

**VUCA als Herausforderung für die Bankenbranche: Smarte Raumbuchungstechnologien in modernen Multispace-Office Konzepten am Beispiel der Vereinigte Volksbanken eG**

**PROJEKTARBEIT I**

vorgelegt am 02.09.2024

Fakultät:	Wirtschaft
Studienrichtung:	BWL-Digital Business Management
Studienjahrgang:	2023
Studienhalbjahr:	2. Semester
Kurs:	WDBM23D

von

**Benjamin Starcevic**



Vereinigte Volksbanken eG

Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Stuttgart

Tina Kunz

Prof. Dr. Martin Mikusz

**Sperrvermerk**

Der Inhalt dieser Arbeit darf weder als Ganzes noch in Auszügen Personen außerhalb des Prüfungsprozesses und des Evaluationsverfahrens zugänglich gemacht werden, sofern keine anderslautende Genehmigung des Dualen Partners vorliegt.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	2
<b>2 Bankensektor im Wandel: Herausforderungen und Anpassungsstrategien .....</b>	<b>3</b>
2.1 VUCA-Welt: Definition und Bedeutung.....	3
2.2 Herausforderungen in der Bankenbranche .....	4
2.3 New Work als Multispace-Office Konzept .....	6
2.3.1 Definition und Bedeutung .....	6
2.3.2 Aufbau.....	9
2.3.3 Erfolgspotenziale und Herausforderungen.....	10
2.4 Smarte Raumbuchungssysteme .....	12
<b>3 Fallstudienanalyse: Anpassung an die Herausforderungen der VUCA-Welt durch Smarte Raumbuchungstechnologien in Multispace Kozepten .....</b>	<b>14</b>
3.1 Vereinigte Volksbanken eG .....	14
3.1.1 Vorstellung .....	14
3.1.2 Implementierung von New Work Multispace Konzepten bei der VVeG .....	15
3.2 Empirische Studienanalyse.....	17
3.3 Auswertung der Studien auf die VUCA-Herausforderungen.....	20
<b>4 Schlussbetrachtung und Handlungsempfelung .....</b>	<b>23</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>25</b>
<b>Verzeichnis der Online-Quellen .....</b>	<b>27</b>
<b>Verzeichnis der unternehmensinternen Quellen .....</b>	<b>28</b>
<b>Erklärung zur Verwendung von KI-Systemen.....</b>	<b>28</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>30</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

bzw.	beziehungsweise
u. a.	unter anderem
VVeG	Vereinigte Volksbanken eG
z.B.	zum Beispiel

**Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abb. 1: Büroleerstände steigen an.....	<b>5</b>
Abb. 2: Home-Office: Generationenübergreifende Präferenzen.....	<b>8</b>

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Die Digitalisierung hat sich innerhalb der letzten Jahre rasant entwickelt und ist heute von immenser Bedeutung. Sie wurde von einem Nice-to-have zu einem Must-have um weiterhin in der Zukunft als Unternehmen bestehen zu können.<sup>1</sup> Dabei haben sich in den letzten Jahren zahlreiche innovative Technologien etabliert, die das traditionelle Bankwesen grundlegend verändern.<sup>2</sup> Nicht nur die Kundenanforderungen haben sich dadurch geändert, sondern auch die Anforderungen der Beschäftigten innerhalb eines Unternehmens. Dazu kommt das die heutige Geschäftswelt immer mehr von Ungewissheit und Komplexität geprägt ist, was insbesondere für Banken eine große Herausforderung darstellt.<sup>3</sup> Deswegen wird es für Banken innerhalb der VUCA-Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, immer wichtiger sich ständig an die wechselnden Außenfaktoren anpassen zu können. Es wird immer schwieriger Prognosen zu treffen, da die Dynamik auf allen Ebenen und Richtungen zunimmt.<sup>4</sup> Aufgrund dessen wird die Flexibilität eines Unternehmens und die schnelle Kommunikation immer wichtiger.<sup>5</sup>

Dies hat zur Folge das die Bankenbranche sich in der Phase einer tiefgreifenden Transformation befindet. Diese wiederum wurde 2019 durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt. Gesellschaftliche Strukturen mussten zu dieser Zeit weitgehend aufgebrochen werden, was dazu führte das etwa 80% der Büroarbeiten in diesem Zeitraum von zu Hause aus stattfanden.<sup>6</sup> Das warf jedoch bei vielen die Frage auf wie die Arbeitswelten nach der Pandemie aussehen werden. Studien zeigen das viele Arbeitnehmer nicht mehr auf das mobile Arbeiten verzichten wollen. Deshalb ermöglichten viele Unternehmen ihren Mitarbeitern aus dem Home-Office arbeiten zu können. Seitdem wurde die Raum- und Flächennutzung innerhalb der Bankgebäude zunehmend ineffizient, da viele Büroflächen ungenutzt waren. Neben der ineffizienten Nutzung von Büroflächen stellt auch die mangelnde Energieeffizienz ein bedeutendes Problem dar. In vielen Fällen bleiben Strom- und Heizsysteme in Betrieb, obwohl sich keine Mitarbeiter in den entsprechenden Büros aufhalten. Hinzu kommt, dass die Kommunikation innerhalb der Teams deutlich erschwert wird, wenn die Mitarbeiter überwiegend im Home-Office arbeiten. Dies mindert nicht nur den Austausch von Ideen und Informationen, sondern kann auch das Gemeinschaftsgefühl und die Innovationskraft der Teams verringern.

Aufgrund dessen ist es von entscheidender Bedeutung, eine Lösung zu finden, die flexibel ist, sich an äußere Einflussfaktoren anpassen lässt und gleichzeitig die Mitarbeiter motiviert,

---

<sup>1</sup> Vgl. Glaser, C. (2022), S. 3

<sup>2</sup> Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S. 20

<sup>3</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 18

<sup>4</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 18

<sup>5</sup> Vgl. Wollmann, P.; Kühn, F.; Kempf, M. (2023), S. 43

<sup>6</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 1

ins Büro zu kommen.<sup>7</sup> Dazu kommt das nicht nur die physische Anwesenheit im Büro verstärkt vorkommen soll, sondern auch die Kommunikation gefördert werden soll.

Eine Solche Lösung könnten New Work Multispace-Office Konzepte sein, welche eine flexible Arbeitsumgebung bieten, die auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind.<sup>8</sup> Diese im Zusammenhang mit smarten Raumbuchungstechnologien sollen es den Mitarbeitenden ermöglichen, schnell und einfach die optimalen Räume für die entsprechende Tätigkeit buchen zu können. Außerdem sollen diese die digitale Transformation ermöglichen, Flexibilität bieten und den Herausforderungen der VUCA-Welt entgegenwirken.

Somit lässt sich aus der gegebenen Problemstellung folgende Forschungsfrage ableiten:

Inwiefern können Multispace-Office Konzepte im Zusammenhang mit smarten Raumbuchungstechnologien, den Herausforderungen der VUCA-Welt innerhalb der Bankenbranche entgegenwirken?

## **1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise**

Die genannte Forschungsfrage wird durch literaturgestütztes Arbeiten beantwortet. Hierzu werden Fachliteratur, Fachzeitschriften, Forschungsberichte sowie Studien ausgewertet. Ergänzend dazu werden Online-Quellen und interne Quellen der VVeG genutzt. Diese wissenschaftliche Arbeit gliedert sich in einen konzeptionellen theoretischen und einen praxisbezogenen Teil.

Zunächst einmal wird erläutert, was die VUCA-Welt ist und was für Herausforderungen sie mit sich bringt. Danach wird speziell darauf eingegangen mit was für Herausforderungen die heutigen Banken zu kämpfen haben. Im Weiteren wird darauf eingegangen was Multispace-Office Konzepte sind, was für einen Aufbau sie haben und was für Erfolgspotenziale und Herausforderungen sie mit sich bringen. Im praxisbezogenen Teil wird daraufhin die Vereinigte Volksbanken eG vorgestellt und gezeigt wie diese Multispace-Office Konzepte implementieren. Folgend darauf werden Studien analysiert und auf die Herausforderungen der Banken, die sich auf Grund der VUCA-Welt ergeben, angewandt. Schließlich wird eine Handlungsempfehlung ausgesprochen und das Ergebnis nochmal kritisch betrachtet.

---

<sup>7</sup> Vgl. Yüksel, H. (2024), S. 27

<sup>8</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 9

## 2 Bankensektor im Wandel: Herausforderungen und Anpassungsstrategien

### 2.1 VUCA-Welt: Definition und Bedeutung

Die heutige Geschäftswelt ist immer mehr von Ungewissheit und Komplexität geprägt, was insbesondere für Banken eine große Herausforderung darstellt.<sup>9</sup> Nichts ist mehr vorhersehbar und es lässt sich feststellen, dass die Dynamik auf allen Ebenen und Richtungen immer mehr zunimmt.<sup>10</sup> Solche Veränderungen lassen sich besonders in der schwer durchschau- baren Finanzwelt erkennen.<sup>11</sup> Diese sich ständig ändernde Unternehmensumgebung, wird als „VUCA-Welt“ bezeichnet. Der Begriff „VUCA“ ist ein Akronym und steht für „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit).<sup>12</sup> Der Begriff „VUCA-Welt“, wurde erstmals in den 1990er Jahren im mili- tärischen Kontext benutzt, um die unvorhersehbare geopolitische Lage nach dem Kalten Krieg zu beschreiben.<sup>13</sup> Nun hat der Begriff seinen Eingang in die Wirtschaftswelt gefunden und beschreibt die Bedingungen, unter denen ein Unternehmen heutzutage agieren muss. „Volatility“ beschreibt die Vielzahl und die Geschwindigkeit von Veränderungen, die inner- halb kurzer Zeiträume stattfinden.<sup>14</sup> Außerdem beschreibt der Begriff die hohe und sprung- hafte Schwankungsintensität in Bezug auf den zeitlichen Verlauf.<sup>15</sup> So kann das, was bisher als stabil und dauerhaft wahrgenommen wurde, sich mit intensiver Geschwindigkeit ändern. Dies führt dazu, dass ein Unternehmen sich ständig im Klaren sein muss, ob die vorhandenen Prozesse notwendig sind oder vielleicht noch Anpassungen vorgenommen werden müs- sen.<sup>16</sup>

„Uncertainty“ beschreibt die Unvorhersehbarkeit von Ereignissen und die daraus entste- hende Unmöglichkeit, genau Pläne zu erstellen. Zukünftige Entwicklungen sind somit schwer bzw. nahezu unmöglich zu prognostizieren.<sup>17</sup>

„Complexity“ beschreibt die Vielzahl der Faktoren, die in Wechselwirkung stehen und dadurch schwer zu durchschauen sind. Durch die ganzen Variablen, Komponenten, Ver- bindungen und Abhängigkeiten steigt die Unübersichtlichkeit.<sup>18</sup> Dies wiederum führt dazu, dass Unternehmen zunehmend unsicher werden und dazu neigen, an ihren bewährten, aber möglicherweise veralteten Strukturen festhalten.<sup>19</sup>

<sup>9</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 18

<sup>10</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 18

<sup>11</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 18

<sup>12</sup> Vgl. Ciesielski, M.A.; Schutz, T. (2021), S. 7

<sup>13</sup> Vgl. Kutz, A. (2023), S. 7

<sup>14</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 19

<sup>15</sup> Vgl. Kaune, A.; Glaubke, N.; Hempel, T. (2021), S. 18

<sup>16</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 20

<sup>17</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 19

<sup>18</sup> Vgl. Kaune, A.; Glaubke, N.; Hempel, T. (2021), S. 19

<sup>19</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 20



„Ambiguity“ bezieht sich auf die Mehrdeutigkeit von Informationen und Situationen, die zu unterschiedlichen Interpretationen führen können.<sup>20</sup> Dies bezieht sich u.a. auf kulturelle, globale, generationen- und kommunikationsbedingte Deutungsmöglichkeiten.<sup>21</sup>

Es lässt sich festhalten, dass in einer VUCA-Welt traditionelle Managementsysteme weitgehend ungeeignet sind, um den heutigen komplexen und dynamischen Veränderungsanforderungen gerecht zu werden.<sup>22</sup> Es sind neue Strukturen und eine neue Art des Denkens erforderlich, um weiterhin in der Zukunft bestehen zu können.<sup>23</sup> Organisationen müssen viel flexibler werden und sich an das ständig verändernde Geschäftsumfeld anpassen können.<sup>24</sup> Dabei wird es immer wichtiger, dass Daten und Informationen schneller und umfassender durch die verschiedenen Unternehmensabteilungen und Teams fließen.<sup>25</sup> Nur so ist es möglich, auch weiterhin als Unternehmen marktfähig bleiben zu können.

## 2.2 Herausforderungen in der Bankenbranche

Die Finanzbranche ist einer der Branchen, die sich am rasantesten verändert. Diese Veränderungen haben eine immense Bedeutung für die strategische Entwicklung von Banken.<sup>26</sup> Ein Grund für die rasanten Veränderungen ist die Digitalisierung. Dabei sind die Banken einem raschen Wandel unterworfen, der durch sich verändernde Kundenbedürfnisse, neue Technologien, neue und disruptive Wettbewerber, neue Generationen und aber auch durch neue Arbeitsweisen angetrieben wird.<sup>27</sup> Dieser Wandel wird durch die Digitalisierung maßgeblich beschleunigt. Während es im Jahre 1878, 75 Jahre gebraucht hat, um für das Telefon eine Millionen Nutzer zu gewinnen, dauerte es 2016 bei der Einführung von „Pokémon Go“ lediglich wenige Monate.<sup>28</sup> Dazu kommt, dass sich das Kundenverhalten und die Kundenforderungen in den letzten Jahren enorm verändert haben. Heutzutage ist der Kunde anspruchsvoller, informiert sich selbst, agiert eigenständig, vergleicht Konditionen und äußert seine Zufriedenheit bzw. seine Unzufriedenheit auf öffentlichen Plattformen.<sup>29</sup> Die jüngere Generation zeigt dabei eine Erwartungshaltung, dass Bankdienstleistungen zeitlich und örtlich uneingeschränkt und zudem kostenlos zur Verfügung stehen sollten.<sup>30</sup> Zusätzlich fordert der Kunde eine hohe Flexibilität seitens der Bank. Der Kunde möchte selbst entscheiden, wann, wo und von wem er sich beraten lässt.<sup>31</sup> Dabei muss die Bank

<sup>20</sup> Vgl. Kaune, A.; Glaubke, N.; Hempel, T. (2021), S. 19

<sup>21</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 20

<sup>22</sup> Vgl. Wollmann, P.; Kühn, F.; Kempf, M. (2023), S. 42

<sup>23</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 25

<sup>24</sup> Vgl. Wollmann, P.; Kühn, F.; Kempf, M. (2023), S. 43

<sup>25</sup> Vgl. Wollmann, P.; Kühn, F.; Kempf, M. (2023), S. 66

<sup>26</sup> Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S. 58

<sup>27</sup> Vgl. Bathija, A. (2023), S. 78

<sup>28</sup> Vgl. Lister, M.; Rolfes, B.; Wessling, H. (2022), S. 21

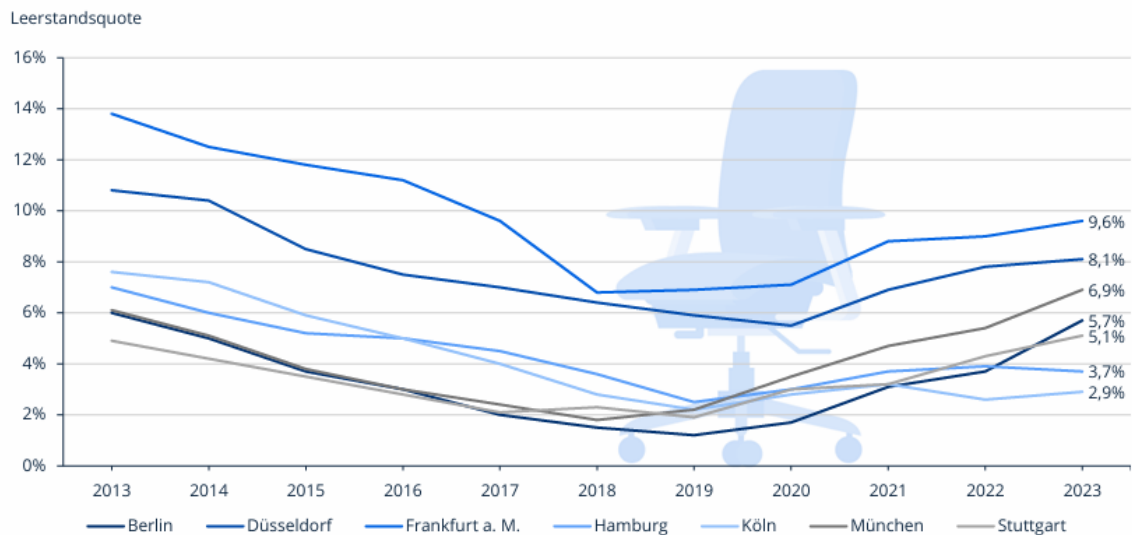
<sup>29</sup> Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S. 80

<sup>30</sup> Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S. 80

<sup>31</sup> Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S. 81

in der Lage sein, sich kontinuierlich an die rasanten Entwicklungen technologischer Innovationen und die damit eingehenden Marktveränderungen anpassen zu können und das so schnell wie möglich. Dies kann jedoch den meisten Banken nicht gelingen, da ihre Organisationsstrukturen veraltet sind. Die meisten Banken haben eine siloartige Struktur, bei der es Abgrenzungen zwischen den Verantwortungsbereichen gibt. Dazu gibt es Vorstandverantwortliche in jedem Marktbereich. Diese Abgrenzungen setzen sich in jeder einzelnen Abteilung fort. Somit werden die Kommunikationswege überdurchschnittlich lang, was dazu führt, dass größere Vorhaben häufig über einen komplexen, langwierigen Prozess nach dem Wasserfallmodell erfolgen, was oft zu erheblichen Frustrationen führt. Der Grund dafür ist, dass das ursprüngliche geplante Konzept selten innerhalb des vorgesehenen Zeitraums und Budgets umgesetzt werden und selbst wenn es gelingt, sind oft die anfänglichen Ideen aufgrund der schnellen Veränderungen im Markt veraltet.<sup>32</sup> Hinzu kommt, dass seit der Einführung des Homeoffice viele Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten, wodurch die Raumnutzung in den Bankgebäuden ineffizient geworden ist, so bleiben in vielen Banken große Flächen ungenutzt. Dies hat innerhalb der letzten Jahre zu einer steigenden Leerstandsquote von Büroflächen in deutschen Großstädten geführt. Ein deutlich höheren Leerstand seit 2019 gibt es in München, Stuttgart und Berlin.

**Leerstandsquote von Büroflächen in ausgewählten deutschen Städten bis 2023**



*Abbildung 1: Büroleerstände steigen an<sup>33</sup>*

Trotz dieser Herausforderungen halten viele Banken an ihren traditionellen Rollen und Arbeitsweisen fest. Dies führt zu einer zunehmenden Unzufriedenheit der Kunden, was zum Verlust von Marktanteilen zugunsten der Konkurrenz führt.<sup>34</sup> Um solche Herausforderungen

<sup>32</sup> Vgl. Lister, M.; Rolfes, B.; Wessling, H. (2022), S. 22

<sup>33</sup> Enthalten in: Käufer, T.; Frein, J. (2024), <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/> (Stand: 30.08.2024)

<sup>34</sup> Vgl. Bathija, A. (2023), S. 78

vermeiden zu können, wäre es ratsam, das Unternehmen umzustrukturieren. Dadurch kann es flexibler auf Veränderungen in der Umgebung reagieren und die internen Prozesse beschleunigen sowie vereinfachen. Dies ist deshalb so wichtig, da Arbeitsplätze noch nie so dynamisch waren wie heutzutage.<sup>35</sup> Eine mögliche Lösung könnten agile Organisationsstrukturen darstellen. In agilen Teams ist es möglich, jederzeit auf veränderte Rahmenbedingungen und Kundenwünsche zu reagieren und somit auch seine Arbeitsweise und Lösung erforderlichenfalls anzupassen.<sup>36</sup> Ein dabei zentrales Element für die Interaktion mit Mitarbeitern sind häufig sogenannte Kollaborationstools. Hiermit soll eine reibungslose, schnelle und spontane Zusammenarbeit und Kommunikation der Teammitglieder ermöglicht werden.<sup>37</sup> Dies kann für einige Unternehmen einen erheblichen Umbau an Büroflächen bedeuten. Das sich jedoch ein solcher Umbau lohnt, wird durch die Tatsache belegt, dass sich diese Organisationsstrukturen auch bei großen und anerkannten Unternehmen wie z.B. Google etabliert haben.<sup>38</sup> Wie ein solches Konzept aussehen kann und was für technologische Hilfsmittel, sowie damit verbundene Best Practices dabei zum Einsatz kommen, wird im Folgendem erläutert.

### **2.3 New Work als Multispace-Office Konzept**

Organisationen und deren Arbeitswelten befinden sich aufgrund äußerer Einflüsse und Veränderungen ständig im Wandel. Sie müssen sich ständig an die Einflussfaktoren anpassen, um den ständig neu aufkommenden Aufforderungen gerecht zu werden und erfolgreich zu sein.<sup>39</sup> Der folgende Teil dieser Arbeit dient zur Schaffung eines grundlegenden Verständnisses hinsichtlich hybrider Arbeitsmodelle oder auch New Work genannt. Dabei wird genauer auf den Aufbau und die Funktion eines solchen Multispace-Office Konzept eingegangen und was für Erfolgspotenziale aber auch Herausforderungen man bei der Implementierung erwarten kann.

#### **2.3.1 Definition und Bedeutung**

Um in der zunehmend digitalen und vernetzten Arbeitswelt weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können, ist es als Unternehmen notwendig frühzeitig auf den bestehenden Wandel zu reagieren und sich intensiv mit dem Thema „New Work“ oder „hybrides Arbeiten“ auseinander zu setzen.<sup>40</sup> Dies erfordert aber nicht nur die Einführung einer neuen Arbeitsweise, sondern auch eine neue Art des Denkens.<sup>41</sup> Den nur dadurch schafft es ein Unternehmen sich den neuen Gegebenheiten der Digitalisierung anzupassen und eine zukunftsorientierte Arbeitskultur zu etablieren.

---

<sup>35</sup> Vgl. Dhir, S.; Sushil, (2018), S. 178

<sup>36</sup> Vgl. Lister, M.; Rolfes, B.; Wessling, H. (2022), S. 23

<sup>37</sup> Vgl. Lister, M.; Rolfes, B.; Wessling, H. (2022), S. 29

<sup>38</sup> Vgl. Lister, M.; Rolfes, B.; Wessling, H. (2022), S. 30

<sup>39</sup> Vgl. Krüger, M.A. (2023), S. 14

<sup>40</sup> Vgl. Yüksel, H. (2024), S. 27

<sup>41</sup> Vgl. Dhiman, S.K.; Marques, J.F. (2022), S. 13

Das Konzept „New Work“ geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück, der es Ende der 1970er Jahre entwickelte.<sup>42</sup> Dabei zielt das Konzept darauf ab, Arbeitsprozesse zu transformieren und Menschen in den Mittelpunkt des Arbeitsgeschehen zu stellen, indem Flexibilität und Selbstverwirklichung in den Vordergrund gerückt werden. Dadurch soll die Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, der Kundenfokus und das Mindset innerhalb eines Unternehmens verbessert werden.<sup>43</sup> Dies wird umso notwendiger, da es immer wichtiger wird schnell und einfach, abteilungsübergreifend arbeiten zu können und das sowohl digital als auch analog.<sup>44</sup>

Arbeit ist heutzutage für zahlreiche Menschen ein zentraler Bestandteil ihres Lebens und somit auch Ihrer Selbstdefinition geworden.<sup>45</sup> Deswegen wünschen sich viele im Job, ihre Persönlichkeit sowie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zum Ausdruck bringen zu können.<sup>46</sup> Diese Arbeitsform bringt weniger Hierarchien, mehr Transparenz in der Zusammenarbeit, gegenseitiges Feedback, ständiges Lernen und eine Optimierungskultur mit sich.<sup>47</sup>

Dadurch enden hierarchische Führungen mit Befehls- und Gehorsamsstrukturen sowie ständige Kontrolle. Unternehmen die sich der Digitalisierung und dem „New Work“ Ansatz verweigern oder es nur so gering wie möglich umsetzen werden in Zukunft noch kaum konkurrenzfähig sein können.<sup>48</sup> Dies lässt sich aufgrund der Personalanforderungen erkennen, die sich innerhalb der letzten Jahre veränderten. Laut dem „Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)“ haben im Jahr 2018 in Deutschland 26,0 Prozent der Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben Home-Office wahrzunehmen. Dieses Angebot nahmen jedoch nur 8,0 Prozent der Mitarbeiter an.<sup>49</sup> Dann kam es 2020 zum ersten Corona Lockdown, indem die meisten Unternehmen gezwungen waren, flächenbreit Home-Office anzubieten. Somit mussten automatisch die Bedenken und Vorbehalte der Führungskräfte und der Geschäftsführung überwunden werden.<sup>50</sup> Viele Unternehmen fingen an hybride Arbeitsmodelle aufzubauen. Bereits im Mai 2020 gaben, nach der Befragung des „Frauenhofer IAO“, 42,0 Prozent der Vertreter von knapp 500 Unternehmen in Deutschland an, dass sie die Entscheidung getroffen haben, das Arbeiten im Home-Office auch nach der Corona-Pandemie weiter ausbauen zu wollen.<sup>51</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. Yüksel, H. (2024), S. 27

<sup>43</sup> Vgl. Höf-Bausenwein, H. (2020), S. 38

<sup>44</sup> Vgl. Höf-Bausenwein, H. (2020), S. 37

<sup>45</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 10

<sup>46</sup> Vgl. Yüksel, H. (2024), S. 28

<sup>47</sup> Vgl. Höf-Bausenwein, H. (2020), S. 39

<sup>48</sup> Vgl. Hertwig, T. (2022), S. 71

<sup>49</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 12

<sup>50</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 13

<sup>51</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 14

## Home-Office ist gekommen, um zu bleiben

### Welche Regelung für Remote Work bzw. Home-Office gibt es aktuell in Ihrem Unternehmen?



### Sie haben nicht die Möglichkeit, aus dem Home-Office zu arbeiten. Wäre dies für Sie ein Grund, den Arbeitgeber zu wechseln?

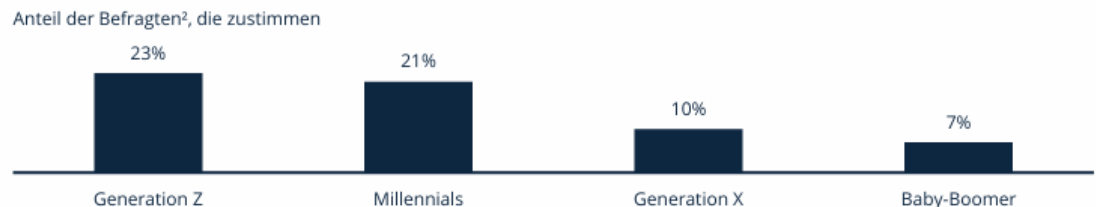


Abbildung 2: Home-Office: Generationenübergreifende Präferenzen<sup>52</sup>

Es geht hervor, für die meisten Beschäftigten ist Home-Office inzwischen ein unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitsalltags geworden. Derzeit haben über die Hälfte der Arbeitnehmer die Möglichkeit von zu Hause oder einem anderen Ort außerhalb des Büros zu arbeiten. Außerdem zeigt sich das vor allem die jüngeren Generationen einen großen Wert darauflegen, die Möglichkeit zu haben im Home-Office arbeiten zu können. Nahezu ein Viertel der Generation Z und 21 Prozent der Millennials würden sogar in Betracht ziehen Ihre Arbeit deswegen zu wechseln.

Durch die Corona-Pandemie haben die meisten Arbeitnehmer erfahren, welche Flexibilität und Gestaltungsmöglichkeiten sich durch das Home-Office eröffnen. Es kam hervor, dass durch hybride Arbeitsmodelle, es den Arbeitnehmern möglich ist, Arbeit und Privatleben trotz unterschiedlichster Lebensphasen zu vereinbaren.<sup>53</sup> Diese Flexibilität wird immer mehr Menschen wichtiger. Zeit- und ortonabhängiges Arbeiten, wird vor allem für junge und qualifizierte Arbeitskräfte immer attraktiver.<sup>54</sup> Deswegen ist es so wichtig sein Unternehmen

<sup>52</sup> Enthalten in: Käufer, T.; Frein, J. (2024), <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/> (Stand: 30.08.2024)

<sup>53</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 15

<sup>54</sup> Vgl. Krüger, M.A. (2023), S. 15

nach dem „New Work“ Ansatz umzustrukturieren, da dieses Konzept all diese Aspekte integriert und fördert. Somit werden digitale Geschäftsprozesse etabliert und Tools für die digitale Zusammenarbeit bereitgestellt.<sup>55</sup>

### 2.3.2 Aufbau

Ein mögliches Konzept des „New Work“ Ansatzes ist das Multispace-Office.<sup>56</sup> Der Begriff „Multispace“ steht für ein Büro- und Arbeitsplatzkonzept, das mehrere unterschiedliche Arbeitsbereiche innerhalb eines Büros umfasst, die jeweils auf verschiedene Arten von Tätigkeiten und Arbeitsweisen ausgerichtet sind. Dies kann das Großraumbüro sein, Spezialräume die auch Kollaborationsmodule genannt werden oder das Homeoffice<sup>57</sup>. Man unterscheidet unter 4 Arten von Kollaborationsmodulen, diese werden bei vielen Unternehmen unterschiedlich genannt, haben jedoch die gleiche Funktionalität.

Ein wichtiges Modul ist der Zusammenarbeitsraum. Dieser Raum ist speziell dafür konzipiert, das Teams oder einzelne Personen sich zurückziehen können, um zusammen an einem Projekt arbeiten zu können oder sich über gewisse Themen auszutauschen.<sup>58</sup> Dabei haben die Mitarbeiter auch die Möglichkeit je nach Spielregeln des Unternehmens sich in gewisse Räume auch spontan zurückziehen zu können und dass auch ohne dass man den Raum buchen muss.

Der Fokusraum stellt ein weiteres wichtiges Modul dar. Er ist dafür konzipiert, konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen.<sup>59</sup> Mitarbeiter können sich somit in einen solchen Raum zurückziehen und in einer ruhigen Atmosphäre ihre Aufgaben erledigen. Solche Räume sind meistens für eine, maximal zwei Personen konzipiert. In den meisten Unternehmen sind solche Räume buchbar.

Eine gute Möglichkeit, um mal runterzukommen oder sich mit anderen Kollegen zu treffen bieten Refresh-Zonen.<sup>60</sup> Mit einer Tasse Kaffee in der Hand können hier Ideen ausgetauscht werden oder andere Themen, die keinen besonderen Diskretionsgrad besitzen, besprochen werden. Die Refresh-Zonen tragen zur Erholung bei, was sich auf die Arbeitsatmosphäre und Kreativität positiv auswirkt.

Schließlich gibt es auch buchbare Einzelbüros, die speziell für Mitarbeitenden gedacht ist, die sich einen ganzen Tag vom Großraumbüro zurückziehen wollen. Diese Räume sind besonders nützlich, wenn man an einem gewissen Tag, viele private Gespräche oder viele Telefonate zu erledigen hat. Im Gegensatz zu den anderen Modulen sind die Einzelbüros für einen ganzen Tag und nicht nur für eine kurzfristige Nutzung gedacht.

---

<sup>55</sup> Vgl. Hertwig, T. (2022), S. 71

<sup>56</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 21

<sup>57</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 9

<sup>58</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 78

<sup>59</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 78

<sup>60</sup> Vgl. Lindner, D. (2022), S. 14

Ein weiteres wichtiges Element des Multispace-Office Konzepts ist das Desk Sharing. Aufgrund der Quote der Abwesenheiten, durch Urlaub, Krankheitstagen, Dienstreisen, Home-Office oder Teilzeitarbeit, ist die Raum- Flächennutzung innerhalb der Unternehmen nicht mehr effizient.<sup>61</sup> Dies führt innerhalb dieses Konzeptes dazu, dass ein Mitarbeiter keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz mehr besitzt, sondern sich jeden Tag einen neuen Arbeitsplatz suchen muss.<sup>62</sup> Durch dieses flexible und mobile Arbeitskonzept kann ein Unternehmen extrem viel einsparen, da es statt 1,2 Schreibtische pro Beschäftigten im Schnitt nur noch 0,8 Schreibtische pro Beschäftigten bereitstellen muss.<sup>63</sup> Jeder Tisch wird am Abend wieder sauber verlassen (Clean Desk-Prinzip für Desk Sharing). Am nächsten Tag sitzt wieder jeder wo anders.<sup>64</sup>

Vorraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung dieses Modells, ist eine zuverlässige Technik wie Social Collaboration-Software, Videoconferencing, Cloud-Space und nutzer-spezifische Online-Apps für flexible Arbeitsorte und -zeiten.<sup>65</sup> Ein entscheidendes Tool in diesem Zusammenhang ist ein einfaches und smartes Raumbuchungssystem, das die Arbeit erleichtert und gleichzeitig die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erhöht.

### **2.3.3 Erfolgspotenziale und Herausforderungen**

Wie bereits schon in „2.3.1 Definition und Bedeutung“ kurz erwähnt, hat es wichtige Gründe warum man als Unternehmen „New Work“ Konzepte implementieren sollte. Nun wird eine kritische Auseinandersetzung mit den jeweiligen größten Erfolgspotenzialen und Herausforderungen, im Kontext von Multispace-Office Konzepten vorgenommen.

Herausforderungen, die mit der Implementierung von Multispace-Office Konzepten eingehen, beginnen meistens anfänglich mit einem hohen finanziellen Aufwand.<sup>66</sup> Bevor ein Unternehmen von dem Multispace-Office Konzept profitieren kann, muss es Geld investieren. Gegebenenfalls müssen neue IT-Strukturen und Kommunikationssysteme eingeführt werden. Dabei bedarf es eine detaillierte Planung mit Einführungsworkshops. Vielleicht müssen auch die Räumlichkeiten der Bürokomplexe und die damit eingehenden Arbeitsplätze umgestaltet werden. Hinzu kommt dass die Einrichtung der Home-Office Arbeitsplätze ebenfalls enorme Kosten mit sich bringt. Eine weitere Herausforderung, ist der erhöhte Datenschutzmissbrauch.<sup>67</sup> Besonders in der Bankenbranche, in der es oft um diskrete und vertrauliche Kundendaten geht, ist dies eine besondere Herausforderung. Es muss nämlich immer die Datensicherheit gewährleistet werden. Für das Arbeiten im Home-Office müssen die Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden um den Missbrauch unternehmensinterner Daten

<sup>61</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 25

<sup>62</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 9

<sup>63</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 25

<sup>64</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 77

<sup>65</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 24

<sup>66</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 32

<sup>67</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 32

durch Dritte, zu verhindern. Ein weiterer wichtiger Aspekt, den man nicht außer Acht lassen darf, ist die enorme Herausforderung, die Mitarbeiter in das neue Konzept mit einzubinden. Manche Mitarbeiter arbeiten vielleicht schon ihr ganzes Leben in ihrem eigenen Büro, und tun sich damit schwer keinen festen Arbeitsplatz mehr zu haben. Die meisten Mitarbeiter sehen alles neue häufig erst einmal als negativ an, da es wieder Veränderungen mit sich bringt. Unsicherheiten, Ängste und Erwartungen müssen im Voraus geklärt werden.<sup>68</sup> Deswegen ist es wichtig seine Mitarbeiter mitentscheiden lassen zu dürfen und sie aktiv in dem Projekt mitzunehmen.

Auf der anderen Seite ist festzuhalten, dass sich auch viele Erfolgspotenziale durch die Implementierung von Multispace-Office Konzepten, eröffnen. Es ergeben sich unter anderem viele betriebswirtschaftliche Vorteile.<sup>69</sup> An den Tagen, an denen die Mitarbeiter nicht aus dem Büro, sondern aus dem Home-Office arbeiten, verringern sich die Kosten oder entfallen sogar vollständig. Auf Grund des mobilen Arbeitens, werden weniger Arbeitsplätze benötigt, wodurch weniger Bürofläche benötigt wird und somit Mietkosten, Heizkosten, Stromkosten, Reinigungskosten aber auch Kosten für Büromaterial eingespart werden können. Dazu kommt, dass dadurch die Mitarbeitermotivation und Effizienz gesteigert wird. Das hybride Arbeitsmodell führt dazu das Arbeitswege entfallen, wodurch die Mitarbeiter Zeit einsparen, was wiederum mehr Arbeitszeit bedeutet. Dabei können sie sich selbst einteilen, wann und wie viel sie arbeiten. Die Studie der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2018 mit dem Thema „Mobilität in der Arbeitswelt“ zeigt das Pendler aufgrund vieler Staus und dem langen Arbeitsweg, eine physische und psychische Belastung bekommen können, wodurch Mitarbeiter langfristig krankheitsbedingt wegfallen können.<sup>70</sup> Im Umkehrschluss bedeutet das durch hybride Arbeitsmodelle wie das Multispace-Office Konzept sich die Mitarbeiter oft die langen Arbeitswege ersparen, länger schlafen können, wodurch verkehrsbedingter Stress und der Schlafmangel ausfallen und dadurch wiederum die Konzentration für die Arbeit steigt. Durch die dynamische, modernen und innovativen Arbeitsumgebung wird außerdem die Arbeitgeberattraktivität erhöht und dazu findet eine Stärkung der Mitarbeiterbindung statt.<sup>71</sup> Der wichtigste Punkt jedoch ist, dass sich das Unternehmen jederzeit flexibel an externe Einflussfaktoren anpassen kann, wodurch es sowohl intern als auch extern in der Lage ist, sich individuell weiterzuentwickeln, ohne dabei große Umstrukturierungen vornehmen zu müssen. Zudem werden Prozesse und die Kommunikation deutlich beschleunigt. Dies wird, dadurch ermöglicht da es durch Multispace-Office Konzepte kein Büro mehr gibt in dem man alle seine Arbeitsmaterialien hat. Sondern die Arbeitspro-

---

<sup>68</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 50

<sup>69</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 28

<sup>70</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 29

<sup>71</sup> Vgl. Piechatzek, J.M. (2023), S. 30 f.



zesse und Daten digital organisiert sind, sodass man künftig jederzeit und von überall, sicher und bequem arbeiten kann.<sup>72</sup> Außerdem wird der Austausch unter den Kollegen gefördert da man immer jemand anderen neben sich sitzen hat, aus unterschiedlichsten Hierarchien- und Altersstufen.<sup>73</sup> Die individuelle Gestaltung der Arbeitsabläufe ermöglicht den Mitarbeitern eine hohe Flexibilität, da sie den optimalen Arbeitsplatz für ihre jeweiligen Tätigkeit wählen und sich dadurch frei entfalten können.<sup>74</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es im Vergleich viel mehr Erfolgspotenziale und somit auch Vorteile mit sich bringt, wenn man hybride Arbeitsmodelle wie das Multispace-Office implementiert. Außerdem sind die Erfolgspotenziale, die hervorgehen so essentiell wichtig, da sie im direkten Zusammenhang mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens stehen. Es kann zu einem Verlust oder Zuwachs von Marktanteilen kommen. Aber auch die Arbeitgeberattraktivität kann steigen oder sinken, sodass gute und qualifizierte Mitarbeiter entweder leicht oder schwer zu finden sein können.

## **2.4 Smarte Raumbuchungssysteme**

Ein wesentliches Tool, das die Implementierung von Multispace-Office Konzepten erleichtert und gleichzeitig entscheidend dafür ist, dass später alles reibungslos funktioniert, sind smarte Raumbuchungssysteme. Raumbuchungssysteme haben auf den Markt die unterschiedlichsten Namen. Beispielsweise nennt man es „Desk-Sharing-Software“, „Workspace Booking“, „Room Booking“, „Hot Desking“ oder „Hoteling“.<sup>75</sup> All diese Begriffe beschreiben jedoch eine Technologie die im Großen und Ganzen die gleichen Funktionen beherrscht.

So lassen sich durch solch eine Software, Räume, Schreibtische, Parkplätze oder auch andere Services schnell und leicht buchen.<sup>76</sup> Der Mitarbeiter kann sich je nach Tätigkeit den passenden Ort buchen und ist in der Auswahl ganz flexibel. Damit der Mitarbeiter jedoch weiß, wo vielleicht schon Menschen sitzen und wo noch Räume frei sind, haben die meisten Tools übersichtliche Maps des Bürogebäudes bereitgestellt, wodurch sie die virtuelle Navigation erleichtern.<sup>77</sup> Dadurch kann der Mitarbeiter sich auch einen Arbeitsplatz aussuchen, an dem vielleicht nicht so viele Menschen sitzen um konzentrierter Arbeiten zu können. Wenn der Mitarbeiter jedoch einen Raum mit einer bestimmten Ausstattung suchen möchte, hat er auch ganz einfach die Möglichkeit in den Filterfunktionen diese anzugeben, sodass ihm nur Räume mit den gesuchten Technologien angezeigt werden.<sup>78</sup> Darüber hinaus ist es möglich die Raum- und Flächennutzung analysieren zu lassen, sodass

---

<sup>72</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 75

<sup>73</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 75

<sup>74</sup> Vgl. Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020), S. 49

<sup>75</sup> Vgl. Maier, F.; Mitchell, R.; Shaw, K. (2024), S. 1

<sup>76</sup> Vgl. Maier, F.; Mitchell, R.; Shaw, K. (2024), S. 1

<sup>77</sup> Vgl. Maier, F.; Mitchell, R.; Shaw, K. (2024), S. 1

<sup>78</sup> Vgl. Maier, F.; Mitchell, R.; Shaw, K. (2024), S. 2

auch Führungskräfte Einblicke darüber bekommen, welche Arbeitsplätze am meisten genutzt werden und dementsprechend die Büroflächen noch effektiver managen können.<sup>79</sup> Auf der anderen Seite kann der Mitarbeiter jedoch auch sehen an welchen Tagen sich die Anwesenheit im Office am meisten lohnt und wann er lieber aus dem Home-Office arbeitet. Oft beinhalten solche smarten Raumbuchungstechnologien Sensoren mit einer intelligenten Steuerungstechnik. Diese ermöglicht es Routinen von einzelnen Mitarbeitern zu sammeln und Beleuchtung und Heizung individuell anzupassen.<sup>80</sup> Das führt dazu dass sich jeder Mitarbeiter maximal wohl in der räumlichen Umgebung des Büros wohl fühlt und auch weiterhin gerne ins Büro kommt. Falls ein Mitarbeiter beispielsweise ins Büro kommt und sich einen Arbeitsplatz gebucht hat, ist dieser schon auf eine angenehme Temperatur vorgeheizt. Andere Sensoren messen gleichzeitig die Luftfeuchtigkeit und kippen falls nötig das Fenster.<sup>81</sup> Das sorgt für ein angenehmes Raumklima und dient vor allem der Gesundheit bei, da bei schlechter Luft die Mitarbeiter schneller ermüden und sich Viren leichter verbreiten können.<sup>82</sup> Man kann schlussendlich sagen, smarte Raumbuchungssysteme bieten im Kontext von VUCA-Herausforderungen entscheidende Vorteile, indem sie Flexibilität schaffen, Komplexität der Raumverwaltung reduzieren und eine agile Anpassung an veränderte Bedingungen ermöglichen. Es wird durch sie leichter, in einer dynamischen und unsicheren Arbeitswelt effizient zu agieren.

---

<sup>79</sup> Vgl. Maier, F.; Mitchell, R.; Shaw, K. (2024), S. 2

<sup>80</sup> Vgl. Lobe, A. (2021), S. 15

<sup>81</sup> Vgl. Lobe, A. (2021), S. 15

<sup>82</sup> Vgl. Lobe, A. (2021), S. 15

### **3 Fallstudienanalyse: Anpassung an die Herausforderungen der VUCA-Welt durch Smarte Raumbuchungstechnologien in Multispace Konzepten**

#### **3.1 Vereinigte Volksbanken eG**

##### **3.1.1 Vorstellung**

Die Vereinigte Volksbanken eG (VVeG), kennzeichnet sich durch Ihre besondere Rechtsform, die sogenannte eingetragene Genossenschaft (eG). Die genossenschaftliche Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass das Mitglied und der Kunde mit Ihren Interessen, Ihren Zielen und Wünschen im Mittelpunkt stehen und dass wiederum individuell, in jeder Lebensphase.<sup>83</sup> Ein weiteres Merkmal einer Genossenschaftsbank ist die überregionale Vernetzung. Als eine starke Gemeinschaft von Regionalbanken, betreut die VVeG über 170.000 Kunden. Sie hat ca. 80.000 Mitglieder und bietet ihre Dienstleistungen an 35 Standorten an, die sowohl traditionell, aber auch digital zugänglich sind.<sup>84</sup> Das Leitbild, nach dem gearbeitet wird lautet „Meine Bank, die Heimat lebt“. Dieses Motto soll innerhalb der Bank das Gefühl von Heimat vermitteln und die enge Verbundenheit zu den Kunden zum Ausdruck bringen. Durch Förderung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Projekte, die aus den Erträgen des „VR-GewinnSparens“ oder durch Stiftungen der Bank finanziert werden, wird die Region zusätzlich von der Bank unterstützt.<sup>85</sup> Daraus wird deutlich, dass das Wohlergehen der Kunden und der Region oberste Priorität hat und die Gewinnmaximierung des Unternehmens zweitrangig betrachtet wird.

Trotzdem ist es für die VVeG enorm wichtig als Bank weiterhin zu wachsen und Marktanteile zu generieren, den nur so hat sie auch die Möglichkeit in der Zukunft bestehen zu können. Besonders Volksbanken die traditionell auf Stabilität und Kundenvertrauen setzten, müssen sich in einem zunehmend volatilen und komplexen Umfeld behaupten. Dabei ist es auch für die VVeG notwendig, ständig in einer dynamischen VUCA-Welt, seine bisherigen Strukturen, Strategien und Arbeitsabläufe zu hinterfragen. Zudem wurden bereits erste Maßnahmen eingeleitet. Die VVeG setzt seit geraumer Zeit, einen immer stärkeren Fokus auf das Thema Digitalisierung und Automatisierung. Dabei wird besonders darauf geachtet, das Online-Banking kontinuierlich auszubauen und die digitale Beratung zu optimieren. In diesen Zusammenhang wurde das Smart Banking Center und die Smart Banking Beratung eingeführt, um den Kunden eine persönliche aber zugleich auch digitale Beratung zu ermöglichen.<sup>86</sup> Außerdem wurde mit Corona den Mitarbeitern immer mehr ermöglicht auch

---

<sup>83</sup> Vgl. o.V. (o.J.), <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/die-vorteile-der-rechtsform-eg-47.htm> (Stand: 22.08.2024)

<sup>84</sup> Vgl. o.V. (o.J.), <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> (Stand: 22.08.2024)

<sup>85</sup> Vgl. o.V. (o.J.), <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/unser-foerderungengagement.html>; (Stand: 22.08.2024)

<sup>86</sup> Vgl. o.V. (o.J.), <https://www.diebank.de/bankingservices/smart-banking-center/leistungen.html> (Stand: 22.08.2024)

vom Home-Office aus zu arbeiten. Dies führte jedoch dazu, dass die Gebäude, in der Raum- und Flächennutzung ineffizient wurden, da in einigen Niederlassungen so gut wie komplette Stockwerke leer waren. Aufgrund der großen Flächen und den damit verbundenen Kosten, musste eine Lösung her, die flexibel ist und sich immer wieder neu anpassen lässt. Man entschied sich „New Work“-Konzepte einzuführen. Diese sind momentan in der Planung und Pilotierung.

### **3.1.2 Implementierung von New Work Multispace Konzepten bei der VVeG**

Die VVeG befindet sich derzeit in einer intensiven Planungsphase für die Implementierung von New Work Multispace Konzepten.<sup>87</sup> Dies ist aufgrund dessen notwendig, da die bestehenden Gebäude in Bezug auf Energieeffizienz, Raumaufteilung und Kommunikationswege erhebliche Defizite aufweisen. Während der Markt sich immer schneller verändert, hat die VVeG bis jetzt noch nicht mal die Möglichkeit sich schnell anpassen zu können, da sie noch von alten Bürostrukturen geprägt ist, die ineffizient und hierarchisch aufgebaut sind. So gibt es viele ungenutzte Büros, während Führungskräfte und Bereichsleiter bisher isoliert in separaten Einzelbüros arbeiten, was wiederum die Zusammenarbeit und den Austausch mit ihren Mitarbeitern erheblich erschwert. Zudem fehlt es an angemessenen Räumen, die den schnellen und spontanen Austausch und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern ermöglicht.

Um diese Herausforderungen zu überwinden und als Unternehmen effizienter zu werden, wurden im Vorfeld mehrere Analysen durchgeführt, um die optimale Raumnutzung ermitteln und die Gebäude dementsprechend zukunftsfähig planen zu können. Die Räumlichkeiten sollen dabei flexibel gestaltet werden und die Möglichkeit bieten digitale Tools in die Arbeitsprozesse zu integrieren. Um diese Anforderung zu erfüllen, werden verschiedene Raummodule bereitgestellt, um den unterschiedlichsten Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Man unterscheidet bei der VVeG unter folgenden Modulen.<sup>88</sup>

Fokusmodule werden bereitgestellt, um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen. Es soll einen Rückzugsort für ungestörte und konzentrierte Individualarbeit bieten, der Vertraulichkeit ermöglicht und Ungestörtheit garantiert.<sup>89</sup> Hier kann nach dem Motto „gemeinsam einsam“ auf einer dafür vorgesehenen Fläche gearbeitet werden. Sie werden gleich ausgestattet sein wie ein Einzelarbeitsplatz im Großraumbüro. Zusammenarbeitsmodule werden wiederum bereitgestellt, um mit seinen Kollegen in den Austausch gehen zu können oder gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Diese sollen einen Rückzugsort für den schnellen und spontanen Austausch bieten, aber auch die Möglichkeit sich in einem größeren Meeting

---

<sup>87</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 1

<sup>88</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 14

<sup>89</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 21 f.

mit mehreren Teilnehmern austauschen zu können.<sup>90</sup> Außerdem soll es Refresh-Zonen geben, die beispielsweise mit einer Teeküche verbunden ist, in der man sich entspannen kann, die Mittagspause verbringen kann oder in den Austausch gehen kann, falls die Themen keine besonders hohe Diskretion erfordern. Die Refresh-Zone soll so gestaltet sein, dass es möglich ist zu entspannen und somit das Wohlbefinden der Mitarbeiter stärken.<sup>91</sup> Ein weiterer Punkt ist, dass die bestehenden Einzelbüros, die bisher den Führungskräften und Bereichsleitern vorbehalten waren, in Zukunft von jedem gebucht werden können. Um die Arbeit in diesen Räumlichkeiten ermöglichen zu können, soll das WLAN flächendeckend erweitert werden, sodass es den Mitarbeitenden möglich ist von überall im Gebäude aus, arbeiten zu können. Dabei sollen die Raumstrukturen jedoch weitestgehend unverändert bleiben. In einigen Niederlassungen wird dies einfacher gelingen, in anderen wiederum müssen große Umstrukturierungen vorgenommen werden.

Darüber hinaus soll das Desk-Sharing Modell implementiert werden.<sup>92</sup> Die ermittelte Desk-Sharing Rate innerhalb der VVeG beträgt 0,8 Arbeitsplätze pro Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass kein Mitarbeiter seinen fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr hat, sondern Arbeitsplätze geteilt werden müssen. Damit dies erfolgreich eingeführt werden kann, soll ebenfalls das Clean-Desk Prinzip umgesetzt werden.<sup>93</sup> Dabei soll es Putzstationen geben, an die sich jeder Mitarbeiter vor und nach der Arbeit bedienen kann, um seinen Arbeitsplatz reinigen und sauber hinterlassen zu können. Die Arbeitsplätze werden standartmäßig höhenverstellbar und mit einer Schallwand hinter dem Schreibtisch ausgestattet sein.<sup>94</sup> Zudem wird der persönliche Stauraum, der bisher in Rollcontainern neben den Schreibtischen vorzufinden war, in Zukunft durch eine zentrale Teamablage und persönliche Schließfächer ersetzt.<sup>95</sup> Die Archivflächen die es bisher gab, werden in Zukunft reduziert und auf eine größere zentralisiert. Die Umstellung auf die E-Akten ermöglicht es in Zukunft deutlich mehr Platz einzusparen zu können.<sup>96</sup>

Eine weitere große Herausforderung der VVeG bestand darin, Akzeptanz für den New Work Ansatz unter den ca. 700 Mitarbeitenden zu schaffen. Dies ging die VVeG so an, dass sie Co-Design-Workshops anbot. Jede Abteilung hatte dabei die Möglichkeit eine Person aus jedem Geschäftsbereich zu benennen, die für den Austausch zwischen den Workshops und ihrer Abteilung verantwortlich war. In den Workshops wurden den Teilnehmenden die geplanten Konzepte vorgestellt, dabei hatten sie die Möglichkeit aktiv die Kollaborationsmodule mitzugestalten. Sie hatten außerdem die Möglichkeit, spezifische Bedürfnisse ihrer

---

<sup>90</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 24 f.

<sup>91</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 30

<sup>92</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 4

<sup>93</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 4

<sup>94</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 5

<sup>95</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 9 f.

<sup>96</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 5

Abteilung einzubringen, Fragen und Bedenken zu klären, sowie besondere Anforderungen wie z.B. Technologien darzulegen. Die gesammelten Informationen flossen in die Entwicklung des zweiten Konzeptentwurfs ein, der nach dem Workshop überarbeitet wurde und den Abteilungen zugesandt wird. Diese konnten dann erneut innerhalb der Abteilung besprochen werden und bei Bedarf neue Anpassungsvorschläge einbringen. Durch die Möglichkeit aktiv mitgestalten zu dürfen, steigt die Mitarbeiterzufriedenheit und Akzeptanz gegenüber dem Projekt an.

Ein zusätzlicher Faktor, der die Mitarbeiterzufriedenheit und die Akzeptanz erhöhen soll, ist ein benutzerfreundliches und smartes Raumbuchungssystem. Die VVeG hat sich dabei noch nicht zwingend an ein System festgelegt. Dies liegt noch in Planung. Es ist lediglich wichtig, dass dieses System nahtlos in die bereits etablierten Plattformen wie Microsoft Teams und Outlook integriert werden können.

Durch diese Maßnahmen strebt die VVeG an, ihre internen Prozesse weiter zu automatisieren, zu digitalisieren und zu vereinheitlichen.<sup>97</sup> Das Hauptziel dabei ist es, die Flexibilität und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und die Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern. Außerdem soll die Neuausrichtung der Arbeitswelt sicherstellen, dass die VVeG auch in einer Welt die zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägt ist, wettbewerbsfähig bleiben kann.

### **3.2 Empirische Studienanalyse**

Die Studie der Technischen Universität Darmstadt mit dem Titel, „Work from Home: Von der Pandemienotlösung zum Konzept multilokaler Arbeit - Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft der Arbeitswelten an verteilten Orten“ untersucht die Auswirkungen physischer, organisatorischer und persönlicher Rahmenbedingungen auf den Erfolg der Arbeit.<sup>98</sup> Ziel der empirischen Studie war es, die zukünftige Entwicklung von Bürostrukturen zu analysieren und den Erfolg des Konzepts des Homeoffice zu bewerten. Die Studie wurde im Zeitraum von Dezember 2022 bis März 2023 durchgeführt.<sup>99</sup> Dazu wurden 1136 Bürobeschäftigte aus Deutschland befragt.<sup>100</sup> Die Befragten bestehen dabei aus 54,5% aus männlichen und zu 45,1% aus weiblichen Personen. 0,4% der Befragten ist divers. Die Altersgruppe der 18- bis 26-jährigen beträgt 14%. 54% der Befragten sind zwischen 26 und 40 Jahre alt, 24% zwischen 41 und 55 Jahre und 8% sind älter als 55 Jahre. Außerdem kann man festhalten, dass der Großteil der Befragten, Akademiker sind. 28% der Befragten besitzen einen Masterabschluss und 21% einen Bachelor.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. o.V. (2024), S. 5

<sup>98</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 4

<sup>99</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 16

<sup>100</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 18

<sup>101</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 19

Durch die Umfrage geht klar hervor, dass mobile Arbeitsmodelle für viele Bürobeschäftigte ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes darstellen.<sup>102</sup> 87% ist es wichtig, zukünftig ortsflexibel Arbeiten zu können. Dafür wären sie sogar bereit gewisse Abstriche in anderen Aspekten des Arbeitens in Kauf zu nehmen.<sup>103</sup> Oft bedarf es aber innerhalb eines Unternehmens einen hohen Aufwand, um ortsflexibles Arbeiten zu ermöglichen. 70% der Befragten gab dabei an, dass sie gerne aktiv bei dem Veränderungsprozess beteiligt werden wollen. 71% wollen auch bei der Entwicklung der Regelungen mitwirken.<sup>104</sup> Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob sich diese Umstrukturierung der Arbeitswelt innerhalb eines Unternehmens wirklich lohnt und ob Mitarbeiter wirklich effizient im Home-Office arbeiten? Das Ergebnis der Studie zeigt, dass über die Hälfte der Befragten den Umfang ihrer Arbeit zeitlich (65%) und mengenmäßig (53%) im Home-Office höher einschätzen als aus dem Büro und dass dies sogar mit einer besseren Qualität (62%) verbunden ist.<sup>105</sup> Dazu kommt, dass 50% der Befragten sich im Home-Office motiviert fühlen und die Vermischung von Arbeit und Privatleben als angenehm empfinden. Jedoch stellt sich auch die Frage, welche Vorteile die Implementierung einer neuen, mobilen Arbeitswelt für das Unternehmen mit sich bringt. Ein volkswirtschaftliches Wachstum wird ermöglicht. Wie bereits erwähnt, sind Angestellte innerhalb der Home-Offices um etwa 11-14% produktiver.<sup>106</sup> Außerdem ist es einem Unternehmen dadurch möglich, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden und auf dem Arbeitsmarkt attraktiver zu werden, da 53% der Befragten nicht mehr ständig pendeln wollen, und somit ortsflexibel arbeiten können.<sup>107</sup> Dies mindert die physischen, psychischen und emotionalen Anstrengungen, die mit dem langen Arbeitsweg verbunden sind und dazu werden CO<sub>2</sub>-Emissionen vermieden.

Trotzdem ist es nicht das Ziel eines Unternehmens, all seine Mitarbeiter ins Home-Office zu schicken. Vor allem in Branchen, in denen eine vermehrte Zusammenarbeit erforderlich ist, ist dies nicht zielführend. Aufgrund dessen gilt es, die Frage zu erörtern, wie mit möglichen Vermögensverlusten durch leerstehende, nicht mehr benötigte Büroflächen, umzugehen ist.<sup>108</sup> Es ist dabei entscheidend, die Mitarbeiter dazu zu motivieren, gerne ins Büro zu kommen. Das ist nicht einfach, da jeder Fünfte mit seinem Büro unzufrieden ist.<sup>109</sup> Es ist wichtig, im Vorfeld genau zu analysieren, warum die Mitarbeiter das Homeoffice bevorzugen und inwieweit sich diese positiven Aspekte auch im Büro integrieren lassen. Dies kann Anfangs erhebliche Investitionen für die Umgestaltung der Räumlichkeiten in Anspruch nehmen. Die Studie hat dabei ergeben, dass die Zufriedenheit im Büro bei 32% der Befragten, an den

<sup>102</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 70

<sup>103</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 68

<sup>104</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 67

<sup>105</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 34

<sup>106</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 91

<sup>107</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 88

<sup>108</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 92

<sup>109</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 110

Räumlichen Faktoren abhängt.<sup>110</sup> Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, wenn die Büros gezielt auf die individuellen Persönlichkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet werden und somit auch eine qualitative Aufwertung erfahren.<sup>111</sup> Der Arbeitserfolg ist ein entscheidender Grund für die Wahl des Arbeitsort. Falls die Räume so ausgestattet und konzipiert sind das der Beschäftigte dort besser und produktiver arbeiten kann wird das Büro automatisch attraktiver.<sup>112</sup> Dies ist bis jetzt bei vielen Unternehmen nicht der Fall, 39% der befragten geben an im Büro nicht so produktiv arbeiten zu können. Zudem tragen moderne, attraktive und auf Mitarbeitende ausgerichtete Flächen dazu bei, junge und qualifizierte Arbeitskräfte ins Unternehmen locken zu können.<sup>113</sup>

Der schnelle und spontane Austausch innerhalb eines Unternehmens ist in gewissen Branchen enorm wichtig. Auch für die Mitarbeiter ist die Möglichkeit sich austauschen zu können enorm wichtig, dies zeigt die Befragung innerhalb der Studie. 54% der Beschäftigten geben an, dass sie öfters im Büro arbeiten würden, wenn es bessere Gelegenheiten zum Austausch geben würde. Somit wird klar das Flächen welche Teamarbeit erfolgreich ermöglichen, in einer zunehmend agilen und interaktiven Arbeitswelt, unumgänglich sind.<sup>114</sup> Solche neue Arbeitsweisen und Raumstrukturen machen ein Unternehmen viel flexibler. Gerade in dynamischen und ungewissen Zeiten ist es umso mehr wichtiger, einen hohen Grad an Flexibilität zu generieren.<sup>115</sup>

Ein mögliches Konzept, dass all diese Faktoren beinhaltet ist das Multispace-Office Konzept. Es ist modern ausgerichtet und kann individuell von jedem Beschäftigten genutzt werden. Jeder hat die Möglichkeit sich den optimalen Arbeitsplatz für die jeweiligen Tätigkeit wählen zu können. Dadurch wird individuelles und kreatives Arbeiten ermöglicht. Die Fallstudie mit dem Titel „Der Novartis-Campus: Eine Fallstudie zu Produktivität, Wohlbefinden und Authentizität im Multispace-Office“ ergab, dass ein hohes Arbeitsengagement im Sinne von Wohlbefinden, Aktivität und Produktivität durch solch eine Arbeitsumgebung gefördert werden kann.<sup>116</sup> Auch die wirtschaftsgeographische Innovationsforschung zeigt das Kreativität, Wissensaustausch und Innovation in solchen Räumlichkeiten gehäuft vorkommen.<sup>117</sup> Jedoch muss man auch kritisch betrachten das es auch negative Auffälligkeiten innerhalb Multispace Konzepten gibt. Die Befragten äußerten sich darüber das Multispace Konzepte oft auch eine ungünstige Funktionalität, fehlende Privatsphäre, Geräuschbelastungen, Störungen, Enge oder eine mangelnde Qualität mit sich bringen.<sup>118</sup> Eine weitere Fallstudie aus

<sup>110</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 109

<sup>111</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 109

<sup>112</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 109

<sup>113</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 110

<sup>114</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 111

<sup>115</sup> Vgl. Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023), S. 112

<sup>116</sup> Vgl. Dick, M.; Degenhardt, B.; Schulze, H.; Wehner, T. (2015), S. 1

<sup>117</sup> Vgl. Dick, M.; Degenhardt, B.; Schulze, H.; Wehner, T. (2015), S. 2

<sup>118</sup> Vgl. Dick, M.; Degenhardt, B.; Schulze, H.; Wehner, T. (2015), S. 2



dem Finanzwesen lässt zusätzlich erkennen, dass es große Unterschiede in den Reaktionen und der damit verbunden Akzeptanz gegenüber Multispace Konzepten gibt. Vor allem ältere Personen tun sich damit schwer.<sup>119</sup> Nun stellt sich aber wiederum die Frage, warum es auch zu negativen Auffälligkeiten innerhalb Multispace-Office Konzepten kam und ob diese verbessert bzw. vermieden werden können.

Die ungünstige Funktionalität, die mangelnde Qualität aber auch die Benutzerfreundlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden, lässt sich durch eine benutzerfreundliche und smarte Raumbuchungstechnologie verbessern bis sogar vermeiden. Die Fallstudie „Buchungssystem für Konferenzräume: Eine Fallstudie“ zeigt das es gar nicht so einfach ist eine passende Raumbuchungstechnologie zu finden. Oft liegt die Herausforderung darin das es einen Mangel an Verfügbarkeitsinformationen in Echtzeit gibt.<sup>120</sup> Dadurch kann es auch zu Doppelbuchungen kommen. Die Studie ergab, dass eine sorgfältige Planung und ein klares Verständnis der eigenen Geschäftsanforderungen essenziell, für eine erfolgreiche Implementierung von Smarten Raumbuchungstechnologien ist.<sup>121</sup> Auf dem Markt gibt es inzwischen genug Lösungen, um die meisten Bedarfe abzudecken. So enthält der Großteil der Raumbuchungssoftware auf dem Markt die Funktion Daten in Echtzeit Tracken zu können. Somit wird eine Lückenlose Überwachung der Verfügbarkeit von Konferenzräumen ermöglicht. Außerdem kann die Software den Benutzer an eine bevorstehende Buchung erinnern. All dies wird durch eine benutzerfreundliche Oberfläche unterstützt, die Tools für eine einfache Navigation und Reservierung bieten.<sup>122</sup> Eine weitere Fallstudie zeigt außerdem, dass ein solches smartes Raumbuchungssystem die Effizienz eines Unternehmens erheblich steigern kann und gleichzeitig eine große Energieeinsparung ermöglicht. So ist es durch die Software möglich, die Raumbelegung, die Temperatur, die Beleuchtung und die Klimatisierung optimal nach dem Bedarf zu steuern.<sup>123</sup>

### 3.3 Auswertung der Studien auf die VUCA-Herausforderungen

Die Analysen der Studien bieten wertvolle Einblicke in die Herausforderungen und Potenziale von New Work Multispace-Office Konzepten. Im Folgendem sollen die Ergebnisse der Studien auf die Herausforderungen der VUCA-Welt angewendet und in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Bankenbranche untersucht werden. Dies ist aufgrund dessen wichtig, da Banken sehr viele externe Faktoren haben, an die sie sich ständig anpassen müssen. Da-

<sup>119</sup> Vgl. Dick, M.; Degenhardt, B.; Schulze, H.; Wehner, T. (2015), S. 2

<sup>120</sup> Vgl. o.V. (o.J.); <https://zenkins.com/case-studies/conference-room-booking-system-case-study/> (Stand: 26.08.2024)

<sup>121</sup> Vgl. o.V. (o.J.); <https://zenkins.com/case-studies/conference-room-booking-system-case-study/> (Stand: 26.08.2024)

<sup>122</sup> Vgl. o.V. (o.J.); <https://zenkins.com/case-studies/conference-room-booking-system-case-study/> (Stand: 26.08.2024)

<sup>123</sup> Vgl. o.V. (o.J.); <https://www.abiresearch.com/blogs/2022/12/27/smart-hotel-rooms/> (Stand: 26.08.2024)

runter fällt zum Beispiel die sich ständig ändernde Marktlage, hohe regulatorische Anforderung und technologische Entwicklungen. Diese Faktoren können jederzeit die Strategie der Bank beeinflussen. Nun gilt es herauszufinden, ob Multispace Office Konzepte wirksam zur Bewältigung der VUCA-Herausforderungen beitragen können.

**Volatilität.** Die schnellen und unvorhersehbaren Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere getrieben durch die Digitalisierung und neuen Technologien erfordern eine immer höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit seitens der Bank.<sup>124</sup> Dabei kennzeichnet sich die Volatilität innerhalb der Bankenbranche, hauptsächlich durch wirtschaftliche Schwankungen, Zinsänderungen, Marktunsicherheiten und geopolitischen Ereignissen.<sup>125</sup> Dies erfordert eine flexible Arbeitsumgebung, die es ermöglicht sich schnell an solche Veränderungen anpassen zu können. Vor allem der Austausch bietet eine wesentliche Grundlage, die ermöglicht werden muss, da in der Bankenbranche viele Besprechungen und Beratungen stattfinden. Die analysierten Studien zeigen das es den Beschäftigten immer mehr wichtig wird in flexiblen Arbeitsmodellen zu arbeiten und dass dies sogar zunehmend ein entscheidender Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers wird. Durch Multispace-Office Konzepte wird dies möglich. Der spontane und schnelle Austausch wird dabei durch smarte Raumbuchungstechnologien einfach und angenehm. Demnach ist es nicht nur ein positiver Aspekt für die Beschäftigten, sondern auch für die Bank da sie so flexible Arbeitsmodelle hat, die sich immer neu anpassen lassen. Hinzu kommt, dass die Bank dadurch qualifizierte Arbeitskräfte bekommen kann, da sie durch dieses Arbeitsmodell an Attraktivität gewinnt. Dies hilft der Bank Marktanteile zu gewinnen und das Know-how zu bekommen, um sich zukünftig sicher aufstellen zu können.

**Unsicherheit.** Die Unsicherheiten, denen eine Bank ausgesetzt ist, hängen größtenteils mit der Volatilität zusammen. So sind Unsicherheiten, mit der sich jede Bank auseinandersetzen muss, regulatorische Veränderungen die möglicherweise neue Compliance-Anforderungen erfordern, Marktentwicklungen, die die Planung und Ertragsprognosen erschweren, technologische Entwicklungen bei denen unsicher ist, ob sich die Investition lohnt und ob sie langfristig zum Erfolg führen. Aber auch unvorhersehbare Veränderungen im Kundenverhalten, Cyber-Bedrohungen und der mögliche Beginn einer Rezession stellen für Banken Unsicherheiten dar. Außerdem hat die Analyse der Studien gezeigt, dass bei der Implementierung von Multispace-Office Konzepten auch viele Unsicherheiten in Bezug auf die Akzeptanz und Wirksamkeit entstehen können. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Planungsphase können sowohl die Akzeptanz als auch die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden. Dazu kommt das smarte Raumbuchungssysteme die Bank dabei unter-

---

<sup>124</sup> Vgl. Wollmann, P.; Kühn, F.; Kempf, M. (2023), S. 43

<sup>125</sup> Vgl. Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019), S. 36

stützen können, ihre Arbeitsumgebungen effizienter zu gestalten, was die allgemeine Akzeptanz und Integration neuer Technologien erleichtern. Außerdem ist es wichtig Kosten zu sparen und sich zukunftsorientiert aufzustellen. Dies gelingt mit der Implementierung von Multispace Konzepten im Zusammenhang von den smarten Raumbuchungssystemen, da dadurch enorme Energieersparnisse durch eine optimale Nutzung ermöglicht werden.

**Komplexität.** Die Komplexität nimmt im Bankensektor nahezu in allen Bereichen zu. Diese Komplexitäten ergeben sich aus einer Vielzahl von internen und externen Faktoren, die die Planung und Entscheidungsfindung der Bank beeinflussen. Eine der größten Herausforderungen besteht in der Digitalisierung und der damit verbunden Integration neuer Technologien. Banken müssen kontinuierlich innovative Technologien wie Künstliche Intelligenz und Fintech-Lösungen in Ihre bestehende IT-Infrastrukturen implementieren. Multispace Office Konzepte ermöglichen diese Implementierung. Dieses Konzept hat als Ziel digital, papierlos und modern zu werden. Dazu werden die Räumlichkeiten darauf angepasst solche Technologien auch in Zukunft problemlos implementieren zu können. Ein weiteres hoch komplexes Thema in der Bankenbranche, sind die sich ständig veränderten Kundenanforderungen. Um diese frühzeitig erkennen zu können und darauf eingehen zu können ist es wichtig das der Austausch unter den Abteilungen über die momentane Lage schnell und vermehrt stattfindet. Durch Multispace-Office Konzepten wird aktiv der Austausch in unterschiedlichen Hierarchien und Abteilungen gefördert. Dies ermöglicht es besser und schneller auf die vorhandene Komplexität eingehen zu können. Eine weitere Komplexität stellen die regelmäßigen neuen regulatorischen Anforderungen dar. In Multispace Konzepten wäre es wiederum möglich strategisch in Teams innerhalb von Zusammenarbeitsmodulen zu ermitteln, wie diese Regularien bestmöglich eingehalten werden können. Somit wird auch die Qualität der Arbeit gesteigert.

**Ambiguität.** Die Mehrdeutigkeit von Informationen und Situationen können vor allem in der Bankenbranche zu unterschiedlichen Interpretationen führen. Dies liegt daran das Banken meistens eine hohe Anzahl an Mitarbeitern haben, die unter anderem auch aus unterschiedlichen Kulturen kommen. Dabei kann die Art und Weise, wie Risiken kommuniziert und bewertet werden, je nach kulturellem Hintergrund variieren. Auch das das Alter kann eine entscheidende Rolle spielen. Dazu kommt das die Marktdynamiken die Deutung von Marktentwicklungen zusätzlich erschweren. Um auf diese Faktoren bestmöglich eingehen zu können, sind Multispace Konzepte eine plausible Lösung. Durch sie ist es möglich egal von wo, sich bestmöglich mit seinen Mitarbeitenden austauschen zu können. Die Kommunikation wird dadurch schneller und effizienter. Dadurch kann der Austausch qualitativer stattfinden und Prognosen und Marktentwicklungen können schneller und damit auch besser gedeutet werden. Smarte Raumbuchungstechnologien unterstützen dabei das Wohlbefinden der Mitarbeiter und fördern den Austausch. Dadurch fällt es den Mitarbeitern einfacher in den Austausch zu gehen und gemeinsam an Projekten zu arbeiten.

#### **4 Schlussbetrachtung und Handlungsempfehlung**

Die vorliegende Arbeit hat die Bedeutung und Herausforderungen der VUCA-Welt für die Bankenbranche untersucht. Zudem wurde untersucht inwiefern New Work Multispace Konzepte im Zusammenhang mit smarten Raumbuchungstechnologien zur Bewältigung der Herausforderung entgegenwirken können. Dazu kommt das ein Fallbeispiel der Vereinigte Volksbanken eG praxisnah gezeigt hat, wie ein solches Multispace-Konzept implementiert werden kann. Danach wurden weitere Studien analysiert und auf die VUCA-Herausforderungen angewandt.

Es stellt sich heraus, dass es heutzutage wichtiger, denn je ist sich mit mobilen Arbeitsmodellen zu befassen. Die heutige Arbeitswelt ändert sich ständig, immer schneller und dies auf allen Ebenen. Für Mitarbeiter wird es immer wichtiger mobil arbeiten zu können. Im Arbeitgebermarkt kann ein Unternehmen durch die Implementierung solcher Konzepte an Attraktivität gewinnen. Es stellt aber nicht nur einen wichtigen Faktor für die Mitarbeitende dar, sondern auch für die Unternehmensführung. Durch die Implementierung wird es nämlich möglich enorme Energiekosten zu sparen. Dies ist im Zusammenhang mit den immer größeren leerstehenden Büroflächen enorm wichtig, um die Effizienz der Raum- und Flächennutzung zu optimieren. Zudem wird das Unternehmen flexibel und Anpassungsfähigkeit, sodass das Unternehmen sich so schnell wie möglich und mit einer maximalen Qualität an die ständig verändernde Marktbedingungen anpassen kann.

Trotz der potenziellen Vorteile zeigen Studien auch, dass die Implementierung solcher Konzepte nicht ohne Herausforderungen mit eingeht. Besonders kritisch ist hierbei die Akzeptanz der Mitarbeitenden zu betrachten. Dies fällt insbesondere ältere Generationen schwer. Daher ist es notwendig die Mitarbeitende mit in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Eine mangelnde Akzeptanz seitens der Mitarbeiter könnte die positiven Effekte neuer Arbeitswelten erheblich mindern. Außerdem ist kritisch zu erwähnen das die Studien zeigen, dass die Komplexität und Ambiguität, die immer mehr durch technologische Innovationen und durch die regulatorischen Anforderungen verstärkt werden, zwar durch smarte Raumbuchungstechnologien gemindert werden, jedoch nicht vollständig beseitigt werden können. Diese Systeme bieten zwar eine wertvolle Unterstützung für die Förderung der Zusammenarbeit, jedoch hängt der Erfolg maßgeblich von der Qualität der Implementierung zusammen.

Außerdem ist kritisch zu betrachten, dass im Praxisteil bei der Anwendung der Studienanalysen auf die VUCA-Herausforderungen die Ergebnisse, auf Basis der Theorie basierten und dabei zusätzlich noch Annahmen getroffen wurden. Um ein genaueres Ergebnis erzielen zu können, wäre es zusätzlich nötig Experteninterviews zu führen, die solche Projekte pilotiert und umgesetzt haben. Aufgrund dessen, dass die Vereinigte Volksbanken eG in

ihrem Fallbeispiel die Multispace-Office Konzepte noch nicht vollständig umgesetzt hat, sondern momentan erst in der Planung ist, war es auch nicht möglich Erfolgspotenziale und Herausforderungen nach der Implementierung festzustellen. Auch bei der Raumbuchungstechnologie, gab es noch keine festen Ergebnisse, da die VVeG sich noch nicht auf eine gewisse Technologie festgesetzt hat, sondern sich noch in der Planung befindet.

Schlussendlich lässt sich jedoch festhalten das Multispace Office Konzepte im Zusammenhang mit smarten Raumbuchungstechnologien eine gute Lösung sein können um die Attraktivität des Unternehmens, die Mitarbeiterzufriedenheit und aber auch die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu steigern. Diese Flexibilität, die sich daraus ergibt, wird immer wichtiger in der Finanzbranche. Falls ein Unternehmen dafür entscheiden sollte ein solches Konzept einzuführen, sollte es besonders darauf achten seine Mitarbeiter mit einzubeziehen damit die Akzeptanz gegenüber dem Projekt gesteigert wird. Zusätzlich sollte das Unternehmen sich genaue Gedanken darüber machen was für Kollaborationstools es braucht und welche Raumbuchungstechnologie im Unternehmen notwendig ist. Durch die Maßnahmen gewinnt das Unternehmen deutlich an Flexibilität und ist besser in der Lage, auf die Anforderungen der VUCA-Welt zu reagieren.

## Literaturverzeichnis

**Bathija, A. (2023):** Kundenzentrierung in der Finanzbranche, Herausforderungen in einer digitalisierten Welt, FLF – Finanzierung Leasing Factoring Heft 2/2023, S. 78-80

**Britz-Averkamp, I.; Eich-Fangmeier, C. (2020):** Überleben in der neuen Arbeitswelt, Desk Sharing Open Space Mobiles Arbeiten & Co. Survival Training für Manager und Mitarbeiter, metropolian, Regensburg

**Ciesielski, M.A.; Schutz, T. (2021):** Digitale Führung (nicht nur) in Krisenzeiten, Anregungen für eine bessere virtuelle Zusammenarbeit, 1.Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden

**Dhiman, S.K.; Marques, J.F. (2022):** Leadership After COVID-19, Working Together Toward a Sustainable Future, Springer, Cham

**Dhir, S.; Sushil, (2018):** Flexible Strategie in VUCA Markets, Springer, Singapore

**Glaser, C. (2022):** Digitale Transformation im Bankenumfeld, Zukunftsfähige Prozesse und Technologien erfolgreich implementieren, damit die Digitalisierung gelingt, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden

**Hertwig, T. (2022):** Produktivität braucht kein Büro, Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

**Höf-Bausenwein, H. (2020):** Arbeitswelten transformieren, Dynamischer Wandel durch neue Methoden, 1. Aufl., Haufe Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

**Kaune, A.; Glaubke, N.; Hempel, T. (2021):** Change Management und Agilität, Aktuelle Herausforderungen in der VUCA-Welt, Springer Gabler, Wiesbaden

**Kutz, A. (2023):** Systemik für ganzheitliche Resilienz im permanenten Wandel der agilen VUCA/BANI-Welt, Wieso der systemische Ansatz so heil- und wirksam ist für die nötigen Anpassungen in der digitalen VUCA/BANI- und KI-Welt, Springer, Hannover

**Krüger, M.A. (2023):** Flexibilisierung von Arbeitswelten in der digitalen Transformation und der Covid-19-Pandemie, Eine konfigurationstheoretische Analyse der funktionalen Umsetzung von Homeoffice, Springer Gabler, Wiesbaden

**Lindner, D. (2022):** Hybride Arbeitswelt, Empfehlungen für die Arbeit zwischen Home und Office, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Nürnberg

**Lister, M.; Rolfes, B.; Wessling, H. (2022):** Neue Geschäftsmodelle für Finanzinstitute – Datenanalyse, Digitale Technologien und Wertewandel als Impulsgeber, Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums, Springer Gabler, Wiesbaden

**Lobe, A. (2021):** Firmen setzen auf das smarte Büro, Südkurier Konstanz vom 19.11.2021

**Maier, F.; Mitchell, R.; Shaw, K. (2024):** Der Kaufratgeber für Desk Sharing Software, computerwoche.de, Meldung vom 17.06.2024

**Mattes, R.M. (2022):** Gesunde Führung in der VUCA-Welt, Leadership in Transformation, 2.Aufl., Haufe Lexware GmbH & Co KG, Freiburg

**Pfnür, A.; Voll, K.; Höcker, M.C.; Bachtal, Y. (2023):** Von der Pandemienotlösung zum Konzept multilokaler Arbeit – Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft an verteilten Arbeitsorten, Arbeitspapiere zur Immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 50, Technische Universität Darmstadt

**Piechatzek, J.M. (2023):** Die Transformation der Arbeitswelt, Hybrides Arbeiten als entscheidender Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Ostersheim

**Schuster, H.; Hastenteufel, J. (2019):** Die Bankenbranche im Wandel – Status Quo und aktuelle Herausforderungen, 2.Aufl., Baden-Baden

**Wollmann, P.; Kühn, F.; Kempf, M. (2023):** Drei Säulen der Organisation und Führung in turbulenten Zeiten, Navigieren Sie Ihr Unternehmen erfolgreich durch die Geschäftswelt des 21.Jahrhunderts, Springer Gabler

**Yüksel, H. (2024):** Enterprise-Architektur in der digitalen Welt, Zentrale Konzepte und Methoden für das EAM im agilen Projektalltag, Springer Gabler, Wiesbaden

## Verzeichnis der Online-Quellen

**Käufer, T.; Frein, J. (2024):** Trends in der Arbeitswelt. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/> (Stand: 30.08.2024), S. 10 f.

**Maryliya, M. J. (2024):** Conference Room Booking System: A Case Study. <https://zenkins.com/case-studies/conference-room-booking-system-case-study/> (Stand: 30.08.2024)

**o. V. (o. J.):** Die Vorteile der Rechtsform eG. <https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/die-vorteile-der-rechtsform-eg-47.htm> (Stand: 30.08.2024)

**o. V. (o. J.):** Smart Banking Center – mehr als Sie erwarten!. <https://www.diebank.de/bankingservices/smart-banking-center/leistungen.html> (Stand: 30.08.2024)

**o. V. (o. J.):** The Technologies Underpinning Smart Hotel Rooms. <https://www.abiresearch.com/blogs/2022/12/27/smart-hotel-rooms/> (Stand: 30.08.2024)

**o. V. (o. J.):** Wir lieben unsere Region. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/unser-foerderengagement.html> (Stand: 30.08.2024)

**o. V. (o. J.):** Zahlen und Fakten. <https://www.diebank.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/zahlen-fakten.html> (Stand: 30.08.2024)



**Verzeichnis der unternehmensinternen Quellen**

**o.V. (2024):** Standort Böblingen Raum- und Belegungsplan. Erläuterung Feinbelegung - Stand 19.08.2024. Präsentation für die Co-Design Workshops, Böblingen. (Stand: 27.08.2024)

## Erklärung zur Verwendung von KI-Systemen

Ich erkläre, dass ich

- ☒ mich aktiv über die Leistungsfähigkeit und Beschränkungen der in meiner Arbeit eingesetzten KI-Systeme informiert habe;
- ☒ alle Inhalte aus wissenschaftlich anerkannten Quellen entnommen und entsprechend gekennzeichnet habe; alle Inhalte unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden im Rahmen der vorliegenden Arbeit von mir selbst entwickelt wurden;
- ☒ mir bewusst bin, dass ich als Autor\*in dieser Arbeit die Verantwortung, für die in ihr gemachten Angaben und Aussagen trage.

Bei der Erstellung der Arbeit habe ich die folgenden auf künstlicher Intelligenz (KI) basierten Systeme in der im Folgenden dargestellten Weise benutzt:

Arbeitsschritt	Eingesetzte(s) KI-System(e)	Beschreibung der Verwendungsweise
Ideengenerierung und Konzeption	Chat-GPT	Nach ersten eigenen Ideen, wurde Chat-GPT genutzt, um sich mögliche Konzepte anzeigen zu lassen.
Ideengenerierung und Konzeption		
Literatursuche		
Literaturanalyse		
Literaturverwaltung und Zitationsmanagement		
Auswahl von Methoden und Modellen		
Datensammlung und -analyse		
Generierung von Programmcodes		
Erstellung von Visualisierungen		
Interpretation und Validierung		
Strukturierung des Texts der Arbeit		
Formulierung des Texts der Arbeit	Chat-GPT	Gewisse Sätze die nach eigener Formulierung noch, unverständlich oder komplex beschrieben waren, wurden durch den Einsatz von ChatGPT besser formuliert.
Übersetzung des Texts der Arbeit		
Redigieren des Texts		
Vorbereitung der Text-Präsentation		
Sonstiges		

**Hechingen, 30.08.2024**

\_\_\_\_\_  
(Ort, Datum)

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift)

### **Ehrenwörtliche Erklärung**

1. Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
2. Ich versichere zudem, dass die eingereichte elektronische Fassung mit der gedruckten Fassung übereinstimmt.
3. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

**Hechingen, 30.08.2024**

---

(Ort, Datum)

---

(Unterschrift)