

New World of Work characterized by the digitalization and flexibility. Change Management and Facility Management at the heart of change.

Mag. Ing. Roland Skreta Akad. FM.

Österreichische Galerie Belvedere

Abstract

This systematic review covers the effects of changes of physical workplaces triggered by trends like technology 4.0, digitalization and flexibilization. The world is going VUCA – Volatil, Uncertain, Complex, Ambiguous – and there have to be found the suitable working spaces. The impact of the COVID-19 pandemic on work life shows us that changes can reach out without premonition. Work isn't bound to space and time schedules any more, it takes place where and when it best fits – theoretically 24/7.

Facility Managers and Facility Management (FM) departments are challenged to support new way of working (NWW), collaborative work (CW) and activity based working (ABW) strategies with real and virtual office concepts. At the same time FM has to understand and face the psychological and sociological interactions between people and space in the time of transition. Active change management and an open minded communication and feedback culture are key factors to a modern FM and office design strategy. Facility Management in leading position needs to join forces with the internal service departments like HR and IT and external designers to achieve the planning and realization of complex tailor fitted workspaces.

Networking, interconnection of knowledge, promotion of informal communication, design of healthy and motivating workplaces drives mere office cost reduction and space efficiency programs into the background.

Keywords: New Ways of Working, Corporate Culture, flexible Arbeitswelten, Digitalisierung

1. Einleitung

Diese wissenschaftliche Arbeit stellt einen Ausblick auf neue Arbeitsformen und Bürowelten im Zeichen der Digitalisierung und Flexibilisierung vor. Change Management (CM) als Beitrag zur erfolgreichen Bewältigung zum Teil massiver Veränderungen und Facility Management (FM) in seiner Funktion zur Steuerung der sekundären Prozesse stehen im Schnittpunkt des Wandels der Arbeitswelten.

Die aktuelle COVID-19 Pandemie führt uns vor Augen wie rasch sich Arbeitswelten ändern können. Selbst traditionelle, konservative Unternehmen müssen sich dem Thema Homeoffice und neuen den Kommunikationswegen mit Belegschaft und Kunden stellen. Der Autor dieser wissenschaftlichen Arbeit, die vor den dramatischen Auswirkungen der Pandemie verfasst wurde, untersucht das Thema Neue Arbeitswelten, und die Auswirkungen und Veränderungen denen sich das FM innerhalb der Organisationen stellen muss. Dieser Wandel wird durch den Megatrend Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit getrieben.

Wie wird dieser Wandel in Organisationen begleitet? Werden diese Veränderungen durch CM Programme aktiv unterstützt, oder werden Arbeitsplatzkonzepte ohne gründliche Planung rein technisch umgesetzt?

Themen wie *Flexible Working*, Digitalisierung der Arbeitswelten, Office 4.0, *New Way of Work*, CM gilt es aufzunehmen, zu betrachten und zu verarbeiten. Die Treiber dieser Veränderung der Arbeitsumgebungen sind zu identifizieren und kritisch zu hinterfragen.

Welche Motive treiben Organisationen an, den Schritt in innovative Bürokonzepte zu gehen? Welche Ziele werden verfolgt? Werden diese Ziele erreicht und welche Erfolgsfaktoren sind ausschlaggebend für gelungene Veränderungsprozesse in der Office Welt? Gibt es eine professionelle Begleitung der MitarbeiterInnen auf dem Weg dieser weitreichenden Veränderung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebungen? Wie beeinflussen diese Veränderungen das Berufsbild und die künftigen Aufgaben des Facility Managers bzw. die internen FM Abteilungen?

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Mit der Digitalisierung und den neuen globalen Herausforderungen kommt es zu einer rasanten Veränderung der Arbeitswelten und damit zu einer Neuorientierung hinsichtlich Design, Anforderungen und Arbeitsweisen.

Bei Stellenbeschreibungen (z.B. Leiter/In Facility Management - Amrop Jenewein - 20.11.2018, amropjenewein.at) für die Position Facility Manager werden in den Anforderungsprofilen von Jobinseraten die Kenntnisse von digitalen Arbeitsumgebungen und jene der (die) Überführung aktueller Arbeitsumgebungen in moderne Arbeitswelten erwartet. Office 4.0, Arbeit 4.0, Industrie 4.0 greifen den Megatrend Digitalisierung auf (Bruch et al. 2016). Dieser Megatrend wirkt sich auf die gebaute Umgebung aus.

Unabhängig von der Größe eines Unternehmens wirkt sich die Digitalisierung der Arbeitswelt einerseits auf die Entstehung neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrukturen und andererseits auf Arbeitsinhalte sowie die Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen aus (Klammer et al. 2017). In dieser Arbeit soll der Schwerpunkt der Auswirkungen auf die gebauten und neu geschaffenen Arbeitswelten gelegt werden. Die Anforderungen an unsere Arbeitsräume verändern sich grundlegend, wobei der Mensch trotz Technik und Flexibilität im Mittelpunkt steht (Donhauser et al. 2011) Daher gilt es die Wechselwirkung Arbeitswelt, Mensch und die Begleitung der Veränderung zu untersuchen.

Steffes, Maier und Arnold weisen auf folgende drei Aspekte: Veränderung der Tätigkeiten und Intensivierung der Arbeit sowie flexible Arbeitsformen wie Homeoffice und ständige Erreichbarkeit bzw. Crowdfunding und Gig Economy (Steffes et al. 2017). Bei diesen Schwerpunkten der Veränderung werden die traditionellen Arbeitswelten keine adäquate Entsprechung sein.

Neben der Digitalisierung gibt es auch andere Treiber für die Neuschaffung von neuen Arbeitswelten. Als Treiber des Wandels führt das Beratungsunternehmen Moocon folgende Beispiele an: auftrittsorientierte Identitätsvermittlung und flexibilitätsorientierte Flächeneffizienz oder eine revolutionäre Gesamtbetrachtung in die der Unternehmenserfolg, die Produktivität der Organisation, die Attraktivität des Arbeitsgebers und die Unternehmenskultur einfließen (Leuchtenmüller, Schlüter 2016). Bischofsberger sieht in ihrer Online Umfrage 2016 zu den Treibern neuer Bürokonzepte die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit sowie der Steigerung der Arbeitsplatz Attraktivität und Qualität gegenüber reinen kostenorientierten Treibern an Bedeutung gewinnen (Konkol et al.

2016, s 50). Als Ergebnis dieser Veränderungen stehen Arbeitswelten, die diesen Anforderungen gerecht werden müssen. Es ist zu erwarten, dass für diese unterschiedlichen Anforderungen auch unterschiedliche Ergebnisse die Folge sein werden. Die Bürolandschaften und Arbeitswelten finden in einer flexiblen Bürogestaltung und Variabilität, um auf diese Veränderungen jederzeit reagieren zu können, ihre Umsetzung (Kohlert, 2016, s 129-139). Andererseits gilt es auch im Hinblick auf Mensch - Maschine - Schnittstellen und Akzeptanzfragen in Hinblick auf Technikrealisierung und damit verbundenen Arbeitsrollen zu diskutieren (Zink 2015). Die aktive Begleitung der Belegschaft bei der Besiedelung und Nutzung der neuen Arbeitswelten und die Anpassung von Einstellungen und Denkweisen der Beschäftigten ist von großer Bedeutung und findet in einem aktiven CM seine Entsprechung (Klaffke, Oppitz 2016).

Der Facility Manager im Schnittpunkt von People - Place - Process kann eine Schlüsselfunktion für die erfolgreiche Anpassung bilden. Diese Schnittstellenfunktion und Kompetenz muss aber auch organisationsintern kommuniziert werden. Abschließend kann zusammengefasst werden, dass die Arbeitswelten auf Grund von Digitalisierung, *Internet of Things* (IoT), Änderung der Arbeitsformen und Steigerung der Flächeneffizienz einem raschen Wandel unterzogen sind. Dieser Wandel betrifft sowohl das Office Design und die physische Gestaltung der Arbeitswelten, als auch die Arbeitsabläufe der MitarbeiterInnen und die Interaktion der handelnden Personen.

1.2 Zielsetzung und forschungsleitende Fragestellung

Ziel der wissenschaftlichen Arbeit ist durch eine systematische Literaturanalyse die Auswirkungen der Digitalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitswelten und der dadurch folgenden Herausforderungen an das Facility Management und Change Management zu ergründen.

Zentrale Forschungsfragen

- Welche Beispiele für die Veränderungen der physischen Arbeitswelten durch die Trends der Digitalisierung und Flexibilisierung sind erkennbar?
- Welchen Beitrag kann ein aktives Change Management und Facility Management bei der Veränderung der Arbeitswelten leisten?

2. Veränderungen der physischen Arbeitswelten durch die Trends der Digitalisierung und Flexibilisierung

2.1 Digitalisierung der Arbeitswelt

Wörwag und Cloots sehen die Digitalisierung als Megatrend, der auf das Zusammenwirken von technologischer Entwicklung, wirtschaftlichen Interesses und der gesellschaftlichen Prädisposition mit der Akzeptanz für und dem Wunsch nach der virtuellen Vernetzung zurückzuführen ist, der nicht nur als Ergänzung zu bestehenden Strukturen verstanden werden kann, sondern alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche betrifft (Wörwag, Cloots 2018, s 109-110). Gordin und Nelke sehen ebenfalls die Auswirkungen der Digitalisierung auf alle Bereiche und Branchen mit einer sich vergrößernden Schnittmenge der realen und virtuellen Welt (Gordin, Nelke 2017, s 307). Klaffke meint, dass um die Chancen der Digitalisierung auszuschöpfen, das Büro als Katalysator des digitalen Kulturwandels fungieren muss (Khare et al. 2018, s 131). Trotz des Einsatzes von Technologie und digitaler Arbeitsprozesse ist die Verbindung zum physischen Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung (Schircks et al. 2017, s 90). Es ist aber ebenfalls von Bedeutung, dass die angebotene Technologie von den MitarbeiterInnen auch verstanden, sie darin geschult werden, da sie sonst mehr behindert als nützt (Schardt 2018, s 75). Um diese technologische Revolution zu beherrschen zitiert Roper eine Studie des National Research Council aus 2011, die fünf persönliche Fähigkeiten zunehmenden Wert zumisst: Anpassungsfähigkeit, die Fähigkeit Komplex zu kommunizieren, Problemlösung abseits von Routinen, Selbstmanagement und systemisches Denken, alles Eigenschaften die mit FM assoziiert werden (Roper 2017, s 236). Die physische Arbeitswelt und deren Ausgestaltung wird auch in Zukunft, trotz Digitalisierung und der Veränderung der menschlichen Arbeit durch Technologien 4.0 von zentraler Bedeutung sein. Die unternehmerische Tätigkeit wird weiterhin durch Menschen geplant und erfüllt.

2.2 Flexibilisierung der Arbeitswelt

Wörwag und Cloots sehen die Flexibilisierung der Arbeitsprozesse und Arbeitswelten referenziert auf betriebsexterne Faktoren und diese müssen auf der innerbetrieblichen Ebene umgesetzt werden, sind jedoch abhängig von der Flexibilisierungsmentalität im Unternehmen. Die Interessen der MitarbeiterInnen an einer zeitlich und räumlich flexiblen und individuellen Arbeitsumgebung stehen der allgemeinen Flexibilisierung auf Unternehmensebene mit ihren Anforderungen an Veränderung gegenüber (Wörwag, Cloots 2018, s 113). Für Klaffke sind traditionelle Kostensenkungsprogramme mit reiner Büroflächenverdichtung ohne Rücksicht

auf die neuen Arbeitsanforderungen, die ein kreativitäts- und wissensaustausch förderndes Teamarbeiten, mit der Wahlfreiheit des Ortes und Zeitpunktes der Arbeitserledigung, die durch die Informatisierung der Arbeit unterstützt werden und außerdem ökologische Nachhaltigkeit – Stichwort *green building* - verlangen, nicht geeignet für die Schaffung künftiger Büromodelle (Klaffke 2014, s 209-212).

Flexible Arbeitswelten bringen nach Grimshaw auf der positiven Seite geringere Fehlzeiten, die Möglichkeit Schlüsselarbeitskräfte anzuziehen, bessere Motivation und Produktivität bei gleichzeitiger Reduktion der CREM Kosten. Ziel ist eine bessere Work Life Balance bei geringeren Flächenkosten. Dabei besteht die Gefahr der Isolation, der Vermengung von Privat- und Arbeitssphäre und die folglich daraus abgeleitete permanente Erreichbarkeit. Auf Seiten des Kerngeschäfts besteht die Sorge die Kontrolle über die Belegschaft zu verlieren. FM kann sich somit nicht mehr auf den physischen Arbeitsplatz der Vergangenheit beziehen. Um die Anforderungen der Organisationen zu erfüllen muss FM multidisziplinär, flexibel, bereit für den Wandel sein und sich vom Konzept des physischen Arbeitsplatzes wegbewegen in Richtung Agilität und der ständigen Veränderung (Grimshaw 2007, s 414-416). Der Fokus von FM auf den physischen Arbeitsplatz wird mit Hilfe von multidisziplinären Ansätzen in Richtung gesamtheitlicher Betrachtung der Arbeitswelten verschoben.

2.3 Räumliche Flexibilisierung der Arbeitswelt

Die räumliche Flexibilisierung der Arbeitswelten stellt das FM vor die gleiche Herausforderung wie in der Vergangenheit: optimale Arbeitsplätze anzubieten.

Die Digitalisierung ermöglicht es den ArbeitnehmerInnen von überall und zu jederzeit unter der Entgrenzung von Privatsphäre und Arbeit am Arbeitsprozess teilzunehmen (Wörwag, Cloots 2018, s 121). Für Coradi und Schweingruber basieren die postmodernen Arbeitsplätze auf einem Design der Begegnung auch im virtuellen Büro und die offenen, aktivitätsorientierten Räumlichkeiten lösen die Einzelarbeitsplätze ab, mit der möglichen Ergänzung von *third places* wie Cafés, Escape Spaces, Co Working und Homeoffice (Schricks et al. 2017, s 88-94). Für Bauer et al. sind Homeoffice, der Arbeitsplatz am Firmenstandort, Co Working Spaces die Entsprechung der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung (Spath et al. 2012, s 27-28). Grimshaw stellt den Trend der Connectivity der MitarbeiterInnen, weg von der Face to Face Kommunikation hin zu Flexibilität in Raum und Zeit, fest (Grimshaw 2007, s 414). Für Robertson bedeutet die Transformation der Arbeitswelten die Änderung der Arbeitsumgebung in Richtung flexibler, agiler, kommunikativer und qualitativ höherwertiger. FM ist noch immer

in alten Rollen verhaftet. Ziel ist die höhere Flächeneffizienz bei einem Schreibtisch pro MitarbeiterIn. Diese Office Welt wird sich bei steigender Anzahl von Telearbeitern, Personen im Homeoffice und ändernden Arbeitsformen laut Robertson ebenfalls ändern müssen (Robertson 2000, s 378). Skogland und Hansen konstatieren, dass das Bewusstsein das Änderungen der Raumstrategie Veränderungen der Unternehmenskultur herbeiführen können verbreitet ist, es aber oft mit vereinfachten und copy paste Lösungen versucht wird umzusetzen, die daher nicht erfolgreich sind (Skogland, Hansen 2017, s 103-104). Dies mag ein Grund für die ernüchternden Ergebnisse sein, die in der Studie *Arbeitswelt im Umbruch* ermittelt wurden. Bei den 25% der deutschen Unternehmen in denen neue Arbeitsformen und Arbeitswelten bereits implementiert wurden, sind nur 6% erfolgreich umgesetzt (Bruch et al. 2016, s 4). Die Individuen reagieren emotional unterschiedlich auf ihre Arbeitsumgebung und diese beeinflusst wiederum das persönliche Wohlbefinden und die Produktivität der Organisation (Veitch 2018, s 4-5). Tagliario und Ciaramella betonen die Wichtigkeit einer gründlichen Pre-Design Phase, in der die Bedürfnisse des Unternehmens an Hand der Mobilitätsschemata: Geschlechterfragen, Vorlieben, Generationenfragen und die Arbeitsorganisation berücksichtigt werden können (Tagliario, Ciaramella 2016, s 203-204). Büros müssen flexibel, wie Theaterbühnen sein, damit auf Wechsel der Anforderungen rasch reagiert werden kann. Diese Rekonfiguration muss kostengünstig und rasch umsetzbar sein (Robertson 2000, s 380). Aber es muss bei der Einführung von flexiblen Büros auf die Bedürfnisse nach Privatheit Rücksicht genommen werden, vor allem bei Wissensarbeit (de Been, Beijer 2014, s 153). Die Herausforderung für Unternehmen deren FM Abteilungen/internen Serviceabteilung wird das rasche Bereitstellen von optimal an die Arbeitsanforderungen angepassten Arbeitsbereichen sein, die auf die psychischen und physischen Bedürfnisse der Menschen Rücksicht nehmen und so die Interaktion, Kreativität und Produktivität steigern.

3. Das Zusammenspiel von Change Management und Facility Management im Prozess der Veränderung der Arbeitswelten

FM muss die Veränderungen von People, Place und Process (IFMA Report #1 1984) mit den optimalen Mitteln begleiten und den Fokus auf Lebensqualität und Produktivität des Kerngeschäfts nach ISO 41001 legen.

Inalhan weist auf die drei psychologischen Schlüsselprozesse – Bindung, Familiarität, Identität - die Menschen mit dem Raum verbinden hin und die bei Änderungsprozessen beachtet werden müssen (Inalhan 2009, s 17ff). CM wird multidisziplinär gesehen und in unterschiedlichen Zusammenhängen eingesetzt (Royce 2018).

In der Definition von Kraus, Becker-Kolle, Fischer ist CM die Strategie des geplanten und systematischen Wandels. Es wird dabei die Organisations- und Unternehmenskultur und das individuelle Verhalten beeinflusst. Die Wechselwirkung von Individuen, Gruppen, Technologien, Werten, Zeit und Machtstrukturen finden Berücksichtigung (Kraus et al. 2010, s 15).

Die Ursachen für das Management der Veränderungen können externe oder interne Ursachen sein. Höfler et al. verweisen vor allem auf den Einfluss der Digitalisierung, der die lineare zu einer exponentiellen Wirtschaftsentwicklung gewandelt hat. Die Welt ist VUCA -Volatile, Uncertain, Complex und Ambiguous - geworden. Auf diese Änderungen müssen entsprechende agile Antworten gefunden werden (Höfler et al. 2018, s 16-17). Das Wissen über die Anpassung von Individuen ist zentral im CM Prozess, da gewohnte Umgebungen aufgegeben werden (Inalhan 2009, s 34). Wegen der emotionalen Bindung zum physischen Arbeitsplatz können Änderungen der Arbeitswelt Stress bewirken, die die Gesundheit der MitarbeiterInnen negativ beeinflussen können (Pfannenstiehl, Mehlich 2016, s 35). Klaffke betont, dass die Entwicklung zukunftsweisender Arbeitsszenarien Elemente der Personalstrategie sind und somit nicht alleinige Aufgabe von FM (Khare et al. 2018, s 133). Grimshaw stellt fest, dass das Managen und Unterstützen des Flusses von Personen, Daten und Ressourcen eine Aufgabe von FM ist, die auch die Vernetzung, Kreativität und Flexibilität innerhalb der Organisation fördern muss und daher die Prozesse des Change Management verstehen muss (Grimshaw 2007, s 415). Changemanagement Prozesse sind nicht standardisierbar und müssen im Umsetzungsprozess adaptiert werden (Boch, Konkol 2013, s 37-38). Coradi und Schweingruber sprechen von der Unternehmenskultur, der DNA der Organisation die immer unterschiedlich ist (Schricks et al. 2017, s 90). Robertson spricht vom Silo Modell, in dem People - HR, Space - FM und Technology - IT unabhängig voneinander agieren und somit keine unternehmerischen und strategischen Mehrwert produzieren. Daher spricht sich Robertson für die Integration der drei internen Serviceeinheiten aus (er spricht vom dreibeinigen Stuhl, der beim Fehlen eines Beins instabil wird). Das Outsourcing dieser Kernaufgaben, liefert operationelle Effizienz aber keine strategischen Chancen (Robertson 2000, s 376-377). Schwardt weist darauf hin, dass alle Beteiligten den Änderungsprozess gründlich verstehen müssen und bereit sein zur gemeinsamen Umsetzung, da es auch den eigenen Arbeitsstil ändern wird (Schwardt 2018, s 76). Auch Duffy spricht sich für die Überwindung der Trennung des Architekturprozesses, Office Design und des Designs der IT und HR aus, um bessere Arbeitswelten zu kreieren (Duffy 2000, s 375-379). Tagliaro und Ciaramella sprechen sich ebenfalls für die Zusammenarbeit von CRE, HR, FM, Architekten und Soziologen aus, empfehlen die Steuerung der Veränderung der

internen Abteilungen durch unabhängige von außen kommende Experten (Tagliaro, Ciaramella 2016, s 195). Diese Zusammenarbeit ergänzt durch die Beteiligung des Betriebsrates ist z.B. bei der Entstehung des Erste Campus, dem Headquarter der Erste Group erfolgt, um die Forderungen an People, Place und Technology von Anfang an zu integrieren (Weiss, Gnesda 2017, s 174ff). Im Zusammenhang von NWW führt Lee deren drei Dimensionen Bricks – die physische Dimension, Bytes – die technologische Komponente, und Behavior – die menschliche Dimension der Arbeitswelten ein (Lee 2016, s 24). Es wird deutlich, dass Office Veränderungsprozesse immer einer unternehmerischen Gesamtbetrachtung unterzogen werden müssen, dass sich die einzelnen Bereiche gegenseitig beeinflussen und über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Neu geschaffene Arbeitswelten geben einen flexiblen Rahmen vor, der wiederum evaluiert werden muss und nötigenfalls Anpassungen vorgenommen werden müssen. Bull und Brown empfehlen auf Grund einer Untersuchung, dass für jeden Change Prozess genügend Zeit vorgesehen und eine zentrale Kommunikationsstrategie verfolgt werden sollte. Alle Informationen darüber wieso ein Wandel nötig ist, sollen auf verschiedensten Kommunikationswegen vermittelt werden und Möglichkeiten des MitarbeiterInnen Feedbacks bestehen. Wenn das Change Programm läuft ist es erforderlich MitarbeiterInnen ständig über den Fortschritt zu informieren, mit der Möglichkeit der Interaktion. Nach Abschluss des Change Prozess sind die Ergebnisse zu evaluieren und für das nächste Projekt zu adaptieren. FM Abteilungen müssen Kommunikationsstrategien verfolgen, damit alternative Arbeitswelten erfolgreich und von den MitarbeiterInnen angenommen werden (Bull, Brown 2012, s 147-149). Diese Akzeptanz ist auch bei Coradi und Schweinsgruber zentral, da der Mensch für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist und somit psychische und physische Gesundheit ein Rolle spielen (Coradi, Schweinsgruber et al. 2017, s 99). Ohne das Verständnis und aktiver Berücksichtigung der Interessen der Belegschaft und deren alten Bindungen und Verhaltensmuster in der gewohnten Office Umgebung ist mit Frustration und Widerstand gegenüber dem neuen Projekt zu rechnen (Inalhan 2009, s 26). Windlinger et al. identifizieren Transparenz bei den Zielen und Umsetzungsschritten, die Beeinflussbarkeit und die Fairness gegenüber der Belegschaft, die von Veränderungen unterschiedlich betroffen ist, als entscheidend (Pfannenstiel, Mehlich 2016, s 235-236). Bei einer reinen top down Strategie der Veränderung der sozialen Strukturen im Unternehmen besteht laut Skogland und Hansen die Gefahr der Stärkung von Hierarchien, die man eigentlich auflösen möchte (Skogland, Hansen 2017, s 101). Auch Seiferlein und Kohlert empfehlen das CM mit einem umfassenden Kommunikationsprogramm zu begleiten, auch mit anerkannten MitarbeiterInnen, sogenannten Change Agents, um einen hohen Anteil der

Belegschaft zu erreichen (Seiferlein, Kohlert 2018, s 185ff). Konkol verweist in der Studie aus 2010 *Creating New Workplace* ebenfalls auf die Bedeutung der Beteiligung der MitarbeiterInnen nach den unterschiedlichen Bedürfnissen in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht, Position und Tätigkeitsprofil. Es muss nicht jede MitarbeiterIn eingebunden, aber die Bedeutung der bilateralen Kommunikation beachtet werden (Boch, Konkol 2013, s 34-38). Klaffke betont die Bedeutung der regelmäßigen direkten und persönlichen Kommunikation, die mit dem Kernelement *change story* den Zukunftsentwurf für die MitarbeiterInnen begreifbar und emotional akzeptabel macht (Klaffke 2014, s 222). Die Ergebnisse der Case Studie von Van Dierman und Beltman stützen diese Einschätzung (van Diermen, Beltman 2016, s 284). Bei dem Office Neugestaltungs-prozess der Kapsch Carrier Com konnten im Planungsprozess mittels gewählter bzw. nominiertes Nutzervertreter – *move agents* – Wünsche und Bedürfnisse an das Projektteam übermittelt werden und über das Intranet konnte durch eine Marketingfigur, dem *move man* der aktuelle Baufortschritt verfolgt werden (Bartz et al. 2017, s 280-281). Durchdachte und maßgeschneiderte Kommunikationsstrategien sind für einen erfolgreichen Wandel der Arbeitswelten entscheidend, um Widerständen zu begegnen und Verständnis für den Wandel zu fördern. Kommunikationsstrategien müssen bidirektional aufgebaut sein, um auch das Feedback der Nutzer aufzunehmen und zu berücksichtigen. Duffy konstatiert, dass FM nicht der Treiber der Neugestaltung des neuen Office Designs ist, vor allem da das Ziel, FM in der Geschäftsführung zu verankern, nicht erreicht wurde (Duffy 2000, s 373). Grimshaw sieht die Kritik an der Stellung von FM mit dessen zu großem Fokus auf Kostensenkung begründet. FM gelingt es nicht die Korrelation von physischen Facilities und Produktivität und dem added value darzustellen. (Grimshaw 2007, s 411). Duffy empfiehlt Facility Managern sich als Nutzervertreter zu positionieren und Kostensenkungen versus Effektivitätssteigerung darzustellen (Duffy 2000, s375). Veitch betont, dass vor allem bei Wissens- und Dienstleistungsunternehmen bei einem Verhältnis der Personalkosten $\$300/\text{ft}^2$, Fläche inkl. Möbel $\$30/\text{ft}^2$ und Betriebskosten von $\$3/\text{ft}^2$ die falsche Wahl oder Sparen bei der Gestaltung und Umsetzung von Arbeitswelten fatale Konsequenzen auf die Produktivität des Unternehmens haben kann und umgekehrt gelungenes Office Design den unternehmerischen Outcome positiv beeinflussen kann (Veitch 2018, s2). Die gleiche Erkenntnis liefert Hodulak mit der Einschätzung, dass die potentielle Auswirkung der Arbeitsplatzeffektivität 80% der Unternehmenskosten betrifft, die Kosten für effizientere Arbeitsplätze nur 8% der Kosten beeinflussen können (Hodulak 2017, s15). Kahlen unterstützt diesen Ansatz mit seiner Sichtweise von FM, dass das Ziel die höchste Wertschöpfung durch optimale Arbeitsbedingung und optimale Gebäude für den spezifischen Zweck bereitzustellen ist (Kahlen 2001, s 280).

Diese added value muss in Zukunft konsequenter von den Facility Managern gegenüber der Geschäftsleitung vertreten werden, um offensiv Veränderungen durchführen zu können und um den Wandel entscheidend mitzubestimmen. Ein wichtiges Fazit der Veränderungen der Arbeitswelten ist die notwendige Zusammenarbeit aller zentralen Serviceeinheiten einer Organisation – FM, HR und IT – ergänzt mit externen Fachwissen. Es gibt keine Generallösungen für modernes erfolgreiches Office Design, jede Organisation hat unterschiedliche Ziele, Bedürfnisse an Mensch und Produkt. Büro Design kann strukturelle Veränderungen im Unternehmen unterstützen, zu einer größeren Produktivität beitragen und die Mitarbeitermotivation steigern, aber auch behindern und einschränken. Von zentraler Bedeutung ist eine offene Kommunikation und eine ernstgemeinte Feedbackkultur zwischen Belegschaft und Management und eine stete Bereitschaft Konzepte anzupassen. Diese Mittlerfunktion soll von FM übernommen werden.

4. Zusammenfassung der wichtigen Erkenntnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

4.1 Welche Beispiele für die Veränderungen der physischen Arbeitswelten durch die Trends der Digitalisierung und Flexibilisierung sind erkennbar?

Die neuen Arbeitswelten zeichnen sich durch eine Entgrenzung in räumlicher und zeitlicher Hinsicht aus. Die Digitalisierung eröffnet durch die 24/7 Verfügbarkeit von Daten und Arbeitsmittel einerseits multilokal tätig zu werden aber auch den Kunden 24/7 mit Organisationen in Kontakt zu treten. Um sich den rasch ändernden Anforderungen anzupassen, müssen die Arbeitsumgebungen sehr flexibel gestaltbar sein. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit der Kommunikation im realen und virtuellen Raum und schaffen Begegnungsräume für informelle Gespräche und formelle Meetings. MitarbeiterInnen die von third places wie Cafes, Co Working Offices oder im Extremfall von einem Urlaubsort aus arbeiten, werden in die Office Welt eingebunden. Modernes Office Design begünstigt die hierarchie-unabhängige räumliche Vernetzung der MitarbeiterInnen. Wissen in Form von Zugänglichkeit zu der Welt der Daten – unter Berücksichtigung von Sicherheitsaspekten – wird 24/7 zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig werden hohe Anforderungen an die Qualität der Räume und an mögliche Befriedigung individueller Bedürfnisse wie z.B. Licht und Akustik gestellt. Es gilt zu beachten, dass es keine Blaupausen für erfolgreiche flexible Arbeitswelten gibt und jede Organisation einen anderen Mix an aktivitätsorientierten, realen und virtuellen Arbeitsplätzen benötigt, der sich ständig ändert und laufend angepasst werden muss. Für FM bedeutet dieser Wandel den Fokus weg von Flächeneffizienz und Kosteneffizienz hin zu einer

multidisziplinären Gesamtbetrachtung von Arbeitswelten unter Berücksichtigung psychosozialer Auswirkungen des Raumes.

4.2 Welchen Beitrag kann ein aktives Change Management und Facility Management bei der Veränderung der Arbeitswelten leisten?

Auf Grund der raschen Veränderungen der räumlichen und zeitlichen, realen und virtuellen Arbeitswelten, vor allem durch die Möglichkeiten der Digitalisierung, müssen die Arbeitsumgebungen flexibler und aktivitätsbasierter werden.

Facility Management Abteilungen können einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung neuer Arbeitsplatzkonzepte leisten, da sich ihre Disziplin seit Beginn mit den Fragestellungen People, Place und Process beschäftigt. Auf Grund der Komplexität der psychologischen und psychosozialen Auswirkungen von Veränderungen der Arbeitsumgebung ist ein multidisziplinärer Ansatz zu verfolgen. Diese *soft skills* sind zu berücksichtigen und externe Experten hinzuzuziehen. Anerkannte oder gewählte MitarbeiterInnen sollten als Botschafter der Ziele des Wandels eingesetzt und die Ängste und Bedenken von Verlierern der Neuerung – es gibt immer Gewinner und Verlierer bei Veränderungen – aktiv begegnet werden. Die Zusammenarbeit der drei internen Serviceeinheiten – HR, IT, FM - in CM - Prozessen ist erforderlich, um gesamtheitlich erfolgreiche Veränderungen der Arbeitsplatzkonzepten umzusetzen, die in einer globalisierten VUCA gewordenen Geschäftswelt funktionieren. Ein mögliches Ziel ist, FM als Nutzervertreter organisationsintern zu positionieren, und das Wissen um gebaute Räume mit dem Feedback der Nutzer in Verbindung zu bringen. Dafür wird es notwendig sein, aktive Kommunikationsstrategien mit einer offen gelebten Feedbackkultur durch FM zu implementieren. Dies kann helfen die in der ISO 41001 geforderte Korrelation der Steigerung der Produktivität des Kerngeschäftes und die Steigerung der Lebensqualität der Menschen zu erreichen.

5. Schlussfolgerungen

Die Facility Manager und die FM Abteilungen müssen bei der Flexibilisierung der Arbeitswelten noch enger mit den Abteilungen HR und IT zusammenarbeiten.

Hier gilt es auch die Eignung für unterschiedliche Generationen, Gender und ökologische Fragen zu bedenken. Es ist unumgänglich in der FM Welt, neben der technischen und prozessualen Sichtweise, auch Verständnis für die psychologische Dimension zu wecken. Daher muss Change Management integraler Bestandteil in FM Strategien sein, um diesen

Wandel erfolgreich zu gestalten. Der Fokus technische Lösungen und auf reine Flächeneffizienz und damit verbunden kurzfristige bzw. kurzsichtige Kostensenkung ist zu wenig. Kommunikation in führender Position als einer der Erfolgsfaktoren muss ins Zentrum rücken.

Dies kann durch internes Marketing, Positionierung als Nutzervertreter oder dem Einsatz von Feedback Tools wie z.B. *my building message* der FH Kufstein erfolgen. Interne Blue Prints können helfen rascher und strukturiert maßgeschneiderte Lösungen zu erhalten. Leitfäden (Planen, Errichten und Betreiben im BIM oder Nachhaltiges Facility Management) der FM Interessensvereinen wie FMA, Gefma und IFMA können die Basis bilden.

Der rasche Wandel, der durch die Digitalisierung oder wie jetzt durch eine Pandemie getriggert ist, wird zu einer Nachfrage an flexiblen realen und virtuellen Raumlösungen führen. Diese können im Unternehmen entstehen, im Homeoffice oder von Anbietern professioneller Co Working Spaces bereitgestellt werden.

FM Abteilungen müssen, unter Change Management Begleitung, an der Planung und Implementierung von neuen Arbeitswelten strategisch führend beteiligt sein, da sie die drei Kunden – customer, client und end user (FM Modell ÖNorm EN 15221) im Zentrum ihres Wirkens haben und den Erfolg von Organisationen maßgeblich mitbestimmen.

References

- Arundell, L.; Sudholz, B.; Teychenne, M.; Salmon, J.; Hayward, B.; Healy, G.N.; Timperio, A. (2018). The Impact of Activity Based Working (ABW) on Workplace Activity, Eating Behaviours, Productivity, and Satisfaction. *Int. J. Environ. Res. Public Health*
- Atkin, B., Bildsten, L. (2017), A future for facility management, *Construction Innovation*, Vol. 17 Issue: 2, pp.116-124, <https://doi.org/bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/CI-11-2016-005>
- Bartz M., Gnesda A., Schmutzer T. (2017). Der Aufbruch zum Unternehmen der nächsten Generation. In: Bartz M., Gnesda A., Schmutzer T. (eds) *Unternehmen der nächsten Generation*. pp 427-441, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, https://doi.org/10.1007/978-3-662-52819-8_33
- Bauer, W., Rief, S., Kelter, J., Haner, U.E., Jurecic, J. (2012), *Arbeitswelten 4.0 - Wie wir morgen arbeiten und leben*, Spath, D. (Hrsg), Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, <http://dnb.d-nb.de>, zuletzt aufgerufen am 12.11.2018
- Bauer, W., Schiefendecker, I. (2018), *Arbeiten in der Digitalisierten Welt*, Fraunhofer-Gesellschaft, München, <https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/publikationen/Jahresbericht/jb2017/Fraunhofer-Jahresbericht-2017.pdf> ,zuletzt aufgerufen am 12.11.2018
- Becker, M. (2013). Hinweise zur Anfertigung eines Literatur- Reviews. <http://www.caterdev.de/wp-content/uploads/2013/04/reviews.pdf>, zuletzt aufgerufen am 20.11.2018
- Boch, D., Konkol, J. (2013). *Flexible Arbeitswelten : Changemanagement in der Büroplanung ; Lessons Learned aus dem Flexible-Office-Netzwerk*
- Bradley, S., Osborne, P. (1999). The working environment: Catalyst or constraint?, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 1 Issue: 2, pp.178-190, <https://doi.org/10.1108/14630019910811024>
- Bruch, H., Block, C., Färber, J. (2016), *Arbeitswelt im Umbruch - Von den erfolgreichen Pionieren lernen*, Top Job Trendstudie, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen, zeag GmbH

- Bull, M., Brown, T. (2012). Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies, *Facilities*, Vol. 30 Issue: 3/4, pp.135-151, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/02632771211202842>
- Cooper, H., Hedges, L.V. (2009), *Research Synthesis as a Scientific Process*, In: Cooper, H., Hedges, L.V., Valentine, J.C., *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. Pp 3-16, Russel Sage Foundation, New York
- Coradi A., Schweingruber D. (2017). *Workspace Design für höhere Innovation und Effizienz*. In: Schircks A., Drenth R., Schneider R. (eds) *Strategie für Industrie 4.0*. pp 87-100. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-16752-3_5
- de Been, I., Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support, *Journal of Facilities Management*, Vol. 12 Issue: 2, pp.142-157, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JFM-02-2013-0011>
- de Kok A. (2016). *The New Way of Working: Bricks, Bytes, and Behavior*. In: Lee J. (eds) *The Impact of ICT on Work* pp 9-40, Springer, Singapore
- Duffy, F. (1999). Mind the Gap, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 1 Issue: 4, pp.377-387, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/14630019910811169>
- Duffy, F. (2000). Design and facilities management in a time of change, *Facilities*, Vol. 18 Issue: 10/11/12, pp.371-375, <https://doi.org.bibproxy.fhkufstein.ac.at/10.1108/02632770010349592>
- Grimshaw, B. (2007). "History is bunk": considerations on the future of FM, *Facilities*, Vol. 25 Issue: 11/12, pp.411-417, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/02632770710822526>
- Gabler *Kompakt-Lexikon Wirtschaft* (2010), Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden
- Fuchs B., Kuk T., Wiechmann D. (2018). *Adäquate Büroeinrichtung*. In: Seiferlein W., Kohlert C. (eds) *Die vernetzten gesundheitsrelevanten Faktoren für Bürogebäude*. Springer Vieweg, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-20852-3_4

- Harmon-Vaughan, B. (1995). Tomorrow's workplace: anywhere, anytime, Facilities, Vol. 13
Issue: 4, pp.6-13, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/02632779510083331>
- Hajkowicz, S. (2015). Global Megatrends: Seven Patterns of Change Shaping Our Future, Melbourne : CSIRO PUBLISHING. 2015
- Hodulak M. (2017). Local Workplaces. In: Global Corporate Workplaces. Pp 41-102, Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-662-53392-5_2
- Hodulak M. (2017). Workplace Analysis Framework. In: Global Corporate Workplaces. Pp 11-40, Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-662-53392-5_2
- Höfler, M., Bodingbauer, D., Dolleschall, H., Schwarenthorner, F., (2018) Abenteuer Change Management, FAZIT Communication GmbH, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Ianeva M. et al. (2015). Pervasive Technologies for Smart Workplaces: A Workplace Efficiency Solution for Office Design and Building Management from an Occupier's Perspective. In: Abdelnour Nocera J., Barricelli B., Lopes A., Campos P., Clemmensen T. (eds) Human Work Interaction Design. Work Analysis and Interaction Design Methods for Pervasive and Smart Workplaces. HWID 2015. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 468. Springer, Cham, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-319-27048-7_5
- Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects), Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11
Issue: 1, pp.17-37, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/14630010910940534>
- Kahlen, H. (2001), Facility Management, In: Facility Management 1, pp 11-78, Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-59511-0_1
- Kaya, S., Heywood, C.A., Arge,A., Brawn, G., Alexander, K. (2005). Raising facilities management's profile in organisations: Developing a world-class framework, Journal

of Facilities Management, Vol. 3 Issue: 1, pp.65-82,
<https://doi.org/10.1108/14725960510808356>

Kämpf-Dern, A., Konkol, J. (2017). Performance-oriented office environments – framework for effective workspace design and the accompanying change processes, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 19 Issue: 4, pp.208-238, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JCRE-03-2017-0009>

Keller S.B. (2017). Innovative Arbeitswelten nachhaltig gestalten. In: Gordon G., Nelke A. (eds) CSR und Nachhaltige Innovation. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. pp 301-317. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, https://doi.org/10.1007/978-3-662-49952-8_20

Klaffke S., Reinheimer S. (2016). Enterprise 2.0 – Gestaltung der Büro-Informations- und Kommunikationstechnologie. In: Klaffke M. (eds) Arbeitsplatz der Zukunft. pp 141-167, Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-12606-3_7

Klaffke M., Oppitz J. (2016). Change Management – Mobilisierung der Organisation für neue Bürowelten. In: Klaffke M. (eds) Arbeitsplatz der Zukunft. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-12606-3_8

Klaffke M. (2014). Büro der Zukunft – Generationenorientierte Gestaltung von Arbeitswelten. In: Klaffke M. (eds) Generationen-Management. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-02325-6_9

Klaffke M. (2016). Erfolgsfaktor Büro – Trends und Gestaltungsansätze neuer Büro- und Arbeitswelten. In: Klaffke M. (eds) Arbeitsplatz der Zukunft. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-12606-3_1

Klaffke M. (2018). Agile Organisationsgestaltung für digitale Zeiten – Arbeits- und Bürowelten der Zukunft. In: Khare A., Kessler D., Wirsam J. (eds) Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-21637-5_10

Klammer, U.; Steffes, S.; Maier, M.F.; Arnold, D.; Stettes, O.; Bellmann, L. (2017), Arbeiten 4.0--Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt, In: Wirtschaftsdienst,

Volume 97, Issue 7, pp 459-476, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/s10273-017-2163-9>

Konkol, J., Bischofsberger, B., Windlinger, L. (2017), Treiber und Effekte moderner Bürowelten, In: Der Facility Manager. Mai 2017, Heft 5, p48-54, FORUM Zeitschriften und Spezialmedien GmbH

Krause, B. J.; Khan, C.; Antoch, G. (2015), Wie schreibe ich eine gute Übersichtsarbeit?. In: Nuklearmedizin, 54, 69- 74. <http://dx.doi.org/10.3413/Nukmed-2015010002>

Lauer, T. (2014), Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, Springer Gabler Berlin - Heidelberg, DOI 10.1007/978-3-662-43737-7

Lindkvist, C., Elmualim, A. (2010). Innovation in facilities management: from trajectories to ownership in Facilities. 2010, Vol. 28 Issue 9/10, p405-415. 11p.

Manca, C., Grijalvo, M., Palacios, M. et al. (2018). Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working, In: Service Business, Vol. 12, Issue 3, pp 525-550, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/s11628-017-0359-0>

Martens, Y. (2011), Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity, Facilities, Vol. 29 Issue: 1/2, pp.63-79, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/02632771111101331>

Mawson, A., (1994). Integration of Workplace Management Systems. Why Bother?, Facilities, Vol. 12 Issue: 4, pp.10-15, <https://doi.org/10.1108/02632779410056684>

Merschbrock, C., Lassen, A. K., Tollnes, T., Munkvold, B. E. (2016). Serious games as a virtual training ground for relocation to a new healthcare facility, Facilities, Vol. 34 Issue: 13/14, pp.788-808, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/F-02-2015-0008>

Morgan, S., Anthony, S. (2008). Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10 Issue: 1, pp.27-39, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/14630010810881649>

Moreno, M. C.; Martin, A. E. H. (2013), The Facility Manager Architect - The social responsibility as an added value, oa.upm.es/22022/1/INVE_MEM_2013_148319.pdf. Zuletzt aufgerufen am 10.11.2018, 9:20

- Moldaschl W. (2017). HYPO NOE Gruppe: Bürokonzept „Alle unter einem Dach“. In: Bartz M., Gnesda A., Schmutzer T. (eds) Unternehmen der nächsten Generation. Pp 231-241, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-662-52819-8_17
- National Research Council (2011). Assessing 21st Century Skills: Summary of a Workshop, J.A. Koenig, Rapporteur, Committee on the Assessment of 21st Century Skills, Board on Testing and Assessment, Division of Behavioral and Social Sciences and Education, The National Academies Press, Washington, DC, p. 2
- Promes M. (2017). Adapting to Working Environment Change: Effects of Mobility and Flexibility. In: Ellermann H., Kreutter P., Messner W. (eds) The Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation. Palgrave Macmillan, London, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1057/978-1-137-60228-2_24
- Richter G., Cernavin O. (2016). Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen. In: Klaffke M. (eds) Arbeitsplatz der Zukunft. pp 81-101. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-12606-3_4
- Robertson, K. (2000). Work transformation: integrating people, space and technology, Facilities, Vol. 18 Issue: 10/11/12, pp.376-382, <https://doi.org/10.1108/02632770010349600>
- Roper, K.O. (2016), Facility management maturity and research, Journal of Facilities Management, Vol. 15 Issue: 3, pp.235-243, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JFM-04-2016-0011>
- Rowley, J., Slack, F. (2004). Conducting a literature review, In: Management Research News, Vol. 27 Issue: 6, pp.31-39, <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Royce, P. (2018). Recipe for Change Management Success, In: Optimum Online, Volume 48, Issue 2, pp 59 -63
- Saurin, R., Ratcliff, J., Puybaraud, M. (2008). Tomorrow's workplace: a futures approach using prospective through scenarios, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10 Issue: 4, pp.243-261, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/14630010810925118>

- Schardt, M. (2018). Smart Change - If technology is the answer, what was the question, FMJ September/October 2018, p 74-78, IFMA, www.ifma.org/FMJ
- Seiferlein W., Kohlert C. (2018). Checklisten, Vorschriften und Anregungen. In: Seiferlein W., Kohlert C. (eds) Die vernetzten gesundheitsrelevanten Faktoren für Bürogebäude. Pp 185-210, Springer Vieweg, Wiesbaden, https://doi.org/10.1007/978-3-658-20852-3_10
- Shanley, C. (2007). Navigating the change process: the experience of managers in the residential aged care industry, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 Issue: 5, pp.700-720, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/09534810710779117>
- Skogland, M. A.C. (2017). A spatial approach to transformational change: Strategic alignment of the spatial and cultural environment, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 19 Issue: 4, pp.285-299, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JCRE-09-2016-0030>
- Skogland, M.C.A., Hansen, G.H. (2017). Change your space, change your culture: exploring spatial change management strategies, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 19 Issue: 2, pp.95-110, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JCRE-07-2016-0024>
- Skreta, R. (2019). Neue Arbeitswelten im Zeichen der Digitalisierung und Flexibilisierung. Change Management und Facility Management im Schnittpunkt des Wandels. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, FH Kufstein Tirol Bildungs GmbH
- Stock-Homburg, R. Z. (2007). Nichts ist so konstant wie die Veränderung, In: Journal of Business Economics, Volume 77, Issue 7-8, pp 795-861,c <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/s11573-007-0059-7>
- Tagliaro, C., Ciaramella, A. (2016). Experiencing smart working: a case study on workplace change management in Italy, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 18 Issue: 3, pp.194-208, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JCRE-10-2015-0034>
- Thomson P., Chadwick A., Hämisegger L. (2018). Wellbeing and the Workplace. In: Thomson P., Johnson M., Devlin J. (eds) Conquering Digital Overload. pp 117-126, Palgrave Macmillan, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-63799-0_9
- van Ackeren, J., Schröder, T. (2016), Trends für Industrie 4.0, Fraunhofer-Gesellschaft Kommunikation, München,

<https://www.fraunhofer.de/content/dam/zv/de/Forschungsfelder/Produktion-Dienstleistung/Trends-fuer-Industrie-40.pdf> , Zuletzt aufgerufen am 10.11.2018

- van Diermen, G. O., Schelte Beltman (2016). "Managing working behaviour towards new ways of working: a case study", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18 Issue: 4, pp.270-286, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/JCRE-11-2015-0039>
- Veitch, J., A (2018). How and why to assess workplace design: Facilities management supports human resources, In: *Organizational Dynamics*, Volume 47, Issue 2, pp 78 - 87 Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.002>
- Wackernagel S., Kohlert C. (2018). Gegenseitige Vereinbarung. In: Seiferlein W., Kohlert C. (eds) *Die vernetzten gesundheitsrelevanten Faktoren für Bürogebäude*. pp 1-30, Springer Vieweg, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-20852-3_1
- Warzecha E., Breyscha W. (2017). Kapsch CarrierCom: Freiraum für innovative Leistungen und Ideen im neuen „Open Office“. In: Bartz M., Gnesda A., Schmutzer T. (eds) *Unternehmen der nächsten Generation*. pp 277-288, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-662-52819-8_20
- Weber, S. (2017), *Gesund und produktiv - ergonomisch motivierende Arbeitsplätze, Der Facility Manager*. November 2017, Heft 11, p54-57, FORUM Zeitschriften und Spezialmedien GmbH
- Winters, P.M. (2006). Changing your outsourcing partner: how to survive the transition, *Journal of Facilities Management*, Vol. 4 Issue: 1, pp.72-80, <https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1108/14725960610644898>
- Windlinger L., Konkol J., Sterner C., Zurkinden R. (2016). Bedeutung der Büroumgebung im BGM – Gestaltung von Büros und der begleitende Veränderungsprozess. In: Pfannstiel M., Mehlich H. (eds) *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Springer Gabler, Wiesbaden, https://doi.org.bibproxy.fh-kufstein.ac.at/10.1007/978-3-658-11581-4_14