Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Hybride Arbeitswelt im Spannungsfeld: Strategisches Portfoliomanagement zwischen Corporate und Public Real-Estate-Management

Verfasser: Philipp Henestrosa

Eingereicht bei: Dr. oec. HSG Barbara Josef

Abgabedatum: 08.09.2025

Inhaltsverzeichnis

1. Abkürzungsverzeichnis V

2. Abbildungsverzeichnis VI

3. Tabellenverzeichnis VII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Einordnung und Abgrenzung 3

1.3 Zielsetzung 4

1.4 Forschungslücke und Relevanz 4

1.5 Forschungsfragen 5

1.6 Vorgehen und Methodik 6

2. Theorie – Vergleich von CREM- vs. PREM-Steuerungslogiken 7

2.1 Grundlagen: Hybride Arbeit als Gamechanger 7

2.2 Strategisches Portfoliomanagement – Steuerungsmodell in der Theorie 10

2.2.1 Externer Steuerungsrahmen 12

2.2.2 Bedarfsanalyse 13

2.2.3 Zielsetzung und Strategiebildung 16

2.2.4 Entscheidungs- und Steuerungslogik 18

2.2.5 Umsetzung und Wandel 20

2.2.6 Kontrolle und Feedback 22

2.2.7 Reflexion und Transfer 23

2.3 Synthese der Steuerungslogiken 24

2.3.1 Achsenmodell des strategischen Portfoliomanagements 24

3. Methodik 25

3.1 Forschungsdesign 25

3.2 Methodisches Vorgehen der Interviews 26

3.2.1 Datenerhebung 26

3.2.2 Auswahl der Interviewpartner:innen 26

3.2.3 Interviewleitfaden entlang des Steuerungsmodells 27
3.3 Methodisches Vorgehen im Rahmen der Auswertung 28
3.4 Kodierung der Experteninterviews 28
3.5 Methodische Reflexion 29
3.5.1 Stärken 29
3.5.2 Limitationen 29
3.5.3 Rolle des Forschers 29
4. Empirische Ergebnisse – Steuerungslogiken im Praxistest 30
4.1 Vier Typen von Portfoliomanager:innen im New-Work-Spannungsfeld 30
4.1.1 Die Typen im Portrait 32
4.2 Analyse entlang des Steuerungsmodells im CREM und PREM 32
4.2.1 Externer Steuerungsrahmen – Achse A 33
4.2.2 Bedarfsanalyse – Achse B 36
4.2.3 Zielsetzung und Strategiebildung – Achse C 39
4.2.4 Entscheidungs- und Steuerungslogik – Achse D 41
4.2.5 Kontrolle und Feedback – Achse AB 47
4.2.6 Reflexion – CREM vs. PREM – Achsen AB und CD 49
5. Diskussion 51
5.1 Erkenntnisse 51
5.1.1 Spannungsfeld statt Dualismus 51
5.1.2 Zeitlogiken: Agilität trifft Langfristigkeit 52
5.1.3 Vertrauen und Kontrolle: Vom Pendel zum Kompass 53
5.1.4 Kultur und Rationalität: Zwei Übersetzungswege 54
5.1.5 Politik und Markt: Doppelte Legitimation und Ambiguität 55
5.2 Unterschiede in den Steuerungslogiken 56
5.3 Hybride Arbeit als Verstärker von Zielkonflikten 57
5.4 Transferpotenziale und Best Practices 57
5.5 Limitationen 58

6. Schlussbetrachtung 58

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse entlang der Forschungsfragen 58

6.2 Hypothesenprüfung 59

6.3 Implikationen für Theorie und Praxis 59

6.4 Ausblick 60

7. Literaturverzeichnis 61

8. Anhang 66

8.1 Interview 77

1. Abkürzungsverzeichnis

A	Steuerungsautonomie (–1 = fremdgesteuert, 0 = geteilt, +1 = autonom)
B	Ziellogik: Effizienz vs. Legitimität (–1 = Legitimität, 0 = Balance, +1 = Effizienz)
C	Steuerungsstil: Technokratisch vs. kulturell-politisch (–1 = kulturell, 0 = Balance, +1 = technokratisch)
D	Realisierung: Top-down vs. partizipativ (–1 = partizipativ, 0 = Balance, +1 = top-down)
AB	Kombination der Achsen A–B (Steuerungsautonomie und Ziellogik)
CD	Kombination der Achsen C–D (Steuerungsstil und Realisierung)
AB×CD	Achsenkreuz aus A–B und C–D; Spannungsfeld New Work
CBRE	Coldwell Banker Richard Ellis (Immobilienberatungsunternehmen)
CREM	Corporate Real-Estate-Management
ESG	Environmental, Social, Governance
F01–F14	Interviewfragen-Codes (Fragenblock entlang Steuerungsmodell)
H1–H3	Hypothesen 1–3
IAP	Institut für Angewandte Psychologie (ZHAW)
J01–J02	Jokerfragen im Interviewleitfaden
JLL	Jones Lang LaSalle (Immobilienberatungsunternehmen)
KPI	Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)
PFM	Portfoliomanagement
PREM	Public Real-Estate-Management

2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsorientiertes Steuerungssystem, Eigendarstellung 11
Abbildung 2: Vier Typen im PFM (AB; CD), Eigendarstellung 30

3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Achsenmodell 24
Tabelle 2: Interviewpartner:innen 27
Tabelle 3: vier Typen von Portfoliomanager:innen 30
Tabelle 4: Input-Output-Outcome, Effizienz (B+) vs. Legitimität (B–) 38
Tabelle 5: Vergleich CREM/PREM 51
Tabelle 6: Input-Ebene – Rendite vs. Stabilität 66
Tabelle 7: Operative Ziele – Kundenorientierung vs. Verwaltungslogik 66
Tabelle 8: Outcome-Ebene – Wertschöpfung vs. Gemeinwohlorientierung 67
Tabelle 9: Dichotomien im CREM vs. PREM – Vergleich 68
Tabelle 10: Achsensystem und Kodierregel 69
Tabelle 11: Idealtypen: Daten AB x CD 70
Tabelle 12 Idealtypen: Daten: A, B, C, D 71
Tabelle 13: Typologie-Matrix der Portfoliomanager:innen 72
Tabelle 14: Idealtypen der Portfoliomanager:innen 73
Tabelle 15: Empirische Belege für Idealtypen 74
Tabelle 16: Input-Output-Outcome Logik der Idealtypen 75
Tabelle 17: Achse C im Vergleich CREM vs. PREM 76
Tabelle 18: Wirkungsorientierte KPI im PFM, eigene Interviewauswertung 76

Executive Summary

Die hybride Arbeitswelt bringt neue Steuerungslogiken im Real-Estate-Management hervor und verschärft bestehende Spannungsfelder. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie unterschiedlich Corporate Real-Estate-Management (CREM) und Public Real-Estate-Management (PREM) mit neuen Anforderungen umgehen und wie Portfoliomanager zwischen institutionellen Vorgaben, Bedürfnissen der Nutzenden und Flächenstrategien agieren.

Hybrides Arbeiten wirkt als Treiber von Zielkonflikten, etwa zwischen Effizienz und Legitimität, Vertrauen und Kontrolle sowie zwischen rationaler und kultureller Steuerung. Vor diesem Hintergrund geht die Arbeit der Frage nach, wie sich die Steuerungsmechanismen und Entscheidungslogiken von Portfoliomanager:innen im CREM und im PREM unterscheiden und welche institutionellen Faktoren diese Unterschiede erklären und warum sie bestehen.

Auf Basis von elf Experteninterviews wurden Gegensatzpaare zu vier Spannungsachsen verdichtet und in vier idealtypische Steuerungslogiken überführt:

1. *Value-Optimizer*: rational-selbstgesteuert, nutzt Hybridität aktiv zur Effizienzsteigerung
2. *Compliance-Manager*: rational-fremdgesteuert, legitimationsorientiert und regelgebunden
3. *Operativer Enabler*: kulturell-fremdgesteuert, pragmatisch und nutzerbezogen
4. *Engagement-Builder*: kulturell-selbstgesteuert, partizipativ, setzt Hybridität für Innovation und Arbeitgeberattraktivität ein.

Die Ergebnisse zeigen, dass CREM überwiegend effizient, KPI-basiert und strategisch-autonom agiert, während PREM stärker an Legitimität, Konsens und politischen Vorgaben ausgerichtet ist. Daraus ergeben sich wechselseitige Lernpotenziale: PREM kann Effizienz und Flexibilität übernehmen, CREM Legitimitätstiefe und Nutzerorientierung.

Für die Praxis zeigt sich: Erfolgreiche hybride Strategien hängen weniger von Flächenkonzepten als von der Steuerungsqualität der Portfoliomanager:innen ab. Entscheidend sind klare Zielbilder, intentionale Partizipation und laufendes Monitoring. Hybrides Arbeiten fördert ein dynamisches Spannungsfeld, worin Zielkonflikte nicht gelöst, sondern produktiv ausbalanciert werden. Damit eröffnet hybrides Arbeiten neue Lernpotenziale für die Weiterentwicklung von CREM und PREM.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Am 16. März 2020 schlossen Schulen, Restaurants und Büros in der Schweiz. Das öffentliche Leben kam zum Stillstand; plötzlich fand Arbeit für Schweizer Angestellte nicht mehr im Büro, sondern zu Hause statt.

Die Selbstverständlichkeit der Präsenz am Arbeitsplatz als Sinnbild für Produktivität, wurde von einem Tag auf den anderen infrage gestellt. Arbeit bedeutete über Jahrzehnte: einstempeln, absitzen, produzieren. Der Büroarbeitsplatz wurde lange Zeit als Ort verstanden, der Kontrolle ermöglichte und Produktivität mit physischer Präsenz gleichsetzte. Mit der COVID-19-Pandemie erfolgte der flächendeckende Paradigmenwechsel ins Homeoffice, welcher sich später in hybriden Arbeitsformen niederschlug. Produktivität war nicht länger an Sichtbarkeit gekoppelt, sondern an Vertrauen und Eigenverantwortung in den eigenen vier Wänden (Graf Adelmann v. A. & König, 2022, S. 1, 54).

Hybrides Arbeiten ist Sinnbild dieses kulturellen Wandels: Mitarbeitende begannen, die Sinnhaftigkeit des täglichen Arbeitswegs zu hinterfragen, forderten Flexibilität, ohne aber auf Zugehörigkeit und Teamkultur zu verzichten. Führungskräfte wiederum sahen sich mit der Herausforderung konfrontiert, Vertrauen, Kontrolle und Zusammenarbeit in räumlich entkoppelten Teams neu auszubalancieren.

Hybrides Arbeiten betrifft sowohl Menschen als auch Immobilien – Büroflächen wurden folglich zum strategischen Unsicherheitsfaktor. Für die Immobilienwirtschaft bedeutet dies einen Bruch: Die Frage lautete nicht länger allein, wie viel Fläche benötigt wird, sondern welche Funktion diese Fläche für Produktion, Kultur und Arbeitgeberattraktivität erfüllen sollte.

Auch im Jahr 2025, fünf Jahre nach dem Lockdown, bleibt die Frage nach dem zukünftigen Büroflächenbedarf aktuell. Marktanalysen von Wüest Partner (Lüthi & Schnorf, 2025) zeigen, dass sich Homeoffice-Quoten in der Schweiz bei rund 32–33 % stabilisiert haben. Unternehmen reagieren auf hybrides Arbeiten mit Desk-Sharing, Mindestanwesenheitsquoten oder der Untervermietung von ungenutzter Fläche. Die Nachfrage nach Büroflächen wird trotz Effizienzgewinnen durch das Beschäftigungswachstum kompensiert. Bis 2030 prognostizieren Lüthi und Schnorf rund 100 000 zusätzliche Arbeitsplätze in traditionellen Bürobranchen, was die Nachfrage weiter erhöhen wird.

In entgegengesetzter Richtung wirken strukturelle Trends: Künstliche Intelligenz, Automatisierung sowie der demografische Wandel erzeugen mehr Spannung und werden den Bedarf an Arbeitskräften und damit auch die Nachfrage nach klassischen Büroflächen verringern. Der Fokus der Unternehmen verschiebt sich von der Flächenfrage, also wie viel Bürofläche benötigt wird, hin zu flexiblen Workspaces: Meeting-Zonen, Rückzugsorte und hybride Nutzungskonzepte werden zunehmend bedeutsamer.

Dies wird in den Medien stark kontrastiert: Zahlreiche Unternehmen bemühen sich, ihre Angestellten wieder vermehrt ins Büro zu bringen, während staatliche Einrichtungen Homeoffice-Modelle vorantreiben. Dieser Gegensatz verdeutlicht, dass hybride Arbeitsformen nicht nur betriebswirtschaftliche Fragestellungen aufwerfen, sondern auch einen Ausdruck verschiedener institutioneller Logiken darstellen. In dieser Arbeit wird dieses Spannungsverhältnis als Spannungstest verstanden: Corporate Real-Estate-Management (CREM) und Public Real-Estate-Management (PREM) werden anhand ihrer institutionellen Rahmenbedingungen gegenübergestellt, sodass Unterschiede, Brüche und Lernpotenziale sichtbar werden.

Im Zentrum stehen die Portfoliomanager:innen: Sie sind gefordert, in den Spannungsfeldern der hybriden Arbeit zu navigieren. Portfoliomanager:innen sind dabei gefordert, Effizienz, Bedürfnis der Nutzenden und kulturelle Leitlinien miteinander in Einklang zu bringen. Öffentliche Institutionen weisen diesbezüglich besondere Herausforderungen auf, da Entscheidungsprozesse politisch legitimiert, konsensorientiert und langfristig geprägt sind. Daher weisen die Steuerungslogiken des PREM im Vergleich zum CREM grundsätzliche Unterschiede auf, denn Letzteres zielt eher auf Effizienz, Arbeitgeberattraktivität und schnelle Implementierung ab.

Insgesamt zeigt sich, dass sich der Bürobedarf nach der Pandemie allmählich stabilisiert. Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie unterschiedliche Systeme den Übergang in die neue Normalität steuern.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an: Sie richtet die Perspektive auf die Arbeit der Portfoliomanager:innen. Jene verwalten in grossen Unternehmen die Büroimmobilien und initiieren, verdichten, erweitern, begleiten und steuern Büroflächen strategisch. Während die private Hand in erster Linie betriebswirtschaftlich-effizient handelt, folgt die öffentliche Hand einer politisch legitimierten Logik. Hybrides Arbeiten ist in dieser Arbeit daher nicht das eigentliche Forschungsobjekt, sondern dient als analytische Linse, die Unterschiede in den Steuerungslogiken aufzeigt.

Dieses Verständnis hat für Führungspersonen strategische Bedeutung: Immobilienprojekte weisen lange Realisierungszyklen auf; Entscheidungen von heute prägen die Nutzungsszenarien von morgen. Wer versteht, wie und warum unterschiedliche Systeme reagieren, kann zukünftig Entwicklungen antizipieren, entsprechend darauf reagieren und unternehmerische Entscheidungen unterstützen. Büroimmobilien als Betriebsmittel tragen schlussendlich erheblich zum Outcome des Betriebs bei und binden massgeblich dessen Ressourcen.

1.2 Einordnung und Abgrenzung

Das Verständnis von Immobilien als strategische Ressource ist eine neue Entwicklung, die sich seit den 1990er-Jahren etabliert hat. Zuvor standen sie weder in privaten Unternehmen noch in der öffentlichen Verwaltung im Fokus des Managements. Erste externe Drucksituationen bewirken einen Paradigmenwechsel und schaffen damit die Grundlage für CREM und PREM.

Im privaten Sektor setzte in den 1990er-Jahren mit dem Forschungsprojekt *Corporate Real Estate 2000* ein Umdenken ein. Unternehmen erachteten die Immobilie durch die fortschreitende Globalisierung und den Wettbewerbsdruck nunmehr als strategischen Wertbeitrag für das Kerngeschäft. (Dewulf et al., 2000 zit. in Appel-Meulenbroek & Danivska, 2021, S. 13) Daraus entstand das CREM mit Fokus auf Effizienz, Arbeitgeberattraktivität und Wertsteigerung.

Auch im öffentlichen Sektor stiess zeitgleich eine ähnliche Krisensituation den Wandel an: Weltweit reagierten in den 1980er und 1990er Jahren Städte auf Budgetdefizite und wandten sich dem Erlös von nicht infrastrukturell relevanten produktiven Assets zu. Veräusserungen, ein neues Buchhaltungsverständnis, Kooperationen mit der Privatwirtschaft und erste Portfolioansätze prägten die Entstehung des PREM. In der Schweiz wurde dieser Gedanke durch New Public Management verstärkt. Staatliche Immobilien galten bis anhin als nicht veräusserbares öffentliches Gut. Mit dem Aufkommen der Unterscheidung zwischen Finanz- und Verwaltungsvermögen um 1980 in Zürich erhielt die Immobilie eine strategische Dimension: Finanzvermögen wurde als potenziell verkaufbar und marktorientiert betrachtet, während Verwaltungsvermögen dauerhaft an öffentliche Aufgaben gebunden blieb. Damit hielt ein marktorientiertes Steuerungsdenken Einzug, das den Einzug des Portfoliomanagers in die Verwaltung ebnete.

Für die vorliegende Arbeit sind die Büroflächen der Verwaltung im Verwaltungsvermögen von Relevanz – hier zeigt sich die Besonderheit des PREM: Während im CREM

Immobilienportfolios vergleichsweise frei gesteuert werden können, unterliegt das Verwaltungsvermögen rechtlichen, politischen und gemeinwohlorientierten Bindungen. Büroimmobilien im CREM und im PREM unterscheiden sich folglich nicht primär durch ihre räumliche Ausbildung, sondern durch ihre Steuerungslogiken: Das CREM operiert wert- und effizienzorientiert im Marktumfeld, während PREM im Verwaltungsvermögen an politische Legitimation, rechtliche Schranken und kulturelle Leitlinien gebunden ist (vgl. Tabelle 5 Vergleich CREM/PREM, S. 51). Die zugrundeliegenden Dichotomien sind im Anhang verdichtet (vgl. Tabelle 9, S. 68)

Zusammenfassend zeigt der Vergleich, dass beide Systeme spezifische Stärken aufweisen, die wechselseitig genutzt werden können. Die Spannungslogik wird im Achsenmodell sichtbar (vgl. Tabelle 5, S. 51) und dient als analytischer Bezugsrahmen für den späteren Vergleich (Dichotomien im Anhang, vgl. Tabelle 9, S. 68). Das CREM kann hinsichtlich Nutzerorientierung und Legitimitätstiefe vom PREM lernen, ebenso wie PREM bezüglich Effizienz, Flexibilität und strategischer Steuerung. Der aktuelle Druck der Digitalisierung und des Umdenkens der Mitarbeitenden wirkt hier als Katalysator: Zum einen zwingt er beide Systeme, ihre Flächenstrategie neu auszurichten, und zum anderen eröffnet sich die Chance, aus den unterschiedlichen Herangehensweisen voneinander zu lernen.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Umgang mit hybriden Arbeitsmodellen zwischen CREM und PREM darzustellen. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: Wie steuern Portfoliomanager:innen die Flächenstrategie im Spannungsfeld von Effizienz, Arbeitgeberattraktivität und Legitimation? Mittels Mustern, Spannungsfeldern und möglicher Best Practices soll ein Verständnis des strategischen Büroflächenmanagements generiert werden. Die Spannungsachsen dienen damit als methodischer Zugang, um Steuerungsunterschiede systematisch sichtbar und vergleichbar zu machen.

1.4 Forschungslücke und Relevanz

Die bisherige Forschung zu hybriden Arbeitsmodellen konzentriert sich auf die Fragen von Produktivität, Unternehmenskultur, Arbeitgeberattraktivität und Flächenoptimierung. In der bisherigen Forschung wird zwar anerkannt, dass CREM und PREM unterschiedliche Logiken verfolgen, doch bleibt unklar, wie diese Unterschiede konkret entstehen und warum bestimmte Steuerungslogiken dominieren.

Hybrides Arbeiten wirkt hier als Katalysator: Die Digitalisierung zwingt beide Systeme zur Reaktion. In der Privatwirtschaft entstehen Entscheidungen CEO-gestützt, schnell und unter dem Druck von Marktakzeptanz und Effizienz. Dagegen sind Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung Teil politischer Prozesse, die für Mitarbeitende oft unsichtbar bleiben. Portfoliomanager:innen sind daher weniger autonome Entscheider, sondern vielmehr durch die institutionellen Rahmenbedingungen ihres Systems geprägt.

Die Forschungslücke besteht folglich in den Fragen, *wie* die Steuerungsmechanismen im CREM und PREM wirken, *warum* institutionelle Logiken zu divergierenden Ergebnissen führen und *welche* Muster sich daraus ableiten lassen. Um diese Lücke zu schliessen, wird ein zweidimensionales Achsenmodell entwickelt, das zentrale Spannungsfelder systematisch abbildet. Durch die Kombination mehrerer Achsen entsteht ein mehrdimensionaler Steuerungsraum, in dem sich idealtypische Handlungsmuster von Portfoliomanager:innen verdichten lassen. Dieses Vorgehen wird in dieser Arbeit als Spannungstest verstanden: Indem CREM und PREM entlang gegensätzlicher Pole positioniert werden, werden Unterschiede, Brüche und wechselseitige Lernpotenziale sichtbar. Der Mehrwert ist sowohl wissenschaftlicher als auch praktische Natur:

Wissenschaftlich trägt die Arbeit dazu bei, Unterschiede zwischen CREM und PREM nicht nur zu beschreiben, sondern deren Mechanismen und Kausalitäten sichtbar zu machen. Praktisch ermöglicht sie es Portfoliomanager:innen und Entscheidungsträger:innen, die Logiken beider Systeme besser zu verstehen, Entwicklungen zu antizipieren und Best Practices gezielt zu transferieren.

1.5 Forschungsfragen

Die Arbeit geht dabei zwei Forschungsfragen nach:

1. Wie unterscheiden sich die Steuerungsmechanismen und Entscheidungslogiken von Portfoliomanager:innen im Corporate Real-Estate-Management und im Public Real-Estate-Management im Umgang mit hybriden Arbeitsmodellen?
2. Welche institutionellen Faktoren erklären, *wie* diese Unterschiede entstehen und *warum* sie bestehen?

Unterfragen:

1. Wie entstehen Unterschiede in den Steuerungslogiken von CREM- und PREM-Portfoliomanager:innen?

2. Warum wirken politische, wirtschaftliche und organisationale Logik unterschiedlich auf die Steuerung hybrider Flächennutzstrategien, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Effizienz, Legitimität, Arbeitgeberattraktivität und Nutzerorientierung?
3. Welche Muster und Best Practices lassen sich aus dem Vergleich ableiten, die wechselseitig für ein nachhaltiges und effizientes Flächenmanagement nutzbar sind?

Hypothesen:

1. Unterschiede in den Steuerungsmechanismen entstehen durch die institutionellen Kontexte: CREM ist stärker effizienz- und KPI-orientiert, PREM prägt Legitimation, politische Rückbindung und Konsens.
2. Es wird erwartet, dass hybride Arbeitsmodelle bestehende Zielkonflikte zwischen Effizienz und Legitimität verschärfen und neue Steuerungsinstrumente im Portfoliomanagement erforderlich machen.
3. Es wird angenommen, dass sich durch den Vergleich von CREM und PREM komplementäre Best Practices ableiten lassen, die wechselseitig für ein nachhaltiges und effizientes Flächenmanagement nutzbar sind.

1.6 Vorgehen und Methodik

Die Arbeit folgt einem qualitativen, explorativen Forschungsdesign. Den Ausgangspunkt stellt ein deduktiv entwickeltes Steuerungsmodell dar, das zentrale Dichotomien und Spannungsfelder im Real-Estate-Management abbildet.

Darauf basierend wurden elf leitfadengestützte Experteninterviews mit Portfoliomanager:innen aus CREM und PREM geführt. Die Interviews wurden transkribiert, paraphrasiert und nach Mayring kodiert. Durch die systematische Analyse entlang der Spannungsachsen konnten Muster extrahiert und zu idealtypischen Steuerungslogiken verdichtet werden. Das Ergebnis ist eine Typologie, die Unterschiede, Brüche und Lernpotenziale zwischen CREM und PREM sichtbar macht und in die Diskussion theoriegeleitet interpretiert wird. Der Aufbau der Arbeit ist wie folgt: Kapitel 2 stellt den theoretischen Bezugsrahmen vor und leitet daraus das Steuerungsmodell ab. Kapitel 3 erläutert die Methodik der qualitativen Untersuchung. Kapitel 4 analysiert die empirischen Ergebnisse entlang der Steuerungsachsen. Kapitel 5 diskutiert die zentralen Befunde, vergleicht CREM und PREM und leitet Transferpotenziale ab. Kapitel 6 schliesst mit einer Zusammenfassung, Hypothesenprüfung, Implikationen und einem Ausblick.

2. Theorie – Vergleich von CREM- vs. PREM-Steuerungslogiken

Kapitel 2 stellt den theoretischen Bezugsrahmen dar. Es führt in die Grundlage hybrider Arbeit ein, beschreibt die Logiken von CREM und PREM und entwickelt daraus die Spannungsachsen als Analysemodell.

2.1 Grundlagen: Hybride Arbeit als Gamechanger

Hybrides Arbeiten bildet den konzeptionellen Rahmen der Arbeit. Um die strategischen Unterschiede zwischen CREM und PREM zu analysieren, bedarf es zuerst einer begrifflichen und kontextuellen Einordnung in die hybride Arbeitswelt.

Hybride Arbeitswelt – von Routinen zu Workspaces

Im Zuge einer global vernetzten Welt verändern sich die individuellen Bedürfnisse der Menschen sowie ihre Vorstellungen von Arbeitsgestaltung. Die daraus entstandene volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Arbeitswelt stellt neue Anforderungen an das strategische Management (Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 7).

Vor diesem Hintergrund rücken zunehmend Netzwerke in den Vordergrund, die unabhängig vom physischen Ort funktionieren, um persönlichen Austausch zu ermöglichen. Darauf reagiert das non-territoriale Büro, also ein Büro ohne fest zugewiesene Arbeitsplätze, bei dem die Flächen flexibel von verschiedenen Mitarbeitenden genutzt werden können. Typisch ist die Kombination mit Activity-based Working durch die Gestaltung von flexiblen und vernetzten physischen Räumen, Desk-Sharing oder Flex-Desk-Konzepte. Eine Mischform stellt Multispace-Office dar: Sie verbinden die Offenheit von nicht zugewiesenen Arbeitsplätzen mit der Struktur traditioneller Büroarbeitsplätze und ergänzen diese durch Sonderflächen (Bundesamt für Bauten und Logistik, 2019, S. 12–13; Rottke & Thomas, 2017, S. 151–153; Schnegg, 2024, S. 14).

Begriffsdefinition

Hybrides Arbeiten wird im Collins English Dictionary ((Collins English Dictionary, 2025) als ein Arbeitsmodell beschrieben, welches sowohl Präsenzzeit unter der Woche im Büro als auch ortsunabhängiges Arbeiten, etwa das Arbeiten zu Hause – auch Remote Work genannt –, integriert. Es handelt sich hierbei um eine beschleunigte, branchenübergreifende Entwicklung durch die COVID-19-Pandemie. Diese neue Arbeitsform ist nicht allein technologisch, sondern zugleich kulturell verankert, gestützt auf Vertrauen und Selbstorganisation (Genner & Véron, 2025, S. 3).

Für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit sind drei zentrale Begriffe systematisch voneinander abzugrenzen.

New Work beschreibt eine übergreifende Philosophie, die auf Selbstbestimmung, Sinnorientierung und Flexibilität in der Arbeitsgestaltung abzielt. Der Begriff steht für einen Paradigmenwechsel weg von starren Strukturen hin zu mehr Eigenverantwortung, Partizipation und einer Verbindung von Arbeit und individueller Entfaltung. (Schnegg, 2024, S. 5)

Hybrides Arbeiten bezeichnet eine örtlich und zeitlich flexible Arbeitsform, welche die Arbeit vor Ort und in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers und jene im Homeoffice oder an dritten Orten (z. B. Coworking-Spaces) kombiniert.

In der *hybriden Welt* verschieben sich die Übergänge zwischen Arbeit und Privatleben, was eine fortlaufende Anpassung und Optimierung der Schnittstellen von Akteuren erfordert. (Majkovic et al., 2023, S. 3; Weichbrodt & Soltermann, 2022, S. 5)

Relevanz für diese Arbeit

Die hybride Arbeitswelt hat tiefgreifende Auswirkungen auf die strategische Steuerung von Büroflächen und organisatorischen Strukturen. Dabei entstehen für das Portfoliomanagement (PFM) im CREM sowie im PREM neue Anforderungen. In der vorliegenden Arbeit wird analysiert, wie Portfoliomanager im CREM und im PREM auf den Wandel reagieren und wie sich aus dem Vergleich der unterschiedlichen Steuerungslogiken neue Erkenntnisse generieren lassen.

CREM vs. PREM – Systeme zwischen Effizienz und Legitimität

In der hybriden Arbeitswelt gewinnen Büroflächen eine neue strategische Bedeutung: Immobilien sind nicht länger allein Orte der Arbeit, sondern müssen flexibel auf veränderte Nutzungsbedürfnisse reagieren, etwa durch Desk-Sharing, Activity-based Working oder Multispace-Konzepte.

Diese Veränderungen haben unmittelbare Folgen für das betriebliche Immobilienmanagement. Jenes steht im Spannungsfeld zwischen Effizienz, Nutzerorientierung und Wandel. Um diese Dynamik zu verstehen, wird zwischen zwei Formen unterschieden – CREM im privaten Sektor und PREM im öffentlichen Bereich. Beide verfolgen ähnliche Ziele, weisen aber unterschiedliche Rahmenbedingungen auf. Eine knappe Gegenüberstellung zentraler Merkmale folgt im Hauptteil (vgl. Tabelle 5, S. 67).

Betriebliches Immobilienmanagement

Das betriebliche Immobilienmanagement umfasst die strategische und operative Planung, Beschaffung, Nutzung und Verwertung von Immobilien in Unternehmen (Non-Property-

Companies): «Die Liegenschaften dienen zur Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten» (Pfnür, 2011, S. 165). Demgegenüber stehen die Immobilienabteilungen von Unternehmen (Property Companys), welche die Immobilie als Kerngeschäft sehen. (Hartmann et al., 2007, S. 6)

CREM

Corporate Real-Estate-Management wird als Begriff seit den 1990er Jahren im deutschsprachigen Raum gebraucht. Darunter wird die «erfolgsorientierte Beschaffung, Verwaltung und Vermarktung von betrieblichen Immobilien» verstanden, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, aber dessen Kernaktivitäten unterstützen (Hartmann et al., 2007, S. 6).

Das Ziel des CREM ist die an den Zielen der Flächennutzenden ausgerichtete, nachhaltig wert- und kostenorientierte Nutzung des Immobilienvermögens (Pfnür, 2011, S. 165). Immobilien sollen so bereitgestellt werden, dass sie den Bedarf der Nutzenden optimal erfüllen, zur Unterstützung des Kerngeschäfts beitragen und gleichzeitig wirtschaftlich effizient betrieben werden (Rottke & Thomas, 2017, S. 670–673).

PREM

Der Begriff *Public Real-Estate-Management* hat sich für das Management von betrieblich genutzten Immobilien der öffentlichen Hand, etwa von Bund, Kantonen oder Gemeinden, etabliert. Die primäre Aufgabe liegt nicht im Immobiliengeschäft, sondern in der Erfüllung öffentlicher Aufgaben (Rottke & Thomas, 2017, S. 694) und ist rechtlich zweckgebunden. Neben wirtschaftlichen Überlegungen ist das Problemlösen zugunsten des Gemeinwohls (Speier-Werner, 2006, S. 57) eine weitere zentrale Aufgabe. Das PREM untersteht einer erhöhten Erwartungshaltung seitens der Gesellschaft und befindet sich im Spannungsfeld zwischen Ressourcensuffizienz und Modellrollenfunktion. Entscheidungsprozesse erfolgen innerhalb klarer rechtlicher und politischer Vorgaben, deren Konsens verschiedene Gremien durchlaufen. Zusätzlich berücksichtigt PREM Legislaturparadigmen sowie wirtschaftliche, ökologische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen (Baudirektion Kanton Zürich et al., 2017, S. 1).

Übertragbarkeit der Steuerungslogiken auf das hybride Arbeiten

Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen gilt für CREM und PREM das gleiche Grundprinzip: Immobilien werden als Arbeitsmittel im Leistungserstellungsprozess bereitgestellt. Diese physische Bereitstellung der Ressource ermöglicht die Erfüllung der Aufgabe der Organisation. Die institutionelle Rahmenbedingung bestimmt jedoch, wie

schnell und flexibel CREM und PREM auf neue Anforderungen reagieren können. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird untersucht, wie diese beiden unterschiedlichen Steuerungslogiken in der Praxis des PFM wirken, insbesondere im hybriden Arbeiten. Dabei wird anhand derselben Aufgabe ersichtlich, welche Strategien das PFM einsetzen und welche Ansätze sich bewähren.

2.2 Strategisches Portfoliomanagement – Steuerungsmodell in der Theorie

Das Steuerungsmodell bildet den methodischen Rahmen dieser Arbeit. Dabei wird das Immobilien-PFM als «komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle» (Rottke & Thomas, 2017, S. 575) beschrieben. Für die Zwecke dieser Arbeit wurde das Modell auf sieben Steuerungsdimensionen erweitert und spiegelt den Handlungsspielraum der Portfoliomanager:innen wider:

(1) Externer Steuerungsrahmen, (2) Situationsanalyse, (3) Zielsetzung und Strategiebildung, (4) Steuerungs- und Entscheidungslogik, (5) Umsetzung und Wandel, (6) Kontrolle und Feedback, (7) Reflexion und Transfer.

Diese Steuerungsdimensionen zeigen sich später in den empirischen Ergebnissen.

Für die spätere Analyse wird ergänzend ein Wirkungslogik-Ansatz genutzt, der sich in der Schweiz als wirkungsorientierte Verwaltungsführung etabliert hat (Fisch et al., 2009, S. 251). Jene unterscheidet zwischen Input (eingesetzten Ressourcen), Output (erbrachten Leistungen) und Outcome (erzielten Wirkungen). (Pieper, 2009, S. 34) Diese Logik prägt insbesondere die öffentliche Hand in Steuerungsmechanismen. Durch die zusätzlichen Analysefilter lassen sich die sieben Steuerungsdimensionen in ihrer Wirkungstiefe vergleichen:

PREM ist häufig wirkungs- und legitimitätsorientiert, mit Fokus auf gesellschaftliche Akzeptanz, Transparenz und Rechtskonformität.

CREM ist stärker strategisch-ökonomisch geprägt, mit Fokus auf Effizienz, Kapitalrendite und Wettbewerbsfähigkeit.

Die unterschiedlichen Steuerungslogiken lassen sich im Steuerungsmodell verorten und bieten ein gemeinsames Analyse-Raster für CREM und PREM. Dadurch wird sichtbar, wie unterschiedliche institutionelle Logiken (Effizienz vs. Legitimität) und Zielsetzungen die Gestaltungsspielräume und Prioritäten der Portfoliomanager:innen beeinflussen. Dabei kann die Wirkung von CREM und PREM auf die Flächenbereitstellung der hybriden Arbeitswelt besser verglichen werden.

Im kommenden Kapitel werden die Steuerungslogiken und Wirkungssysteme (siehe Abbildung 1) aufgeschlüsselt, um ein tieferes Verständnis darüber zu ermöglichen, wie Organisationen im CREM und im PREM strategische Entscheidungen vorbereiten, treffen und umsetzen. Gleichzeitig wird die Interviewfragecodierung (F01–F14, J01–J02) eingeführt, die den roten Faden für die anschliessende empirische Experteninterviewauswertung bildet.

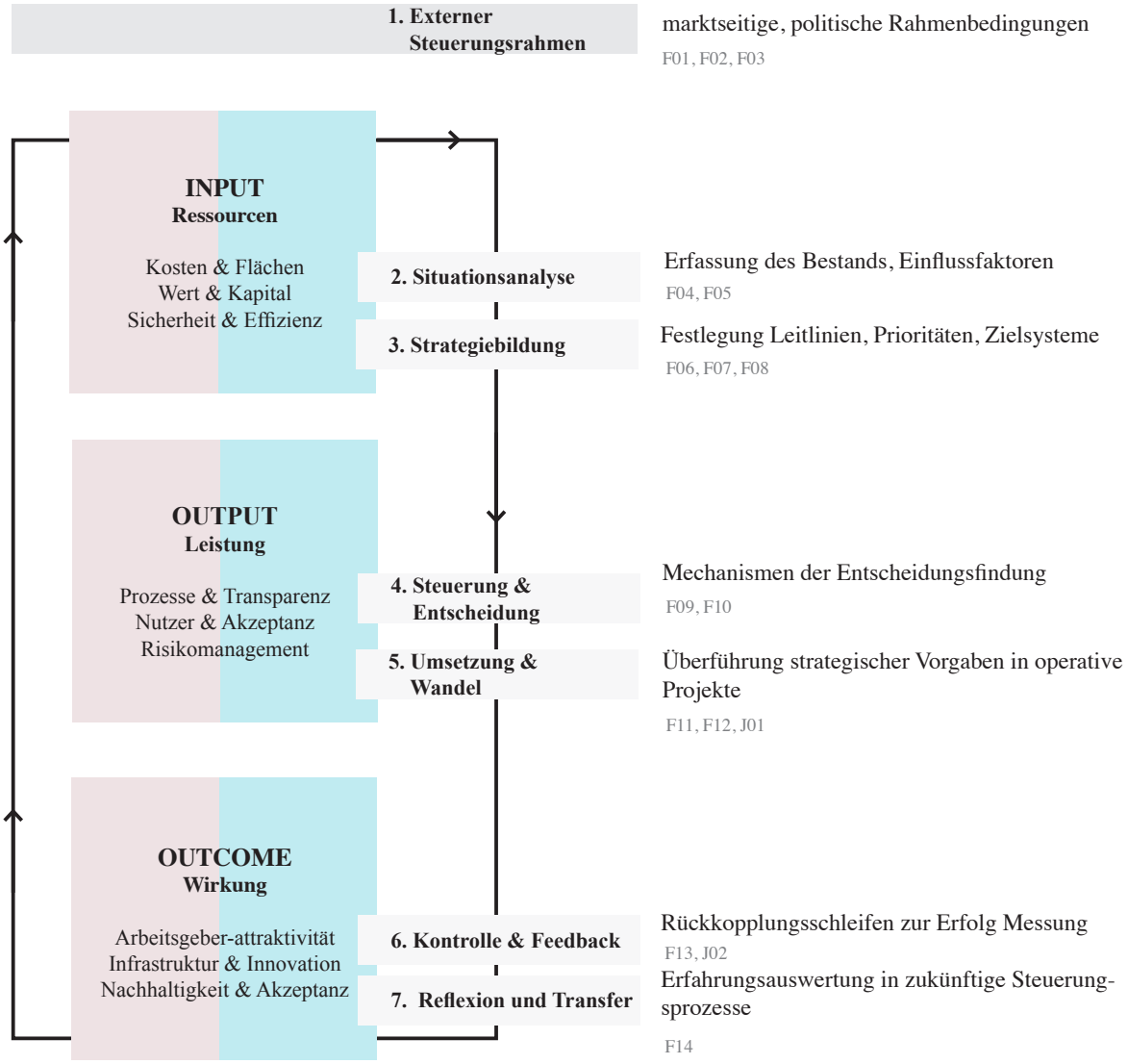

Abbildung 1: Wirkungsorientiertes Steuerungssystem, Eigendarstellung

Die Steuerungsdimensionen werden zur analytischen Schärfung entlang von Gegensatzpaaren (Dichotomien) beschrieben (vgl. Tabelle 9, S. 67). Solche Dichotomien wie zentral vs. kollaborativ oder ökonomisch vs. politisch reduzieren die Komplexität von CREM und PREM. Sie können als Pole im Spektrum angesehen werden und zeigen in CREM und PREM unterschiedliche Ausprägungen. Auf diese Weise wird ein theoretisches Raster für die empirische Analyse im vierten Kapitel geschaffen.

2.2.1 Externer Steuerungsrahmen

Der äussere Steuerungsrahmen setzt beim Input an: Sie bilden die Rahmenbedingungen und geben vor, welcher Output überhaupt entstehen kann. Damit legen sie zugleich die Bedingungen für mögliche Outcomes fest.

Systemeinfluss (F01) – Autonomie vs. Vorgaben

Auf ein Unternehmen wirken externe Kräfte ein. Jene bestehen aus sozialen, ökonomischen, kulturellen, technologischen und immobilienmarktspezifischen Rahmenbedingungen. Die Planung des Flächenbestandes wird durch dieses äussere System geprägt und durch übergeordnete Unternehmensziele ausgehandelt und ausgerichtet. (Schedler & Siegel, 2005, S. 61–62) Marktgetriebene Systeme wie das CREM sind «einer dauernden Bewegung durch Märkte und [einem] damit verbundenen Wettbewerb» ausgesetzt (Speier-Werner, 2006, S. 60). Dadurch sind private Unternehmen automatisch einem konstanten Adaptionsprozess unterworfen, um einen Konkurs zu vermeiden. Im Gegenzug sind politisch-institutionelle Systeme wie im PREM nicht von der Insolvenz bedroht, sondern sind stärker von politischen und institutionellen Rahmenbedingungen geprägt. (Speier-Werner, 2006, S. 59–60) Jedoch können politische Personen im PREM durch «Reputationsverluste, soziale Missbilligung, Entzug von Kooperation und Belohnung oder sogar durch soziale Ächtung sanktioniert» werden (Schedler & Siegel, 2005, S. 62).

Rolle der Portfoliomanager:in (F02) – Handlungsspielraum vs. Erwartung

Die Portfoliomanager:innen im CREM und im PREM haben in der Steuerung und Wirtschaftlichkeit ihres Portfolios eine zentrale Rolle inne. Beim Bund tritt die Portfoliomanager:in als Eigentümervertreter:in auf, «ist erste Kontaktperson für Kund:innen bei Raumbedürfnissen, berät Kund:innen bei der Projektinitialisierung, beurteilt und entscheidet über die Anträge, löst das Projekt aus und stellt deren Finanzierung sicher» (Bundesamt für Bauten und Logistik, 2015, S. 11). Somit fungiert das PFM im CREM/PREM als strategischer Übersetzer zwischen institutionellen Rahmenbedingungen, wirtschaftlichen oder (unternehmens-)politischen Zielvorgaben, den Bedürfnissen der Nutzenden und dem Immobilienbestand. Das PFM trägt somit die Verantwortung für die Entwicklung von Flächenstrategien, die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbewertungen (Regierungsrat, 2021, S. 5) sowie laufende Erfolgs- und Budgetkontrollen durch Berichte (Hochbauamt des Kantons Zug et al., 2017, S. 6).

Innerer Konflikt (F03) – externe Übersteuerung vs. interne Selbststeuerung

Der externe Steuerungsrahmen wird durch verschiedene Beteiligte geprägt: Politische Akteure wie der Bund, Kantone und Gemeinden wirken durch vorgegebene

Rahmenbedingungen, z. B. durch neue Bauvorschriften, Wirtschaftsförderprogramme oder Energiegesetze, oder indirekt durch Besteuerung der Unternehmen (Rottke & Thomas, 2017, S. 496) auf die inneren Systeme ein. Im PREM legitimiert die Politik (Regierung und Parlament) die Verwaltung. Wirtschaftliche Akteure, darunter Immobilienmärkte, Wettbewerber und Investoren, wirken sich auf Entwicklungen von Nachfrage, Preis und Rendite aus. So wird die Schaffung von Büroarbeitsplätzen durch Büroimmobilien von Investoren nach Lage der Gesamtkonjunktur bewertet, was direkt oder indirekt die Rahmenbedingungen der Portfoliomanager:innen prägt. (Rottke & Thomas, 2017, S. 132–134). Hinzu kommen gesellschaftliche Akteure wie Medien, Interessengruppen und Nutzerorganisationen, welche verstärkt im PREM, jedoch auch im CREM, z. B. zur Wahrung der Corporate Identity (Pfnür, 2011, S. 234–237)), das innere System beeinflussen. Diese Akteure unterscheiden sich hinsichtlich der Intensität und der Geschwindigkeit ihrer Reaktionen: Marktgetriebene Systeme adaptieren tendenziell rasch, während politisch geprägte Systeme träge agieren. Dadurch entsteht für die Portfoliomanager:innen ein Handlungsspielraum im Spannungsfeld von externer Übersteuerung und interner Selbststeuerung.

Der schnelle Einzug hybrider Arbeitsformen in der Schweiz verdeutlicht, wie dynamische externe Rahmenbedingungen wirken können. Die COVID-19-Pandemie führte dazu, dass das marktgetriebene, anpassungsfähige und zeitgleich das politisch-intentionelle, starre System innerhalb von Tagen das Homeoffice flächendeckend einführte. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie beide Systeme langfristig auf diesen Impuls reagieren und wie die Steuerungslogiken von CREM und PREM die Entwicklung der Immobilienwirtschaft langfristig prägen werden.

2.2.2 Bedarfsanalyse

Die Analysephase transformiert vielfältige, zunächst ungeordnete Inputs in systematisch aufbereitete Entscheidungsgrundlagen. Der Bedarf an Sollfläche wird im Bereitstellungsprozess idealtypisch von den Nutzenden vorgegeben. Es wird geprüft, ob der Bedarf zeitlich und räumlich verdichtet werden kann, um die betriebliche Leistung zu gewährleisten (Pfnür, 2011, S. 232). Dabei werden systematisch Bedürfnisse, Flächen, Kosten, Opportunitäten, Risiken und der zeitliche Aspekt evaluiert. Für die erste Plausibilisierung der Bedarfsannahmen dienen Kennzahlen und Bezugswerte, um das Flächen- und Raumbedürfnis der Nutzenden einzuordnen.

Interne und externe Treiber (F04) – externe Impulse vs. interne Strategie

Diese internen Analysenprozesse der Portfoliomanager:innen sind auch von externen Faktoren geprägt. Dazu zählen technologische Entwicklungen, z. B. Smart Building, Big Data, Künstliche Intelligenz und Blockchain (Klenk et al., 2025, S. 26), gesellschaftliche Veränderungen wie Erwartungen an Flexibilität und Work-Life-Balance (Majkovic et al., 2023, S. 27), wirtschaftliche Rahmenbedingungen – getrieben durch Konjunktur, Wettbewerbs- und Kostendruck, Kapital- und Immobilienmarkt – sowie regulatorische Vorgaben. Die Gewichtung dieser Treiber ist im CREM und im PREM unterschiedlich ausgeprägt: Im CREM dominieren externe Markt- und Wettbewerbsimpulse (Hungenberg, 2014, S. 86), wohingegen im PREM politische und administrative Rahmenbedingungen stärker prägen.

Die internen Treiber der hybriden Arbeitswelt sind meistens in der Unternehmenskultur und im Führungsstil verankert. Sie zeigen sich darin, wie mit Kostendruck und Prozessoptimierung umgegangen wird und wie sich dies in der Ausgestaltung von Büroflächen und Homeoffice-Richtlinien niederschlägt. Eine Kultur der Partnerschaft und des Vertrauens ist dabei ein neues Verständnis von Führung. Andreas Grosz beschreibt dies folgendermassen: «Die Bürofläche wird [in der hybriden Arbeitswelt] nicht mehr den Arbeitsnehmenden zugeteilt, sondern mit ihnen geteilt» (Grosz zit. in Esche et al., 2013, S. 17).

Methoden der Bedarfserhebung (F05) – datenbasiert vs. intuitiv

Im CREM wird die Bedarfsanalyse primär als effizienzorientiertes und datengestütztes Instrument genutzt. Dabei stehen bei Büroflächen Kennzahlen wie Quadratmeter pro Mitarbeitende, Kosten pro Arbeitsplatz, Auslastungsgrad oder Nutzerzufriedenheit im Vordergrund. Sie werden häufig in Echtzeit erhoben und aufbereitet, um sie der Portfoliomanager:in zur Verfügung zu stellen. Diese Analyse ist auf dynamische Veränderungen am Markt und Organisationen ausgelegt. Ihr Ziel ist eine wert- und kostenorientierte Steuerung des Immobilienportfolios im Sinne der Unternehmensstrategie, in der Regel mit dem Hintergrund der Renditemaximierung, da ein Grossteil des Unternehmenskapitel in Immobilien gebunden ist, was somit zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt (Schoofs, 2015, S. 5–6).

Die methodische Herangehensweise kann stark variieren. In datengetriebenen Ansätzen stehen digitale Tools, Bewegung und Präsenzsensoren, Umweltdatensensoren (Raumtemperatur, Luftfeuchtigkeit, Luftqualität, CO_2-Werte), Wi-Fi und Bluetooth, Indoor-Trackings sowie Badge- und Gerätedaten zudem zur Verfügung. Diese helfen dem Eigentümer, ungenutzte Bereiche zu identifizieren, Arbeitsplatzerlebnisse zu verbessern

oder Anpassungen an hybride Arbeitsmodelle zu gewährleisten (Christl, 2024, S. 4–5). Für eine höhere Akzeptanz der Mitarbeitenden dahingehend, wie und welche Daten gesammelt werden, ist eine hohe Transparenz bedeutsam. Dementsprechend wird der Nutzen für die Mitarbeitenden kommuniziert, etwa durch z. B. verbesserte Raumnutzung, optimiertes Klima oder unter Aspekten der Nachhaltigkeit (Schnegg, 2024, S. 64). Sonst kann es zu Protesten von Mitarbeitenden führen (Christl, 2024, S. 5). Bei qualitativen Ansätzen können Nutzerbefragungen, Workshops oder Feedbackschleifen integriert werden.

Im PREM beinhaltet die Bedarfsanalyse neben der Erfüllung öffentlicher Kernaufgaben gemäss gesetzlichen Aufträgen (Baudirektion Kanton Zürich et al., 2017, S. 8) auch eine legitimationsorientierte Funktion gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit. Dabei kommen gesetzlich verankerte, standardisierte und politisch definierte Kennwerte zum Einsatz, welche Transparenz und Vergleichbarkeit sichern, jedoch die Anpassungsfähigkeit an kurzfristige Bedarfsänderungen einschränken können. Ein Beispiel hierfür ist der Kanton Aargau, der in Art. 13 des Gesetzes über die Immobilienbewirtschaftung (ImmovG; SAR 781.200, in Kraft seit 1.1.2019) eine langfristige Bedarfsplanung von zehn Jahren mit Ausblick auf 20 Jahre festschreibt.

Dabei kann der Bedarf im PREM durch unterschiedliche politische Zielsetzungen übersteuert werden, was betriebswirtschaftlich suboptimal ist, jedoch aus Gemeinwohlorientierung oder politisch-diplomatischen Gründen dennoch Bestand haben. Besondere Herausforderungen bei der Bedarfsanalyse entstehen im PREM in der Verwaltung durch die Abstimmungskultur und daraus folgende lange Entscheidungswege. Dies führt zu fehlenden Anreizen der Nutzenden zur Flächenoptimierung sowie zu einer verzögerten Datengrundlage.

Bedarfsanalyse in der hybriden Arbeitswelt

Die hybride Arbeitswelt hat die Bedarfsanalyse grundlegend verändert: Flexible zeitliche und örtliche Arbeitsmodelle führen zu volatilen Bedürfnissen und folglich zu einer kontinuierlichen Anpassung der Erhebungsmethoden des Flächenbedarfs. Im CREM kann dies zur Flächen- und Kostenoptimierung beitragen. Das PREM nutzt in der Schweiz ein Behavioral Tracking noch zurückhaltend. Allerdings bedingt es dort eine innovative, systematische Eingliederung einer dynamischen Bedarfsermittlung, welche politisch und rechtlich legitim ist und in Bezug auf den Datenschutz keine Basis für eine politische Eskalation bietet.

Zusammenfassend dient die Bedarfsanalyse im CREM als optimierendes Planungsinstrument, während der Bedarf im PREM ausgehandelt und legitimiert werden muss.

2.2.3 Zielsetzung und Strategiebildung

Strategien bündeln Inputs und Analyseergebnisse zu operativen Zielsetzungen. Dabei helfen sie zur Strukturierung von Handlungsrahmen und bereiten den Übergang zu überprüfbaren Outcomes vor.

Bei der Zielsetzung und der Strategiebildung im Immobilienmanagement werden Faktoren des externen Steuerungsrahmens und die Bedarfsanalyse in konkrete Soll-Zustände des Portfolios überführt. Die Portfoliomanager:innen agieren als Eigentümervertreter:innen steuern Wirtschaftlichkeit und Ressourceneinsatz im Gleichgewicht mit dem Nutzerinteresse. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen Nutzen- und Kostenoptimierung.

Hauptziele im CREM und PREM (F06)

Die Hauptziele im Immobilienmanagement lassen sich anhand des Wirkungslogik-Ansatzes in folgende Hauptziele unterteilen. Detaillierte Übersichten der Input-Output-Outcome-Ebene sind im Anhang enthalten (vgl. Tabelle 6–Tabelle 8, S. 66–67).

Input-Ebene (ressourcenorientierte Ziele)

Die ressourcenorientierten Ziele bestimmen, wie das Unternehmen Mittel, Flächen und Investitionen einsetzt, um seine Leistungsfähigkeit langfristig zu sichern. Diese spiegeln die strategische Ausrichtung wider und prägen den Umgang mit physischen wie auch digitalen Ressourcen des modernen Arbeitsplatzes. Die hybride Arbeitswelt wirkt dabei als Katalysator für beide Ansätze: Sie erfordert flexible Flächenmodelle und verschiebt den Fokus zunehmend auf Anpassungsfähigkeit und effiziente Ressourcennutzung.

Output-Ebene (leistungsorientierte Ziele)

Leistungsorientierte Ziele messen die Ergebnisse und die operative Leistung des PFM. Im CREM liegt der Schwerpunkt auf kundenorientierten Prozessen, die Marktchancen nutzen und Risiken minimieren. Im PREM steht hingegen die Verwaltungslogik im Vordergrund, die in der Deutschschweiz traditionell mit einer Skepsis verbunden ist. (Rüegg-Stürm et al., 2012, S. 279–286) Dadurch wird die Leistungsfähigkeit öffentlicher Organisationen, etwa im Hinblick auf die Einführung von Homeoffice-Regelungen, wiederholt diskutiert. Die hybride Arbeitswelt verstärkt diesen Fokus, da sie neue Anforderungen an die Legitimierung stellt und zugleich Unsicherheiten im Umgang mit physischen

und virtuellen Arbeitsplätzen erzeugt, um Leistungsfähigkeit, Transparenz und Nutzerzufriedenheit auch in veränderten Arbeitsumgebungen sicherzustellen.

Outcome-Ebene (Wirkungsorientierte Ziele)

Wirkungsorientierte Ziele beschreiben die nachhaltigen Effekte der strategischen Entscheidungen. Das CREM zielt auf die Marktwertsteigerung, das Employer-Branding sowie die Gestaltung eines Umfeldes, das Fachkräfte bindet und dadurch Innovation fördert. Damit die Infrastruktur als strategisches Asset genutzt werden kann und sie gezielt für Standortstrategien, ESG-Integration, die Marktpositionierung und sowie die Stärkung der Corporate Identity eingesetzt wird. Gegensätzlich stehen im PREM die Legitimation und die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben im Vordergrund. Nachhaltigkeit sowie Arbeitgeberattraktivität müssen dabei in politischen und in gesellschaftlichen Diskussionen eingebracht werden. Die hybride Arbeitswelt verschiebt diese Zielsetzung der Bereitstellung der Infrastruktur, kollaborativer Raumgestaltung und zeitgemässer Arbeitsumgebungen, um die angestrebte Wirkung des Unternehmens, wie Leistungsfähigkeit, Transparenz und Arbeitsgeberattraktivität, zu erzielen.

Zielkonflikte und deren Auflösung (F07) – Effizienz vs. Wertorientierung

Die COVID-19-Pandemie, Homeoffice und neue Arbeitsweisen haben dazu geführt, dass der Zweck von Büros hinterfragt und Bürokonzepte umgestaltet werden. (Schnegg, 2024, S. 49–50) Im CREM besteht der Zielkonflikt der Portfoliomanager:innen in der Balance zwischen Kostensenkung und Flächenreduktion sowie Employer-Branding und Nutzerorientierung. Eine geringe Auslastung durch z. B. vermehrtes Homeoffice eröffnet Einsparpotenziale, etwa durch Desk-Sharing und Flächenkonsolidierung. Gleichzeitig droht der Zielkonflikt mit Motivations-, Produktivitäts- und Bindungsverlusten, wenn das Büro seinen wahrgenommenen Mehrwert, etwa als Ort für Zusammenarbeit, Identifikation und soziale Interaktion, verliert. Dies unterstreicht die IAP-Studie von 2023: Demnach besteht die Tendenz, dass Mitarbeitende mit 75 % Remote-Arbeitszeit eine schwache Teambindung aufweisen und wenig mit der Unternehmensorganisation verknüpft sind. (Majkovic et al., 2023, S. 27) Das Büro muss folglich einen Zusatznutzen stiften (konzentriertes Arbeiten, Förderung von Kollaboration, soziale Interaktionen etc.), damit Mitarbeitende gerne ins Büro kommen. Im JLL-Bericht von 2023, «Ist Hybrid wirklich funktionierend?», gaben 58 % von 20 121 Büroarbeitern an, dass sie zuhause konzentrierter und 45 % produktiver arbeiten. Dabei stören 28 % die Geräuschkulissen im Büro. Dem standen 51 % der Arbeitgeber gegenüber, welche überzeugt sind, dass Mitarbeitende im Büro produktiver sind. (Pradere et al., 2023, S. 9)

Im PREM (Effizienz vs. Legitimation) stehen Effizienzüberlegungen häufig im Spannungsverhältnis zu Legitimationserfordernissen. Durch lange politische Genehmigungs- und Verwaltungsprozesse kann ein Spannungsfeld zwischen strategischem Willen und operativer Umsetzung entstehen.

Logik und Erfolg (F08) – formale Strategie vs. Realität

Strategien entsprechen nicht immer der Realität. «Eigendynamische» Implementationsprozesse sowie organisationale Beharrungskräfte, also interne Widerstände und eingefahrene Routinen, stellen zentrale Hindernisse des strategischen Managements dar (Schedler & Siegel, 2005, S. 46–47).

Im CREM scheitern Strategien, wenn sie nicht zur gelebten Unternehmenskultur passen, während im PREM die politische Logik über die Effizienzlogik dominiert. Dabei zeigt sich, dass «politische Rationalität nicht einfach durch ökonomische Rationalität ersetzt werden kann», denn «politische Akteure treffen Entscheidungen in Abhängigkeit von Entscheidungen und Präferenzen anderer Akteure». (Naschold & Bogumil, 1998, S. 187) Zusätzlich können messbare Zielvorgaben der politischen Opposition als Angriffsfläche genutzt werden, wodurch sie die tatsächliche Wirkungsorientierung eingeschränkt wird (Pieper, 2009, S. 49).

In der hybriden Arbeitswelt wird verdeutlicht, dass identische Strategien in CREM und PREM aufgrund der unterschiedlichen Steuerungslogiken zu unterschiedlichen Resultaten führen können. Der Erfolg von hybriden Strategien hängt folglich weniger vom formalen Konzept als von verdeckten Zielkonflikten in der organisatorischen Umsetzung ab.

2.2.4 Entscheidungs- und Steuerungslogik

Erst durch Entscheidungen werden Outputs legitim. Damit ebnet es den Weg zu Outcomes, welche akzeptiert und verbindlich werden.

Strategisches Management ist «geplante Evolution» im Gegensatz zu ungesteuerter, «rein zufälliger Entwicklung» (Hungenberg, 2014, S. 6). Dabei werden Argumente, Zusammenhänge und plausible Schlussfolgerungen gegeneinander abgewogen, um eine langfristig wirksame Entscheidung zu treffen.

Entscheidungsweg (F09) – zentral vs. kollaborativ

Der Portfoliomanager fungiert im Entscheidungsweg als zentrales Bindeglied zwischen strategischen Portfoliooptimierungsprojekten und den Entscheidungsträger:innen. Im CREM dominiert ein zentralistischer Entscheidungsweg, indem Entscheidungen im

oberen Management getroffen werden. Dies erlaubt eine eng an formalen Vorgaben und Budgets orientierte Steuerung mit schnellen Entscheidungen. (Rottke & Thomas, 2017, S. 291–292)

Im PREM hingegen überwiegt eine dezentralisierte und kollaborative Entscheidungslogik. Hierbei gewinnen sowohl externe Stakeholder als auch untere Managementebenen an Einfluss, was die Legitimität und die Transparenz erhöht. Gleichzeitig führt dieser Ansatz jedoch zu einer verringerten Übersichtlichkeit und einem grösseren Zeitaufwand im Entscheidungsprozess. (Rottke & Thomas, 2017, S. 291)

Steuerungslogik (F10) – Wirtschaft vs. Nutzen

Der Erfolg der Bereitstellung von Büroarbeitsplätzen hängt nicht alleine von Faktoren wie Desk-Sharing oder Homeoffice-Quote ab, sondern auch davon, ob eine ökonomische oder eine nutzerorientierte Logik die Entscheidungsfindung über die Flächennutzung prägt.

Im CREM werden Büroflächen-Konzepte nach ihrer Kosten-Nutzen-Relation bewertet. In der ökonomischen Logik ist das wirtschaftliche Verhältnis zwischen Ertrag und Aufwand relevant: Je höher dieses Verhältnis, desto grösser ist der Gewinn (Thommen et al., 2023, S. 679). Investitionen in Büroflächen oder Arbeitsmodelle werden daher nur getätigt, wenn sie Nutzen bringen, marktgerecht sind und langfristig die Unternehmensziele fördern. Danach wird Homeoffice akzeptiert, wenn es Flächenkosten senken kann oder die Produktivität steigert (Pradere et al., 2023, S. 9).

In der politischen Logik des PREMs muss die Homeoffice-Regel politisch vertretbar sein, um konsensfähig zu sein: «Effizientes Verwaltungshandeln und demokratische Willensbildung befinden sich in der Regel in einem Spannungsverhältnis.» (Naschold & Bogumil, 1998, S. 187–188) Im Rahmen der kulturellen Logik werden hybride Modelle gegenüber nicht monetärem Mehrwert hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität, Identitätsbildung oder Arbeitsplatzkultur abgewogen.

Das bedeutet für die hybride Bürofläche, dass weniger Raum für andere Ziele bleibt, je stärker eine Logik dominiert. Hierbei ist eine ganzheitliche Sicht von verschiedenen Logiken bedeutsam für das Ergehen der Mitarbeitenden sowie Produktivität und Nachhaltigkeit. Überdies ist die Identifikation der zentralen Stellschrauben und deren konsequente Umsetzung entscheidend, denn die meiste Zeit verbringt der Mitarbeitende mit individuellen Arbeiten, nicht in Shared Spaces. (Pradere et al., 2023, S. 17)

2.2.5 Umsetzung und Wandel

In der Umsetzung werden Outputs wirksam – Strategien und Entscheidungen festigen sich in Routinen und werden als überprüfbarer Outcome sichtbar.

In der Phase von Umsetzung und Wandel erfolgt die konkrete Ausgestaltung der Flächenstrategie und die Definition des hybriden Arbeitsplatzes. Für Portfoliomanager:innen bedeutet dies, die Analyse und die Vorgaben räumlich und organisatorisch umzusetzen. Die Steuerungsherausforderung lautet aus Eigentümerperspektive, seine strategische Zielsetzung an die Bürofläche, z. B. Desk-Sharing-Quote pro Vollzeitäquivalent, mit den Arbeitsweisen und Erwartungen der Nutzenden in Einklang zu bringen. Dabei kooperiert das PFM mit Projektmanagement und Immobilienmanagement, um das Projekt von der strategischen Ebene in die operative Planung zu führen.

Homeoffice (F11) – Modelllogik vs. Flächenstrategie

Hybrides Arbeiten hat einen erheblichen Einfluss auf die Büroflächen und wirkt als Bedarfshebel im Flächenmanagement. Laut der FlexWork-Trendstudie 2025 (Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 49) lag in der Schweiz der Anteil der mobilen Erwerbstätigen im Jahr 2024 bei 51 %. Davon arbeiten 49 % zumindest teilweise im Homeoffice, mit einer durchschnittlichen Dauer von 12,67 Stunden pro Woche (2022: 14,02 h). Dies deutet auf ein Einpendeln hybrider Arbeitsformen hin. Demzufolge nutzen mehr Beschäftigte das Homeoffice, jedoch im moderaten Umfang. Reine Büro- oder Remoteangebote nehmen ab, während hybride Formen dominieren. Am liebsten wären den Arbeitnehmenden 3,15 Tage im Homeoffice pro Woche. Laut JLL (Pradere et al., 2023, S. 16) sind die typischen Tage im Büro der Dienstag (54 %), gefolgt von Mittwoch und Donnerstag (49 %). Es ist davon auszugehen, dass die meisten montags und freitags flexibel zu Hause arbeiten möchten. Dieser Trend unterstreicht die strategische Positionierung des Homeoffice im PREM, insbesondere in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Er erfordert eine Anpassung des Flächenmanagements an variable Arbeitsmuster und angepasstes Peak-Management.

Changemanagement im PFM (F12) – Steuerung vs. Akzeptanz

Bei der Implementierung von hybriden Modellen handelt es sich immer auch um Change-Management-Prozesse. Es gehört zu den Aufgaben des PFM, nicht nur die räumlichen Rahmenbedingungen zu gestalten und zugleich die Akzeptanz der Betroffenen sicherzustellen. Im CREM werden häufig partizipative Einbindungsstrategien verwendet. Dagegen wird die Umsetzung im PREM durch den Legitimationsdruck häufig in formalisierten Prozessabläufen vorangetrieben. In beiden Ansätzen spielen leitende Narrative eine

zentrale Rolle, da sie die Vorteile des Wandels für die Mitarbeiter verdeutlichen und dadurch Akzeptanz fördern.

Herausforderungen im Changemanagement (J01) – Vertrauen vs. Kontrolle

«Jede Veränderung bedeutet, dass ein Mensch sein bekanntes und gewohntes Tun, sein Umfeld, seine Gewohnheiten, seine Rolle, kurzum seinen Status quo verlassen muss. Der Status quo bietet für die meisten Menschen in der Regel einen mehr oder minder grossen Nutzen und eine Reihe von Bequemlichkeiten.» (Fisch et al., 2009, S. 281) Werden Veränderungen als Bedrohung erlebt, der man sich nicht gewachsen fühlt, kann dies zu Belastungen führen. Wenn jedoch das Gefühl entsteht, einer Bedrohung gewachsen zu sein, und mit ihr umgehen zu können, kann sich diese in eine Chance verwandeln. (Fisch et al., 2009, S. 282)

Aus Arbeitgebersicht können im Zusammenhang mit Homeoffice Kontrollverluste entstehen, die mit befürchteten Produktivitätseinbussen verbunden sind (Pradere et al., 2023, S. 9). Hinzu kommt bei einer zu schnellen Umsetzung eines Top-down-Ansatzes das Risiko einer geringeren Akzeptanz. Fisch et al. (2009) zeigen, dass Stress im Change-Management häufig nicht nur durch Arbeitsplatzunsicherheit entsteht, sondern auch infolge der Befürchtung, Ansehen oder Wertschätzung zu verlieren oder den Wandel nicht bewältigen zu können (Fisch et al., 2009, S. 282). Entscheidend ist daher, Vertrauen aufzubauen und Veränderungen nicht primär als Bedrohung, sondern als Chance für Nutzen, persönliche Weiterentwicklung und Beteiligung zu vermitteln. (Fisch et al., 2009, S. 282).

Deshalb bergen partizipative Ansätze, etwa das Acht-Stufen-Modell nach Kotter oder gestaffelte Roll-Outs, den Vorteil, den Betroffenen etwa in Form von Pilotprojekten mehr Sicherheit und Kontrollgefühl zu vermitteln. Diese Offenheit und die Transparenz gegenüber der Veränderung sind zentral. Eine frühe Kommunikation, ohne kritische Aspekte zu verschweigen, bietet den Betroffenen die Chance, sich an die Veränderungen zu gewöhnen (Fisch et al., 2009, S. 282). Die grössten Hemmnisse im Change-Management sind fehlende Klarheit über Ziele, Strategie, Nutzen oder die fehlende Begründung einer Veränderung. (Fisch et al., 2009, S. 282)

Für die Arbeitnehmenden kann der Verlust des festen Arbeitsplatzes kulturelle Skepsis sowie Angst vor Macht- oder Produktivitätseinbussen auslösen. Daher ist es bedeutsam, persönliche Betroffenheit ernst zu nehmen und klar zu kommunizieren. (Fisch et al., 2009, S. 287–288) Führungskräfte übernehmen eine zentrale Rolle bei der Durchführung des Wandels; sie müssen deshalb geschult werden. Sie wünschen sich ein Arbeitskonzept,

das kurzfristig die gewünschten Ziele erreicht, jedoch nicht dauerhaft unverändert bestehen bleibt. Hybrides Arbeiten erfordert daher Flexibilität, um dem konstanten Wandel der Gesellschaft Rechnung zu tragen. (Kirschner et al., 2023)

Im Change-Management beruht Vertrauen weniger auf Kontrolle als auf Transparenz, partizipativer Umsetzung und glaubwürdiger Kommunikation. Dadurch wird die Unsicherheit reduziert, die persönliche Betroffenheit wird ernst genommen und Chancen werden hervorgehoben. Kontrolle allein kann dagegen Misstrauen verstärken und die Bereitschaft zum Wandel schwächen.

2.2.6 Kontrolle und Feedback

Kontrolle misst die erzielten Outcomes an definierten Zielen. Dabei fungieren sie als Rückkopplungsmechanismus, indem die Ergebnisse genutzt werden, um zukünftige Inputs und Masssnahmen anzupassen.

«Kontrolle ermittelt die Ergebnisse des (vorher geplanten) Handelns. Sie prüft, ob der geplante Erfolg eingetreten ist oder ob neue Massnahmen ergriffen werden müssen, um festgestellte Abweichungen zu korrigieren.» (Hungenberg, 2014, S. 22) Während im CREM die Erfolgskontrolle primär über Kennzahlen und ökonomische Benchmarks organisiert ist, ist das PREM von einer Rückkopplungslogik geprägt, die weit über das interne Controlling hinausgeht. Jene bezieht das politische System sowie die Öffentlichkeit ein.

Erfolgmessung (F13) – Performance vs. Erfahrungswissen

Im CREM wird der Erfolg anhand von Kennzahlen messbar und nachvollziehbar. Flächenbezogene Kennzahlen können Quadratmeter pro Vollzeitäquivalent oder Desk-Sharing-Ratios, Auslastungskennzahlen wie Occupancy-Rate oder weiche Indikatoren wie Mitarbeitendenzufriedenheit oder Teamkohäsion sein. Solche Messgrössen erlauben sowohl eine objektive Vergleichbarkeit der Flächeneffizienz als auch eine subjektive Einschätzung des Nutzungserfolgs. (Immobilien-Standards Büroflächen, Kanton Aargau, April 2023, 2023, S. 15; Paula Falat et al., 2025, S. 7; Soltermann & Weichbrodt, 2025, S. 9–12).

Des Weiteren reduzieren Kennzahlen die Informationsasymmetrie zwischen dem PFM und den Entscheidungsträger:innen (Prinzipal-Agent-Prinzip). Beispielsweise könnte die Geschäftsleitung die Desk-Sharing-Ratio (Arbeitsplätze pro Vollzeitäquivalent) oder die Zahl der Homeoffice-Tage höher gewichten als die Dienstleistungsorientierung, mithin die Attraktivität des Arbeitsplatzes für die Mitarbeitenden. In der Folge werden

Flächenkennzahlen optimiert, ohne dass der Arbeitsplatzkonflikt aus Sicht der Nutzenden tatsächlich gelöst wird.

Im PREM ist die Informationsasymmetrie nicht nur gegenüber der Exekutive (Regierung, Verwaltung), sondern auch gegenüber der Legislative (Parlament) und der Öffentlichkeit ausgeprägter. Dies führt zu einer Verschiebung der Erfolgslogik: Das PFM müsste Projekte so planen, dass sie politisch konsensfähig und legitimierbar sind. Entscheidend ist damit weniger die Effizienz im engeren Sinne, sondern die bestmögliche Lösung im Sinne von Akzeptanz und Legitimierbarkeit. Büroprojekte durchlaufen mehrstufige politische Entscheidungs- und Feedbackprozesse. Beim Überschreiten eines bestimmten Schwellenwertes sind Parlamentsbeschlüsse erforderlich, begleitet von öffentlichen Berichten, parlamentarischen Debatten sowie formalisierten Beteiligungsverfahren, die Nutzerorganisationen und Interessengruppen einbeziehen. Für dessen Antizipation muss der Portfoliomanager seine Projekte daher an kollektiver Erfahrung und politischer Praktikabilität orientieren. Somit misst sich Erfolg an Legitimität und gesellschaftlicher Tragfähigkeit.

Fehlanpassungen (J02) – Lernverhalten vs. strukturelle Rigidität

Auch der Umgang mit Fehlanpassungen verdeutlicht die Unterschiede beider Steuerungslogiken. Im CREM erfolgt ein kontinuierliches Monitoring, wobei nach einem iterativen Trial-and-Error-Ansatz korrigiert wird. Dieses adaptive Lernsystem erlaubt schnelle Reaktionen und begünstigt Flexibilität.

Im PREM können hingegen institutionelle und politische Hürden kurzfristige, kostspielige Anpassungen erfordern. Projekte sind an Kreditbeschlüsse und parlamentarische Rückbindung geknüpft, sodass Änderungen oftmals erneute Genehmigungen erfordern. Deshalb werden Fehlanpassungen nur in geringen Massen auf operativer Ebene durchgeführt, sofern noch finanzielle Mittel vorhanden sind, oder bis zum nächsten Anpassungszyklus aufgeschoben. Politische Eskalation durch Nutzende ist zwar möglich, birgt aber erneut das Risiko öffentlicher Kontroversen. Strukturelle Rigiditäten und Pfadabhängigkeiten führen somit dazu, dass Anpassungen nicht unmittelbar erfolgen, sondern stärker in politische und institutionelle Aushandlungsprozesse eingebettet sind.

2.2.7 Reflexion und Transfer

Am Ende des Steuerungsprozesses wird das Erreichte selbst zum Input. Reflexion macht aus Outcomes neues Wissen und hält den Steuerungsprozess lernfähig.

CREM vs. PREM (F14) – Geschwindigkeit vs. Verantwortung

Reflexion und Transfer bilden den Abschluss des strategischen Steuerungszyklus. Während im Theorieteil einzelne Steuerungslogiken und Spannungsfelder systematisch erarbeitet wurden, eröffnet die Dimension *Reflexion und Transfer* ein Herauszoomen: Können zwei unterschiedliche Steuerungssysteme voneinander lernen?

Als zentrale Spannungsachse zeigt sich hier Geschwindigkeit vs. Verantwortlichkeit. Während CREM von Effizienz- und Geschwindigkeitserfordernissen geprägt ist, stehen im PREM formale Legitimitäts- und Verantwortungslogiken im Vordergrund. Die Differenz zwischen beiden Steuerungsansätzen birgt Potenzial für wechselseitiges Lernen, da sie auf unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven beruht. Diese im Theorieteil aufgezeigten Unterschiede bilden die Grundlage für die empirischen Untersuchungen. In den Experteninterviews werden die theoretisch aufgezeigten Unterschiede vertieft, um daraus Erkenntnisse für mögliche Best Practices im Umgang mit hybriden Steuerungslogiken abzuleiten.

2.3 Synthese der Steuerungslogiken

2.3.1 Achsenmodell des strategischen Portfoliomanagements

Das Achsenmodell verknüpft zentrale Dichotomien des Organisations- und Managementdiskurses (z. B. Effizienz vs. Legitimität, operativ vs. strategisch) mit der Steuerungslogik des PFM. Die zentralen Dichotomien sind im Anhang systematisch aufbereitet (vgl. Tabelle 9, S. 67). Die Achsen bilden damit nicht nur abstrakte Gegensatzpaare ab, sondern lassen sich als gerichtete Steuerungsvektoren verstehen, die Spannungsfelder sichtbar machen und die Positionierung von Organisationen im Umgang mit hybridem Arbeiten ermöglichen.

		Achse	PREM		CREM	Leitfrage
Input	▪ A	Steuerungsautonomie	Fremdsteuerung	vs.	Selbststeuerung	Wer steuert?
Input	▪ B	Steuerungsziel	Legitimität	vs.	Effizienz	Wohin wird gesteuert?
Output	▪ C	Steuerungsstil	Rational	vs.	Kulturell	Wie wird gesteuert?
Outcome	▪ D	Outcome-Logik	Strategische Intention	vs.	Operative Realität	Was wird erzielt?

Tabelle 1: Achsenmodell

Tabelle 1 zeigt, wie die Achsen A-D die Steuerungsautonomie, die Steuerungsziele, den Steuerungsstil sowie die Outcome-Logik strukturieren und damit die Unterschiede zwischen CREM und PREM sichtbar machen. Das Achsenmodell dient in dieser Arbeit als durchgehende analytische Linse. Es macht sichtbar, wie sich die Steuerungslogik von Portfoliomanager:innen entlang zentraler Spannungsfelder ausprägt. Folglich wird jede Phase des Steuerungsmodells (Kap. 2.2, Kap. 4.2) nicht isoliert, sondern stets hinsichtlich der Achse betrachtet. Während Kap. 2.2 die prozessuale Logik des PFM beschreibt, verdichten die Achsen diese Dimensionen zu vergleichbaren Spannungsfeldern. Damit übersetzt das Achsenmodell klassische Managementdichotomien in ein Steuerungsraster, das die Handlungslogik des strategischen PFM sichtbar und vergleichbar macht.

3. Methodik

Das folgende Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der Arbeit. Ziel ist es, das Forschungsdesign sowie die gewählten Methodik nachvollziehbar darzustellen und zu begründen, wie die Forschungsfrage systematisch untersucht werden.

3.1 Forschungsdesign

Das methodische Vorgehen ist an den Forschungsfragen und den Hypothesen orientiert. Die Untersuchung folgt einem qualitativ-explorativen Design. Das Ziel der Methodik ist es, Entscheidungslogiken und institutionelle Muster zu erfassen, welche sich mit quantitativen Erhebungen kaum abbilden lassen.

Im Zentrum steht eine strukturierte, theoriebasierte Inhaltsanalyse nach Mayring (2019) und Kuckartz (2018). Jenes Verfahren kombiniert deduktive (theoriegeleitete) und induktive (datengeleitete) Logik, was es ermöglicht, einerseits bestehende theoretische Annahmen zu prüfen und anderseits neue, in den Daten emergierende Kategorien zu entwickeln. (Mayring, 1991, S. 209; Mayring & Fenzl, 2019, S. 633; Kuckartz, 2018, S. 96, 146).

Ein Augenmerk liegt auf der Analyse von Dichotomien und Spannungsfeldern, etwa Effizienz vs. Legitimität, technokratisch vs. kulturell, welche die Entscheidungslogiken im CREM und im PREM prägen. Ihr zentraler Vorteil liegt in der regelgeleiteten Struktur sowie der Möglichkeit einer typenbildenden Verdichtung, wobei Merkmalsausprägungen zu Clustern zusammengefasst werden. Das in dieser Arbeit theoretisch ableitende Achsensystem, welches die Spannungsfelder in Form von fünf Achsen (A–E) kategorisiert, ermöglicht einen systematischen Vergleich zwischen CREM und PREM.

Das Achsensystem fungiert zugleich als methodischer Spannungstest: Indem die Steuerungslogiken von CREM und PREM entlang gegensätzlicher Pole (z. B. Effizienz vs. Legitimität, rational/technokratisch vs. kulturell) verortet werden, lassen sich Unterschiede und Muster systematisch sichtbar machen. Die Kombination der Achsen schafft einen mehrdimensionalen Steuerungsraum, worin sich idealtypische Handlungsmuster verdichten und vergleichbar werden.

3.2 Methodisches Vorgehen der Interviews

3.2.1 Datenerhebung

Die Datengrundlage bilden qualitative, halbstrukturierte Experteninterviews mit elf Portfoliomanager:innen und strategischen Entscheidungsträger:innen in CREM- und PREM-Organisationen. Die rund 60-minütigen Interviews wurden zwischen Juni und August 2025 überwiegend via Microsoft Teams oder vor Ort durchgeführt. Mit Einverständnis der Befragten erfolgte eine Audioaufzeichnung, die anschliessend per Transkriptionssoftware verschriftlicht wurde. Die Rohtranskripte wurden mit ChatGPT (GPT-4/5) sprachlich geglättet, um Lesbarkeit und Klarheit zu erhöhen, ohne inhaltliche Veränderungen vorzunehmen.

3.2.2 Auswahl der Interviewpartner:innen

Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte gezielt nach Grösse des Arbeitgebers (≥ 3000 Mitarbeitende), strategischer Verantwortung, organisationaler Zugehörigkeit und Relevanz für die Arbeitsplatzgestaltung. Befragt wurden sowohl Portfoliomanager:innen als auch deren Vorgesetzte mit strategischer Verantwortung. Zur Wahrung der Anonymität wurden alle Interviewpartner:innen anonymisiert und nach Organisationstyp (CREM vs. PREM) typisiert (Tabelle 2).

ID	Organisationstyp	Funktion der Portfoliomanager:innen
INT01	PREM: Universität	Top-Management
INT02	PREM: Stadtkanton	Strategisches Management
INT03	PREM: Bundesamt	Operatives Management
INT04	PREM: Gemeinde	Strategisches Management
INT05	PREM: Flächenkanton	Strategisches Management
INT06	CREM: Versicherung	Top-Management
INT07	CREM: Telekommunikation 1	Top-Management
INT08	CREM: Bundesunternehmen	Strategisches Management
INT09	CREM: Bank	Top-Management
INT10	CREM: Telekommunikation 2	Operatives Management
INT11	CREM: Pharmakologie	Strategisches Management

Tabelle 2: Interviewpartner:innen

3.2.3 Interviewleitfaden entlang des Steuerungsmodells

Um unterschiedliche Perspektiven systematisch zu erfassen, wurde ein theoriebasierter Interviewleitfaden entwickelt (vgl. Leitfaden im Anhang, S. 77). Dieser orientierte sich am Steuerungsmodell (vgl. Kapitel , S. 11) und gewährleistete, dass sowohl formale Entscheidungslogiken (Hard-Fragen) als auch kulturell wahrnehmungsbezogene Dimensionen (Soft-Fragen) vergleichbar erhoben werden konnten.

Hard(H)-Fragen: Faktenbasierte Informationen (z. B. Entscheidungswege, KPIs, Gremien, Prozesse etc.). Ziel: formale Steuerungsmechanismen erfassen

Soft(S)-Fragen: Wahrnehmungs- und erfahrungsbasierte Inhalte (z. B. Werte, Haltungen, Deutungen etc.). Ziel: implizierte kulturelle und informelle Steuerungslogiken erfassen

Diese Differenzierung ermöglicht es, Steuerungstypen nicht nur funktional, sondern auch kulturell zu kontextualisieren.
Der Leitfaden orientierte sich an sieben Phasen des Steuerungsmodells (vgl. , S. 11). Jede Phase umfasst ein bis zwei Hauptfragen sowie gezielte Leit- und Follow-up-Fragen. Alle Fragen wurden in einer Tabelle dokumentiert (Frage, Leit-/Follow-up, Ziel, Spannungsfeld) und zusätzlich der Fragetyp codiert (H-, S-, Joker-Frage). Der Interviewleitfaden ist im Anhang beigefügt.

3.3 Methodisches Vorgehen im Rahmen der Auswertung

Für die zentrale Forschungsfrage, inwiefern CREM und PREM unterschiedlich mit hybrider Arbeit umgehen, sind sowohl das institutionelle Umfeld (system- und pfadabhängige Unterschiede) als auch das konkrete Handeln der Portfoliomanager:innen als relevant zu erachten. Daher wurde ein dreistufiges Auswertungsvorgehen ausgewählt:

A) Strategische Steuerung im System: Kodierung der Interviews entlang des theoriegeleiteten Achsensystems (A–E);
B) Strategisches Handeln im System: Typenbildung und Analyse entlang des Steuerungsmodells
C) Vergleich der Systeme: CREM vs. PREM auf Meta-Ebene

Dieses Vorgehen ermöglicht eine schrittweise verdichtende Analyse von Einzelaussagen (Kodierung) über typenbildende Verdichtung (Handlungsmuster) bis hin zum institutionellen Vergleich (CREM vs. PREM).

3.4 Kodierung der Experteninterviews

Für die Kodierung zentraler Spannungsfelder des PFM wurde ein theoriegeleitetes Achsensystem entwickelt. Jede Aussage wurde regelgebunden einem Wert (–1, 0, +1) zugeordnet. Die Kodierregel ist im Anhang zu finden (vgl. Tabelle 10, S. 69)

Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Kodierprozess

Die Kodierregeln wurden unter Nutzung von Künstlicher Intelligenz (OpenAI, 2024, 2025) mit Zustimmung der Interviewpartner:innen entlang des Steuerungsmodells in folgendes Format überführt: paraphrasierte Aussage, prägnantes Zitat zur Aussage, Zuordnung zu den Achsen (–1, 0, +1) sowie eine begründete Zuordnung nach festen Regeln.

Die Künstliche Intelligenz diente dabei zur regelgebundenen Anwendung der kodier Logik, zur Paraphrasierung der Transkripte sowie zur sprachlichen Glättung. Zitate, Paraphrasen und Achsen-Zuordnungen wurden vom Autor überprüft und validiert. Die inhaltliche Interpretation und die wissenschaftliche Einordnung der Ergebnisse erfolgten eigenständig durch den Autor. Durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz wurden die Konsistenz, die Effizienz und die Transparenz der Analyse erhöht.

Die Datentransparenz wurde durch einen vollständigen Prüf-Pfad gewährleistet. Hierbei sind alle Arbeitsschritte, von der Audioaufnahme über die Rohtranskripte zur paraphrasierten und anonymisierten Interviewaussagen bis hin zu den kodierten Excel-Tabellen, dokumentiert. Damit ist eine vollständig nachvollziehbare Zuordnung der Analyse

gewährleistet. Die Originaldatei wurde zur Wahrung der Anonymisierung nicht veröffentlicht, liegt jedoch der Prüfkommission vor.

3.5 Methodische Reflexion

3.5.1 Stärken

Die Wahl der selbstentwickelten Methode erfolgte angesichts der Eigenheit der Forschungsfrage. Standardsoftware wie MAXQDA hätte lediglich thematische Codierungen ermöglicht, jedoch keine konsistente Verortung entlang der theoriegeleiteten Spannungsachsen und Dichotomien. Die Achsensysteme ermöglichen es, einen Vergleich zwischen Handlungsmuster und Steuerungslogiken systematisch anzustellen und daraus Typen zu bilden, die den Vergleich von CREM und PREM schärfen. Der Einsatz Künstlicher Intelligenz unterstützte diesen Ansatz, indem Regeln automatisiert, konsistent und transparent angewandt wurden. Damit ist das Verfahren präzise an die Forschungsfrage angepasst und ermöglicht es, die Experteninterviews mit den theoretischen Annahmen und Hypothesen zu verbinden.

3.5.2 Limitationen

Obgleich die Kodierung regelgeleitet erfolgte, sind die Spannungsachsen von der Perspektive des Forschers geprägt. Die Auswahl ist theoriegeleitet, jedoch nicht wertfrei. Zusätzlich können durch das automatische Paraphrasieren sprachliche Nuancen abgeschwächt werden. Zur Absicherung wurden die Ergebnisse stichprobenartig kontrolliert. Des Weiteren spiegeln die Interviewauswertungen Erfahrungen und Steuerungslogiken zwei spezifischer Gruppen von Entscheidungsträger:innen wider. Dadurch sind die Ergebnisse nicht statistisch repräsentativ, sondern verstehen sich als explorative, typisierende Einsichten.

3.5.3 Rolle des Forschers

Der Autor ist seit 2024 im PREM tätig; er verfügt dadurch über einen vertieften Praxisbezug. Diese Insider-Rolle eröffnet Chancen, da sie die Sensibilität für die Fragestellung erhöht und die praxisnahe Entwicklung des Interviewleitfadens unterstützt. Zugleich sind damit Risiken eines Bestätigungsbias verbunden. Um diesen zu minimieren, wurden eine möglichst neutrale Gesprächsführung, die Anonymisierung sowie eine regelbasierte Kodierung entlang klar definierten Achsen gewährleistet (vgl. Kapitel 3.4, S. 28).

4. Empirische Ergebnisse – Steuerungslogiken im Praxistest

Dieses Kapitel überprüft die theoretischen Steuerungslogiken empirisch und zeigt ihre Ausprägungen in der Praxis.

4.1 Vier Typen von Portfoliomanager:innen im New-Work-Spannungsfeld

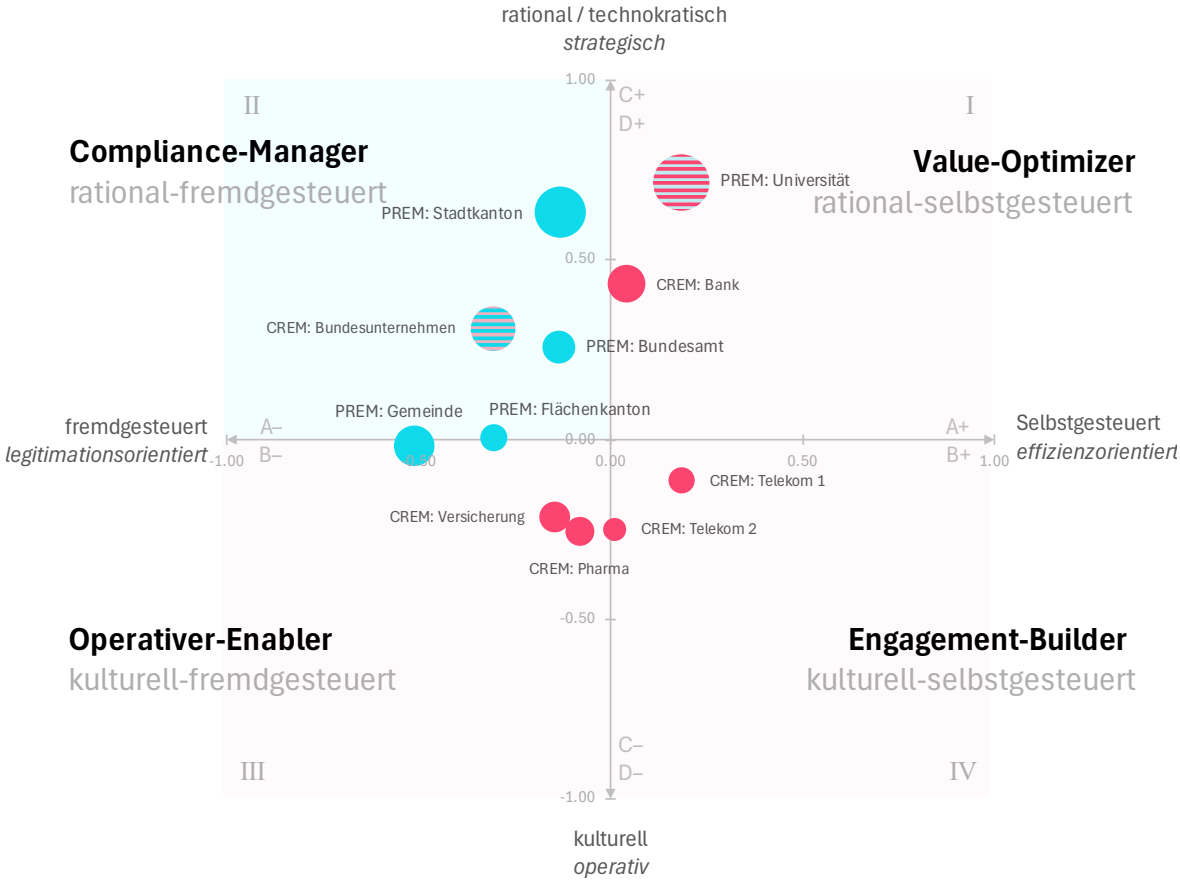

Abbildung 2: Vier Typen im PFM (AB; CD), Eigendarstellung

Kreisfläche = Aussagekraft

I Value-Optimizer	II Compliance-Manager	III Operativer-Enabler	VI Engagement-Builder
▪ **Rational-selbstgesteuert** ▪ **Kapitalorientiert**	▪ Rational-fremdgesteuert ▪ Verwaltungsorientiert	▪ Kulturell-fremdgesteuert ▪ marktorientiert	▪ Kulturell-selbstgesteuert ▪ People- und Business-orientiert
▪ **Bank** ▪ **Universität**	▪ Staat	▪ Versicherung ▪ Pharmakologie	▪ Telekommunikation

Tabelle 3: Vier Typen von Portfoliomanager:innen

Die Tabelle 6 zeigt die Verortung der elf befragten Portfoliomanager:innen im Spannungsfeld hybrider Arbeit. Die Typologie verdeutlicht vier idealtypische Steuerungslogiken, die sich aus der qualitativen Kodierung der Interviews ergeben: *Compliance-Manager*, *Value-Optimizer*, *operativer Enabler* und *Engagement-Builder*.[1]

Achsensystem als Grundlage

Die Grundlage bildet ein Achsensystem, das zentrale Spannungsfelder im strategischen PFM abbildet: (A) Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung, (B) Effizienz vs. Legitimität, (C) rational vs. kulturell, (D) Strategische Intention vs. operative Realität, (E) Dienstleister vs. Verwalter.

Für die Typenbildung wurden zu folgenden Kombinationen gebündelt[2]:

A + B (Selbst- vs. Fremdsteuerung; Effizienz vs. Legitimität) und

C + D (rational vs. kulturell; strategische Intention vs. operative Realität)

Diese spiegeln zwei in der Institutions- und Organisationsforschung bekannte Grundlogiken wider (vgl. Kapitel 2.2.3). Organisationen bewegen sich zwischen Effizienzlogik (Markt, KPIs, Optimierung) und Legitimationslogik (Politik, Gesellschaft, Rechtfertigung). Hybrides Arbeiten verschärft dieses Spannungsfeld, da Organisationen einerseits Flächen reduzieren und Kosten optimieren müssen und andererseits die Legitimität gegenüber Mitarbeitenden, Nutzenden und politischen Stakeholdern sichern müssen.

Müssen vs. Wollen – New Work als strategischer Anpassungsdruck

Unter den Bedingungen von Digitalisierung, Fachkräftemangel und New Work entsteht ein dauerhafter Anpassungsdruck (Genner & Véron, 2025, S. 2). Organisationen steuern diesen Druck entweder, weil sie *müssen* (fremdgesteuert-legationsorientiert), oder weil sie *wollen* (selbstgesteuert-effizienzorientiert). Auf diesen Druck reagieren sie mit einer primär rationalen oder kulturell geprägten Logik.

---

[1] Die Typologie basiert auf einer idealtypischen Verdichtung der Interviewaussagen entlang der Achsen A-D. Sie ist heuristisch zu verstehen und erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität.

[2] Die Achsen A (Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung) und B (Effizienz vs. Legitimität) sowie C (Rational vs. Kulturell) und D (Strategische Intention vs. Operative Realität) wurden jeweils zu einer gemeinsamen Dimension verdichtet, indem der arithmetische Mittelwert der beiden Achsenwerte gebildet wurde. Dies ist insofern sinnvoll, als die Achsen nicht als starre Gegensätze, sondern als Spannungsfelder zu verstehen sind: Organisationen bewegen sich in einem fluiden Raum zwischen Effizienz- und Legitimationsorientierung, die sich zugleich in mehr oder weniger autonomen Handeln niederschlägt. Die Mittelwertbildung ist dabei als heuristische Verdichtung zu verstehen, nicht als exakte Messung.

Schlussfolgerung: strategischer Anpassungsdruck und Steuerungslogiken

Zusammenfassend lässt sich mit dieser Achsenlogik zeigen, wie Portfoliomanager:innen hybrides Arbeiten steuern, um externe Anforderungen zu erfüllen (Legitimation), und ob sie es aktiv als Instrument zur Effizienzsteigerung, Transformation und kulturellen Weiterentwicklung (Selbststeuerung) nutzen.

Die folgende Typologie ordnet die befragten Portfoliomanager:innen in vier Steuerungslogiken ein und zeigt, wie sich die Spannungsfelder von Effizienz und Legitimität sowie Rationalität und Kultur im konkreten Handeln niederschlagen.

4.1.1 Die Typen im Portrait

Die idealtypischen Steuerungslogiken lassen sich in einer 2x2- Matrix verdichten Abbildung 2 (vgl. Kapitel 4, S. 30). Ihre Herleitung erfolgt im Anhang: Zunächst zeigt die Kodierregel der Spannungsachsen (vgl. Tabelle 10, S. 69) die methodische Basis. Darauf aufbauend verdeutlichen die Tabelle 11 und Tabelle 12 (vgl. S. 70-71) , wie die Interviewdaten in Achsenwerte übersetzt und den Typen zugeordnet wurden. Die resultierende Typologie-Matrix (vgl. Tabelle 13, Tabelle 14, S. 72-73) ordnet die Fälle den vier Idealtypen zu, die durch Interviewaussagen (Vgl. Tabelle 15, S.74) plastisch belegt und in einer Input-Output-Outcome-Logik (vgl. Tabelle 16, S. 75) hinsichtlich ihrer strategischen Wirkungen auf hybride Arbeit beschrieben werden. Damit wird sichtbar, dass die Typen nicht nur theoretische Konstrukte, sondern empirisch fundierte Muster sind, die erklären, wie Portfoliomanager:innen hybride Strategien steuern. Insbesondere die hybriden Fälle zeigen, wie Pfadabhängigkeiten (öffentlich – privat) zu Mischformen in der Unternehmensorganisation führen, die Effizienz und Legitimationslogik miteinander verbinden.

4.2 Analyse entlang des Steuerungsmodells im CREM und PREM

Das Steuerungsmodell (vgl. , S. 11) ist aus dem Interviewleitfaden entstanden und hat sich zum roten Faden der Arbeit entwickelt. Untersucht wird die Polarisierung der Portfoliomanager:innen, um die Unterschiede zwischen CREM und PREM sichtbar zu machen. Dabei wird geprüft, wie die strukturellen Logiken den Flächenbereitstellungsprozess beeinflussen und welche Kausalitäten sich daraus entwickeln. Die Methodik folgt dabei einer zirkularen Logik: Aus den Interviews werden entlang theoretischer Dimensionen Spannungsachsen entwickelt. Jene Achsen verdichten sich zu idealtypischen Steuerungsstilen und werden anschliessend erneut mit den Interviewaussagen abgeglichen. So entsteht ein System, das Theorie und Empirie laufend miteinander verknüpft,

vergleichbar mit einem Steuerungskreislauf, der harte Daten und weiche Einschätzungen integriert. Dieses System bildet die Grundlage der nachfolgenden Analyse.

Im Zentrum steht nicht die Frage, welcher Pol der Richtige ist, sondern wie Gegensätze im Zusammenspiel wirken. Im PFM hybrider Arbeitswelten entstehen Steuerungslogiken im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle, Kultur und Effizienz sowie Stabilität und Agilität. Das Ziel der Analyse ist es daher, diese Spannungsfelder nicht als Widerspruchsmuster, sondern als Ressourcen sichtbar zu machen.

Im Folgenden werden die Interviewpartner:innen aus Gründen der Anonymisierung systematisch als Organisationstypen bezeichnet (z. B *PREM: Universität, PREM: Stadtkanton, CREM: Bank, CREM: Telekommunikation 1*). Eine vollständige Übersicht der Fälle ist im Anhang (vgl. Tabelle 15, S. 73).

Prozessuale Steuerungslogik	**Fokus-Achse**[3]	**INT**	**Polarisierung (Spannungsfeld)**
Externer Rahmen **1**	A	F01–F03	Fremdsteuerung (A–) vs. Selbststeuerung (A+)
Bedarfsanalyse **2**	B	F04–F05	Legitimität (B–) vs. Effizienz (B+)
Ziel & Strategie **3**	C	F06–F08	Kulturell (C–) vs. rational-technokratisch (C+)
Entscheidungslogik **4**	D	F09–F10	Operativ (D–) vs. strategisch (D+)
Umsetzung & Wandel **5**	CD	F11–J01	Partizipativ-kulturell (CD–) vs. strategisch-technokratisch (CD+)
Kontrolle **6**	AB	F13–J02	Vertrauen (AB–) vs. KPI-/Kontrolllogik (AB+)
Reflexion **7**	AB, CD	F14	CREM vs. PREM (systemische Differenzierung)

Tabelle 7: Überblick Analyse entlang Steuerungslogik

4.2.1 Externer Steuerungsrahmen – Achse A

Kaum eine andere Dimension verdeutlicht die Unterschiede zwischen CREM und PREM so stark wie der externe Steuerungsrahmen. Im Zentrum steht dabei der Gegensatz zwischen Fremdsteuerung (A–) und Selbststeuerung (A+). Andere Achsen wie Legitimität vs. Effizienz (Achse B) sind auch relevant, werden hier jedoch vor allem bezüglich ihrer Wirkung auf die Autonomie betrachtet.

[3] Notation der Achen. In Klammern wird auf die Achsen des Spannungsmodels: A = Selbst- vs. Fremdsteuerung, B = Effizienz vs. Legitimität, C = rationa-technokratisch vs. Kulturell, D = strategische Intention vs. Operative Realität. Ein «+» kennzeichnet die erstgenannte/reche Ausprägung (z. B A+ = Selbststeuerung dominiert), ein «–» die zweitgenannte/linke (z. B A– = Fremdsteuerung dominiert). Kombinationen wie AB oder CD stehen für Achsenpaare.

Marktdynamik als Treiber im CREM (A+)

Die hohe Dynamik der Märkte wurde im CREM mehrfach hervorgehoben. Ein Vertreter der Telekommunikation betonte: «Die Telekommunikation ist schnelllebig. […] Wenn man […] einen klassischen Verwaltungsmitarbeitenden hat, wo 20 Jahre nichts ändert, [wird die Belegschaft] schon nervös, wenn sich sechs Monate nichts ändert.» (*CREM: Telekommunikation 1*, INT10).

Diese Aussage verdeutlicht, dass externe Marktdynamik im CREM nicht nur als Belastung, sondern als Treiber für organisatorische Anpassungen und Wandel verstanden wird. Dies kann dem *Engagement-Builder* zugeordnet werden.

Auffällig ist, dass die CREM-Interviewten diese Dynamik nicht als störend empfinden, sondern als Grundhaltung, ständig informiert und vernetzt zu sein. Bei den kapitalmarktorientierten Branchen wie Banken und in der Telekommunikation wurde betont, dass das Kerngeschäft in Anlagehorizonten von drei bis fünf Jahren denkt, jedoch der Portfoliomanager Prognosen für zwölf Jahre im Voraus nutzt. Dadurch werden Entscheidungen mit langfristigen Konsequenzen getroffen. Diese Spannung zwischen kurzfristiger Volatilität und langfristiger Bindungswirkung prägt die Praxis und unterscheidet sich vom PREM.

Politische Legitimation als Bezug im PREM (A−)

Demgegenüber schilderte eine Universitätsvertreter:in den fundamentalen Unterschied zwischen marktwirtschaftlichen Welt des CREM: «Weil wir Geld haben, das der Gesellschaft gehört, sind die Prozesse […] extrem lang, kompliziert und diffus. […] Das könnte sich ein Corporate nie erlauben. Der wäre weg vom Markt. Und das ist wahrscheinlich der grosse Unterschied: Im PREM reden viele Leute mit, die im Corporate keine Rolle spielen würden.» (INT01, *PREM/Hybrid: Universität*).

Hier wird deutlich, dass die Legitimation im PREM nicht nur einschränkend erlebt, sondern auch durch seine stabilisierende Funktion erkannt wird. Zwar schilderten viele PREM-Interviewte die umfassenden Berichts- und Dokumentationspflichten als administrativ belastend – gleichzeitig ermöglicht dieser Rahmen aber langfristige Planungssicherheit. So wirken PREM-Institutionen oft als verlässliche Partner am Markt, auch wenn die Langwierigkeit der Prozesse die Opportunitäten vermindert. Im Vergleich zum CREM verschiebt sich damit die Gewichtung: Während dort Marktdruck schnelle Anpassungen erzwingt, erlaubt PREM Beständigkeit, auch auf Kosten der Flexibilität. Hier wird die politische Legitimation als zentrale Störungsinstanz sichtbar.

Externe Akteure (F02)

Die PREM-Vertreter:innen hoben in den Interviews wiederholt hervor, dass politische und gesellschaftliche Instanzen (Parlamente, Regierungen) sowie gesellschaftliche Akteure (z. B. Medien, Interessengruppen, Nachhaltigkeitsziele) den Handlungsrahmen setzen. Diese externen Impulse führen häufig zu langen Prozessen und zusätzlichen Berichtspflichten. Mehrfach wurde auch die Presse als indirekte Kontrollinstanz beschrieben. Dies entspricht der Logik des *Compliance-Managers* und ist Ausdruck von Fremdsteuerung (A–).

Im CREM stellen insbesondere die Bautätigung, der Immobilienmarkt, regulatorische Vorgaben, Gewerkschaften und Wettbewerber die externen Faktoren dar. Im Zentrum steht dabei die Unternehmensstrategie in Bezug auf hybride Modelle, die eng mit dem *War for Talent* zur Sicherung der Arbeitgeberattraktivität verknüpft ist. Auch der Nachhaltigkeit kommt hier eine Bedeutung zu, jedoch wird sie, wie eine Versicherung (CREM) betont, nicht als Zielkonflikt, sondern als integrativer Bestandteil der Flächenstrategie verstanden. Damit wird externe Dynamik nicht als Einschränkung, sondern als Quelle der Selbststeuerung (A+) genutzt.

Innerer Konflikt der Portfoliomanager:innen (F03)

Aus den Interviews ging hervor, dass im PREM strukturelle Konflikte zwischen fachlicher Expertise und politischer Realität allgegenwärtig sind. Ein Vertreter eines PREM-Flächenkantons erläuterte beispielsweise: «Es kommt oft vor, dass politisch motivierte Programme […] nicht konsequent zu Ende gedacht werden. […] Man möchte einfach mal im Sinne eines Aktionismus irgendetwas starten, aber das Endresultat ist nicht angepeilt, ist nicht definiert, und der Weg dahin ist auch nicht definiert.» (INT05, *PREM: Flächenkanton*).

Diese Einschätzung spiegelt die Haltung eines *Compliance-Managers* wider, der aufgrund externer Vorgaben gezwungen ist, politische Programme umzusetzen, auch wenn diese fachlich nicht immer ausreichend begründet sind.

Im CREM ist der Handlungsspielraum innerhalb der Expertise gross, da der Portfoliomanager die Bedürfnisse des Kerngeschäfts verfolgt, wobei viele Freiheiten bestehen. Diese Handlungsfreiheit ist insbesondere für den Typus des *Operativen Enablers* im *CREM: Pharmakologie* entscheidend. Bei Standortentscheidungen beispielsweise wird im *CREM: Telekommunikation 2* die Geschäftsleitung eingebunden, die von den Portfoliomanager:innen Handlungsempfehlungen erhält und gebrieft wird.

Hier wird eine Asymmetrie sichtbar: Autonomie bedeutet im CREM nicht nur Geschwindigkeit, sondern auch die Möglichkeit, Prioritäten situativ neu zu justieren, während im PREM die Legitimierung auf langfristig gesetzte Ziele verpflichtend bleibt.

Gesamtmuster Achse A

Die Interviews bestätigen die theoretische Annahme (vgl. Kapitel 2.2.1, F01, S. 12): Im CREM dominieren marktorientierte Treiber, die die Autonomie (A+) fördern, während im PREM politische und gesellschaftliche Instanzen Fernsteuerung (A–) erzwingen.

Die Empirie bestätigt dieses Grundmuster, zeigt aber Nuancen: So wird im CREM Marktdynamik nicht nur als Belastung, sondern als Treiber organisationaler Anpassung interpretiert. Im PREM hingegen prägen politische Vorgaben und lange Verfahren die Steuerung, wobei einzelne Institutionen (z. B. Gemeinden und Universitäten) über pragmatische Spielräume verfügen.

Input im Steuerungsmodell

Der externe Rahmen bildet damit den zentralen Input des Steuerungsmodells. Die Interviews verdeutlichen, dass Portfoliomanager:innen externe Dynamiken im CREM proaktiv als Transformationshebel nutzen (Selbststeuerung, A+). Im PREM erfolgt die Steuerung dagegen primär reaktiv durch politische Vorgaben (Fremdsteuerung, A–). Gleichzeitig erfüllt PREM damit eine eigenständige Funktion: Es übersetzt politische und gesellschaftliche Erwartungen in räumliche Entscheidungen und wirkt als Stabilisator gegenüber Marktdynamiken. Fremdsteuerung bedeutet hier nicht nur Begrenzung, sondern auch die Einbettung von Immobilienstrategien in eine breitere Legitimitätslogik.

4.2.2 Bedarfsanalyse – Achse B

Die Analyse fokussiert sich darauf, wie im Spannungsfeld von New Work der tatsächliche Bedarf an Büroflächen gemessen wird. Nutzende fordern oft mehr Raum, sei es aus Statusgründen oder aufgrund individueller Erwartungen. Die Aufgabe der Portfoliomanager:in besteht hingegen darin, Flächen effizient zu steuern und Kosten zu senken. Ob Büroflächen als Ressource dienen oder zum Konfliktfeld werden, entscheidet sich entlang der Achse Legitimität (B–) vs. Effizienz (B+). Gleichzeitig zeigt sich, dass diese Logik immer auch mit Fragen der Autonomie (A) und der Rationalisierung (C) verbunden ist.

Bereits in den Interviews wurde deutlich, dass der Büroflächenbedarf stark von kulturellen Werten, Statusfragen und Nutzerängsten geprägt ist. Mehrheitlich schilderten die Interviewten, dass Nutzeransprüche oft ohne Rücksicht auf deren Konsequenz geäussert werden, da die Verantwortung für die Finanzierung und die Legitimation nicht beim

Nutzenden der Fläche liegt. Dies verleiht der Bedarfsanalyse eine emotional aufgeladene Dimension, die in beiden Systemen spürbar ist: im CREM durch die permanente Gegenüberstellung mit Daten und im PREM durch die politische Eskalation von Nutzerforderungen.

Bedarfserhebung (F04)

CREM: «Bei uns wird immer mehr gemeldet, als der Bedarf fordert – immer, ausnahmslos! Wir haben aber Zugang zu sämtlichen Daten, und dadurch sehen wir die Realität.» (CREM: Telekommunikation 1, INT10)

PREM: «Wenn ich von Politik oder übergeordneten Stellen übersteuert werde, wird das […] akzeptiert. Vielleicht bin ich nicht damit einverstanden, aber es liegt […] nicht mehr in meiner Verantwortung.» (*PREM: Bundesamt*, INT03)

Diese Stimmen zeigen die Gegensätze der Bedarfserhebung: Während im CREM der Flächenbedarf über harte Kennzahlen und Daten bestimmt wird (B+), wird der Bedarf im PREM politisch verhandelt und durch externe Instanzen legitimiert (B–).

Im CREM stehen Messbarkeit und Evidenz im Zentrum. Portfoliomanager:innen treten als Gatekeeper auf, die Nutzeransprüche durch den Abgleich mit Daten, Fakten und Evidenz validieren. Bei *CREM: Bundesunternehmen* wird betont, dass sie Nutzern regelmässig aufzeigen, «dass ihre Wünsche nicht immer mit den Daten korrelieren» (INT08). *CREM: Pharmakologie* betont, dass Sensorik und Belegungsdaten in Echtzeit zu erheben sind, um die Stakeholder mit Zahlen, Daten, Fakten zu konfrontieren. So wird der Bedarf als optimierendes Steuerungsinstrument verstanden, mit dem Ziel einer höheren Effizienz (B+).

Im PREM hingegen bleibt die Bedarfsanalyse immer in politische Prozesse eingebettet. Zwar existieren Immobilienstandards, Quadratmeter-Reglemente oder Prognosemodelle, doch politische Instanzen können diese jederzeit übersteuern. Im Interview mit einem Kanton wird erwähnt, dass die fachliche Analyse nicht ausschlaggebend für die endgültige Entscheidung ist (INT06). Stattdessen agieren die Portfoliomanager:innen im PREM zwischen Fachlogik, Nutzeransprüchen und politischen Erwartungen. Bedarf wird dadurch nicht berechnet, sondern muss zusätzlich legitimiert, kulturell verankert und politisch akzeptiert sein.

Bedarfskonflikte – Achse B

Die Interviews zeigen, dass Konflikte in beiden Systemen auftreten, aber unterschiedlich rationalisiert (C+) werden.

Im CREM werden Konflikte durch Evidenz rationalisiert: Fakten stehen Gefühlen und Effizienz (B+) gegenüber und werden zum dominanten Steuerungsziel.

Im PREM wird eine andere Ausprägung von Rationalisierung beobachtet: Neben Fachargumenten, rechtlichen Vorgaben und standardisierten Prozessen wird der Steuerungsstil in politische Verfahren eingebettet. Selbst fachlich fundierte Lösungen können blockiert werden, wenn sie politisch nicht akzeptiert werden. Rationalisierung bedeutet hier nicht durchsetzen, sondern rechtfertigen. Im PREM wird versucht, Entscheidungen fachlich zu begründen, ohne sie final selbst tragen zu müssen.

Damit wird entlang der Steuerungsachsen B und C deutlich: Beide Systeme agieren rational (C+), doch CREM nutzt Rationalität als Durchsetzungsinstrument zur Effizienzsteigerung, während PREM Rationalität als Legitimationsinstrument versteht.

Idealtypische Logiken der Bedarfsanalyse

Bemerkenswert ist, wie stark sich hier die beiden Systeme fast idealtypisch gegenüberstehen: Das CREM nutzt Daten und KPIs zur Effizienzsteigerung, während PREM dieselben Instrumente in einen Prozess der Legitimierung und politischen Einbettung transformiert. Auffällig ist ferner, dass Nutzeranforderungen im PREM trotz Standards und Reglementen eher eskaliert werden können, während sie im CREM durch Kontrollmechanismen klar begrenzt bleiben.

Die Unterschiede lassen sich idealtypisch als Input-Output-Outcome-Logiken darstellen (vgl. Tabelle 4).

	Input *Rahmenbedingungen*	**Output** *Handlungen*	**Outcome** *Wirkung*
PREM	▪ Fachberichte ▪ Standards ▪ politische Vorgaben	▪ Bedarf und Konflikte werden legitimiert und politisch eingebettet.	▪ Politische Tragfähigkeit ▪ Gemeinwohlorientierung
CREM	▪ Sensorik ▪ KPIs ▪ Benchmarks	▪ Bedarf und Konflikte werden über Evidenz überprüft und gelöst.	▪ Effizienzgewinne, Optimierung, Wettbewerbsfähigkeit

Tabelle 4: Input-Output-Outcome, Effizienz (B+) vs. Legitimität (B–)

Die Tabelle 8 zeigt, dass CREM den Bedarf datenbasiert verdichtet und in Richtung Effizienz (B+) rationalisiert, während PREM denselben Prozess politisch absichert und legitimiert (B–).

Gesamtmuster Achse B

Die Theorie versteht die Bedarfsanalyse als rationalen und objektiven Prozess zur optimalen Flächenbereitstellung, wohingegen die Praxis markante Unterschiede zeigt: Im CREM wird Bedarf datenbasiert erhoben und mittels Evidenz rationalisiert, wodurch Effizienz ins Zentrum rückt. Im PREM dagegen bilden Bedarfszahlen lediglich den Ausgangspunkt für politische Prozesse; Rationalität dient hier der Legitimation. Zusätzlich wird eine Zeitdimension ersichtlich: Während im CREM der Bedarf laufend überprüft und angepasst wird, wird er im PREM durch rechtlich legitimierte Standards langfristig stabilisiert. Diese Gegenüberstellung zeigt, dass Rationalität zwar in beiden Systemen präsent ist, jedoch unterschiedliche Funktionen erfüllt.

Zwischenfazit

Dies verdeutlicht, dass die Bedarfsanalyse kein neutraler Vorgang ist, sondern systemisch geprägt ist: im CREM als Instrument zur Effizienzsteigerung und im PREM als Instrument zur Legitimation. Das CREM rationalisiert zur Optimierung, PREM indes zur Akzeptanzsicherung. Die Bedarfsanalyse erweist sich nicht nur als Steuerungstool, sondern auch als strategisches Machtinstrument, das unterschiedliche Formen von Rationalität hervorbringt.

4.2.3 Zielsetzung und Strategiebildung – Achse C

Die Zielsetzung und die Strategiebildung im Immobilienmanagement lassen sich anhand der Input-Output-Outcome-Logik (vgl. Kapitel 2.2.3, S. 16–17) strukturieren. Dieses Modell verdeutlicht, wie aus Ressourceneinsätzen (Input) operative Ergebnisse (Output) entstehen und welche Wirkungen (Outcome) schliesslich erzielt werden. Speziell für die Achse C (rational vs. kulturell) bietet sich dieser Zugang an: Jene unterscheidet zwischen harter (Kennzahlen, Standards, formale Instrumente = C +) und weicher Steuerung (Kommunikation, Vertrauen, Werte = C –). Auf Grundlage der theoretischen Annahmen war zu erwarten, dass CREM stärker rational (C+) und PREM stärker kulturell (C–) agieren. Ein differenziertes Bild hierzu liefert Tabelle 17 (Anhang, S. 76):

In den empirischen Ergebnissen zeigt sich, dass PREM in der Erhebung deutlich rationaler erscheint, als es die Theorie Annahmen nahegelegt haben. Mehrere Interviewte

beschrieben Standards und Reglemente als notwendiges Mittel gegen Nutzerinteressen, um Interessenkonflikte abzuwehren und politische Handlungsfähigkeit zu sichern.

Input-Ebene

Beide Managementsysteme starten mit harten Parametern: Flächen, Kosten, Auslastung, regulatorische Vorgaben.

CREM (Rational, C+): Harte Kennzahlen bilden den Ausgangspunkt der Steuerung. *CREM: Telekommunikation 1* betont: «Also, wissen Sie, was ich gelernt habe – ich mache ja das seit über 20 Jahren […] Meine Erfahrung ist: 90 % der Menschen machen mit, wenn man ihnen die Welt erklärt, und die anderen 10 %, die fangen Sie sowieso nie ein.» (INT07) Daten werden demnach erst wirksam, wenn sie weich vermittelt werden.

PREM (kulturell-politisch, C–): Auch die öffentliche Hand beginnt mit politischen und kulturellen Rahmenbedingungen (Interessenkonflikte, Opportunitäten). Diese weichen Inputs werden in der initialen Phase in harte Vorgaben übersetzt: «Wir haben ein [Reglement, Anm. d. Verf.], das verbindlich ist. Niemand kann kommen und sagen, wir hätten gern 20 Quadratmeter pro Arbeitsplatz.» (*PREM: Stadtkanton*, INT02, anonymisiert)

Zwischenfazit: Im CREM dienen harte Daten als Ausgangspunkt, die allerdings in weichen Verhandlungsprozessen anschlussfähig gemacht werden müssen. PREM startet im weichen Politikumfeld und setzt harte Rahmenbedingungen.

Output-Ebene

Die Umsetzung zeigt, wie sich die Steuerungslogik verschiebt:

CREM (C+ → C–): Kennzahlen allein überzeugen nicht. Sie entfalten erst durch kulturelle Übersetzung Wirkung. *CREM: Bundesunternehmen*: «Am Anfang war es ziemlich viel Skepsis […], sie haben die Zahlen grundsätzlich nicht geglaubt. […] Mittlerweile haben wir vier Regionen nach diesen Vorgaben optimiert, und es funktioniert, […] man muss viel weniger Überzeugungsarbeit leisten» (INT08) Die Aussage verdeutlicht, dass Vertrauen, Kommunikation und Akzeptanz zentrale Hebel sind.

PREM (C– → C+): Standards stabilisieren Entscheidungsfähigkeit. *PREM: Bundesamt*: « Wir haben die Vorgabe erhalten, bis 2040 CO_2-neutral zu sein. […] Das hat einfach ein Preisschild, und das wird […] der Politik rapportiert» (INT03). Politisch legitimierte Vorgaben schaffen Verbindlichkeit und Sicherheit im Handeln.

Outcome-Ebene

Die unterschiedlichen Logiken führen zu divergierenden Zielbildern:

CREM (kulturell-politisch, C–): Weiche Outcomes: Employer-Branding, Mitarbeiterbindung, Akzeptanz hybrider Arbeit. *PREM: Bundesunternehmen* «Arbeitgeberattraktivität ist einer der wichtigsten Faktoren, wieso wir diese hybride Arbeit auch bei uns leben.» (INT08)

PREM (technokratisch, C+): Harte Outcomes: politische Legitimation, Effizienz, Leistungserbringung im Gemeinwesen. Mehrere Interviewte unterstreichen, dass die Bereitstellung von Flächen letztlich der Erfüllung des staatlichen Auftrags dient.

Gesamtmuster Achse C

Die Strategie im Immobilienmanagement erfüllt in beiden Systemen eine unterschiedliche Funktion.

Im CREM dient die Strategie als aktives Instrument der Positionierung: Sie ist in der Wertschöpfungslogik verankert, basiert auf harten Daten, erfordert jedoch für ihre Akzeptanz eine kulturelle Übersetzung. Harte Inputs führen zu weichen Outputs.

Im PREM dient Strategie primär der Absicherung: politische und kulturelle Spannungen werden über Standards und Reglemente in verbindliche Vorgaben rückgekoppelt, weiche Inputs führen zu harten Outputs.

In der nächsten Steuerungsdimension stellt sich die Frage, inwiefern sich dieser strategische Steuerungsstil (Achse C) in die Handlungslogik (Achse D) übersetzen lässt.

4.2.4 Entscheidungs- und Steuerungslogik – Achse D

Die Achse D beschreibt das Spannungsfeld zwischen strategischer Intention (D+) und operativer Realität (D–). Während die eine Seite der Achse (D+) durch langfristige Leitbilder, formale Prozesse und Legitimitätslogiken geprägt ist, zeigt sich auf der anderen Seite (D–) die pragmatische Anpassung an das Kerngeschäft, den Markt- oder Nutzeranforderungen. Dazwischen liegen Mischformen (D±), in denen Strategie und operative Praxis in einem ständigen Aushandlungsprozess stehen.

Im Kontext hybrider Arbeitswelten zeigt sich, dass diese Logik nicht primär von individuellen Präferenzen bestimmt wird, sondern stark von Branchen und Organisationslogik geprägt ist. Die Interviews deuten darauf hin, dass Geschwindigkeit, Agilität und Nähe

zum Kerngeschäft bestimmen, ob strategische Vorgaben oder operative Realitäten dominieren.

Nachfolgend werden die Interviewaussagen in ihrer Branchenlogik verdichtet.

Banken: Strategische Steuerung dominiert (D+)

Im Finanzsektor prägt eine top-down gesteuerte Logik die Steuerung. Jede Flächenfrage wird wie ein Investment-Case behandelt und vom Senior Management abgesegnet. Portfoliomanager:innen verfügen über weitreichende Budgetkompetenzen, aber operative Einheiten können nur über interne Verrechnungssysteme zusätzliche Flächen bestellen.

Kosten stehen im Zentrum der Steuerung, und der Erfolg wird an dessen Effizienz gemessen.

Dieser Kostenfokus wird durch ein internes Mietmodell verstärkt, das Transparenz schaffen soll und Sonderwünsche einzelner Units sofort verrechnet. Damit soll sichergestellt werden, dass Immobilienentscheidungen immer in Wechselwirkung zu den Business-Units stehen.

Die Steuerung verdeutlicht eine Ausrichtung auf Daten. Prognosen werden analytisch aufbereitet, sei es vom Senior Management (top-down), durch Capacity-Teams, Rückmeldungen von Markt- und Regionalleitern (bottom-up), Erhebung zum Homeoffice-Anteil der Mitarbeitenden durch HR, und Nutzerdaten (Badge, IT-Logins, Sensorik) systematisch kombiniert. Ergänzend kommen Score-Cards, Szenarien und Sensitivitätsanalysen zum Einsatz, um alternative Nutzungsszenarien zu vergleichen und strategische Flexibilität sicherzustellen. Die langfristige Portfolioplanung (z. B. bis 2038) wird mittels Forecasts und durch die systematische regelmässige Überprüfung von Mietverträgen sowie deren Optionen hinsichtlich Kündigung und Verlängerung geprüft.

Hybrides Arbeiten wird im Finanzsektor folglich nicht als kultureller Wandel verstanden, sondern als strategisches Steuerungsinstrument. Klare Regeln, etwa drei Tage Office und bis zu zwei Tage Homeoffice, sichern eine kontrollierbare Umsetzung. Für die Flächenstrategie bedeutet dies eine Verdichtung der Arbeitsplätze bei gleichzeitiger Schaffung von ergänzenden Bereichen für Kollaboration und Rückzug. Die Massnahmen sparen Kapital und senken den CO_2-Fussabdruck.

Insgesamt zeigt sich, dass die Steuerungslogik der Banken dem Pol (D+) zugeordnet werden kann, da Entscheidungen stark Top-Down geprägt sind. Sie sind strategisch fundiert,

standardisiert, systematisch mit Daten und Kennzahlen abgesichert und auf Effizienz und Nachhaltigkeit ausgerichtet, wobei die Steuerung durch das Senior Management erfolgt.

Telekommunikation: Operative Realität dominiert (D–)

Während Banken ihr Immobilienportfolio top-down steuern, folgt die Telekommunikationsbranche einer operativ getriebenen Logik. Kurze Produktinnovationszyklen von drei bis fünf Jahren kollidieren mit langen Mietverträgen von drei bis fünfzehn Jahren. Strategische Leitbilder verlieren daher rasch an Relevanz und werden zugunsten kurzfristiger Anpassungen relativiert.

Hybride Arbeit ist hier weniger ein strategischer Hebel als vielmehr HR-getriebenes Regelwerk. Die Hybridregelung schreibt zwei Präsenztage pro Woche vor, während eine zusätzliche Präsenz an bis zu drei Tagen erwünscht ist. Die Immobilienabteilung setzt diese Vorgaben durch technische und infrastrukturelle Massnahmen operativ um (z. B. Desk-Sharing, Re-Zonierung, Reservierungssysteme). Anstelle von internen Verrechnungssystemen dominieren pragmatische Aushandlungen zwischen kapitalorientierten CFOs, anspruchsvollen Einheiten und den operativen Immobilienverantwortlichen. Anstelle starrer KPI-Ziele wie bei den Banken bestehen auferlegte Nachhaltigkeitsstandards (in Form von Initiativen), die zugleich der Employer-Brand-Signalisierung dienen, jedoch so ausgestaltet sind, dass die notwendige operative bauliche Flexibilität erhalten bleibt.

Damit wird die Telekommunikation dem Pol (D–) zugeordnet. Die operative Realität diktiert den Rhythmus, Strategie bleibt wenig verbindlich und permanent reaktiv.

Pharmaindustrie/Biotechnologie: Operative Dynamik als Treiber (D±)

Die Pharmaindustrie unterscheidet sich von Banken und der Telekommunikation, weil sie weder rein strategisch (Bank) noch rein operativ (wie Telekommunikation) funktioniert, sondern beide Logiken vereint.

(D+) Strategische Logik: Labore und Produktionsgebäude: Kapitalintensität, lange Investmentzyklen und regulatorische Anforderungen erzwingen Stabilität und langfristige Standortsstrategien. Strategische Leitplanken mit klaren definierten Vorgaben, KPI-Cockpits und standardisierten Feedbacksystemen sichern Effizienz und Qualität.

(D–) Operative Logik: Pipeline-Entscheidungen im Kerngeschäft, regulatorische Verfahren und externe Schocks diktieren kurzfristige Anpassungen. Besonders im Office-Bereich dominiert diese operative Seite: Activity-based-Working wird iterativ

weiterentwickelt, Auslastungsdaten und Post-Move-Surveys steuern laufende Anpassungen, und Homeoffice-Regeln werden Team- oder HR-spezifisch ausgehandelt.

Banken steuern über Kapital und KPIs, während Telekommunikation operativ auf Mitarbeiterbedarf reagiert. Auffällig ist, dass im CREM der Pharmaindustrie die Mitarbeiter-Journey selbst als Teil des Steuerungswerkzeugs genutzt wird. Daten werden nicht nur erhoben, sondern transparent als Steuerungsgrundlage für die Weiterentwicklung produktiver Flächen eingesetzt. Gleichzeitig werden sie operationalisiert und den Mitarbeitenden als Mehrwert zur Verfügung gestellt. Über eine App werden Informationen nutzergerecht entlang des Arbeitstages angezeigt. Dies ermöglicht reibungslose Abläufe, etwa für Wissenschaftler:innen, die sich zwischen verschiedenen Arbeitsumgebungen – Labor, Besprechungsräumen und Gemeinschaftsflächen – wechseln. Damit wird die Nutzerperspektive systematisch in die Steuerung integriert, nicht nur reaktiv wie in der Telekommunikation, sondern eingebettet in strategische Leitlinien wie im Bankensektor.

Gemeinden: Balance zwischen Ressourcenknappheit und Legitimation (D±)

Die Gemeinden bewegen sich zwischen den Polen: Politische Legitimation ist zwingend, während zugleich Ressourcen für umfassende Strategien fehlen. Damit liegt die Steuerung im Bereich D, zwischen Strategie und Operativem.

Die Politik setzt den Rahmen, während die Umsetzung pragmatisch erfolgt: Flächen werden konsolidiert, umgenutzt und an knappe Ressourcen angepasst. Dabei sind Suffizienz und Flächeneffizienz zentrale Anliegen. Dies bedeutet, dass die Gemeinde verstärkt darauf abzielt, bestehende Flächen umzunutzen, anstatt neue Gebäude zu errichten, um den Ressourcenverbrauch zu minimieren und sich an architektonische Ergebnisse anzupassen. Ausgestaltungslisten und Feedback ersetzen dabei umfassende KPI-Architekturen.

Kanton/Bund: Legitimität als strategischer Rahmen (D+)

Je höher man im PREM skaliert, desto stärker dominiert die Legitimitätslogik. Entscheidungen über Flächen laufen durch Gremien, Parlamente oder den Bundesrat und dauern Jahre. Geschwindigkeit wird systematisch Transparenz und Rechenschaftspflichten untergeordnet.

Während Gemeinden aufgrund knapper Ressourcen stark operativ geprägt bleiben, verlagern Kantone und Bund ihre Steuerung zunehmend auf strategischer Ebene, nicht primär aus Effizienzgründen, sondern zur Sicherung politischer Legitimation.

Gesamtmuster Achse D

Das Gesamtmuster entlang Achse D zeigt ein gestuftes Muster:

Strategisch dominiert (D+): Banken (kosten- und KPI-getrieben) sowie Bund und Stadtkantone (politisch legitimierend) sichern ihre Entscheidungen über Leitbilder, Kennzahlen und formale Prozesse ab. Geschwindigkeit ist dabei nachrangig.

Balanciert (D±): Gemeinden verbinden Legitimation mit operativer Pragmatik. Ressourcenknappheit zwingt sie zur Flexibilität, während sie gleichzeitig politisch eingebettet sind.

Operativ dominiert (D–): Telekommunikation und Pharmakologie sind durch eine hohe Dynamik des Kerngeschäfts geprägt. Agilität und operative Anpassung sind hier unverzichtbar.

Zwischenfazit

Agilität und Geschwindigkeit sind keine Eigenschaften einzelner Mitarbeitender, sondern Systemlogiken von Branchen und Verwaltungsebenen.

Im PREM gilt: Je grösser die Ressourcen und je höher die politische Legitimation sind, desto strategischer und weniger agil sind die Entscheidungen. Dahingegen gilt im CREM: Je dynamischer das Kerngeschäft, desto operativer ist die Steuerung, um innovativ zu bleiben.

4.2.5 Umsetzung und Wandel – Achse CD

In der Steuerungsdimension der Umsetzung wird sichtbar, wie strategische Vorgaben in operative Routinen übersetzt werden. Die Achse CD beschreibt das Spannungsfeld zwischen einer rational-strategischen Steuerung (D+) und einer operativ-kulturellen Anpassungslogik (D–). Während die strategisch-rationale Seite der Achse (D+) von Stabilität, Standardisierung und Kennzahlen geprägt ist, erfordert die operativ-kulturelle Seite (D–) Agilität, Geschwindigkeit und Nähe zum Kerngeschäft. Diese Gegenüberstellung prägt das Bild hybrider Arbeit in allen untersuchten Organisationen.

Umsetzung im Alltag: Unterschiede nach Sektor

Die Interviews zeigen, wie unterschiedlich diese Logiken der Praxis umgesetzt werden: Banken (CREM) steuern rational und top-down; Homeoffice-Regeln dienen primär der Flächen- und Kosten-Optimierung. Das Portfoliomanagement setzt interne Mietmodelle, Desk-Sharing-KPIs und Nutzungsdaten ein, wobei Standardisierung und Effizienzmetriken im Vordergrund stehen.

Telekommunikation und Pharmakologie/Biotechnologie

Telekomunikation und Biotechnologie (CREM) verkörpert den operativen Pol (D–): Dort laufen Innovationszyklen schneller ab. Hybride Arbeit wird hier kaum als Kostensparprogramm gesehen, sondern als Zeichen der Innovation. Präsenz, Austausch und schnelle Reaktionswege sind zentral, um Teamleistung, Know-how-Transfer und Kreativität zu sichern.

Gemeinden, Kantone und der Bund (PREM) zeigen eine dritte Logik: Kleinere Gemeinden bewegen sich aufgrund knapper Ressourcen am operativen Pol (D–), während grössere Kantone und der Bund stärker strategisch und regelbasiert agieren (D+). Gleichzeitig ist hier die öffentliche Wahrnehmung zentral: Bürger:innen erwarten, dass Verwaltungs- und Serviceleistungen auch im Homeoffice durch Mitarbeitende der öffentlichen Hand verlässlich erbracht werden und dies ohne Verschwendung von Ressourcen.

Das Pendel hybrider Arbeit – zwischen Büro und Homeoffice

Die Umsetzung bleibt nicht statisch, sondern sie oszilliert. Nahezu alle Befragten erwähnen die COVID-19-Pandemie als dominierenden Impuls. Nach einer Phase der Euphorie für ortsunabhängige Arbeiten zeigt sich inzwischen eine Rückbewegung.

So betont *CREM: Versicherung*: «Viele Unternehmen haben Flächen zurückgegeben. Jetzt merken sie, dass es nicht mehr funktioniert – die Teams sind zu wenig präsent. Also holen sie die Leute zurück [das zeigt das Pendel zurück ins Büro].» *CREM: Pharmakologie* verweist auf die Bedeutung spontaner, ungeplanter Begegnungen im Büro, die Innovation, Wissensaustausch und Teamkohäsion fördern. Auch CREM: Bank und *CREM: Bundesunternehmen* erachten Präsenz als notwendig für Teambuilding und Know-how-Transfer.

PREM: Stadtkanton: bringt hier eine kritische Nuance ein: Er beobachtet zwar eine «Rückwärtsbewegung» (INT02) vom Homeoffice zurück ins Büro, betont aber, dass hybrides Arbeiten keine reine Flächenersparnis bedeutet. Vielmehr ändere sich die Logik der Flächennutzung: weniger klassische Arbeitsplätze, dafür mehr Sitzaufenthaltsräume, Kabinen und Rückzugsorte. Für ihn beschreibt dieses Pendel nicht nur die Bewegung zwischen Büro und Homeoffice, sondern auch eine differenzierte Anpassung an Bedürfnisse, die weniger vom PFM selbst, sondern stärker durch HR und Nutzerorganisationen geprägt wird. Damit positioniert er das Homeoffice-Pendel als kritisches Korrektiv gegenüber simplen Optimierungslogiken. Er verdeutlicht, dass hybride Arbeit nicht automatisch Effizienzgewinne bewirkt, sondern neue Komplexität in der Steuerung erzeugt.

Zwischenfazit: Pendel statt Stabliltät

Das Zusammenspiel von Strategie (C+) und Kultur (C–) sowie von Stabilität (D+) und Agilität (D–) führt dazu, dass hybride Arbeit kein statischer Zustand ist, sondern eine Pendelbewegung zwischen Stabilität und Agilität.

In dynamischen Branchen (Telekommunikation, Pharmakologie) schlägt das Pendel hybrider Arbeit stärker in Richtung operative Nähe und physische Präsenz aus, die dort erfolgskritisch sind. In stabilen, regelgebundenen Sektoren (Banken, Bund) bewegt sich das Pendel hingegen weniger stark, da Kennzahlen, Standards und externe Erwartungen für Stabilität sorgen.

Das Pendel hybrider Arbeit zeigt, dass die Umsetzung operativer Nähe und strategischer Stabilität oszilliert. Dennoch bleibt die Frage, wer in welchem Kontext die Steuerungsautonomie hat, um dieses Pendel auszutarieren. Dieser Aspekt der institutionellen Logik wird im nächsten Kapitel beleuchtet.

4.2.5 Kontrolle und Feedback – Achse AB

Seit dem Bruch von März 2020 bewegen sich Organisationen in einem Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle. Für Portfoliomanager:innen im Umgang mit hybriden Flächen gewinnt dieses Spannungsfeld zunehmend an Bedeutung. Entlang der Achse AB stellt sich die Frage, ob Portfoliomanager:innen fremd- oder selbstbestimmt handeln und ob sie primär Legitimation oder Effizienz verfolgen.

PREM – Vertrauen als Steuerungsprinzip

Im PREM prägt Vertrauen in besonderem Masse den Umgang mit hybriden Arbeitswelten. PREM: Bundesamt beschreibt eindrücklich, dass «Führung auf Distanz funktioniert» und man den Mitarbeitenden vertrauen könne (INT03). *PREM: Universität* geht bewusst mit einem höheren Mass an Vertrauen um. Potenzieller Missbrauch wird dabei in Kauf genommen; die Verantwortung liegt bei den Mitarbeitenden.

Ein ähnliches Bild zeigt *PREM: Gemeinde*: Dort wird betont, dass Vertrauen an die Bedingung geknüpft ist, Mitarbeitende partizipativ einzubinden. «Grundsätzlich ist die Akzeptanz der Schlüssel, dass die Mitarbeitenden das überhaupt mittragen […]. Wenn sich die Mitarbeitenden partizipativ beteiligen, dann ist die Akzeptanz natürlich grundsätzlich gegeben.» (INT04) Vertrauen wird somit zu einem zentralen Instrument sowohl für die Bereitstellung als auch für die Akzeptanz von Flächen.

Im PREM stösst Vertrauen an Grenzen: Harte Daten für eine systematische Erfolgsmessung sind bislang kaum verfügbar. *PREM: Flächenkanton* kritisiert, dass der «aktuelle Flächenbedarf […] nicht aktiv gemessen wird». Seit fünf Jahren ist ein Immobilienmonitor geplant mit Kennwerten wie Quadratmeter pro Arbeitsplatz, Quadratmeter pro Vollzeitäquivalent und Kosten pro Arbeitsplatz. Die Datengrundlage ist jedoch noch nicht vollständig. «Ein Tool zur Messung der Arbeitsplatzbelegung gibt es noch nicht und wurde bisher auch nicht angedacht.» (INT05) Damit bleibt die Erfolgskontrolle punktuell, oft auf Projektberichte oder parlamentarische Rechenschaftspflichten reduziert. Folglich entsteht eine strukturelle Kluft: Einerseits setzt die Verwaltung stark auf Vertrauen und überträgt Verantwortung in die Selbstorganisation. Andererseits erzeugen gesetzliche Vorgaben und politische Kontrollmechanismen Misstrauen, das sich in Rechenschaftspflichten, Zahlen und Bedarfsprognosen niederschlägt. Portfoliomanager:innen im PREM agieren somit zwischen zwei Polen, die sich kaum vereinen lassen.

CREM – Kontrolle durch KPIs

Im CREM dominiert eine starke KPI-Logik. *CREM: Telekommunikation 1* bezeichnet die Kennzahl «Immobilienkosten pro Headcount» als «beste Zahl heute», weil sie Desk-Sharing-Effekte sichtbar macht (INT07). *CREM: Bank* misst die Auslastung über Batchdaten, IT-Logins und Sensorik, und *CREM: Telekommunikation 2* misst sie über Zutrittssysteme, die minutengenau die Auslastung dokumentieren. *CREM: Bundesunternehmen* konstatiert: «Wenn wir die Tools nicht haben, erstellen wir sie.» Eine Zusammenstellung von fünf KPIs ist im Anhang zu finden (vgl. Tabelle 18, S. 76).

Gradwanderung im CREM – Vertrauen bleibt zentral

Auch im CREM zeigt sich, dass Kontrolle allein nicht ausreicht. *CREM: Pharmakologie/Biotechnologie* betont, dass es hinsichtlich Kennzahlen «Kein One-Size-fits-all» (INT11) *CREM: Pharmakologie* kombiniert klassische KPIs mit kontinuierlichem Nutzerfeedback (Site-Satisfaction-Survey, Post-Move-Survey, Continuous Feedback) und Echtzeitdaten der Sensorik. So entsteht ein mehrdimensionales Bild, worin Auslastungsdaten mit qualitativen Rückmeldungen verknüpft werden.

Damit wird deutlich: Selbst im CREM verliert Kontrolle ohne Vertrauen ihre Legitimität. Führungskräfte müssen die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden anerkennen, da selbst die besten Daten ohne Vertrauen keine Wirkung entfalten.

Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle

Die erfolgreiche Steuerung hybrider Arbeitswelten erfordert jedoch keinen starren Ausschlag, sondern einen Kompass. Vertrauen bildet die zentrale Ressource hybrider Arbeit, doch ohne qualitative Datenbasis bleibt es vage. Kontrolle liefert Orientierung, doch ohne Vertrauen wird sie abgelehnt. Zwischen beiden Polen öffnet sich eine strukturelle Kluft: Vertrauen und Misstrauen lassen sich nicht ohne weiteres ausgleichen, sondern müssen situativ überwunden werden.

Portfoliomanager:innen müssen ihre Steuerung neu ausrichten, manchmal stärker in Richtung Vertrauen und manchmal stärker in Richtung Kontrolle. Diese Argumentation macht sichtbar, wie eng die Achse AB (Fremd- vs. Selbststeuerung, Legitimität vs. Effizienz) mit dem Erfolg hybrider Flächenstrategien verbunden ist.

4.2.6 Reflexion – CREM vs. PREM – Achsen AB und CD

Während die Achse AB die Spannungen zwischen Vertrauen und Kontrolle sichtbar macht, eröffnet die Kombination mit Achse CD (operativ-kulturell vs. strategisch-technokratisch) eine tiefere Perspektive: Sie verdeutlicht, dass Steuerungslogiken nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel ihre Wirkung entfalten.

PREM: Legitimation, Vertrauen und operative Kultur

Im PREM ist die fremdgesteuerte Legitimationslogik (AB-) prägend und eng mit operativ-kultureller Umsetzung (CD+) verbunden. Über den Rahmen entscheiden politische Prozesse und Gremien. Die konkrete Umsetzung hängt sodann von Vertrauen und Partizipation ab. Portfolioverantwortliche agieren hier weniger als eigenständige Strategen, sondern vielmehr als Moderatoren zwischen Fachlogik und politischen Erwartungen. Effizienz wird oft nur sekundär betrachtet, weil legitimatorische Forderungen Vorrang haben. Ein Beispiel dafür ist *PREM: Universität*, wo technisch optimale Konzepte von politischen Instanzen blockiert werden. Dies verdeutlicht, dass Effizienz und Legitimität im Widerspruch stehen können.

CREM: Effizienz, Selbststeuerung, strategische Steuerung

Das CREM ist tendenziell von selbstgesteuerter Effizienz (AB) geprägt. Zusätzlich ist das CREM eng mit einem strategisch-technokratischen Steuerungsstil verbunden (CD±). Portfoliomanager verfügen über hohe Autonomie, entwickeln eigene Tools und steuern mittels KPIs. Entscheidungen sind klar auf Performanceziele ausgerichtet, und kulturelle Faktoren werden mittels Befragungen und qualitativen Feedbacks messbar. Zugleich birgt diese Logik Risiken: Überzogene Repräsentations- oder Effizienzenscheidungen

können in der Praxis zur Fehlnutzung führen, etwa bei *CREM: Telekommunikation 2*, wo ein repräsentatives Büro zu hohen Fixkosten bei halber Belegung führte.

Reziproke Wahrnehmung der Interviewten

Die gegenseitigen Wahrnehmungen zeigen, dass CREM-Manager die PREM-Prozesse oft als langsam, kompliziert und diffus empfinden. Umgekehrt sehen PREM-Vertreter die KPI-Orientierung des CREM zwar als Best Practice für Transparenz und Glaubwürdigkeit, warnen aber zugleich von einer Entgrenzung von Nutzenden durch das zahlengetriebene Denken und das Ausblenden von kulturellen und legitimatorischen Dimensionen. Diese wechselseitige Skepsis verdeutlicht, dass die Achsen AB und CD nicht nur Gegensätze, sondern auch Konfliktlinien zwischen den Logiken der beiden Systeme markieren.

Lernpotentiale im Spannungsfeld von CREM und PREM

Das Spannungsfeld offenbart Lernpotenziale:

PREM kann von CREM lernen, wie datengetriebene Steuerung, eine agile Fehlerkultur und eine klare Effizienz-Logik gestaltet werden können, ohne dass dafür Legitimität gefährdet wird. So kann etwa die Nutzung von Auslastungsdaten oder von vorbildhaften Roll-ups dazu dienen, Transparenz zu fördern und Diskussionen politisch zu versachlichen.

CREM kann von PREM lernen, wie Partizipation stärker verankert, Vertrauen gezielt kultiviert und weiche Faktoren stärker betont werden können. Nutzerorientierung wird dabei nicht als Gegensatz zur Effizienz verstanden, sondern als zentrale Voraussetzung für eine nachhaltige Steuerung.

Damit zeigt sich die übergeordnete Typologie: Die Achsen AB und CD bilden nicht nur Gegensätze, sondern Koordinaten, die unterschiedliche Steuerungsstile im strategischen Portfoliomanagement prägen. Im nächsten Kapitel werden diese Dimensionen systematisch verknüpft und die aus den Interviews herausgearbeiteten Typen (AB x CD) interpretiert.

Abschliessend bestätigt die Auswertung der Interviewanalyse: Erfolg entsteht nicht durch die Dominanz eines Pols, sondern durch die Fähigkeit, Gegensätze im Zusammenspiel wirksam zu machen.

5. Diskussion

Die Diskussion fasst die zentralen Ergebnisse zusammen und verortet sie in den Spannungsfeldern von CREM und PREM.

5.1 Erkenntnisse

In dieser Arbeit wird hybrides Arbeiten nicht als Forschungsgegenstand verstanden, sondern als analytische Linse, die institutionelle Logiken verdeutlicht. Die Interviews zeigen, dass Portfoliomanager:innen nicht isoliert handeln, sondern die organisatorischen Steuerungslogiken ihrer Institution durch ihre Entscheidungen und Handlungsweisen sichtbar machen. Sie handeln nach ihrer Unternehmenskultur und spiegeln Spannungen zwischen Markt und Politik, Effizienz und Legitimation, Rationalität und Kultur wider. Zur Veranschaulichung dieser Spannung wurden vier Idealtypen entwickelt:

	CD– (kulturell/operativ)	**CD+** (technokratisch/strategisch)
AB– (fremdgesteuert, legitimationsorientiert)	▪ Operativer Enabler (AB–, CD–)	▪ Compliance-Manager (AB–, CD+)
AB+ (autonom, effizienzorientiert)	▪ Engagement-Builder (AB+, CD–)	▪ Value-Optimizer (AB+, CD+)

Tabelle 5: Vergleich CREM/PREM

Diese Typen sind nicht als starre Kategorien zu verstehen, sondern als vier Pole, die Organisationen in der hybriden Arbeitswelt prägen. Sie zeigen, welche Logik jeweils zum Tragen kommt: Effizienz, Legitimation, Pragmatismus oder Partizipation. Darin liegt ihre interpretative Kraft: Portfoliomanagement ist die Kunst der Orchestrierung. Erfolg besteht darin, bewusst zwischen Gleichklang, Spannung oder produktiver Dissonanz zu führen.

Im Folgenden werden übergeordnete Spannungsfelder erarbeitet, die die hybride Arbeitswelt sichtbar machen und für CREM und PREM jeweils eigene Herausforderungen und Lernpotenziale beinhalten.

5.1.1 Spannungsfeld statt Dualismus

Das CREM und das PREM unterschieden sich nicht allein durch einfache Gegenüberstellung, sondern durch das Navigieren in einem Spannungsfeld. Hybrides Arbeiten verschärft diese Spannung, weil es weder ausschliesslich Effizienzsteigerung noch ausschliesslich Legitimitätsgewinn ist, sondern beides zugleich fordert.

Die fünf Achsen im New-Work-Spannungsfeld zeigen, dass Organisationen sich kontinuierlich im Raum bewegen. Die Typen sind Ausdruck dieser Entwicklung: der *Value-Optimizer* am rational-effizienzgetriebenen Pol, der *Compliance-Manager* am legitimationsorientierten, der *operative Enabler* nah an den Bedürfnissen der Nutzenden und der *Engagement-Builder* im kulturellen und identitätsstiftenden Feld.

Im Fall von *PREM: Universität* zeigt sich, dass sich Organisationen unter internationalem Druck in Richtung *Value-Optimizer* entwickeln. Umgekehrt bleiben CREM-Akteure mit hoher politischer Rückbindung oder historischen Pfadabhängigkeiten teilweise stärker im Muster des *Compliance-Managers* verankert. Die Typen sind folglich dynamische Positionierungen, keine festen Zuschreibungen.

5.1.2 Zeitlogiken: Agilität trifft Langfristigkeit

Die Zeitdimension offenbart einen Kernunterschied:

Das CREM ist auf Geschwindigkeit und Agilität angewiesen. Innovationszyklen dauern drei bis fünf Jahre (z. B. in der Pharmakologie oder in der Telekommunikation) und erzwingen Pilotflächen, Trial-and-Error und schnelle Kurskorrekturen.

Das PREM folgt indes langen politischen Zyklen von zehn bis zwanzig Jahren. Kreditbeschlüsse, Standards und politische Verfahren sichern Stabilität, bremsen aber die Agilität.

Hybrides Arbeiten verschärft diese Zeitlogik, weil Nutzerbedürfnisse schnelles Feedback erfordern, während die Politik auf Kontinuität ausgelegt ist. Unternehmen wie *CREM: Telekommunikation 2* mussten ihre Flächen mehrmals pro Jahr neu konfigurieren, während Projekte von *PREM: Universität* sich über Jahrzehnte ziehen.

Beide Logiken sind komplementär: Zu viel Agilität wirkt kurzsichtig, zu viel Stabilität dagegen träge. Die Realität zeigt jedoch: Auch wenn politische Prozesse beschleunigt werden könnten, entwickeln sich Abläufe und Nutzerbedürfnisse oft nur träge. Häufig fehlt der initiale Impuls, um Veränderungen anzustossen. Damit liegt die grösste Herausforderung weniger in der übermässigen Dynamik des CREM als in der strukturellen Beharrung des öffentlichen Apparates.

Praktischer Hebel: CREM kann von PREM lernen, Stabilität zu verankern (Standards), während PREM von CREM lernen kann, Feedbackzyklen zu verkürzen.

Typstimmen: Zur Veranschaulichung der Idealtypen werden im Folgenden sogenannte «Typstimmen» eingeführt. Diese verdichteten Beschreibungen charakterisieren die jeweilige Logik und verdeutlichen typische Handlungsweisen.

Typstimme: Value-Optimizer

Der *Value-Optimizer* verkörpert Agilität. Seine Stärke liegt in schnellen Entscheidungen und KPI-Orientierung, doch seine Agilität riskiert Fehlsteuerung durch übermässige Dynamik: Trial-and-Error kann kulturelle Blindstellen schaffen, wenn Geschwindigkeit bedeutender wird als Akzeptanz.

5.1.3 Vertrauen und Kontrolle: Vom Pendel zum Kompass

Im CREM dominiert die KPI-Logik mit Sensorik, Auslastungsdaten und Kosten pro Arbeitsplatz. Diese harten Impulse schaffen eine zielgerichtete Flächenstrategie, die sich etwa in radikalen Desk-Sharing-Ratios zeigt.

Im PREM hingegen dominiert die Legitimationslogik durch Nutzerpartizipation, politische Gremien, Diskurse. Ohne Verankerung des Nutzungsanspruchs droht jedoch ein Auseinanderfallen von politischen Realitäten.

Hybrides Arbeiten verschärft diesen Gegensatz: Daten und Partizipation müssen nicht gegeneinanderstehen, sondern situativ kombiniert werden. Kontrolle ohne Vertrauen wirkt ziellos, wohingegen Vertrauen ohne Daten angreifbar bleibt.

So zentral Beteiligung ist, entscheidet letztlich oft das Abwägen harter Fakten. KPI-Logiken sind budgetwirksam, während Partizipation manchmal symbolisch bleibt. Diese Asymmetrie verschiebt die Balance, sodass Vertrauen ohne Zahlen keine Durchschlagskraft entwickelt. Hier zeigt sich, dass das demokratische Versprechen von Mitgestaltung trügt. Es birgt möglicherweise mehr Konfliktpotenzial, als die Interviews erkennen liessen.

Als praktischer Hebel dienen Feedbackschleifen, die Zahlen und Nutzerstimmen koppeln, etwa durch die Verbindung von Auslastungsdaten mit Mitarbeiterumfragen.

Typstimme: Compliance-Manager

Der *Compliance-Manager* (PREM) verkörpert Kontrolle durch Standards. Dies gewährleistet Verlässlichkeit, riskiert aber Erstarrung, wenn die Regeln nicht mit der gelebten Organisationskultur in Einklang stehen. Seine Stärke liegt darin, Stabilität in den Wandel zu bringen, wenn er lernt, Daten systematisch und kontinuierlich zu erheben und für Legitimationszwecke in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dadurch wird die

Flächenentwicklung nicht nur an politischen Vorgaben ausgerichtet, sondern zugleich durch reale Nutzungsmuster plausibilisiert. So lassen sich Beobachtungsintervalle verkürzen, wodurch weniger zwischen zeitlich weit auseinanderliegenden Messpunkten interpoliert werden muss und Legitimation nicht in Frage gestellt wird. Dies trägt einen wesentlichen Beitrag zur Stabilität des Vertrauensverhältnisses bei und lässt Wandel absichernd statt blockierend wirken.

5.1.4 Kultur und Rationalität: Zwei Übersetzungswege

Das CREM startet rational, mit harten Kennzahlen, Benchmarks und Effizienzlogiken. Damit diese ihre Wirkung entfalten, müssen sie in einen kulturellen Sinnzusammenhang übersetzt werden, sonst bleiben Strategien erfolglos.

Das PREM beginnt indes kulturell-politisch, mit Aushandlung, Gemeinwohl und Legitimation. Damit Organisationen handlungsfähig bleiben, wäre es möglich, politisch abgestimmte und legitimierte Immobilienstandards zu entwickeln, die weiche Inputs wie spezifische Bedürfnisse von Nutzenden in harte Outputs wie Kennzahlen und verbindliche Kriterien überführen.

Hybrides Arbeiten zwingt damit beide Systeme, zwischen unterschiedlichen Logiken zu vermitteln: Technokratische Steuerungsansätze müssen in kulturelle Praktiken und Sinnbezüge übersetzt werden, während kulturell-politische Narrative in messbare Standards und Kennzahlen operationalisiert werden. Das CREM kann Daten nicht ohne weiteres durchsetzen, sondern muss sie erlebbar machen, etwa durch hochwertige Arbeitsumgebungen. Währenddessen kann PREM Narrative nicht endlos ausdehnen, sondern muss sie in Standards übersetzen. Zugleich gilt: Wer versteht, wie Narrative gezielt eingesetzt werden, kann die Deutungshoheit über Veränderungsprozesse gewinnen und damit stärker steuern, als es rein quantitative Kennzahlen erlauben.

Praktischer Hebel

CREM: Kennzahlen nicht nur als Steuerungs- sondern auch als Kommunikationsmedium nutzen

PREM: politische Narrative früher in operative Kennzahlen übersetzen, bevor Diskurse blockieren

Typstimme: Engagement-Builder

Der *Engagement-Builder* (CREM) verkörpert die Unternehmenskultur. Er stiftet Identität und Nähe, macht Wandel anschlussfähig und fördert Partizipation. Ohne Rückhalt durch formale Regeln verliert er jedoch an Durchsetzungskraft.

5.1.5 Politik und Markt: Doppelte Legitimation und Ambiguität

Hybrides Arbeiten zwingt Organisationen, auf zwei Ebenen zu agieren: Markt und Politik.

CREM: legitimiert sich primär durch Kosten-Nutzen-Logiken, Wettbewerb, Arbeitsgeberattraktivität

PREM: legitimiert sich durch Öffentlichkeit, Transparenz und Gemeinwohl

Hybrides Arbeiten wird somit selbst zum Politikum und dadurch zum Positionierungsinstrument gegenüber der Öffentlichkeit und dem Markt. Einseitige Legitimation wirkt im New-Work-Zeitalter nicht mehr: ESG, Employer-Branding und Effizienz müssen zugleich gesellschaftlich anschlussfähig, ökonomisch tragfähig und glaubwürdig kommuniziert werden. Wer seine Legitimation nur behauptet, ohne Rechenschaftspflicht zu zeigen, verliert schnell Vertrauen. Hybrides Arbeiten verfolgt verschiedene Erwartungen: nicht nur Ergebnisse, sondern auch deren transparente Herleitung wird zum Kriterium organisationaler Glaubwürdigkeit.

Ambiguität ist hier nicht auflösbar, aber steuerbar: Sie wird zur Ressource, sofern Zielkonflikte explizit benannt, verhandelt und iterativ bearbeitet werden. Sie wird nur dann zur Blockade kommen, wenn eine Logik die andere dominiert.

Ein praktischer Hebel liegt in der Entwicklung von Legitimationshybriden, z. B Pilotprojekte, die Flächeneffizienz mit Nachhaltigkeit und Arbeitsgeberattraktivität verbinden.

Typstimme: Operativer Enabler

Der *operative Enabler* (CREM) übersetzt die Ambiguität pragmatisch und stärkt die kulturelle Bindung. Seine Merkmale sind Nähe und Flexibilität. Gleichzeitig ist er oft der entscheidende Innovationstreiber, der Organisationen in Bewegung setzt. Dennoch riskiert er den Verlust strategischer Kohärenz, wenn seine Lösungen zu stark Einzelfälle fokussiert bleiben und nicht in ein übergeordnetes Gesamtkonzept eingebettet werden.

Hybrides Arbeiten als Katalysator

Zusammengefasst wirkt hybrides Arbeiten als Katalysator, der die institutionellen Logiken von CREM und PREM sichtbar macht, verstärkt und zugleich Lernpotenziale eröffnet. Die Steuerung gelingt durch bewusste Navigation im Spannungsfeld zwischen Geschwindigkeit und Stabilität, Daten und Vertrauen, Rationalität und Kultur sowie Politik und Markt.

Die vier Typen verdeutlichen, dass Portfoliomanagement eine Frage der Orchestrierung, also der bewussten Koordination und Balance widersprüchlicher Logiken, ist. Für die Praxis bedeutet das: Erfolg entsteht nicht durch die Dominanz einer Position, sondern durch die Fähigkeit, Spannungen produktiv zu balancieren und organisationale Vielstimmigkeit strategisch zu nutzen.

Jenseits aller Unterschiede zwischen Effizienz und Legitimität, zwischen technokratischer Rationalität und kultureller Aushandlung, verbleibt eine Essenz: Hybrides Arbeiten basiert auf Vertrauen. Jenes ist die Bedingung, um Zahlen Wirkung zu verleihen, Partizipation glaubwürdig zu machen und Ambiguität konstruktiv zu nutzen. Dennoch bleibt Vertrauen fragil: Es lässt sich nicht verordnen, sondern nur durch konsequente Steuerung, Transparenz und Rechenschaftspflicht erarbeiten.

Die Zukunft hybrider Arbeit entscheidet sich folglich nicht anhand der Perfektion von Flächenkonzepten oder Kennzahlensystemen, sondern daran, ob Organisationen das Vertrauen ihrer Nutzenden, Mitarbeitenden und Stakeholder sichern und erneuern können. Hybrides Arbeiten ist demnach mehr als ein Steuerungsproblem – es ist ein gesellschaftlicher Prüfstein, weil sich daran zeigt, ob Organisationen Vertrauen sichern, Legitimation wahren und Effizienz zugleich steigern können. Ferner ist es die Ressource, die Effizienz stärkt, Legitimation glaubwürdig macht und kulturelle Brüche überbrückt.

Aus dieser Perspektive eröffnet hybrides Arbeiten die Möglichkeit, Vertrauen neu zu organisieren. Ob Organisationen dies annehmen, wird darüber entscheiden, ob die hybride Welt zu einem Raum des Fortschritts oder als Katalysator bestehender Polarisierung missverstanden wird.

5.2 Unterschiede in den Steuerungslogiken

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Steuerungslogiken von CREM und PREM deutlich unterschieden: Im CREM prägen marktwirtschaftliche Mechanismen den Handlungsrahmen. Wettbewerb, Insolvenzrisiko und Kostendruck erzwingen eine hohe Agilität und eine Steuerung über Kennzahlen. Ferner müssen Entscheidungen schnell getroffen

und kontinuierlich überprüft werden. Im PREM dominieren hingegen politische Abläufe und administrative Rahmenbedingungen. Hier besteht keine Konkursgefahr, sondern die zentrale Herausforderung besteht in der Gewährleistung von Legitimation. Kreditbeschlüsse, Standards und Gremienentscheidungen führen zu langwierigen Verfahren, die Stabilität sichern, aber Flexibilität begrenzen.

Diese Unterschiede führen zu Konflikten: Während CREM schnelle Anpassungen forciert, bremsen im PREM politische Rückbindungen und Gremienprozesse oft ein beschleunigtes Verfahren. Das Spannungsfeld zwischen Effizienz und Legitimität prägt beide Systeme mit unterschiedlicher Gewichtung.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Unterschiede vor allem aus den jeweiligen Governance-Strukturen resultieren.

5.3 Hybride Arbeit als Verstärker von Zielkonflikten

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass hybrides Arbeiten bestehende Spannungen verstärkt und sichtbar macht. Im CREM dominiert die KPI-Logik; Daten, Kennzahlen und Flächenkennwerte dienen als Steuerungsinstrumente. Dadurch wird Kontrolle gestärkt, doch Partizipation bleibt häufig symbolisch. Im PREM überwiegt hingegen die Legitimationslogik: Beteiligung, Diskurse und politische Verfahren prägen Entscheidungen. Ohne harte Datenbasis ergibt sich daraus das Risiko, dass Legitimation nicht durchsetzungsfähig ist.

Hybrides Arbeiten bringt diese Gegensätze zum Vorschein – Vertrauen und Kontrolle stehen im ständigen Spannungsfeld. Die KPI-Logiken sind budgetwirksam, während Partizipation ohne Zahlen nur begrenzt ihre Wirkung entfaltet. Das demokratische Versprechen von Mitgestaltung kann dadurch trügerisch werden und Konfliktpotenzial bergen, wenn es nicht durch harte Daten flankiert wird.

5.4 Transferpotenziale und Best Practices

Die Analyse verdeutlicht Transferprozesse: PREM kann von CREM lernen, wie kontinuierliche Datensammlung und kurze Feedbackzyklen Entscheidungen absichern und Anpassungen beschleunigen. Eine stärkere Nutzung von Belegungsdaten oder der Einsatz digitaler Tools kann helfen, Legitimation mit Fakten zu stützen. Umgekehrt kann CREM von PREM lernen, wie Partizipation und kulturelle Einbettung den Wandel absichern. Nutzerorientierung und Diskurse erhöhen die Akzeptanz von Veränderungen und verhindern, dass eine rein zahlengetriebene Steuerung kulturelle Brüche erzeugt.

Best Practices entstehen, wenn harte und weiche Logiken kombiniert werden. Beispiele hierfür sind Feedbackschleifen, die Auslastungsdaten mit Mitarbeiterumfragen koppeln, oder Standards, die verbindlich sind, zugleich aber flexibel genug bleiben, um kurzfristige Anpassungen zu ermöglichen.

5.5 Limitationen

Diese Arbeit ist explorativ; die Interviews liefern tiefe Einblicke, erheben jedoch keinen repräsentativen Anspruch. Erstens können durch die Paraphrasierung im Kodierprozess sprachliche Nuancen verloren gehen. Zweitens prägt die Perspektive des Forschenden die Interpretation, was einen möglichen Insider-Bias mit sich bringt. Drittens konzentriert die Analyse auf die Schweiz, was internationale Vergleichsperspektiven offen lässt.

6. Schlussbetrachtung

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse entlang der Forschungsfragen

Die Arbeit beantwortet zwei zentrale Forschungsfragen und dessen Unterfragen:

1. *Wie unterscheiden sich die Steuerungsmechanismen und Entscheidungslogiken von Portfoliomanager:innen im Corporate Real-Estate-Management und im Public Real-Estate-Management im Umgang mit hybriden Arbeitsmodellen?*

Die Ergebnisse zeigen, dass CREM durch marktwirtschaftliche Mechanismen agil, datengetrieben und KPI-orientiert agiert, während PREM stark von politischen Verfahren, Legitimation und Stabilität geprägt ist. Diese Unterschiede lassen sich vor allem auf die unterschiedlichen Governance-Strukturen zurückführen. Damit ist erklärt, wie Unterschiede in den Steuerungslogiken von CREM- und PREM-Portfoliomanager:innen entstehen.

2. *Welche institutionellen Faktoren erklären, wie diese Unterschiede entstehen und warum sie bestehen?*

Hybrides Arbeiten wirkt als Verstärker dieser Unterschiede, weil es Zielkonflikte zwischen Effizienz und Legitimation verschärft und damit die institutionellen Logiken deutlicher sichtbar macht. Damit wird deutlich, wie Unterschiede institutionell entstehen und warum politische, wirtschaftliche und organisationale Logiken mit unterschiedlicher Wirkung auf die Steuerung hybrider Flächennutzungsstrategien einwirken. Zudem zeigt die Analyse, dass beide Systeme voneinander lernen können, wenn Datenorientierung mit

kultureller Legitimation verknüpft wird. Daraus ergeben sich Muster und Best Practices, die wechselseitig für ein nachhaltiges und effizientes Flächenmanagement nutzbar sind.

Übergreifend zeigt die Arbeit, dass Erfolg hybrider Arbeitsmodelle nicht in der Dominanz einer einzelnen Logik liegt, sondern in der Fähigkeit, divergierende Logiken auszubalancieren und Vertrauen als strategische Ressource zu sichern. Denn Vertrauen ist die Bedingung, damit Daten Wirkung entfalten, Legitimation glaubwürdig bleibt und kulturelle Brüche überbrückt werden können.

6.2 Hypothesenprüfung

Die Hypothesen der Arbeit konnten insgesamt bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Unterschiede in den Steuerungslogiken von CREM und PREM wesentlich auf ihre unterschiedlichen Governance-Strukturen zurückzuführen sind (H1). Hybrides Arbeiten wirkt als Verstärker dieser Unterschiede, da es Zielkonflikte zwischen Effizienz und Legitimation sichtbar macht und intensiviert (H2). Zudem lassen sich wechselseitige Lern- und Transferpotenziale erkennen, auch wenn deren Umsetzung stark vom Kontext abhängt (H3). Damit bestätigen die Hypothesen den zentralen Befund der Arbeit: Der Erfolg hybrider Arbeitsmodelle hängt nicht von einer einzelnen Logik ab, sondern von der Fähigkeit, Effizienz- und Legitimationsanforderungen im Spannungsfeld institutioneller Bedingungen auszubalancieren.

6.3 Implikationen für Theorie und Praxis

Für die Theorie zeigt die Arbeit, dass das Achsenmodell eine geeignete Methode ist, um Differenzen zwischen CREM und PREM systematisch zu untersuchen. Es macht institutionelle Spannungen systematisch sichtbar und eröffnet Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.

Für die Praxis bietet das Modell Orientierung. Die vier Typen – *Value-Optimizer, Compliance-Manager, operativer Enabler* und *Engagement-Builder* – verdeutlichen typische Steuerungsstile. Sie helfen Portfoliomanagern, die eigene Position kritisch zu hinterfragen und von anderen Logiken zu lernen.

Wesentlich ist zudem die Rolle von Narration und Rhetorik: Geschichten, die Zahlen in einen sinnstiftenden Kontext stellen, können Vertrauen schaffen und Legitimation stärken.

6.4 Ausblick

Die hybride Arbeitswelt ist kein Endzustand, sondern ein fortlaufender Aushandlungsprozess. Sie macht sichtbar, wie stark institutionelle Logiken wirken und eröffnet zugleich Lernchancen. Die Ergebnisse zeigen, dass Effizienz und Legitimation, harte Kennzahlen und weiche Faktoren, Markt- und Politiklogiken keine Gegensätze sind, sondern im Zusammenspiel produktiv werden können. CREM und PREM profitieren gerade in ihrer Unterschiedlichkeit voneinander: Datenorientierung stärkt Legitimation, partizipative Kultur erhöht Effizienz. Organisationen, die diese Logiken bewusst verbinden, gewinnen an Resilienz.

Zukünftig wird Künstliche Intelligenz die Steuerung von Immobilienportfolios prägen. Sie ermöglicht eine nie dagewesene Tiefe in der Analyse von Flächennutzung und eröffnet ein neues Effizienzpotenzial. Doch nicht die Perfektion von Algorithmen, nicht die Menge an Daten entscheidet über den Erfolg, sondern die Qualität ihrer Einbettung in eine vertrauensbasierte Steuerung. Nur wenn Daten transparent erhoben, kulturell vermittelt und politisch legitimiert werden, entfalten sie Wirkung.

Damit wird deutlich: Der Schlüssel zum Erfolg hybrider Arbeit liegt nicht in der Dominanz einzelner Logik, sondern in der Fähigkeit, divergierende Ansätze auszubalancieren. Die vier Typen, *Value-Optimizer, Compliance-Manager, Operativer Enabler* und *Engagement Builder*, verweisen auf zentrale Qualitäten, die zusammengenommen ein strategisches Optimum darstellen: wirtschaftliche Effizienz, politische Legitimation, operative Anschlussfähigkeit und kulturelle Teilhabe.

Die Zukunft hybrider Arbeit entscheidet sich folglich nicht allein an Kennzahlen oder Raumkonzepten, sondern an der Fähigkeit, Vertrauen institutionell zu sichern und weiterzuentwickeln. Vertrauen ist die Ressource, die Effizienz stärkt, Legitimation glaubwürdig macht und kulturelle Brüche überbrückt. Damit wird Vertrauen zur entscheidenden Währung des hybriden Arbeitens. Vertrauen ist damit die Währung, an der sich entscheidet, ob hybride Arbeit Orientierung gibt oder bestehende Spannungen verschärft.

7. Literaturverzeichnis

Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2021). *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services* (1. Aufl.). Routledge. https://doi.org/10.1201/9781003128786

Baudirektion Kanton Zürich, Leuenberger, K., & Philip, T. (2017). *Immobilienstrategie des Kantons Zürich*. Kanton Zürich.

Bundesamt für Bauten und Logistik. (2015). *Leitfaden für Beauftragte Planer*. Bund.

Bundesamt für Bauten und Logistik. (2019). *Standards BBL für Büro- und Verwaltungsgebäude im Inland*. Bundesamt für Bauten und Logistik.

Christl, W. (2024). *Tracking Indoor Location, Movement and Desk Occupancy in the Workplace*. CRACKED LABS.

Collins English Dictionary. (2025). Hybrid working. In *Collins English Dictionary*. HarperCollins Publishers. https://www.collinsdictionary.com/de/worterbuch/englisch/hybrid-working

Esche, J., Napier, N. K., Tusnovics, D., Winckler, A., & Pietzcker, M. (2013). *Flexible Arbeitswelten—So geht's!: DO's and DON'Ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk* (D. Boch & S. Zinser, Hrsg.; 1. Aufl.). vdf Hochschulverlag AG. https://doi.org/10.3218/3553-7

Fisch, R., Frey, D., Gerkhardt, M., & Fischer, P. (2009). *Veränderungen in Organisationen: Stand und Perspektiven* (Online-Ausg). Springer Fachmedien.

Genner, S., & Véron, T. (2025). *New Work Schweiz—Whitepaper* [Whitepaper]. GENNER.CC GmbH; CAS New Work HWZ; Great Place To Work® Schweiz. phttps://sarah.genner.cc/uploads/5/1/4/1/51412037/whitepaper_new_work_schweiz.pdf

Graf Adelmann V. A., Q., & König, S. (2022). *Das neue Büro nach Covid-19: Immobilien, Homeoffice und Metaverse als neue Realität*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37787-8

Hartmann, S., Lohse, M., & Pfnür, A. (2007). *15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen*.

Hochbauamt des Kantons Zug, Lötscher, A., & Gebäudetechnik, L. (2017). *Portfoliostrategie des Hochbauamts Zug*.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9

Immobilien-Standards Büroflächen, Kanton Aargau, April 2023, § 12 SAR 612.117 (2023).

Kirschner, P., Kwok, A., & McClatchy, J. (2023, Juni 1). *Flexible work survey: Is your organization ready? McKinsey&Company Insights*. https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/is-your-workplace-ready-for-flexible-work-a-survey-offers-clues

Klenk, T., Nullmeier, F., & Wewer, G. (Hrsg.). (2025). *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37373-3

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Aufl). Beltz.

Lüthi, S., & Schnorf, P. (2025, April 22). *Büroflächennachfrage in Zeiten struktureller Veränderungen*. https://www.wuestpartner.com/ch-de/2025/01/13/bueroflaechennachfrage-in-zeiten-struktureller-veraenderungen/

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Werkmann-Karcher, B., Kornfeind, J., & Bieri, S. (2023). *IAP Studie 2023: Hybrides Arbeiten – Der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0* (AutoUni – Schriftenreihe, S. 133–256). IAP Institut für Angewandte Psychologie,

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). https://doi.org/10.1007/978-3-658-35677-4_4

Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

Mayring, P. (with U. Flick, E. v. Kardoff, H. Keupp, L. v. Rosenstiel, & S. Wolff (Hrsg.)). (1991). *Qualitative Inhaltsanalyse*.

Naschold, F., & Bogumil, J. (1998). *Modernisierung des Staates*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10834-4

OpenAI. (2024). *ChatGPT (GPT-4o, Mai 2024 Version)* (Version GPT-4o) [Large language model]. OpenAI. https://chat.openai.com/

OpenAI. (2025). *ChatGPT (GPT-5, August 2025 Version)* (Version GPT-5) [Large language model]. OpenAI. https://chat.openai.com/

Paula Falat, Heejae Park, Amy O'Malley, John Stephens, & Lenny Beaudoin. (2025). *Global Workplace & Occupancy Insights (2024–2025), Part 1: Companies now prefer metrics that measure effectiveness, rather than efficiency*. CBRE, Inc.

Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-79468-4

Pieper, T. (2009). *Wirkungsorientiertes Controlling staatlichen Handelns*. Peter Lang D. https://doi.org/10.3726/b13865

Pradere, F., Mejevitch, V., Schiada, A., & Qin, X. (2023). *Is hybrid really working? Creating a dynamic workplace for a productive workforce*. JLL (Jones Lang LaSalle). https://www.jll.com/content/dam/legacy/jll-com/documents/pdf/research/global/jll-is-hybrid-really-working-2023.pdf?utm_medium=email&utm_campaign=&utm_source=&utm_content=191567

Regierungsrat. (2021). *Immobilienstrategie des Kantons Glarus*.

Rottke, N. B., & Thomas, M. (Hrsg.). (2017). *Immobilienwirtschaftslehre—Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18193-2

Rüegg-Stürm, J., Gomez, P., & Bieger, T. (Hrsg.). (2012). *Unternehmerisches Management - Herausforderungen und Perspektiven: Festschrift für Prof. Peter Gomez* (1. Aufl). Haupt.

Schedler, K., & Siegel, J. (2005). *Strategisches Management in Kommunen: Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement*. Hans-Böckler-Stiftung.

Schnegg, R. (2024). *New Work: Das Büro der Zukunft: Performancesteigerung durch optimale Bürokonzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-46062-4

Schoofs, O. (2015). *Das Recht des Corporate Real Estate Managements: Vertragsgestaltung im Asset, Property und Facility Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00107-0

Soltermann, A., & Weichbrodt, J. (2025). *FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. https://doi.org/10.26041/FHNW-11786

Speier-Werner, P. (Hrsg.). (2006). *Public Change Management: Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor*. DUV. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9171-9

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2023). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3

Weichbrodt, D. J., & Soltermann. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler*

Arbeit. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214

8. Anhang

Theorie – CREM vs. PREM

Hauptziele: Input

	CREM	Hybride Arbeitswelt	PREM
Kosten und Flächen	▪ Kostenoptimierung ▪ Flächenbündelung ▪ Steigerung der Flächeneffizienz	▪ Flächenreduktion bei gleichbleibender Leistungsfähigkeit	▪ Kosten-Nutzen-Optimierung ▪ Haushälterischer Ressourceneinsatz
Wert und Kapital	▪ Marktwertmaximierung ▪ Liquiditätssteigerung ▪ Kapitalfreisetzung	▪ Einführung flexibler Flächenmodelle ▪ Arbeitspräsenz als Ressource	▪ Werterhaltung ▪ Nachhaltige Investitionstätigkeit
Sicherheit und Effizienz	▪ Investitionssicherheit ▪ Performance-Maximierung ▪ Dynamische Ressourcenanpassung	▪ Anpassungsfähigkeit durch Flexibilisierung	▪ Stabilitätssicherung ▪ Wissensmanagement

Tabelle 6: Input-Ebene – Rendite vs. Stabilität

Hauptziele: Output

	CREM	Hybride Arbeitswelt	PREM
Prozesse und Transparenz	▪ Kosten- und Leistungsmonitoring ▪ Agile KPI-Nutzung	▪ Digitale Steuerung ▪ Digitales Monitoring	▪ Governance-Umsetzung ▪ Rechenschaftspflicht
Nutzer:in und Akzeptanz	▪ Nutzerbedürfnisanpassung ▪ Dienstleistungsorientierung für Kund:in	▪ Flexibles Arbeitsplatzmodell ▪ Akzeptanzsicherung	▪ Stakeholder-Abstimmung ▪ Politische Rückbindung
Risikomanagement	▪ Marktrisiko-Begrenzung	▪ Flexibles Zeitmanagement	▪ Rechtskonformität ▪ Risikoabwägung

Tabelle 7: Operative Ziele – Kundenorientierung vs. Verwaltungslogik

Hauptziele: Outcome

	CREM	Hybride Arbeitswelt	PREM
Arbeitgeberattraktivität	▪ Employer-Branding stärken ▪ Fachkräftebindung ▪ Dienstleistungsorientierung als Wettbewerbsvorteil ▪ Unternehmenskulturentwicklung	▪ Förderung flexibler Arbeitswelten ▪ Zeitgemässe Arbeitsumgebung	▪ Politische Akzeptanzsicherung ▪ Dienstleistungsorientierung im Öffentlichen Auftrag
Infrastruktur und Innovation	▪ Innovationsförderung ▪ Standortvorteil nutzen	▪ Kollaborative Raumgestaltung	▪ Infrastrukturauftragserfüllung ▪ Erfüllung gesetzlicher Aufgaben
Nachhaltigkeit und Akzeptanz	▪ ESG-Integration zur Marktpositionierung ▪ CO_2-Reduktion ▪ Stärkung der Corporate Identity	▪ Nachhaltige Bau- und Betriebsstandards etablieren	▪ Gesellschaftliche Legitimation Stärkung ▪ Vorbildfunktion ▪ Vision und Werteentwicklung

Tabelle 8: Outcome-Ebene – Wertschöpfung vs. Gemeinwohlorientierung

Dichotomien im CREM vs. PREM – Vergleich

	CREM	Dichotomie	PREM	INT
Externer Rahmen	▪ Marktgetrieben ▪ Wettbewerbsorientiert ▪ Adaptiv	Autonomie vs. Vorgaben	▪ Politisch-administrativ ▪ Legitimationsorientiert ▪ Stabil	F01–F03
Bedarfsanalyse	▪ Datenbasiert ▪ Agil ▪ Nutzerzentriert	Daten vs. Intuition Externe Impulse vs. interne Strategie	▪ Formalisiert ▪ Regelgebunden ▪ Legitimation	F04–F05
Zielsetzung und Strategie	▪ Effizienzziele ▪ Performanceziele ▪ Employer-Branding	Effizienz vs. Legitimität	▪ Daseinsvorsorge ▪ Gleichbehandlung ▪ Nachhaltigkeit	F06–F08
Entscheidungslogik	▪ Zentral ▪ Investitionsgetrieben ▪ Business-Case-orientiert	Zentral vs. kollaborativ Wirtschaft vs. Nutzen	▪ Kollektive Entscheidungsprozesse ▪ Rechenschaftspflicht ▪ Gremienbasiert	F09–F10
Umsetzung und Wandel	▪ Agile Pilotflächen ▪ Quick Wins ▪ Change-Management	Steuerung vs. Akzeptanz Vertrauen vs. Kontrolle	▪ Formalisiert ▪ Leitbilder orientiert ▪ Politische Legitimation	F11–J01
Kontrolle und Feedback	▪ KPI-basiert ▪ Echtzeitdaten ▪ Kontinuierliche Optimierung	Performance vs. Erfahrungswissen	▪ Evaluation ▪ Berichtspflicht ▪ Politische Legitimation	F13–J02
Reflexion und Transfer	▪ Geschwindigkeit ▪ Benchmarking	Geschwindigkeit vs. Verantwortung	▪ Dokumentation ▪ Aufsicht ▪ Gesellschaftliche Legitimation	F14

Tabelle 9: Dichotomien im CREM vs. PREM – Vergleich

Kodierregel

Achse	Spannungsfeld	Kodierregel (–1)	Kodierregel (0)	Kodierregel (+1)
A	Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung	**Externe Steuerung dominiert** (z. B. politische Vorgaben, externe Ressourcenhoheit, Fremdsteuerung)	**Gleichgewicht intern/extern** (z. B. Aushandlungsprozesse, geteilte Steuerungsverantwortung)	**Selbststeuerung dominiert** (z. B. interne Verantwortung, institutionelle Autonomie, eigene Entscheidungshoheit)
B	Effizienz vs. Legitimität	**Legitimität dominiert** (z. B. Rücksicht auf Nutzende, politische Rückkopplung, soziale Verantwortung)	**Gleichgewicht** (z. B. legitimitätsorientierte Massnahmen bei gleichzeitigem Effizienzdruck)	**Effizienz dominiert** (z. B. KPI-Logik, Budgetvorgaben, wirtschaftliche Optimierung)
C	Rational vs. kulturell	**Kulturelle Steuerung dominiert** (z. B. Vertrauen, Kommunikation, Führungsstil, Werte, Identifikation)	**Gleichgewicht** (z. B. Kombination aus funktionalen Tools und kulturellen Veränderungsprozessen)	**Technokratische (rationale) Steuerung dominiert** (z. B. Prozesse, Tools, strukturelle Steuerung, formale Steuerungsinstrumente)
D	Strategische Intention vs. operative Realität	**Operative Umsetzung dominiert** (z. B. pragmatische Bottom-up-Logik, fehlende oder ignorierte Strategie)	**Gleichgewicht** (z. B. Umsetzung entlang strategischer Leitplanken, Rückkopplung zwischen Strategie und Praxis)	**Strategische Ebene dominiert** (z. B. Top-down-Steuerung, Leitbilder, strategische Planung)
E	Dienstleister vs. Verwalter	**Verwaltung dominiert** (z. B. Fokus auf Struktur, Formalia, Regelbefolgung; geringe Nutzerorientierung)	**Gleichgewicht** (z. B. Nutzende werden berücksichtigt, Entscheidungen bleiben aber strukturell gerahmt)	**Dienstleistung dominiert** (z. B. proaktive Nutzerorientierung, Empathie, partizipatives Lösungsdenken)

Tabelle 10: Achsensystem und Kodierregel

Idealtypen: Daten AB x CD

	A+B	C+D	Typ
PREM: Universität	0.18	0.72	▪ Value-Optimizer
PREM: Stadtkanton	-0.13	0.63	▪ Compliance-Manager
PREM: Bundesamt	-0.13	0.26	▪ Compliance-Manager
PREM: Gemeinde	-0.51	-0.02	▪ Compliance-Manager
PREM: Flächenkanton	-0.30	0.01	▪ Compliance-Manager
CREM: Versicherung	-0.15	-0.22	▪ Operativer Enabler
CREM: Telekom 1	0.19	-0.11	▪ Engagement-Builder
CREM: Bundesunternehmen	-0.31	0.31	▪ Compliance-Manager
CREM: Bank	0.04	0.43	▪ Value-Optimizer
CREM: Telekom 2	0.01	-0.25	▪ Engagement-Builder
CREM: Pharmakologie	-0.08	-0.26	▪ Operativer Enabler
PREM	-0.35	0.53	
CREM	-0.12	0.05	
ALLE	-0.25	0.30	

Tabelle 11: Idealtypen: Daten AB x CD

Idealtypen: Daten A, B, C, D

	A_Achse_ Mittelwert	B_Achse Mittelwert	C_Achse_ Mittelwert	D_Achse_ Mittelwert
PREM: Universität	0.16	0.21	0.90	0.53
PREM: Stadtkanton	-0.76	0.50	0.67	0.60
PREM: Bundesamt	-0.50	0.23	0.18	0.33
PREM: Gemeinde	-0.75	-0.27	0.38	-0.42
PREM: Flächenkanton	-0.58	-0.03	0.26	-0.25
CREM: Versicherung	-0.20	-0.09	-0.13	-0.30
CREM: Telekom 1	0.37	0.00	-0.05	-0.18
CREM: Bundesunternehmen	-0.46	-0.15	0.62	0.00
CREM: Bank	-0.33	0.42	0.37	0.50
CREM: Telekom 2	-0.43	0.45	0.25	-0.75
CREM: Pharmakologie	-0.59	0.43	-0.09	-0.42
PREM	-0.40	0.10	0.46	0.14
CREM	-0.21	0.18	0.16	-0.21
ALLE	-0.32	0.14	0.32	-0.03

Tabelle 12 Idealtypen: Daten: A, B, C, D

Typologie-Matrix

Typ	**(A, B)**	**(C, D)**	**AB = Ø (A, B)**	**CD = Ø (C, D)**
Value-Optimizer, *I* *Bank, Universität*	(+, +)	(+, +)	+	+
Compliance-Manager, *II* *Bundesamt, Flächenkanton, Stadtkanton, Gemeinde, Bundesunternehmen*	(–, –)	(+, +)	–	+
Operativer Enabler, *III* *Versicherung, Pharmakologie*	(–, –)	(–, –)	–	–
Engagement-Builder, *IV* *Telekommunikation 1, Telekommunikation 2*	(+, +)	(–, –)	+	–

A = – Fremd- vs. + Selbststeuerung

B = – Legitimität vs. + Effizienz

C = – kulturell vs. + rational

D = – Operativ vs. + Strategie

AB = Steuerungsautonomie und Steuerungsziel

CD = Steuerungsstil und Handlungslogik

Tabelle 13: Typologie-Matrix der Portfoliomanager:innen

Einordnung Idealtypen nach Interviewten

	Steuerungslogik	Umgang mit hybrider Arbeit	Organisationen
Value-Optimizer I	▪ Rational-selbstgesteuert ▪ Effizient und KPI-orientiert	▪ Nutzt Homeoffice aktiv zur Flächenoptimierung und Transformation	▪ CREM: Bank ▪ PREM → CREM: Universität*
Compliance-Manager II	▪ Rational-fremdgesteuert ▪ Legitimationsorientiert	▪ Hybridität als reguliertes Feld ▪ Abhängig von Gremien und Vorgaben	▪ PREM: Bundesamt ▪ PREM: Flächenkanton ▪ PREM: Stadtkanton ▪ PREM: Gemeinde ▪ PREM → CREM: Bundesunternehmen*
Operativer Enabler III	▪ Kulturell-fremdgesteuert ▪ Situativ-pragmatisch	▪ Hybridität als Alltagsaushandlung, angepasst an Nutzer:in	▪ CREM: Versicherung ▪ CREM: Pharmakologie
Engagement-Builder IV	▪ Kulturell-selbstgesteuert ▪ Partizipativ	▪ Hybridität als Chance für Employer-Branding und Innovation	▪ CREM: Telekommunikation 1 ▪ CREM: Telekommunikation 2
Hybrid*	▪ Mischform (Effizienz- und Legitimationslogik kombiniert)	▪ Balance zwischen KPI-Steuerung und politischer Kontrolle	▪ PREM → CREM: Bundesunternehmen ▪ PREM → CREM: Universität

Tabelle 14: Idealtypen der Portfoliomanager:innen

Interviewbelege

	Empirische Belege
Compliance-Manager ▪ Rational-fremdgesteuert	▪ **PREM: Bundesamt:** «Wir haben ein beschränktes Budget und das muss eingehalten werden […] das ist auch nicht unser Geld, sondern das sind die Steuergelder.» ▪ **PREM: Stadtkanton:** «Unsere Kunden sind die Departemente […] und wenn gewisse Bestellungen eine politische Dimension haben, dann ist die Politik tätig.»
Value-Optimizer ▪ Rational-selbstgesteuert	▪ **CREM: Bank:** «Wichtig ist, dass ich gewisse Kostenziele erreiche […], dass ich gewisse Effizienzen erreiche» ▪ **Hybrid: Universität:** «Die Nutzer bestellen bei mir Fläche […] und ich sage ihnen, wie sie es kriegen, weil die Universität sehr autonom ist und viele Aufgaben direkt delegiert bekommen hat.»
Operativer-Enabler ▪ Kulturell-fremdgesteuert	▪ **CREM: Versicherung:** «[Das Flex-Office gibt] den Mitarbeitenden die Flexibilität, […] dort zu arbeiten, wo es am besten geht.» ▪ **CREM: Pharmakologie:** «[Wenn wir das Kerngeschäft unterstützen können], sind Immobilienkosten fast zweitrangig, dann hat die Unterstützung des Business Vorrang.»
Engagement-Builder ▪ Kulturell-selbstgesteuert	▪ **CREM: Telekommunikation 1:** «In der Regel bringen wir es im Dialog fertig, ohne Eskalation. Uns hilft dabei die Kultur im Unternehmen, dass Flexibilität unterstützt wird und Governance wie auch Bedarf nicht stur aufeinanderprallen.» ▪ **CREM: Telekommunikation 2:** «Die Telekommunikation ist extrem schnelllebig. […] Die Belegschaft wird schon nervös, wenn sich sechs Monate nichts ändert. Deswegen braucht es [von uns] sehr viel Change-Management-Kompetenz, um die Interessen von allen abzuholen und früh Konsens zu schaffen.»
Hybrid* ▪ PREM als CREM (Adaption) ▪ CREM aus PREM (Pfadabhängigkeit)	▪ **Hybrid: Universität:** «Die Eigentümerrolle [der öffentlichen Hand] hat 99,5 % aller Aufgaben und strategischen Leistungen an uns übertragen [– nur eine kleine Eigentümerfunktion blieb extern]. Wir sind zwar weiterhin Teil [des öffentlichen Systems], doch was, wo und wie wir handeln, bestimmen wir in unserer eigenen Portfoliostrategie.» ▪ **Hybrid: Bundesunternehmen:** «Der klassische Ablauf ist, dass die Konzernleitung [als übergeordnetes Gremium] die Flächenrichtwerte vorgibt. Auf dieser Basis erarbeitet die Immobilienabteilung Vorschläge, die zunächst im Steuerungsausschuss und anschliessend im Verwaltungsrat Immobilien diskutiert werden. [Bei politisch relevanten Projekten] geht der Entscheid aber immer zurück an die Konzernleitung.»

Tabelle 15: Empirische Belege für Idealtypen

Input-Output-Outcome

	Input *Rahmenbedingungen*	**Output** *Handlungen*	**Outcome** *Wirkung hybride Arbeit*
Compliance-Manager	▪ Politische Vorgaben ▪ Gremien ▪ Formale Regeln	▪ Formale Flächenentscheidungen ▪ Standardisierte Prozesse	▪ Stabilität und Legitimität ▪ Nachteil: geringe Flexibilität
Value-Optimizer	▪ Hohe Eigensteuerung ▪ KPIs ▪ Datenorientierung	▪ Flächenoptimierung ▪ Homeoffice als Effizienzhebel	▪ Kostenreduktion ▪ Transformation ▪ Begrenzter Kulturwandel
Operativer Enabler	▪ Nutzeranforderungen ▪ Fokus auf Kerngeschäft	▪ Situative Lösungen ▪ Flexible Anpassung von Flächen	▪ Hohe Akzeptanz ▪ Hohe Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen
Engagement-Builder	▪ Kulturelle Ressourcen ▪ HR-Kooperation	▪ Partizipative Modelle ▪ Change-Prozesse	▪ Employer-Branding ▪ Mitarbeiterbindung ▪ Innovation
Hybrid*	▪ Kombination aus KPI- und Gremienlogik	▪ Effizienzstrategien unter unternehmenspolitischer Kontrolle	▪ Balance zwischen Effizienz und Legitimität ▪ Komplexe Aushandlung

Tabelle 16: Input-Output-Outcome Logik der Idealtypen

Achse – C im Vergleich zur Frage 7 und 8

	C–1 (kulturell)	C0 (Balance)	C+1 (rational)	Mittelwert	Bemerkung
PREM gesamt (n=5)	▪ 48 (22 %)	▪ 17 (8 %)	▪ 145 (70 %)	▪ 0.46	▪ rational
PREM F07	▪ 1 (7 %)	▪ 0 (0 %)	▪ 13 (93 %)	▪ 0.86	▪ rational
CREM gesamt (n=6)	▪ 54 (33 %)	▪ 44 (27 %)	▪ 82 (40 %)	▪ 0.16	▪ balanciert, kultureller Einschlag
CREM F07	▪ 4 (40 %)	▪ 3 (30 %)	▪ 3 (30 %)	▪ –0.05	▪ balanciert, kultureller Einschlag

Tabelle 17: Achse C im Vergleich CREM vs. PREM

Benchmarks

C	P	KPI	Messung	Benchmark	Relevanz
		Desk-Sharing-Ratio	Anzahl Arbeitsplätze / Vollzeitäquivalent	0.7–0.9 AP/FTE	Flächenangebot durch Hybridstrategie
		Occupancy-Rate (Auslastung)	Headcount / verfügbare Arbeitsplätze (Sensordaten)	Ø 60–70 % = Vibrant < 50 % = Empty > 80 % = Crowded	Abgleich Angebot mit effektiver Nutzung
		m² HNF pro FTE	Hauptnutzfläche / Vollzeitäquivalent	Hybrid: 8–15 Quadratmeter/FTE (trad. 15–20 Quadratmeter)	Effizienz und Kostensteuerung
		Zufriedenheit Arbeitsumgebung	Mitarbeiterumfrage (Skala 1–7)	> 5.0 = guter Wert	Akzeptanz und Qualität des Arbeitsplatzes
		Teamkohäsion und Zusammenarbeit	Mitarbeiterumfrage (Skala 1–7)	> 5.0 = stabiler Zusammenhalt	Indikator für den Erfolg hybrider Modelle

Tabelle 18: Wirkungsorientierte KPI im PFM, eigene Interviewauswertung

Benchmarks ergänzt durch CBRE (2025, Sweet Spot eines Vibrant Day = 2/3-Belegung), Trendstudie FlexWork (2025), Kanton Aargau (2024). (Paula Falat et al., 2025b, S. 8), AP = Arbeitsplätze, HNF = Hauptnutzfäche

Universität Zürich[UZH]

Strategisches Portfoliomanagement in einer hybriden Arbeitswelt – CREM und PREM im Vergleich

8.1 Interview

Ziel des Interviews

Dieses Interview untersucht die Steuerungslogik, Trade-Offs, Zielkonflikte und die Erfolgsfaktoren im CREM und im PREM in Bezug auf das Flächenmanagement einer hybriden Arbeitswelt. Es folgt den Dimensionen des Steuerungsprozesses eines Portfoliomanagers wie folgt: (1) externer Steuerungsrahmen, (2) Situationsanalyse, (3) Zielsetzung und Strategiebildung, (4) Steuerungs- und Entscheidungslogik, (5) Umsetzung und Wandel, (6) Kontrolle und Feedback, (7) Reflexion und Transfer.

Codierung

In diesem Interviewleitfaden sind die Fragen in Hard (H) und Soft (S) unterteilt. Diese Klassifikation dient einer ausgewogenen Fragestellung und einer strukturierten Inhaltscodierung. Sie trägt dazu bei, die strategische Steuerung von hybriden Arbeitsmodellen im CREM und im PREM umfassend zu beleuchten.

H-Fragen sind faktenbasierte Informationen (z. B. Entscheidungswege, KPIs, Gremien, Prozesse etc.). Sie liefern vergleichbare und kontextualisierbare Informationen. Das Ziel lautet, zu verstehen, wie Portfoliomanager sich in formalen Systemen und Prozessen bewegen.

S-Fragen umfassen wahrnehmungsbasierte Inhalte (z. B. Werte, Haltungen, Deutungen etc.). Sie ermöglichen es, verstecke Erfolgsfaktoren, kulturelle Dynamiken oder individuelle Strategien zu erfassen, welche im formalen Ablauf nicht abgebildet werden.

Interview

Dauer: 60 min

Einleitung – 00:00–05:00

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen. Diese Masterthesis wird durchgeführt im Rahmen des MAS CUREM an der Universität Zürich. Es werden 8–16 Experteninterviews mit Portfolio Managers und Immobilienentscheidern aus öffentlichen Institutionen und privaten Firmen durchgeführt. Das Ziel ist es, wie verschiedene Akteure Büroflächen in einer Zeit von hybriden Arbeiten managen.

Ziel: Wie unterscheiden sich die Steuerungsmechanismen und Entscheidungslogiken von Portfolio-Managern im Corporate Real Estate Management (CREM) und Public Real Estate Management (PREM) bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle, und welche Faktoren beeinflussen ihre Flächenstrategien hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Arbeitgeberattraktivität und Produktivität?

Definition: «Hybrides Arbeiten» ist eine spezifische, örtlich und zeitlich flexible Arbeitsform, welche die Arbeit vor Ort und den Räumlichkeiten des Arbeitgebers und jenen im Home-Office oder an dritten Orten (z. B. Coworking Spaces) kombiniert.

Präambel

In diesem Interview geht es um Ihre Perspektive, Steuerungsmechanismus und Entscheidungslogik. Es geht nicht um eine Aufzählung von technischen Details.

Alle Antworten werden anonymisiert und die Daten werden ausschliesslich für akademische Zwecke verwendet. Die Arbeit wird frei auf dem Internet zur Verfügung gestellt. Das Interview wird aufgezeichnet und durch eine Transkriptionssoftware verschriftlicht und per Chat-GPT paraphrasiert.

Sind sie damit einverstanden?

Externer Steuerungsrahmen – 05:00–12:00

Kontext**:** Die Rolle des Portfoliomanagers ist eingebettet in einem äusseren System sowie innerhalb des Unternehmens.

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungs-feld
#F01_System-Einfluss Typ: Hard			
Welche externen Akteure oder Rahmenbedingungen haben den grössten Hebel in Ihrer strategischen Ausrichtung und wie wirken diese auf Ihre Arbeit aus?	Haben Sie in der Strategischen Ausrichtung Spielräume oder wird vieles vorgegeben?	Abgrenzung interner vs. externer Steuerungseinflüsse	Autonomie vs. Vorgaben
#F02_System-Einfluss_Rolle-Portfoliomanager Typ: Hard/Soft			
Wie navigieren Sie in Ihre Rolle im Spannungsfeld zwischen Nutzerinteressen, Unternehmensziele und externen Anforderungen?	Wie würden Sie Ihren Handlungsspielraum in Ihrer Rolle beschreiben und inwiefern können Sie lenken und wo sehen Sie strukturelle Grenzen?	Identifikation von Rollenverständnis und Steuerungsautonomie	Lenkungsspielraum vs. Erwartung
#F03_System-Einfluss_Innerer-Konflikt Typ: Soft			
In vielen Organisationen gibt es eine Schere von externen Erwartungen, wie z. B jener der Politik oder Unternehmensvorgaben auf die Alltagsrealität eines Portfoliomanager. Sind Sie in Ihrer Rolle schon einmal in Konflikt geraten zwischen äusseren Anforderungen und was Sie persönlich als sinnvoll, realistisch oder zielführend halten? Welche konkreten Beispiele sind Ihnen in Erinnerung geblieben?		Spannungsfeld zwischen Systemlogik und individueller Steuerungspraxis Empirischer Nachweis der Hypothese	Systeminteresse vs. Portfolio-Logik

Bedarfsanalyse – 12:00–20:00

Kontext: Kehren wir zu meinem Hauptthema zurück: dem Flächenmanagement in der hybriden Arbeitswelt. Diese Dimension untersucht den Bedarf an Büroflächen in Ihrer Organisation, wie er erkannt, bewertet und gesteuert wird. Es beleuchtet insbesondere das Spannungsfeld zwischen Effizienz, Arbeitgeberattraktivität und Nachhaltigkeit.

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungsfeld
#F04_Bedarfsanalyse_Treiber Typ: Hard/Soft			
Wenn Sie sich an die Einführung hybrider Arbeitsmodelle in Ihrer Organisation zurückerinnern: Welche internen und externer Treiber wie z. B ökonomische, technologische, Mitarbeitererwartung etc. haben diese Entscheidung beeinflusst?	Inwiefern hat die Covid-19 Pandemie als Katalysator gewirkt?	Auslöser für Wandel von hybriden Modellen (CREM vs. PREM) Kommt Wandel von aussen oder von innen?	Externe Impulse vs. interne Strategie
#F05_Bedarfsanalyse_Methode Typ: Hard			
Welche Daten, Methoden oder interne Prozesse nutzen Sie, um den Bedarf an Büroflächen laufend zu ermitteln?	Welche Rolle spielen qualitative Rückmeldung (z. B Mitarbeitende, Politik) im Vergleich zur Datenauswertung?	Steuerungskompetenz und Analyse der Bedarfsermittlung	Datenbasiert vs. Intuition

Zielsetzung und Strategiebildung – 20:00–28:00

Kontext: Fahren wir fort mit der strategischen Ebene Ihrer Büroflächensteuerung. In dieser Dimension soll untersucht werden, durch welche Akteure sie geprägt werden und wie deren Legitimation erfolgt. Für den Vergleich zwischen CREM und PREM ist besonders relevant, wie ökonomische, politische oder gesellschaftliche Steuerungslogiken die Zielsetzung beeinflussen und welche strukturellen Zielkonflikte sich daraus im Kontext hybrider Arbeitsmodelle ergeben.

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungsfeld
#F06_Zielsetzung-und-Strategiebildung_Hauptziel Typ: Hard			
Was steht im Zentrum Ihrer Büroflächenstrategie? Beziehungsweise welches übergeordnete Ziel leitet Ihre Entscheidung?			Effizienz vs. Gemeinwohl Arbeitgeberattraktivität vs. Verfügbarkeit
#F07_Zielsetzung-und-Strategiebildung_Konflikt Typ: Soft			
Wie gehen Sie mit Zielkonflikten zwischen betriebswirtschaftlicher Effizienz und anderen strategischen Zielsetzungen wie: Arbeitsgeberattraktivität, Nutzerorientierung oder Nachhaltigkeit um?		CREM vs. PREM: Zielkonflikte und Wertegewichtung vergleichen	Effizienz vs. Wertorientierung
#F08_Zielsetzung-und-Strategiebildung_Logik-und-Erfolg Typ: Hard/Soft			
Wie sieht ihre strategische Flächensteuerung konkret aus, gibt es ein Leitbild oder Strategiepapier und wie messen Sie deren Erfolg?	Wer entwickelt die Strategie? Wird sie in der Praxis anders angewendet?	Steuerungslogiken und Strategie CREM vs. PREM	Top-down vs. Praxis formale Strategie vs. gelebte Realität

Steuerungs- und Entscheidungslogik – 28:00–35:00

Kontext: Im nächsten Abschnitt geht es um die Beweggründe von Entscheidungen.

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungsfeld
#F09_Steuerungs-und-Entscheidungslogik_Entscheidungsweg Typ: Hard			
Durch welche Personen oder Gremien durchlauft ein Projekt typischerweise zur Entscheidung über Büroflächen? Gibt es typische Einwände oder Stolpersteine?	Wer entscheidet schlussendlich?	Wie entstehen Entscheidungen Governance, Kräfteverhältnis	Zentral vs. kollaborativ
#F10_Steuerungs-und-Entscheidungslogik_Steuerungslogik Typ: Soft			
Welche Logiken (z. B wirtschaftlich, politischer- oder kultureller Nutzer:in) prägen die typischerweise hauptsächlich die Entscheidung zu Büroflächen?	Welche Rolle spielen Kontrollbedürfnis, Unsicherheiten gegenüber Homeoffice oder die Notwendigkeit politischer Legitimation bei der strategischen Entscheidung?	Welche Steuerungslogik dominiert (CREM vs. PREM) ökonomisch vs. politisch vs. kulturell Hypothesenprüfung	Wirtschaft vs. Nutzen

Umsetzung und Wandel – 35:00–45:00

Kontext: In der Phase Umsetzung und Wandel, wie hybride Modelle konkret umgesetzt werden und inwiefern der Portfolio Manager aktiv zur erfolgreichen Umsetzung trägt.

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungsfeld
#F11_Umsetzung-Wandel_Homeoffice Typ: Hard			
Auf operativer Ebene, wer entschiedet über die Homeoffice-Regelung und das hybride Arbeitsmodell und wie beeinflusst diese die Ausgestaltung der Flächenstrategie?	Welche Rolle spielt das HR, Immobilien, Geschäftsleitung oder politische Instanzen?	Kontextualisierung der Umsetzung, CREM vs. PREM	Modelllogik vs. Flächenstrategie
#F12_Umsetzung-Wandel_Portfoliomanager Typ: Soft			
Welche Rolle spielt der Portfolio Manger beim Change. Inwiefern haben Sie Einfluss auf die Akzeptanz und Umsetzung hybrider Konzepte?	Wie unterstützen oder initiieren Sie Change-Management-Prozess?	Steuerungskompetenz im Change-Management	Steuerung vs. Akzeptanz
(Joker Frage: bei verfügbarer Zeit) **#J01_Umsetzung-Wandel_Herausforderungen** Typ: Soft			
Welche Herausforderungen treten meistens bei der Umsetzung auf?	Wie versuchen Sie, solche Widerstände zu adressieren oder zu steuern? Welche Rolle spielt die Führung und Unternehmenskultur für Vertrauen und Akzeptanz?	Hindernisse in der Praxis und Führungslogik bei der Umsetzung	Vertrauen vs. Kontrolle Akzeptanz vs. Widerstand

Kontrolle und Feedback – 45:00–51:00

Kontext: Was ist Erfolg und wie geht man mit Misserfolg um?

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungsfeld
#F13_Kontrolle-Feedback_Erfolgmessung Typ: Hard			
Wie messen Sie den Impact Ihrer Flächenstrategie?	Gibt es Kennzahlen oder Feedbacksysteme?	Erfolg Verständnis CREM und PREM	Performance vs. Erfahrungen
(Joker Frage: bei verfügbarer Zeit) **#J02_Kontrolle-Feedback_Fehlanpassung** Typ: Soft			
Gab es Projekte, welche nicht wie geplant funktionierte? Wie wurde damit umgegangen? (Falls nein: Wie würde Ihre Organisation damit umgehen?)		Umgang mit Misserfolg, Anpassungsfähigkeit	Lernverhalten vs. Strukturelle Rigidität

Reflexion und Transfer - 51:00 – 57:00

Kontext: Zum Abschluss: Für meine zentralen Fokus, wie sehen Sie den Vergleich Public und Corporate Real Estate:

Frage	Leitfrage	Ziel der Frage	Spannungsfeld
#14_Reflexion-und-Transfer_CREM-vs-PREM Typ: Soft			
Was macht aus Ihrer Sicht Public resp. Corporate Real Estate Strategie grundsätzlich verschieden?	Gibt es Erkenntnisse, von denen beide Seiten profitieren können?	Identifikation von Differenzen und Best-Practices	Geschwindigkeit vs. Verantwortlichkeit

Abschluss und Dank – 57:00–60:00

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

[Ort], den [tt.mm.yyyy]

_____

[Unterschrift]