die Annahme einerseits auf die detaillierte und frühere Informationsbereitstellung, die Führungskräfte im Veränderungsprozess erhielten, und andererseits auf den klassischen Change-Management-Prozess, in den Führungskräfte teilweise früher eingebunden werden, um eine Vorbildfunktion einnehmen zu können.

4.12.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung

In der im Kapitel 2.3.1 „Der Begriff Change-Management in der neuen Arbeitswelt“ angeführten Fachliteratur wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte des Öfteren vor anstehenden Veränderungen in der Organisationsentwicklung früher informiert werden, um eine unterstützende Rolle bezogen auf die Einbindungen von Mitarbeiter:innen einzunehmen. Oft werden sie auch als „Change-Manager“ eingesetzt, um die Veränderung aktiv mit voranzutreiben. Das Kapitel 2.3.2 „Unternehmenskommunikation im Veränderungsprozess“ beschäftigt sich ebenfalls mit der Vorbildfunktion von Führungskräften in Unternehmen, die beispielweise in Deekelings „Zehn Geboten der Kommunikation“ (2017) in der Transformation thematisiert werden.

4.12.3 Empirie

Im Fragebogen wurden die Proband:innen daher anhand von zwei Fragen gebeten, Antwort zu geben:

5.2: Hatten Sie genügend Zeit, um sich auf die veränderte Arbeitsumgebung vorzubereiten?

5.3: Wurden Sie im Vorfeld ausreichend über die Veränderungen (z. B. Desk-Sharing, neues Arbeitswelten-Konzept), die durch die neue Arbeitsplatzgestaltung entstanden sind, informiert?

Beide Fragen konnten erneut in Form einer ordinalen Quasi-Likert-Skala mit folgenden Auswahlmöglichkeiten beantwortet werden: 1 – trifft nicht zu, 2 – trifft eher nicht zu, 3 – trifft teilweise zu, 4 – trifft voll und ganz zu.

Folgende Hypothese lässt sich aus den beiden eingangs angeführten Fragestellungen entwickeln:

H5: Es besteht ein Unterschied zwischen den Hierarchieebenen Führungskräfte und Sachbearbeiter:innen bezogen auf eine verbesserte Vorbereitung auf die neuen Arbeitswelten inklusive einer optimierten Informationsbereitstellung für die höheren Ebenen.

H0: Es gibt keine Unterschiede in der Informationsbereitstellung und der Vorbereitung auf die neuen Arbeitswelten (inkl. Sharing) bei Führungskräften und Sachbearbeiter:innen.

4.13 Hypothese 6: Selbstwahrnehmung der Kommunikation

Die letzte in der vorliegenden Studie betrachtete Hypothese untersucht, ob sich die Kommunikation mit den Kolleg:innen in den neuen Arbeitswelten verbessert hat oder nicht und ob Unterschiede zwischen den sechs Tätigkeitstypen bestehen.

4.13.1 Annahme

Hypothese 6 verfolgt die Annahme, dass austauschaffine Tätigkeitstypen eine verbesserte Kommunikation in den neuen Arbeitswelten inklusive Sharing wahrnehmen, als dies weniger austauschaffine Tätigkeitstypen tun. Dabei wird davon ausgegangen, dass kommunikative Tätigkeitstypen, die in ihrem Büroalltag viel in Besprechungen und Konferenzen agieren und einen niedrigeren Anteil an konzentrierter Einzelarbeit im Alltag bewältigen, in einem Sharing-Konzept besser arbeiten können, als dies Tätigkeitstypen mit einem hohen Anteil an Stillarbeit tun.

4.13.2 Verknüpfung zum Stand der Forschung

Sowohl die entwickelten Tätigkeitstypen von Zinser und Bauer und Kolleg:innen im Kapitel 2.3.5 „Tätigkeitstypen im Veränderungsprozess“ als auch die aufgestellten Thesen im Kapitel 2.3.2 „Unternehmenskommunikation im Veränderungsprozess“ bieten hier eine aussagekräftige Grundlage für die aufgestellte Annahme. Der Aspekt der Kommunikation in der Transformation – auch beschrieben im Kapitel 2.3.1 „Der Begriff Change-Management in der neuen Arbeitswelt“ – dient als Grundlage für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

4.13.3 Empirie

Dabei wurde die Frage wie folgt im Fragebogen gestellt und konnte in Form einer ordinalen Quasi-Likert-Skala beantwortet werden (1 – trifft nicht zu, 2 – trifft eher nicht zu, 3 – trifft teilweise zu, 4 – trifft voll und ganz zu):

1.5: „Hat sich Ihre Kommunikation zu Ihren Kollegen durch das neue Arbeitswelten-Konzept verbessert?“

Folgende Hypothese H6 lässt sich also entwickeln:

H6: Je austauschaffiner die Tätigkeitstypen sind, desto positiver ist deren subjektive Wahrnehmung einer verbesserten Kommunikation in der neuen Arbeitswelt mit Kolleg:innen.

H0: Es bestehen keine Unterschiede in den Angaben zur verbesserten Kommunikation der Tätigkeitsprofile bezogen auf die Ausprägung der Austauschaffinität.

Nachdem nun die sechs Hypothesen aufgestellt wurden, werden im nächsten Schritt das Forschungsdesign und die Operationalisierung des Erhebungsinstruments vorgestellt, um anschließend eine vollständige Datenanalyse durchführen zu können.

5 Forschungsdesign und Operationalisierung

In der vorliegenden Studie wurde als hypothesengenerierendes Erhebungsinstrument das Verfahren der Online-Befragung gewählt. Durch das hypothesenprüfende Vorgehen erfüllt die Forschung die Kriterien einer empirischen, explanativen Studie. Der Fragebogen wurde ausschließlich über E-Mail an die Proband:innen verteilt. Der gesamte Fragebogen wurde per Selbstauskunft beantwortet. Es wurden somit eigene Daten erhoben, durch welche repräsentative Aussagen getroffen werden können.

Es handelt sich bei der Datenerhebung um eine probabilistische Stichprobenerhebung (Bortz & Döring, 2006, S. 738) mit quasi-experimentellem Untersuchungsdesign, da natürliche Gruppen miteinander verglichen werden (Bortz & Döring, 2006, S. 54).

Ethische Kriterien wie die Anonymisierung und der Schutz der Daten, die Freiwilligkeit der Teilnahme oder die Informationspflicht wurden umfangreich beleuchtet. Die Bearbeitung des Fragebogens konnte zu jeder Zeit abgebrochen werden. Es erfolgte darüber hinaus keine finanzielle Entlohnung für die Beantwortung des Fragebogens. Die Proband:innen wurden vorab ausführlich schriftlich zu den Datenschutzvereinbarungen und zur Gewährleistung der Anonymität informiert. Alle Proband:innen musste zusätzlich im Zuge der Befragung ihr Einverständnis bezüglich der Anonymität und des Datenschutzes erteilen. Die gewonnenen Daten wurden ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken genutzt und lassen aufgrund der größtmöglichen Anonymität keine Rückschlüsse auf einzelne Proband:innen zu.

Im folgenden Kapitel wird die eingesetzte Methode der Online-Befragung detailliert vorgestellt, mithilfe welcher die wissenschaftliche Fragestellung und die Hypothesen schwerpunktmäßig geprüft werden. Im ersten Schritt werden das Untersuchungsdesign und die Rahmenbedingungen erläutert. Anschließend folgt ein Überblick über den Aufbau und den Einsatz des Messinstruments inklusive einer Stichprobenbeschreibung. Außerdem wird das Verfahren der Datenanalyse erläutert.

5.1 Ziel der Befragung und Repräsentativität der Ergebnisse

Ziel der Online-Befragung ist es, einerseits zu analysieren, wie die Mitarbeiter:innen der verschiedenen Tätigkeitstypen die neue Arbeitswelt inklusive Sharing-Konzept wahrnehmen und wie zufrieden sie mit dem Gesamtprozess des an ihnen erprobten Change-Managements waren. Andererseits können durch die Datenanalyse der Umfrageergebnisse detaillierte Aussagen dazu getroffen werden, welche

Mitarbeiter:innen bzw. welche Tätigkeitstypen sich durch ihre Tagesaufgaben für die neuen Arbeitswelten eigenen und welche eher nicht.

Der Fragebogen wurde an insgesamt 1.605 Personen verschickt, die im Zuge des Umzugs in die neue Arbeitsumgebung Einschätzungen zum neuen Arbeitswelt-Konzept geben können. An der Befragung nahmen 1.169 Personen teil, was einer Teilnahmequote von 72,8 Prozent entspricht. Wird die Repräsentativität aller Befragten berechnet, wenn von einem Konfidenzniveau von 95 Prozent und einer Fehlerspanne von 5 Prozent ausgegangen wird, liegt ein Mindeststichprobenumfang von 310 Teilnehmern vor. Die Befragung ist also mit 1.169 Teilnehmern repräsentativ (Häder, 2019, S. 145).

Als Messinstrument diente ein selbst erstellter Online-Fragebogen, der via E-Mail an die Proband:innen versendet wurde.

5.1.1 Aufbau des Fragebogens

Im ersten Teil der Befragung wurden die Proband:innen zu Sinn und Zweck der Befragung informiert und darauf hingewiesen, dass die gewonnenen Erkenntnisse in Optimierungsprozesse für die Etablierung der neuen Arbeitswelten einfließen. Zusätzlich wurden Hinweise zur Anonymität der Daten und zur Freiwilligkeit der Befragung gegeben. Anschließend erfolgte die Abfrage von demographischen Daten wie der aktuellen Funktion im Konzern und der Bereichszugehörigkeit.

Die 45 Fragebogen-Items wurden in neun Blöcke unterteilt, die die Themenfelder Arbeitsweisen, Arbeitsmöglichkeiten, Arbeitsumgebung, Arbeitstische, Veränderungsprozess, Bereichsspezifische Fragen, Fragen an die Multiplikatoren, Tops & Flops und Fazit abdeckten. Die Fragen bestanden aus Likert-skalierten Items mit den Antwortmöglichkeiten *trifft voll und ganz zu*, *trifft teilweise zu*, *trifft eher nicht zu*, *trifft nicht zu*. Zusätzlich beinhaltete der Fragebogen Freitextfragen und Fragen mit Mehrfachnennungen. Dabei teilen sich die 45 Fragebogen-Items in 35 Likert-skalierte Items und in zehn Freitext-Fragen auf.

Block 1 – Arbeitsweisen – thematisiert die persönliche Einstellung der Befragten zu Clean Desk und zu Sharing und geht auf die Zusammenarbeit miteinander/untereinander ein. Block 2 – Arbeitsmöglichkeiten – fragt die Nutzung diverser flexibler Arbeitsmöglichkeiten wie Think Tanks, Telefonboxen oder Marktplätze ab. Dabei wird der Fokus auf die Dauer der Nutzung und auf die darin ausgeübte Tätigkeit gelegt. Block 3 – Arbeitsumgebung – thematisiert die Akustik, das Raumklima und gestalterische Aspekte. Im Block 4 –

Arbeitstische & Lockerschränke – werden die Ausstattung der Schreibtische und die Zufriedenheit mit der Größe der Lockerschränke eruiert. Block 5 – Veränderungsprozess – thematisiert Change-Management-Aspekte. Es wird abgefragt, ob die Befragten genügend Zeit hatten, um sich auf die veränderte Arbeitsumgebung vorzubereiten, ob sie ausreichend vorab informiert wurden und ob ihnen das neue Arbeitswelten-Konzept verständlich ist. Zusätzlich wird in diesem Block die eigene Einschätzung der Arbeitseffizienz in der neuen Arbeitswelt abgefragt. Block 6 – Bereichsspezifische Fragen – thematisiert die Vorbildfunktion der Führungskraft während des Veränderungsprozesses und Feedbackmöglichkeiten während des gesamten Prozesses. Block 7 – Fragen an die Multiplikator:innen – betrifft nur die von den jeweiligen Bereichen benannten Multiplikator:innen, die als Bereichsvertreter:innen an diversen Workshops und Terminen vorab teilnahmen. Sie werden gefragt, ob sie sich in der Umsetzung der Fläche wiederfinden, ob ihre Wünsche also berücksichtigt wurden und ob die Multiplikatoren-Workshops hilfreich waren. Block 8 – Tops und Flops – fragt nach den gravierendsten Verbesserungen und Verschlechterungen im neuen Sharing-Konzept und danach, ob die Befragten die neue Arbeitsumgebung weiterempfehlen würden oder nicht. Der neunte und letzte Block – Fazit – möchte von den Befragten wissen, welches Arbeitsweltenmodell – „alte Welt“ mit fest zugeordnetem Arbeitsplatz und „neue Welt“ mit Sharing – für die eigene Tätigkeit besser geeignet ist.

5.1.2 Pretest und Anpassung des Fragebogens

Im Rahmen eines qualitativen Pretests wurde die Befragung vorab bei 15 Proband:innen aus unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern durchgeführt. Formulierungsanpassungen wurden im Zuge des Pretests vorgenommen. Zusätzlich wurde die Konstruktion des Fragebogens angepasst und die Bearbeitungslänge von 8–10 Minuten auf 12–15 Minuten erhöht. Dieser Wert wurde anhand der 15 Testproband:innen und deren durchschnittlicher Bearbeitungsdauer eruiert. Kritisiert wurden teilweise die Länge der Fragen, die daraufhin kürzer formuliert wurden. Vorausgesetztes Wissen wie beispielsweise die Definition von Begriffen wie „Clean Desk“ wurde im Zuge des Pretests angepasst und in der Befragung kurz erläutert.

Da der Fragbogen selbstständig erstellt wurde, war die Durchführung eines Pretests, um vorab Informationen zur Verständlichkeit der Fragen, zur Bearbeitungsdauer oder zu einer möglichen Abbruchquote zu erhalten,

unabdingbar. Sowohl der Pretest als auch die spätere Distribution der Befragung erfolgte via E-Mail und Online-Tool.

Die finale Version des Online-Fragebogens ist dem Anhang beigefügt.

5.1.3 Stichprobe

1.605 Mitarbeiter:innen des deutschen Großkonzerns wurden in drei Befragungszyklen via Online-Fragebogen (siehe Anhang) zum neuen Arbeitswelt-Konzept im deutschen Großkonzern befragt. An der Befragung nahmen 1.169 Personen teil, was einer Teilnahmequote von 72,8 Prozent entspricht. In drei Befragungswellen wurden dabei die Mitarbeiter:innen folgender sechs Tätigkeitstypen befragt, die analog zu den definierten Gruppen in der Clusteranalyse benannt wurden:

Übersicht der sechs Tätigkeitstypen

Gruppe	Tätigkeitstypen
1	Entwickler:innen
2	Einkäufer:innen
3	Rechtsexpert:innen
4	Personaler:innen
5	Finanzexpert:innen
6	Kommunikationsexpert:innen

Tabelle 11: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Online-Befragung; Übersicht der sechs Tätigkeitstypen; Automobil-Konzern (3), August 2020

Befragt wurden dabei alle Mitarbeiter:innen, die bis zum Start der Befragung in die neue Arbeitsumgebung inklusive Sharing in die Konzernzentrale des Großkonzerns umgezogen wurden. Da ein schrittweiser Umzug einzelner Abteilungen und Bereiche in die neue Arbeitswelt erfolgte, arbeiteten die Proband:innen zum Zeitpunkt der Befragung teilweise bereits seit einigen Wochen im Gebäude. Dabei wurde der Fragebogen hierarchie- und geschlechterübergreifend an alle bis dato gelisteten Mitarbeiter:innen verschickt.

5.1.4 Gütekriterien der Untersuchung

Nach Bortz & Döring (2006) sind für Datenerhebungsverfahren eine hohe Objektivität, Reliabilität und Validität des gesamten Instrumentes die Hauptgütekriterien der quantitativen Befragung. (Bortz & Döring, 2006, S. 195) Die Objektivität von Befragungen ist gewährleistet, wenn die Wahl der Proband:innen keinen Einfluss auf die Ergebnisse hat. Dabei wird zwischen „Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität“ unterschieden (ebd., 2006, S. 736). Bei der durchgeführten Befragung wurde die Durchführungsobjektivität gewährleistet, da diese innerhalb von drei Befragungszyklen durchgeführt wurde, nur eine minimale Interaktion zwischen Versuchsleiterin und Versuchspersonen bestand und die Online-Befragung via E-Mail-Link verschickt wurde. In allen drei Zyklen wurde die Verfahrensanweisung unverändert und standardisiert durchgeführt. Auch die Auswertungsobjektivität, die gewährleistet wird, wenn bei vorliegendem Testprotokoll das Testergebnis nicht von der Person des Testauswerters abhängt (Moosbrugger & Kelava, 2012, S. 8 ff.), wurde ebenfalls in keiner Weise beeinträchtigt. Hier liegen zusätzlich standardisierte, einheitliche Auswertungsregeln und Untersuchungsverfahren vor. Die Interpretationsobjektivität liegt nach Moosbrugger und Kelava dann vor, wenn verschiedene Testanwender bei Testpersonen mit demselben Testwert zu denselben Schlussfolgerungen kommen (ebd., 2012, S. 8 ff.), was im vorliegenden Analyseverfahren ebenfalls gewährleistet wird, da die vorliegende Interpretation sich ausschließlich auf validierte und etablierte Verfahren stützt.

Bei der Reliabilität wird von der Zuverlässigkeit einer Messung gesprochen. Ein Untersuchungsverfahren ist dann zuverlässig, wenn wiederholte Messungen zum gleichen Ergebnis führen (Batinic, 2003, S. 146). Mithilfe des Pretests, der vor der Hauptuntersuchung erfolgte, konnte der Fragebogen auf seine Reliabilität geprüft werden. Auf Item-Ebene konnte durch die Anpassung der Frageformulierungen (kürzer und klarer) ebenfalls die Reliabilität gesichert werden.

Validität, also die Gültigkeit der Messung, liegt dann vor, wenn die Messung die Merkmale misst, die sie auch messen soll (ebd., 2003, S. 144). Das letzte hier besprochene Gütekriterium bezieht sich auf die Likert-Skalen, die im Fragebogen größtenteils verwendet wurden. Die Validität ist sichergestellt, da sich auch hier die Formulierung des Items eng an der Definition des Konstrukts orientiert. Auch hier ergab der Pretest, dass die Proband:innen die Items so verstanden wie theoretisch konzipiert.

5.1.5 Untersuchungs- und Pretestdurchführung

Zwischen September 2018 und Februar 2019 wurden innerhalb von drei Befragungszyklen die Proband:innen befragt. Befragungszyklus 1 (September/Oktober 2018) bestand aus Proband:innen der Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“. Befragungszyklus 2 (November/Dezember 2018) eruierte die Sichtweisen der Typen „Personaler:in“ und „Kommunikationsexpert:in“. Im letzten Befragungszyklus 3 (Januar/Februar 2019) wurden die Tätigkeitstypen „Rechtsexpert:in“ und „Finanzexpert:in“ befragt. Jeder Befragungszyklus betrug vier Wochen, innerhalb welcher die Proband:innen den Online-Fragebogen ausfüllen konnten. Nach 21 Tagen wurde jeweils ein Reminder mit der Bitte per E-Mail verschickt, an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt wurden 1.605 Mitarbeiter:innen gebeten zu partizipieren.

Die Pretest-Datenerhebung fand im August 2018 statt und wurde via E-Mail an 15 Proband:innen versendet. Die Pretest-Zielgruppe wurde dabei – der späteren Hauptbefragung entsprechend – divers gewählt. Es waren neben den unterschiedlichsten Hierarchieebenen auch Vertreter:innen des Betriebsrats und Praktikant:innen/Werkstudent:innen vertreten. Der Pretest wurde von allen Proband:innen ausgefüllt und abgeschickt. Anpassungsvorschläge, Verständnisfragen und Formulierungsoptimierungen wurden gesichtet und in den finalen Fragebogen eingearbeitet.

5.1.6 Datenanalysetool und Variablenaufstellung

Die Analyse und Auswertung der Umfrageergebnisse erfolgte mit dem Datenanalyseprogramm IBM SPSS Version 24. Das unterschiedliche Vorgehen bei der Datenuntersuchung wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Im ersten Schritt erfolgten Umbenennung, Löschung, Beschriftung, Gruppierung und Erstellung von Variablen im Datenanalyseprogramm. Es wurden zusätzlich mehrere Gruppierungsvariablen erstellt wie beispielsweise die Variable „Führungskräfte_Sachbearbeiter“, um hierarchiebezogene Aussagen treffen zu können, oder die Variable „Bereich“, mithilfe welcher Aussagen über die sechs Tätigkeitstypen Entwickler:in, Einkäufer:in, Personaler:in, Rechtsexpert:in, Finanzexpert:in und Kommunikationsexpert:in getroffen werden konnten.

Anschließend fand eine Bearbeitung der Variablen inklusive einer Umbenennung dieser statt. Zusätzlich wurde die Skalierung umgekehrt und einige Items wurden umgepolt, bevor aus ihnen folgende fünf Erklärungsfaktoren erstellt wurden:

- Effizienz in der neuen Arbeitswelt
- Vergleich neue/alte Welt
- Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Sachbearbeiter:innen in der neuen Arbeitswelt
- Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt
- Kommunikation zwischen Führungskräften und Sachbearbeiter:innen in der neuen Arbeitswelt

5.1.7 Deskriptive und vergleichende Statistik

Anschließend wurden deskriptive und vergleichende Statistiken durchgeführt, die aus uni- und multivariaten Datenbeschreibungen der Häufigkeiten bestehen. Zu Beginn der statistischen Auswertung wurden die erhobenen Probandendaten in Form einer deskriptiven Statistik vorgestellt, indem auf die Mittel- und Medianwerte der sechs Tätigkeitsfelder (Entwicklung, Einkauf, Recht, Personal, Finanzen und Kommunikation) eingegangen wird. Zusätzlich wurden Häufigkeiten und Standardabweichungen ermittelt.

5.1.8 Zentraler Grenzwertsatz

In der Auswertung wurde außerdem davon ausgegangen, „dass die Mittelwertverteilung auch für extrem von der Normalität abweichende Grundgesamtheiten hinreichend normal verteilt ist.“ (Bortz & Döring, 2006, S. 416) Es wurde vom zentralen Grenzwerttheorem ausgegangen, das besagt, „dass die Verteilung von Mittelwerten aus Stichproben des Umfanges n , die einer beliebig verteilten Grundgesamtheit entnommen werden, einer Normalverteilung entspricht, sofern n ausreichend groß ist (mindestens $n \geq 30$).“ (Ebd., 2006, S. 416) In der vorliegenden Forschungsarbeit liegt also eine hinreichend normal verteilte Grundgesamtheit vor, da $n = 1.169$, sprich $n \geq 30$ ist.

5.1.9 Skalenniveau

In der vorliegenden Befragung wurde die Quasi-Likert-Skala als Standardinstrument eingesetzt. „Dabei handelt es sich um eine quasi- bzw. pseudo-metrische Variable, welche zum Ausdruck bringt, dass die Merkmalsausprägungen einer Variablen den Ansprüchen des metrischen Skalenniveaus zwar nicht gerecht werden, aber unter Vorbehalt wie ein solches behandelt werden. [...] Durch die Likert-Skala wird ein theoretisches Konstrukt mithilfe mehrerer Variablen gemessen.“ (Völkl & Korb, 2018, S. 9) Bei der durchgeführten Befragung handelt es sich um eine sog. Rankingskala mit vier Merkmalsausprägungen:

Rankingskala und deren Merkmalsausprägung nach Likert

Rankingskala	Merkmalsausprägung
1	Trifft nicht zu
2	Trifft eher nicht zu
3	Trifft teilweise zu
4	Trifft voll und ganz zu

Tabelle 12: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Rankingskala und deren Merkmalsausprägung nach Likert, Dez. 2020

Laut Völkl & Korb (2018) sind messtheoretisch betrachtet „[...] die Antworten auf einer Likert-Skala ordinalskaliert, da nicht angenommen werden kann, dass die Befragten die Abstände zwischen den einzelnen Antworten als gleich ansehen. Um jedoch bei der Datenanalyse die gesamten statistischen Operationen einsetzen zu können, wird die Likert-Skala gerne als quasi- bzw. pseudo-metrische Variablen bezeichnet und wie eine Intervallskala behandelt.“ (Ebd., 2018, S. 20) Die vier Merkmalsausprägungen werden in der Analyse als gleich groß interpretiert. In der durchgeführten Analyse wurde also von quasi-metrischen Skalen ausgegangen, um die Mittelwerte berechnen zu können, beispielsweise mit dem Kruskal-Wallis-Test, der Gruppenvergleiche vornimmt aufgrund des zentralen Grenzwerttests.

5.1.10 Normalverteilungs- und Signifikanztests

Zusätzlich wurde mithilfe des Shapiro-Wilk-Tests die Normalverteilung eruiert. Es erfolgte anschließend die Hypothesenprüfung mit klassischen Signifikanztests, welche auf den aufgestellten Hypothesenpaaren H_1 und H_0 basieren. Die Unterschiede mehrerer unabhängiger Stichproben, nämlich die der sechs unterschiedlichen Tätigkeitstypen, wurden mit dem non-parametrischen Verfahren Kruskal-Wallis-Test untersucht. Es wurden also Wahrscheinlichkeitsaussagen über die Populationswerte getroffen. Der Kruskal-Wallis Test vergleicht mehr als zwei unabhängige Stichproben anhand der Ränge der abhängigen Variable auf signifikante Unterschiede. Liegen exakt zwei unabhängige Stichproben vor, die im Rahmen eines non-parametrischen Verfahrens miteinander verglichen werden, wird der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Falls statistisch nicht-signifikante Ergebnisse auftreten, muss immer auch die Teststärke bestimmt werden. Nur wenn die Teststärke mindestens 80 Prozent beträgt, kann das nicht-signifikante Ergebnis zum Anlass genommen werden, die H_0 anzunehmen. Liegt die Teststärke unter 80 Prozent bzw. umgekehrt die Beta-Fehler-Wahrscheinlichkeit über 20 Prozent, so ist das Ergebnis nicht eindeutig interpretierbar (Bortz & Döring, 2006, S. 26).

In der vorliegenden Studie wurde anschließend die Teststärke mithilfe des Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni eruiert.

5.1.11 Effektgrößen und Korrelationskoeffizient

Neben der statistischen Bedeutung wurde durch die „Angabe von Effektstärken auch die praktische Bedeutsamkeit berücksichtigt, welche die Relevanz eines Ergebnisses in der Praxis wiedergibt.“ (Bortz & Döring, 2006, S. 501) Bei einem statistisch signifikanten Ergebnis muss immer auch die Effektgröße angegeben und inhaltlich vor dem Hintergrund des Forschungsstandes hinsichtlich ihrer theoretischen und/oder praktischen Bedeutsamkeit diskutiert werden (ebd., 2006, S. 501). Für den Vergleich von mehr als zwei Medianen – wie es bei der vorliegenden Forschungsauswertung der Fall war – wurde der Korrelationseffizient direkt als standardisiertes Effektgrößenmaß betrachtet und in der Ergebnisauswertung berücksichtigt. Nach Cohens Korrelationskoeffizienten r (1988) wurde folgende Effektgrößen-Klassifikation vorgenommen:

Cohens Korrelationskoeffizient r (1988)

Cohens r (1988)	Effektgröße
0,1–0,3	Kleiner Effekt
0,3–0,5	Mittlerer Effekt
0,5 und größer	Großer Effekt

Tabelle 13: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Effektgrößen-Klassifikation nach Cohens r (1988); Forschungsmethoden & Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften; Döring & Bortz, 2016, S. 669

5.1.12 Signifikanzniveau

In der vorliegenden Studie wurde ein Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ festgelegt. Es besteht also ein Risiko von 5 Prozent, dass fälschlicherweise der Schluss gezogen wird, dass ein Unterschied zwischen der Nullhypothese und den Forschungsergebnissen vorliegt.

5.2 Ergebnisse

Nachdem nun die Gütekriterien der Untersuchung und alle für die deskriptive und vergleichende Statistik relevanten Messwerte vorgestellt wurden, werden nachfolgend die Ergebnisse der sechs Hypothesen, die mithilfe des Datenanalyse-Tools IBM SPSS 24 ausgewertet wurden, vorgestellt.

5.2.1 Ergebnisse der Hypothese H1 (Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitseffizienz)

Hypothese H1 untersucht die sechs Tätigkeitstypen und deren subjektive Einschätzung der eigenen Arbeitseffizienz in der neuen Arbeitswelt.

Anhand der deskriptiven Statistik wird ersichtlich, dass sich hier bereits eine Abstufung der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die eigene Effizienzeinschätzung feststellen lässt. Je höher der Median und der Mittelwert, desto positiver ist die Selbsteinschätzung zur eigenen Arbeitseffizienz:

Deskriptive Statistik bezogen auf die Arbeitseffizienz der sechs Tätigkeitstypen (H1)

Tätigkeitstyp	Mdn	M (SD)	W(p)
Einkäufer:in	3	2,69 (0,885)	0,867 (< 0,001)
Personaler:in	3	2,51 (0,989)	0,875 (< 0,001)
Finanzexpert:in	2	2,41 (1,002)	0,877 (< 0,001)
Rechtsexpert:in	3	2,40 (0,947)	0,857 (< 0,001)
Entwickler:in	2	2,27 (0,982)	0,871 (< 0,001)
Kommunikationsexpert:in	2	2,24 (0,970)	0,834 (< 0,001)

* normalverteilt laut Shapiro-Wilk ($p > 0,05$)

Tabelle 14: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik bezogen auf die Arbeitseffizienz der sechs Tätigkeitstypen (H1); Automobil-Konzern (3), Jan. 2021

Aus der deskriptiven Statistik wird ersichtlich, dass die Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Personaler:in“ laut eigener Einschätzung eine höhere Arbeitseffizienz in der neuen Arbeitsumgebung angeben als die Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Kommunikationsexpert:in“.

Im nächsten Schritt werden inferenzstatistische Analysen mithilfe des Kruskal-Wallis Tests durchgeführt. Je höher der Wert des mittleren Rangs ist, desto eher gibt der Tätigkeitstyp an, effizienter in der neuen Arbeitsumgebung zu arbeiten:

Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Arbeitseffizienz der sechs Tätigkeitstypen (H1) – Sortierung nach höchstem mittleren Rang

Tätigkeitstyp	N	Mittlerer Rang
Einkäufer:in	128	610,09
Personaler:in	268	556,48
Rechtsexpert:in	169	526,67
Finanzexpert:in	227	523,70
Entwickler:in	226	484,09
Kommunikationsexpert:in	46	479,54
Gesamt	1.064	

Tabelle 15: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Arbeitseffizienz der sechs Tätigkeitstypen (H1); Automobil-Konzern (3), Jan. 2021

Dieser Test bestätigt, dass die Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Personaler:in“ angeben, effizienter in der neuen Arbeitsumgebung zu arbeiten als beispielsweise der Typ „Entwickler:in.“

Aufgrund der Stichprobengröße (siehe N in der Kruskal-Wallis-Test-Tabelle) gilt die Teststatistik als asymptotisch Chi-Quadrat-verteilt. Obwohl der Kruskal-Wallis-Test zeigt, dass tatsächlich ein Effekt der Einschätzung der eigenen Arbeitseffizienz bezogen auf die verschiedenen Bereiche besteht ($\chi^2(5) = 18,544$, $p = 0,002$), müssen Post-hoc Tests durchgeführt werden, um zu bestimmen, welche Gruppen sich signifikant unterscheiden.

Im paarweisen Vergleich zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“ bezogen auf die Effizienz:

Post-hoc-Test nach Dunn-Bonferroni zwischen den Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“ (H1)

Messwerte	Entwickler:in	Einkäufer:in
Mdn	2	3
M	2,27	2,69
SD	0,982	0,885
N	226	128
Z	3,870	
p _{adjust}	0,002	

Tabelle 16: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Test nach Dunn-Bonferroni zwischen den Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“ (H1); Automobil-Konzern (3), Jan. 2021

Wird die Effektstärke Cohens r (1988) für die Hypothese H(1) berechnet, ergibt sich im paarweisen Vergleich für die Typen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“ $r = 0,206$, was nach der vorab beschriebenen Effektgrößen-Klassifikation einem schwachen Effekt entspricht.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothese H1

Ein Kruskal-Wallis-Test wurde vorgenommen, um zu überprüfen, ob sich die subjektive Einschätzung der Arbeitseffizienz zwischen den sechs Arbeitstypen unterscheidet. Die Verteilungen der beiden Gruppen „Einkäufer:innen“ und „Entwickler:innen“ unterschieden sich voneinander, Kolmogorow-Smirnow $p < 0,05$. Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Typen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“, $Z = 3,870$, $p < 0,002$ auf.

Aufgrund bewiesener signifikanter Unterschiede muss die Nullhypothese abgelehnt werden und die Alternativhypothese H1 wird bestätigt.

5.2.2 Ergebnisse der Hypothese H2 (Selbstwahrnehmung der Zusammenarbeit)

In Hypothese H2 wird untersucht, ob zwischen den beiden Hierarchieebenen „Führungskräfte“ und „Mitarbeiter:innen“ Unterschiede in der Wahrnehmung der Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten

bestehen. In der Hierarchieebene „Mitarbeiter:innen“ werden Sachbearbeiter:innen, Praktikant:innen und Werkstudent:innen gebündelt eingruppiert.

Werden die Mediane (Führungskräfte Mdn = 2; Mitarbeiter:innen Mdn = 2) und Mittelwerte (Führungskräfte $M(SD) = 2,06 (0,036)$; Mitarbeiter:innen $M(SD) = 2,13 (0,024)$) anhand der deskriptiven Statistik verglichen, bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen „Führungskräfte“ und „Mitarbeiter:innen“.

Mithilfe des Mann-Whitney-U-Tests werden die mittleren Ränge der beiden Parameter miteinander verglichen, um Aussagen über die Effektstärke und mögliche Signifikanzen treffen zu können.

Mann-Whitney-U-Test bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen (H2)
 - Sortierung nach höchstem mittleren Rang

Hat sich für Sie an der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen etwas geändert?			
Ränge			
Gruppe	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Mitarbeiter:innen	768	570,62	438.236,00
Führungskräfte	353	540,07	190.645,00
Gesamt	1.121		

Hat sich für Sie an der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen etwas geändert?	
Mann-Whitney-U	128.164,000
Wilcoxon-W	190.645,000
Z	-1,631
Asymptotische Signifikanz	0,103

Tabelle 17: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Mann-Whitney-U-Test bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen (H2); Automobil-Konzern (3), Feb. 2021

Die parametrischen Untersuchungen mithilfe des Mann-Whitney-U-Tests zeigen, dass die mittleren Ränge zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen ähnlich rangiert sind (mittlerer Rang für Führungskräfte = 540,07; für Mitarbeiter:innen = 570,62). Es wird ersichtlich, dass keine Effektstärke bezogen auf eine veränderte Zusammenarbeit zwischen den beiden Hierarchieebenen besteht,

Kolmogorow-Smirnow $p < 0,05$ ($p = 0,103$). Auch die Berechnung der Effektstärke nach Cohens r (1988) liegt mit $r = 0,048$ unterhalb der Effektstärken-Klassifikation.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothese H2

Ein Mann-Whitney-U-Test wurde durchgeführt, um zu überprüfen, ob sich die Wahrnehmung der Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten zwischen den beiden Hierarchieebenen „Führungskräfte“ und „Mitarbeiter:innen“ unterscheidet. Es gibt keinen signifikanten Unterschied zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen bezogen auf die Wahrnehmung der Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten, $U = 128.164,000$, $Z = -1,631$, $p = 0,103$ unter Verwendung der exakten Stichprobenverteilung von U (Dinneen & Blakesley, 1973, S. 269).

Da keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Hierarchieebenen in Bezug auf die Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten bestehen, wird die Nullhypothese angenommen.

5.2.3 Ergebnisse der Hypothese H3 (Eignung der neuen Arbeitswelt)

Hypothese H3 untersucht die Einschätzung der Eignung der sechs Tätigkeitstypen für die neuen Arbeitswelten bezogen auf die eigene Arbeit.

Mithilfe der deskriptiven Statistik wird ersichtlich, dass die Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Personaler:in“ die neue Arbeitswelt für die eigene Tätigkeit eher für geeignet halten als die Typen „Entwickler:in“ oder „Kommunikationsexpert:in“:

Deskriptive Statistik der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3)

Tätigkeitstyp	Mdn	M (SD)	W(p)
Einkäufer:in	3	2,44 (0,745)	0,706 (< 0,001)
Personaler:in	3	2,26 (0,833)	0,742 (< 0,001)
Rechtsexpert:in	2	2,13 (0,842)	0,772 (< 0,001)
Finanzexpert:in	2	2,04 (0,849)	0,777 (< 0,001)
Entwickler:in	2	1,96 (0,870)	0,764 (< 0,001)
Kommunikationsexpert:in	2	1,87 (0,869)	0,760 (< 0,001)

* normalverteilt laut Shapiro-Wilk ($p > 0,05$)

Tabelle 18: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3); Automobil-Konzern (3), Feb. 2021

Ein Kruskal-Wallis-Test wird durchgeführt, um zu untersuchen, ob ein Effekt zwischen den Tätigkeitstypen besteht und sich die mittleren Ränge unterscheiden.

Kruskal-Wallis Test bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3) – Sortierung nach höchstem mittleren Rang

Tätigkeitstyp	N	Mittlerer Rang
Einkäufer:in	125	625,65
Personaler:in	261	567,02
Rechtsexpert:in	168	521,04
Finanzexpert:in	228	491,38
Entwickler:in	220	469,05
Kommunikationsexpert:in	45	437,13
Gesamt	1.047	

Tabelle 19: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3); Automobil-Konzern (3), Feb. 2021

Ein Kruskal-Wallis-Test zeigt, dass ein Effekt der Einschätzung der Eignung der neuen Arbeitswelt für die eigene Arbeit zwischen den sechs Tätigkeitstypen besteht ($\chi^2(5) = 37,942$, $p = 0,000$). Es müssen Post-hoc Tests durchgeführt werden, um zu bestimmen, welche Gruppen sich signifikant unterscheiden:

Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni im paarweisen Vergleich bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3)

Messwerte	Einkäufer:in	Entwickler:in	Einkäufer:in	Komm.:in	Einkäufer:in	Finanz.:in
Mdn	3	2	3	2	3	2
M	2,44	1,96	2,44	1,87	2,44	2,04
SD	0,745	0,870	0,745	0,869	0,745	0,848
N	125	220	125	45	125	228
Z	4,919		3,891		4,337	
p _{adjust}	0,265		0,298		0,231	

Messwerte	Einkäufer:in	Rechtsex.:in	Finanz.:in	Rechtsex.:in	Entwickler:in	Personal.:in
Mdn	3	2	2	2	2	3
M	2,44	2,13	2,04	2,13	1,96	2,26
SD	0,745	0,842	0,848	0,842	0,870	0,833
N	125	168	228	168	220	261
Z	3,231		2,972		3,749	
p _{adjust}	0,189		0,134		0,171	

Tabelle 20: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni im paarweisen Vergleich bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt (H3); Automobil-Konzern (3), März 2021

Es stellt sich heraus, dass sich im paarweisen Vergleich nach Dunn-Bonferroni sechs Paare signifikant unterscheiden. Alle sechs Paare weisen nach Cohens r (1988) eine schwache Effektstärke auf.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothese H3

Ein Kruskal-Wallis-Test wurde durchgeführt, um zu überprüfen, inwiefern sich die subjektive Einschätzung der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelten für die eigene Arbeit unterscheidet. Sechs Gruppen unterscheiden sich im paarweisen Vergleich signifikant voneinander $p < 0,002$.

Bei allen wurde ein schwacher Effekt festgestellt:

Einkäufer:innen & Entwickler:innen

Einkäufer:innen & Kommunikationsexpert:innen

Einkäufer:innen & Finanzexpert:innen

Einkäufer:innen & Rechtsexpert:innen

Finanzexpert:innen & Rechtsexpert:innen

Entwickler:innen & Personaler:innen

Aufgrund bewiesener signifikanter Unterschiede muss die Nullhypothese abgelehnt werden und die Alternativhypothese H3 wird bestätigt.

5.2.4 Ergebnisse der Hypothese H4 (Weiterempfehlung im Generationenvergleich)

Die vierte Hypothese (H4) untersucht, ob jüngere Mitarbeiter:innen wie beispielsweise Praktikant:innen/Werkstudent:innen, die noch nicht so lange im Unternehmen arbeiten, die neuen Arbeitswelten eher weiterempfehlen würden als Führungskräfte, die schon länger im Unternehmen tätig sind.

Anhand der deskriptiven Statistik wird ersichtlich, dass Praktikant:innen/Werkstudent:innen die neuen Arbeitswelten eher weiterempfehlen würden als Führungskräfte.

Deskriptive Statistik der Hierarchieebenen bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (H4)

Tätigkeitstyp	Mdn	M (SD)	W(p)
Praktikant:innen/Werkstudent:innen	2	1,86 (0,354)	0,599 (< 0,001)
Führungskräfte	2	1,65 (0,475)	0,417 (< 0,001)

* normalverteilt laut Shapiro-Wilk ($p > 0,05$)

Tabelle 21: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24, Deskriptive Statistik der Hierarchieebenen bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (H4); Automobil-Konzern (3), März 2021

Mithilfe des Mann-Whitney-U-Tests wird untersucht, ob Unterschiede zwischen Praktikant:innen/Werkstudent:innen und Führungskräften bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt bestehen.

Mann-Whitney-U-Test bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (H4)

Würden Sie die neue Arbeitsumgebung anderen Mitarbeiter:innen empfehlen?	
Mann-Whitney-U	5.238,000
Wilcoxon-W	53.754,000
Z	-2,584
Asymptotische Signifikanz	0,010

Tabelle 22: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Mann-Whitney-U-Test bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelt (H4); Automobil-Konzern (3), März 2021

Post-hoc-Test nach Dunn-Bonferroni bezogen auf die Länge der Betriebszugehörigkeit (H4) – Sortierung nach höchstem mittleren Rang

Generationen	N	Mittlerer Rang
Kürzer im Unternehmen (Praktikant:innen/Werkstudent:innen)	42	207,79
Länger im Unternehmen (Führungskräfte)	311	172,84

Tabelle 23: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Test nach Dunn-Bonferroni bezogen auf die Länge der Betriebszugehörigkeit (H4); Automobil-Konzern (3), März 2021

Es zeigt sich, dass ein Effekt der Weiterempfehlung zwischen Mitarbeiter:innen, die noch nicht so lange im Unternehmen arbeiten (Praktikant:innen/Werkstudent:innen) und Führungskräften, die schon länger im Unternehmen arbeiten, besteht ($\chi^2(5)=$, $p=.214$).

Wird die Effektstärke Cohens r (1988) für die Hypothese H4 berechnet, ergibt sich im paarweisen Vergleich für die Praktikant:innen/Werkstudent:innen und Führungskräfte $r = 0,138$ ein Effekt, was nach der Effektgrößen-Klassifikation einem schwachen Effekt entspricht.

Praktikant:innen/Werkstudent:innen – sprich Mitarbeiter:innen, die noch nicht so lange im Unternehmen arbeiten – würden die neuen Arbeitswelten (inkl. Sharing) also eher weiterempfehlen als Führungskräfte, die schon länger im Unternehmen beschäftigt sind.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothese H4

Im durchgeführten Mann-Whitney-Test wird ersichtlich, dass es signifikante Unterschiede zwischen Praktikant:innen/Werkstudent:innen und Führungskräften bezogen auf die Weiterempfehlung der neuen Arbeitswelten gibt, $U = 5.238,000$, $Z = -2,584$, $p = 0,010$ ($< 0,05$) unter Verwendung der exakten Stichprobenverteilung von U (Dinneen & Blakesley, 1973, S. 269). Die Berechnung der Effektstärke nach Cohens r (1988) zeigt einen schwachen Effekt.

Aufgrund bewiesener signifikanter Unterschiede muss die Nullhypothese abgelehnt werden und die Alternativhypothese H4 wird bestätigt.

5.2.5 Ergebnisse der Hypothese H5 (Change-Management)

Hypothese H5 untersucht, ob es Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen in Bezug auf die rechtzeitige Einbindung in den (damals noch anstehenden) Umzug in die neuen Arbeitswelten und die Informationsbereitstellung im Vorfeld gibt.

Deskriptive Statistik der Hierarchieebenen bezogen auf die rechtzeitige Einbindung in den Change-Management-Prozess (H5)

Tätigkeitstyp	Mdn	M (SD)	W(p)
Führungskraft	4	3,44 (0,745)	0,722 (< 0,001)
Sachbearbeiter:in	4	3,45 (0,718)	0,724 (< 0,001)
Praktikant:in	3	3,38 (0,747)	0,688 (< 0,001)

* normalverteilt laut Shapiro-Wilk ($p > .05$)

Tabelle 24: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik der Hierarchieebenen bezogen auf die rechtzeitige Einbindung in den Change-Management-Prozess (H5); Automobil-Konzern (3), März 2021

Die deskriptive Statistik weist einen Unterschied der Mediane und Mittelwerte auf.

Ein Kruskal-Wallis-Test wird durchgeführt, um zu untersuchen, ob ein tatsächlicher Effekt zwischen den Hierarchieebenen besteht und sich die mittleren Ränge unterscheiden.

Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die ausreichende Vorab-Informationsbereitstellung (H5)

Wurden Sie im Vorfeld ausreichend über die Veränderungen (z. B. Desk-Sharing, Neue Arbeitswelten-Konzept), die durch die neue Arbeitsplatzgestaltung entstanden sind, informiert?		
Ränge		
Gruppe	N	Mittlerer Rang
Sachbearbeiter:innen	688	536,77
Führungskräfte	345	539,20
Praktikant:innen	39	507,86
Gesamt	1.072	

Tabelle 25: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24, Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die ausreichende Vorab-Information (H5); Automobil-Konzern (3); März 2021

Berechnung des Signifikanzniveaus bezogen auf die ausreichende Vorab-Informationsbereitstellung (H5)

Wurden Sie im Vorfeld ausreichend über die Veränderungen (z. B. Desk-Sharing, Neue Arbeitswelten-Konzept), die durch die neue Arbeitsplatzgestaltung entstanden sind, informiert?	
Chi-Quadrat	0,462
df	5
Asymptotische Signifikanz	0,000

Tabelle 26: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Berechnung des Signifikanzniveaus bezogen auf die ausreichende Vorab-Information (H5); Automobil-Konzern (3), April 2021

Werden die Mediane (Führungskräfte Mdn = 4; Sachbearbeiter:innen Mdn = 4; Praktikant:innen/Werkstudent:innen Mdn = 3) und Mittelwerte (Führungskräfte M(SD) = 3,44 (0,745); Sachbearbeiter:innen M(SD) = 3,45 (0,718); Praktikant:innen/Werkstudent:innen M(SD) = 3,38 (0,747) anhand der deskriptiven Statistik verglichen, bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen.

Die parametrischen Untersuchungen mithilfe des Kruskal-Wallis-Tests zeigen, dass die mittleren Ränge zwischen Führungskräften, Sachbearbeiter:innen und Praktikant:innen/Werkstudent:innen ähnlich rangiert sind (mittlerer Rang Führungskräfte = 539,20; mittlerer Rang Sachbearbeiter:innen = 536,77; mittlerer Rang Praktikant:innen/Werkstudent:innen = 507,86). Es wird ersichtlich, dass keine Effektstärke bezogen auf eine veränderte Zusammenarbeit zwischen den drei Hierarchieebenen besteht, Kolmogorow-Smirnow $p < 0,05$ ($p = 0,794$). Post-hoc-Tests legen nahe, die Nullhypothese beizubehalten.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothese H5

Ein Kruskal-Wallis-Test wurde durchgeführt, um zu überprüfen, ob es Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen bezogen auf die rechtzeitige Einbindung in den Umzug und die Informationsbereitstellung im Vorfeld gibt. Es gibt keinen signifikanten Unterschied zwischen Führungskräften, Sachbearbeiter:innen und Praktikant:innen/Werkstudent:innen.

Da keine signifikanten Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen in Bezug auf die Zusammenarbeit in den neuen Arbeitswelten bestehen, wird die Nullhypothese angenommen.

5.2.6 Ergebnisse der Hypothese H6 (Selbstwahrnehmung der Kommunikation)

Hypothese H6 untersucht, ob sich die Kommunikation mit den Kolleg:innen in den neuen Arbeitswelten verbessert hat und ob Unterschiede zwischen den sechs Tätigkeitstypen bestehen. Als Grundlage dient die Einordnung der Austauschaffinität nach Ausprägung in der vorangegangenen Clusteranalyse, wobei davon ausgegangen wird, dass austauschaffinere Tätigkeitstypen eher angeben, eine Verbesserung der Kommunikation wahrzunehmen, als weniger austauschaffine.

Deskriptive Statistik der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Kommunikation (H6)

Tätigkeitstyp	Mdn	M (SD)	W(p)
Einkäufer:in	3	2,94 (0,833)	0,825 (< 0,001)
Personaler:in	3	2,66 (0,934)	0,866 (< 0,001)
Finanzexpert:in	3	2,53 (1,011)	0,872 (< 0,001)
Rechtsexpert:in	3	2,86 (0,838)	0,847 (< 0,001)
Entwickler:in	3	2,57 (0,962)	0,873 (< 0,001)
Kommunikationsexpert:in	2	2,29 (0,866)	0,872 (< 0,001)

* normalverteilt laut Shapiro-Wilk ($p > 0,05$)

Tabelle 27: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Deskriptive Statistik der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die Kommunikation (H6); Automobil-Konzern (3), April 2021

Sowohl die Mediane als auch die Mittelwerte liegen bei fünf von sechs Tätigkeitstypen – mit Ausnahme des Tätigkeitstyps Kommunikationsexpert:in – eng beieinander.

Im nächsten Schritt werden inferenzstatistische Analysen mithilfe des Kruskal-Wallis Tests durchgeführt:

Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Kommunikation (H6) – Sortierung nach höchstem mittleren Rang

Tätigkeitstyp	N	Mittlerer Rang
Einkäufer:in	133	635,12
Personaler:in	276	546,03
Rechtsexpert:in	174	605,30
Finanzexpert:in	234	506,67
Entwickler:in	225	516,30
Kommunikationsexpert:in	49	417,57
Gesamt	1.091	

Tabelle 28: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Kruskal-Wallis-Test bezogen auf die Kommunikation (H6); Automobil-Konzern (3), April 2021

Dieser Test bestätigt, dass die Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Personaler:in“ eher angeben, eine verbesserte Kommunikation in der neuen Arbeitsumgebung wahrzunehmen als der Typ „Kommunikationsexpert:in“.

Aufgrund der Stichprobengröße (siehe N in der Kruskal-Wallis-Test-Tabelle) gilt die Teststatistik als asymptotisch Chi-Quadrat-verteilt. Obwohl der Kruskal-Wallis-Test zeigt, dass tatsächlich ein Effekt der Einschätzung der eigenen Arbeitseffizienz bezogen auf die verschiedenen Bereiche besteht ($\chi^2(5) = 34,117$, $p = 0,000$), müssen Post-hoc-Tests durchgeführt werden, um zu bestimmen, welche Gruppen sich signifikant unterscheiden.

Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni im paarweisen Vergleich bezogen auf die Kommunikation (H6)

Messwerte	Einkäufer:in	Komm.:in	Einkäufer:in	Finanz.:in	Einkäufer:in	Entwickler:in
Mdn	3	2	3	3	3	3
M	2,94	2,29	2,94	2,53	2,94	2,57
SD	0,833	0,866	0,833	1,011	0,833	0,962
N	133	49	133	234	133	225
Z	4,556		3,826		3,646	
p _{adjust}	0,338		0,199		0,193	

Messwerte	Komm.:in	Rechtsex.:in	Finanz.:in	Rechtsexp.:in	Entwickler:in	Rechtsex.p.:in
Mdn	2	3	3	3	3	3
M	2,29	2,86	2,53	2,86	2,57	2,86
SD	0,866	0,838	1,011	0,838	0,962	0,838
N	49	174	234	174	225	174
Z	4,111		3,249		2,990	
p _{adjust}	0,275		0,161		0,149	

Tabelle 29: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Statistik-Auswertung mit IBM SPSS 24; Post-hoc-Tests nach Dunn-Bonferroni im paarweisen Vergleich bezogen auf die Kommunikation (H6); Automobil-Konzern (3), April 2021

Es stellt sich heraus, dass sich im paarweisen Vergleich nach Dun-Bonferroni sechs Paare signifikant unterscheiden. Fünf von sechs Paaren weisen nach Cohens r (1988) eine schwache Effektstärke auf. Das Paar „Einkäufer:in“ und „Kommunikationsexpert:in“ weisen einen mittleren Effekt auf.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothese H6

Ein Kruskal-Wallis-Test wurde berechnet, um zu überprüfen, inwiefern sich die subjektive Einschätzung der sechs Tätigkeitstypen bezogen auf die verbesserte Kommunikation in den neuen Arbeitswelten unterscheiden. Signifikante Unterschiede wurden festgestellt ($p < 0,000$). Im paarweisen Vergleich wurde bei sechs Gruppen kleine bis mittlere Effekte festgestellt:

Feststellung kleiner bis mittlerer Effekte

Einkäufer:innen & Kommunikationsexpert:innen

Einkäufer:innen & Finanzexpert:innen

Einkäufer:innen & Entwickler:innen

Kommunikationsexpert:innen & Rechtsexpert:innen

Finanzexpert:innen & Rechtsexpert:innen

Entwickler:innen & Rechtsexpert:innen

Es gibt also hinreichende Anhaltspunkte dafür, die Alternativhypothese H6 zu akzeptieren und die Nullhypothese abzulehnen. Laut Clusteranalyse geben austauschaffinere Tätigkeitsprofile wie „Einkäufer:in“ an, eine verbesserte Kommunikation in den neuen Arbeitswelten inkl. Sharing wahrzunehmen als weniger austauschaffine Tätigkeitsprofile wie „Entwickler:in“ oder „Finanzexpert:in“. Es bestehen allerdings keine signifikanten Unterschiede zwischen den Tätigkeitsprofilen „Personaler:in“ und „Entwickler:in“ oder zwischen den Profilen „Kommunikationsexpert:in“ und „Entwickler:in“.

6 Diskussion

Nachfolgend werden die Ergebnisse der sechs Hypothesen analysiert und in Bezug zum bisherigen Stand der Forschung und der Literaturrecherche gesetzt. Im Abschluss werden Auswirkungen der Ergebnisse auf zukünftige Handlungsweisen in Großkonzernen abgeleitet und es wird ein Ausblick auf mögliche weitere Forschungen gegeben.

Ergebnisse der Hypothesenauswertung nach Unterforschungsfragen

Um eine strukturierte Ergebnisinterpretation durchführen zu können, werden die sechs Hypothesenergebnisse anhand der aufgestellten Unterforschungsfragen (siehe hierzu Kapitel 4.7 – „Unterforschungsfragen“) vorgestellt, Thesen in Verbindung mit den aufgestellten Proxy-Variablen und Persona-Entwicklungen aufgestellt und Literaturvergleiche gezogen.

6.1 Ergebnisinterpretation Themenfeld Selbstwahrnehmung

Unterforschungsfrage 1 bündelt unter der Überschrift „Selbstwahrnehmung“ die Hypothesen H1: Selbstwahrnehmung Arbeitseffizienz, Hypothese H2: Selbstwahrnehmung Zusammenarbeit und Hypothese H6: Selbstwahrnehmung der Kommunikation. Dabei untersucht H1 die eigene Einschätzung der Arbeitseffizienz und fokussiert sich auf die beiden Tätigkeitstypen „Einkäufer:innen“ und „Entwickler:innen“, wobei signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bewiesen werden und somit die Nullhypothese abgelehnt wird (siehe hierzu das Kapitel 5.2.1 „Ergebnisse der Hypothese H1“). H2 untersucht, ob Hierarchieunterschiede zwischen den Gruppen „Führungskräfte“ und „Mitarbeiter:innen“ in der Wahrnehmung der Zusammenarbeit in der neuen Arbeitswelt festgestellt werden. Hier werden keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen belegt. Die Nullhypothese wird also bestätigt (siehe das Kapitel 5.2.2 „Ergebnisse Hypothese H2“). H6 hingegen geht der Frage nach, ob austauschaffine Tätigkeitstypen wie „Einkäufer:in“ oder „Personaler:in“ eher eine verbesserte Kommunikation in den neuen Arbeitswelten wahrnehmen als weniger austauschaffine Tätigkeitstypen wie „Entwickler:in“ oder „Finanzexpert:in“. Hier werden signifikante Unterschiede zwischen den austauschaffinen und weniger austauschaffinen Gruppierungen bewiesen und die Nullhypothese wird somit abgelehnt (siehe das Kapitel 5.2.6 „Ergebnisse der Hypothese H6“).

Auffallend ist, dass in den Untersuchungen zu H1 und H6 der Tätigkeitstyp „Einkäufer:in“ sich jeweils signifikant vom Tätigkeitstyp „Entwickler:in“ unterscheidet. Sowohl in Bezug auf die eigene Einschätzung der Arbeitseffizienz als auch bezogen auf die Kommunikationsfähigkeit bewerten die „Einkäufer:innen“ die Aussagen jeweils am positivsten und die „Entwickler:innen“ diese mit am negativsten. Die „Einkäufer:innen“ nehmen also selbst wahr, im direkten Vergleich mit den anderen fünf Tätigkeitstypen am effektivsten in der neuen Arbeitswelt zu arbeiten und sehen zusätzlich am ehesten eine Verbesserung der Fähigkeit zur Kommunikation mit den Kolleg:innen im neuen Arbeitsumfeld inklusive Sharing.

Wird ein Blick auf die Altersstruktur der sechs Tätigkeitstypen (wie im Kapitel 4.4 „Proxy-Variablen und Persona-Entwicklung“ beschrieben) geworfen, fällt auf, dass der Typ „Einkäufer:in“, der laut der Persona-Entwicklung mit durchschnittlich 39 Jahren der jüngste Tätigkeitstyp in der durchgeführten Studie ist, nach eigenen Angaben die neue Arbeitsumgebung bezogen auf Arbeitseffizienz und verbesserte Kommunikationsfähigkeit am positivsten bewertet. Im direkten Generationenvergleich werden die „Einkäufer:innen“ als einziger Tätigkeitstyp der Generation Y – sprich der jüngsten in der vorliegenden Studie untersuchten Generation – zugeordnet. Die restlichen fünf Tätigkeitstypen gehören der Generation X an (siehe hierzu die Kapitel 4.4 „Proxy-Variablen und Persona-Entwicklung“ und 2.3.3 „Generation im Veränderungsprozess“).

Nach Klaffkes Generationeneinordnung sind also signifikante Unterschiede zwischen den beiden Generationen X und Y ersichtlich: Die Generation Y – in der vorliegenden Studie also der Typ „Einkäufer:in“ – gibt an, in der neuen Arbeitsumgebung inklusive Sharing effizienter zu arbeiten, und nimmt eine verbesserte Kommunikationsfähigkeit im Vergleich zur Generation X wahr, zu welcher die Typen „Entwickler:in“, „Rechtsexpert:in“, „Personalier:in“, „Finanzexpert:in“ und „Kommunikationsexpert:in“ gehören. Es lässt sich also schlussfolgern, dass jüngere Proband:innen wie die „Einkäufer:innen“ mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren die neue Arbeitswelt für geeigneter halten und angeben, in dieser effektiver und kommunikationsstärker zu arbeiten als ältere Proband:innen wie beispielsweise die „Entwickler:innen“ mit einem Durchschnittsalter von 44 Jahren.

Klaffke ordnet in seinem Buch „Generationen-Management“ (2014) den Generationen zudem unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitsplatz zu. Ist für Vertreter:innen der Generation X neben Arbeitszeitflexibilität der Wunsch entscheidend, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren und einem klaren beruflichen Interesse nachgehen zu können, stellt die Generation Y die flexible und autonome

Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie die individualisierte Laufbahn- und Entwicklungsplanung über alles:

„Zentrale Rolle spielten [für die Generation X] zudem Leistungsorientierung, Entlohnung, vertikale und horizontale Entwicklungsmöglichkeiten sowie Beratung durch den Personalbereich. [...] Besonders wichtig waren den jungen Beschäftigten zudem unmittelbare Rückmeldung und Honorierung der Arbeitsleistung sowie permanente Unterstützung durch Vorgesetzte als partnerschaftlicher Coach und Türöffner. Als bedeutenden nicht-monetären Anreiz nannte die Generation Y-Gruppe die Arbeitsplatz-Gestaltung im Sinne von sogenannten «New Office»-Konzepten mit privaten Rückzugsmöglichkeiten, Kreativ-Räumen und Lounges für mentale Pausen.“
(Klaffke, 2014, S. 18)

Nach Klaffkes Interpretation und den Ergebnissen der Hypothesen H1 und H6 lässt sich also schlussfolgern, dass jüngere Generationen sowohl eine effektivere Arbeitseffizienz in den neuen Arbeitswelten inklusive Sharing wahrnehmen und auch eine verbesserte Kommunikation zwischen Kolleg:innen in flexiblen Arbeitswelt-Konzepten mit verschiedenen Arbeitsmöglichkeiten wie Ruhebereichen, Kreativflächen und Zusammenarbeitszonen erkennen. Es lässt sich also die These aufstellen, dass jüngere Generationen eher für flexible Arbeitswelten geeignet sind als ältere Generationen.

Bezogen auf die Tätigkeitstypen lässt sich schlussfolgern, dass austauschaffinere Job-Profile wie hier die „Einkäufer:innen“, die nach der Studie „Office Analytics“ des Fraunhofer-Instituts (siehe hierzu das Kapitel 2.3.5 „Tätigkeitstypen im Veränderungsprozess“) den Typen „Hypercross“ oder „Communicator“ zugeordnet werden können, ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit besitzen, wenig Stillarbeit im Arbeitsalltag bewältigen und viel in Besprechungen mit Kollegen sind, in einer flexiblen Arbeitsumgebung inklusive Sharing angeben, effektiver zu arbeiten, als dies die eher still arbeitenden und sich weniger austauschenden „Entwickler:innen“ tun. Dieses Job-Profil lässt sich nach Fraunhofer-Studie am ehesten dem Tätigkeitstyp „Silent Worker“ zuordnen.

Ein weiterer Zusammenhang könnte sich auf die unterschiedlichen Tätigkeitsformen der untersuchten sechs Gruppen zurückführen lassen. Die Gesundheitsförderung Schweiz hat eine „Handlungsempfehlung für Unternehmen in der Schweiz zu Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen“ mit dem Ziel, die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen zu fördern, herausgebracht und ordnet den Informationsdienstleistungen „ein eher begrenztes und traditionelles Repertoire an Tätigkeiten zu: Aufnehmen, Verarbeiten, Verwalten und Austauschen von Informationen.“ (Konkol & Schanné, 2019, S. 22)

Allerdings findet ein rascher Wechsel zwischen den beiden Tätigkeitsformen „kollaborativ/kommunikativ“ und „individuell fokussiert“ statt (ebd., 2019, S. 22). Dabei sei „die Passung zwischen Aufgabenmerkmalen, Arbeitsanforderungen und Büroigenschaften relevant für die Produktivität der Mitarbeiter.“ (Ebd., 2019, S. 33) Es könnte sich also schlussfolgern lassen, dass Entwickler:innen, deren Tätigkeitsform schwerpunktmäßig eher dem Feld „individuell fokussiert“ zugeordnet werden könnte, angeben, weniger effektiv in der neuen Arbeitswelt zu arbeiten als austauschaffinere Tätigkeitstypen wie die „Einkäufer:innen“, die der Tätigkeitsform „kollaborativ/kommunikativ“ zuzuordnen sind.

Wird ein Blick auf den Geschlechtervergleich und auf die eingangs entwickelten Personas (siehe hierzu das Kapitel 4.4 „Proxy-Variablen und Persona-Entwicklung“) geworfen, fällt auf, dass die „Entwickler:innen“, mit einem Frauenanteil von lediglich 16,4 Prozent und einem dominierenden Männeranteil von 83,6 Prozent angeben, am wenigsten effektiv in den neuen Arbeitswelten zu arbeiten. Es lässt sich also die These aufstellen, dass Männer nach eigenen Angaben weniger effektiv in den neuen Arbeitswelten arbeiten als Frauen. Siemens untersuchte 2015 in einer Studie, warum das Geschlecht von Mitgliedern eines Teams die Produktivität beeinflusst. In seinem Paper kommt er zu der Erkenntnis, dass gemischte Teams effektiver arbeiten als reine Männer- oder Frauentteams:

„The analysis shows that some gender diversity maximizes expected team production if (i) men and women have similar expected ability, and (ii) monetary incentives to exert effort are not too strong. The study generates important and testable economic implications: the presence of women changes the behavior of male team members, gender diversity has the biggest effects in young teams, and monetary incentives crowd-out the impact of gender diversity.“ (Siemens, 2015, S. 1)

Schlussfolgernd für die flexiblen Arbeitswelt-Konzepte lässt sich also analysieren, dass es besonders entscheidend ist, genügend Rückzugsmöglichkeiten und Ruhezeiten in der Planung und späteren Umsetzung der Flächen zu berücksichtigen, um die weniger austauschaffinen Tätigkeitstypen ebenfalls effektiv auf der neuen Arbeitsfläche zu integrieren und ihnen bestmögliche und somit effiziente Arbeitsmöglichkeiten zu bieten. Im Umkehrschluss ist es für die austauschaffinen und kommunikativen Tätigkeitstypen besonders wichtig, genügend Zusammenarbeits-Zonen, Flächen für Telefonate (wie beispielsweise Telefonboxen) oder offene Kaffeeküchen für Smalltalk und informelle Gespräche anzubieten.

Effizientes Arbeiten im Sharing-Modell funktioniert also nur, wenn genügend flexible Arbeitsmöglichkeiten angeboten werden, die für die unterschiedlichsten Tätigkeitstypen optimale Arbeitsbedingungen schaffen.

Dies suggeriert, dass eine umfangreiche Tätigkeitsanalyse im Vorfeld entscheidend ist, um die bestmögliche Arbeitswelt für die auf der neuen Fläche arbeitenden Tätigkeitstypen zu schaffen. Wenn vorab untersucht wird, wer im neuen Umfeld arbeitet und wie, kann ein optimale, tätigkeitsorientierte Umgebung gestaltet werden.

6.2 Ergebnisinterpretation Themenfeld Zufriedenheitsskala

In Unterforschungsfrage 2 werden die Hypothesen gebündelt, die sich mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen in der neuen Arbeitswelt befassen, nämlich mit Hypothese H3: „Eignung“ und Hypothese H4: „Weiterempfehlung“. Dabei geht H3 der Frage nach, ob austauschaffinere Tätigkeitstypen die neue Arbeitswelt inklusive Sharing eher für geeignet halten als weniger austauschaffine Tätigkeitstypen. Dabei wurden mithilfe der deskriptiven Statistik signifikante Unterschiede zwischen den Einkäufer:innen und Entwickler:innen bewiesen. Auffallend ist auch, dass ebenfalls zwischen den Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ & Finanzexpert:in“, „Einkäufer:in“ & „Rechtsexpert:in“, „Finanzexpert:in“ & „Rechtsexpert:in“ und zwischen „Entwickler:in“ & „Personaler:in“ signifikante Unterschiede festgestellt wurden. Dies lässt Rückschlüsse auf die Altersstruktur der Tätigkeitstypen zu, in welcher eruiert wurde, dass die Entwickler:innen die jüngste Tätigkeitsgruppe der Studie sind.

Werden Hypothese H3 und H4 nach der Altersstruktur analysiert, ähnelt das Ergebnis der vorangegangenen Interpretation zum Themenfeld Selbstwahrnehmung. Es werden erneut signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Entwickler:in“ festgestellt. Die Einkäufer:innen als jüngste in der Studie betrachtete Tätigkeitsgruppe spricht sich am ehesten für eine Eignung der neuen Arbeitswelt für den eigenen Arbeitsbereich aus. Die Entwickler:innen hingegen halten diese für am wenigsten geeignet. Spannend ist an dieser Stelle der Blick auf weitere Tätigkeitstypen. In der vorangegangenen Interpretation liegt der Fokus stark auf den Tätigkeitstypen „Entwickler:in“ und „Einkäufer:in“, da sich diese in den meisten Analysen am signifikantesten unterscheiden. Bezogen auf die Eignung der neuen Arbeitswelt kommt es an dieser Stelle jedoch bei sechs paarweisen Vergleichen zu signifikanten Unterschieden. Es ist auffallend, dass sich die Einkäufer:innen hier nicht nur von den Entwickler:innen stark unterscheiden, sondern auch von den Kommunikationsexpert:innen, den Finanzexpert:innen und den Rechtsexpert:innen. Es wurde bereits mehrfach erwähnt, dass die Einkäufer:innen die jüngste Tätigkeitsgruppe der Studie sind. Sie gehören als

einzigste Gruppe der Generation Y an und sind mit einem Durchschnittsalter von 39 Jahren die einzige Gruppe unter 40. Alle anderen Tätigkeitstypen sind der Generation X zuzuordnen.

In der Studie „Die Zukunft des Personalmanagements“ von Surrey und Tiberius werden die beiden Generationen bezogen auf ihre intrinsischen, extrinsischen und sozialen Arbeitswerte miteinander verglichen. Auffallend ist, dass bei Fragestellungen zu sozialen Arbeitswerten, wie beispielsweise nach der Wichtigkeit eines Berufs mit viel zwischenmenschlichem Kontakt, die jüngere Generation Y diesem Aspekt eine höhere Wichtigkeit zuordnet als die ältere Generation X. „Auch ist der Gen Y aufgrund ihres hohen Individualismus eine selbstständige und aufgrund ihrer Orientierung am Spaß im Leben eine interessante Tätigkeit wichtiger als für Mitglieder der vorherigen Kohorten.“ (Surrey & Tiberius, 2017, S. 86) Surrey und Tiberius kommen in ihrer Studie ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die sozialen Arbeitswerte der Generation Y wichtiger sind als den beiden vorherigen Generationen (ebd., 2017, S. 87).

Werden die Studienergebnisse von Surrey und Tiberius mit der vorliegenden Studie verknüpft, kann die These aufgestellt werden, dass die neuen Arbeitswelten mit offen gestalteten Arbeitsflächen, auf welchen der direkte Austausch mit Kolleg:innen gezielt gefördert wird, von jüngeren Generationen wie der Generation Y – hier also von den Einkäufer:innen – aufgrund ihrer Arbeitswerte als geeigneter wahrgenommen werden als von der Generation X.

Auch bezogen auf die Weiterempfehlungsrates wird in H4 analysiert, das Praktikant:innen und Werkstudent:innen, also jüngere Mitarbeiter:innen, die neue Arbeitswelt eher weiterempfehlen würden als Führungskräfte, sprich Mitarbeiter:innen, die schon länger im Unternehmen arbeiten. Auch hier lässt sich die These aufstellen, dass jüngere Generationen die neue Arbeitswelt für geeigneter halten und diese eher weiterempfehlen, als dies ältere Generationen tun.

Entscheidend für die Interpretation der Ergebnisse nach den Tätigkeitstypen ist die eingangs beschriebene und durchgeführte Clusteranalyse (siehe hierzu das Kapitel „Datengruppierung und Clusteranalyse“). Hier wurde den Tätigkeitstypen „Einkäufer:in“ und „Personaler:in“ eine starke Austausch- und Kommunikationsausprägung zugeordnet. Beide heben sich signifikant von den restlichen vier Tätigkeitstypen ab und halten die neue Arbeitswelt am deutlichsten für geeignet für die eigene Tätigkeit.

6.3 Ergebnisinterpretation Themenfeld Wahrnehmung/Prozess

Das letzte Themenfeld beschäftigt sich mit dem Veränderungsprozess und der Hinführung zur neuen Arbeitswelt. Es werden unterschiedliche Hierarchien miteinander verglichen und deren jeweilige Einbindung in den Veränderungsprozess analysiert. Hypothese H5 untersucht, ob es Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen mit Bezug auf die rechtzeitige Einbindung in den Umzug in die neue Arbeitsumgebung und die Informationsbereitstellung vorab gibt. Die statistische Analyse stellt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen Führungskräfte, Sachbearbeiter:innen und Praktikant:innen/Werkstudent:innen fest.

Das Ergebnis fällt anders aus als erwartet. Vergleichsstudien, wie beispielsweise die Untersuchung von Boch und Konkol zu flexiblen Arbeitswelten (2013) analysieren, dass die durchschnittlich gewünschte Partizipationsintensität mit zunehmender Personalverantwortung zunimmt:

„Führungskräfte wollen also eher aktiv gestalten als nur Ideen einzureichen oder mit zu entscheiden. Dieser Effekt verstärkt sich mit zunehmender Personalverantwortung. Bei der Wahl der Büroform sowie der Gestaltung von Pausen- und Erholungsflächen wollen Führungskräfte mit Personalverantwortung für einen mittleren und jene mit Personalverantwortung für einen großen Bereich signifikant stärker beteiligt werden als alle anderen.“ (Boch & Konkol, 2013, S. 36)

Wider Erwarten bestätigt die Untersuchung nicht, dass es Unterschiede zwischen den Hierarchie-Ebenen bezogen auf die Einbindung in den Veränderungsprozess gibt. Daraus könnte man auch schlussfolgern, dass die Kommunikation vorab gleich gut und ausreichend für alle Mitarbeiter:innen gewesen ist, was auch der Blick auf die Mediane und Mittelwerte in der durchgeführten deskriptiven Statistik zeigt: Es werden Mediane mit den Werten 3 und 4 ermittelt, was bedeutet, dass alle drei Hierarchie-Ebenen im Großen und Ganzen zufrieden mit der Einbindung und der Vorab-Kommunikation zum Veränderungsprozess waren. Es bestehen Optimierungsbedarfe im Bezug auf die Bereitstellung von Vorab-Informationen, durchschnittlich war der Großteil jedoch zufrieden.

Auch kommen Boch und Konkol zu dem Ergebnis, dass Männer im Durchschnitt stärker beteiligt werden wollen als Frauen, wenn es um Themen wie die Wahl der technischen Ausstattung, die Wahl der Büroform oder die Erstellung der Flächenstandards geht (ebd., 2013, S. 36). Dies lässt sich in der vorliegenden Studie

jedoch nicht beweisen und ist eine rein spekulative Annahme, die aufgrund fehlender Datenquellen somit auch nicht weiter vertieft wird.

7 Limitation

Unter anderem war es das Ziel der Arbeit herauszufinden, welche Tätigkeitstypen sich für die neuen Arbeitswelten inklusive Sharing anbieten und welche eher nicht. Dies wurde anhand der durchgeführten Befragung und Auswertung mit anschließender Interpretation der Ergebnisse erfolgreich beantwortet. Zusätzlich wurden sowohl ein Überblick über bereits bestehende Arbeitswelt-Studien gegeben sowie themenverwandte Arbeitsfelder wie Studien zu Generationenvergleichen oder zu Veränderungsprozessen eingeordnet.

Würde die Arbeit erneut verfasst werden, wäre es sinnvoll, die durchgeführte Befragung mit 1.169 Teilnehmer:innen zu einem späteren Zeitpunkt durchzuführen, um aktuellere Ergebnisse zu erzielen und diese analysieren zu können. Dies war in der vorliegenden Arbeit nicht möglich, da eine einmalige Chance aufgrund des anstehenden Umzugs von „alter“ in „neue“ Arbeitswelt bestand und die Befragung daher zeitlich nicht weiter herausgezögert werden konnte. Zusätzlich würde bei einer erneuten Durchführung der Befragung der erarbeitete Fragebogen an einigen Stellen nachgeschärft und der Fokus stärker auf den Veränderungsprozess gelegt werden. Dies war leider aufgrund der starken Einschränkungen von Seiten des konzerninternen Betriebsrates nicht möglich. Auch wurde es nicht gestattet, personenrelevante Daten wie Alter oder Geschlecht direkt im Fragebogen abzufragen. Dies hätte die Analyse und Datenauswertung an einigen Stellen um ein Vielfaches vereinfacht, da dann nur mit einem Datensatz und nicht wie vorliegend mit zwei Datensätzen hätte gearbeitet werden können. Dies wurde ebenfalls vom Betriebsrat aus Datenschutzgründen nicht genehmigt.

Ebenfalls war eine Themeneingrenzung an einigen Stellen nicht einfach, da die Arbeit relevant für einige Forschungsfelder ist und dabei neben den Kommunikationswissenschaften auch die Arbeitspolitik oder die Sozialwissenschaften streift. Hier wäre eine klare Schärfung direkt zu Beginn hilfreich gewesen.

Nachfolgenden Studien wird empfohlen, die eben beschriebene Themeneingrenzung von Anfang an vorzunehmen und sich beispielsweise auf ein Studienfeld festzulegen. Außerdem wäre es hilfreich, eine Befragung nicht nur in einem Unternehmen durchzuführen, sondern ein zweites Unternehmen mit einzubinden, um bessere Referenzwerte zu erzielen. Auch eine Befragung zu einem späteren Zeitpunkt oder – noch besser – zu mehreren, verschiedenen Zeitpunkten wäre empfehlenswert.

Auch nimmt – wie zu Beginn beschrieben – die COVID-19-Krise großen Einfluss auf eine Veränderung der Arbeitswelt, da durch die Pandemie viele Arbeitnehmer:innen gezwungenermaßen mobil bzw. von zu Hause

aus arbeiten müssen. Eine veränderte und neue Arbeitswelt nach dem Sharing-Prinzip ist über einen längeren Zeitraum also nicht relevant gewesen, da sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten oder sogar Jahren nur wenige oder gar keine Mitarbeiter:innen auf den Büroflächen aufhielten. Die Erkenntnisse, die während der Pandemie durch mobiles Arbeiten gewonnen wurden, und die größere Akzeptanz für das Homeoffice, die durch COVID-19 auch von Arbeitgeberseite stark zunahm (siehe hierzu das Kapitel 1.2 „Der Einfluss von COVID-19 auf die neuen Arbeitswelten“), haben großen Einfluss auf die Gestaltung von neuen Arbeitswelten. Diese Einflüsse waren während der Durchführung der Befragung nicht absehbar, da sie weit vor dem Ausbruch der Pandemie stattfand. Würde die Befragung während bzw. nach der COVID-19-Pandemie erneut durchgeführt werden, dürfte es an dieser Stelle zu neuen bzw. stark abweichenden Ergebnissen kommen.

8 Implikation

Nicht nur durch die bereits beschriebenen Limitationen, sondern auch mit Blick auf den Schwerpunkt der Arbeit lassen sich einige Implikationen für zukünftige Forschungen und Studien feststellen. Durch eine stärkere Differenzierung der Befragungsgruppen können explizitere Aussagen zu den Altersstrukturen, Generationenvergleichen und Tätigkeitstypen getroffen werden. Hier wäre es hilfreich, wenn keine betriebsinternen Restriktionen vorgegeben würden, die eine detaillierte Aufschlüsselung der Befragungsgruppe verhindern. Es stellte sich unter anderem während der Auswertung die Frage, ob eine detaillierter Clusterbildung bei den Tätigkeitstypen vorteilhaft gewesen wäre, die über die beschriebenen sechs Tätigkeitstypen hinausgeht. Je mehr Detaillierung, desto mehr Tätigkeitstypen wären entstanden, die weitere relevante Aussagen zugelassen hätten. Andererseits muss hier der Übersichtlichkeit halber auf eine sinnvolle Differenzierung geachtet werden, da zu viele Details auch schnell für Verwirrung sorgen könnten.

Während der Entstehung der Arbeit sind einige zusätzliche Fragen entstanden, die später im Rahmen der Scope-Erweiterung um das Feld Arbeitsorganisation ausgebaut wurden. Denn gerade der arbeitsorganisatorische Kontext ist bei Veränderungsprozessen ein wichtiger Baustein. Zu Beginn der Arbeit sollte der Fokus nur auf den Veränderungsprozess gelegt werden. Der Ausbau um weitere Prozesse und arbeitsorganisatorische Theorien war für die spätere Datenanalyse und Diskussion unabdingbar. Auf diesen Themenschwerpunkt könnten zukünftige Arbeiten aufbauen und expliziter das systemische Konzept des Organisationsentwicklungs-Prozesses im Hinblick auf Veränderung im Großkonzern erforschen. Auch könnte ein detaillierter Blick auf die Kommunikations- und Transformationsprozesse bei Veränderungen – beispielsweise durch die Etablierung neuer Arbeitswelten im Großkonzern – gelegt werden. Während der Entstehung der Arbeit kam vermehrt die Frage auf, inwiefern der Transformationsprozess im Konzern die Mitarbeiter:innen bestmöglich unterstützt. Dieser Punkt wurde in Hypothese 5 eruiert, könnte jedoch in zukünftigen Forschungen vertieft werden oder würde vermutlich genügend Informationen für eine separate Forschung zur Verfügung stellen.

Positiver Aspekt der Arbeit war der umfangreiche Datensatz, der dank der hohen Mitarbeiterbeteiligung zur Verfügung stand. Anhand der Datenmenge konnten detaillierte und explizite Aussagen zu Generationen, Altersstrukturen und Tätigkeitstypen getroffen und somit Forschungslücken geschlossen werden. Dies war zu Beginn der Arbeit so nicht absehbar.

9 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, einerseits eine Übersicht zur Entwicklung von Arbeitswelt-Konzepten einhergehend mit einem Einblick in relevante Studien zu geben, eine einheitliche Begriffsdefinition zu schaffen und arbeitsorganisatorische und kommunikative Aspekte bezogen auf Veränderungsprozesse in Unternehmen zu beleuchten. Andererseits sollte unter Berücksichtigung von Alters- und Generationenstrukturen inklusive Geschlechterzuordnungen eruiert werden, welche Tätigkeitstypen sich für effizientes Arbeiten in den neuen Arbeitswelten inklusive Sharing anbieten und welche eher nicht. Dabei wurde die Forschungsfrage: „Welche Tätigkeitsprofile eignen sich für die alltägliche Arbeit in einer Arbeitsumgebung nach neuem Arbeitswelten-Konzept mit Sharing-Ansatz ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze?“ untersucht. Mithilfe des Forschungsinstruments Online-Befragung wurden in einem deutschen Automobil-Konzern 1.169 Proband:innen, die von einem klassischen Arbeitsumfeld mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen in eine neue Arbeitswelt nach dem Sharing-Prinzip umgezogen sind, zu ihrer Einschätzung der eigenen Arbeitseffizienz, der Weiterempfehlung von Sharing-Umgebungen und zum durchgeführten Change-Management-Prozess befragt (Auszug). Dabei wurden die Befragten sechs unterschiedlichen Tätigkeitstypen mithilfe einer Persona-Entwicklung und unter Berücksichtigung von Proxy-Variablen zugeordnet, die ebenfalls anhand ihrer Altersstruktur, ihres Geschlechts und der Generationenzuordnung untersucht wurden. Folgende sechs Eingruppierungen wurden festgelegt: „Einkäufer:in“, „Entwickler:in“, „Personaler:in“, „Kommunikationsexpert:in“, „Rechtsexpert:in“ und „Finanzexpert:in“. Mithilfe einer Cluster-Analyse konnte die Kommunikations- und Austauschaffinität der sechs Tätigkeitstypen untersucht werden.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage wurden folgende Erkenntnisse eruiert:

Zwischen den sechs Tätigkeitstypen bestehen in Bezug auf die Einschätzung der eigenen Arbeitseffizienz und auch auf die Weiterempfehlung von neuen Arbeitswelt-Konzepten inklusive Sharing klare Unterschiede. Es ist auffallend, dass jüngere, austausch- und kommunikationsaffine Tätigkeitstypen die neue Arbeitswelt inklusive Sharing eher weiterempfehlen und auch selbst angeben, effektiver in dieser zu arbeiten, als dies ältere Generationen tun, die in ihrem Arbeitsalltag eher fokussiert und weniger kollaborativ arbeiten. Ersichtlich wird aus der Datenanalyse ebenfalls, dass im direkten Vergleich der Generationen die Tätigkeitstypen, die der jüngeren Generation Y zugeordnet werden, eine verbesserte Kommunikation in einer offenen Arbeitsumgebung ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze wahrnehmen, als dies ältere Generationen, wie beispielsweise die Generation X, tun. Bemerkenswert ist ebenfalls die Erkenntnis, dass Tätigkeitstypen

mit hohem Frauenanteil in den neuen Arbeitswelten besser zurechtkommen als männlich dominierte. Wird explizit ein Blick auf die sechs Tätigkeitstypen geworfen, lässt sich klar feststellen, dass der Typ „Entwickler:in“, der in der Studie den höchsten Männeranteil sowie im direkten Generationenvergleich mit 44 Jahren den höchsten Altersdurchschnitt aufweist und am wenigsten kollaborativ, sondern am stärksten fokussiert arbeitet, am wenigsten für das Arbeiten in einer flexiblen Arbeitsumgebung nach dem Sharing-Prinzip geeignet ist. Der austausch- und kommunikationsaffine Typ „Einkäufer:in“, der mit 39 Jahren den niedrigsten Altersdurchschnitt sowie einen höheren Frauenanteil aufweist und als einzige Tätigkeitsgruppe der Generation Y zugeordnet werden kann, arbeitet nach eigener Einschätzung am effektivsten im neuen Arbeitsumfeld und würde diese auch am ehesten weiterempfehlen.

Es lässt sich also schlussfolgern, dass jüngere, nicht männerdominierte Tätigkeitsgruppen in einer neuen Arbeitsumgebung inklusive Sharing am besten arbeiten und sich für diese Arbeitsform auch am ehesten eignen.

Auffallend ist, dass sechs komplett unterschiedliche Tätigkeitstypen nach identischem Vorgehen in die neue Arbeitswelt umgesiedelt wurden. Dabei fand ein einheitlicher Einbindungs- und Change-Management-Prozess statt, um die Mitarbeitenden vorab einzubinden und auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten. Obwohl alle Proband:innen vor dem Umzug die gleichen Informationen zum Veränderungsprozess erhielten, lässt sich feststellen, dass nicht alle Tätigkeitstypen gleich gut mit der neuen Arbeitswelt zurechtkommen und auch nach eigener Einschätzung in dieser unterschiedlich gut und effizient arbeiten. Dies liegt an den großen Unterschieden zwischen den alltäglichen Tätigkeiten und den jeweils verschiedenen Anforderungen an den täglichen Arbeitsplatz: von kollaborativen Tätigkeiten mit starkem Fokus auf Zusammenarbeit und Vernetzung (wie beispielsweise der Tätigkeitstyp „Einkäufer:in“) bis hin zur eher fokussierten Einzelarbeit – im Idealfall im stillen Einzelbüro – wie beim Typ „Entwickler:in“. Aufgrund starker Tätigkeitsunterschiede im Großkonzern ist eine einheitliche Umsiedlung von Mitarbeiter:innen in neue Arbeitswelt-Konzepte mit Sharing also pauschal nicht sinnvoll und wenig effizient. Zu groß sind die unterschiedlichen Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz. Einige benötigen unterschiedliche Flächen für den Austausch, die Zusammenarbeit und für Telefongespräche – andere sind auf den eigenen Schreibtisch für fokussierte Stillarbeit angewiesen, an welchem beispielsweise Musterbauteile langfristig aufbewahrt werden können. Sharing-Konzepte, nach welchen jeden Tag aufs Neue tätigkeitsorientiert die passende Fläche aufgesucht wird, sind schwerpunktmäßig für vernetzte und austauschaffine Tätigkeitstypen vorteilhaft. Eine generelle Platzierung aller Mitarbeiter:innen in neuen Arbeitswelten nach Sharing-Konzept ist daher nach Auswertung der vorliegenden Studie nicht förderlich. Auch der eingangs beschriebene, zunehmende Trend der

Individualisierung am Arbeitsplatz (Schiersmann & Thiel, 2018) wird durch die durchgeführte Studie untermauert und bestätigt die These, dass die Mitarbeiter:innen in heutigen Unternehmen nicht pauschal, sondern individuell und der Tätigkeit entsprechend in Arbeitswelt-Konzepten anzusiedeln sind.

Der Trend zur stärkeren Individualisierung jedes Einzelnen, sowohl im arbeitsorganisatorischen Kontext als auch im eigenen Arbeitsumfeld, bestärkt Unternehmen im Allgemeinen in der Umsetzung von neuen Arbeitswelt-Konzepten inklusive Sharing mit tätigkeitsorientiertem Arbeitsansatz. Auch bezogen auf kommunikative Aspekte hinsichtlich Veränderungsprozessen im Großkonzern wird ersichtlich, dass die Befragten in vorliegender Studie mit den Vorab-Informationen sowie der rechtzeitigen Einbindung und Hinführung zur neuen Arbeitswelt größtenteils zufrieden waren. Austauschaffine Tätigkeitstypen wie „Einkäufer:innen“ geben auch hier an, zufriedener mit der Kommunikation im neuen Arbeitsumfeld zu sein als weniger austauschaffine Tätigkeitstypen wie beispielsweise „Entwickler:innen“. Die Auswertung zeigt jedoch deutlich, dass bezogen auf den Veränderungsprozess im arbeitsorganisatorischen Kontext Optimierungsbedarfe bestehen. Die immense Wichtigkeit der aktiven und rechtzeitigen Beteiligung der Mitarbeiter:innen wird auch in der durchgeführten Studie bestätigt. Eine starke Dialogfähigkeit und die Strategie, Betroffene zu Beteiligten zu machen, sowie ein strukturierter, durchgängiger Veränderungsprozess sind Schlüsselfaktoren, die den Erfolg von Transformationen in Unternehmen maßgeblich mitgestalten. Auch erwarten die Befragten eine klare Vorbildfunktion des Managements, was sowohl kommunikative Aspekte wie die rechtzeitige Vorabinbindung „der Mannschaft“ zur anstehenden Veränderung als auch das Vorleben der neuen Arbeitsweise beinhaltet. Es bedarf also in vielerlei Hinsicht einer Veränderung der Führungskultur im Unternehmen, um den gesamtheitlichen Transformationsprozess erfolgreich durchlaufen zu können. Die Aussage des US-Ökonoms Peter Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“ zeigt an dieser Stelle deutlich, dass jedes Veränderungs- oder Transformationskonzept, so präzise durchdacht, umfangreich vorbereitet und frühzeitig integriert es auch sein mag, nichts nützt, wenn sich die Kultur im Unternehmen nicht entsprechend verändert (Deekeling & Barghop, 2017, S. 72).

Gegenwärtige Entwicklungen wie die zum Abschluss der vorliegenden Arbeit weiter andauernde Corona-Krise werfen ein komplett anderes Licht auf die Studienergebnisse, die deutlich vor der Krise erhoben wurden. Neu konzipierte Arbeitswelten standen und stehen während der Krise leer – durch die Homeoffice-Pflicht der Unternehmen und eine zwangsweise Schließung der Büroflächen kam es bei einer Vielzahl von Betrieben zu monatelangem Leerstand. Dies zeigt, dass die ausgefeiltesten Konzepte und Befragungen mit starker Einbindung der Mitarbeiter:innen wenig aussagekräftig sind, wenn die individuell gestalteten und

nach Tätigkeitstyp angepassten Flächen wenig bis gar nicht genutzt werden. Auch wird die Homeoffice-Situation nach der Corona-Krise den Arbeitsalltag weiter stark prägen, wie eine Studie des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung zeigt (Englmaier, et al., 2020, S. 1). Die Mitarbeitenden werden voraussichtlich in geringerem Umfang ins Büro zurückkehren, als es noch vor der Krise der Fall war (siehe hierzu das Kapitel 1.2 „Der Einfluss von COVID-19 auf die neuen Arbeitswelten“). Es bedarf also einer Überarbeitung bestehender Arbeitswelt-Konzepte, um zukünftig krisenfest und flexibel, aber vor allem auch wirtschaftlich agieren zu können.

Die Arbeitsorganisation von Unternehmen ist daher dazu angehalten, neue Modelle zu etablieren und zu eruieren, welche Arbeitsabläufe auch in Zukunft verstärkt digital ablaufen und welche vor Ort stattfinden werden. Mit einer Krise wie der aktuell bestehenden kommen neue Perspektiven und Chancen ans Licht, welchen vorab wenig Bedeutung beigemessen wurde. Hybrides Arbeiten, sprich die Verbindung von Präsenzkultur mit der digitalen Arbeitswelt, wird als allgegenwärtiges Arbeitszeitmodell den Arbeitsalltag vieler Arbeitnehmer:innen und Unternehmen prägen (siehe hierzu auch das Kapitel 1.2 „Der Einfluss von COVID-19 auf die neuen Arbeitswelten“). Die Wichtigkeit von digitalen Lösungen für hybriden Austausch hat in den letzten Jahren daher noch mehr an Bedeutung gewonnen, um eine hohe Effektivität und Effizienz im Arbeitsalltag gewährleisten zu können. Damit einher geht die regelmäßige und einheitliche Schulung von Mitarbeitenden im Umgang mit IT-Tools und Systemen, um hier generationenübergreifend den gleichen Wissensstand sicherzustellen und niemanden abzuhängen. Eine regelmäßige und typgerechte Einbindung aller Generationen wird für den langfristigen und digitalen Erfolg von Zusammenarbeitsmodellen in Unternehmen entscheidend sein.

Laut Smolak, Partner & Leiter der Solution Group Human Capital Management, ist auch eine Unterstützung bei Problemen mit reaktionsschneller Hotline entscheidend, um die Akzeptanz für hybrides Arbeiten zu erhöhen (Smolak, 2022, o. S.). Zusätzlich ist für ihn eine offene Feedback-Kultur entscheidend, um aus der hybriden Arbeitssituation die richtigen Lehren zu ziehen und wertvolle Anpassungen vorzunehmen (ebd., 2022, o. S.). Der Gesundheitsaspekt hat ebenfalls an großer Bedeutung gewonnen, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und den Büro-Rückkehrer:innen Sicherheit zu vermitteln: „Unternehmen sind gefordert, die erhöhten Sicherheitsansprüche der Angestellten zu bedienen und ihre gewachsenen Gesundheitsbedürfnisse zu berücksichtigen. Bei der Rückkehr muss ein verstärktes Augenmerk auf die Hygienevorschriften gelegt werden.“ (Ebd., 2022, o. S.)

Die durchgeführte Studie und die anschließende Ergebnisauswertung zeigte bereits, wie entscheidend die frühzeitige und regelmäßige Einbindung der Mitarbeiter:innen in Veränderungsprozesse ist, um Akzeptanz für Umbrüche und neue Arbeits-Situationen zu schaffen und zugleich eine hohe Arbeitseffizienz beizubehalten oder diese zu optimieren. Dies lässt sich ebenfalls auf die gegenwärtige Situation mit einhergehender Fokussierung auf das Homeoffice und hybrides Arbeiten ableiten. Nach Schiersmann und Thiels Buch zur Organisationsentwicklung (2018) wird klar, dass es sich um einen komplexen Veränderungsprozess handelt, „bei dem die etablierten Strukturen nicht außer Kraft gesetzt werden, dessen Ziel aber gerade in der Innovation und damit in der Veränderung einiger der tradierten Muster und Regeln besteht.“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 13)

Die vorliegende Forschungsarbeit ist die erste Studie, die dezidiert Einblicke in relevante Arbeitsumgebungen eines Großkonzerns gibt und dabei verschiedene Tätigkeitstypen analysiert und miteinander vergleicht. Dabei sind Alter, Geschlecht und Aufgabenfeld der Tätigkeitstypen entscheidend, um Verknüpfungen und Abgrenzungen vorzunehmen. Das Forschungsfeld hat sich als äußerst fruchtbar erwiesen, da bereits bestehende Theorien zu Generationen- und Geschlechtsvergleichen im Arbeitsumfeld bestätigt bzw. widerlegt wurden und auch neue Theorien auf Grundlage des umfangreichen Datensatzes entworfen und belegt werden konnten.

Neue Arbeitswelten nach dem Sharing-Ansatz bieten generell viele Chancen für Optimierungen der Arbeitsweisen und können für Effizienzsteigerungen im Arbeitsalltag sorgen. Auch die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden untereinander kann in einer Sharing-Umgebung gesteigert werden. Dank unterschiedlicher Austausch- und Kollaborationsflächen kann noch agiler und flexibler zusammengearbeitet werden. Eine pauschale Umsetzung ohne detaillierter Vorab-Analyse der hier zukünftig arbeitenden Tätigkeitstypen ist jedoch nicht empfehlenswert. Dazu zählt auch eine stetige und intensive Einbindung der Mitarbeiter:innen, die bestenfalls mithilfe eines Change-Managers rechtzeitig auf die neue Arbeitsweise vorbereitet werden.

Anlage

1. Begriffsdefinitionen Neue Arbeitswelten – Übersicht

Begriff	Definition	Quelle
Activity-Based Working (ABW)	Grundlage des ABW ist das Sharing-Prinzip, nach welchem Mitarbeitenden keine persönlich zugeordneten Arbeitsflächen zur Verfügung stehen. Diese Arbeitsform ermöglicht die spezifischen Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezogen auf ihre tagesaktuell anstehenden Tätigkeiten einzugehen, z. B. mit Ruhezonen für konzentriertes Arbeiten oder Projekt- und Workshop-Flächen für Interaktion. Das Openspace-Büro ist eine nach dem ABW-Ansatz konzipierte Büroform.	Gerdenitsch, Cornelia et al., 2017. Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. Sage Journals
Desk-Sharing	Schwerpunktmäßig in Nordamerika auch als „Hot Desking“ bekannt. Der Begriff ist auf die Seefahrt zurückzuführen. Aufgrund von Platz- und Geldmangel wurden weniger Betten in den Schiffen zur Verfügung gestellt, als Matrosen an Bord waren. Unter den Matrosen wurde daraufhin das sog. „Hot Bunking“ praktiziert, bei dem sich die Matrosen die Betten teilten: Einer schlief, einer arbeitete. Der Grundgedanke des „Teilens von Arbeitsflächen“ ist die Basis. Mitarbeiter:innen haben keinen eigenen, fest zugeordneten Arbeitsplatz, sondern suchen sich aufgabenbezogen Einzelarbeits- und Teamarbeitsplätze.	Health and Safety, 2008: Guidance for managing shiftwork and fatigue offshore. Offshore information sheet Zinser, Stephan & Esche, Jan: Flexible Arbeitswelten - so geht's: do's and don'ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk, 2007. vdf Hochschulverlag AG
Großraumbüro	Meist fest zugeordnete Arbeitsplätze. Minimaler Platzbedarf des Einzelnen und eine starke Multifunktionalität der Fläche. Es wird zwar	Kohlert, Christine: Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze, 2016. In Klaffke, Martin, Arbeitsplatz der

	Zusammenarbeit und Kommunikation gefördert, allerdings geht jegliche Privatsphäre verloren.	Zukunft (S. 126). Wiesbaden: Springer Fachmedien
Homeoffice	Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsanteile, die Erwerbstätige an Arbeitsplätzen außerhalb der zentralen Betriebsstätte leisten. Es wird der Kategorie „Mobiles Arbeiten“ zugeordnet.	Kleemann, Frank: Mobile und ortsgebundene Arbeit, 2017, In H. Hirsch-Kreinsen, & H. Minssen, Lexikon der Arbeits- und Industriosociologie (S. 222–225). Baden-Baden: Nomos Verlag
Kombi-Büro	Alle Mitarbeiter:innen verfügen jeweils über ein eigenes, sehr minimiertes Büro für die konzentrierte Einzelarbeit mit Besprechungsmöglichkeiten. In der Mitte des Büros befindet sich eine Gemeinschaftszone für Austausch und Kommunikation sowie für Teamablage und Serviceeinrichtungen.	Kohlert, Christine: Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze, 2016. In Klaffke, Martin, Arbeitsplatz der Zukunft (S. 126/127). Wiesbaden: Springer Fachmedien
Multispace-Büro	Die Mitarbeiter:innen sitzen an fest zugeordneten Arbeitsplätzen und können für Austausch- und Kommunikationsbedarfe in die mittig platzierten Zonen wechseln. Diese bieten unterschiedliche Möglichkeiten für Aufenthalt und Austausch. Hierzu zählen Lounge-Zone, Think Tanks, Projekt- und Teamräume, erweiterte Kaffeeküchen und ergonomische Stehbesprechungen.	Kohlert, Christine: Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze, 2016. In Klaffke, Martin, Arbeitsplatz der Zukunft (S. 127). Wiesbaden: Springer Fachmedien
Office-Hoteling	Hierbei handelt es sich um eine umfassende Form flexibler Büroorganisation, die in Verbindung mit umfangreichen Arbeitsplatzbuchungssystemen die flexible Belegung der vorhandenen Arbeitsplätze organisiert.	Eisele, Johann & Staniek, Bettina. 2005. Bürobau Atlas. Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten (S. 66). München: Callwey Verlag
Open-Plan-Office	Um den Mitarbeiter:innen einen Arbeitsplatz mit relativ privatem Charakter zu bieten, setzte man zur	Petendra, Petra. 2015. Räumliche Dimensionen der

	Raumteilung Trennwandsysteme ein, [...] die den Mitarbeiter:innen Schutz vor visuellen und akustischen Störungen bieten. Dieser Typus ist in den USA heute immer noch vorherrschend und gilt für spezielle Organisationsstrukturen, beispielsweise für Call-Center weiterhin als optimale Arbeitsform.	Büroarbeit – Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften - Springer Fachmedien
Openspace-Büro	Hierbei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Multispace-Büros. Anstelle von festen Arbeitsplätzen werden den Mitarbeiter:innen eine Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsszenarien angeboten, die sie der jeweiligen Arbeitsaktivität entsprechend wählen können. Dies ist eine Büroform nach ABW-Ansatz.	Gerdenitsch, Cornelia et al., 2017. Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. Sage Journals
Zellenbüro	Das Zellenbüro verbreitete sich in den großen Verwaltungsbauten des 16. Jahrhunderts. Nach Jeska sind die an endlosen Mittelfluren aufgereihten Zellen zum Sinnbild der Bürokratie mit ihrer monotonen, weisungsgebundenen Büroarbeit geworden.	Hascher, Jeska & Klauck, 2002. Entwurfsatlas Bürobau, (S. 13 ff. Basel – Berlin – Boston: Birkhäuser-Verlag für Architektur.

2. Vollständiger Fragebogen

Sie sind unter den Ersten,

die im Gebäude 120 Erfahrungen mit den neuen Arbeitswelten gesammelt haben und wir wollen wissen, wie Sie diese bewerten. Ihre Erkenntnisse fließen in Verbesserungen auf der Pilotfläche und in Empfehlungen für den Rollout ein. Bitte füllen Sie alle grau hinterlegten Felder aus. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und die Ergebnisse werden anonymisiert dargestellt.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Datum

Funkt.

- Führungskraft
- Sachbearbeiter, ANÜ, Sekretariat
- Werkstudent, Praktikant, ...

Bereich

- TP/G1
- TP/G2
- TP/GSG
- TP/PM
- TP/PT
- TP-Backbone
- FTF/M

1	Arbeitsweisen				
1.1	Wie bewerten Sie Clean Desk? (D.h. den Arbeitsplatz aufzuräumen und sauber zu machen, wenn Sie ihn verlassen.)	sehr gut <input type="radio"/>	gut, Vorteile überwiegen <input type="radio"/>	schlecht, Nachteile überwiegen <input type="radio"/>	sehr schlecht <input type="radio"/>
1.2	Haben Sie immer einen elektrisch höhenverstellbaren Schreibtisch	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>

	gefunden, wenn Sie ihn benötigt haben?				
1.3	Hat sich für Sie an der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern etwas geändert?	Die Zusammenarbeit hat sich verbessert <input type="radio"/>	An der Zusammenarbeit hat sich nichts geändert <input type="radio"/>	Die Zusammenarbeit hat sich verschlechtert <input type="radio"/>	
1.4	Hat sich für Sie an der Zusammenarbeit von Mitarbeitern untereinander etwas geändert?	Die Zusammenarbeit hat sich verbessert <input type="radio"/>	An der Zusammenarbeit hat sich nichts geändert <input type="radio"/>	Die Zusammenarbeit hat sich verschlechtert <input type="radio"/>	
1.5	Hat sich Ihre Kommunikation mit Ihren Kollegen durch das neue Arbeitsweltkonzept verbessert?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
1.6	Wie ist heute Ihre Haltung zu Sharing, vor allem die Arbeit an unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten ohne fest zugewiesenen				

<p>Arbeitsplatz?</p> <p>Mehrfachnennungen möglich</p>	
<p><input type="radio"/> Ich komme gut damit zurecht.</p> <p><input type="radio"/> Ich finde die Auswahlmöglichkeit gut.</p> <p><input type="radio"/> Ich finde die Mobilität gut.</p> <p><input type="radio"/> Ich sitze nicht immer an demselben Platz.</p>	<p><input type="radio"/> Ich komme nicht gut damit zurecht.</p> <p><input type="radio"/> Mir bringt die Auswahlmöglichkeit nichts.</p> <p><input type="radio"/> Ich muss nicht mobil sein.</p> <p><input type="radio"/> Ich sitze immer am selben Platz, wenn möglich.</p>

2	Arbeitsmöglichkeiten				
2.1	Wie oft nutzen Sie die Think Tanks in Ihrer Homezone durchschnittlich?	mehr als fünf Mal pro Woche <input type="radio"/>	drei bis vier Mal pro Woche <input type="radio"/>	ein bis zwei Mal pro Woche <input type="radio"/>	weniger als ein Mal pro Woche <input type="radio"/>
	Wie lange nutzen Sie die Think Tanks durchschnittlich?	weniger als 15 Minuten <input type="radio"/>	15 bis 30 Minuten <input type="radio"/>	31 bis 60 Minuten <input type="radio"/>	mehr als 60 Minuten <input type="radio"/>
	Wofür nutzen Sie die Think Tanks überwiegend? Mehrfachnennungen möglich				

	<input type="radio"/> Spontane Besprechungen <input type="radio"/> Geplante Besprechungen <input type="radio"/> Spontane Telefonate <input type="radio"/> Geplante Telefonate und Telkos <input type="radio"/> Arbeiten im Team	<input type="radio"/> Skype-Meetings <input type="radio"/> Konzentrierte Einzelarbeit <input type="radio"/> Als Rückzugsort <input type="radio"/> Für Pausen			
	Würden Sie an den Think Tanks etwas verändern? Wenn ja, was? Bitte Freitext eingeben	<hr/>			
2.2	Wie oft nutzen Sie die 1er-Telefonboxen durchschnittlich? (wenn keine Box auf Ihrer Fläche vorhanden, bitte leer lassen)	mehr als fünf Mal pro Woche <input type="radio"/>	drei bis vier Mal pro Woche <input type="radio"/>	ein bis zwei Mal pro Woche <input type="radio"/>	weniger als ein Mal pro Woche <input type="radio"/>
	Wie lange nutzen Sie die 1er-Telefonboxen durchschnittlich?	weniger als 15 Minuten <input type="radio"/>	15 bis 30 Minuten <input type="radio"/>	31 bis 60 Minuten <input type="radio"/>	mehr als 60 Minuten <input type="radio"/>
2.3	Wie oft nutzen Sie die zusätzlichen Arbeitsmöglichkeiten durchschnittlich? (z. B. Alkoven, Sofas, Stehtische)	mehr als fünf Mal pro Woche <input type="radio"/>	drei bis vier Mal pro Woche <input type="radio"/>	ein bis zwei Mal pro Woche <input type="radio"/>	weniger als ein Mal pro Woche <input type="radio"/>
	Wie lange nutzen Sie die zusätzlichen Arbeitsmöglichkeiten durchschnittlich?	weniger als 15 Minuten <input type="radio"/>	15 bis 30 Minuten <input type="radio"/>	31 bis 60 Minuten <input type="radio"/>	mehr als 60 Minuten <input type="radio"/>
	Wofür nutzen Sie die zusätzlichen Arbeitsmöglichkeiten überwiegend?				

	Mehrfachnennungen möglich				
	<input type="radio"/> Spontane Besprechungen <input type="radio"/> Geplante Besprechungen <input type="radio"/> Spontane Telefonate <input type="radio"/> Geplante Telefonate und Telkos <input type="radio"/> Arbeiten im Team	<input type="radio"/> Skype-Meetings <input type="radio"/> Konzentrierte Einzelarbeit <input type="radio"/> Als Rückzugsort <input type="radio"/> Für Pausen			
2.4	Wie oft nutzen Sie den Marktplatz durchschnittlich?	mehr als fünf Mal pro Woche <input type="radio"/>	drei bis vier Mal pro Woche <input type="radio"/>	ein bis zwei Mal pro Woche <input type="radio"/>	weniger als ein Mal pro Woche <input type="radio"/>
	Wie lange nutzen Sie den Marktplatz durchschnittlich?	weniger als 15 Minuten <input type="radio"/>	15 bis 30 Minuten <input type="radio"/>	31 bis 60 Minuten <input type="radio"/>	mehr als 60 Minuten <input type="radio"/>
	Wofür nutzen Sie den Marktplatz überwiegend?	<hr/>			
	Mehrfachnennungen möglich				
	<input type="radio"/> Spontane Besprechungen <input type="radio"/> Geplante Besprechungen <input type="radio"/> Spontane Telefonate <input type="radio"/> Geplante Telefonate und Telkos <input type="radio"/> Arbeiten im Team	<input type="radio"/> Skype-Meetings <input type="radio"/> Konzentrierte Einzelarbeit <input type="radio"/> Als Rückzugsort <input type="radio"/> Für Pausen			
	Würden Sie am Marktplatz etwas verändern? Wenn ja, was? Bitte Freitext eingeben	<hr/>			

3	Arbeitsumgebung	
3.1	Wie bewerten Sie die Arbeitsumgebung? Mehrfachnennungen möglich	
	<input type="radio"/> hell <input type="radio"/> freundlich <input type="radio"/> abwechslungsreich	<input type="radio"/> dunkel <input type="radio"/> unfreundlich <input type="radio"/> unaufgeräumt
	Würden Sie an der Gestaltung etwas verändern? Wenn ja, was? Bitte Freitext eingeben	<hr/>
3.2	Wie empfinden Sie die Akustik auf der Bürofläche? Mehrfachnennungen möglich	
	<input type="radio"/> leise <input type="radio"/> angenehm <input type="radio"/> gedämpft <input type="radio"/> man versteht andere besser	<input type="radio"/> laut <input type="radio"/> unangenehm <input type="radio"/> schallhart <input type="radio"/> man versteht andere schlechter
3.3	Wie bewerten Sie das Raumklima? Mehrfachnennungen möglich	
	<input type="radio"/> warm <input type="radio"/> angenehm <input type="radio"/> zugig	<input type="radio"/> kalt <input type="radio"/> unangenehm

	<p>Würden Sie beim Raumklima etwas verändern? Wenn ja, was?</p> <p>Bitte Freitext eingeben</p>	<hr/>
--	--	-------

4	Arbeitstische & Lockerschränke		
4.1	<p>Wie bewerten Sie die Ausstattung der elektrisch höhenverstellbaren Schreibtische?</p> <p>Bitte Freitext eingeben mit Begründung</p> <hr/>		
4.2	Ist die Größe des Lockerfaches für Ihre persönlichen Gegenstände ausreichend?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein

5	Veränderungsprozess				
5.1	Hatten Sie genügend Zeit, um sich auf die veränderte Arbeitsumgebung vorzubereiten?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
5.2	Wurden Sie im Vorfeld ausreichend über die Veränderungen (z. B. Desk-Sharing, me@work-Konzept), die durch die neue Arbeitsplatzgestaltung entstanden sind, informiert?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
5.3	Ist Ihnen das Zonenkonzept in der neuen Arbeitsumgebung verständlich?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
5.4	Finden Sie die Teilnahme des Betriebsrats an diesem Prozess wichtig?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
5.5	Haben Sie das Gefühl, dass Sie in der neuen Arbeitsumgebung effizienter arbeiten?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>

6	Bereichsspezifische Fragen				
6.1	Fühlten Sie sich während des Veränderungsprozesses gut durch die von Ihrem Bereich ernannten „Bereichskoordinatoren“ und „Multiplikatoren“ vertreten?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>

6.2	Unterstützt Ihre Führungskraft aktiv den Veränderungsprozess (lebt vor, hält sich an Spielregeln, nutzt sharing etc.)?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
6.3	Waren Sie während des gesamten Prozesses gut informiert über die für Sie relevanten Punkte wie Flächen-Layout, Rahmenbedingungen, Ansprechpartner, Spielregeln etc.?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
6.4	Hatten Sie während des gesamten Prozesses ausreichend Möglichkeiten Feedback zu geben?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
5.5	Falls ja, wurde Ihr Feedback berücksichtigt?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>

7	Fragen an die Multiplikatoren (falls Sie kein Multiplikator sind, gehen Sie bitte weiter zu 8)				
7.1	Fanden Sie die Multiplikatoren-Workshops hilfreich? (Workshop-Reihe 1–5)	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>
7.2	Finden Sie sich in der Umsetzung wieder?	trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>	trifft teilweise zu <input type="radio"/>	trifft eher nicht zu <input type="radio"/>	trifft nicht zu <input type="radio"/>

8	Tops und Flops	
8.1	<p>Was sind für Sie die gravierendsten Verbesserungen? Was finden Sie besonders gelungen?</p> <p>Bitte Freitext eingeben</p> <hr/>	
8.2	<p>Was sind für Sie die gravierendsten Verschlechterungen? Was finden Sie besonders schlecht?</p> <p>Bitte Freitext eingeben</p> <hr/>	
8.3	<p>Würden Sie die neue Arbeitsumgebung anderen Mitarbeitern empfehlen? Warum / warum nicht?</p> <p>Bitte Freitext eingeben</p> <hr/>	
8.4	<p>Welche Empfehlungen würden Sie Kollegen mitgeben, bei denen die neue Arbeitswelt eingeführt werden soll?</p> <p>Bitte Freitext eingeben</p>	

--	--

9	Fazit			
9.1	Wenn Sie heute Ihre alte Fläche mit persönlich zugewiesenen Arbeitsplätzen und Ihre neue Fläche mit Sharing vergleichen: Welches der beiden Modelle ist für Ihre Arbeit besser geeignet? Warum?	Die neue Arbeitswelt <input type="radio"/>	Die alte Arbeitswelt <input type="radio"/>	Gleich gut <input type="radio"/>
9.2	Und sonst? Haben Sie weitere Informationen oder Ideen, die Sie uns mitgeben wollen?			
Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!				

3. Auszug des Rohdatensatzes der Mitarbeiterbefragung

Stand: Nov. 2019

Hinweis: Es handelt sich hierbei um einen Auszug des Gesamtdatensatzes der Befragung, der insg. 45 Fragebogen-Items beinhaltet und an welchem 1.169 Proband:innen teilnahmen.

Funktion	Abteilung	Zusammenarbeit untereinander	Verbesserung Kommunikation mit Kolleg:innen	Gravierendsten Verbesserungen der neuen Arbeitswelt	Weiterempfehlung Ja/nein
Sachbearbeiter, ANÜ, Sekretariat	TP/PTM	Die Zusammenarbeit hat sich verbessert.	trifft teilweise zu	Neue, geräumige Küche Großes 4er Sofa frei buchbare Besprechungsräume mehr Besprechungsräume in unmittelbarer Nähe 2 zusammenpassende Bildschirme pro Arbeitsplatz	Keine Angabe
Führungskraft	TP/G	An der Zusammenarbeit hat sich nichts geändert.	trifft voll und ganz zu	Neue, offene, freundliche Arbeitsumgebung, State-of-the-Art-Technik, Klimatisierung läuft top, endlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch wenn es manchen zu kalt/warm ist)	Ja
Sachbearbeiter, ANÜ, Sekretariat	FTF/D	Die Zusammenarbeit hat sich verschlechtert.	trifft eher nicht zu	Das papierlose Arbeiten hat mich positiv überrascht, die bisherigen Ablagen und Dokumentationen sind im Nachhinein fast überflüssig geworden. Mehr ungezwungener Kontakt zu Mitarbeitern aus dem Bereich.	Ja
Sachbearbeiter, ANÜ, Sekretariat	HRP/CBP	An der Zusammenarbeit hat sich nichts geändert.	trifft teilweise zu	Agile/flexible Arbeitswelt	Ja
Führungskraft	TP/G	Keine Angabe	trifft voll und ganz zu	Offene Raumgestaltung / Schönes Styling und Möbel / Sehr gute Klimatisierung / Fühle mich sehr wohl und bin gerne im Büro	Ja

4. Auszug des HR-Datensatzes mit Angaben zu Geschlecht, Alter und Tätigkeitstyp

Stand: März 2020

Hinweis: Der Datensatz wurde aufgrund von Datenschutzvorgaben bearbeitet und Spalten (wie bspw. Nachnamen oder Abteilungsbezeichnungen) wurden ausgeblendet.

Tätigkeitstyp: 1 – Entwicklung; 2 – Einkauf, 3 – Legal, 4 – Personal, 5 – Finance; 6 – Kommunikation
Generation: 1 (1995–1990) – 2 (1989–1980) – 3 (1979–1970) – 4 (1969–1960) – 5 (1959–1947)

Geschlecht	Vorname	Tätigkeits- typ	Geburtsdatum	Alter	Generation	Jahr- gang
Herr	Steffen	1	1979-09-30 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Frau	Fei	4	1979-10-08 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Herr	Uwe	1	1979-10-08 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Herr	Frank	1	1979-10-10 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Frau	Cathrin	5	1979-10-18 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Frau	Tina	5	1979-10-19 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Frau	Britta	4	1979-10-24 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Herr	Bogdan	6	1979-10-28 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Frau	Alexandra	5	1979-10-31 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Herr	Matthias	3	1979-11-22 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Herr	Robert	5	1979-12-04 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Herr	Tobias	2	1979-12-05 00:00:00.0000000	3 (1979– 1970)	3	1979
Frau	Khorshid	3	1980-01-01 00:00:00.0000000	2 (1989– 1980)	2	1980
Frau	Julia	5	1980-01-03 00:00:00.0000000	2 (1989– 1980)	2	1980
Herr	Tim	2	1980-01-11 00:00:00.0000000	2 (1989– 1980)	2	1980
Frau	Jasmin	4	1980-01-14 00:00:00.0000000	2 (1989– 1980)	2	1980
Frau	Ngan	3	1980-01-19 00:00:00.0000000	2 (1989– 1980)	2	1980
Herr	Timo	4	1980-01-21 00:00:00.0000000	2 (1989– 1980)	2	1980

Literaturverzeichnis

- Ahlers, E., Mierich, S., & Zucco, A. (2021). *Homeoffice - Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können*. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).
- Alipour, J.-V., Falck, O., & Schüller, S. (2020). *Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise*. München: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
- Apt, W., Bovenschulte, M., Hartmann, E., & Wischmann, S. (2016). *Foresight-Studie "Digitale Arbeitswelt"*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Ayberk, E.-M., Kratzer, L., & Linke, L.-P. (2017). *Weil Führung sich ändern muss. Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Batinic, B. (2003). *Datenqualität bei internetbasierten Befragungen*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Bauer, W., Jurecic, M., Rief, S., & Stolze, D. (2018). *Office Analytics: Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Bernstein, E., & Turban, S. (2018). *The impact of the 'open' workspace on human collaboration*. London: The Royal Society Publishing. doi:<https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- Binckebank, L., & Elste, R. (2016). *Digitalisierung im Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Black, J., Hashimzade, N., & Myles, G. (10. Januar 2022). *Oxford Dictionary of Economics*. Von <https://www.oxfordreference.com>: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199237043.001.0001/acref-9780199237043-e-3852> abgerufen
- BMAS. (2017). *Weissbuch Arbeiten 4.0*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft. Von <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a883-weissbuch.html> abgerufen
- BMAS. (2018). *Qualität der Arbeit, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit im Wechselspiel von Technologie, Organisation und Qualifikation - Branchenbericht: Automobil*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- BMZ. (2020). Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - Glossar - Partizipation. <https://www.bmz.de/de/service/glossar/P/partizipation.html>.
- Boch, D., & Konkol, J. (2013). *Flexible Arbeitswelten: Change Management in der Büroplanung - Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk*. Zürich: Vdf Hochschulverlag AG.
- Bönig, J. (1993). *Die Einführung von Fließbandarbeit in Deutschland bis 1933: zur Geschichte einer Sozialinnovation, Band 1*. Münster: LIT Verlag.
- Bormann, R., Fink, P., Holzapfel, H., Rammler, S., Sauter-Servaes, T., Thiemann, H., . . . Weirauch, B. (2018). *Die Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Transformation by Disaster oder by Design?* WISO Diskurs (03/2018).

- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer-Verlag .
- Brennan, A., Chugh, J., & Kline, T. (2002). *Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study*. doi:<https://doi.org/10.1177/0013916502034003001>
- Brown, D. (2009). *Konzeption und Dokumentation erfolgreicher Webprojekte: Design und Planung von Websites strukturiert erstellen, dokumentieren und präsentieren*. Heidelberg: mitp.
- Cafferkey, K., Harney, B., Dundon, T., & Edgar, F. (2017). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance - Unravelling the foci of employee commitment*. Von Emerald Publishing Limited: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-12-2016-0067> abgerufen
- Chamoun, C., & König, A. (2019). *ZF Geschäftsbericht 2019*. Friedrichshafen: ZF Friedrichshafen AG. Von <https://annualreport.zf.com/19/de/transformation-bei-zf/> abgerufen
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective in Learning and Innovation*. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 35. Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- Cramer, D. &. (2004). *The Sage Dictionary of Statistics*. London: Sage Publications Ltd.
- David J., T., Gary, P., & Amy, S. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Deekeling, E., & Barghop, D. (2017). *Kommunikation in der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Deutinger, G. (2013). *Kommunikation im Change*. Berlin: Springer-Verlag.
- Diessel, S., Ries, B., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2012). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Der Einfluss von Konflikten und Wertschätzung für Altersheterogenität. IfADo - Leibnitz-Institut für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund. doi:<https://doi.org/10.1007/BF03373860>
- Dill, H., & Keubb, H. (2015). *Der Arbeitskraftunternehmer: Ambivalenz und Potenziale eines neuen Altersbildes in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript Verlag. Von https://www.transcript-verlag.de/media/pdf/df/44/05/ts2993_1.pdf abgerufen
- Dinneen, L. C., & Blakesley, B. C. (1973). *Algorithm AS 62: A Generator for the Sampling Distributon of the Mann-Whitney U Statistic* (Vol. 22, No. 2 (1973) Ausg.). Royal Statistical Society. doi:10.2307/2346934
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change Management - den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Ehrhart, C. (29. April 2022). *Trends in Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement*. Von www.futureproofingpr.de: <https://www.futureproofingpr.de/de/kommunikation-in-der-digitalen-transformation/7> abgerufen
- Eisele, J., & Staniek, B. (2005). *Bürobau Atlas. Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten*. München: Callwey Verlag.

- Englmaier, F., Katrin Demmelhuber, K., Leiss, F., Möhrle, S., Peichl, A., & Schröter, T. (2020). *Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit*. München: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
- eurostat. (20. Juni 2018). *eurostat - Ihr Schlüssel zur europäischen Statistik*. Von <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> abgerufen
- Forty, A. (1986). *Taylorism and Modern Architecture in: Transactions/Royal Institute of British Architects 5*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Fritz, H.-J. (1982). *Menschen in Büroarbeitsräumen. Über langfristige Strukturwandlungen büroräumlicher Arbeitsbedingungen mit einem Vergleich von Klein- und Grossraumbüros*. München: Heinz Moos Verlag.
- Fromm, S. (2010). *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2017). *Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation*. Sage Journals. doi:10.1177/0013916517697766
- González, A., Becker, K., Cheng, C.-H., Döricht, V., Duchon, M., Fehling, M., . . . Hopf, S. (2016). *Digitale Transformation: Wie Informations- und Kommunikationstechnologie etablierte Branchen grundlegend verändern. Executive Summary*. München: fortiss GmbH.
- Guhlich, A. (2015). *Home office statt Büro*. Von Stuttgarter Nachrichten : <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.home-office-statt-buero-ein-hemmnis-bei-mobiler-arbeit-ist-die-praesenzkultur.690860c4-9609-461b-bd2a-a7b91e2ae5d1.html> abgerufen
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Halter, M. (2016). *Mobile Arbeit bei Daimler: Recht auf Home-Office für 100.000 Mitarbeiter*. Von Get Digital - Modernes Arbeiten heißt Digitalisierung, Vernetzung und Flexibilität: <https://get-digital.blog/de/mobile-arbeit-bei-daimler/> abgerufen
- Hamdan, N. (Februar 2016). *md - Interieur Design Architecture*. Von <https://www.md-mag.com/mub/bmw-ist-fit-fuer-die-zukunft/> abgerufen
- Haner, U.-E., & Wackernagel, S. (2018). *"Wirksame Büro- und Arbeitswelten" - Erfolgsfaktoren für eine wirksame Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten*. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Von https://www.researchgate.net/publication/330135321_ORGATEC_SONDERBERICHT_ZUR_STU_DIE_WIRKSAME_BURO-_UND_ARBEITSWELTEN_-_ERFOLGSFAKTOREN_FUR_EINE_WIRKSAME_GESTALTUNG_VON_BURO-_UND_ARBEITSWELTEN abgerufen
- Hascher, R., Jeska, S., & Klauck, B. (2002). *Entwurfatlas Bürobau*. Basel/Boston/Berlin: Birkhäuser - Verlag für Architektur.

- Heintel, P., & Krainz, E. (2015). *Projektmanagement - Hierarchiekrisen, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Herget, J. (2021). *Digitale Unternehmenskultur - Strategien für die moderne Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2018). *Arbeit 4.0: Pfadabhängigkeit statt Disruption - Soziologisches Arbeitspapier Nr. 52/2018*. Dortmund: Technische Universität Dortmund.
- Howe, J. (2017). *Veränderung wartet nicht - wir gestalten die Zukunft!* (D. AG, Hrsg.) Von <https://www.daimler.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/leadership-2020/> abgerufen
- Kelter, J. (2017). *Skyline - Future workplace - Automobil-Konzern (3)*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Kelter, J. (13. August 2020). *Deutsches Netzwerk Büro (DNB)*. Von Zwischenauswertung Office-Excellence-Check zur Orgatec 2006: <https://check-bueroarbeit.de/infos-zum-check/> abgerufen
- Kettner, R. e. (2015). *Chairholder Object - Projektbericht, ZF Friedrichshafen AG, Pilotfläche Bürokonzept 3.0 Friedrichshafen*. Schorndorf: Chairholder GmbH & Co. KG. Von https://www.chairholder.de/publicdata/cms/reports/1805/Chairholder_Bericht_ZF-Friedrichshafen.pdf abgerufen
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). *Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea*. doi:<https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Kitchen, P., & Daly, F. (2002). *Corporate Communications: An International Journal - Internal communication during change management*. Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_1
- Klaffke, M. (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft - Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Kleemann, F. (2017). Mobile und ortsungebundene Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen, & H. Minssen, *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 222-225). Baden-Baden: Nomos Verlag. doi:<https://doi.org/10.5771/9783845276021-222>
- Kohlert, C. (2016). Büro-Flächen-Gestaltung – Trends und Ansätze. In M. Klaffke, *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 126). Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Konkol, J., & Schanné, F. (2019). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management - ein Leitfaden*. Gesundheitsförderung Schweiz. Von https://fws-office.ch/fileadmin/fws-office.ch/public/documents/gfch_bueroraume-leitfaden-de.pdf abgerufen
- Konle-Seidl, R. (2020). *Kurzarbeit in Europa: Die Rettung in der aktuellen Corona-Krise?* Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Von <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2020/fb0420.pdf> abgerufen
- Lager, H. (2019). *Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung - Zur Bedeutung von Empowerment und innovativer Arbeitsorganisation*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.

- Lanuschny, S. (18. März 2022). *Papershift*. Von <https://www.papershift.com>: <https://www.papershift.com/lexikon/ruestzeit> abgerufen
- Lauer, T. (05. Mai 2021). *Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Von www.getabstract.com: <https://www.getabstract.com/de/resumo/change-management/13745?st=RELATED&si=13818> abgerufen
- Litsche, S., Sauer, S., & Wohlrabe, K. (2020). *Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht*. München: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung (ifo).
- Löw, M. (2001). *Raumsoziologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Löwen, N. (25. Juni 2018). *Konzeptklärung Neue Arbeitswelten - Workspace Strategy & Concepts*. Stuttgart: Daimler AG. Von <https://social.intra.corpintra.net/docs/DOC-203789> abgerufen
- Löwen, N. (02. September 2019). *Workspace Strategy & Concepts*. Stuttgart: Daimler AG.
- Mardsen, N. (2014). *Gender UseIT: HCI, Usability und UX unter Gendergesichtspunkten*. Heilbronn: Hochschule Heilbronn - Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit.
- Mast, C. (2014). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß, & M. Piwinger, *Handbuch der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Meckel, M., & Schmid, B. (2008). *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Men, L. (2014). *Journal of Public Relations Research*. Von Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction: <https://doi.org/10.1177/0893318914524536> abgerufen
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, USA: Harvard Business School Publishing.
- Miller, J. (2016). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance: The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice*. Bradford, UK: Emerald Group Publishing Limited. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0042>
- Moosbrugger, H., & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Springer-Verlag.
- Oswalt, P., & Vismann, B. (1999). *Das Büro ohne Eigenschaften*. (E. Neufert, Herausgeber) Von <http://www.oswalt.de/de/text/txt/office.html>. abgerufen
- Pawel, A., Ciminelli, G., Judes, A., Koelle, M., Schwellnus, C., & Sinclair, T. (2021). *Will it stay or will it go? Analysing developments in telework during COVID-19 using online job postings - OECD Productivity Working Papers*. Paris: OECD Publishing. Von <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/aed3816e-en.pdf?expires=1658134036&id=id&accname=guest&checksum=DDD83ADF32C37524517900BF32B0A2C6> abgerufen
- Petendra, P. (2015). *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit - Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Pfäffle, T. (2017). *Skyline Guide - Financial Services - Daimler AG*. Stuttgart: Daimler AG.

- Pfäffle, T. (2019). *Gebäudeguide - Geb. 120 - Automobil-Konzern (3)*. Stuttgart: Daimler AG.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315249971>
- Raehlmann, I. (2014). *Entwicklung von Arbeitsorganisationen: Voraussetzungen, Möglichkeiten, Widerstände*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Reiche, L., & Eckl-Dorna, W. (2016). *Manager Magazin*. Von Die profitabelsten Autokonzerne der Welt: <https://www.manager-magazin.de/fotostrecke/daimler-vor-bmw-die-profitabelsten-autokonzerne-der-welt-fotostrecke-143069.html> abgerufen
- Reiser, M. (2014). *Dynamic Capability und organisationale Kompetenz - Im Kontext von Veränderung und Effizienz*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Ries, B., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2010). *Altersheterogenität und Gruppeneffektivität – Die moderierende Rolle des*. Technische Universität Dortmund: Leibniz-Institut für Arbeitsforschung.
- Roderer, U. (1. Oktober 2012). *www.datacenter-insider.de*. Von <https://www.datacenter-insider.de/das-buero-hat-wenig-zukunft-mobiles-arbeiten-und-byod-a-379620/> abgerufen
- Rosenstiel, L. (1987). *Partizipation: Betroffene zu Beteiligten machen*. Stuttgart: Schäffer.
- Sackmann, H. (2016). *Gesamtbetriebsvereinbarung zu mobilem Arbeiten. Präambel*. (D. AG, Hrsg.) Von <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Daimler-ermoeslicht-Mitarbeitern-mehr-Freiraum-beim-mobilen-Arbeiten.xhtml?oid=13113933> abgerufen
- Safety, H. a. (2008). *Guidance for managing shiftwork and fatigue offshore*. Offshore Information Sheet. Von <https://humanfactors101.files.wordpress.com/2015/12/guidance-for-managing-shiftwork-and-fatigue-offshore.pdf> abgerufen
- Saurin, R., Ratcliffe, J., & Puybaraud, M. (2008). *Tomorrow's workplace: A futures approach using prospective through scenarios*. Von Emerald Insight Limited - Journal of Corporate Real Estate: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14630010810925118/full/html> abgerufen
- Schäfer, E. (2009). *Einführung: Warum lernförderliche Arbeitsgestaltung?* Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit. Berlin: Hans-Böckler-Stiftung. Von https://www.boeckler.de/pdf/mbf_nmp_lernfoerd_arbeit_einfuehrung.pdf abgerufen
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung - Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Schindler, M. (12. Juni 2018). *Business User*. Von <https://business-user.de/workplace/mitarbeiter-gestalten-ihren-digitalen-arbeitsplatz-lieber-selbst/> abgerufen
- Schmitz, H. J. (2011). *Akzeptanz von Arbeitsplatzbedingungen in Büros an Atrien unter besonderer Berücksichtigung der Tageslichtverhältnisse*. Marburg: Tectum Verlag .
- Schnell, S. (19. Juni 2018). *Business User*. Von <https://business-user.de/digitalisierung/die-digitalisierung-provoziert-einen-generationenkonflikt/> abgerufen

- Schulenburg, M. D. (2016). *Zukunft der Arbeit - Innovationen für die Arbeit von morgen*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Von https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Zukunft_der_Arbeit.pdf abgerufen
- Schütze-Kreilkamp, U. (2017). Führung in digitalen Zeiten. In W. Jochmann, I. Böckenholt, & S. Diestel, *HR-Exzellenz - Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Schwandt, A., & Tielsch, M. (2016). *Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen - Mehr Selbstbestimmung durch mobiles Arbeiten*. Von Daimler Betriebsrat Stuttgart IGM: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewia1a_Gi77rAhVQ26QKHfWNA-0QFjAAegQIBBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.daimler.igm.de%2Fdownloads%2Fartikel%2Fattachments%2FARTID_79785_JUzg3p%3Fname%3DBrennpunkt_155_EXTRA_Mobiles_Arbeiten.pdf abgerufen
- Siemens, F. (2015). *Team Production, Gender Diversity, and Male Courtship Behaviour*. Goethe University Frankfurt.
- Smolak, H. (21. März 2022). *www.springerprofessional.de*. (S. Professional, Hrsg.) Von <https://www.springerprofessional.de/employer-branding/fachkraeftemangel/firmenkoennen-sich-praesenzkultur-nicht-mehr-leisten/20224106> abgerufen
- Spath, D., Bauer, W., & Ganz, W. (2013a). *Arbeit der Zukunft. Wie wir sie verändern. Wie sie uns verändert*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Spath, D., Bauer, W., Rief, S., Kelter, J., Haner, U.-E., & Jurecic, M. (2012). *Arbeitswelten 4.0 Wie wir morgen arbeiten und leben*. Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Von https://office21.de/wp-content/uploads/2018/06/Studie_Arbeitswelten_4.0_2012.pdf abgerufen
- Steelcase. (2009). *Vier Generationen - ein Büro / Steelcase-IPSOS-Studie*. Steelcase Werndl AG. Von <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/arbeitsplatz/antworten-auf-die-herausforderungen-einer-sich-verandernden-arbeitswelt/> abgerufen
- Surrey, H., & Tiberius, V. (2017). *Die Zukunft des Personalmanagements: Herausforderungen, Lösungsansätze und Gestaltungsoptionen*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Teichmann, M., Ullrich, A., Wenz, J., & Gronau, N. (2020). *Herausforderungen und Handlungsempfehlungen betrieblicher Weiterbildungspraxis in Zeiten der Digitalisierung*. doi:<https://doi.org/10.1365/s40702-020-00614->
- Todnem, R. (2005). *Organisational Change Management: A Critical Review*. Edinburgh, UK: Journal of Change Management. Von https://www.researchgate.net/publication/233604011_Organizational_Change_Management_A_Critical_Review abgerufen
- Völkl, K., & Korb, C. (2018). *Deskriptive Statistik*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Vollmer, R., Herter, M., Dr. Wawrzyniak, B., Prof. Dr. Falck, O., & Alipour, J.-V. (2021). *Corona Datenplattform (2021): Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie*. Bonn: ifo Institut, infas. Von https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf?__blob=publicationFile&v=4 abgerufen

- Weber, E., & Hutter, C. (2020). *Corona-Krise_ die transformative Rezession*. Hamburg: Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. doi:10.1007/s10273-020-2676-5
- Wienstroth, F. (Juli 2009). *BMW Group Press Club*. Von <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0036521DE/neues-itzentrum-der-bmw-group-offiziell-eroeffnet?language=de> abgerufen
- Wilpert, B. (2019). *Führung in deutschen Unternehmen - 2. Zur Kontingenztheorie der Organisation*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Wirtz, B. W. (2013). *Electronic Business*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Wöhrmann, A., Gerstenberg, S., Hünefeld, L., Pundt, F., Reeske-Behrens, A., Brenscheidt, F., & Beermann, B. (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Zink, K. J. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen*. Von https://www.researchgate.net/profile/Klaus_Zink2/publication/267240438_Mitarbeiterbeteiligung_bei_Verbesserungs-und_Veranderungsprozessen_-_Basiswissen-Instrumente-Fallstudien/links/5492e1790cf225673b3e0f63/Mitarbeiterbeteiligung-bei-Verbesserungs-und-Vera abgerufen
- Zinser, S. (2004). *Flexible Arbeitswelten: Trends, Auswirkungen und Machbarkeit*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Zinser, S., & Esche, J. (2007). *Flexible Arbeitswelten - so geht's: do's and don'ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk*. vdf Hochschulverlag AG.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. Pennsylvania: Organization Science.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Anne Sophie Woysch, geb. am 08.03.1988, an Eides statt, dass die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Arbeit selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt wurde, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt wurde und dass sie weder ganz, noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit (einschließlich Karten, Tabellen, Abbildungen etc.), die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht.

Anne Sophie Woysch

Stuttgart, 08.08.2022