

Diversität, Innovation und Workplace Design

Erster Zwischenbericht zum Innosuisseprojekt «Diversity Office»
(101.957 IP-SBM)

Von PD Dr. Julia Burbulla und unter Mitarbeit von Anaïs Akeret B.A.



Inhaltsverzeichnis

1.	Abstract	3
2.	Einleitung.....	3
3.	Erkenntnisziel.....	4
4.	Daten und Methodik	5
5.	Resultate.....	6
6.	Diskussion	10
7.	Zusammenfassung.....	12
8.	Über die Autorinnen.....	12
9.	Danksagung.....	13
10.	Gesamtes Projektteam.....	13
11.	Zitierte Literatur.....	13

1. Abstract

Menschen machen Innovation. Trotz dieses Gemeinplatzes werden die unterschiedlichen menschlichen Bedürfnisse nur zögerlich in Innovationsprozesse integriert. Der Einfluss von Architektur und Design auf den Innovationsprozess wird unterschätzt und das grosse Potenzial nicht ausreichend ausgeschöpft. Die erste Phase des Projekts «Diversity Office» beschäftigte sich mit der Frage, ob ein Wissenstransfer zum Thema Diversität und Office Design in die Praxis erfolgt ist. Anhand von Befragungen und mit Fokus auf Themen wie Verantwortlichkeiten, Relevanz diverser Teams und Raumgestaltung in Innovationskontexten, konnten zahlreiche Handlungsfelder aufgedeckt werden. Zu den zentralen Innovationshemmnissen gehören die hohen Kosten für Forschungs- und Entwicklungsprozesse, die Kopierbarkeit und die unsicheren Marktchancen. Die Zusammensetzung von Teams basiert mehrheitlich auf der fachlichen Eignung der Teammitglieder statt auf der persönlichen Innovationsfähigkeit. Die Organisation von Innovationsprozessen erfolgt intern, wobei der Einfluss des räumlichen Umfelds auf den Innovationsprozess als wenig relevant eingeschätzt wird. Dies führt dazu, dass die Bedeutung der Diversität für den Innovationserfolg von Unternehmen zwar bekannt ist, Diversitätskonzepte in der Praxis aber oft fehlen. Daraus lässt sich schliessen, dass die zentrale Wichtigkeit der physisch-materiellen Umwelt für Innovationsprozesse von der Forschung noch nicht ausreichend kommuniziert und bei der Umsetzung daher nur wenig berücksichtigt wird.

2. Einleitung

Die Kompetenz «Innovationsprozesse» durchzuführen ist auf der Institutionen-, Unternehmens- sowie Organisationsseite ebenso notwendig, wie auf der Ebene des Wirtschaftsstandorts Schweiz. Die Forschung weiss, dass die Wettbewerbsfähigkeit massgeblich von der Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden bzw. High Performenden abhängt und die Innovationsentwicklung von Jahr zu Jahr komplexer wird (Schweizerische Eidgenossenschaft 2016; SECO 2019; Volkswirtschaft 2019). Mit Blick auf diese weiter steigende Komplexität besteht in der Forschung ein Konsens darüber, dass cross-, inter- sowie transdisziplinäre Prozesse und Teams die zentralen Faktoren für substantielle Innovationen sind (Carayannis 2020; Laguna de la Vera 2022 u.a.). Arbeiten zu Innovationseffekten diverser Teams stellen, bei allen Problemen im Umgang mit der Vielschichtigkeit von heterogenen Personengruppen (Franken 2015; Garner et al. 2014; Pfeifer et al. 2012 u.a.), nachfolgende Vorteile in den Vordergrund: im Vergleich zu homogenen Teams ist die Leistung von diversen Teams in den ersten Innovationsphasen deutlich höher (Bornwasser et al. 2015; Hansen 2017; Syed et al. 2020:86-89 u.a.). Dies gilt besonders für Sektoren, die wissensintensive Geschäfte auf internationalem Parkett verfolgen. Grözinger et al. (2015) und Parrotta et al. (2014) konnten beobachten, dass diverse Teams zu erhöhter Kreativität,

Problemlösefähigkeit und damit zur höheren Innovationsfähigkeit beitragen. Traditionelle und in sich geschlossene Industrien profitieren weniger von diesem «Diversitätsbonus» (Ozgen et al. 2013; Garner et al. 2014). Bestehende Vorbehalte gegenüber altersgemischten Teams, z.B. vertreten durch Pfeifer et al. 2012, werden u.a. bei Bullinger et al. (2015) wie Ratzmann (2015) kritisch diskutiert und in Teilen widerlegt. Wegen dieses positiven Effekts sind praktische Ansätze zur Förderung diverser Teams dementsprechend breit: sie reichen von der Entwicklung Digitaler Tools (Wassmann 2015) über neue Ansätze im HR (z.B. Rowold et al. 2020) bis hin zu Untersuchungen zur Rolle des Mindsets einzelner Mitarbeitenden (Hofert 2018 u.v.a.).

Das Workplace bzw. Office Design, d.h. die Gestaltung des Arbeitsumfelds, schafft den räumlichen Rahmen für Innovationsprozesse. Dafür setzt es viele Anforderungen um: Räume und Einrichtungen müssen so konzipiert werden, dass sie die Unternehmenskultur und Organisation stützen, relevante Technik integrieren und die Gesundheit der Mitarbeitenden fördern (Engelen et al. 2019). Mit der «Ent-taylorisierung» des Büros in den 1980er-Jahren entstanden neue Leitbilder, wie das agile Arbeiten (u.v.a. Borges et al. 2013; Nehring 2021; Graf et al. 2020; Gillen 2019; Petendra 2014). Räume werden in diesem Kontext als «Teamwerkzeuge» verstanden, die Innovationsprozesse unterstützen und einen funktionalen, psychosozialen oder auch inspirierenden Einfluss nehmen (Coradi et al. 2019; Mauroner 2021; Gerstbach 2019; Plattner 2012 u.a.). Da die Stärke der Innovationsfähigkeit in einem engen Zusammenhang mit der mentalen und physischen Gesundheit steht, sind ebenfalls Inputs aus dem Health- bzw. Wellbeing Design (Anthes 2020; Bricchetti/Mechsner 2019; Kopec 2017; Kramer 2020 u.a.) oder dem Nature Design für Innovationsräume relevant (z.B. Browning et al. 2020). Auch entwickelt sich der Arbeitsraum mit Blick auf die sich abzeichnende Kompetenzverschiebung immer mehr zum informellen Lernraum. Wie Rohs 2010 festhält, kommt es immer öfter zu «pädagogischen» Inszenierungen. Das Arbeitsumfeld soll so die «lebensweltliche Einbettung von Lernprozessen» fördern, lange Abwesenheiten der Mitarbeitenden für Upskilling- bzw. Reskilling-Prozesse und hohen Weiterbildungskosten reduzieren helfen (u.a. Wittwer/Dittrich/Walber 2015).

3. Erkenntnisziel

Mit Blick auf diesen Forschungsstand wollten wir im ersten Abschnitt des Projekts «Diversity Office» wissen (zum Projekt und allen Beteiligten siehe Schoch Werkhaus 2023), ob ein Wissenstransfer zu dieser breiten Debatte in die Praxis erfolgt ist? Dabei haben wir uns auf 4 Kernfragen konzentriert:

1. Ist die grundsätzliche Relevanz diverser Teams in Innovationsprozessen von den Entscheidern/F&E-Verantwortlichen verstanden worden?
2. Welche zusätzlichen Annahmen werden zum Thema gemacht?
3. Wie sehen die konkreten Zuständigkeiten in den Unternehmen, Organisationen etc. aus?

4. Konzentriert sich die Ermittlung des räumlichen Bedarfs in Innovationskontexten weiterhin ausschliesslich an DIN-Normen oder zeichnet sich auch ein Verständnis zur Vielschichtigkeit räumlicher Nutzungen ab?



Abb. 1 Quelle iStock

4. Daten und Methodik

Für die Beantwortung unserer Fragen wurden über 100 CEOs und Innovationsverantwortliche in der Deutschschweiz innerhalb von 14 Monaten befragt.¹ Die Datenerhebung fand in drei Schritten statt. Eine 34-minütige Umfrage (Nr. 1) unter dem Titel «Hochdiverse Teams: Wie sieht der zukünftige Innovationsarbeitsort aus?» fragte die Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen in KMU mit bis zu 250 Mitarbeitenden und die damit verbundene Personalentwicklung ab. Im Jahr 2022 wurde der Analyserahmen verengt. Die Umfrage «Vielfalt in Ihrem Unternehmen/Ihrer Institution» fokussierte sich auf das Wissen der Marktakteure zu Diversität und die Rolle diverser Teams in unternehmerischen

¹ Aussagekraft des Datensets ist begrenzt und als stichprobenartige Befragung gekennzeichnet. Mit Blick auf diese Begrenzung stellen wir unseren Ergebnissen, die Ergebnisse aus der nationalen sowie internationalen Forschung gegenüber.

Innovationsprozessen (Nr. 2). Diese Ergebnisse ergänzte eine Blitzabfrage auf LinkedIn (Nr. 3). Die stichprobenartigen Befragungen Nr. 1 & 3 erfolgten elektronisch und unter Wahrung des Datenschutzes. Die Umfrage Nr. 2 wurde als 20-minütiges Interview mit elektronischer Eingabemaske durchgeführt. Eine thematische Auswahl steht im Fokus vorliegenden Papers. Insgesamt wurden folgende Bereiche abgefragt:

- Wettbewerbssituation und unternehmerischer Innovationsdruck
- Innovationsstrategie
- Organisation von Innovationsprozessen
- Personalzusammensetzung
- Personalentwicklung und -führung im Kontext von Innovationsprozessen
- Wissen zu Diversität
- Diversitätsstrategie und -management
- Räumliche Passung in Innovationsprozessen

Die Basis unserer Forschung sind folgende Definitionen: Unter Innovation bzw. Innovationsfähigkeit verstehen wir die Fähigkeit von Arbeitnehmenden - in Abhängigkeit zu Organisation, Technik, etc. – neuartige Produkte oder Dienstleistungen hervorzubringen (Dworschak et al 2012; Wassmann 2015 u.a.). Diversität bezeichnet für uns Vielfalt «und ein fundiertes Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen einzelnen Personengruppen. Die grundsätzlichen Kerndimensionen von Diversity sind: Geschlecht/Gender, ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe, Alter, Behinderungen, sexuelle Orientierungen und Religion/Weltanschauung.» (WKO o.A.). In diesem Projekt konzentrieren wir uns, gemäss Abdul-Hussain et al 2013, auf das Geschlecht, Alter und die ethnisch-kulturelle Zugehörigkeit.

5. Resultate

Die erste Umfrage zeigte, dass sich die Innovationsanliegen der befragten Unternehmen zu 62,5 % auf inkrementelle Formen fokussieren und das Entwicklungsziel hin zu einer radikalen Innovation von nur 25% der Marktakteure verfolgt wird. Als zentrale Innovationshemmnisse gelten die hohen Kosten für Forschungs- und Entwicklungsprozesse, die Kopierbarkeit und die unsicheren Marktchancen. Nachgeordnet wurden die staatlichen Rahmenbedingungen (Umweltschutzgesetzgebung sowie Raumplanung) und der erschwerte Zugang zum neuesten Stand der Forschung bzw. Technik als hinderlich genannt. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wurde dem statistischen Mittelfeld zugeordnet.

Die Organisation des Innovationsprozesses ist mehrheitlich als interne Aufgabe strukturiert und wird nur selten von externen Dienstleistern unterstützt. Die Zusammenstellung der Innovationsteams erfolgt durch CEOs bzw. Führungskräfte aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen unter dem Gesichtspunkt der fachlichen Eignung. Die persönliche Innovationsfähigkeit der Teammitglieder spielt heute noch keine Rolle, was die fehlende Einbeziehung der Personalabteilungen erklärt. Auch, dass nur 42 % der Mitarbeitenden auf Innovationsprozesse vorbereitet bzw. für die Innovationsentwicklung geschult werden, unterstreicht die nachgeordnete Bedeutung des «Faktors Mensch» auf der Ebene der Mitarbeitenden im Innovationsalltag. Über 60% der Befragten überlassen den Erwerb relevanter Kompetenzen, wie die Problemlösefähigkeit, Kreativität oder Methodenkompetenz, der persönlichen Eigenverantwortung. Der Aspekt des räumlichen Umfelds wurde von keinem der Befragten als besonders relevant eingestuft. Für ein Arbeitsumfeld, dass sich auf den Innovationsprozess förderlich auswirkt, konzentriert sich die Mehrheit auf eine Umstellung und Erweiterung des vorhandenen Mobiliars (z.B. durch Stellwände) und das Bereitstellen von Büromaterialien (Flipchart, Post-it Haftnotizen usw.). Innovationsförderndes Mobiliar, besondere Farben, Materialien und Gerüche, im Sinne einer «Source of Stimulation» oder auch «Eventisierung» des Innovationsprozesses zur Durchbrechung des alltäglichen sowie habitualisierten Verhaltens der Mitarbeitenden, haben bei den Befragten bisher noch keine Berücksichtigung gefunden. Insgesamt hat die erste Umfrage den Eindruck hinterlassen, dass die Bedeutung des physisch-materiellen Umfelds in innovativen Prozessen noch nicht ausreichend von der Forschung vermittelt wurde.

Dieses Ergebnis, der geringe Einbezug des Raumes bei der Organisation und Durchführung von Innovationsprozessen, bestätigte sich auch in der zweiten Umfrage zu «Diversität bzw. Vielfalt im Unternehmen». Grundsätzlich gaben 80% der Befragten an, dass «Diversität» zentral für erfolgreiche Unternehmen, Institutionen etc. ist. 34% haben ein Diversitätskonzept erarbeitet, implementiert und verfolgen damit sechs zentrale Ziele (Mehrfachnennungen waren möglich):

- Ausschöpfung des Mitarbeitenden-Potenzials (97%)
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (81%)
- Sicherung der Innovationsfähigkeit im Demografischen Wandel (77%)
- Erhöhung des Frauenanteils (71%)
- Anstellung junger Mitarbeitenden (62%)
- Umsetzung gesetzlicher Rahmenbedingungen (51%)

Im Hinblick auf Zielgruppen ist eine klare Bevorzugung von weiblichen (80%) und jungen (65%) Mitarbeitenden festzustellen. Es folgen ältere Personen (51%), die Dimension «Sexuelle Orientierung/Genderdiversität» (48 %) und Personengruppen mit unterschiedlichen ethnisch-kulturellen

Hintergründen (34%). Personen mit einem besonderen körperlichen bzw. sozial-psychologischen Bedarf bilden mit 22% das Schlusslicht (Abb.2).

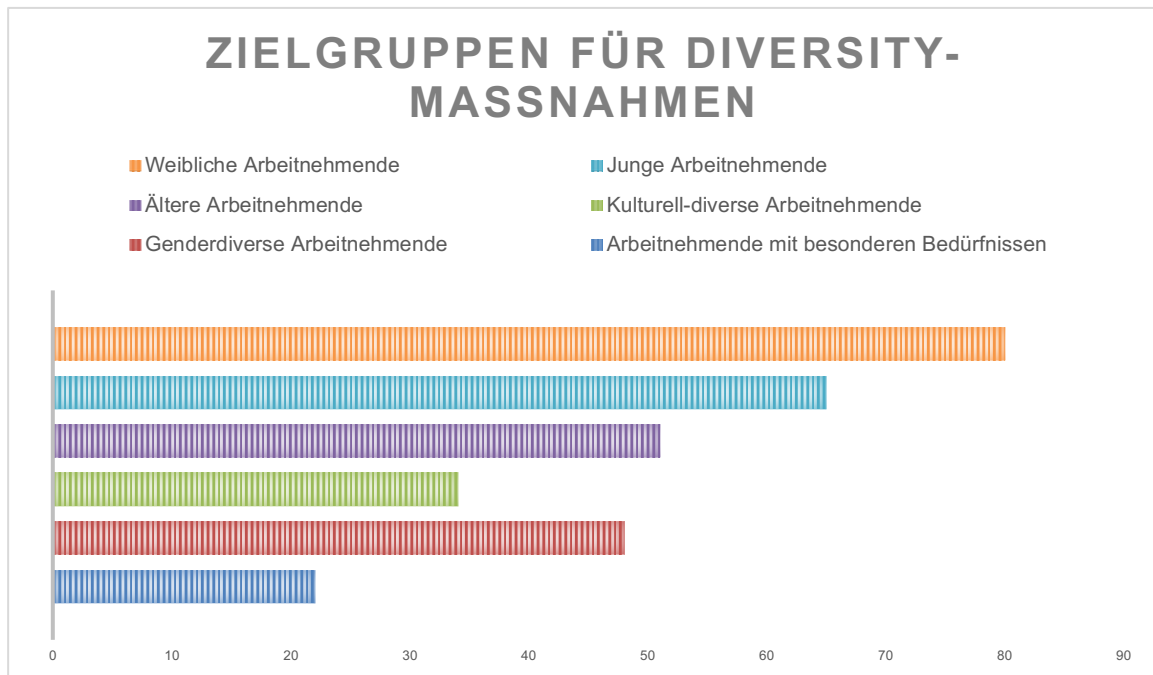


Abb. 2 Zielgruppen für Diversity-Massnahmen (Stand 06/2023)

Stellt man die Frage nach konkreten Umsetzungspräferenzen, zeichnet sich eine Konzentration auf die Informationsübermittlung und die Implementierung von «Massnahmen zur Vereinbarkeit», wie etwa die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, ab. Im Bereich «Information» dominieren Angebote zur Teilnahme an besonderen Veranstaltungen und die Kommunikation von Basisinformationen bzw. *Best Practises*. Divers-adäquate Arbeitsplätze, also die Bereitstellung eines passenden räumlichen Umfelds für eine heterogene Belegschaft, wurde in nur 25% der Fälle verfolgt. Eine spezifische Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung liess sich nicht nachweisen.

Wie in der ersten Umfrage spielt die Unternehmensleitung die zentrale Rolle bei der Entscheidung und Implementierung eines Diversitätskonzepts; gefolgt von der Personalabteilung. 40% der Unternehmen, Organisationen etc. verfügen über ein spezifisches Diversity-Budget, wobei für die anderen Teilnehmenden der Posten «Fehlende Finanzen» das grösste Hemmnis einer erfolgreichen Implementierung ist. Entscheidend für einen Entschluss zur Umsetzung eines Diversity-Ansatzes sei zudem, so zahlreiche Kommentare, ein plausibler Zusammenhang zum «Business Case» bzw. Kerngeschäft und ein fundiertes Bewusstsein für die Vorteile diverser Teams im beruflichen Alltag. Mit Blick auf eine schnellere und bessere Integration in die berufliche Praxis könnten, so die Meinung, eine verbindliche Evaluation der Massnahmen oder ein Diversitäts-Benchmarking helfen. Die Befragten, die erfolgreich Diversitäts-Konzepte umgesetzt haben, evaluierten folgende Verbesserungen (Mehrfachnennung möglich):

- Die Belegschaft ist vielfältiger geworden (57%)
- Die Mitarbeiteridentifikation mit dem Arbeitgebenden hat zugenommen (46%)
- Höhere Motivation der Mitarbeitenden (45%)
- Neue Ansätze im Bereich Produkt- und Dienstleistungsinnovation wurden entwickelt (37%)
- Das Arbeitsklima hat sich verbessert (28%)
- Das Image hat sich verbessert (27%)
- Vereinfachung des Mitarbeiter Recruiting (23%)²

Die im Frühling 2023 über LinkedIn lancierte Blitzumfrage Nr. 3 «Diversity Office im Unternehmen...» bestätigte die Diversity-Umsetzungsquote in der Praxis von um 20% und unterstreicht das weiterhin bestehende Potenzial für sich abzeichnende Engpässe, wie der Fachkräftemangel oder die Sicherung der Innovationsfähigkeit im Kontext des Demografischen Wandels.

² In der Forschung werden zwischen 20 bis 30 Vorteile für Unternehmen, Organisationen usw. besprochen. Weitere Vorteile sind z.B. ein hohes Potenzial in der Neukundenakquise, bessere interne Fähigkeit zur Antizipation von Kundenbedürfnissen oder Steigerung der Produktivität von Arbeitnehmenden (u.a. Reynolds 2019; McKinsey 2020).

6. Diskussion

Für uns nicht überraschend zeigten die Befragungen, dass der positive Effekt «Diverser Teams» in Innovations- bzw. F&E-Prozessen als nicht zentral für ein Gelingen und die Innovationsfähigkeit einzelner Mitarbeitenden als wenig relevant eingestuft wurden. Der Fokus auf den «Faktor Mensch» wurde mehrheitlich mit der Ebene der Kundinnen und Kunden assoziiert und nicht als ein unaufschiebbarer Bedarf der eigenen Belegschaft erkannt. Diese Projektion eines Entwicklungsbedarfs auf externe Gruppen deckt sich mit den zahlreichen aktuellen Forschungsergebnissen zu Thema «Kompetenzentwicklung 2.0» (z.B. Erpenbeck/Sauter 2021). Gemäss diesen Erkenntnissen erachtet man die Weiterbildung der Belegschaft zwar als Schlüssel zu Sicherung der Innovationsfähigkeit, die meisten Initiativen im DACH-Raum stecken jedoch noch in der Planungs- oder Aufbauphase bzw. überlassen den Mitarbeitenden ihre berufliche Weiterentwicklung mit Blick auf das Arbeiten und Lernen 4.0 (ebd.).³

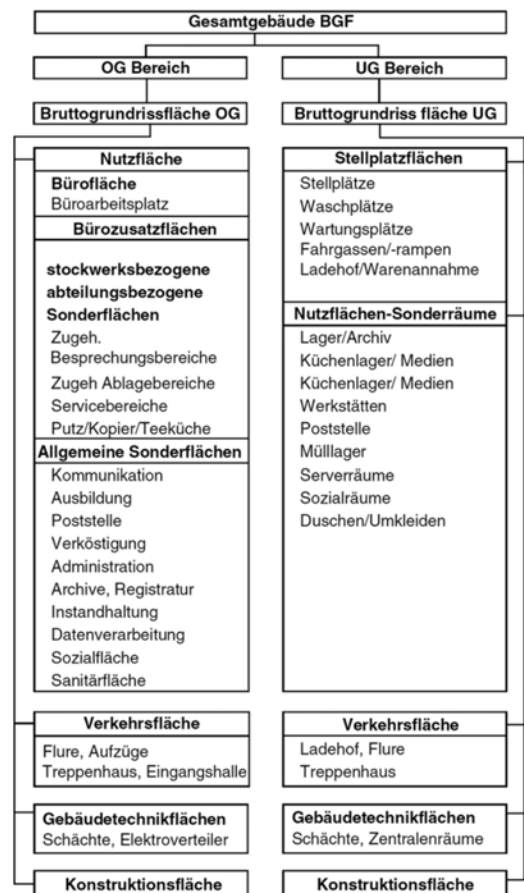


Abb. 3 Planung Arbeitsumfeld (Bürobau Atlas 2005)

Ein weiteres Ergebnis ist, dass dem physisch-materiellen Umfeld heute noch keine zentrale Funktion in Innovationsprozessen zugesprochen wird. D.h., dass die Planung des Arbeitsumfelds im Berufsalltag weiterhin auf einem technisch-funktionalen, handlungsorientierten und normativen Raumverständnis aufbaut (Abb.3). Dem Arbeitsraum bzw. dem räumlichen Umfeld werden Aufgaben wie die effiziente Nutzung, Ordnung von sozialen Interaktionen, Gesundheitsförderung oder auch die Repräsentation unternehmerischer Identität zugewiesen. Weiter reichende Raumkonzepte mit ihrem Einfluss auf ein innovatives Handeln, wie z.B. ein stimulierendes Verständnis, scheinen sich in der Praxis noch nicht durchgesetzt zu haben. Eine gute Nachricht ist dieser Befund nicht. Durch die laufende Transformation hin zur Arbeit 4.0 wird die gestalterische Komplexität des Arbeitsumfelds, wie sie in der Forschung seit den

³ Das neue Leitbild umfasst u.a. nachfolgende Veränderungen: Standardisierte Aus-/Weiterbildungsgänge werden «durch individuelle Werte- und Kompetenzziele, fremdgesteuerte Lehrarrangements durch selbstorganisierte, personalisierte Lernprozesse am Arbeitsplatz ersetzt. Die bisherigen Lehrer, Trainer und Dozenten werden Lernbegleiter, die Personalentwicklung wandelt sich zum Werte- und Kompetenzmanagement.» Erpenbeck/Sauter 2021:20.

1990er-Jahren diskutiert wird, deutlich zunehmen. Stand heute, braucht es zur Bewältigung der sich abzeichnenden Anforderungen deutlich erweiterte Bedarfsanalyseinstrumente, ein fundiertes Verständnis zum Zusammenhang zwischen «New Work - Zukunftskompetenzen - Raum» sowie erste erprobte Gestaltungsansätze. Ferner muss das Bewusstsein dafür geschult werden, dass hinsichtlich der hohen Kosten für die Entwicklung und Bewirtschaftung der Corporate Architecture inkl. der Einführung von *New Work*⁴ eine unzureichende Ausschöpfung des räumlichen Potenzials mit Blick auf die Unternehmens- bzw. Organisationsperformanz nicht zu empfehlen ist (vgl. Kupper 2016). Zwar finden sich in der internationalen Literatur gute Anknüpfungspunkte zu diesen Themen; eine derart weitreichende Veränderung braucht jedoch Zeit, um sich im Ökosystem von Architektur bzw. Consulting zu setzen und zu entfalten.



Abb. 4 Quelle iStock

⁴ «New Work» ist ein Konzept des österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann. Es verfolgt das Ziel, die Arbeitswelt grundlegend neu zu denken. U.v.a. sind 4 Aspekte zentral: a) Räumliche wie zeitliche Flexibilisierung, b) Agile und projektbasierte Organisationsformen, c) Enthierarchisierung, Partizipation und Selbstorganisation sowie d) Wertebasierte und sinnstiftende Arbeit. Eng mit dem Thema «New Work» ist die Frage nach zeitgemässen Kompetenzen (Skills) und Lernformen. Siehe Erpenbeck/Sauter 2021:28f.; Berend/Brohm-Badry 2022.

7. Zusammenfassung

In den nächsten Jahren wird somit entscheidend sein, ob und wie sich die Zusammenhänge zwischen der (fachlichen wie methodischen) Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (siehe Kratzer 2003; Moldaschl/Voss 2003) mit den zahlreichen Variationen des Arbeitsumfelds und dem Kompetenz-Shift in die alltägliche Praxis integrieren lassen. Von immenser Wichtigkeit ist, dass bestehende Forschungslücken zum Bedarf diverser Teams bzw. weiblicher oder älterer Mitarbeitenden im Workplace Design zeitnah geschlossen werden. Hier hat die Forschung eine Herausforderung zu bewältigen, da viele Unternehmen in den nächsten Jahren gerade auf diese Personengruppen setzen werden, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Hinzukommt, dass das Thema «Cross- und interdisziplinären Wissenstransfer» zwischen Forschung und Wirtschaft noch stärker zu etablieren und forcieren ist. Die Bau- und Immobilienbranche ist nicht nur Transformationsnachzügler (u.a. dazu Buttlar 2022; Sobeck 2022; PwC 2020), sondern auch immer noch von einem rein technisch- und naturwissenschaftlichen Verständnis ihres Geschäftsfelds geprägt. Neue Technologien, digitale Geschäftsmodelle oder innovative Materialien werden jedoch nicht ausreichen, um die komplexen Arbeitswelten des 21. Jahrhunderts zu entwickeln, zu planen und umzusetzen. Das Ökosystem «Workplace» wird sich durch humanwissenschaftliche Disziplinen, wie die Psychologie, Pädagogik, Soziologie oder Kulturwissenschaft, erweitern müssen, um den neuen Anforderungen an den «Raum» gerecht werden zu können. Denn diese Fächer fokussieren sich im Prozess auf zukunftsorientierte Raumpotenziale, wie z.B. die Steigerung bzw. Sicherung der Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden. Daraus ergibt sich eine neue Struktur in der Bau- und Immobilienbranche, was auch zu neuen Forschungsfragen und Formen des Wissenstransfers führt.

In unserer nächsten Projektphase zum «Diversity Office» nehmen wir genau diese Agenda auf. Wir werden erste internationalen Gestaltungsansätze für weibliche sowie ältere Personen auf ihr Potenzial hin untersuchen und uns der Frage eines zeitgemässen und fachübergreifenden Wissenstransfers zuwenden.

8. Über die Autorinnen

Dr. Julia Burbulla ist Wissenschaftlerin, Autorin und Privatdozentin mit einem inter- und crossdisziplinären Schwerpunkt. Sie forscht und lehrt zum Education sowie Office Design an der Universität Bern und ist ein aktives Mitglied der internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaft. Ergänzend zu ihrer wissenschaftlichen Qualifizierung hat sie sich in den letzten 10 Jahren in den Bereichen Higher Education, Research Management und Academic Entrepreneurship weitergebildet.

Anaïs Akeret ist Masterstudentin mit dem Schwerpunkt Ausstellungs- und Museumswesen und hat an der Universität Bern ihren Bachelor in Kunst- und Architekturgeschichte abgeschlossen.

9. Danksagung

Die zeitaufwendigen Befragungen hätten nicht ohne die breite Unterstützung von Simona Schoch (Schoch Werkhaus, Winterthur/CH) und Kay Mantzel (workingwell, München/D) realisiert werden können. Einen herzlichen Dank für dieses Engagement.

10. Gesamtes Projektteam

Team Gesamtprojektleitung: Universität Bern mit dem Schoch Werkhaus AG (Schweiz): Jan Schoch und Julia Burbulla

Team Wissenschaft: Universität Bern / Institut IKG: Julia Burbulla (Teilprojekt-Leitung) und Anaïs Akeret

FHNW / Hochschule für Angewandte Psychologie: Theresia Leuenberger (Teilprojekt-Leitung) und Jasmina Bogdanovic

Team Wirtschaftspartner: Schoch Werkhaus AG (Schweiz), Vifian AG (Schweiz), workingwell GmbH (Deutschland)

11. Zitierte Literatur

Abdul-Hussain, S./ Hofmann, R. (2013): Dimensionen von Diversität, abzurufen unter: <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php>.

Anthes, E. (2020): The Great Indoors. The Surprising Science of How Buildings Shape Our Behavior, Health, And Happiness, New York: Picador.

Berend, B., Brohm-Badry, M. (2022). What is New Work?, in: New Work: Sovereignty in the Postdigital Age, Wiesbaden: Springer.

- Borges, S./Ehrmann, S./Klanten, R. (2013): *Work Space. New Spaces For New Work*, Berlin: Die Gestalten.
- Bornewasser, C.M./ Bläsing, D./ Frenzel, S. (2015): Diversität als Erfolgsfaktor für Innovation, in: ders./ Schlick, C.M./ Bouncken, R.B. (2015): *Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse*, Wiesbaden: Springer, 139-178.
- Brichetti, K./ Mechsner, F. (2019): *Heilsame Architektur. Raumqualitäten erleben, verstehen und entwerfen*, Bielefeld: transcript.
- Browning, W./ Ryan, C.O. (2020): *Nature Inside. A Biophilic Design Guide*, London: RIBA.
- Bullinger, A.C./ Cernavin, O./ Richert, D./Schmicker, S. (2015): *Innovationspotenziale im demografischen Wandel. Forschung und Praxis für die Arbeitswelt*, München.
- Buttlar, H. (2022): *Das Grüne Jahrzehnt. Wie die Klimakrise die Wirtschaft revolutioniert*, München, S. 97-119.
- Carayannis, E. (2020): Open Innovation, in: *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*, abzurufen unter: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-15347-6_301147
- Coradi, A./ Rittiner, F. (2015): Räume für transdisziplinäre Zusammenarbeit schaffen, in: *KMU-Magazin*, Nr.3, 76-82.
- Dworschak, B./ Buck, H./ Nübel, L./ Weiss, M. (2012): *Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Engelen, L./ Chau, J./ Young, S./ Mackey, M./ Jeyapalan, D./ Bauman, A. (2019): Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review, in: *Building Research & Information*, 47(4), 468-479.
- Erpenbeck, J./ Sauter, W. (2021): *Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement*, Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Franken, S. (2015): *Personal: Diversity Management*, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Garnero, A./Kampelmann, S./Rycx, F. (2014): The heterogeneous effects of workforce diversity on productivity, wages, and profits. *Industrial Relations*, in: *A Journal of Economy and Society*, 53, 3, 430-477.
- Gerstbach, I. (2019): *Innovationsräume. Raumkonzepte für agile Teams. Erfahrungen, Problemfelder und Erfolgsfaktoren*, München: Hanser.
- Gillen, N. (2019): *Future Office. Next-generation workplace design*, London: Riba.

- Graf, I./ Petek, R. (2020): Der Code für kreative Räume. Wie Sie ihre Arbeitsumfeld so gestalten, dass echte Innovation und Zusammenarbeit gelingen, Moos: o.A.
- Grözinger, G./ Langholz, M./ Richter, D. (2015): Untersuchungen regionaler Unterschiede betrieblicher Innovationsfähigkeit, in: Bullinger, A.C./ Cernavin, O./ Richert, D./Schmicker, S. (2015): Innovationspotenziale im demografischen Wandel. Forschung und Praxis für die Arbeitswelt. München, 23-44.
- Hansen, S./ Gunnesch, M. (2017): „Bridging the diversity gap“: Wie Vielfalt im Aufsichtsrat gelebt und aktiv für den Kulturwandel in Unternehmen gemanagt werden kann, in: BOARD, 1, 24-29.
- Hofert, S. (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, Wiesbaden: Springer.
- Kopec, D. (2017): Health and Wellbeing for Interior Architecture, London, New York: Routledge.
- Kramer, N. (2020): Working Well: Office Design for Good Mental Health, abzurufen unter: <https://www.workdesign.com/2020/11/working-well-office-design-for-good-mental-health/>.
- Kupper, D. (2016): Nutzerbasierte Bewertung von Büroimmobilien. Eine Post-Occupancy Evaluation auf Basis umweltpsychologischer Aspekte unter besonderer Berücksichtigung von Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität. Dissertation an der Technischen Universität Darmstadt, Wiesbaden: Immobilien Zeitung Gesellschaft.
- Laguna de la Vera, R. (2022): Disruption braucht Diversität, in: Harvard Business Manager, Mai 2022, 8-10.
- Mauroner, O. (2021): Kreativitäts- und Innovationsmanagement. Von den kreativen Ideen zur Innovation, Stuttgart: Kohlhammer.
- McKinsey (2020): Diversity wins. How inclusion matters, abzurufen unter: https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf.
- Nehring, R. (2021): Office Pioneers. Ausblicke auf das Büro 2030, 2. Bände, Berlin: Prima.
- Ozgen, C./Nijkamp, P./Poot, J. (2013): Measuring cultural diversity and its impact on innovation: Longitudinal evidence from Dutch firms. IZA Discussion Paper No. 7129. Bonn: IZA.
- Parrotta et al. (2014): Labor diversity and firm productivity, in: European Economic Review, 2014, Vol. 66, Issue C, 144-179.

- Petendra, B. (2014): Räumliche Dimensionen der Büroarbeit: Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure, Wiesbaden: Springer.
- Pfeifer, C./Wagner, J. (2012): Age and gender composition of the workforce, productivity, and profits, in: Evidence from a new type of data for German enterprises. IZA discussion paper No.6381. Bonn: IZA.
- Plattner, Hasso Institute (2012): Make Space. How to set the for creative collaboration, Stanford: d.school.
- PwC (2020): Schweizer Baubranche. Differenzieren oder verlieren, abzurufen unter: <https://www.pwc.ch/de/publications/2021/pwc-schweizer-baubranche-differenzieren-oder-verlieren.pdf>.
- Ratzmann, M. (2015): Zusammenarbeit in altersdiversen Innovationsteams, in: Bornewasser, C.M./ Schlick, C.M./ Bouncken, R.B. (2015): Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse, Wiesbaden: Springer, 179-207.
- Reynolds, K. (2019): 13 Benefits and Challenges of Cultural Diversity in the Workplace, Bei-trag an der Hult International Business School, abzurufen unter: <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>.
- Rohs, M. (2010): Zur Neudimensionierung des Lernortes, in: Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 33/2, 34-45.
- Rowold, J./Bormann, K./ Poethke, U. (2020): Innovationsförderndes Human Resource Management. Grundlagen, Modelle und Praxis, Wiesbaden: Springer.
- Schoch Werkhaus (2023): Diversity Office. Älter, weiblicher, bunter – Projektdarstellung, abzurufen unter: <https://www.haw.ch/haw-erfolgsgeschichten/author/schoch-werkhaus>.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2016): Demografischer Wandel in der Schweiz. Handlungsfelder auf Bundesebene. Bericht des Bundesrates, abzurufen unter: <https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/dokumentation/fuehrungsunterstuetzung/demografiebericht.html>.
- SECO (2019): Demografischer Wandel in der Schweiz: Makroökonomische Wachstumseffekte in einem Mehrgenerationenmodell. Grundlagen für Wirtschaftspolitik, Bern: SECO.
- Sobeck, W. (2022): Non Nobis – Das Bauen in der Zukunft, Buch 1: Ausgehen muss man von dem, was ist, Stuttgart.
- Syed, S./Özbilgin, M. (2020): Managing Diversity and Inclusion. An International Perspective, London: o.A.

Volkswirtschaft (2019): Alterung trübt Wirtschaftswachstum. Schwerpunkt, abzurufen unter: <https://dievolkswirtschaft.ch/de/schwerpunkte/alterung-bremst-wirtschaftswachstum/>.

Wassmann, S. (2015): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Entwicklung und Validierung des Assessment-Tools Nova Demo zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Einzelpersonen und Arbeitsgruppen, Karlsruhe: KIT-Publishing.

Wittwer, W./Dittrich, A./Walber, M. (2015): Lernräume. Gestaltung von Lernumgebungen für Weiterbildung, Wiesbaden: Springer.

WKO (o.A.): Lexikon der Vielfalt, abzurufen unter: <https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Diversity-Lexikon.pdf>.