



Masterarbeit

Arbeitsraum und Individuum

Eine qualitativ-explorative Studie zu den Wirk- und Einflussfaktoren des Multi Space Office

Olivier Favre

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Dr. Michael Zirkler

Zürich, Mai 2011

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Abstract

Die vorliegende Arbeit ist eine qualitativ-explorative Studie und untersucht die Wirk- und Einflussfaktoren des Multi-Space-Büros auf das Individuum. Die Daten wurden mit einer eigens für die Fragestellung angepassten Variante der Critical Incident Technique (CIT) erhoben und angelehnt an die Grounded Theory ausgewertet. Ziel der Arbeit ist es, die psychologischen Faktoren in Bezug auf die Umwelt-Mensch-Beziehung im Multi-Space-Büro zu erforschen, um den Praktikern, welche Büroprojekte umsetzen müssen, Hinweise über Faktoren zu geben, die es zu berücksichtigen gilt. Dabei stand die Frage im Zentrum: Wie erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeitsräume und wie erleben sie sich selbst und die anderen in diesen Räumen? Welche Rolle spielen dabei die soziale Kontrolle und/oder die Aneignung des Raumes? Befragt wurden 16 Personen aus den unterschiedlichsten Branchen in unterschiedlichen Funktionen. Es hat sich herausgestellt, dass bereits viele der Befunde aus Untersuchungen des Open-Space-Büros auch auf das Multi-Space-Büro zutreffen, wobei die Grenzen zwischen den beiden Büroformen sowieso fließend sind. Negativ bewertet werden die eingeschränkte Privatheit und mangelnden adäquaten Rückzugsmöglichkeiten. Verlangt werden grössere, wohnlichere Rückzugsräume mit mehr Ablagefläche, die in der Nähe des eigenen Büroarbeitsplatzes sein sollten. Die gestalteten Büroräumlichkeiten werden als nicht inspirierend empfunden, Inspiration bringen die Arbeitskollegen oder die Dynamik, die im Raum herrscht, am meisten inspiriert das heimische Umfeld, das spricht für Telearbeit. Die Unternehmenskultur und die Art und Weise, wie Hierarchie gelebt wird, hat einen starken Einfluss auf die Nutzung des Raumes.

Inhalt

1	Einleitung.....	3
1.1	Ziel und Forschungsinteresse.....	4
1.2	Fragestellung.....	4
1.3	Methodenwahl und Herangehensweise.....	5
1.4	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	6
2	Theoretische Grundlagen – Psychologie des Raumes.....	6
2.1	Architekturpsychologie.....	6
2.1.1	Feldtheorie von Kurt Lewin.....	7
2.1.2	Behavior-Setting-Ansatz nach Roger G. Barker.....	8
2.1.3	Drei-Ebenen Konzept nach Alfred Lang.....	10
2.2	Handeln und Verhalten im Raum.....	12
2.2.1	Territorialität.....	12
2.2.2	Persönlicher Raum und Interpersonelle Distanz.....	15
2.2.3	Privatheit - Privatsphäre.....	16
2.2.4	Kontrolle und Aneignung des Raumes.....	18
2.3	Zusammenfassung.....	20
3	Büroumwelten.....	22
3.1	Typologie der Büroraumkonzepte.....	22
3.1.1	Zellenbüros.....	23
3.1.2	Gruppenbüros.....	24
3.1.3	Grossraumbüros.....	25
3.1.4	Kombibüros.....	26
3.1.5	Non-territoriale Büros.....	27
3.1.6	Multi-Space-Büros.....	28
3.2	Forschung zum Open-Space- und Multi-Space-Büro.....	30
3.3	Zusammenfassung.....	35
4	Empirische Untersuchung.....	35
4.1	Gegenstand und grundsätzliches Erkenntnisinteresse.....	35
4.2	Qualitative Forschung im organisationalen Kontext.....	36
4.3	Critical Incident Technique.....	37
4.3.1	Beschreibung der gewählten Form von CIT.....	38
4.3.2	Validität und Generalisierbarkeit.....	39
4.4	Datenerhebung.....	41
4.4.1	Interviewleitfaden.....	41
4.4.2	Pretest und Änderungen.....	42
4.5	Stichprobe.....	43
4.5.1	Selektion der Stichprobe.....	44

4.5.2	Beschreibung der Stichprobe	45
4.6	Datenanalyse	46
4.6.1	Grounded Theory	46
4.6.2	Kodierprozedere.....	47
4.7	Zusammenfassung.....	50
5	Die Ergebnisse	50
5.1	Einleitung.....	50
5.2	Zusammenfassende grafische Darstellung der Faktoren	51
5.2.1	Arbeitsraum und Arbeitsplatz	53
5.2.2	Wechselwirkung Raum – Individuum.....	57
5.2.3	Individuum und Gruppe	64
5.2.4	Soziales Verhalten	66
5.2.5	Rahmenbedingungen.....	73
5.3	Kurze Zusammenfassung.....	74
6	Diskussion	75
6.1	Zusammenfassung.....	75
6.2	Interpretation der Ergebnisse	75
6.3	Fazit.....	84
6.4	Methodenkritik.....	85
6.5	Implikationen für die Praxis.....	86
7	Literaturverzeichnis	88
8	Anhang.....	94

Abbildungen

Abbildung 1:	Kodierprozedere nach Breuer (2009, S. 76)	48
Abbildung 2:	Wirk- und Einflussfaktoren des Multi-Space-Büros	52

1 Einleitung

In der heutigen Wissensgesellschaft und in einer durch Wettbewerb stark dominierten Wirtschaft entscheiden vor allem Innovationen über die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Das Managen von Informationen und Wissen wird zukünftig zu den entscheidenden Determinanten unternehmerischen Handelns werden. Schon jetzt hat sich der Arbeitsmarkt zu Gunsten geistiger Arbeit verschoben und der Anteil an Büroarbeitsplätzen hat zugenommen, parallel dazu ist der Anteil an anspruchsvollen Tätigkeiten gestiegen (Spath & Kern, 2003). Büroarbeit fordert heute hohe geistige und soziale Kompetenz, sie wird immer abstrakter, dichter, komplexer, schneller und intensiver. Zudem ist ein Trend zu mobilen und variablen Arbeitsformen erkennbar. Viele Unternehmen stellen zunehmend fest, dass diese Entwicklungen der Arbeitswelt neue organisatorische Lösungen erfordern, und verlangen nach neuen innovativen Arbeitskonzepten und Arbeitsformen. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie Wissen gemanagt werden kann und wie dieses Wissen sinnvoll durch organisatorische Massnahmen, zum Beispiel die entsprechenden Führungskulturen oder die geeigneten Bürostrukturen, beeinflusst werden kann. Somit erfordern neue Arbeitswelten auch neue Bürokonzepte. Den neuen Entwicklungen – flache Hierarchien, flexible interdisziplinäre Teams, Prozess- und Projektabhängigkeit, Ad-hoc-Arbeitsaufträge, Zielvereinbarungen, Selbstverantwortung für komplexe Aufgabenbereiche, Zusammenwachsen von Arbeit und Freizeit – soll das Multi-Space-Büro gerecht werden. Gleichzeitig nehmen die Kosten für Büroräume stetig zu. Mit ein Grund, weshalb die Wirk- und Einflussfaktoren der räumlich-materiellen Umwelt unterschiedlicher Büroformen oft unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit und der Produktivität untersucht werden. In Zukunft, so sagen Experten, wird Kreativität der wichtigste Rohstoff der Arbeitswelt sein. So soll das Büro zur Steigerung der Kreativität und Innovationskraft beitragen. Es soll eine inspirierende Umwelt schaffen und zur Erhöhung der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beisteuern. Besonders das Office Innovation Center (OIC) des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) hat sich diesem Thema angenommen. Dort arbeiten Expertinnen und Experten an prototypischen Lösungen rund um die Bürowelt der Zukunft. Dabei haben sie das Konzept des Multi-Space-Office entwickelt und erprobt. In Multi-Space-Büros gibt es für unterschiedliche Aufgaben unterschiedliche Räume. Das können nebst dem klassischen Arbeitsplatz Projektträume sein, aber auch Rückzugs- und Ruheräume, alles in einem Mix von Farben und verschiedenen Materialien. Ziel des Multi-Space-Büros ist, die Sinne des Mitarbeiters anzusprechen und anzuregen. So soll Selbstorganisation und das Arbeiten in unterschiedlichen, wechselnden Umgebungen besonders anregend wirken. Zudem setzen moderne Bürokonzepte auf Begegnung und Kommunikation.

1.1 Ziel und Forschungsinteresse

Im Rahmen dieser neuen Entwicklungen will die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten. Dabei sollen die bereits bestehenden Erkenntnisse aus der Forschung mittels qualitativer Daten angereichert werden, mit der Hoffnung, die Wirk- und Einflussfaktoren der Büroräumlichkeiten und im spezifischen des Multi-Space-Büros auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu verstehen. Dem liegt der Wunsch zu Grunde, bei der Einführung einer neuen Büroform nicht nur Fragen der Architektur und des Designs zu berücksichtigen, sondern auch die psychologischen Faktoren stärker ins Zentrum der Betrachtung zu rücken. Die Arbeit richtet sich vor allem an Praktikerinnen und Praktiker beispielsweise aus dem Facility oder Change Management, welche sich mit diesem Thema beschäftigen.

1.2 Fragestellung

Die Studie geht davon aus, dass eine offene Gestaltung von Büroräumlichkeiten die Kommunikationswege verkürzt, soziale Kontakte unterstützt und fördert und damit die Kontaktaufnahme zu anderen Mitarbeitern erleichtert. Dadurch wird der Austausch von Informationen erleichtert und verbessert. Bei der Einführung des Multi-Space-Konzepts geht es vorrangig nicht darum, teuren und spärlichen Büroraum effizient zu nutzen. Viel mehr ist es mit der Hoffnung verbunden, einerseits Wissen zu verbreiten, andererseits neues Wissen zu generieren, mit dem Ziel, die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu sichern und damit auch dessen Fortbestand. Dieser Austausch von Informationen findet zwangsläufig vermehrt in Gesprächen statt, was wiederum als grösster Störfaktor angesehen wird. Da Gespräche ablenken und somit konzentriertes Arbeiten erschweren. Das Multi-Space-Büro würde die Möglichkeiten bieten, sich auch ausserhalb der Arbeitsplatzzonen auszutauschen, dies wird jedoch noch zu wenig genutzt. Eine der Annahmen ist, dass die soziale Kontrolle dies verhindert. Somit rückt die Nutzung der gebotenen Infrastruktur, was im Gegensatz zu anderen Büroformen das Besondere am Multi Space ist, und damit die Aneignung der Räume ins Zentrum der Betrachtung. Gleichzeitig stellt sich die Frage, was die Mitarbeitenden daran hindert, diese Infrastruktur zu nutzen. Die Fragestellung wird so formuliert, dass sie im Rahmen der geplanten Studie und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen beantwortet werden kann. Es stellen sich folgende Fragen:

- Wie erleben die Mitarbeiter die Arbeitsräume und wie erleben sie sich selbst und die anderen in diesen Räumen?
- Welche Rolle können dabei die soziale Kontrolle und/oder die Aneignung des Raumes spielen?

1.3 Methodenwahl und Herangehensweise

Die vorliegende Masterarbeit ist eine qualitativ-explorative Studie zu den Wirk- und Einflussfaktoren des Multi-Space-Büros auf das Individuum. Die zur Erhebung der Daten angewendete Methode wurde im Sinne der Critical Incident Technique (CIT) an die Fragestellung und die gegebenen Umstände angepasst. Laut Norman, Redfern, Tomalin und Oliver (1992) bietet die CIT die Vorzüge "to preserve the advantages of the interactive interview whilst at the same time imposing a form of questioning which ensures that all respondents focus upon the same issues". Aus diesem Grund wurde als Interviewform das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985) gewählt. Das Multi-Space-Büro ist eine relativ neue Büroform, deshalb basiert der Forschungsstand der vorliegenden Arbeit hauptsächlich auf den Erkenntnissen des Grossraumbüros, da der Open Space, also der offene Raum, auch die Grundlage bildet für die Multifunktionalität des Multi-Space-Büros.

Die Arbeit umfasst fünf Teile. Im ersten Teil werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Zuerst wird die Architektur mit der Psychologie in Verbindung gebracht und in den weiteren Rahmen der Umwelt gesetzt. Anhand der Feldtheorie von Lewin (1951) und des Behavior-Setting-Ansatzes von Barker (1968) wird aufgezeigt, wie Mensch und Umwelt miteinander in Wechselwirkung stehen. Das heisst, es soll dargestellt werden, welche Wirkung der Raum auf die Person und umgekehrt die Person auf den Raum hat. Das Drei-Ebenen-Konzept der Aktivierung, Interaktion und Entwicklung von Lang und Slongo (1991) bildet den Schluss dieses Kapitels zum Thema Mensch-Umwelt-Einheit. Im zweiten Teil liegt der Fokus auf dem Verhalten des Menschen im Raum. Es interessiert die Interaktion, das Handeln und Verhalten in gebauten Umwelten. Aspekte der Territorialität, des persönlichen Raums und der Privatheit werden kurz erläutert sowie die Frage, welche Funktion die Aneignung des Raumes hat und welche Konsequenzen daraus erfolgen. Im nächsten Kapitel geht es um den Arbeitsraum an sich. Es werden die unterschiedlichen Büroraumkonzepte vorgestellt, um dann auf die Eigenart und das Besondere des Multi Space Office einzugehen sowie die Ziele, die mit dieser Bürogestaltung verfolgt werden. Im Anschluss werden die Ergebnisse bisheriger Studien zum Open-Space- und Multi-Space-Büro dargestellt. Zu Beginn des empirischen Teils werden erneut Gegenstand und Erkenntnisinteresse kurz erläutert, danach wird die Critical-Incident-Methode in den Kontext gesetzt und erklärt. Es folgen Kapitel zur Datenerhebung, zur Auswertungsmethode und zur Entwicklung des Interviewleitfadens sowie zur Gewinnung und Auswahl der Stichprobe. Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 präsentiert. Dabei werden Zusammenhänge und Kontraste aufgezeigt. In der Diskussion werden nach einer kurzen Zusammenfassung zum methodischen Vorgehen die Ergebnisse der Studie interpretiert sowie ein Fazit gezogen. Nach der Methodenkritik werden mögliche Implikationen für die Praxis formuliert.

1.4 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Bei der vorliegenden Untersuchung interessiert vor allem das Erleben und Verhalten der Büronutzerinnen und -nutzer in Bezug auf den Einfluss und die Wirkung des Raumes auf das Individuum und umgekehrt. Zudem interessiert die Qualität der Kommunikation und des Informationsflusses. Die Entwicklung des Menschen in seiner Umwelt-Beziehung über eine zeitliche Spanne hinweg ist nicht Thema der Arbeit. Fragen von Produktivität, Arbeitszufriedenheit, Lärmbelastung oder Temperatur stehen ebenfalls nicht im Zentrum der Studie und werden wenn nur am Rande behandelt.

2 Theoretische Grundlagen – Psychologie des Raumes

2.1 Architekturpsychologie

Architektur meint laut Flade (2008, S. 13) "die Kunst und Fertigkeit des planvollen Entwurfs und Herstellens von den Menschen dienenden Räumlichkeiten. Kunst im Zusammenhang mit Architektur steht für eine ästhetisch ansprechende Gestaltung, Fertigkeit für Funktionalität". Somit ist Architektur gebauter bzw. umbauter Raum, dabei begrenzt architektonischer Raum in spezifischer Weise, z. B. durch weit, tief, hoch, nah und fern, unten und oben etc., die Raumfülle der menschlichen Raumwahrnehmung (Schäfers 2006 S. 28). Die Psychologie hingegen beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten der Menschen. Somit treffen in der Architekturpsychologie zwei Richtungen – Architektur und Psychologie – aufeinander, die von ihrem Ursprung, ihrer Entwicklung und Herangehensweise sowie ihren Zielen und Erkenntnisinteressen nicht unterschiedlicher sein könnten.

Die Architekturpsychologie wird definiert als die Lehre vom Erleben und Verhalten des Menschen in gebauten Umwelten. Ziel ist es, das menschliche Erleben und Verhalten in diesem Kontext zu beschreiben, zu erklären, vorherzusagen und zu verändern (Richter, 2008, S. 21). Dabei ist sie ein Teilgebiet der Umweltpsychologie. Im Gegensatz zur Umweltpsychologie beschäftigt sich die Architekturpsychologie aber nur mit natürlichen Umwelten, wenn sich zum Beispiel die Frage stellt, inwiefern in der gebauten Umwelt Bäume einen Einfluss auf den ästhetischen Eindruck oder allgemein auf das Erleben und Verhalten des Individuums haben. Die Umweltpsychologie hingegen interessiert eher das ressourcenschonende Verhalten in Bezug auf natürliche Umwelten.

Das Erleben gebauter Umwelt weist viele Facetten auf, wie Empfindungen, Wahrnehmungen, Kognitionen und Emotionen, aber auch den ästhetischen Eindruck. Dabei beinhaltet das Erleben nicht nur bewusste psychische Reaktionen auf Architektur, sondern auch teilbewusste und unbewusste Modulationen biologischer und sozialer

Prozesse. Bezogen auf das Verhalten müssen für das theoretische Verständnis von Architekturpsychologie zwei Perspektiven unterschieden werden: zum einen der Mensch als aktiver Gestalter von Umwelten und zum anderen seine Rolle als Nutzer gegebener Umwelten (Richter, 2008, S. 21 f.). So kann der gebaute Raum menschliche Aktivitäten begrenzen, aber auch erweitern, animieren oder behindern; und er kann ihrer Vielfältigkeit Ausdruck geben. Somit geht es in der Architekturpsychologie nicht primär um das Individuum und dessen Erleben und Verhalten, sondern um die Wechselwirkungen von Personen und Umwelten.

2.1.1 Feldtheorie von Kurt Lewin

Lewins Feldtheorie (1951) wurde aus der Gestalttheorie heraus entwickelt und war eine der ersten Theorien, die den Begriff der Umwelt mit der Idee des Lebensraumes als den entscheidenden Bestimmungsfaktor des menschlichen Handelns angesehen hat. Somit betrachtet seine Theorie erstmals den Menschen aus ganzheitlicher Sicht. Sie nimmt die Mensch-Umwelt-Einheit in den Blick und interpretiert nach diesem Prinzip die psychischen Prozesse (Fischer, 1990, S. 21). Lewin (1890-1947) gilt als geistiger Vater der ökologischen Psychologie. Seine frühen Arbeiten über das Erleben der Kriegslandschaft (1917) können bedenkenlos als der Beginn seiner Feldtheorie betrachtet werden: "Nicht die physikalische Beschaffenheit, sondern der erlebnismässig strukturierte Raum, von Lewin später als Lebensraum bezeichnet, findet sein Interesse" (Lück, 2002, S. 82). Die Feldtheorie basiert auf der Annahme, dass das Verhalten einer Person, also Denken, Handeln, Fühlen, von einer Vielzahl gleichzeitig vorliegender Faktoren abhängig ist, welche das psychologische Feld ausmachen. Das Feld ist dabei das psychologische Bezugssystem, das die subjektiv gewichtigen Faktoren für eine Person zu einem gewissen Zeitpunkt darstellt. Somit bildet es den Lebensraum jedes Einzelnen, es schliesst sowohl die innere als auch die äussere Situation einer Person ein, das heisst: Verändert sich ein Teil des Feldes, so ändern auch alle anderen Teile des Feldes (Ehmig & Richter, 2009, S. 31 f.). Nach dieser universellen Verhaltensgleichung ist das Verhalten (V) eine Funktion (f) der Person (P) und der Umwelt (U). Das Verhalten ist dabei auch immer abhängig von situativen und personalen Faktoren in dieser bestimmten Situation sowie der Funktion dieser bestimmten Situation zu diesem bestimmten Zeitpunkt. Die Gleichung kann nach Lewin (1951; zit. nach Lück, 2001, S. 53 f.) wie folgt geschrieben werden:

$$V = f(P, U) = f(S) = f(S+)$$

V	= Verhalten
P	= Personenfaktoren
U	= Umgebungsfaktoren
S	= Situation
$S+$	= Situation zu einem bestimmten Zeitpunkt

Sie wird aber nicht als streng mathematische Gleichung verstanden, sondern zeigt nur auf, dass die Umwelt stets kognitiv repräsentiert ist, und dass die Personen und ihre jeweiligen Umwelten eindeutig miteinander in Wechselwirkung stehen (Lück, 2001, S. 54). Der Lebensraum wird als Fundament der Interaktion zwischen Individuum und Raum definiert, dabei wird die Interdependenz zwischen Person und Umwelt herausgestrichen und dient als Grundlage zur Interpretation von psychischen Prozessen. Vorstellungen über mögliche Richtungen von Handlungen, die innerhalb dieses psychologischen Raumes ablaufen, können durch das Umweltmodell erklärt werden. Dabei stellt der Raum Bereiche dar, welche die Möglichkeiten von Handlungen und Ereignissen für eine Person abbilden. Der 'Raum' ist nicht im buchstäblichen Sinne zu verstehen, sondern als ein Kräftefeld, ein Ensemble von Beziehungen das durchdringt, nebeneinander existiert und sich gegenseitig beeinflusst (Ehmig & Richter, 2009, S. 35). In seinem Umweltmodell geht Lewin davon aus, dass Ereignisse und Objekte in der Umwelt Aufforderungscharakter haben, er nennt sie auch Valenzen. Diese werden wesentlich durch die momentanen Bedürfnisse der Person bestimmt. So gibt es Gelegenheiten, die sich bieten, Situationen, die entstehen, Dinge gewinnen ihren Reiz, andere verlieren ihn. Der Lebensraum des Individuums ist in steter Veränderung, dabei sind oft positive Regionen des Lebensraumes nur zu erreichen, wenn Regionen mit negativen Valenzen durchschritten werden (Lück, 2002, S. 85). Für Lewin stellt sich der Lebensraum als Jordankurve dar, eine oval begrenzte Fläche. Veränderungen in diesem Raum sind Ergebnisse von Feldkräften, das heisst, Regionen mit positiven Valenzen veranlassen die Person, diese Region als Zielregion anzustreben und Regionen mit negativem Aufforderungscharakter zu meiden. Die Valenz einer Region ist durch die Zugänglichkeit und durch den Einfluss anderer Personen bestimmt (Lück, 2001, S. 50 f.). Das psychologische Feld ist nicht statisch, sondern es verändert sich im Laufe der Zeit und hat dadurch eine während des ganzen Lebens anhaltende Dynamik. Die Feldtheorie wurde in der Folge ganz unterschiedlich angewendet. Was allen Verwendungen gemein ist, ist die Betrachtungsweise, welche eine holistische, ganzheitliche ist und damit die Dynamik und die wechselseitige Abhängigkeit von Wahrnehmung, Erleben und Verhalten betont. Ausgehend von den Arbeiten von Lewin hat sich die ökologische Psychologie (Barker, 1968), in deren Zentrum der Begriff der 'ökologischen Umwelt' steht, zu einem selbstständigen Forschungsgebiet entwickelt und Lewins Ansatz kritisch analysiert.

2.1.2 Behavior-Setting-Ansatz nach Roger G. Barker

Das Ziel von Roger G. Barker (1903-1990), einem Schüler und Forschungsassistenten von Lewin, war analog zur biologischen Ökologie, das Verhalten der Menschen in ihrer natürlichen Umgebung und in seiner Ganzheit zu beobachten, zu beschreiben und zu analysieren (Schulze, 2008, S. 41). In diesem Zusammenhang gehört sicherlich die Einführung des Synomorphie-Konzeptes zu den bleibenden Verdiensten von Barker

(1968), ist es doch ein zentrales Bestimmungsstück der Behavior-Setting-Theorie. Unter Synomorphie versteht Barker (1968; zit. nach: Fuhrer, 1996, S. 144 f.) "eine Strukturähnlichkeit oder essentielle Passung zwischen individuellem sensomotorischen Verhalten (in Form standardisierter Verhaltensmuster) und Umwelt (in Form des physischen und sozialen Milieus)". Somit besteht eine Passung zwischen Milieu und den erwarteten Verhaltensmuster. Zu dieser Erkenntnis kam Barker durch die Verhaltensbeobachtungen. So zeigten sich bei verschiedenen Personen wiederholt ähnliche Verhaltensepisoden, ausserdem veränderte sich das Verhalten je nach Kontext stark. So kam er zum Schluss, dass die intraindividuellen Verhaltensunterschiede grösser sind als die interindividuellen (Schulze, 2008, S. 42). Damit eine Synomorphie zugrunde liegt, müssen eine ganze Reihe von Bedingungen erfüllt sein. So kann die Anordnung physischer Kräfte bestimmte Verhaltensmuster erzwingen, zum Beispiel sind in einem Hörsaal die Bänke in der Regel nach vorne gerichtet, so dass alle nach vorne schauen müssen. Handlungsvorschriften und Normen als Rollen- und Konformitätsdruck können auch bestimmte Verhaltensmuster beeinflussen, so würde wahrscheinlich kaum jemand während einem Gottesdienst essen oder trinken. Schlussendlich gehören auch physiologische Prozesse dazu, also Verhaltensmechanismen, die bei einer bestimmten Beschaffenheit des Milieus in Aktion treten. Unter Milieu versteht Barker (1968; zit. nach: Schulze, 2008, S. 43) Verhaltensmuster, die einhergehen mit dem sozialen und materiellen Kontext, z. B. Orte, Zeiten, Menschen, Objekte. Die Wahrnehmung der 'Milieu-Physiognomie' geschieht durch die visuelle Wahrnehmung materieller und sozial definierter Konfiguration von Raummerkmalen. Dabei kommt dem Lernen von milieukonformem Verhalten, also Verhalten, das für bestimmte Orte angemessen ist, zusätzlich eine wichtige Bedeutung zu. Aber auch das Verhalten hat einen Einfluss auf das Milieu und hinterlässt im Gelände physische Spuren (z. B. ein Trampelpfad) und schafft damit für bestimmte Orte neue verbindliche Verhaltensmuster (Fuhrer, 1996, S. 145). Des Weiteren wählen Personen aufgrund ihres Verhaltensrepertoires bestimmte Settings aus. Ein Behavior Setting sind ein oder mehrere Synomorphe. Das können beispielsweise sein: das Sonntagsfrühstück im Familienkreis, eine Studentenparty oder ein Supermarkt bis hin zu grösseren Systemen wie Institutionen oder Gemeinden (Schulze, 2008, S. 43). Behavior Settings haben Zutrittsbeschränkungen, zugelassen sind nur Personen, die den Anforderungen von Seiten der vorgeschriebenen Verhaltensmuster und des Milieus genügen. Barker (1968) beschreibt das Konzept des Behavior Setting wie folgt:

A behavior setting has both structural and dynamic attributes. On the structural side, a behaviour setting consists of one or more standing patterns of behaviour-and-milieu, with the milieu circumjacent and synomorphic to the behaviour. On the dynamic side, the behavior-milieu parts of a behavior setting, the synomorphs, have a specified degree of interdependence with parts of other behavior settings. (S. 18)

Kaminsik (1996, S. 154) beschreibt das Behavior Setting als ein "raumzeitlich konkret eingrenzbares – oft interaktives – Handlungsgeschehen, das sich in wiederkehrenden Verhaltensmustern (standing patterns of behavior) verwirklicht und dabei in seine physischen Umgebungsbedingungen (das Milieu) eingepasst ('synomorph' zu ihnen) ist". Diese gleich bleibenden, wiederkehrenden und synchronisiert ablaufenden Verhaltensmuster ähneln einem Programm. Zudem sind diese Muster interindividuell konstant und kollektiv sowie an einen bestimmten Kontext gebunden, dessen Einhaltung durch Selbsterhaltungsmechanismen des Systems gewährleistet ist und gegenüber Störungen verteidigt wird. Die individuellen Partizipanten des Behavior Setting, die so genannten 'inhabitants', scheinen weitgehend austauschbar zu sein (Kaminski, 1996, S. 154). Dabei ist ein Behavior Setting kein feststehendes System, sondern es reguliert sich nach einem Ist-Soll-Vergleich, das heißt, es entscheidet in der jeweiligen Situation, ob diese für den Erhalt des Behavior Settings optimal oder bedrohlich ist, entsprechend wird gehandelt, um ein optimales, quasistationäres Niveau beizubehalten (Schulze 2008, S. 44). Die ursprüngliche Behavior-Setting-Analyse von Barker erscheint heute als eine 'behavioristische'-geschehenszentrierte Vorgehensweise, so beschränkt sie sich weitgehend auf objektiv beobachtbares Verhalten. Kaminski (1996, S. 156) kritisiert, dass Deskriptionen, die über das klassifikatorische hinausgehen, wie zum Beispiel individual- oder sozialpsychologische Interpretationen, fast völlig fehlen. Für Schulze (2008, S. 45) ist nicht klar, was Barker unter einem optimalen Zustand genau versteht, und ausserdem seien Verhaltensmuster nicht nur durch Umgebungskomponenten bestimmt, sondern auch durch soziale Regeln, Normen und Lernprozesse. Für Fuhrer (1996, S. 145) scheint die Auflistung der Bedingungen, die einer Synomorphie zugrunde liegen, zu wenig systematisiert und vor allem nicht weiter auf die Psychologie hin theoretisch elaboriert.

2.1.3 Drei-Ebenen Konzept nach Alfred Lang

In vielen seiner Arbeiten bezieht sich der Schweizer Psychologe Alfred Lang auf Kurt Lewin. Laut Schulze und Richter (2008, S. 53 ff.) erkannte vor allem Lang (1991) durch die enge Menschzentrierung der Psychologie einen Bedarf der Erweiterung in Richtung einer dialektischen Mensch-Umwelt-Regulation. Denn "der handelnde Mensch interagiert mit seiner Umwelt auf zweierlei Weise: erstens durch deren Gestaltung und zweitens durch deren Aneignung". Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff der Mensch-Umwelt-Einheit spiegelt eine ganzheitliche Auffassung wider, wie sie auch Heidegger (1927; zit. nach: Schulze & Richter, 2008, S. 53) vertritt. Es wird davon ausgegangen, dass die Welt eine Ansammlung von Mensch-Umwelt-Einheiten ist, dabei ist Menschliches immer intern (biologisch und psychisch-kognitiv) und extern (materiell und sozial-kulturell) bedingt. Somit ist der Mensch als eine bio-psycho-soziale Einheit (Hollitscher, 1969; zit. nach: Schulze & Richter, 2008, S. 54) zu verstehen. Diese Mensch-Umwelt-

Einheiten bleiben nicht statisch, sondern durchlaufen während ihrer Entstehung einen fortlaufenden Prozess der (Re-)Formierung bzw. Aktualisierung. Bei diesem Prozess sind laut Lang (1991) drei individuelle und sozial-regulatorisch bedeutsame Dimensionen zentral; zum einen die Aktivierung, die der Entspannung gegenüber steht, also die individuelle Regulation und (Selbst-)Kultivierung; zum anderen die Interaktion mit der Autonomie als Gegenpol, welche die Kommunikation reguliert sowie die individuelle und soziale Selbstdarstellung beinhaltet und somit die soziale Regulation darstellt; und als dritte Dimension die Entwicklung. Die physische Umwelt hat die Kraft, in einer Spielbreite zwischen Anregung und Beruhigung auf die aktuelle Befindungslage oder auch das Aktivationsniveau des Individuums einzuwirken. So kann zum Beispiel eine Umgebung eher stimulierend sein, eine andere hingegen beruhigend. Dieser regulatorische Effekt wird oft unbewusst oder teilbewusst erfahren, die Individuen können sich dem aber kaum entziehen. So kann bereits das kleinste Detail der gebauten Umwelt "das Erleben und damit die biopsychologische Aktivierung des Menschen verändern" (Schulze & Richter, 2008, S. 56). Auch die Interaktion wird durch räumliche Merkmale geregelt. Zwischen den Polen von involviert sein in Gruppen und dem Rückzug in die Privatsphäre. Damit bewegt sich der Mensch auf einem Kontinuum zwischen Interaktion und Autonomie, denn niemand kann sich vollkommen aus- noch total eingrenzen, was Auswirkungen auf die Quantität und Qualität menschlicher Kooperation und Kommunikation und somit die Funktion einer sozialen Regulation hat. Die Entwicklung als dritte Dimension beinhaltet im Gegensatz zu den zwei Konzepten Aktivierung und Interaktion eine dynamische Komponente. Somit korreliert die physikalische Umwelt mit Aspekten der Persönlichkeitsentwicklung. Das Konzept beschreibt den Wunsch des Individuums, sich in seinem (variablen) Selbstverständnis nach aussen dazustellen und sich damit bestimmten Gruppen oder Einstellungen zugehörig zu zeigen, zeitgleich sich aber auch von anderen abzuheben. Ausserdem ist es ein Kommunikationsmittel, welches wiederum das Individuum selbst beeinflusst. Es erinnert an Einstellungen und Verhaltensregeln, aber auch die positiven und negativen Reaktionen der anderen wirken auf die Person zurück. Lang (1991) betont insbesondere den Prozesscharakter der Interaktion des Menschen mit seiner Umwelt, denn durch die Gestaltung und die Aneignung der Umwelt interagiert er mit ihr auf zweierlei Art. Die menschliche Tätigkeit ist die vermittelnde Instanz zwischen den zirkulär verbundenen Prozessen der Gestaltung der Umwelt und der Aneignung dieser Umwelt durch den Menschen (Leontjew, 1977; zit. nach Schulze & Richter, 2008, S. 62).

2.2 Handeln und Verhalten im Raum

2.2.1 Territorialität

Der Begriff der Territorialität stammt aus der Biologie und Ethologie und wurde von Sommer (1959) aus Mangel an sozialpsychologischen Konzepten zur Analyse und Erklärung von Wechselwirkungen zwischen menschlichem Verhalten und Handeln und geographischem Raum übernommen. Er geht davon aus, dass Tiere als Instinktverhalten ihre Anwesenheit durch die Abgrenzung ihres Territoriums anzeigen und gleichzeitig die für die Lebens- und Arterhaltung notwendigen Nahrungs- und Raumvoraussetzungen verteidigen und so zum natürlichen Gleichgewicht des Siedlungsraumes beitragen (Miller, 1996). Damit erfüllt das Territorium für das Tier laut Richter und Christl (2008, S. 236) drei wichtige Funktionen: "es bietet ausreichend Nahrung (Überlebensfunktion), es gewährt ihm Schutz vor Angreifern (Verteidigungsfunktion) und ermöglicht ihm mit der Aneignung genaue Kenntnis und Vertrautheit mit seiner Umwelt (Erkenntnisfunktion)". Allerdings daraus eine Verhaltenshomologie zwischen Mensch und Tier zu ziehen, wäre zu kurz gegriffen, bestenfalls ist eine Analogie im Sinne einer phänomenologischen Ähnlichkeit möglich und hat somit im Rahmen der Verhaltensforschung nur einen biologischen und keinen psychologischen Wert (Fischer, 1990, S. 26). Und trotzdem kann beim Menschen von einem Territorialverhalten ausgegangen werden. Im Gegensatz zum Tier zeigt der Mensch jedoch eine viel höhere Variabilität. Den Unterschied erklärt die Ethologie mit der Vorstellung, dass der Mensch 'Welt' hat und sich durch Weltoffenheit verbunden mit Umwelt- und Raumoffenheit kennzeichnet, das Tier hingegen hat 'Umwelt' und ist durch Umweltgebundensein an ein bestimmtes Territorium gekennzeichnet (Schäfers, 2006, S. 32). Der von Sommer (1959) gekennzeichnete Begriff Territorium wurde in der Folge von Altman (1970) aufgegriffen und mit neuen Inhalten gefüllt. Zum einen vertritt er einen Ansatz, der das Territorialverhalten des Menschen als kulturell erworben und überformt ansieht, denn Menschen eignen sich nicht nur Territorien an, sondern auch Werte, Ansichten und persönliche Gegenstände etc. Somit begründet die menschliche Territorialität ein Verhalten, das die Wahrnehmung, aber auch die Nutzung und individuelle Verteidigung bestimmter Zonen, Objekte und Ideen miteinander verbindet. Die Territorialität hat für Altman (1970) zwei wesentliche Funktionen: die Aneignung des Raumes zum Zwecke der Zugangskontrolle gegenüber Ausstehenden und der Verhaltenskontrolle gegenüber Innenstehenden. Somit bestimmt der Besitzer des Territoriums, "welche Personen es betreten dürfen und welche Verhaltensweisen sie dort zeigen dürfen" (Richter & Christl, 2008, S. 237). Diese Verfügungsgewalt über das Territorium ist eng gekoppelt mit dem Begriff der Kommunikation und mit der Regulierung der Intimität. Davon ausgehend differenziert Altman (1975) drei Typen von Territorien:

- 'Primäre Territorien' sind definierte Orte die in ständigem Besitz einer Person sind, zum Beispiel die eigene Wohnung, der persönliche Arbeitsplatz. Sie werden von Aussenstehenden eindeutig identifiziert und der Besitzer hat alleinige Verfügungsgewalt und absolute Zugangskontrolle, dadurch bieten diese Territorien ein hohes Mass an Intimität und können zudem personalisiert werden.
- 'Sekundäre Territorien' sind weniger ausgeprägt als die primären und werden von bestimmten Personen oder Personengruppen genutzt. Bei ihnen liegt auch die Verfügungsgewalt, sie benutzen sie um bestimmte Räume oder strategische Plätze zu sichern. Zum Beispiel in der Kantine einen bestimmten Tisch nahe des Fensters.
- 'Tertiäre oder öffentliche Territorien' schliesslich sind nur kurzzeitig nutzbare Räume wie zum Beispiel nicht besetzte Parkbänke oder Grünflächen. Sie stehen zur freien Verfügung und die Verfügungsgewalt ist daher nur von vorübergehender Dauer und liegt beim aktuellen 'Besetzer' (Richter & Christl, 2008, S. 237).

Nebst Altman finden sich in der Literatur zahlreiche weitere Versuche, Territorialität zu definieren und klassifizieren. Dabei wird je nach Autor zwischen Grösse, Ausdehnung und Lage, zeitlicher Dauer oder sozialer Bezugseinheit unterschieden, aber auch unterschiedlichen Funktionen, wie Art der Markierung oder Verteidigung können Unterscheidungsmerkmale sein. Stea (1965; zit. nach Fischer, 1990, S. 29) zum Beispiel differenziert aus einer geographischen Perspektive heraus und versteht Territorialität wie folgt: Erstens wird die 'territoriale Einheit' als persönlicher Raum verstanden, der im direkten Zugriff der Person steht; zweitens stellt die 'territoriale Gruppe' ein System dar, welches die Räume, aber auch die Person umfasst, die häufig getroffen oder aufgesucht werden; drittens setzt sich der 'territoriale Komplex' aus der territorialen Gruppe und allen territorialen Einheiten zusammen, denen die Personen der Gruppe angehören. Brower (1965; zit. nach Richter & Christl, 2008, S. 242 f.) hingegen klassifiziert die Territorialität in der Art und Weise, wie der Raum besetzt wird: Bei der 'persönlichen Besetzung' beispielsweise eines Zimmers werden die Markierungen, die Identität, die Werte und die Wünsche und Hoffnungen des Besitzers widerspiegelt. Bei der Besetzung des Raumes durch eine 'Gruppe' hat das Zeichen der Besetzung für die Gruppenmitglieder die gleiche Bedeutung. Wird der Raum durch die 'Gesellschaft' besetzt, sind die Zeichen eindeutig, aber neutral und meist standardisiert. Im Fall einer 'freien' Besetzung des Raumes dienen die Zeichen mehr der Information und reflektieren weniger die Kontrolle über den besetzten Raum. Ähnlich wie Altman (1970) unterscheidet Lyman (1967; zit. nach Richter & Christl, 2008, S. 242) vier Typen von Territorien, die je nach Ausmass an Zugangs- und Handlungsfreiheit, die sie gewähren oder tolerieren, gegliedert sind. Beim 'öffentlichen' Territorium ist der Zugang frei, das Verhalten unterliegt aber Beschränkungen. Das 'Gruppenterritorium' übt ein gewisses Mass an Zugangskontrolle aus, bietet aber im Inneren mehr Handlungsfreiheit. Eine strikte Zugangskontrolle hat das 'Interaktionsterritorium' und schliesslich das 'Leibesterritorium', das der am stärksten kontrollierte Raum ist, der auch mit der Privatsphäre gleichgesetzt werden kann. Somit bezeichnet Territorialität ein Phänomen, dass Individuen oder Gruppen gegenüber anderen Individuen oder Gruppen die Verfügbarkeit der Räume für sich beanspruchen. Laut Flade

(2008, S. 127) ist eines der Hauptmotive, Räume zu besetzen und zu besitzen, Einfluss auszuüben und die Umwelt nach den persönlichen Vorlieben und Vorstellungen gestalten zu können. Zudem garantiert das Territorium nebst der Funktion der Kontrolle auch Intimität, mit deren Hilfe sich die Individuen eine persönliche Identität aufbauen können. Dies manifestiert sich in der 'Innen- und Aussenbeschreibung' des angeeigneten Raumes. Die Innenbeschreibung wird hergestellt durch die Personalisierung, damit ist die Ausgestaltung mit symbolischen Manifestationen des Besitzers gemeint. Die Aussenbeschreibung hingegen umfasst die räumlichen Komponenten seiner Identität gegenüber anderen Personengruppen mit gleichzeitiger Verstärkung eines 'Wir-Gefühls'. Diese Personalisierung versteht sich als eine Symbolisierung der Wechselwirkung zwischen Individuum und Raum (Miller, 1996, S. 335). Die Funktion der Intimität wird in den folgenden Kapiteln (Kapitel 2.2.2. und 2.2.3) im Rahmen des Konzepts des 'persönlichen Raumes' und der 'Privatheit' noch näher erläutert. Das Erleben von Kontrolle und Macht innerhalb des eigenen, primären Territoriums wird als stützend erlebt und kann damit auch leistungsförderlich sein. Zudem hat die Verfügungsgewalt über das eigene Territorium noch weitere wesentliche Vorteile. Nebst der grösseren Autonomie und Kontrolle gibt es ein Gefühl der Ungezwungenheit und ermöglicht das Ausleben eigener Emotionen (Richter & Christl, 2008, S. 239 f.). Schwieriger wird es in halböffentlichen Territorien, zum Beispiel an der Arbeit. Der Arbeitsplatz ist in der Regel dauerhaft besetzt und wird vom Umfeld als Eigentum des Besetzers wahrgenommen. Das Ausmass der Personalisierung oder Kontrolle über das eigene Territorium 'Arbeitsplatz' ist je nach Unternehmen und Kultur unterschiedlich, aber es ist durchaus möglich, dass das unerlaubte Eindringen oder Besetzen durch andere als Verstoss wahrgenommen wird, was die Gefahr eines Interaktionskonflikts in halböffentlichen Territorien wie dem Büro erhöht. Das ist hauptsächlich dann der Fall, wenn das primäre Territorium als solches nicht erkennbar ist. Interaktionskonflikte im halböffentlichen und öffentlichen Territorium können durch vorübergehende Markierungen oder Platzhalter vermieden werden, zum Beispiel indem persönliche Dinge liegen gelassen werden. Je persönlicher die Markierungen sind, um so eher werden sie respektiert. Sie übernehmen damit die Funktion einer temporären Zugangskontrolle. Konflikte können aber auch entstehen, wenn implizite Verhaltensregeln nicht eingehalten werden, weil sie der Person unbekannt oder nicht auf den ersten Blick erkenntlich sind. Ausserdem können sich Regeln im Laufe der Zeit auch verändern (Richter & Christl, 2008, S. 241). Für Miller (1996, S. 336) ist das Konzept der Territorialität nur bedingt für die Analyse der Mensch-Raum-Beziehungen geeignet. Seiner Ansicht nach zeigt die Variationsbreite der Verwendung eine relative Beliebigkeit der inhaltlichen Füllung und gibt keine Antworten auf Fragen der Motivation, der Bedürfnisse und Rationalität sowie der situativen Aspekte menschlichen Handelns. Jedoch erlaubt die kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept und dessen Überführung in das Konzept

der Privatheit die psychologische Erforschung der Wechselwirkungen zwischen Individuum und Raum.

2.2.2 Persönlicher Raum und Interpersonelle Distanz

Die Forschung des persönlichen Raumes wurde begründet durch die Arbeiten des Anthropologen Hall (1966) und des Psychologen Sommer (1969). Im Gegensatz zum Territorium ist der persönliche Raum kein geographisch festgelegter Raum und somit weder durch physische Grenzen definiert noch ortsgebunden. Vielmehr ist es der Abstand oder Raum, der in sozialen Interaktionen gewahrt wird. Sommer (1969, S. 26; zit. nach Miller, 1969, S. 325) beschreibt die Zone als eine unsichtbare Grenze, "die den Körper einer Person umgibt und in die keine Eindringlinge zugelassen werden". Dabei handelt es sich um einen subjektiven Raum, der personen- und situationsunabhängig ist und jedes Individuum wie eine Blase umgibt. Er wird als emotionale, sozio-affektive Zone angesehen, in der private Atmosphäre und Intimität herrschen und in deren Zentrum das 'Ich' des Individuums steht. Der persönliche Raum wandert wie eine Luftblase oder Pufferzone mit dem Individuum mit und hat somit keine sichtbaren Grenzen. Er zeigt sich im Ausmass der interpersonellen Distanz, dem Abstand also, den Individuen, wenn sie miteinander und untereinander interagieren, aufrechterhalten. Dies ist auch die Hauptfunktion des persönlichen Raumes und wird den nicht-verbale Mechanismen zugerechnet. Hall (1966) unterscheidet dabei vier Arten von Distanzen: eine intime, sie stellt dabei den kleinstmöglichen Abstand zwischen zwei und mehreren Personen dar, eine persönliche, eine soziale und eine öffentliche Distanz. Letztere ist der grösstmögliche Abstand, welcher der sozialen Austausch zwischen zwei Personen noch zulässt (Richter & Christl, 2008, S. 244). Das Wesen der sozialen Interaktion manifestiert sich im Umgang mit der Distanz. Dabei hängt es laut Altman (1975; zit. nach Fischer, 1990, S. 36) von unterschiedlichen Faktoren ab, welche der vier persönlichen Distanzen gewählt wird. Zum einen können das individuelle Faktoren sein, wie zum Beispiel das Alter, der soziale Status oder auch die Gruppenzusammensetzung, aber auch interpersonelle, wie Anziehung, Zusammenhalt, Sympathie oder Antipathie, oder situationsbedingte, die durch den jeweiligen Kontext gegeben sind. Die persönliche Distanz hängt aber auch von kulturellen Eigenheiten ab. Eine der wichtigen Funktionen des persönlichen Raumes ist die Kontrolle. Durch die Einhaltung bestimmter Distanzen kann die übermässige sensorische Stimulation durch soziale Reize und unerwünschte Intimität reguliert werden, aber es können auch potentielle und akute Bedrohungen der psychischen und physischen Unversehrtheit abgewehrt und dysfunktional starke Erregungen normalisiert werden. Der persönliche Raum dient damit der Bewahrung von Handlungsfreiheiten und kognitiver Leistungsfähigkeit sowie dem Schutz der persönlichen Sicherheit. Eine weitere wichtige Funktion ist die Kommunikation. Bei einer sozialen Interaktion kann durch die Wahl der

Distanz die erwartete Beziehungsqualität signalisiert werden, das heisst, welcher Grad an Intimität gesucht oder inwiefern der Interaktionspartner als Gefährdung der eigenen Sicherheit betrachtet wird (Miller, 1996, S. 326). Für die Umweltgestaltung ist das Konzept der persönlichen Distanz nicht unwichtig. So können zum Beispiel geringere interpersonelle Distanzen in offenen, übersichtlichen und leicht kontrollierbaren Räumlichkeiten beobachtet werden, im Gegenzug werden in Innenräumen und besonders in Ecken grössere interpersonelle Distanzen gewählt als in Aussenräumen oder in der Mitte von Innenräumen (Flade, 2008, S. 126).

2.2.3 Privatheit - Privatsphäre

Das Konzept der Privatheit bzw. der Privatsphäre bezeichnet die Art und Weise, wie dem Raum menschliche und soziale Qualitäten zugesprochen werden. Auf einem Kontinuum von Privatsphäre und Öffentlichkeit, welche die beiden Extreme darstellen, geht es allgemein um die Kontrolle des Verkehrs mit anderen. Somit ist die Voraussetzung für Privatheit die Existenz von anderen Menschen und die Möglichkeit, mit ihnen in Kontakt zu treten. Im Gegensatz zur Territorialität und dem persönlichen Raum, welche biologische Wurzeln haben, ist die Privatheit, obwohl sie auch einen subjektiven Raum beschreibt, ein "soziokulturelles Phänomen der Neuzeit" (Flade, 2008, S. 132 f.). Zur Erlangung der Kontrolle der sozialen Beziehungen, das heisst der Regulierung von Öffnung bzw. Rückzug, können räumlich-bauliche Mittel eingesetzt werden. Westin (1967; zit. nach Fischer, 1990, S. 41) hat den Begriff Privatsphäre wie folgt definiert: "das Recht des Individuums, zu entscheiden, welche Informationen über sich anderen mitgeteilt werden dürfen und unter welchen Bedingungen". Dabei unterscheidet er vier Dimensionen von Privatsphäre:

- Einsamkeit ist der Zustand, in dem das Individuum physisch von anderen abgeschnitten und isoliert ist, dadurch frei von Beobachtungen durch andere. Die Einsamkeit ermöglicht persönliche Reflexion, Selbstbesinnung und emotionale Entspannung.
- Intimität ist die Situation des Paares oder einer Kleingruppe, die sich von der Aussenwelt zurückgezogen hat. Sie ermöglicht offene Kommunikation und freie Äusserung von Emotionen.
- Anonymität als Situation, in der das Individuum in der es umgebenden Menge aufgeht, so dass es sich der Identifizierung und Überwachung durch andere entzieht, da es keine Identität besitzt.
- Reserviertheit als Schaffung von psychologischen Barrieren gegen unerwünschte Nähe innerhalb des Kommunikationsprozesses. Reserviertheit drückt sich im Verhalten aus durch Wegschauen oder Übersehen.

Menschen sind offenbar immer bestrebt, ein gewünschtes Privatisierungsniveau zu erreichen, das heisst die Anzahl und Art der Kontakte zwischen sich und der Aussenwelt auf ein gewünschtes Ausmass hin zu regulieren. Dieser Prozess kann auch als Kontrolle

der interpersonellen Grenzen angesehen werden, in dem der Wert der Intimität zum Ausdruck kommt. Dabei bezieht sich die Privatheit nicht nur auf visuelle Sinnesmodalitäten, darunter wird das Geschütztsein vor unerwünschter Beobachtung verstanden, sondern auch auf mangelnde akustische Privatheit zum Beispiel ungestörtes Reden oder die Abschirmung vor Lärm, was durchaus problematisch sein kann (Kupritz, 1998). Die Höhe des Privatisierungsniveaus wird durch das Ausmass, in dem andere Einblick nehmen und Kontrolle haben können, definiert. Ein zu niedriges Niveau beispielsweise bedeutet, dass das Individuum mehr Kontakte hat als gewünscht, es liegt ein Einbruch in die Privatsphäre vor. Dies erzeugt psychologische Abwehrmechanismen, die dazu führen können, dass das Individuum Barrieren zwischen sich und den anderen aufbaut. Somit hat die Regulation der Privatheit eine psychohygienische Funktion und ist nicht im Sinne eines Rückzugs zu verstehen, sondern bildlich gesprochen eher im Sinne eines Thermostaten zu betrachten, welcher auf die Umwelt als Ganzes reagiert. Somit ist die Privatsphäre, ähnlich wie der persönliche Raum, sehr wichtig für das psychische Gleichgewicht der Menschen. Dabei wird zwischen dem erreichten und angestrebten Privatisierungsniveau unterschieden. Das erreichte entspricht "dem Ausmass an Kontakten, das sich durch die Interaktion mit der Aussenwelt ergibt. Das angestrebte Privatisierungsniveau ist die subjektive Vorgabe eines idealen Interaktionsniveaus in einem bestimmten Augenblick" (Fischer, 1990, S. 44). An einer Reihe von Kriterien lässt sich das Ausmass der Privatisierung erkennen: Zum einen am Fehlen von Kontrolle oder Einblicksmöglichkeiten durch die anderen, zum anderen am Recht, selbstbestimmt zu handeln unter Gewährung der grösstmöglichen Autonomie und Individualität, so dass sich der Einzelne selbst behaupten und verteidigen kann. Im privaten Rahmen lässt sich dies am besten bewerkstelligen. Hier erreicht auch die Aneignung des Raumes (Kapitel 2.2.4) den höchsten Grad. Informationskontrolle und soziale Kontrolle werden nicht nur von einzelnen Personen angestrebt, sondern auch Gruppen möchten den Zugang zu sich kontrollieren, um so die Informationen, die über die Gruppe nach aussen dringen könnten, zu kontrollieren (Westin, 2003; zit. nach Flade, 2008, S. 135). Pastalan (1970) zufolge hat die Privatheit hauptsächlich drei Funktionen. Erstens soll sie jeder und jedem persönliche Autonomie gewähren und Manipulation durch andere ausschliessen, so dass die Individualität des Individuums geschützt ist. Durch dieses System der Selbstbeurteilung wird die Ausbildung der eigenen Identität geformt und gefördert. Die zweite Funktion ist die Befreiung von Emotionen. Die Privatsphäre ermöglicht den Rückzug aus der Gemeinschaft, denn das Leben in dieser Gemeinschaft bringt für das Individuum zwangsläufig Spannungen mit sich. Um seinen Emotionen freien Lauf lassen zu können, muss das Individuum seine soziale Rolle ablegen und die Möglichkeit haben, beispielsweise Gefühlen der Zärtlichkeit, des Zornes oder der Hilflosigkeit freien Lauf zu lassen. Die Privatsphäre bietet dem Individuum den nötigen Abstand zu den Ereignissen, so dass diese verarbeitet werden können (Richter & Christl, 2008, S. 250). Die Regulation

von Gefühlen ist für die Psychohygiene sehr wichtig, ist das Schaffen von Intimsphäre unzureichend oder gar unmöglich, kann das laut Maderthaner (1995) zu Ärger, Stress, Angst, Aggression und Depression sowie sozialem Rückzug oder zu Streitigkeiten mit den anderen im Raum führen. Im Allgemeinen ist im menschlichen Erleben und Verhalten das Bedürfnis nach Privatheit nicht etwas Statisches, sondern es ändert sich im Laufe des Lebens. Diese altersbedingten Veränderungen hängen zum einen mit den verschiedenen sozialen Rollen, die ein Individuum im Laufe seines Lebens einnimmt, zum anderen auch mit den wechselnden Bedürfnissen und den fortlaufend angeeigneten Fähigkeiten zusammen (Bär , 2008, S. 44). Die Privatsphäre definieren manche Individuen gerne mittels einer symbolischen Markierung. Mit ein Grund weshalb an Arbeitsplätzen oft Fotos von Familienangehörigen oder andere persönliche Gegenstände aufgestellt werden. Sie sollen eine gewisse Privatsphäre vermitteln, aber auch allen deutlich machen, dass da jemand sitzt. Somit übernehmen die Gegenstände eine Markierungsfunktion (Richter & Christl, 2008, S. 249).

2.2.4 Kontrolle und Aneignung des Raumes

Unter Umweltkontrolle wird das Ausmass verstanden, in dem ein Individuum seine Umwelt zu kontrollieren vermag. In der Regel ist der Mensch bestrebt, Ereignisse und Zustände seiner Umwelt vorherzusagen, erklären, aber vor allem beeinflussen zu können (Fischer & Stephan, 1996). Die Umwelt kontrollieren bedeutet, die Umwelt so zu verändern, dass sie in Übereinstimmung mit den persönlichen Vorlieben steht und zu den individuellen Vorstellungen, Absichten und Aktivitäten passt. Somit fördert das Ausmass, in dem die Person die Konfrontation mit diesem Bereich regulieren kann, das psychische Wohlbefinden. Dabei weicht in der Regel wahrgenommene, also subjektive Kontrolle von tatsächlicher und somit objektiver Kontrolle ab. Umwelten werden unterschieden nach dem Grad der Veränderbarkeit und Kontrollierbarkeit und inwiefern sie individuellen Ausdruck und Entfaltung zulassen (Walden, 2008, S. 54). Damit wird deutlich, dass Umweltkontrolle und Umweltaneignung eng zusammenhängen. Dieses 'passend Machen' ist allerdings oft nur eingeschränkt oder kaum möglich. Im menschlichen Leben und Zusammenleben spielen Kontrolle und Wahlfreiheiten eine besonders wichtige Rolle. Zum Beispiel sind bei sozialen Interaktionen die Menschen bestrebt, die Art und Menge der ausgetauschten 'persönlichen' Informationen zu kontrollieren (Kapitel 2.2.3). Dabei spielt die interpersonelle Distanz eine wichtige Rolle (Kapitel 2.2.2). Besonders hoch ist das Kontrollstreben bei ökologischen Übergängen wie zum Beispiel einem Wohnortwechsel oder einem neuen Arbeitsplatz (Fischer & Stephan, 1984; zit. nach Walden, 2008, S. 55). Bei ungenügender Umweltkontrolle oder Kontrollverlust kann es nach einer Reaktanzphase (Brehm, 1966; Seligman, 1975) zu Umweltstress und Hilflosigkeit kommen. Kontrollverlust wird dann erlebt, wenn zum Beispiel Umweltreize wie Lärm nicht

abgestellt oder gemindert werden können oder die Person sich trotz erwarteter Wahlfreiheit eingeschränkt fühlt und sich dadurch nicht frei verhalten kann. Dies führt zu erlernter Hilflosigkeit, welche die Motivation, überhaupt Einfluss zu nehmen, einschränkt (Walden, 2008, S. 54). Der Begriff 'Aneignung' meint in dem Zusammenhang nicht wie im Alltagssprachgebrauch üblich die unrechtmässige Inbesitznahme von Sachen oder die durch einen Lernprozess angeeigneten Fertigkeiten, sondern weist auf Umweltaneignungen hin, bei denen Menschen ihre Umwelt verändern. Die dabei angeeignete Umwelt beinhaltet eine für andere sichtbare physisch-räumliche Veränderung und Individualisierung. Aneignung als Handeln umfasst aber nicht nur äusserlich Beobachtbares, sondern auch innerpsychische Vorgänge wie zum Beispiel Handlungsabsichten, Vorstellungen und die Antizipation von Handlungsergebnissen. Angeeignete Umwelt ermöglicht somit auch Rückschlüsse auf innerpsychische Prozesse (Graumann, 1996, S. 124). Durch die Aneignung der Umwelt, also deren Nutzung oder Bearbeitung, und das sich 'zu eigen Machen' wird die Aktivität der Person in dem 'zu eigen gemachten Gegenstand' widergespiegelt. Dabei entwickelt der Mensch gewisse Fähigkeiten und Fertigkeiten, er verändert sich. Dieser Prozess der Aneignung wirkt somit in beide Richtungen, sowohl auf das Individuum wie auch auf die Umwelt (Walden, 2008, S. 49). Für Fischer (1990) bezeichnet die Aneignung des Raumes ein Verhalten, das dadurch gekennzeichnet wird:

dass er einen Zugriff, eine Kontrolle, eine psychische oder geistige Herrschaft über ein bestimmtes Territorium ausübt. Es handelt sich also um die Transformation oder Umstrukturierung einer Umwelt oder eines Umweltbestandteils im Rahmen eines kognitiven oder materiellen Zugriffssystems, das durch unterschiedliche Interventionsformen gekennzeichnet ist, die ihrerseits auf kognitive Beherrschung wie auf Personalisierung der Orte abzielen. (S. 67)

Unter der psychologischen Perspektive und somit der Entwicklung von Aneignung subsumiert Graumann (1996, S. 126) die Erforschung des Raumes mit Hilfe der Sinne und dessen Manipulation durch Kategorisieren, Produzieren, Formen, Entwickeln und Planen, aber auch die kognitiv-sprachliche Beherrschung des Raumes, zum Beispiel das Benennen von Räumen. Räume können aber auch nonverbales Kommunikationsmittel sein. Umwelten, Gebäude, Räume und Objekte werden in Besitz genommen, besetzt, gemietet, verwaltet, eingezäunt, markiert und/oder verteidigt. Durch das Möblieren, Dekorieren und Aufstellen von persönlichen Dingen werden Räume personalisiert. Die Aneignung hinterlässt äussere Spuren. Dabei bezieht sich die Aneignung weniger auf die Veränderung der harten Architektur (hard architecture¹), sondern sie bemächtigt sich eher der flexibleren

¹ Unter 'harter Architektur' werden die fest eingebauten Bestandteile wie tragende Wände, Fenster, Türen, Heizkörper, Spülbecken, Steckdosen und Einbauschränke verstanden. Die flexibleren baulichen Teile, wie Tische, Stühle, die leicht anders platziert werden können, werden 'soft architecture' genannt (Martin, 2002, zit. nach Flade, 2008, S. 139).

baulichen Teile (Flade, 2008, S. 139). Die Individualisierung des Nahbereichs, die 'persönliche' Ausgestaltung, will 'Unverwechselbarkeit' schaffen und sei es auch nur durch das Aufhängen von Bildern oder das Aufstellen von Nippes. Diese Personalisierung dient der Schaffung einer Privatsphäre, welche die Eigenwelt, aber auch die Eigenart des Individuums repräsentiert. Das Ergebnis ist eine neue Identität des Raumes. Es ist nicht mehr irgendein Raum, sondern es ist der Raum des Individuums. Durch diese Aneignung spiegeln sich nicht nur seine Aktivitäten wider, sondern auch seine Vorlieben und Einstellungen. Somit übernimmt die Aneignung, nebst der Funktion von Benennung, Nutzung und Veränderung des Raumes, immer auch eine soziale Differenzierung und Markierung gegenüber anderen (Graumann, 1996, S. 128). Aneignung kann auch sozial unerwünschte Formen annehmen, zum Beispiel das Bemalen öffentlicher Wände und Sachbeschädigungen. Diese Handlungen stellen zwar für die Gesellschaft Zerstörungen dar, sind aber für den Verursacher Reaktionen auf einen wahrgenommenen Kontrollverlust, die "als Mittel zur Wiederherstellung der Wahrnehmung von Selbstwirksamkeit eingesetzt werden" (Kagelmann, 1996; zit. nach Flade, 2008, S. 139). Indem der Verursacher zerstört, erschafft er sich selbst und erlebt dadurch einen Bedeutungs- und Qualitätsgewinn (Rump & Richter, 2008, S. 305). Das macht deutlich, von welcher Bedeutung die Aneignung und Gestaltung der Umwelt für die Selbstwirksamkeit des Individuums ist. Wenn Aneignung nicht möglich ist, geht das Interesse an der Umwelt verloren. Dieses Desinteresse kann aber nicht als fehlende Kreativität abgetan werden, sondern hat damit zu tun, dass die Umwelt keine Möglichkeiten bietet, sich aktiv zu betätigen und kreativ zu sein (Flade, 2008, S. 139).

2.3 Zusammenfassung

Lewin (1951) erkannte als erster einen Zusammenhang zwischen Person und Umwelt und war der Ansicht, dass diese miteinander in Wechselwirkung stehen. So haben Ereignisse und Objekte Aufforderungscharakter, die durch die momentanen Bedürfnisse der Person bestimmt werden. Mit seinem Behavior-Setting-Ansatz beschreibt Barker (1968) ein raumzeitlich konkret eingrenzbares interaktives Handlungsgeschehen, das sich in wiederkehrenden Verhaltensmustern verwirklicht und dabei in seine physischen Umgebungsbedingungen eingepasst ist. Diese Muster sind interindividuell, konstant und kollektiv und an einen bestimmten Kontext gebunden. Dessen Einhaltung und Verteidigung gegenüber Störungen gewährleisten Selbsterhaltungsmechanismen. Für Lang (1991) interagiert der Mensch auf zwei Arten mit seiner Umwelt. Erstens durch deren Gestaltung und zweitens durch deren Aneignung. Dabei hat er drei individuell und sozial-regulatorische Dimensionen definiert: die Aktivierung (Aktivierung vs. Entspannung), die Interaktion (Interaktion vs. Autonomie) und die Entwicklung. Diese regulatorischen Effekte werden oft unbewusst oder teilbewusst erfahren, Individuen können sich dem

kaum entziehen. Somit können kleinste Details der gebauten Umwelt das Erleben und die bio-psychologische Aktivierung des Menschen verändern.

Territorialität hat nach Altman (1970) zwei Funktionen: zum einen die Aneignung des Raumes zum Zwecke der Zugangskontrolle gegenüber Ausstehenden und zum anderen der Verhaltenskontrolle gegenüber Innenstehenden. Der Besitzer bestimmt, welche Personen sein Territorium betreten dürfen und welche Verhaltensweisen sie dort zeigen müssen. Es gibt unterschiedliche Klassifikationen und Definitionen von Territorialität beispielsweise nach Grösse, zeitlicher Dauer, sozialer Bezugseinheit, Markierung oder Verteidigung. Nebst der Kontrolle garantiert das Territorium auch Intimität. Es ermöglicht das Ausleben eigener Emotionen. Das Erleben von Kontrolle innerhalb des eigenen Territoriums wird als stützend erlebt und ist damit leistungsförderlich. Der persönliche Raum ist im Gegensatz zum Territorium kein durch physische Grenzen definierter Raum, sondern wird als sozio-affektive Zone angesehen, die den Körper wie eine Hülle umgibt. Es ist ein subjektiver Raum, der personen- und situationsabhängig ist und sich in der Distanz, in der Menschen zueinander stehen, zeigt. Die Kontrolle dieses Raumes dient der Bewahrung von Handlungsfreiheiten, kognitiver Leistungsfähigkeit und dem Schutz persönlicher Sicherheit. Zum Beispiel werden in Innenräumen und besonders in Ecken grössere interpersonelle Distanzen gewählt. Privatheit ist ein verhältnismässig neues Phänomen, das die sozialen Beziehungen zwischen Öffnung und Rückzug regelt. Das Recht zu entscheiden, welche Informationen über sich anderen mitgeteilt werden dürfen und unter welchen Bedingungen. Zudem regelt es die Anzahl und Art der Kontakt zwischen sich und der Aussenwelt. Dabei wird unterschieden zwischen visueller und akustischer Privatheit. In Gesellschaft sein bringt zwangsläufig Spannungen mit sich, im Privaten kann das Individuum seinen Emotionen freien Lauf lassen und seine soziale Rolle ablegen. Privatsphäre wird gerne durch symbolische Markierungen mittels persönlicher Gegenstände vermittelt, dabei wird sich der Raum angeeignet und das Territorium abgesteckt. Privatsphäre ist ein Element der sozialen Regulierung, das einen Wechsel zwischen Öffnung und Rückzug zur Welt aus sich selbst heraus erlaubt. Dabei kann die physische Umwelt helfen, Intimität zu finden.

Durch die Aneignung der Umwelt, deren Nutzung oder Bearbeitung wird die Umwelt verändert. Eine auch für andere sichtbare physisch-räumliche Veränderung und Individualisierung ermöglicht zudem Rückschlüsse auf innerpsychische Prozesse des Individuums. Durch die Aneignung werden auch Fähigkeiten entwickelt, es kommt zu einer Wechselwirkung zwischen Individuum und Raum. Dabei übernimmt die Aneignung aber auch eine soziale Differenzierung und Markierung gegenüber anderen. Wenn die Möglichkeiten der Aneignung nicht gegeben sind, kann dies nicht mit fehlender Kreativität abgetan werden, sondern es hat damit zu tun, dass die Möglichkeiten, sich aktiv zu betätigen, nicht gegeben sind. Es stellt sich Resignation ein.

3 Büroumwelten

Die Arbeits- und Organisationspsychologie stellt oft bei ihrer Analyse der Arbeit die sozialen Mechanismen Macht, Kommunikation und Gruppenbildung in den Mittelpunkt. Dabei gehen die "physischen und sozialen Merkmale des Raumes, in dem sich die jeweilige Aktivität abspielt" (Fischer, 1990, S. 11) vergessen. Jedoch reproduziert der Arbeitsraum nicht nur materielle Funktionen, sondern auch soziale Werte. Somit umfasst er soziale und organisatorische, aber auch räumlich-materielle Aspekte der Arbeitsumgebung. Bei der Psychologie des Arbeitsraumes handelt es sich also laut Fischer (1990) um einen Ansatz, der den Begriff der 'Umwelt' oder des 'Raumes', wobei die beiden Termini hier synonym verwendet werden, als integrierendes Konzept für die Analyse sozialer Phänomene behandelt. Weshalb sich die Wissenschaft mit der Erforschung von Arbeitsumwelten befasst, ist der vermutete Zusammenhang zwischen Arbeitsumgebung und Arbeitsleistung. Wenn davon ausgegangen wird, dass die Arbeitsumwelt die Produktivität und Leistung beeinflusst, dann hat die Gestaltung von Büros eine unmittelbare wirtschaftliche Bedeutung (Flade, 2008, S. 158). Bis anhin hat sich die Arbeitswissenschaft vor allem mit den Elementen der physischen Umwelt wie z.B. Lärm, Hitze, Beleuchtung etc., die eine physische, aber auch psychische Belastung für die Arbeitenden sein können, auseinandergesetzt. Diese Begrenzung, die nur Umweltaspekte berücksichtigt, die Störfaktoren darstellen, ist zu kurz gegriffen (Fischer, 1990, S. 12). Besonders im heutigen Informationszeitalter, in dem Fragen des Knowledge Managements im Vordergrund stehen, werden auch andere Aspekte der Arbeitsumgebung relevant. "Mensch-Umwelt-Beziehungen und psychologische Prozesse sind die verbindenden Komponenten zwischen den Bedingungen in der Arbeitsumwelt und den Endergebnissen wie: der Arbeitsleistung, der Arbeitszufriedenheit, Stress, psychischer und physischer Gesundheit und effizienter Teamarbeit" (Flade, 2008, S. 160) und der Förderung des Informationsaustauschs. Zu den bis anhin gut untersuchten Einflussfaktoren des Arbeitsraumes auf das Individuum zählt Gifford (2007) bauliche, dingliche und ambiente Bedingungen wie Beleuchtung, Raumtemperatur, Luftqualität, Schalleinwirkungen, Raummasse, Einrichtungen und die Aussicht nach draussen. Bei der vorliegenden Arbeit sollen nun auch Faktoren wie Nutzung der Infrastruktur, Informationsaustausch und Wechselwirkungen von Raum und Individuum untersucht werden.

3.1 Typologie der Büroraumkonzepte

Büroarbeitsplätze waren bis in die sechziger Jahre hauptsächlich durch aneinander gereihete Zellen- oder überdimensionale Grossraumbüros geprägt. Heute gibt es vielfältige Büroraumkonzepte, die durchaus durch Flexibilität und Sinnlichkeit gekennzeichnet sein können. Unter einem Büro wird im Allgemeinen ein abgeschlossener Raum mit "speziellen

Einrichtungen und geeigneten Arbeitsmitteln zur Durchführung von Verwaltungstätigkeiten allgemeiner Form" (Lorenz, 2002, S. 58) verstanden. Entsprechend dieser Definition wird im Büro nur verwaltet und es gibt keine Wertschöpfungsprozesse wie in der Fabrik. Tatsächlich hat sich aber die Bürowelt gewaltig verändert. Das Büro ist immer mehr zur "markt- und kundenorientierten Dienstleistungs- und Ideenwerkstatt" (Lorenz, 2002, S. 58) geworden. Als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur Typisierung unterschiedlicher Büroraumkonzepte wird die Grösse des Raumes mit der Art der Nutzung herangezogen. Nach Gottschalk (1994) sind seit den fünfziger Jahren vor allem fünf Büroformen, die jeweils neue Entwicklungsphasen begründet haben, kennzeichnend für die typologische Entwicklung von Büroräumen. Noch heute werden alle fünf genutzt und geplant (Spath & Kern, 2003), somit lassen sich die folgenden Grundformen räumlich-organisatorischer Bürokonzepte unterscheiden: Zellenbüro, Gruppenbüro, Grossraumbüro, Kombibüro und das non-territoriale Büro. Spath und Kern (2003) weisen darauf hin, dass mit der fortschreitenden Tendenz zur Flexibilisierung der Raumaufteilung und der alternativen Nutzung von Arbeitsplätzen und Arbeitsorten Begriffe wie Action Office, Shared Office, Business Club, Lean Office, Nomadic Office, Free-Address-Office, fraktales Büro oder Re-invented Workplace nicht für eine neue Büroform stehen, sondern eine Weiterentwicklung bestehender Bürokonzepte widerspiegeln. So werden heutige Büroräume auf dem Hintergrund von neuen Arbeitszeitmodellen, flacheren Hierarchien und dynamisierten Arbeitsprozessen auch als Lebensräume verstanden und gestaltet. Zeitweilig wird sogar die Auflösung des Büros prophezeit, allerdings gibt es bis heute nur wenige örtlich ungebundene und papierlose Arbeitsweisen, die ohne reale Räume auskommen. Ausserdem wurde erkannt, "dass die informelle Kommunikation zur Optimierung der Informationsverarbeitung, aber auch zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre" (Polgade, 2008, S. 9) einen wichtigen, nicht zu unterschätzenden Beitrag leisten kann.

3.1.1 Zellenbüros

Die klassische Büroform ist das Zellenbüro. Es kann als Ein- oder Mehrpersonenbüro genutzt werden. Letzteres wird oft in Form von Zwei- bzw. Drei-Personen-Büros ausgeführt. Die Obergrenze für Mehrpersonenbüros liegt meistens bei vier bis sechs Arbeitsplätzen. Damit werden die Grenzen zum Gruppenbüro fließend. Zusätzlich wird unterschieden zwischen dem Standardzellenbüro, das eine feste Raumstruktur hat, und dem Komfortzellenbüro, welches flexibel versetzbare Wände besitzt. Das Zellenbüro hat eine Raumfläche von 10 bis 50 Metern und zeichnet sich aus durch überwiegend fensternahe Arbeitsplätze. Dadurch hat es natürliches Licht und somit einen hohen Tageslichtanteil. In der Regel ist die Regulierung des Lichts und der klimatischen Verhältnisse (Temperatur, Luft) weitgehend möglich. Das Ein-Personen-Zellenbüro bietet "akustische und visuelle

Störungsfreiheit, Individualität und Abschirmung. Es ermöglicht dem Nutzer, sich eine eigene Privatsphäre in dem Raum zu schaffen" (Spath & Kern, 2003, S. 130). Es ist für Nutzerinnen geeignet die nicht in einer Gruppe arbeiten und einen hohen Anteil konzentrierter Alleinarbeit bewältigen müssen oder viele vertrauliche Gespräche mit Kunden oder Mitarbeiterinnen führen müssen sowie einen hohen Bedarf an persönlichen Akten und Nachschlagewerken haben (Lorenz, 2002). Es gilt als eher kommunikationsfeindlich, da die jeweiligen Büronutzerinnen und -nutzer in einem vom übrigen Bürobetrieb abgeschlossenen Arbeitsraum sind und die Kommunikation über Technik, das heisst Telefon und E-Mail, erfolgt oder bewusst geplant werden muss. Das Zellenbüro bietet eine hohe Privatheit und die Möglichkeit der individuellen Gestaltung des Raumes. Mehr-Personen-Zellenbüros sind dann geeignet, wenn ganze Arbeitsgruppen räumlich zusammengefasst werden sollen, weil es die Arbeitsprozesse so erfordern. Zudem kann die Raumgrösse noch statusabhängig gestaffelt werden. Dabei ist ein gewisses Mass an gegenseitigem Störpotenzial, zum Beispiel durch Telefonate, unvermeidbar (Spath & Kern, 2003). Die geringe Geschosshöhe und der Verzicht auf die Klimatisierung verringern die Kosten für Bauwerk, Technik und Betrieb des Zellenbüros. Allerdings ist der Flächenaufwand grösser als bei anderen Büroformen.

3.1.2 Gruppenbüros

Die Aufbauorganisation und damit veränderte Organisationsprinzipien forderten Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre, dass ganze Abteilungen in eigenen Räumen gruppiert werden sollten (Lorenz, 2002). Das Gruppenbüro sollte die Vorteile des Zellenbüros und des Grossraumbüros vereinen und dabei die Nachteile der beiden Büroformen möglichst klein halten. Es kam zur Abkehr vom Grossraum und die neue Büroform betonte die funktionalen, sozialpsychologischen, vor allem aber auch die territorialen und gestalterischen Ansprüche der Individuen und Gruppen (Spath & Kern, 2003). Das Gruppenbüro stellt eine deutlich verkleinerte Ausgabe des Grossraumbüros dar. Es fasst acht bis maximal 25 Arbeitsplätze in abgeschlossenen Räumen, die jedoch eine offene Struktur haben, zusammen. Die Räume werden mit Stellwänden und Schrankwänden oder Raum-in-Raum-Systemen leicht untergliedert, lassen aber vielfältige Ein- und Ausblicke zu, so dass sie räumliche Geborgenheit bieten (Lorenz, 2002). Das Gruppenbüro hat eine Raumfläche von 100 bis 300 Metern, bietet einen hohen Anteil an fensternahen Arbeitsplätzen, aber auch zeitweise künstliche Beleuchtung in den Innenzonen. Die Regulierung des physikalischen Klimas durch Fensterlüftung sowie die Abschirmung gegen akustische, visuelle und olfaktorische Störungen sind nur bedingt möglich. Die offene Struktur fördert die Integration der Mitarbeitenden und stützt das 'Wir-Gefühl' durch die Abbildung der zusammengehörigen Bereiche, bietet aber geringe Individualität und Privatheit. Dadurch dass die Teams in organisatorischen Einheiten

räumlich zusammengefasst werden, werden die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse vereinfacht und gefördert. Allerdings muss mit Störeffekten durch den Geräuschpegel, aufgrund von Telefonaten oder Gesprächen zwischen Kolleginnen und Kollegen oder bedingt durch Büromaschinen, gerechnet werden. Durch die geringe Mitarbeiterzahl kann noch kein Masking-Effekt² auftreten. Das Gruppenbüro hat aufgrund des geringeren Technikbedarfs im Betrieb die niedrigeren Kosten als ein Grossraumbüro und ist flexibler gestaltbar bei organisatorischen Veränderungen.

3.1.3 Grossraumbüros

Bereits im 15. und 16. Jahrhundert hatten Schreibstuben in Kontoren Platz für zwanzig und mehr Angestellte, somit existieren Büros in grossen Räumen fast so lange wie Zellenbüros. Entstanden ist das Grossraumbüro aber aus dem Bürosaal der aus der ursprünglichen Struktur der Fabrik in Nordamerika hervorgegangen ist (Lorenz, 2002, S. 59). Der Saal mit seiner weitgehend offenen Strukturierung der Arbeitsplätze und geringen Untergliederung durch Stellwände und Schrankelemente ist aber eine Erfindung der sechziger Jahre (Knirsch, 2002, S. 16) und entwickelte sich rasch zum Inbegriff der Arbeitswelt der Zukunft. Die ursprünglich als kommunikationsförderlich angesehen Struktur schlug bald aufgrund der Überdimensionierung ins Gegenteil um. Der Euphorie wurde damit ein Ende gesetzt. Wegen akustischer Probleme, mangelnder Rückzugsmöglichkeiten und fehlender Kontakte zur Aussenwelt (Polgade, 2008) werden heute in Europa Grossraumbüros meist nur noch in kleineren Einheiten von wenigen hundert Quadratmetern eingerichtet, die Grenzen zum Gruppenbüro beginnen zu verschwimmen (Spath & Kern, 2003, S. 132). Ein typisches Grossraumbüro hingegen hat eine Grundflächen von 600 bis 1000 Quadratmetern und mehr, der durchschnittliche Arbeitsplatzbedarf liegt bei 12 bis 15 Quadratmetern (Lorenz 2002, S. 69), pro Raum arbeiten 25 bis 100 Mitarbeitende. Von diesen wird die extreme Ungleichwertigkeit der Arbeitsplätze als besonders problematisch angesehen. Die Chefbüros sind in Fensternähe und vorzugsweise in den Raumecken, in der Kernzone möchte niemand arbeiten. Die vielen fensterfernen Arbeitsplätze führen zu geringem Tageslicht, für manche bedeutet es sogar, ständig mit Kunstlicht zu arbeiten. Die Regulierung der klimatischen Verhältnisse ist kaum möglich, ebenfalls die Abschirmung gegen akustische, visuelle und olfaktorische Störungen. Die Privatheit ist stark reduziert, somit gibt es kaum Rückzugsmöglichkeiten. "In Verbindung mit dem zunehmenden Ökologie- und Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter werden die notwendige

² Unter Masking-Effekt wird ein ständig vorhandener Grundgeräuschpegel verstanden, in dem einzelne Geräusche weit weniger auffallen und nach einiger Zeit nicht mehr bewusst wahrgenommen werden (Schneider & Gentz, 1997, zit. nach Spath & Kern, 2003, S. 133)

Vollklimatisierung und die nur bedingte Einflussnahme [stark] bemängelt" (Lorenz, 2002, S. 59). Das Grossraumbüro eignet sich für Aufgaben, bei denen eine intensive Zusammenarbeit erforderlich ist. Denn die Vorzüge des Grossraums liegen in der Unterstützung des Kommunikationsflusses, der Offenheit und der Flexibilität, zudem fördert die offene Struktur die Integration der Mitarbeitenden. Allerdings haben Untersuchungen von Alleen und Fustfeld (1975; zit. nach Spath & Kern, 2003, S. 133) gezeigt, "dass der überwiegende Anteil an spontaner Kommunikation sich auf einen Aktionsradius von etwa zehn bis 15 Metern um den eigenen Arbeitsplatz beschränkt und darüber hinaus auf ein Minimum absinkt". Die Arbeitsplätze lassen sich auf der Grossraumfläche entweder regelmässig und gleichartig oder variabel in Form einer Bürolandschaft anordnen. Heute wird eher Letzteres bevorzugt. So werden mittels Pflanzen, Stellwänden, Schränken und Raumgliedersystemen Bürolandschaften gestaltet und relativ flexibel den neuen Anforderungen angepasst. Dadurch kann es auch stärker abgeschirmte Bereiche für konzentriertes Arbeiten geben sowie integrierte Besprechungs-, Technik-, aber auch Regenerationszonen (Lorenz, 2002, S. 68). Akustische Störeffekte werden durch die Mitarbeitenden in anderer Form wahrgenommen als beispielsweise in kleineren Zellen- oder Gruppenbüros, weil der im Kapitel 3.1.2 erwähnte Masking-Effekt eintritt (Spath & Kern, 2003, S. 133). Die grosse Raumhöhe und -tiefe bedingt relativ hohe Kosten für das Bauwerk und die Gebäudetechnik sowie den Betrieb. Dafür sind die Kosten durch die hohe Verdichtung der Arbeitsplätze geringer und der Raum bietet bei organisatorischen Veränderungen eine recht hohe Flexibilität.

3.1.4 Kombibüros

Das Kombibüro ist kein Kompromiss zwischen dem Einzel- und dem Gemeinschaftsbüro, sondern beide Formen werden bewusst kombiniert (Spath & Kern, 2003). Besonderes Kennzeichen des Kombibüros sind die Arbeitskojen, die entlang der äusseren Gebäudefassade um einen innen liegenden multifunktionalen Raum angeordnet sind. In der Regel sitzen pro Einzelraum, der eine relativ kleine Grundfläche von etwa 9 bis 12 Quadratmetern hat, eine bis zwei Personen. Die Arbeitsplätze werden seitlich mit raumhohen Trennwänden voneinander getrennt und zusätzlich zur Multifunktionszone hin durch eine verglaste Wand, die mit einer verglasten Tür versehen ist, abgeschlossen. Da es in der Regel im Raum nur fensternahe Arbeitsplätze gibt, haben die Arbeitsplätze einen hohen Tageslichtanteil. Zudem ist die individuelle Regulierung von Tages- und Kunstlicht sowie Luft und Lärm möglich. Somit sind es gleichwertige Arbeitsplätze (Lorenz, 2002, S. 70). Charakteristisch für das Kombibüro ist die innen liegende Multifunktionszone, in der alle Einrichtungen konzentriert sind, die gemeinschaftlich genutzt werden, wie z. B. der Kopierer, Fax, Archiv, Besprechungszone, Teeküche oder auch temporäre Arbeitsplätze (Spath & Kern, 2003). Diese Büroform bietet die Möglichkeit, konzentriert zu arbeiten und

mit der geschlossenen Tür den Arbeitskolleginnen und -kollegen den Wunsch nach Störfreiheit zu signalisieren. Zugleich bleibt aber der Büronutzer durch die Glaswände beteiligt und in visuellem Kontakt mit seinen Kolleginnen und kann durch die zum Arbeitsraum hin offene Tür Kommunikationsbereitschaft signalisieren. Das Kombibüro bietet für den Nutzer ein hohes Mass an Privatheit und Gestaltbarkeit des Raumes und dadurch Individualität. Durch die gemeinsame Nutzung der zentralen Einrichtungen und der hohen Flexibilität durch die Standardisierung von Raum und Einrichtung ist diese Büroform auch wirtschaftlich interessant.

3.1.5 Non-territoriale Büros

Das non-territoriale Büro kann auf der Basis jeder bisherig beschriebenen Raumstruktur umgesetzt werden. Es basiert im Gegensatz zu den bislang beschriebenen Bürokonzepten, die sich vor allem aufgrund von raumbezogenen Eigenschaften unterscheiden lassen, primär auf organisatorischen Ansätzen (Spath & Kern, 2003, S. 133). Das non-territoriale Büro ist ein Just-in-Time-Büro. Dabei wird von der Tatsache ausgegangen, dass die meisten Arbeitsplätze nur zu geringen Zeitanteilen wirklich belegt sind. Zudem sollte die Struktur des Arbeitsraumes entsprechend den speziellen Anforderungen der Organisation oder der Mitarbeitenden kurzfristig angepasst werden, um so je nach zu leistender Aufgabe den Anforderungen gerecht zu werden. Das non-territoriale Büro wird auch flexibles Büro, New-Work-Büro oder Sharing Office genannt. Die direkte und feste Zuordnung von Arbeitsplätzen wird beim non-territorialen Bürokonzept aufgehoben, da ein Grossteil der Arbeit stattdessen direkt beim Kunden, unterwegs oder in eigens hierfür angelegten Besprechungszimmern erledigt werden soll. Die Mitarbeitenden nutzen Büros, Arbeitsplätze, Schreibtische oder Büroausstattungen gemeinsam und diese stehen allen gleichermassen je nach Bedarf tageweise oder stundenweise zur Verfügung (Spath & Kern, 2003, S. 134). Alle persönlichen Unterlagen werden vom einzelnen Büronutzer in einem mobilen Container, häufig 'Caddy' genannt, untergebracht. Dieser 'Caddy' wird innerhalb des Büros zum momentan genutzten Platz mitgenommen und dazu gestellt. Nach Beendigung des Arbeitstages wird der Arbeitsplatz komplett (clean desk policy) geräumt und der 'Caddy' im 'Caddy-Bahnhof' abgestellt (Spath & Kern, 2003, S. 134). Da bei non-territorialen Arbeitsplätzen die Anzahl der eingerichteten Arbeitsplätze geringer als die Zahl der Nutzerinnen und Nutzer ist, werden zur Errechnung der Sharing Ratio³ die Abwesenheitszeiten der Mitarbeitenden durch Ausser-Haus-Termine, Besprechungen,

³ Die Sharing Ratio gibt rechnerisch an, wie viele Mitarbeiter sich einen Arbeitsplatz teilen. Die Arbeitsplatzquoten bezogen auf die Anzahl der Nutzer liegen in der Regel zwischen 50 bis 80 Prozent.

Urlaub oder Krankheit berücksichtigt. Non-territoriale Büros sind nicht auf eine bestimmte Raumstruktur festgelegt, in vielen Fällen wird eine räumliche Differenzierung des Flächenangebotes vorgenommen. Typisch ist eine Mischung aus offenen Teamflächen, geschlossenen Meeting- und Rückzugsräumen sowie allgemeinen Servicezonen (Spath & Kern, 2003, S. 134). Dadurch, dass sich die Wege der Mitarbeitenden nur noch sporadisch kreuzen, fällt dem internen Informationsaustausch bei dieser Büroform eine sehr wichtige Bedeutung zu. Somit setzt dieses Bürokonzept eine gut ausgebaute und funktionierende informationstechnische Infrastruktur (Fileserver, elektronisches Dokumentenmanagement etc.) voraus, die es erlaubt, von jedem beliebigen Arbeitsplatz, aber auch von zu Hause oder von unterwegs aus rechnergestützt auf die für den jeweiligen Nutzer notwendigen Informationen und Daten zugreifen zu können. Der Verlust des Arbeitsplatzes kann zu Widerständen seitens der Arbeitnehmerinnen und -nehmer führen und auf geringe Akzeptanz stossen. Ausserdem kann das non-territoriale Bürokonzept zu einer geringeren Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden gegenüber dem fremden Arbeitsplatz wie auch der Arbeitsmittel und Unterlagen führen, denn es verstösst gegen das Territorialverhalten und die Gestaltungswünsche der Büronutzerinnen und -nutzer. Der Verlust des Arbeitsplatzes kann durch den Gewinn höherwertiger Bedingungen kompensiert werden, zum Beispiel mit Telearbeit oder flexiblen Arbeitszeiten. Das non-territoriale Büro glänzt im Vergleich zu den anderen Büroformen mit den geringsten Kosten pro Arbeitsplatz, da in der Regel nur 60%-Büroplätze für 100%-Mitarbeiter benötigt werden.

3.1.6 Multi-Space-Büros

Moderne Bürogebäude müssen Raumkonzepte haben, die den heutigen Anforderungen an effiziente Arbeitsprozesse gerecht werden und dabei ökonomische und ökologische Aspekte nicht vergessen. Es müssen vielfältige Kriterien berücksichtigt werden, die für die heutige Arbeitswelt von besonderer Bedeutung sind. Dazu gehören zum einen der ständige Wechsel der Arbeitsweisen und zum anderen die Kommunikationsformen, die sich durch den permanenten technischen Fortschritt laufend verändern. Aber auch das Angebot multifunktionaler Jobs muss der wachsenden Vielfalt an Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden gerecht werden. Berücksichtigt werden sollte auch die Individualität der Mitarbeitenden bezüglich ihrer sozialen Kompetenzen sowie der flexiblen Gestaltung von Arbeits- und Pausenzeiten (Schwehr & Amstutz, 2008). Das Multi-Space-Büro versucht diesem Trend nach Mobilität, Flexibilität und Kommunikation Rechnung zu tragen. Im Gegensatz zu den stark orthogonal strukturierten Zellenbüros bietet es eine Vielzahl von Arbeits- und Aufenthaltsmöglichkeiten. Zentral am Multi-Space-Bürokonzept ist, dass die Bürofläche in multifunktionale Orte gegliedert ist. Dies soll eine breite Spanne an unterschiedlichen Tätigkeiten ermöglichen. Nebst dem alleine oder im Team Arbeiten, bietet es auch Raum für Erholung, fördert die Kommunikation, regt zum Nachdenken an –

und dies alles im Rahmen einer wohnlichen Atmosphäre. Somit hat alles seinen dafür vorgesehenen Raum (Schwehr & Amstutz, 2008). Das Multi-Space-Büro entspricht so dem Prinzip des auf Aktivitäten oder Funktionen basierten Grundrisses. Es versteht sich somit als multifunktionalen Raum und nicht als Grossraum. Die Mitarbeitenden haben die Wahl zwischen Privatheit und Öffentlichkeit. Es zielt darauf ab, die Vorzüge beider Bürowelten, das heisst das Beste des traditionellen Zellenbüros und des Grossraumbüros, zu kombinieren (Boutellier, Ullmann, Schreiber & Naef, 2008). Das Multi-Space-Büro ist anders als herkömmliche Open-Space-Büros, weil es eine hohe Vielfalt von Arbeitsplätzen abhängig von der jeweiligen Aktivität bietet. So werden unterschiedliche Zonen in einer Bürofläche definiert. Es gibt Bereiche für konzentriertes Arbeiten, kurzfristige Aufgaben, normale Einzelarbeit, Projektarbeit oder informelle Kommunikation. Laut Spath und Kern (2003, S. 73) geht es darum, "eine optimale Arbeitsumgebung für die jeweilige Tätigkeit der Mitarbeiter zu schaffen und räumlich abzubilden". Bei diesem Bürokonzept steht der Mensch im Zentrum. Das bedeutet, dass die Anforderungen der Organisation, die Vorstellungen der Mitarbeitenden und die gebauten Umweltmerkmale weitestgehend übereinstimmen sollten. Angestrebt ist eine möglichst breit angelegte Personen-Umwelt-Passung. Ein weiteres wichtiges Merkmal des Multi-Space-Büros ist die Kommunikation. Durch den erleichterten Informationsaustausch soll, unter Gewährleistung der Privatsphäre, der Zugang zu implizitem Wissen erleichtert und die Entstehung von neuem Wissen gefördert werden. So werden unterschiedliche Kommunikationsflächen und -räume geboten. Dazu gehören Präsentationsräume und Räume für interne Besprechungen sowie offenen Besprechungszonen und Meeting-Points. Dabei haben die Flächen nicht den Charakter von Restflächen, sondern sie sind so gestaltet, dass sie zum Gespräch einladen. Somit werden offene Strukturen geboten, in denen einfach und unkompliziert kommuniziert werden kann. Gegebenenfalls bietet das Büro die Möglichkeit, die Gruppierung der Arbeitsplätze auch schnell zu verändern und neuen Umständen anzupassen. Das 'Büro' wird dabei ganzheitlich betrachtet, es werden alle Funktionen einbezogen. Öffentliche und private Bereiche verschwimmen, die Übergänge werden fließend. In dem Sinne übernimmt ebenfalls die Kantine oder Cafeteria eine neue Funktion, sie wird ausserhalb der Mittagszeit für Besprechungen genutzt und ist ansprechend gestaltet. Sie bietet Flächen unterschiedlicher Qualität und Ausstattung und hat das Flair eines Business-Restaurants, das mit den entsprechenden technischen Anschlüssen versehen ist, so dass auch gearbeitet werden kann (Kern & Bauer, 2001). Das ganze Bürogebäude entwickelt sich so zu einem Brennpunkt der Kommunikation. Dabei spielen die neuen Informationstechnologien eine wichtige Rolle, sie erhalten den Informationsfluss zwischen den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten aufrecht und ermöglichen die ortsungebundene Arbeitsweise.

3.2 Forschung zum Open-Space- und Multi-Space-Büro

Bei der Gestaltung von Arbeitsumgebungen geht es nicht nur um die Wirtschaftlichkeit der Flächennutzung, sondern um eine ganzheitliche Betrachtung. Somit werden die Zusammenhänge von Organisation, Raum, Produktivität und Leistung, Wohlbefinden und Zufriedenheit der Büronutzer untersucht. Daneben interessieren Fragen der Kommunikation und des Informationsaustausches, aber auch des sozialen Klimas und des sozialen Verhaltens. So können laut Windlinger und Zäch (2007) die Kenntnisse der Wirkfaktoren zu einer "makroergonomisch" verbesserten Gestaltung der Büroumwelten beitragen. Zahlreiche Studien haben vor allem den offenen Raum (Open Space) ins Blickfeld genommen und die Auswirkungen des Raumes auf das Wohlbefinden, die Produktivität und weitere Faktoren untersucht. So mussten Brennan et al. (2002) feststellen, dass der Wechsel von Zellenbüros in ein Open-Space-Büro von den Mitarbeitern überwiegend negativ bewertet wurde. Die Arbeitsumgebung wurde grundsätzlich als ungünstig empfunden. Die über sechs Monate dauernde Untersuchung stellte fest, dass die Büronutzer über erhöhten Stress, verschlechterte Arbeitsbeziehungen zu Kolleginnen und Kollegen klagten sowie ihre Arbeitsleistung als geringer einschätzten. Trotzdem ist der Grossraum eine der beliebtesten Büroformen. Damit wird aber deutlich, wie wichtig die Arbeitsumgebung ist und welchen Einfluss sie auf den Büronutzer hat. Diverse Wirkfaktoren des Büros sollen nun anhand von Forschungsergebnissen genauer beleuchtet werden.

Kraemer, Sieverts und Partners (1977) konnten aufzeigen, dass sowohl die Menge wie auch die Qualität des Lichts für die Büronutzer von hoher Bedeutung sind. Dabei spielt das Niveau der Beleuchtung, der Kontrast und das Blendlicht eine wichtige Rolle. Generell wird jedoch natürliches Licht bevorzugt und trägt somit wesentlich zur Arbeitszufriedenheit bei (vgl. Marans & Yan, 1989).

In seiner Übersicht über die Evaluation von Office Designs betont Wineman (1982) zudem die Wichtigkeit der Aussicht. So konnten Goodrich (1979) und andere Autoren (Elder et al., 1979; Evans, 1979, Farrenkopf & Roth, 1980) aufzeigen, dass Personen, die näher am Fenster sitzen, die Lichtqualität besser beurteilen als Personen, die weiter weg vom Fenster sitzen, und dass diese bessere Lichtqualität zu einer positiven emotionalen Befindlichkeit beiträgt (Leather et al., 1998). Zudem wünschen sich die Büronutzer eine Sicht, die einen Ausblick ermöglicht. So bleiben sie nicht nur in Kontakt mit der Aussenwelt, sondern die Weitsicht bietet ihnen visuelle Entlastung und Erholung, erweitert ihren Wahrnehmungsraum und reduziert das Gefühl von Crowding⁴. Eine neuere

⁴ Unter Crowding wird laut Dorsch die subjektive Erfahrung des Beengtseins verstanden (Häcker, 2004).

Untersuchung von Newsham, Brand, Donnelly, Veitch, Aries und Charles (2009) bestätigt diese früheren Befunde und unterstreicht damit erneut die Bedeutung von Fenstern mit Aussicht für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und damit schlussendlich für die Gesundheit (Ulrich, 1984) und Produktivität (Heschong, 2003) des Individuums. Aber es ist nicht alleine das Tageslicht und der Eindruck von Weite, der diesen positiven Effekt hervorruft, sondern auch der Anblick von Natur (Heerwagen & Orians, 1986). Ein Defizit an Natur im Aussenraum kann zum Teil durch Pflanzen in den Arbeitsräumen kompensiert werden (Lohr et al., 1996; zit. nach Flade, 2008, S. 164).

Nebst den Lichtverhältnissen und der Aussicht ist die Privatsphäre ein weiterer Faktor, der untersucht wurde. Sundstrom, Herbert und Brown (1982; vgl. auch Brennen et al., 2002) stellten bei den Büronutzern, nach deren Umzug in ein Open Plan Office, eine Abnahme der Zufriedenheit mit der optischen und akustischen Privatheit fest. Letzteres hauptsächlich wegen der eingeschränkten Möglichkeiten, im Open Space vertrauliche Gespräche zu führen. Obwohl die visuelle Privatheit in der Regel als weniger wichtig angesehen wird als die akustische, hat der Mangel an visueller Privatsphäre, also dem Sichtschutz gegenüber anderen, einen grossen Einfluss auf das Wohlbefinden des Individuums (Brookes & Kaplan, 1972; Nemecek & Grandjean, 1973; zit. nach Wineman, 1982). Ein Mangel an visueller Privatsphäre führt dazu, dass das Individuum jederzeit von vorbeigehenden Passanten angesprochen werden kann und somit bei seiner Arbeitsaufgabe unterbrochen wird. Das Bedürfnis nach Privatheit variiert in Abhängigkeit von der zu erfüllenden Aufgabe und je nach Wochentag oder Tageszeit. Laut Parsons (1976) muss ein Mangel an visueller Privatheit nicht nur negativ sein, es kann durchaus motivieren, in Blickkontakt mit Arbeitskolleginnen und Vorgesetzten zu sein und mitzubekommen, wie rund herum gearbeitet wird. Ein weiterer Aspekt, der von Oldham (1988) untersucht wurde, ist die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Privatheit und Dichte des Arbeitsplatzes. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Büronutzer eine tiefe Dichte, also weiter auseinander liegende Arbeitsplätze, einer Abgrenzung des Arbeitsplatzes durch Trennwände vorziehen. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Überstimulation durch externe Einfüsse durch den grösseren Abstand zwischen den Arbeitsplätzen geringer ist, aber das Verständnis für die eigene Arbeit im Gefüge der anderen dafür grösser ist. Zalesny und Farace (1987) untersuchten die Privatheit in Büroräumen unter dem Aspekt der Funktion und Stellung und stellten fest, dass das Gefühl von Privatheit für die Büroangestellten im Open-Space-Büro im Vergleich zum Zellenbüro gleich bleibt. So haben die Untersuchten mehrheitlich positive Reaktionen gezeigt. Von den Angestellten wird die "meaningful interaction" (Zalesny & Farace, 1987) über die eigene Stellung und Funktion hinaus besonders geschätzt. Führungspersonen und Fachspezialisten hingegen sind nach dem Umzug in ein Open-Space-Büro signifikant unzufriedener. Der Zufriedenheitsgrad ändert sich parallel zur Stellung im Unternehmen. Der Verlust des Einzelbüros und damit des Rechts auf Privatheit, einem traditionellen Symbol von

organisationalem Status, wird in der Regel als Statusverlust erlebt (Becker, 1981). Interessanterweise konnten Zalesny & Farace, (1987) indessen aufzeigen, dass Manager im Open Space eine höhere Identifikation mit ihrer Arbeit erleben. Ein Erklärungsansatz wäre, dass durch den offenen Raum und die fehlenden Grenzen die Führungspersonen mehr Informationen darüber bekommen, inwiefern ihre Arbeit mit derjenigen der anderen zu tun hat, was zu einer grösseren Identifikation mit ihrer Arbeit führt.

Die räumliche Distanz bzw. Nähe und somit die Anordnung der Räume und des Mobiliars beeinflussen nebst der Privatheit und der Umweltkontrolle auch den Informationsaustausch (McCoy, 2002). Somit bildet die räumliche Nähe "eine zentrale Determinante der Häufigkeit des Informationsaustauschs" (Allen, 1977; Kraut et al., 1988; zit. nach Windlinger & Zäch, 2007). Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Bildung von informellen Gruppen. Conrath (1973; vgl. auch Parsons, 1976) hat herausgefunden, dass Face-to-face-Interaktionen zwischen Büronutzern mehr durch die räumliche Anordnung als durch die Tätigkeit oder berufsbedingten Beziehungen beeinflusst wird. So interagieren Personen eher mit anderen Personen auf der gleichen Etage als mit denjenigen auf einer anderen Etage. Laut Brookes und Kaplan (1972) entstehen die meisten Kontakte in den Fluren, somit können Trinkbrunnen und Kaffeemaschinen zu Begegnungsorten werden und sich positiv auf Face-to-Face-Interaktionen auswirken. Die Möglichkeit, in grösseren Strukturen barrierefrei mit Arbeitskollegen zu kommunizieren, führt zu einer Erhöhung der sozialen Unterstützung und des sozialen Zusammenhalts (Windlinger & Zäch, 2007). So nimmt auch die Kommunikation im Open Space zu und es wird weniger Zeit in Meetings verbracht (Brennan et al., 2002). Für Sundstrom und Kollegen (1982) kann das Open-Space-Büro durch die grössere physische Zugänglichkeit Kommunikation zwar erleichtern, aber auch gleichzeitig behindern, da vertrauliche oder längere Gespräche durch den offenen Raum erschwert werden. So haben frühere Untersuchungen von Oldham und Brass (1979) gezeigt, dass der Austausch an Informationen, besonders über vertrauliche Themen, eher abnimmt, und der offene Raum das Schliessen von Freundschaften erschwert. Entgegen der Prognose verringert sich somit mit fehlender Privatheit meist auch die Kommunikation. Eine neuere Studie von Kaarlela-Tuomaala, Helenius und Hongisto (2009) konnten die Befunde von Oldham und Brass (1979) in Bezug auf Facharbeiter bestätigen: Die Zusammenarbeit verschlechterte sich, ohne dass der direkte Informationsfluss besser geworden wäre. Kaarlela-Tuomaala et al. (2009) kamen zum Schluss, dass die Arbeitsaufgaben der Fachspezialisten überwiegend individuelle Anstrengungen erfordert und die Interaktion mit anderen Facharbeitern nicht von vorrangiger Bedeutung ist und somit die individuellen Bedürfnisse nach Privatsphäre und Konzentration höher zu werten sind.

Informationen werden mittels Gespräche übermittelt. Gespräche sind aber weder vorhersehbar noch kontrollierbar und werden daher als häufigste Quelle der Geräuschbelästigung genannt. Ablenkungen durch Gespräche sind besonders

problematisch, da das Hintergrundsprachen sich störend auf mentale Arbeitsbelastungen, die das sprachliche Arbeitsgedächtnis beanspruchen (Windlinger & Zäch, 2007), auswirkt. Ein weiterer Faktor, den es zu berücksichtigen gilt, ist die Informationshaltigkeit der Geräusche. So konnten Sust und Lazarus (2002) aufzeigen, dass zum einen mit der Zunahme von Informationen der Zeitbedarf für die Bearbeitung von Aufgaben steigt und gleichzeitig die Fehlerquote zunimmt, weil die Betroffenen die Bearbeitung der Aufgaben unvollständig lassen oder ganz abbrechen. Zudem steigt auch das Bedürfnis nach Erholung. Die allgemein störende Wirkung von Geräuschen auf die Arbeitstätigkeit in Büros ist sehr gut dokumentiert (vgl. Nemecek & Grandjean, 1973; Sundstrom et al., 1994; Banburry & Berry, 1998; Kaarlela-Tuomaala et al., 2009), wird hier aber nicht weiter ausgeführt, da der Faktor 'Lärm' nicht eines der zentralen Themen der vorliegenden Arbeit ist.

Die Forschung interessiert sich zunehmend auch für die Auswirkungen der Umwelt auf Kommunikation, Bindung und Kreativität. Letztere soll durch das Multi-Space-Büro besonders gestützt und gefördert werden. Es wird davon ausgegangen, dass formelle und informelle Kontakte zwischen Wissensarbeitern der Schlüssel sind für effizienteres Arbeiten und das Schaffen von neuem Wissen. Zudem soll dadurch die Produktivität erhöht werden (vgl. Styhre & Sundgren, 2005). Das Multi-Space-Büro schafft Begegnungszonen, welche die Möglichkeit für formelle und informelle Kontakte erleichtern und fördern. Boutellier und Kollegen (2008) haben mittels teilnehmender Beobachtung die Kommunikation in einem Multi-Space-Büro untersucht und sind zum Schluss gekommen, dass die meisten Kontakte am Arbeitsplatz stattfanden und selten oder gar nicht in den dafür vorgesehenen Sitzcken, bei der Kaffeemaschine oder dem Kopiere. Trotzdem gibt es eine Zunahme an informellen Kontakten. Die Face-to-Face-Kommunikation hat im Vergleich zum Zellenbüro stark zugenommen und ist dreimal so hoch. Im Gegenzug hat sich die Dauer der Gespräche verkürzt und deren Anzahl abgenommen, was laut Boutellier et al. (2008) den Büronutzern mehr Zeit zum Arbeiten und Nachdenken lässt, was wiederum der Wissensarbeit zugute käme.

Eine Untersuchung von Newsham et al. (2009) konnte einen weiteren interessanten Aspekt des Erlebens von Arbeitsräumen beleuchten. Ihre Studie hat gezeigt, dass Büronutzer ihre physische Umwelt als Teil ihres Vergütungspakets ansehen. So bewerten Mitarbeiter das Management bezüglich der Art und Weise, wie es die Arbeitsumgebung gestaltet und unterhält und die Bedürfnisse ihrer Angestellten ernst nimmt.

Eine besondere Rolle kommt beim Erleben des Büroraumes dem Umfang der eigenen Entscheidungsmöglichkeiten, also des Handlungsspielraums zu. So konnten Lee und Brand (2008) aufzeigen, dass es gerade in Bezug auf äusserliche Belastungen wichtig ist, dass Arbeitnehmer Aspekte ihrer Büroarbeit der Umwelt anpassen können, um so das Gefühl von persönlicher Kontrolle zu haben. Dies ermöglicht eine aktive Auseinandersetzung mit der Über- bzw. Unterbeanspruchung und trägt zum Finden neuer

Lösungen bei oder macht das Erledigen schwieriger Arbeiten zu einem günstigen Zeitpunkt einfacher. So können negative Auswirkungen wie zum Beispiel die Beeinträchtigungen durch Ablenkung, eine häufige Beschwerde im Open- oder Multi-Space-Büro, verringert werden. Laut Moleski und Lang (1982) muss der Mitarbeiter das Umfeld seinen Bedürfnissen anpassen können, es soll objektiv veränderbar sein und somit Ausdruck und Entfaltung von Individualität ermöglichen. Goodrich (1982) geht noch weiter und fordert, dass Büros dem Einzelnen die Möglichkeit geben müssen, den eigenen Arbeitsbereich zu personalisieren. Seine Untersuchungen haben gezeigt, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigt, wenn sie die physische Umwelt ihren Anforderungen anpassen und sie nach ihren persönlichen Bedürfnissen kontrollieren und regulieren können. Laut Moleskin und Lang (1982), werden die Möglichkeiten, die der offene Raum zur Gestaltung bieten würde, nicht genutzt. Auch Hedge (1982) musste feststellen, dass obwohl der Grossraum Flexibilität zulassen würde, der Raum über mehrere Jahre relativ statisch bleibt und weder auf personeller noch auf organisationaler Ebene Veränderungen stattfinden würden. Für Moleskin und Lang (1982) hat dies folgende Gründe:

One, management control of the environment may prohibit the worker from manipulating his environment; two, designers may inhibit significant changes to the environment through their design; and three, users, because of their lack of experience in environmental manipulation, may not recognize alternative solutions. (S. 331)

Hoff und Hohner (1986; zit. nach Fischer, 1996, S. 169), sehen die Möglichkeiten für die Mitarbeitenden, die Umwelt zu kontrollieren, indem ihnen die Gelegenheit geboten wird, die Arbeitszeit eigenständig zu strukturieren, den Bewegungsraum zu verändern, wenn aber auch die Aufnahme und Strukturierung sozialer sowie informeller Kontakte geboten wird. Zudem sollten die Angestellten die Möglichkeiten haben, Stressoren wie Hitze oder Lärm hinsichtlich Häufigkeiten, Intensität und Qualität selbst zu regulieren. Gerade was die klimatischen Bedingungen angeht, führen Lärm, schlechte Beleuchtung oder Probleme mit der zentralen Klimaanlage (Lüftung, Feuchtigkeit, Temperatur) häufig zu somatischen und psychosomatischen Beschwerden (Hedge, 1982). Die Folgen sind Komforteinbussen, schlechtere Leistungen, Gereiztheit und unsoziales Verhalten. Hingegen können Farben zum Wohlbefinden beitragen. Farblose oder einfarbige Räume sind eher reizarm; blaue und grüne Räume wirken beruhigend; rot, orange und gelb getönte Räume haben dagegen ein höheres Erregungsniveau zur Folge (Küller, 1996). Laut Kupritz (2001, S. 81; zit. nach Flade, 2008, S. 165 f.). wünschen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend Arbeitsflächen, um Materialien auszubreiten, genügend Schrankraum und Regale und damit direkten Zugriff zu Arbeitsunterlagen. Zudem die räumliche Nähe zu den Personen, mit denen sie zusammenarbeiten, einen ausreichend grossen Arbeitsraum sowie genügend Besprechungsräume und wenn möglich Mobiliar, das sich modular und flexibel anordnen lässt.

3.3 Zusammenfassung

Die Gestaltung von Büroumwelten hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Produktivität, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden. Zunehmend werden auch Aspekte des Kommunikationsflusses und des Knowledge Managements untersucht. Dabei speisen sich diese Faktoren aus verschiedenen Quellen: zum einen aus der individuellen Bewertung der zu leistenden Arbeit, zum anderen aus den physisch-räumlichen Bedingungen, aber auch der betrieblichen Organisation. Den Auswirkungen ambienter und baulicher Merkmale wurde in vielen Untersuchungen nachgegangen. Helligkeit und Beleuchtung, das Raumklima, der Ausblick nach draussen, die farbliche Gestaltung, Raumgrösse, Ausstattung und Anordnung des Mobiliars, die visuelle und akustische Privatheit sowie Geräusche am Arbeitsplatz wurden als potenzielle Einflussfaktoren untersucht. Dabei werden die Befunde auch durchaus konträr diskutiert. Durch den Verlust sozialer Privatheit und die Ablenkung durch Hintergrundgeräusche sowie unerwünschte Unterbrechungen leidet die Konzentration und damit die Qualität der Arbeit. Bis zum heutigen Tag werden alle Büroformen, das heisst das Zellenbüro, das Gruppenbüro, das Kombibüro und non-territoriale Büro, gebaut und geplant. Dabei schneidet das Grossraumbüro gerade in Bezug auf die oben genannten Faktoren in den Untersuchungen am schlechtesten ab, wird aber dennoch am meisten realisiert. Im Open Space kommen den Einrichtungen wie der Cafeteria und Pausenzonen, aber vor allem den für die Arbeit notwendigen Rückzugsmöglichkeiten mehr Bedeutung zu als bei Kleinraumbüros, bei denen diese Bereiche nicht so klar getrennt sind. Fasst man den Tenor der Untersuchungen zusammen, so lassen sich zwei grundlegende Probleme des Open Space festhalten: Mangel an Privatheit sowie Mangel an Selbstbestimmung und Handlungsspielraum. Die Erkenntnisse aus den Studien zum Open Space flossen in die Entwicklung des Multi-Space-Büros ein. Im Kern geht es darum, die negativen Folgen des Grossraums durch gezielte Massnahmen zu begrenzen und die positiven, unter anderem die bessere und schnellere Kommunikation, zu fördern. Deswegen sieht das Multi-Space-Büro für unterschiedliche Tätigkeiten unterschiedliche Zonen vor.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Gegenstand und grundsätzliches Erkenntnisinteresse

Diese Masterarbeit will mittels der Critical Incident Technique (CIT) den Einfluss des Arbeitsraumes auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter analysieren. Dabei stellt sich die Frage der Wirkung des Raumes auf die Person, was dieser für ein Verhalten auslöst und im weiteren Sinne auch, welchen Einfluss der Raum auf die Arbeitsweise hat. Es

interessieren Fragen des Verhaltens der anderen im Raum, wie dieses wahrgenommen wird und welchen einen Einfluss es auf das eigene Verhalten hat. Im Zentrum steht dabei der Aspekt der sozialen Kontrolle. Wie gross ist der Handlungsspielraum eines Einzelnen und wie erlebt er oder sie diesen? Dabei sollen vor allem psychologische Faktoren stärker ins Licht gerückt werden. Es gibt bereits zahlreiche Studien, die ähnliche Aspekte untersucht haben, meist sind dies jedoch quantitative Studien. Es liegen nach dem Wissen des Autors keine Studien vor, die diese Aspekte mittels problemzentrierter Interviews erhoben haben. Des Weiteren liegen die Studien zu den Auswirkungen der unterschiedlichen Bürokonzepte zum Teil einige Jahre zurück und beziehen sich in der Regel nicht auf das Multi-Space-Büro, sondern auf Open-Space-Büros oder Grossraumbüros. Mit der vorliegenden qualitativen Forschung sollen nun diese harten Daten durch eine subjektive Sichtweise ergänzt werden. So können nach Flick, von Kardorff und Steinke (2009, S. 25) qualitative Studien "repräsentative quantitative Studien differenzierend und vertiefend ergänzen und Erklärungen für zu interpretierende statistische Zusammenhänge liefern".

4.2 Qualitative Forschung im organisationalen Kontext

Angesichts der Forschungsfrage und des Forschungsgegenstandes wird die Untersuchung qualitativ angelegt. Qualitative Forschung ist dort zu empfehlen, wo es mit Hilfe von "sensibilisierenden Konzepten" (Blumer 1973; zit. nach Flick, 2007, S. 25) um die Erschliessung eines bislang wenig erforschten Wirklichkeitsbereichs geht oder wo so genannte harte Daten eine Tiefe bekommen sollen. Kühl, Strodtholz und Taffertshofer sehen (2009, S. 17 f.) sogar "die Bedeutung der quantitativen Methoden einschliesslich ihres ingenieurwissenschaftlich geprägten Transfermodells relativiert", hervorgerufen durch die Verschiebung der Forschungsperspektive auf prinzipiell nicht-planbaren, dennoch aber spezifischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungsformen. Mit ein Grund, weshalb heute Organisationswissenschaftler in Abgrenzung zum positivistischen Paradigma und einem Verständnis von Forschung, das in starkem Kontrast zur Forschungslogik deduktiv-hypothesenprüfender Wissenschaft (Popper, 1994) steht, immer mehr qualitative Methoden einsetzen. So werden mit dem Einsatz von "naturalistischen" Methoden, wie zum Beispiel der teilnehmenden Beobachtung, narrativen oder problemzentrierten Interviews und der Critical Incident Technique, erste Informationen gesammelt, um 'Neues' zu entdecken. Im qualitativen Forschungsprozess geht der 'Einfall', die Theorie oder das Modell der Empirie nicht voraus. Vielmehr setzt der zyklische Forschungsprozess, der für qualitatives Arbeiten bezeichnend ist (Flick, 1995, S. 61), beim untersuchten Feld und somit bei den Daten an. Das Geschehen in der Organisation wird aus Sicht der handelnden Subjekte rekonstruiert, die Phänomene, die sich dabei zeigen, werden möglichst offen in Bezug auf Design und Methode eingefangen. Damit wird individuelles, organisationales Verhalten und Handeln auf eine prozesshafte Art und Weise

zugänglich gemacht (Kühl et al., 2009). So setzt qualitatives Denken direkt an praktischen Problemstellungen ihres Gegenstandsbereichs an und die Ergebnisse haben einen direkten Praxisbezug und werden da wieder eingespeist. Für Kühl et al. (2009, S. 18) ist das Ziel von qualitativen Methoden "weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls". Dies wird einer stärkeren Subjektbezogenheit der Forschung gerecht. Für deren Auswahl und Bewertung ist nicht die statistisch zu ermittelnde Messgenauigkeit entscheidend, sondern die Eigenheiten des untersuchten Gegenstandes, sein alltäglicher Kontext. Das Subjekt wird in seiner natürlichen, alltäglichen Umgebung und nicht unter Laborbedingungen in einer künstlichen Umwelt untersucht. Der Mensch wird also als ein denkendes und Information verarbeitendes Wesen angesehen, das nicht auf Reize reagiert, sondern sich autonom gewisse für es persönlich bedeutsame Aspekte der Umwelt auswählt und andere ausblendet. Die Aufgabe des Forschenden ist nicht die Isolierung einzelner Kausalitäten, sondern die Rekonstruktion subjektiv gemeinten Sinns und das Verstehen komplexer Zusammenhänge. In diesem Prozess wird zudem der Forschende nicht als Störquelle, sondern als Bestandteil des Forschungsprozesses verstanden. "Der Wissenschaftler ist aus phänomenologischer Sicht selbst in die Deutungs- und Interaktionsprozesse der Organisation eingebunden" (Kühl et al. 2009, S. 18). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die stärkere Subjektbezogenheit und somit die Betonung der Deskription und der Interpretation der Forschungssubjekte sowie die Forderung, die Subjekte in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung zu untersuchen, und "die Auffassung von der Generalisierung der Ergebnisse als Verallgemeinerungsprozess" (Mayring, 2002, S. 19) die qualitative Forschung so wertvoll machen.

4.3 Critical Incident Technique

Die Critical Incident Technique (CIT) oder die Technik der kritischen Ereignisse ist eine qualitative Forschungsmethode, die auf Flanagan (1954) zurückgeht. Das Verfahren wurde ursprünglich als Beobachtungsmethode entwickelt und diente dazu, kritische Vorkommnisse hinsichtlich ihrer situativen Bedingungen und der sowohl beteiligten wie auch daraus folgenden Reaktionen aufzudecken. Sie wird von einer Vielzahl von Fachleuten in den unterschiedlichsten Disziplinen angewendet. Flanagan (1954) beschreibt die Methode wie folgt:

The critical incident technique consists of a set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles. The critical incident technique outlines procedures for collecting observed incidents having special significance and meeting systematically defined criteria. (S. 327)

Unter einem 'Incident' wird eine kurze verbale Beschreibung der Situation verstanden, in welcher es zu einem Vorfall systematischer, organisatorischer und institutioneller

Anpassung oder wegen unterschiedlich agierender oder interagierender Parteien zu einem Problem kam. Flanagan (1954) selber versteht unter 'Incident' Folgendes:

By an incident is meant any observable human activity that is sufficiently complete in itself to permit inferences and predictions to be made about the person performing the act. To be critical, an incident must occur in a situation where the purpose or intent of the act seems fairly clear to the observer and where its consequences are sufficiently definite to leave little doubt concerning its effects. (S. 327)

Somit ist die CIT ein qualitatives Instrument zur Analyse des Problemlösungsverhaltens der Menschen. Nebst der Beobachtung gibt es weitere Möglichkeiten, relevante kritische Ereignisse aufzudecken. Diese können zum Beispiel mittels Gruppen- oder Einzelinterviews erfragt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Auswertung von Aufzeichnungen und Dokumenten. Die CIT verwendet somit sehr vielfältige Methoden, um Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei handelt es sich um eine teilstrukturierte Methode, da einerseits der Befragungs- oder Beobachtungskontext vorgegeben ist, andererseits die Datenanalyse durch die Gegebenheit der Befragten und des Feldes bestimmt wird. Sie wird oft auch als eine kognitive Methode klassifiziert, weil sie sich auf Aussagen oder Informationen über den Erwerb und die Nutzung von Wissen durch die Interviewpartner konzentriert. Die CIT wurde laut Rosenthal & Rosnow (2008) nicht zur Testung von Hypothesen entwickelt, sondern als eine Methode, um kritische Ereignisse zu identifizieren und zu explorieren, um für die Zukunft, der Situation angepasst, adäquate Vorgehensweisen zu definieren.

4.3.1 Beschreibung der gewählten Form von CIT

Bei all den von Flanagan (1954) durchgeführten Untersuchungen ging es darum, "first hand reports" oder objektive Aufzeichnungen von einer erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Ausführung der zugewiesenen Aufgabe resp. Tätigkeit zu bekommen. Kurz ist die CIT im Wesentlichen ein Verfahren zur Erfassung von Fakten über das Verhalten in bestimmten kritischen Situationen. Im Gegensatz zur klassischen CIT, wie sie im letzten Kapitel beschrieben ist, wird bei der vorliegenden Arbeit die Methode nicht auf kritische Ereignisse angewendet, sondern auf das diametral Gegenüberliegende. Somit untersucht die Studie das Alltägliche, Ordinäre und ist interessiert am Verhalten und Erleben der Personen bezogen auf den Raum in ihrem Arbeitsalltag. Die CIT bietet die Möglichkeit, die alltäglichen Rituale zu erfassen und in ein Bedingungsgefüge einzuordnen. Laut Flanagan (1954) bietet die CIT trotz aller Richtlinien diese methodische Flexibilität: "critical incident technique does not consist of a single rigid set of rules governing such data collection. Rather it should be thought of as a flexible set of principles which must be modified and adapted to meet the specific situation at hand". Und auch Mayring (2002) merkt an, dass jegliche qualitativen Verfahren nur Prototypen darstellen und für eine konkrete Fragestellung modifiziert und an die jeweiligen Bedingungen und Bedürfnisse

angepasst werden sollen. Für die vorliegende Studie wurde ein Untersuchungsdesign gewählt, das angelehnt ist an den phänomenologischen Ansatz von Chell (2004):

The critical interview technique is a qualitative interview procedure, which facilitates the investigation of significant occurrences (events, incidents, processes or issues), identified by the respondent, the way they are managed, and the outcomes in terms of perceived effects. The objective is to gain an understanding of the incident from the perspective of the individual, taking into account cognitive, affective and behavioural elements. (S. 48)

Dabei steht das Interview im Zentrum. Durch ein teilstrukturiertes Interview werden die Denkprozesse, der Bezugsrahmen und die Gefühle über das Alltägliche oder nahe Liegende, womit sich die Interviewten jeden Tag beschäftigen, erfragt. Zentral dabei ist die Frage, welche Bedeutung der Arbeitsraum in Bezug auf ihre Arbeit, ihr Wohlbefinden, ihre subjektive Leistungsfähigkeit, aber auch in Bezug zu den Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sowie Vorgesetzten hat. Ein weiterer Vorteil der CIT sieht Chell (2006) in der Möglichkeit für die Forschenden, Kontext, Strategie und Ergebnisse zueinander in Beziehung zu setzen und auf wiederholende Muster zu achten. Diese Muster wiederum werden zu einem Bild von unterschiedlichen Strategien, wie mit Situationen umgegangen wird, zusammengefasst. Daraus können Schlüsse gezogen werden für die Zukunft, um dann Empfehlungen für die Gestaltung oder Einführung von Multifunktionsräumen abzugeben oder möglicherweise Handlungsempfehlungen zu formulieren. Für die vorliegende Studie wurde die Grundidee der CIT übernommen und der Fragestellung angepasst. Im Gegensatz zu Chell (2006), die eine narrative Interviewform bevorzugt, hat sich der Autor, angelehnt an die ursprüngliche Absicht von Flanagan (1954) "to avoid vague, rambling, irrelevant responses in open-ended Interviews John Flanagan developed a general approach to focusing questions" (Rosenthal & Rosnow, 2008) entschieden, eine eher fokussierte Interviewform zu wählen. Somit werden die Daten mittels einem problemzentrierten Interview nach Witzel (1985) erhoben. Das schliesst aber nicht aus, wie es auch für das narrative Interview gilt, die erzählerischen Kompetenzen der Interviewpartner und -partnerinnen gezielt zu nutzen, um "hinter das Erzählte zu blicken und neben den offensichtlichen Akteurskonstellationen und Ereignisketten auch hintergründige Strategien, 'constraints' und Handlungsblockaden zu entdecken" (Holtgrewe, 2009, S. 57).

4.3.2 Validität und Generalisierbarkeit

Es könnte durchaus der Eindruck entstehen, dass Forschung die auf einer kleinen Stichprobe beruht, nicht ausreichend generalisierbar ist und somit kaum Erkenntnisse bringen, die auf unterschiedliche Organisationen anwendbar wären. Dem halten qualitativ Forschende wie Chell (2004, S. 57) entgegen, dass "smaller samples tightly controlled for structural and other relevant dimensions are likely to have greater explanatory power than

could be revealed by a large scale survey". Gerade wenn es darum geht, organisationales Verhalten zu verstehen, kann die CIT einen substantiellen Beitrag leisten, auch wenn von Kritikern oft eingewendet wird, dass es äusserst schwierig ist, die Methode auf Reliabilität zu testen (vgl. Andersson & Nilsson, 1964; zit. nach Chell, 2004). Also stellt sich die Frage der Reliabilität – wurde der Gegenstand genau erfasst – und der Validität – wurde das erfasst, was erfasst werden wollte – und somit der Gültigkeit. Es müssen also Massstäbe entwickelt werden, an denen die Qualität der Forschungsergebnisse überprüft werden können. Laut Mayring (2002, S. 65) "darf qualitatives Forschen nicht verschwommen sein; die Vorgehensweisen müssen offen gelegt und systematisiert werden wie quantitative Techniken auch". Dabei können die Massstäbe nicht einfach übernommen werden, sondern sie müssen zum Vorgehen und Ziel der Analyse passen und müssen deshalb neu definiert und mit neuen Inhalten gefüllt werden. Der Prozess der Begründbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse rückt in den Vordergrund (Heinze et al., 1975; zit. nach Mayring, 2002). Entsprechend richtet sich die vorliegende Arbeit nach den allgemeinen Gütekriterien wie sie Mayring (2002), aber auch Steinke (2007) formuliert haben. Die subjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses wird dadurch garantiert, dass die Untersuchung nahe an der Alltagswelt des befragten Subjekts ansetzt, dessen subjektive Perspektiven, alltägliche Handlungsweisen und Bedeutungen in Bezug auf den zu erforschenden Gegenstand erfasst. Damit wird dem Befragten in der qualitativen Forschung mehr Kompetenz zugebilligt. Er ist nicht nur Datenlieferant, sondern denkendes Subjekt (Mayring, 2002). Der Forschungsprozess ist regelgeleitet und richtet sich nach dem kodifizierten Verfahren der Grounded Theory. Dabei geht es um die systematische Bearbeitung des Materials. Die Analyseschritte werden vorher festgelegt, das Material wird in sinnvolle Einheiten unterteilt und die Analyse geht systematisch von einer Einheit zur nächsten (vgl. Ablaufmodell, Abbildung 1). Die Interpretation der Daten ist theoriegeleitet und argumentativ begründet, aber auch so angelegt, dass die Möglichkeit besteht, Neues zu entdecken und theoretische Vorannahmen des Forschers in Frage zu stellen bzw. zu modifizieren (Steinke, 2007). Idealerweise würde die Intersubjektivität durch die Interpretation in einer Gruppe hergestellt. Dies kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht gemacht werden. Ebenfalls ist keine kommunikative Validierung – die Rückbindung der im Forschungsprozess entwickelten Theorie an die Untersuchten – vorgesehen, da es bei der vorliegenden Untersuchung gar nicht um die Entwicklung einer Theorie geht, sondern um das Ausarbeiten von Handlungsempfehlungen.

4.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgt mittels problemzentrierten Interviews nach Witzel (1985). Diese Interviewform hat den Vorteil, dass sie einen flexiblen Leitfaden hat, aber narrative Phasen zulässt. Ausserdem kann auch ein Kurzfragebogen mit geschlossenen Fragen integriert werden, zum Beispiel zur Erfassung von soziodemographischen Merkmalen. Diese Interviewform lässt laut Mayring (2002) somit den Befragten oder die Befragte möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Sie ist aber auf eine bestimmte Problemstellung zentriert, die der Interviewer einführt und auf die er immer wieder zurückkommt. Dank diesem Aufbau werden in einem solchen Interview nebst Narration auch Beschreibungen und Argumentationen evoziert, was wiederum die Möglichkeit schafft, sowohl Inhalte des semantischen als auch des episodischen Gedächtnisses der Befragten zu erschliessen. So verhilft nach Witzel (1985, S. 235) das Element der Problemzentrierung sowie die Systematisierung und Offenlegung des Wissenshintergrundes des Forschers zu der Möglichkeit, "den interessierenden Gegenstandsbereich in seiner Vollständigkeit abzutasten und kürzelhafte, stereotype oder widersprüchliche Explikationen des Interviewten zu entdecken und durch Nachfragen weiter zu explorieren". Zudem hat diese Interviewform den Vorteil, dass an jede Antwortsequenz auch Sondierungen (Nachfragen, Spiegelungen, Interpretationsangebote, Ad-hoc-Fragen) angeschlossen und damit reichhaltigere verbale Daten erzeugt werden können.

4.4.1 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden lehnt sich zum einen an die Vorgaben der CIT und zum anderen an die Empfehlungen des problemzentrierten Interviews von Witzel (1985) an. Für Chell (2004) gliedert sich das CIT-Interview in sechs Teile und sollte folgende Aspekte berücksichtigen: Zu Beginn des Interviews werden die CIT-Methode und das Forschungsinteresse kurz erläutert und in einen grösseren Zusammenhang gebracht. Dabei wird auch die Rolle des Forschenden aufgezeigt und ein sorgfältiger Umgang mit den Daten versichert. Nachdem die formalen Aspekte des Interviews geklärt wurden, wird auf das Thema fokussiert. Durch eine einfache Einstiegsfrage soll eine erste Beschäftigung mit dem Thema ermöglicht werden. Dabei werden laut Witzel (1985) bestimmte Gedächtnisinhalte aktiviert, "erfahren eine Zentrierung auf das zu untersuchende Problemgebiet" und setzen so eine erste Erzählsequenz in Gang. In der Folge wird im Interview das Thema vom Forschenden durch gezieltes Nachfragen und Spiegeln unter unterschiedlichen Gesichtspunkten beleuchtet. Am Ende der Befragung wird der oder dem Interviewten Raum geboten, sich zu Themen zu äussern, die im Interview nicht zur Sprache gekommen sind. Die Befragung wird geschlossen mit der Aufnahme der

soziodemographischen Merkmale und dem erneuten Hinweis auf die Anonymisierung der Daten. Während des Interviews ist der Leitfaden einerseits Orientierungsrahmen, aber auch Gedächtnisstütze für den Forschenden. Somit dient er zur Unterstützung und Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen des Interviewten. Im Leitfaden (Anhang B) ist der gesamte Problembereich in Form von einzelnen thematischen Feldern formuliert. Unter dem jeweiligen Feld subsumiert sind weitere Stichpunkte oder in Frageform gefasste Inhalte. Witzel (1985) findet den Begriff 'Leitfaden' für die Entwicklung des Gesprächs unzutreffend, da der Gesprächsfaden des oder der Interviewten im Mittelpunkt des Interesses stehen sollte. Der Forschende kontrolliert durch die innere Vergegenwärtigung des Leitfadens die Breite und Tiefe seines Vorgehens, so lassen sich neue Themenfelder in Ergänzung zu der Logik des Erzählstranges seitens des oder der Befragten abtasten, mit der Möglichkeit für die weitere Erzählung ergiebige Themen zu finden. Zu Beginn des Gesprächs lässt der Forschende die Befragten einen Grundriss der Büroräumlichkeiten zeichnen. Die Darstellung dient als Sehhilfe und hat mehrere Ziele: Zum einen ermöglicht sie den Befragten, sich zu entspannen, und setzt so den Fokus auf das Thema, zum anderen bekommt der Forscher ein klareres Bild von den Arbeitsräumen und kann immer wieder Bezug nehmen auf die Zeichnung. Am Ende des Interviews werden die soziodemographischen Merkmale mittels eines Kurzfragebogens (Anhang C) erfasst. Diesem Fragebogen kommt die Funktion zu, die soziale Situation der Befragten festzuhalten. Nach jedem Interview wird eine Postkommunikationsbeschreibung angefertigt. Dies dient dem Interpreten dazu, wichtige Daten zu liefern, die möglicherweise dazu beitragen können, "einzelne Gesprächspassagen besser zu verstehen und das Gesamtbild der Problematik inhaltlich abzurunden" (Witzel, 1985, S. 238). Kurz zusammengefasst: die Instrumente des Interviewverfahrens bestehen aus dem Interviewleitfaden, der von den Interviewten angefertigten Zeichnung und dem Kurzfragebogen sowie der digitalen Aufzeichnung und dem Postscriptum.

4.4.2 Pretest und Änderungen

Für den Pretest (Anhang A) wird der Interviewleitfaden bewusst recht offen gelassen. Die Themen werden jeweils mit einer Leitfrage eingeführt, darunter sind stichwortartig Unterthemen aufgeführt, die dem Interviewer als Gedankenstütze dienen. Das Interview soll möglichst nahe am Verhalten und Erleben sein. Zu Beginn wird nach einem ganz gewöhnlichen Tag gefragt. Im Gegensatz zur klassischen CIT, die ein besonderes Ereignis in Zentrum rückt, ist der Anspruch bei der vorliegenden Untersuchung, den Gewohnheiten, dem Nicht-Originalen nachzugehen, um so ein Verständnis vom individuellen Verhalten und Erleben zu bekommen. Die Frage nach einem normalen, durchschnittlichen Arbeitstag soll Hinweise zu den Aufgaben des Befragten geben und Anknüpfungspunkt bieten für weitere Fragen hinsichtlich der Verknüpfung Aufgabe und Ort der Erledigung der Aufgabe.

Durch das Zeichnen des Grundrisses der Büroräumlichkeiten zu Beginn des Gesprächs wird der Fokus auf den Raum gesetzt und somit das Abstraktionsniveau festgelegt, ausserdem wird eine sinnliche Dimension eingeführt. Die Zeichnung dient während dem Gespräch immer wieder als Referenzpunkt für klärende und erweiternde Fragen. Der Interviewleitfaden für den Pretest ist bewusst sehr kurz gehalten, davon ausgehend, dass sich Fragen oder Themen aus dem Gesprächsfluss ergeben, welche dann in die Überarbeitung des Leitfadens einfließen können.

Nach dem ersten Interview zeigt sich, dass das Interview in seiner Form das Feld gut exploriert und mögliche Antworten auf die Fragestellung gibt. Dabei ist das Zeichnen ein gutes Mittel für den Interviewten, sich auf das Thema des Raumes zu fokussieren und ins Gespräch zu kommen. Für den Forschenden bietet es die Möglichkeit, sich ein Bild der Räumlichkeiten zu machen, wenn er nicht die Möglichkeit hat, diese zu sehen. Zudem kann zeichnerisch festgehalten werden, was im jeweiligen Unternehmen unter einem Multi-Space-Büro verstanden wird. Durch den Gesprächsfluss werden weitere Fragen aufgeworfen, welche in die Überarbeitung des Interviewleitfadens einfließen und diesen durch zusätzliche Aspekte erweitern. Dadurch werden auch Themen angesprochen, die nicht Kern der vorliegenden Untersuchung sind, aber im erweiterten Sinne zusätzliche Hinweise zu den Einflussfaktoren auf Verhalten und Erleben des Arbeitsraumes liefern können. Zwei Fragen scheinen sehr viel versprechend: zum einen die Frage nach dem Erleben des Raumes beim ersten Betreten und zum anderen die Frage nach dem Erleben von Hierarchien. Schwieriger gestaltet sich die Frage nach einem konkreten Ereignis, das der Interviewte in direkten Zusammenhang bringen kann mit den Büroräumlichkeiten. Diese Frage wird unbefriedigend beantwortet. Besonders ergiebig erweist sich die Frage nach dem Grad der Stimulation der Räume, die den Interviewten besonders zum Denken anzuregen scheint. Die durch den Pretest generierten Zusatzfragen werden in den Interviewleitfaden integriert, so dass das Thema des Arbeitsraumes aus unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchtet wird. Dabei spielen Aspekte wie vorhandene Infrastruktur und deren Nutzung, aber auch Stellenwert und Einfluss des Raumes für die Person sowie Gestaltungs- und Interventionsmöglichkeiten und auch Störfaktoren eine Rolle. Dies schliesst aber nicht aus, dass sich ganz nach dem Grundsatz des problemzentrierten Interviews im Gesprächsfluss auch Ad-hoc-Fragen ergeben können.

4.5 Stichprobe

Grundsätzlich kennt die Literatur beim Ziehen von Stichproben zwei unterschiedliche Vorgehensweisen (Merkens, 2007). Einerseits kann die Stichprobe bezüglich bestimmter Merkmale vor Beginn der Untersuchung festgelegt werden. Das heisst, ein Kriterienraster bestimmt, ob die Person in die Stichprobe aufgenommen wird oder nicht. Andererseits entscheidet der jeweils erreichte Erkenntnisstand, ob die Stichprobe erweitert oder ergänzt

wird. Beiden gemeinsam liegt das Bestreben zugrunde, eine repräsentative Stichprobe an Personen von "hinreichender Grösse in die Untersuchung einzubeziehen, so dass Ergebnisse unter wahrscheinlichkeitstheoretischem Kalkül bei einem akzeptablen Fehlerrisiko auf eine Grundgesamtheit hochgerechnet werden können" (Breuer, 2009, S. 58). Ersteres wird als geschichtete Stichprobe verstanden, Letzteres entspricht der Forschungskonzeption der Grounded Theory Methode und wird theoretisches Sampling genannt. Dabei werden Entscheidungen über die Zusammensetzung der Stichprobe nicht von vornherein festgelegt, sondern in Abhängigkeit vom jeweiligen Stand der eigenen Erkenntnis- und Theorieentwicklung (Breuer, 2009). Somit beeinflussen sich die Analyse des Datenmaterials und die Auswahl relevanter Untersuchungseinheiten gegenseitig, ganz im Sinne eines zirkulären Forschungsablaufes. Laut Strauss und Corbin (1990, S. 181; zit. nach Merrens, 2007, S. 196) werden eigentlich nur Ereignisse ausgewählt, die Person als solches steht im Zusammenhang mit dem Ereignis. Die Ereignisse sind es, welche als Stichprobenpunkt die Basis der Untersuchung bilden. Angesichts der zeitlich und personell begrenzten Ressourcen wird für die vorliegende Studie ein selektives Sampling gewählt. Beim selektiven Sampling werden laut Schatzmann und Strauss (1973), im Gegensatz zum theoretical sampling, relevante Dimensionen wie Zeit, Ort, Personen, Ereignisse und Aktivitäten bewusst ausgewählt und vor der Feldphase festgelegt. Damit wird auch die Mehrperspektivität deutlich, die beim Ziehen von Stichproben dieser Art zu beachten ist. Nebst den Merkmalen, die der Beschreibung der Stichprobe dienen, können laut Merrens (2007) auch Vorgehensweisen bzw. Kriterien formuliert werden, die das Ziehen der Stichprobe leiten und deren Qualität inhaltlich beschreiben.

4.5.1 Selektion der Stichprobe

Gemäss den Vorgaben des selektiven Samplings werden im Vorfeld der Selektion der Stichprobe relevante Merkmale sowie Merkmalsausprägungen für die Fallauswahl definiert. Dabei wird unterschieden zwischen Merkmalen, die es unbedingt zu erfüllen gilt, und Merkmalen, die es bestenfalls, aber nicht unbedingt zu erfüllen gilt. Vorteil dieser Methode ist es, dass die Träger der Merkmale in der Stichprobe enthalten sind. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass das Entdecken von typischen Merkmalen verhindert wird. Geleitet durch den Forschungsgegenstand ist das primäre Selektionskriterium die Büroform, dazu gehören folgende Kriterien:

- Persönliche Arbeitsplätze
- Plätze für konzentrierte, individuelle Arbeit (geschlossene, nicht persönliche Arbeitsplätze)
- Meetingräume
- Orte für vertrauliche Gespräche (geschlossene, jederzeit frei verfügbare Räume)
- Orte für informelle Gespräche (z.B. Sofalandschaften, Küche, Bartheke, etc.)

Des Weiteren wird auf eine ausgewogene Verteilung der Geschlechter geachtet, ausserdem ist es von Vorteil, wenn Personen mit möglichst unterschiedlichen Funktionen und Stellungen innerhalb der Unternehmen vertreten sind. Wegen der limitierten Ressourcen werden nur Fälle aus der deutschen Schweiz berücksichtigt. Der Zugang zur Stichprobe erfolgt sukzessiv über einen Zeitraum von einem Monat hinweg über das persönliche Netzwerk des Forschenden, das heisst zum einen über das studentische Netzwerk, zum anderen über private Kontakte. Die Personen werden angeschrieben und auf die Studie aufmerksam gemacht, zusätzlich werden sie gebeten, das Schreiben (Anhang D) an potenzielle Interviewpartner weiterzuleiten. Laut Morse (1994; zit.: nach Merckens, 2007, S. 288 f) entspricht dies der sekundären Selektion, da die Fälle per Aufruf aufgefordert werden, sich zu melden. Damit unterliegt der Zugang Restriktionen, da sich die Teilnehmenden selbst aktivieren müssen. Mit dem Anschreiben werden die primären Selektionskriterien bereits mitgeteilt, so dass jeder Interessierte sich entscheiden kann, ob sein Büro einem Multi-Space-Büro entspricht oder nicht. Nach dem Aufruf melden sich die interessierten Personen in den meisten Fällen per E-Mail, seltener telefonisch beim Forschenden. Dieser klärt meist per E-Mail, teils auch telefonisch, noch einmal ab, ob es sich bei der Büroform tatsächlich um ein Multi-Space-Büro handelt oder nicht. Mit den Personen, welche die primären Selektionskriterien erfüllen, wird ein Termin vereinbart. Zusätzlich werden bei der Selektion weitere Merkmale wie Geschlecht, Funktion und Stellung sowie regionale Verteilung und Branche, in welcher das Unternehmen tätig ist, soweit wie möglich berücksichtigt, ganz im Sinne der Mehrperspektivität.

4.5.2 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt melden sich 27 Personen auf den schriftlichen Aufruf. Nach einer Abklärung anhand der primären Selektionskriterien konnten 16 Personen ausgewählt und für ein Interview gewonnen werden. Von den 16 Personen sind 9 Frauen, somit sind sie gegenüber den 7 Männern leicht in der Überzahl. Von der Altersstruktur her überwiegen die 26- bis 35- und die 36- bis 45-Jährigen mit je 7 Teilnehmern. In der Stichprobe sind keine Personen über 46 Jahre alt und nur 2 Personen sind in der Altersspanne von 16 bis 25 Jahren. Was die Struktur der Stichprobe im Bezug auf das Merkmal Funktion und Stellung betrifft, so sind Managementfunktionen mit und ohne Führungsverantwortung sowie Assistenzfunktionen vertreten, aber auch Projektleiter oder -leiterinnen und Fachspezialisten. Nicht vertreten sind Mitglieder der Geschäftsleitung oder des höheren Managements. Was die Branchen betrifft, in denen die Interviewten tätig sind, so ist der Dienstleistungssektor übervertreten, was aber auch auf den Forschungsgegenstand zurückzuführen ist. So sind Unternehmen aus der Beratungsbranche, den Finanzen, der Informationstechnologie sowie aus der Kreativwirtschaft, der Presse, dem Verkehr und Tourismus im Sample enthalten. Dabei sind Grossunternehmen und Global Players

übervertreten, kleinere und mittelständische Unternehmen sind in der Minderzahl. Von den 16 interviewten Personen arbeiten 6 in einem Multi Space Office, in dem die Vorgesetzten ein Einzelbüro haben. Keine der interviewten Personen hat einen non-territorialen Arbeitsplatz, alle haben ihren persönlichen Schreibtisch.

4.6 Datenanalyse

Um die Daten detailliert auswerten zu können, werden sie wörtlich transkribiert. Das Wortprotokoll bildet somit die Basis für eine ausführliche, interpretative Auswertung (Mayring, 2002). Die in schweizerdeutschem Dialekt durchgeführten Interviews werden bereinigt und in 'normales Schriftdeutsch' übertragen. Satzbau und Stil werden soweit beibehalten, dass der Kontext noch verständlich bleibt. Über das Wortprotokoll hinaus werden zusätzlich wichtige Informationen wie Auffälligkeiten der Sprache, Betonungen, Sprechweisen oder Lachen sowie Pausen festgehalten. Dazu werden Transkriptionsregeln erstellt, angelehnt an die Systematik von Kallmeyer und Schütze (1976; zit. nach Mayring, 2002, S. 92). Durch den begrenzten Zeitrahmen nimmt sich der Forschende heraus, zwei Interviews nicht vollständig zu transkribieren, sondern nur die Textpassagen festzuhalten, welche zur Beantwortung der Fragestellung beitragen. Die Teile, die nicht transkribiert werden, bleiben als Themenlisten im Forschungsprozess drin. Um in der umfangreichen Textmenge den Überblick zu bewahren, wurde das Datenmaterial mittels ATLAS.ti 6.2 bearbeitet.

4.6.1 Grounded Theory

Bei der Critical Incident Technique basiert der analytische Prozess auf einem Zugang wie ihn die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) kennt. Zentral an dieser Art der Datenanalyse ist, dass sie sich fortwährend rekursiv an die Erfahrungsebene zurück bindet. Die Methodologie der Grounded Theory ist für Strauss (Legewie, 2004) weniger eine Methode als ein Stil, sich mit sozialen Phänomenen analytisch auseinanderzusetzen. Die folgenden drei Punkte zeichnen die Methode aus: Erstens die Art des Kodierens. Sie ist theoretisch, somit dient sie nicht nur der Klassifikation oder Beschreibung der Phänomene, sondern auch der Bildung von theoretischen Konzepten, die wiederum einen Erklärungswert für das untersuchte Phänomen besitzen. Zweitens das theoretische Sampling, welches verlangt, dass schon sehr früh mit der Auswertung begonnen wird, um so die Auswahl der nächsten Interviewpartner festlegen zu können. Und drittens die gezogenen Vergleiche zwischen den Phänomenen und Kontexten, aus denen dann die theoretischen Konzepte erwachsen sind. Ganz im Sinne von Strauss und Corbin (1996) wird bei der vorliegenden Studie eine variierte und somit der Fragestellung und den Rahmenbedingungen angepasste Form der Grounded Theory angewendet. Die Grounded

Theory in ihrer Reinform geht davon aus, dass der Forschende sein Vorwissen vergisst und durch den analytischen Prozess einen Erklärungsansatz entwickelt, indem er die Daten konzeptionalisiert (Chell, 2004). Eine Abweichung oder Variation davon stellt die Analyse der Daten im Rahmen der Critical Incident Technique dar. Zum einen werden die theoretischen Vorannahmen des Forschenden im Material geprüft, zum anderen ermöglicht die Auswertung nach den Prinzipien der Grounded Theory, neue, unbekannte Phänomene, die aus dem Material emergieren, zu entdecken.

4.6.2 Kodierprozedere

Die Daten werden in einer Haltung theoretischer Offenheit detailliert und kleinteilig auf ihren konzeptuellen Gehalt hin exploriert (Breuer, 2009). Das heisst, es werden Indikatoren für das interessierende Phänomen gesucht. Diese Phänomene werden dann in Bezug gesetzt zu allgemeinen Begriffen und Ideen, auf die sie zum einen verweisen, mit denen sie aber auch in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht werden können. Für Breuer (2009, S. 73) werden in diesem Kodierprozess der Grounded Theory "induktive und abduktive sowie deduktive Schritte miteinander integriert und im Rahmen der hermeneutischen Spiralbewegung in einen Zusammenhang gebracht" (vgl. Abbildung 1). Während des ganzen Prozesses der Danteanalyse ist das Schreiben und ständige Überarbeiten von Memos ein zentrales Element der Methode. Zum einen werden so übergreifende Zusammenhänge festgehalten, zum anderen fördert das Schreiben von theoretischen Memos die Distanzierung von den Daten und trägt dazu bei, nicht nur eine deskriptive Arbeit zu sein (Böhm, 2007). Es ist von Vorteil, wenn das Kodieren in einem Forschungsteam vollzogen wird, da die Zuordnung von Codes expliziert und reflektiert erfolgen soll und laufend von mehreren Forschenden intersubjektiv geprüft werden. Da dies aus Gründen der Ressourcen und zeitlichen Begrenzung nicht möglich ist, erfolgt die Zuordnung der Codes bei den ersten Interviews in mehreren Durchläufen mit zeitlichen Abständen, so dass die Zuordnung immer wieder überprüft, in Frage gestellt und reflektiert wird. Grundsätzlich wird zwischen offenem, axialem und selektivem Kodieren unterschieden. Die verschiedenen Kodierungsformen können durchaus auch phasenhaften Charakter haben und zeitlich parallel ablaufen.

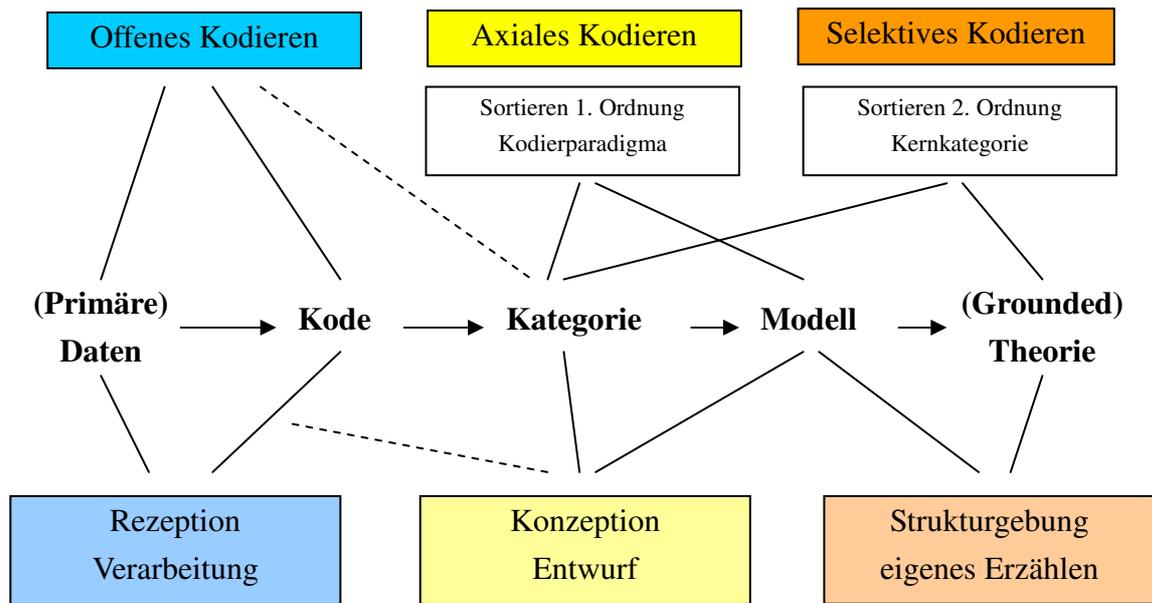


Abbildung 1: Kodierprozedere nach Breuer (2009, S. 76)

Offenes Kodieren

In der vorliegenden Studie wird die CIT als Verfahren zur Erfassung von Fakten über das Verhalten im Raum angewendet. Aus den Daten werden über unterschiedliche Kodierprozesse sukzessiv "Konzepte entwickelt, die schliesslich als Bausteine für ein Modell genutzt werden können" (Böhm, 2007, S. 477). Die Daten werden also zuerst in einem Prozess des offenen Kodierens analytisch aufgeschlüsselt. Ziel der ersten Auswertungen ist es, Codes zu finden, die sich unmittelbar auf die Daten beziehen. Mit Codes sind in der Definition von Breuer (2009, S. 74) "(vorläufige) Abstraktions- und Benennungsideen von Phänomenbeschreibungen (aus Transkripten oder Beobachtungsprotokollen) gemeint", wie sie für das offene Kodieren typisch sind. Obwohl der Forscher beim Kodieren sein Hintergrundwissen über den Kontext, aber auch sein Wissen über den untersuchten Bereich nutzt, sollten anfangs theoretische Codes gemieden werden (Böhm, 2007). Unter theoretischen Codes werden aspektbezogene Abstraktionsleistungen und Wortschöpfungen des Kodierenden oder Worte, die an existierende wissenschaftliche Konzepte anknüpfen, verstanden. Als besonders fruchtbar gelten In-vivo-Kodes, "die als umgangssprachliche Deutungen der Phänomene direkt aus der Sprache des Untersuchungsfeldes stammen". In-vivo-Kodes sind charakteristische, typisierende Ausdrucks- und Redeweisen oder Bezeichnungen der Interviewten, die sich im Text wieder finden lassen. Codes haben zu Beginn immer nur vorläufigen Charakter und werden im Fortgang der Auswertungen differenzierter, zahlreicher und abstrakter. Diese vielen Codes, welche die Phänomene abstrakter kennzeichnen, lassen sich durch "Selektion, Zusammenfassung, Sortierung, Fokussierung" (Breuer, 2009, S.74) bündeln und in einer

fortlaufenden Abwägung zwischen Datenbezug und Theorieorientierung zu Kategorien zusammenfassen. Hier werden auch die Grenzen zum axialen Kodieren fließend.

Axiales Kodieren

Im Gegensatz zum offenen Kodieren, das eher einen breiten und noch ungeordneten Zugang zu den Daten schafft und viele unterschiedliche, miteinander nicht verbundene Codes und Kategorien erarbeitet, will das axiale Kodieren die Daten auf neue Art wieder zusammen bringen, indem "Verbindungen zwischen einer Kategorie und ihren Subkategorien ermittelt werden" (Strauss & Corbin, 1996, S. 76). Dieser Schritt dient der Verfeinerung und Differenzierung bereits vorhandener Konzepte. Sie erhalten den Status einer für die Theorie relevanten Kategorie. Dabei wird ein Beziehungsnetz um die jeweilige Kategorie herum ausgearbeitet, welche ein zentrales Phänomen besonders repräsentiert. Das Ermitteln von Beziehungen zwischen einer Achsenkategorie und den mit ihr in Beziehung stehenden Codes oder Konzepten unter dem Aspekt der formalen und inhaltlichen Relevanz, ist für die Theoriebildung zentral. Ausgearbeitet werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen wie auch Mittel-Zweck-Beziehungen zudem argumentative und motivationale Zusammenhänge (Böhm, 2007). Es werden jedoch nicht alle identifizierten Phänomene systematisch auf ihre Relationen hin befragt, sondern nur diejenigen, die für die Klärung der Forschungsfrage relevant sind.

Selektives Kodieren

In der letzten Phase des Forschungsprozesses wird schliesslich zum selektiven Kodieren übergegangen. Strauss und Corbin verstehen unter selektivem Kodieren den Prozess "des Auswählens der Kernkategorie, des systematischen In-Beziehung-Setzens der Kernkategorie mit anderen Kategorien, der Validierung dieser Beziehungen und des Ausfüllens von Kategorien, die einer weiteren Verfeinerung und Entwicklung bedürfen" (Strauss & Corbin, 1996, S. 94). Somit wird das zentrale Phänomen als Kernkategorie bezeichnet und ist bei der vorliegenden Studie durch das Vorgehen mittels Critical Incident Technique bereits in der Formulierung der Fragestellung enthalten. Laut Strübing (2004, S. 22) soll im selektiven Kodieren "was bislang in Bezug auf eine Reihe unterschiedlicher, im Projektverlauf immer modifizierter, tentativer Sichtweisen kodiert wurde", nun auf eine identische Analyseperspektive hin überarbeitet werden. Aus dieser Kernkategorie heraus ergibt sich eine 'Story Line' – ein roter Faden –, so dass zum Schluss eine Strukturierung des Gegenstandes resultiert. Dabei ist es nicht Ziel, eine neue Theorie zu generieren, sondern viel mehr geht es darum, Erleben und Verhalten des Individuums im Kontext verstehen und erklären zu können.

4.7 Zusammenfassung

Mittels Critical Incident Technique (CIT) wird das Verhalten und Erleben der Mitarbeiter im Multi-Space-Büro erforscht. Die CIT ist eine qualitative Forschungsmethode, die Vorkommnisse in Bezug auf Situationen, Beteiligte und Umstände untersucht. In der für diese Arbeit angewendeten Variante untersucht die CIT nicht das ungewöhnliche, ausserordentliche Ereignis, sondern das gewöhnliche und alltägliche. Die Daten werden mittels problemzentrierter Interviews erhoben, um so das Thema des Büroraumes im Fokus zu halten und nicht abzuschweifen, die Thematik aber trotzdem unter den unterschiedlichsten Gesichtspunkten zu beleuchten. Befragt werden 16 Personen aus diversen Unternehmen und verschiedenen Branchen. Die Interviews werden in der Folge wörtlich transkribiert und danach nach den Grundsätzen der Grounded Theory analysiert. Durch den Prozess vom offenen über das axiale hin zum selektiven Kodieren können so die zentralen Themen identifiziert werden. Dabei sollen die Frage des Kontexts, der Bedingungen und des Verhaltens beantwortet werden.

5 Die Ergebnisse

5.1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Erleben und Verhalten von Personen im Multi-Space-Büro. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Wie erleben die Mitarbeiter die Arbeitsräume und wie erleben sie sich selbst und die anderen in diesen Räumen?
- Welche Rolle können dabei die soziale Kontrolle und/oder die Aneignung des Raumes spielen?

Dazu werden 16 Personen aus unterschiedlichen Branchen mittels problemzentrierten Interviews befragt. Im Anschluss werden die wörtlichen Transkripte nach den Regeln der Grounded Theory kodiert und analysiert. Als Strukturierungsvorgabe dient die Bedingungsmatrix nach Strauss und Corbin (1996; zit. nach Breuer, 2009, S. 88 f.). Das soziale Weltgefüge wird auf verschiedenen Inklusivitätsniveaus ausdifferenziert und die Ebenen werden in ein Über- respektive Unterordnungsverhältnis gebracht. So können die konkreten Handlungs- und Interaktionsphänomene eingebettet werden und in Relation zu ihrer Umwelt gebracht werden. Zusammenhänge werden dadurch konkret nachvollziehbar, indem den Ursachen und Konsequenzen der Phänomene, Handlungen und Interaktionen auf den Grund gegangen wird.

5.2 Zusammenfassende grafische Darstellung der Faktoren

Um die Ergebnisse zu strukturieren und übersichtlich zu gestalten, werden sie in einer grafischen Darstellung zusammengefasst. Somit gibt Abbildung 2 einen Überblick über die untersuchten Wirk- und Einflussfaktoren der Studie. Die rechte Spalte gibt Auskunft über die Stellung, welche die einzelnen Faktoren innerhalb des Bedingungsgefüges einnehmen. Der Arbeitsplatz bildet den Kontext und ist die kleinste Einheit der Untersuchung. Der Arbeitsraum als grösste Einheit beinhaltet den Raum, in dem der Arbeitsplatz, also das 'Pult' steht, wie auch das gesamte Bürogebäude inklusive angrenzende Gebäude und mögliche Aussenbereiche. Somit inkludiert der Kontext die Infrastruktur (Kaffeeecken, Cafeteria, Ruheräume, Fitness etc.) und die technische Ausrüstung (Notebook, Handy etc.). Weiter kommen hinzu Aspekte der Ästhetik zum Beispiel die Innenausstattung, das Mobiliar, die gewählten Farben etc. All dies bildet den Kontext, in dem sich die Befragten bewegen. Dieser Raum ist auch ein sozialer Raum. Die Individuen treffen auf andere Individuen, direkte Arbeitskollegen, andere Mitarbeiter, Vorgesetzte, aber auch Besucher. Somit steht dem Individuum eine Gruppe gegenüber. Die Gruppe kann bei der Erfüllung der Aufgabe für das Individuum hilfreich sein, zum Beispiel als Lieferant von Informationen (Wissen, Ideen, Ratschläge, zweite Meinung etc.), wirkt zeitgleich aber auch als Störfaktor, wenn das Individuum konzentriert arbeiten möchte oder aus anderen Gründe seine Ruhe braucht. Somit steht das Individuum immer im Dilemma zwischen Privatheit und Öffentlichkeit. In diesem Dreieck von Raum, Gruppe und Individuum befindet sich das soziale Verhalten, welches das Verhalten des Individuums, der Gruppe und deren beider Verhalten im Raum beinhaltet. Der Raum kann somit das Verhalten der Individuen durch seine Struktur steuern, dem gegenüber versucht das Individuum auf den Raum Einfluss zu nehmen und ihn im Rahmen seiner Möglichkeiten zu gestalten. Diese Wechselwirkung von Raum und Individuum und dem Sozialverhalten sind die zentralen Phänomene der Untersuchung. Beide Phänomene sind abhängig oder beeinflusst durch die intervenierenden Bedingungen. Das kann einerseits die Kultur des Unternehmens sein, aber auch die Art und Weise, wie Hierarchie gelebt wird, oder auch die Persönlichkeit des Individuums. Die einzelnen Wirk- und Einflussfaktoren werden nun in der Folge präsentiert und durch wörtliche Zitate der Befragten hinterlegt. Alle transkribierten Interviews sind beim Autor einsehbar.

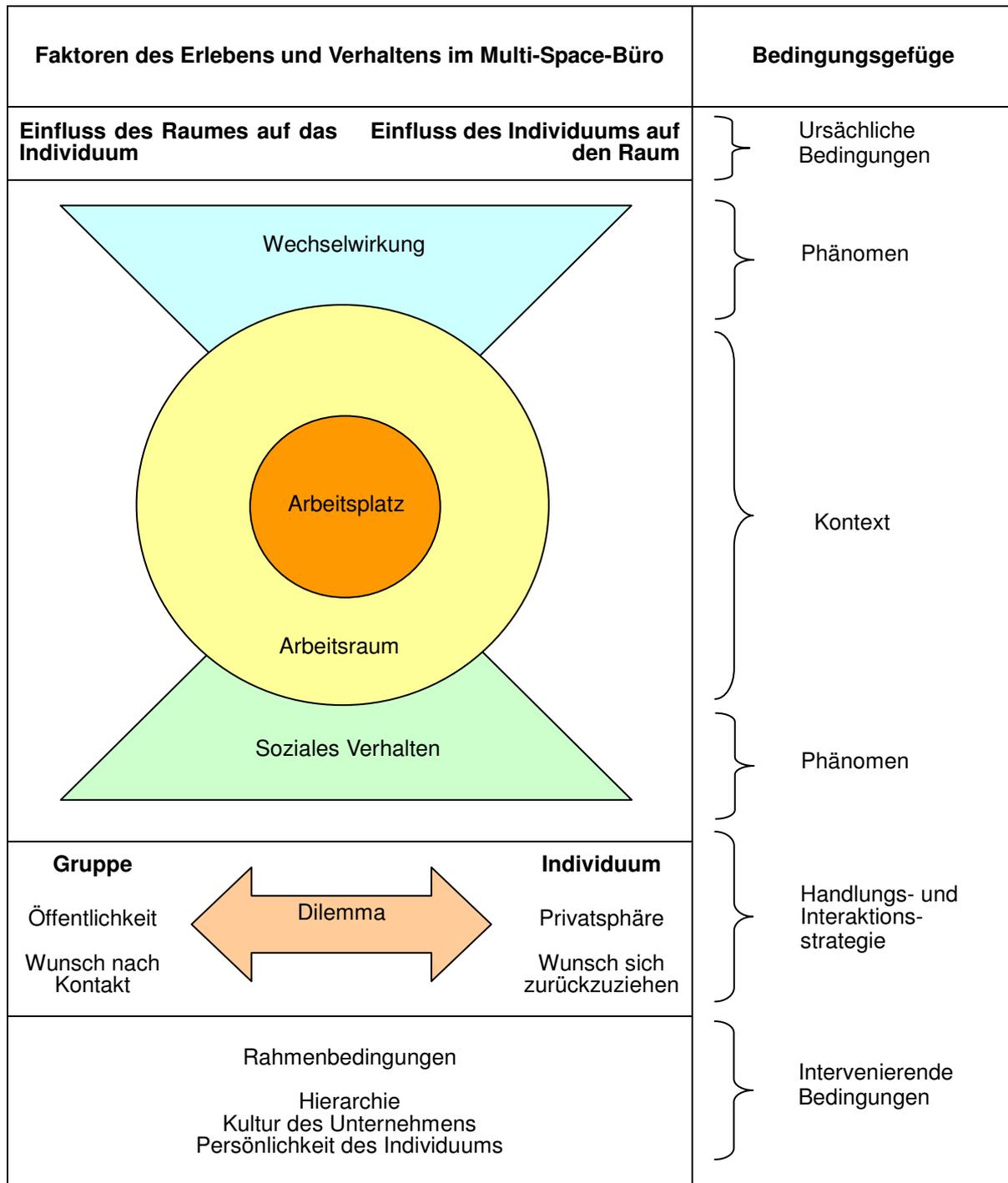


Abbildung 2: Wirk- und Einflussfaktoren des Multi-Space-Büros

5.2.1 Arbeitsraum und Arbeitsplatz

Im folgenden Kapitel werden die Aussagen der befragten Personen zum Thema Arbeitsraum und Arbeitsplatz präsentiert. Das Thema soll aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden, um so den Kontext, in dem sich das Individuum bewegt, auszuleuchten. Dabei soll aufgezeigt werden, was allgemein als Arbeitsplatz bezeichnet wird, wie die Infrastruktur des Bürogebäudes genutzt oder eben nicht genutzt wird. Es interessieren die positiven und negativen Aspekte des eigenen Arbeitsplatzes und des Raumes sowie das subjektive Erleben des Arbeitsraumes.

Begrifflichkeit: der Arbeitsplatz

Im Allgemeinen wird unter dem Begriff 'Arbeitsplatz' das eigene Pult verstanden, möglicherweise noch die dazugehörigen Ablageflächen und Schränke, aber nie der ganze Raum, in dem sich der Arbeitsplatz befindet, oder gar das Bürogebäude:

D4: Mhja, also mein, als mein Arbeitsplatz würde ich eigentlich einfach mein Arbeitsplatz, also mein, mein (Pültli) mit meinen drei, zwei Gestellen rundherum, das ist mein Arbeitsplatz (D4: 123-126)

J10: Öhm das ist mein Pult ((lacht leicht)) das ich habe und dann habe ich noch zwei Kästchen, wo ich meine ähh Sachen drin habe. (J10: 47-48).

Aufenthaltsdauer am Arbeitsplatz

Hier, an ihrem Arbeitsplatz, verbringen die Befragten den grössten Teil ihrer Arbeitszeit. Dies kann je nach Person in Abhängigkeit von ihrer Funktion und Stellung sowie der anfallenden Aufgaben schwanken zwischen 30% und 100%. Zum Beispiel Person I9, sie arbeitet in einem Unternehmen der Informationstechnologie in einer Führungsfunktion und führt bedingt durch ihre Aufgaben sehr viele Gespräche in den dafür vorgesehenen Rückzugsräumen, verbringt 30% ihrer Arbeitszeit am Arbeitsplatz (I9: 22). E5 ist in der Finanzbranche tätig und ebenfalls Führungsperson. Sie bewegt sich im Raum, steht somit in engem Kontakt mit den Mitarbeitenden und verbringt ca. 50% ihrer Zeit am Arbeitsplatz (E5: 76). H8 ist in einer assistierenden Tätigkeit in der Unternehmensberatung tätig. In ihrer Drehscheibenfunktion verbringt sie meistens 100% ihrer Arbeitszeit am Arbeitsplatz (H8: 26-29). In der Folge zwei weitere Beispiele, welche die Aufenthaltsdauer am Arbeitsplatz dokumentieren:

A1: Manche Tage bin ich überhaupt nicht am Arbeitsplatz. Da komme ich morgens, trinke mein Kaffee und ähm trinke noch schnell ähm bin dann in Meetings den ganzen Tag oder ähm Workshops oder was auch immer ((atmet ein)) und falls ich dann überhaupt im Stockwerk bin, dann bin ich bestimmt zu 60% dann da. (A1: 191-197)

M13: der durchschnittliche Arbeitstag ist eigentlich ähm, sage jetzt mal sicher 50% am Bürotisch, am PC und ähm, PC-Arbeit, E-Mails bearbeiten, Konzept bearbeiten etc. und ähm und nachher sicher ja die Mittagspause auch im Haus oder oder auch ausserhalb des Hauses und die zweiten 50% teilen sich nachher vielleicht so auf in ähm Gespräche im Rückzugsbüro durchzuführen oder Interviews zu machen äh oder für Sitzungen zu haben (M13: 14-20)

Nutzung der Infrastruktur

Das Multi-Space-Büro zeichnet sich dadurch aus, dass für spezifische Aufgaben spezifische Räume oder Orte zur Verfügung stehen. So gibt es nebst dem eigenen Arbeitsplatz Räume für konzentriertes Arbeiten, Sitzungsräume, aber auch Orte, wo sich die Mitarbeiter über Geschäftliches oder Privates austauschen können. Zudem stehen den Mitarbeitern meist eine Cafeteria oder ein Personalrestaurant, aber auch Ruheräume und manchenorts ein hauseigenes Fitnessstudio zur Verfügung. Aber nicht nur Innenräume gehören zur Infrastruktur, sondern auch Aussenbereiche. Das können Terrassen, aber auch angelegte Parklandschaften sein, die zum Verweilen einladen:

A1: Also hier findet das hauptsächlichliche Schaffen mit dem Computer statt «ja» alles was ich da mache ((atmet ein)) Teambesprechungen uhm finden oft in der Kaffezone, sehr informell und ruhig auch offen und euh wenn's irgendwie vertraulich ist oder ... ja uhm so ein Telefongespräch, ziehe ich mich dann auch gerne in den (bubbles) zurück oder auch in uhm kleinere Meetingräume (A1: 208-215).

C3: Meinen Arbeitsraum oder meine Räumlichkeiten, die kann ich quasi benutzen wie ich will, also ich kann mich auch mal da hinten hinsetzen, wo die Tische frei sind, wenn ich irgendwie mehr Ruhe brauche oder für private Telefonate, gehe ich dann natürlich in diese (breakout rooms) [...] in diesem Gebäude gibt's auch Meetingräume zum Buchen, grosse Meetingräume mit Videokonferenzsystem und Präsentationsbildschirmen ähm, die benutze ich natürlich auch für normale Meetings oder grössere Meetings und für kleine Meetings, wenn ich keinen Raum bekomme, dann nehme ich auch mal diese Spontanräume, also diese Team, die Meetings innerhalb von unseren Teams finden eigentlich immer in diesen Spontanmeetingräumen statt (C3: 122-133).

I9: Du kannst überall arbeiten, das gefällt mir. Du kannst am Arbeitsplatz, du kannst hier, du kannst unten in der Cafeteria, du kannst draussen, du kannst zu Hause, du kannst am See arbeiten, es kommt hier auf die Leistung drauf an (I9: 246-250).

P16: Ja grundsätzlich hat jeder seinen eigenen Arbeitsplatz, aber es steht dir eigentlich, es steht dir niemand im Weg, wenn dann irgendwo ein Tisch frei ist natürlich, um dort einfach sich hinzusetzen und mit dem Notebook z. B. zu arbeiten oder auch eben in irgendeinen (couch) oder so oder in einen Meetingraum zu sitzen und alleine etwas zu machen (P16: 246-251).

Besonders gerne und häufig werden die Rückzugsräume (bubbles, breakout rooms, think tanks etc.) und Meetingräume genutzt. Daher herrscht oft ein latenter Mangel an geeigneten Räumen für konzentriertes Arbeiten sowie kurze oder spontane Meetings. Letztere finden aber nicht nur in den dafür vorgesehen Räumen statt, sondern auch in den Cafeterias und Personalrestaurants der Unternehmen und, sofern vorhanden, gerne auch in den Aussenbereichen:

J10: Ähm in der Cafeteria "ja" ... dort werden auch immer viele Meetings gemacht, die nicht so persönlich sind, so Business-Themen können gut dort thematisiert werden, deshalb sitzen auch immer viele Leute bei uns im Kaffee unten (J10: 101-104).

B2: Die Leute treffen sich eigentlich auf dem Dach für Sitzungen, wenn es immer irgendwie geht (B2: 208-210).

A1: Im Sommer ist man viel draussen und auf Dachterrassen (A1: 392 f.).

Trotz dieses Mangels an Rückzugs- und Meetingmöglichkeiten gibt es immer wieder Räume, die ungern genutzt werden. Meist sind dies Räumlichkeiten, die als zu klein empfunden werden oder kein Tageslicht haben:

B2: Ja es gibt, ja es gibt Meetingzimmer, wo ich ganz sicher bin, dass dort niemand hinein geht, eins von denen, da haben wir jetzt nicht aktiv rein geschaut, das wirklich so klein ist, das praktisch eine Person drin Platz hat und wo man wirklich schon Platzangst bekommt wenn man drin ist, wo aber ein offizielles Meetingzimmer ist, dort glaube ich, dass dort niemand hin geht (B2: 178-185).

C3: Also es gibt so Meetingräume, die komisch liegen ohne Fenster, die nicht gern benutzt werden, aber das ist wirklich eine Ausnahme, da ist glaube ich irgendwie einer auf jeder Etage (C3: 238-240).

Wie eingangs erwähnt haben viele der neuen Bürogebäude Ruheräume. Diese sollen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, einen 'power nap' (Kraftnickerchen) zu machen, eine Auszeit zu nehmen, um Kraft zu schöpfen, und regeneriert ins nächste Meeting oder wieder zurück an die Arbeit zu gehen. Diese Räume werden kaum oder nur sehr selten genutzt und wenn, sprechen die Nutzerinnen und Nutzer nur sehr zurückhaltend darüber. In einem Fall wurde der Ruheraum wieder aufgelöst:

H8: Im Haus selber haben wir also Relax-Räume und das habe ich am Anfang extrem ((betont)) interessant gefunden, habe aber festgestellt, dass ich die nie ((betont)) brauche, ich habe die glaube ich einmal gesehen am Einführungstag und dann nie mehr ((wird leiser)) (H8: 178-183).

P16: Also ich bin z. B. nie in der (waterlounge) das ist so ein Entspannungszentrum (P16: 126-128).

M13: Das ist kein Problem für mich ... ich gehe nicht zum Büro raus und sage: 'Jungs ich bin jetzt eine halbe Stunde übrigens im Ruheraum' (M13: 773-775).

I9: Früher hatten wir einen Ruheraum. Und da waren dann meist die Schwangeren drin ... oder ... Leute wo noch meditiert haben oder so und die waren sehr leer, aber die hat man jetzt wieder ausrangiert, das sind heute wieder Sitzungszimmer geworden (I9: 106-110).

Positive und negative Aspekte des Arbeitsplatzes und -raumes

Die Befragten verbringen zwischen 30% und 100% ihrer Arbeitszeit an ihrem Arbeitsplatz. Wenn sie nicht am Arbeitsplatz sind, bewegen sie sich im Raum, im Gebäude oder auf dem ganzen Gelände. Besonders beliebt sind dabei die Rückzugsräume und Sitzungszimmer und im Sommer auch die Aussenbereiche. Kaum genutzt werden die Ruheräume. Für alle Befragten scheint es wichtig zu sein, ihren eigenen Platz zu haben so auch N14: "Insbesondere dass du einen festen Platz hast, das ist für mich wichtig, so ein Nestchen zu haben (N14: 97-99) oder O15: "Ich persönlich ich schätze es, dass ich da meinen Arbeitsplatz habe und meine Gesetzesbücher und Ordner" (O15: 152 f.). Abgesehen von klimatischen Verhältnissen (Raumtemperatur, Belüftung etc.), die teils als problematisch bezeichnet werden, die aber nicht zentrales Thema dieser Studie sind, zeigen sich alle Befragten grundsätzlich zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz:

A1: Ja Also ah ähm es ist ein guter Arbeitsplatz. Er ist ein bisschen in einer Ecke, man ist da, man hat so da den Überblick über den gesamten Raum ((atmet ein)) und ähm ... das gefällt mir schon gut (A1: 444-447)

C3: Ich sitze halt direkt am Fenster, das ist schon schön und ich kann da auf den Berg, das C hingucken ... ah und da sehen ich wie die Bäume ... sich verändern im Jahr ((lacht leicht auf)), das klingt so kitschig, ((lacht)) ich sehe wie sich die Bäume verändern in den Jahreszeiten und ich sehe das mal ein Vogel vorbei fliegt ... das ist eigentlich ganz schön

[...] und dann finde ich das gut und dass diese (breakout rooms) auf de-, über den Gang weg, dass die uns, quasi uns sind, weil wir die einzigen sind in diesem Büro- äh -trakt da, das finde ich schön, weil man immer die Möglichkeit hat, privat zu sprechen auch mal mit (nem) Kollegen privat zu sprechen (C3: 390-401).

G7: Jetzt ist es einfach schön hell, weil ich gerade, eigentlich die Wand weg dort hinten raus sitze, Glas, Glas und ich habe wirklich einfach so die Weite, also ich finde das ist schon sehr uhm den Horizont erweiternd, das ist, das ist wirklich so, freies Denken, so ein bisschen laufen lassen und ähm die Stimmungen kriegst du so ein bisschen mit (G7: 104-109).

O15: Wirklich so die die Mischung zwischen zusammen sein mit den anderen und doch ein bisschen meine Ruhe haben, das ist das was mir eigentlich am besten gefällt (O15: 434-436).

Kurz und prägnant fasst N14 zusammen, was zu einem guten Arbeitsplatz gehört: "Die Atmosphäre, die die Leute ausmachen, unkomplizierter Umgang ... es ist hell, Tageslicht, Fenster, die man aufmachen kann, selber regulierbare Heizungen, genug Stauraum" (N14: 139-149). Dies deckt sich mit den meisten Aussagen. Dazu kommt der Wunsch nach einem Fensterplatz mit Aussicht, am liebsten in einer Ecke oder zumindest mit einer Wand im Rücken, so dass niemand auf den Bildschirm schauen kann. Ausserdem sollte dieser nicht in der Nähe eines Druckers oder Durchgangs liegen. Neben den klimatischen Verhältnissen (Zitate: Anhang E), die besonders in den modernen Gebäuden bemängelt werden (B2: 407-420; F6: 441-444; G7: 81-92; H8: 531-540; I9: 452-459; I9: 598-602; J10: 503-508; M13: 43-50) oder Jalousien, die sich bei Sonneneinfall automatisch schliessen (C3: 720-726; I9: 335-339; J10: 524-527), klagen die Befragten über störenden Lärm (E5: 460-464; L12: 227-229) oder die doch teils sehr engen Platzverhältnisse:

C3: Ich finde den Platz zu meinem Gegenüber im Moment ein bisschen eng, also dadurch, man hat den Tisch ((zeichnet)), ich zeichne mal kurz, man hat so den Tisch und dann hat man hier noch so ne Platte oben drüber wo der Computer, wo der Monitor drauf steht, da steht der Monitor drauf und dann ist hier der Tisch vom Kollegen direkt angeschlossen und der hat eben auch hier diese Platte, wo der Monitor drauf steht und dann habe ich da wirklich wenig Platz (C3: 445-452).

K11: Die Person, die das erfunden hat, dass man nur so ein Meter zwanzig Pütlü hat, ist selber noch nie Assistentin gewesen, als Assistentin hat man immer viel Zeug herumliegen, da muss man ein Chaos machen können (K11: 225-228).

L12: Also. Ich mag lieber Platz haben und mich ausbreiten können und nicht auf hier auf 80 auf n'Meter Schreibtisch sitzen und vor meinem Laptop. Das ist für mich etwas Unerträgliches was mich hemmt und einschränkt (L12: 752-756).

Zwei Personen haben zudem geäußert, dass es ihnen zuweilen auch zu ruhig sein kann, dass sie sich durchaus auch mehr Leben und Dynamik wünschen würden: "Die Seite hier ist im Vergleich zu der ähm anderen Seite wesentlich ruhiger, das stört mich manchmal. Ist mir manchmal zu ruhig einfach. Man bekommt halt nicht so viel mit" (A1: 506-509) und auf die Frage vom Forschenden: "also höre ich das richtig, eigentlich könnte es für Sie ruhig ein bisschen animierter sein?", antwortet J10 mit: "mhm ja, ja" (J10: 286-289).

Was die Ästhetik der Büroräumlichkeiten betrifft, so schätzen die Befragten moderne Bürogebäude und zeitgenössisches Mobiliar, es fehlt ihnen aber oft an Farbe und Individualität.

C3: Also meine Firma hat in allen Büros weltweit die selben Möbel, also überall wo ich hin komme, nach London oder nach New York, sieht immer aus wie in meiner Firma und ähm es

ist alles USM, die Tische, die uhm die Schränke, die Stühle weiss ich gar nicht, es ist halt alles so sehr standardmässig mh und sogar der Fussboden ist überall gleich, ähm ((lacht leicht)) das ist alles ein bisschen verrückt, aber es ist trotzdem, es ist nicht ganz kalt, es könnte kälter sein habe ich das Gefühl, aber es ist auch nicht besonders wohnlich oder gemütlich (C3: 98-106).

D4: Es ist ja recht grau, das hat weniger mit dem, mit dem Grossraumbüro zu tun also einfach, die Stellwände sind grau die eigentlich alle Möbel sind irgendwie grau und das Grau ist eben zwar intensiv durchsetzt mit dem grün der Pflanzen, also wenn man von aussen rein schaut hat man das Gefühl da, ich sitze in einem Garten fast, aber ähm so lebendig und farbig sieht es aber nicht aus (D4: 378-384)

N14: Einheitliche, schlichte, praktische Möblierung in hellgrau beige, bieder (N14: 104 f.)

Von den 16 Interviews empfand nur eine Person ihren Arbeitsraum als attraktiv:

P16: Mh es ist, es ist vielleicht blöd zum Sagen, teilweise die (chli) Verspieltheit die das (office) hat, allein vom Aussehen her und von diesen verschiedenen Ausgestaltungen her macht's, habe ich mehr, habe ich das Gefühl macht, macht mir mehr den Eindruck, dass es wie so ein bisschen zu Hause ist und so, dass man sich halt eher wohl fühlt (P16: 365-370).

5.2.2 Wechselwirkung Raum – Individuum

Im Zentrum des Phänomens steht die Wirkung des Raumes auf das Individuum, dem gegenüber stehen das Individuum und seine Möglichkeiten, den Raum in Besitz zu nehmen und zu beeinflussen, und damit die Wirkung des Individuums auf den Raum. Als erstes wird aufgezeigt, was der Raum bei den Betroffenen auslöst, wie sie damit umgehen. Dabei wird auch der erlebte Einfluss des Raumes auf die Arbeit aufgezeigt und die Frage beantwortet, ob der Raum als stimulierend erlebt wird oder nicht. Somit steht in diesem Kapitel das Erleben des Raumes im Vordergrund.

Einfluss des Raumes auf das Individuum

Das Multi-Space-Büro verunsichert sehr stark und wird teils sogar als Bedrohung wahrgenommen. Vor allem herrscht die Angst, nicht konzentriert arbeiten zu können und zu wenig Privatsphäre zu haben. Die positiven Eindrücke in Bezug auf das Multi-Space-Büro beziehen sich vor allem auf das moderne Design: "Ja dass es ein neues modernes Gebäude [ist]" (J10: 238). Somit kann das moderne, gestylte Gebäude die Furcht wieder wettmachen. Durch alle Interviews hindurch zeigt sich, dass es gegenüber dem offenen Raum sehr starke Gefühle gibt.

B2: Es war ein Schock, ein Schock war es gewesen, [...] wo wir das mal anschauen durften, bevor sie möbliert waren, sind wir alle recht erschrocken, wo wir da rein gekommen sind, es waren riesige Flächen, wir dachten mein Gott wir müssen alle hier drin arbeiten, weil es ist dann wirklich in der Tat so, die ersten zwei Arbeitstage waren wirklich schlimm gewesen, wenn man sich, ich hatte vorher ein Zweierbüro, das war natürlich sehr schön und ich hatte echt ein Problem mit dem Lärm, es war ganz schwierig, ich habe, ich bin fix und fertig abends nach Hause, weil ich das Gefühl hatte ich kann nicht, ich kann mich nicht konzentrieren, es hat mich so angestrengt zu arbeiten und um nicht alles rundherum zu hören und sehen, was ich eben gesehen habe ... und ich habe gedacht, ich bringe das nicht hin (B2: 319-341).

F6: Oh mein Gott! Wie soll das gehen! (3) Ja das ist so und uh ... also es ist, es war schlimm und es ist immer noch schlimm, es ist vielleicht nicht mehr so schlimm wie am Anfang, aber

die ersten paar Wochen bin ich jeden Abend fix und foxy aus diesem Raum heraus (gstürchlet) der Kopf voll Konzentrationsschwierigkeiten, [...] das habe ich also schlimm gefunden und ich finde es immer noch schlimm (F6: 346-355).

G7: Furchtbar ((schmunzelt)), nein, also ich fand bereits bevor wir hierher gezogen sind, für mich die Vorstellung war ein Graus so im (open space) zu arbeiten und es hat sich sehr viel für mich bewahrheitet [...] und und irgendwie eben so mit dem (Nümmmerli X) habe ich noch ein bisschen gedacht das ist vielleicht noch schlimmer, aber das ist aber nicht einmal so schlimm, dass man irgendwie das Gefühl hat, man ist in einem Hamsterstall oder in einem Hühnerstall drin, das das ist irgendwie noch gegangen (G7: 521-531).

H8: Ganz ehrlich ich bin überhaupt ((betont)) nicht (happy) gewesen, [...] ich musste wirklich sagen es ist (open space) und es ist (mega) laut und, gerade neben mir sitzt jemand, zwei Meter weiter vorne sitzt wieder jemand, also es ist schon, es ist so ein bisschen wie ein Eingriff auf eine Art in meine, wie soll ich sagen in meine, ja Privatsphäre, ja Privatsphäre, Sicherheitsabstand irgendwie (H8: 341-349).

K11: Hier bin ich wirklich sehr erschrocken, mein Arbeitsplatz ist wirklich gerade bei einem Fenster gegen den Innenhof, es gehen alle vor dem Fenster durch, man kann an mein Fenster klopfen ((lacht leicht)) und da bin ich zuerst wirklich sehr erschrocken (K11: 18-22).

E5: Uhm ich habe gedacht es es ist recht grau öh uhm ich habe gedacht, wenn das nur gut kommt und eh und öh ja ob es irgendwie mit dem Lärm einigermassen geht, natürlich sind alles Materialien gebraucht, die den Lärm eher schlucken, aber ich habe neben mir gerade einen Drucker und wenn der am Drucken ist, dann versteh- merke ich nicht einmal wenn jemand mit mir ein Gespräch sucht oder so, weil der so laut ist (E5: 337-339).

P16: Sehr nach äh verspielt eigentlich auch ausgesehen das Ganze, man sieht es an den verschiedenen Meetingräumen, die alle anders (designed) sind mit den verschiedenen Kapseln wo man rein sitzen kann und so und sonst eigentlich habe ich noch ja noch recht cool gefunden eigentlich irgendwo, Sofa sieht man sonst vielleicht auch nicht unbedingt in einem Büro ja (P16: 261-268).

J10: Es ist schon speziell, wenn man da das erste Mal rein kommt und ja, und dass man sich halt gerne verläuft da drin, gerade wenn man neu ist ... weil alles so ein bisschen gleich aussieht (J10: 240-243).

Mit wenigen Ausnahmen konnten sich alle nach einer Übergangsphase von einigen Tagen oder: "maximal einen Monat, ja" (K11: 122) an den offenen Raum und die Gegebenheiten gewöhnen. Wobei auch teils eine gewisse Resignation (G7) festzustellen ist. Nur wenige erleben den Raum mit der Zeit als positiv (C3):

B2: Und tatsächlich so nach zwei, drei Tagen fängt man an, sich daran zu gewöhnen (B2: 341 f.)

D4: Heute muss ich aber sagen ... habe ich mich schon sehr daran gewöhnt (D4: 371 f.)

G7: Ähm eh ist noch (komisch) das hat sehr wahrscheinlich damit zu tun, man gewöhnt sich dran, man gewöhnt sich an so Situationen, macht irgendwie das Beste draus (G7: 577-579).

O15: Da muss man irgendwie sich schon zuerst angewöhnen, bis man dann merkt, dass eigentlich doch jeder vertieft ist in seine Arbeit und am Anfang hat man so irgendwie ein bisschen das Gefühl, es schaut mir jeder auf den Bildschirm oder es hört mir jeder zu, wenn ich ein Telefon mache, es gibt so ein, ein Unwohlsein eigentlich, aber man gewöhnt sich sehr schnell da dran (O15: 481-487).

C3: Dann hatte ich auch so noch ein bisschen Bedenken, das alles so offen war, das war ich nicht gewohnt, von vorher, aber das hat sich dann eigentlich relativ, ich finde das jetzt schön, dass es offen ist, weil dann habe ich mehr Interaktionen mit meinen Arbeitskollegen (C3: 309-313).

Da das Individuum den strategischen Entscheid des Unternehmens für den offenen Raum nicht beeinflussen kann, ist die ultimative Konsequenz, sollte es sich mit dem Raum nicht

abfinden können, das Unternehmen zu verlassen: "Ich habe es eigentlich so wie akzeptiert, weil ich wusste, wenn ich, wenn ich, wenn ich wirklich wenn es nicht geht, dann muss ich kündigen" (G7: 642-644). Das Multi-Space-Büro und der mit diesem Konzept verbundene offene Raum, wird auch im Rekrutierungsverfahren thematisiert. Es ist für die Kandidaten eines von vielen Kriterien, sich für oder gegen eine Stelle zu entscheiden:

I9: Das war damals der Grund eigentlich warum ich nicht zur A-Unternehmung wollte, aber der Job- ... -inhalt hat mich dann überzeugt. ... Aber damals wollte ich da, habe ich gesagt: nein, Grossraumbüro das will ich nicht (I9: 510-514).

O15: Wenn wir jemanden rekrutieren mit so ein bisschen mehr Berufserfahrung, dann sagen wir das so: 'Sie müssen sich bewusst sein, Sie haben, Sie sind in einem Grossraumbüro kommen Sie damit (ds'schlag)?' Das spricht man auch wirklich an, wenn wenn jemand damit Mühe hat, dann wird er sich nicht für uns entscheiden unter anderem (O15: 763-769).

A1: Ich höre aber auch von anderen Kollegen, beispielsweise aus dem (Recruiting), dass ... die Umgebung auch ein Magnet ist, die Leute finden es auch toll da zu arbeiten, gerade junge Mitarbeiter (A1: 749-752).

Somit löst der Raum im ersten Moment starke Gefühle aus, diese vor allem negativen Gefühle werden im Laufe der Zeit durch die gemachte Erfahrung und eine Anpassungszeit relativiert. Die Befragten sind verunsichert und stellen sich die Frage, ob sie in diesem offenen Raum überhaupt arbeiten können. Damit attestieren sie dem Raum einen starken Einfluss auf ihre Arbeitsweise zu:

B2: Also ich finde so diese Hektik und diese Unruhe, es ist schon manchmal, es wirkt sich schon manchmal auf die Arbeit aus, so dass du einfach so ein bisschen selber etwas hektisch wirst in der Arbeit, eben, du fängst alles an und plötzlich: 'Au da habe ich noch eine Mail angefangen', und da habe ich noch etwas, fängst an auf Zettel zu kritzeln und den sollte ich anrufen und dann musst du irgendwann mal die ganzen Zettel zusammensuchen. Es gibt so ein bisschen eine Hektik (B2: 735-744).

G7: Ja also gerade das Team, die Leute kommen schon, man ist gerade etwas am Machen, und ähm etwas am Schreiben, am Konzentrieren und dann reden sie halt rein, aber das ist vorher im Einzelbüro genau gleich gewesen (G7: 691-694).

P16: Ich muss sagen ich habe eigentlich immer ziemlich gleich gearbeitet, also hat sich eigentlich anhand des Arbeitsplatzes nicht viel verändert, ich habe auch schon gehört, dass teils Kollegen finden: 'Ja in dem Büro gehts, mache ich das ganz anders als wie ich es früher gemacht habe', aber jetzt bei mir gar nicht (P16: 342-347).

I9: Ja, ich sag jetzt mal je nachdem wer im Grossraumbüro ist und wer jetzt zum Beispiel viel am Telefonieren ist. Es gibt fast Stimmlagen, die hörst du, andere hörst du nicht, ähm oder es gibt Unruhe, kann dich das schon beeinflussen. Je nachdem wie du auch grad (zwäg) bist, dich zu konzentrieren (I9: 324-328).

H8: Extrem, ja, extrem, also, währenddem dass ich vielleicht im alten Ort wo ich ... eben ein Zweierbüro gehabt habe, allein gewesen bin, vielleicht noch ein bisschen langsamer gewesen bin, ich kann, ich kann es jetzt nur so sagen, also ich habe mir vielleicht mehr Zeit gelassen, ich habe nicht so viel Druck gehabt von aussen und ähm ich habe meine Arbeit sicher sauber gemacht, aber da jetzt im (open space) wo viele Leute um dich rum, die sehen was du machst, habe ich das Gefühl arbeitest du viel effizienter, du arbeitest viel schneller, ich weiss nicht, ob das ein direkter Einfluss ist von den Leuten, aber meine Arbeitsweise hat sich schon geändert, das muss ich schon sagen (H8: 409-419).

N14: Sicher ich denke also wir sind immer ein bisschen beeinflusst durch die Umgebung, positive wie negative Aspekte [...]. Also sicher das Dynamische, dass du merkst da geht was, das kann einerseits ja stimulierend sein, andererseits kann es ja eben auch im Sinn von Lärm, Unkonzentriertheit behinderlich sein, ich denke es ist mal so, mal so, grundsätzlich äh ist es sicher so, dass wirklich für das konzentrierte Arbeiten ... bist du häufig gestört, ich

denke ist in jedem grösseren Büro, ausser es arbeiten alle ruhig konzentriert an etwas (N14: 147-154).

Dieser Einfluss, von dem die Interviewten berichten, wird danach wieder relativiert und bezieht sich vor allem auf den offenen Raum und die Anzahl der anwesenden Personen. Mehr Personen bedeuten auch immer einen erhöhten Lärmpegel und dadurch wird es schwieriger, konzentriert zu arbeiten. Die Faktoren, die dazu beitragen, dass sich das Individuum durch andere Personen gestört fühlt, können sein:

- Eigene Befindlichkeit oder Tagesform
- Art der anfallenden Aufgaben
- Besuche von anderen am eigenen Arbeitsplatz, wodurch die Arbeit unterbrochen wird
- Telefonate oder Gespräche von anderen
- Allgemeine Dynamik im Raum

Inwiefern der Raum einen direkten Einfluss auf das Individuum hat ist fraglich. Die Meinungen gehen bei den Befragten auseinander und es liegt wohl am subjektiven Empfinden jedes Einzelnen, wie stark sie diesen Einfluss bewerten. Manche haben das Gefühl, dass der Raum ihre Arbeitsweise verändert hat und andere nicht. Worin sich die meisten einig sind, ist dass der Raum auf sie keinen stimulierenden oder anregenden Effekt hat, sie fühlen sich durch die Räumlichkeiten nicht in ihrer Kreativität oder Innovationskraft gefördert und betrachten den Arbeitsraum als ausschliesslich funktional:

F6: Nein ich finde es ist eine Bedrohung, es bedroht mich in meiner Effizienz, es bedroht mich sozial, das ich da irgendwie mitmachen muss, es bedroht mich weil, wegen der Kontrolle permanent es es ist nichts inspirierend (F6: 572-576).

E5: Nicht wirklich [...] nein, also gar nicht ((lacht erneut)) (E5: 650 f.).

G7: ((lacht leicht)) Er ist funktional, er ist ähm eben das einzige was stimulierend ist vielleicht für mich jetzt, seit ich da die Weite habe, also ich eben, ich sehe ich wirklich so die Stimmungen, am Nachmittag, Abend, der Himmel, das ist für mich so etwas Stimmungsvolles (G7: 652-656).

M13: Aber äh ist nicht, dass die Pflanze die dort in der Ecke steht und das Bild das dort an der Wand hängt mich speziell stimulieren würde (M13: 500-502).

C3: Mein Beruf ist halt auch so ein bisschen so ((hustet)) so ein kreativer, wo ich was aufschreiben oder designen muss, was es noch nicht gibt so ... muss mir was ausdenken, nen Prozess, ne Software ... und dann ähm setze ich mich, versuch ich mich manchmal in einen anderen Raum zu setzen indem ich vielleicht wo ich noch nie war in dem ganzen Gebäude, um irgendwie mal was anderes zu sehen, um vielleicht auf andere Gedanken zu kommen, aber es funktioniert nur in den seltensten Fällen (C3: 507-515).

A1: Wenn ich das gesamte Areal als meinen Arbeitsplatz betrachte, ist er sehr stimulierend ((atmet ein)) wenn ich sagen würde, das ist nur mein Schreibtisch und mein Stuhl, finde ich ihn wenig stimulierend ... ok, aber gerade so die Möglichkeit zu haben ... unterschiedliche Zonen, unterschiedliche ja Gebäude, Aussenflächen wie auch immer zu nutzen für verschiedene Aufgaben, Tätigkeiten, das ist sehr stimulierend (A1: 656-664).

P16: Dass es auch denke ich von mir ausgesehen auch so ein bisschen anregt zum ähm wie sagt man dem, zum ... äh so Innovation, innovativ arbeiten und auch mal anders auch mal ein bisschen aus deinem eigenen, wenn du nur deinen Arbeitsplatz hättest und irgendwie nur so ein paar biedere Meetingräume, dann nachher denke ich wäre es wahrscheinlich

schwieriger zum auch dich wieder zu lösen von dem was du gerade machst und auch mal die Sache aus dem Ganzen zu betrachten und nach neuen Lösungen zu suchen P16: 274-282).

Diese Aussagen zeigen, dass ausser P16 und teilweise A1 der Arbeitsplatz an sich oder die Gestaltung der Räume nicht als anregend empfunden werden und trotzdem haben die Interviews gezeigt, dass es ein stimulierendes Umfeld geben kann. Dies wird allerdings weniger durch Objekte bedingt, sondern durch andere Personen. Somit wird die hier eingangs erwähnt Störquelle zur Inspirationsquelle und zur Ressource:

B2: Jaa eigentlich schon noch, weil du halt durch das, dass du mit so vielen Leuten sitzt, zum Teil du dir auch Meinungen einholen kannst zu irgendwas wo du dran bist, also wenn du mal mit jemandem nicht einverstanden bist, dass du schnell miteinander diskutierst, was denken die anderen da drüber, das ist wahrscheinlich weniger der Fall, wenn du in einem Einer- oder Zweierbüro sitzt, wo man sich nicht so austauschen kann (B2: 652-660).

O15: Ja ich finde schon, weil äh wenn ich rundherum mitbekomme, was was in was für Projekten die Leute arbeiten, was sie, halt vielleicht auch, also man muss es sich vorstellen, sind vielleicht am Telefon und der Kunde gibt ein gutes Feedback der hängt ab und sagt vielleicht: 'Au ich habe von dem gehört er ist mega-zufrieden', oder, das das bekommst auch mit und das ist sicher motivierend und auch wenn jemand aus den Ferien zurück kommt und oder da fragt man: 'Wie wie hast du es gehabt, war es schön?', und so ein bisschen der Austausch ich schätze das ja (O15: 585-593).

N14: Ja ... in dem, dass es mich in Gedanken anregt ... also vielleicht eben, du hörst vielleicht unbewusst jemandem zu, nimmst vielleicht Ideen auf, Synergien, die dir plötzlich bekannt werden, die du vielleicht nicht mal gewusst hättest (N14: 175-178).

I9: Also ja jetzt hier am Arbeitsplatz selber ist es vor allem halt mein Team selber was ich leite. Und aber ansonsten vor allem wenn ich unterwegs bin oder Cafeteria oder oder auch im Restaurant hier unten ist natürlich ein grosser Austausch und ... oder Auditorium diese Grossanlässe, das finde ich ... das ist schon sehr ... dynamisch und und stimulierend (I9: 358-363).

Exkurs: Telearbeit

Im Gegensatz zum Arbeitsplatz, den die meisten Personen als nicht-anregend empfinden, finden sie die Möglichkeit zu Hause zu arbeiten als besonders bereichernd. Alle verrichten kreative Aufgaben, beispielsweise Konzepte erarbeiten oder Denkaufgaben lösen, zu Hause. Dabei wird die wohnliche Atmosphäre und die Möglichkeit, Privates und Geschäftliches zu mischen, besonders geschätzt:

C3: Ich habe manchmal auch so Tage wo ich zu Hause arbeiten kann oder auch will [...] da habe ich eher so das Gefühl das ist so, irgendwie dann, kann i-, kann ich so zwischen dem Privaten und dem Beruflichen hin und her wechseln und dann habe ich so kreative Momente eher zu Hause als im Büro (C3: 500-507)

F6: Die besten Ideen für eine Geschichte habe ich, wenn ich zu Hause arbeite oder am Wochenende, wenn ich da draussen sitze und meine Gedanken wieder frei fliessen lassen kann, es ist wirklich so (F6: 576-579).

I9: Ähm, ... das Gefühl der Freiheit wo ((lacht)) total super ist. Du kannst wirklich, also ich steh dann irgendwie ... pf um 6 auf, Trainer an oder äh 10 nach 6 mit Kaffee an der Maschine, dann um 9 ist äh kommt die Sonne raus, dann sag ich: 'Ok jetzt geh ich ne geh ich ne Stunde joggen', zum Beispiel oder und dann schaff ich wieder weiter und dann also diese Freiheit der Einteilung ist mal etwas, du kannst noch mehr nach deinem Rhythmus gehen ähm und das andere ist natürlich diese ... ähm Ruhe die ich hab, oder? Oder auch ich sag jetzt mal Platzverhältnisse zu Hause hab ich nen Riesentisch und ... kann mich ausbreiten und ganz anders arbeiten. ... ja (I9: 369-379).

K11: Ja, also am Anfang, wo ich damit angefangen habe, habe ich nicht das Gefühl gehabt und mittlerweile muss ich sagen, ich bin sicher effizienter und habe bessere Ideen, ich kann auch vor mich hin (brümele) ähm kann kann etwas mir laut vorlesen, damit ich es nachher besser verstehe oder oder sehe was, wo das Problem liegt, es ist sicher für mich ((betont)) ist es sehr angenehm zu Hause zu arbeiten (K11: 203-209).

J10: Hum so viel Referenzauskünfte über die Kandidaten, wo ich auch viel telefonieren muss und so, das mache ich am liebsten zu Hause ((schmunzelt)), weil da kann ich reden wie ich will, dann muss ich mir nicht immer einen (think tank) suchen zum mich, für das Telefon, ja das geht mir einfacher (J10: 348-352).

Obwohl es nicht Thema der vorliegenden Arbeit ist, scheint die Telearbeit einen wichtigen Beitrag zur kreativen Tätigkeit zu leisten. Sie bedingt allerdings auch die entsprechenden technischen Hilfsmittel (Notebook, IT-Security, Handy etc.) sowie Führungspersonen, die gegenüber ihren Mitarbeitern das nötige Vertrauen aufbringen. In der Personalrekrutierung scheint es ein auch wichtiges Kriterium zu sein:

I9: Also, sehr. ... Dieses Work-at-home-Konzept, das ist (retention), extrem wichtig für (retention) der Mitarbeiter und zieht extrem bei der Rekrutierung. Die Leute können sich oft gar nicht vorstellen, dass man das darf. Enorm. Auch wenn du hier bei Austrittsgesprächen die Leute fragst, was hält dich vor allem auch bei der A-Unternehmung, kannst du sicher sein unter den Top 3 ist mobile Arbeitszeiten respektive -ort (I9: 420-426).

Einfluss des Individuums auf den Raum

Der Einfluss des Individuums auf den Raum ist sehr beschränkt, somit ist eine Gestaltung der Räume durch die Mitarbeiter undenkbar und nur in sehr engen Grenzen möglich. Es gibt zaghafte und institutionalisierte Versuche von Demokratisierung, indem man zum Beispiel über die Pflanzenart abstimmen lässt (M13). Ansonsten ist die Gestaltung der Räumlichkeiten in den Händen von Professionellen, beispielsweise Innenarchitekten (I9, P16), und die Kontrolle der Einhaltung obliegt dem Facility Management (M13):

M13: Ähmm dekorieren ja, aber die Möbel und und Tische verändern äh ... gibst du nachher eh immer am (Facility Management) zu machen ... und ob die nachher allenfalls noch intervenieren sagen ja: 'öh das geht nicht', das ist dann immer noch möglich oder die einfach sagen: 'das ist völliger Aufwand für nichts' oder 'das geht technisch nicht' oder also wir stellen nicht einfach (bazarmässig) umstellen, äh überhaupt nicht (M13: 556-562).

O15: Also es ist nicht so, dass jeder dauernd anders einrichtet oder irgendwelche Gegenstände beschafft, die dann nicht in den Raum passen, es ist so, ja man hat einen gewissen Freiraum und dann aber doch, eben die Person, die so ein bisschen für die Organisation schaut, die dann sicher stellt, dass es so ein bisschen einheitlich und sinnvoll gestaltet ist, ja (O15: 406-412).

I9: Ne. ... Das ist 'n Team von von Architekten, Innenarchitekten wo das weltweit die einzelnen Gebäude oder halt jetzt hier für die Schweiz, nein. Weil stell dir vor jeder Mitarbeiter würde mitreden wollen, kommste nicht weit (I9: 622-625).

P16: Das sind äh Innenarchitekten, die dann auch im ganzen äh (office) gearbeitet haben und ihm eigentlich auch dementsprechend den ganzen Look gegeben haben, wie es, wie es schlussendlich so ist, es ist natürlich schon auch möglich, dass man, wenn man jetzt findet jetzt da der, jed- jeder hat dann seine eigene äh die eigenen kleinen Sachen, die er dann noch hin stellt, zum Beispiel irgend ein paar Plüschtiere, oder er findet dann nachher noch da könnte man z.B. im weiss ich was, einen Tisch hin tun oder weg nehmen, das kann man dann schon (P16: 387-395).

M13: Weil es auch Pflanzen hat und wir dort auch mitbestimmen konnten für die, wir hatten eine Auswahl von drei äh Topf- und Pflanzenarten, die im Mittelpark innen stehen sollten,

und dann konntest du abstimmen und die meistgenannte ist dann gewählt worden für das Büro (M13: 502-507).

Auch in der Gestaltung des persönlichen Arbeitsplatzes sind die Befragten sehr eingeschränkt. In den meisten Büros gibt es dazu Policies und Richtlinien. Manchenorts finden auch Workshops (Kaizen⁵, B2:484; 5S⁶, N14: 119) zum Thema effizienter Arbeitsplatz statt. Allgemein ist bekannt was erlaubt ist und was nicht und die meisten haben ein Gefühl dafür, wie weit sie mit der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes oder -raumes gehen können. Oft ist auch die Gestaltung, durch die räumliche Enge oder durch einen allzu grossen technischen Aufwand beschränkt:

C3: Nhhh jaa es muss eben immer noch in dieser (Cooperate Identity) des Standardbüroräumens sein, also wir dürfen nicht zu viel machen glaube ich, dann glaub(gäbs) dann auch irgendwie Hinweise, dass wir das doch bitte nicht so verstärkt machen sollen, aber es gibt schon Kollegen, die von der Bürolampe irgendwie die asiatischen roten Lampions runter hängen haben, was dann schon auffällt wenn man so durch die Standardbüroräume geht ((schmunzelt)), dass ist aber auch schon im Moment das Maximum (C3: 370-377).

D4: Also ich glaube so, das Layout ist glaube, darf ich, glaube ich nicht verändern ... also auch nicht, auch nicht mit dem Segen meines Vorgesetzten dürften wir Tische herum schieben, würden es wahrscheinlich trotzdem machen, bis jemand reklamiert (D4: 694-697).

F6: Du kannst deine Individue- Individualität dort nicht mehr manifestieren oder wie dem du immer sagen willst, das ist limitiert und es ist auch limitiert wer wie viel Platz hat (pultmässig) plus wer einen Korpus haben darf, es ist soweit gegangen, dass Leute Korpus selbstständig geholt haben und das ist ihnen wieder weggenommen worden (F6: 530-535).

G7: Ich muss natürlich sagen, eigentlich gibt es so gewisse Vorschriften (policies), die ja die mir dann eigentlich egal waren, ich musste es mir persönlich einrichten, Fotos aufhängen oder einfach ein bisschen, wirklich für mich ein bisschen halt den Raum gestalten, so dass dass ich mich auch wohl fühle quasi in meinem Reichlein und ich habe so eine Lampe ((zeigt auf eine Ständerlampe im Raum)) einfach mitgenommen, weil ähm ein paar sind einfach herumgestanden, die sie ins Lager getan haben, und die habe ich jetzt auch seit drei Jahren und sie haben sich noch niemand getraut sie mir wegzunehmen, weil ich gesagt habe, mit dem anderen Licht kann ich nicht arbeiten, ist mir zu grell, einfach so Sachen, die ich mir so ein bisschen raus nehme (G7: 532-543)

H8: ... es ist ein bisschen limitiert, es gibt sicher Leute, die das machen, also eben die die einen fest-, also ich kenne auch Kolleginnen, die die haben ihren Arbeitsplatz schön dekoriert mit irgendwelchen (härzigä) Glücksbringer od- oder sol- solche Sachen, mir ist es halt einfach so, ich habe vielleicht zwei, drei Sachen, ich getraue mich nicht mehr, ich finde es halt doch irgendwie noch ein Arbeitsplatz und es ist nicht mein zu Hause, ich habe ein, zwei (Bildli) und fertig (H8: 560-567).

Es gibt aber auch welche, die keinen besonderen Wert auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes legen oder auch nicht das Bedürfnis haben, etwas Persönliches aufzustellen:

⁵ 'Kai' bedeutet auf Japanisch 'Veränderung, Wandel' und 'Zen' steht für 'zum Besseren'. Zusammen ergeben sie Kaizen. Die japanische Denkensart richtet alles darauf aus, in kleinen Schritten Abläufe, Tätigkeiten und Produkte zu verbessern.

⁶ Die 5S Methode kommt aus Japan und ist ein Instrument, um Arbeitsplätze sicher, sauber und übersichtlich zu gestalten. Die 5S stehen für: sortiere aus, stelle ordentlich hin, säubere, Sauberkeit bewahren und Selbstdisziplin üben.

L12: Also ich persönlich selber hab keine persönlichen Sachen vielleicht nur das Natel, den Schlüssel eben ... (L12: 456-458).

A1: Ich für mich brauch's nicht ... es ... es ist nicht so, jo ... also ich räume ihn auch gern auf abends, dass ich dann auch, [...] klar bleibt einmal was liegen, aber ((atmet ein)) äh also für mich ist es jetzt nicht so wichtig (A1: 451-546).

J10: Ich lege auch keinen Wert drauf, ob ich jetzt mein Pflänzchen auf dem Tisch habe oder irgendetwas ... für mich ist eigentlich ok so wie es jetzt ist (J10: 380-383).

5.2.3 Individuum und Gruppe

Auf der Ebene der Handlungs- und Interaktionsstrategien sieht sich das Individuum in einem stetigen Dilemma zwischen Privatheit und Öffentlichkeit. Zum einen der Wunsch, sich zurück zu ziehen um in Ruhe ungestört und konzentriert zu arbeiten, zum anderen das Bedürfnis, in Kontakt zu sein mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen und sich auszutauschen. Dieser Austausch wird als Inspiration empfunden, hat aber auch Aspekte der Erholung und ist daher für die Arbeitszufriedenheit sehr wichtig. Einer der Hauptgründe, weshalb sich die Leute gerne in die Rückzugsräume oder in ein Sitzungszimmer zurückziehen, ist nebst der Möglichkeit konzentriert zu Arbeiten auch das Bedürfnis nach Privatsphäre. Dies ist verbunden mit dem Wunsch, 'zur Ruhe zu kommen', und dem Bedürfnis, nicht immer im Blickfeld oder in Hördistanz von allen zu sein:

H8: Oder vielleicht einmal nicht so einen guten Tag habe, wo wo ich einfach finde, jetzt muss ich die Leute wirklich nicht um mich haben, jetzt muss ich einfach ein bisschen sein (H8: 449-452).

L12: Das ist dann schon auch vom Team vor allem, das man auch mal Abstand hat von den Teamleuten. Jetzt brauch ich mal 10 Minuten für mich. Jetzt hab ich genug (L12: 410-412).

B2: Dort gehe ich zum Teil hin, machen auch andere, wenn sie wirklich mal weg sein müssen vom Telefon, von den Leuten die durchlaufen, weg vom Lärm, ähm wo man einfach mal eine Türe zumachen kann, dann reservierst du so ein Zimmer und gehst dort rein (B2: 103-108).

E5: Da hat es einen Meetingraum, aber äh der ist äh gross, da geht niemand rein etwas zu machen und vor allem da da hat es sowieso Scheiben und ((lacht)) man ist beobachtet und es es gibt äh da draussen den Raum, aber selbst da kann man rein schauen, man hat nirgendwo einen Raum wo man unbeobachtet ist, das das gibt es, ausser auf dem WC (E5: 534-539).

K11; Notfall- äh -treppen sind, wo man auch in die Sitzungszimmer kommt und ich nehme dann die manchmal, wenn ich noch schnell durchatmen möchte (K11: 80-82).

Ein Grossteil der Gespräche, sowohl private wie auch geschäftliche, finden am Arbeitsplatz statt. Die Befragten ziehen sich dann zurück, wenn die Gespräche in der Regel länger als fünf Minuten dauern, aus Rücksicht auf ihre Arbeitskollegen, oder wenn sie von einer Person im Raum aufgefordert werden diesen zu verlassen. Dabei schätzen die Interviewten, dass dies direkt und offen kommuniziert wird. Auch vertrauliche Gespräche, vor allem geschäftlicher Art, finden in den Rückzugsräumen statt, wohingegen die informellen Gespräche meist im Raum und in einer normalen Lautstärke stattfinden:

C3: Die Länge des Gesprächs entscheidet, weil ich die Kollegen nicht stören möchte, also wenn ich weiss, ich hab ganz kurz, zw- zwei bis fünf Minuten, dann gehe ich zum Kollegen

am Arbeitsplatz, alles wo ich weiss geht länger als 5 Min., dann gehen wir lieber, in diese Spontanräume oder in die Kaffeeecke (C3: 408-412).

A1: Themen, die halt noch nicht fertig diskutiert sind, die noch nicht so öffentlich sein sollen, die vielleicht auch noch personenspezifisch sind, da wird sich dann zurückgezogen (A1: 226-229).

B2: Dass jemand dem Chef sagen muss er ist schwanger oder er kündigt, dann geht man schon schnell raus mit ihm, aber sonst werden alle Arten von Gesprächen im Raum drin geführt (B2: 830-833).

J10: ((atmet ein)) Es kommt, es kommt vielleicht auch ein bisschen auf das Thema an, wie heikel das Thema ist, wie vertraulich das ist und wie das Umfeld ist, wenn man jetzt gerade sieht, oh die Leute sind alle ein bisschen genervt oder schauen schon genervt, dann geht man vielleicht schnell weg (J10: 412-416).

M13: ((atmet ein)) ... es gibt ... eigentlich vom so vom Klima her, habe ich es bis jetzt nie so als Bemerkungen aufgefasst von wegen: 'Ihr stört, geht weg', sondern es sind eher direkte Aufforderungen gewesen oder im umgekehrten Fall, dass wir erst gefragt haben, ob es stört (M13: 224-228).

Telefongespräche finden auch bevorzugt in den Rückzugsräumen statt. Zudem kann es durchaus sein, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter bitten, private Gespräche in den Rückzugsräumen zu führen beispielsweise im Unternehmen von K11: "Die Mitarbeiter sind angewiesen, für private Telefongespräche in diese Räume zu gehen" (K11: 34 f.) oder L12:

L12: Da steht es auch uns vorgeschrieben, dass wir wenn wir privat telefonieren, dass wir dann bitte rausgehen. ... entweder ins Sitzungszimmer, wenn es leer ist, oder kurz ins Treppenhaus oder X-raum oder (L12: 437-440).

M13: Wenn es Arbeiten sind, wo ich mich wirklich auf etwas konzentrieren muss oder wo ich vielleicht auch ein privates Gespräch führen muss, dann ziehe ich mich zurück, mache die Türe zu und reserviere einen Raum, dann weiss ich, dann habe eine Stunde für mich (M13: 113-117).

A1: Und auch gerade so Telefonate uhm halt mal kritisches Telefonat mit wem auch immer hat, das findet auch da statt [...], also auch grad bei Telefonkonferenzen, da sitzt man teilweise auch zu zweit drin und dann hat man den Lautsprecher an, das wäre halt in der offenen Bürolandschaft unerwünscht (A1: 229-241).

Diese Multifunktionalität, welche die Rückzugsräume auszeichnet, macht sie zum zentralen Element des Multi-Space-Büros. Hier finden wichtige Arbeitsprozesse statt, somit sollte den Rückzugsräumen mehr Beachtung geschenkt werden. Die vorliegende Studie zeigt, dass es häufig nicht genügend Rückzugsräume hat, dass sie nicht adäquat eingerichtet sind, beispielsweise zu wenig Ablagefläche haben, und dass bei neuen Mitarbeitern oft Unklarheit herrscht, inwiefern sie diese Räume nutzen dürfen. Zudem braucht es das entsprechende mobile, technische Material wie Notebook und Handy und die dafür erforderlichen Anschlüsse:

A1: Es gibt kaum irgendwelche Räumlichkeiten, wo man sich wirklich mal zurückzieht um konzentriert zu arbeiten ((atmet ein)), die (Bubbles), die auch dafür gedacht sind, werden dafür sehr wenig genutzt, weil einfach der Platz nicht da ist, ich glaub dass gerade noch auf so einem kleinen Tisch irgendwie ein Laptop ((atmet ein)) und Papier was auch immer dabei hat, also da wäre bestimmt noch was zu machen (A1: 738-746).

G7: Weil ähm die Rückzu-, wir haben so Rückzugsräumchen, aber da fühle ich mich eingengt, dort kann ich nicht so kreativ oder irgendwie so inspiriert etwas angehen, sondern das ist für mich wirklich für so Leute, die mit Zahlen müssen wo, das machen sehr

viel, das wird auch genutzt, aber für mich ist das nicht die richtige Art zum zum dann arbeiten zu können (G7: 126-132).

C3: Ja uhm ja wir haben so (breakout rooms) die orangene Wände haben und orangenes Mobiliar und die, auf demselben Gang hat's dann noch einen grünen Raum mit grünem Mobiliar; das ist aber auch nicht wirklich so (fancy) oder so ... so toll kreativ, es ist einfach nur ein ganz kleines Räumchen mit bunten Wänden (C3: 579-583).

H8: Nein, weil eben das Telefon kann man schlecht mitnehmen und es klingelt direkt bei mir am Arbeitsplatz, am Anfang habe ich ja noch kein Handy gehabt, also weil bei uns ist das Handy auch direkt am Telefon gekoppelt, und ähm ja du bist fast gezwungen gewesen, um dort zu sitzen (H8: 377-381).

D4: Ja schon, also die Unsicherheit, ist das erlaubt quasi oder oder gibt es da Regeln wovon ich noch nichts weiss und an die ich mich halten müsste und das andere ist natürlich, dass ich ähm ... dass ich muss können meine Arbeit mitnehmen oder, weil ich nicht, ich habe mein, ich habe keinen Laptop, den ich mitnehmen kann, also sobald, sobald ich den PC brauche, dann muss ich eigentlich an dem Arbeitsplatz sein (D4: 592-598).

F6: Die Möglichkeit würde es geben, das Problem dort ist, ich habe das dreimal probiert oder zweimal und dann ist der Computer nicht so eingerichtet gewesen wie meiner und ich konnte nicht alles machen, dann musste ich immer hin- und herrennen (F6: 106-110).

Exkurs: Vertraulichkeit im Multi Space

Die Vertraulichkeit im Open Space wird immer wieder thematisiert und wird oft von den Führungspersonen als Argument eingebracht, weshalb sie ein Einzelbüro brauchen. Die Studie kann erste Hinweise geben, wie im Multi-Space-Büro mit Vertraulichkeit umgegangen wird und inwiefern es problematisch ist oder nicht, sie zu wahren:

J10: Ja weil die Gespräche mit den Kandidaten, die wir haben, die sind ja vertraulich und also dann gehen wir; ziehen wir uns auch in einen solchen Raum zurück auch für Telefonate halt dann, weil da geht es auch um vertrauliche Informationen und das kann man nicht so gut in so einem Grossraumbüro äh ... telefonieren oder weil das bekommt jeder mit (J10: 24-29).

P16: Und sonst ja, es gibt sel- also es gibt zum Beispiel, für so Interviews und so habe ich natürlich immer einen eigenen geschlossenen Raum, wo man dann telefonisch mit den entsprechenden Personen reden kann (P16: 58-61).

O15: Was kann ich, was kann ich jetzt am Telefon da am Platz und wofür muss ich jetzt schnell in Sitzungszimmer, um zu telefonieren, um um dafür ein bisschen ein (Gspüri) zu bekommen ist noch eine Herausforderung (O15: 347-350).

H8: In den Einzelbüros ist halt nun mal einfach so, dass man vielleicht auch ein bisschen wichtigere Sachen und ein bisschen diskretere Sachen bespricht und also vielleicht auch mal irgend jemand, also die Sitzungen finden meistens auch in diesen Einzelbüros statt und ähm das ist undenkbar und sie haben auch ganz andere Themen, die vielleicht nicht das ganze (open space) nicht mitbekommen müsste (H8: 684-690).

E5: Man kann dann sage: 'ich ich brauche das', ich habe so viele vertrauliche Daten, ich sehe immer die Löhne von allen Mitarbeiter, Beurteilungen und wenn das offen herum liegt oder so, das geht nicht (E5: 642-645).

5.2.4 Soziales Verhalten

In der Trias zwischen Individuum, Gruppe und Arbeitsraum ist der Raum der Kontext, in dem Kontakte möglich sind und Kommunikation stattfindet. Der Raum wird zum Begegnungsort und hat im multifunktionellen Raum des Multi-Space-Büros eine wichtige

Bedeutung, denn die Menschen sollen sich austauschen. Somit interessiert zum einen, wie die Individuen in Kontakt zu einander treten, welche Mittel sie nutzen und ob der Raum Begegnungen begünstigt oder eher behindert:

A1: Ich glaube schon, also ... aus verschiedenen Gründen, dass es dem Team viel gebracht hat, einfach ähm sich regelmässiger zu sehen, sich überhaupt zu sehen, wenn die teilweise ((atmet ein)) ja zwei, drei Büros weiter entfernt waren, dazwischen waren mal vier Wände, kann das durchaus ein Team auseinander bringen mhm das ist jetzt in den neuen Arbeitsumgebungen wesentlich verbessert worden (A1: 687-694).

J10: Ich denke es ist schon einfacher Kontakt zu haben, weil es hat ja keine Wände dazwischen oder man geht eher vielleicht auf jemanden zu ja, oder auch wenn man etwas hat, eine Frage, geht man eher schnell die paar Schritte zum nächsten, als dass man das Telefon in die Hand nimmt (J10: 402-406).

Die Befragten betonen diese vereinfachte Kontaktaufnahme und schätzen insbesondere den direkten Kontakt, durch den sie schneller und ohne langwierige E-Mail-Korrespondenz an die gewünschten Informationen kommen:

A1: Dann schätz ich das sehr, dass die Wege kurz sind, dass man kurz was rüber rufen kann und die Antwort parat sofort, aber wirklich sofort und nicht erst ne E-Mail redigieren muss und dann wird die vielleicht noch falsch verstanden wird, dann macht man das, dann geht das Pingpong hin und her ((atmet ein)), das finde ich wirklich ähm dann für die Aufgabe genau richtig (A1: 626-633).

D4: Weil ich lieber mit den Leuten gerade von Angesicht zu Angesicht ((in Schriftdeutsch)) rede als am Telefon, und so irgendwie komm- komme ich irgendwie rum und sehe irgendwie noch jemand wo ich sonst extra hin müsste, um den oder die zu sehen (D4: 167-171).

E5: Mhm ich muss viel weniger E-Mails versenden, ich mache das sowieso nicht so gerne und wenn ich da irgendwie ein Mail bekomme wo ich äh, wo normale Manager an das ganze Team weiterleiten für irgendwie eine Meinung oder so einzuholen, dann äh kann ich das einmal laut herum erzählen, nachher kommt es gerade direkt zurück (E5: 448-452).

H8: Also auf meinem Stockwerk jetzt garantiert, garantiert ... da ist, da ist wirklich, da stehst du schnell auf, gehst und fragst, und dann hat sich das Zeug schon erledigt und du bist ein bisschen effizienter, weil eben man kennt es ja, mit einem E-Mail ist es meistens so, da sagst du schickst am nächsten Tag, man sagt so 24-Stunden-Regel, und am nächsten Tag bekommst du irgendwann mal eine Antwort, so ist es viel, abgesehen davon, dass du wirklich den Kontakt mit deinen Arbeitskollegen hast, ähm ist es auch viel effizienter (H8: 623-631).

Begegnungsorte – informelle Kontakte

Alle untersuchten Büroräumlichkeiten bieten Kaffeecken, Cafeterias und Personalrestaurants, die meisten haben auch eine Sitzzecke, wobei die sehr unterschiedlich gestaltet sind und je nach Gestaltung und wo sie sich im Raum situieren, rege oder weniger rege genutzt werden. Zudem finden Begegnungen auch auf Fluren, Toiletten und auf dem Weg zur Arbeit in öffentlichen Verkehrsmitteln statt:

B2: Die Kantine ... die du gesehen hast. Cafeteriabereich [...] dort eben wenn du Mittagessen gehst, triffst du immer wieder Leute und dann wo man sehr viele Leute eigentlich trifft, das ist lustig auf dem WC oder auf den Gängen, also wenn man, wenn man aufs WC läuft oder wenn man schnell zum Kühlschrank raus geht oder wenn man zu jemandem hin läuft, dass man Leute auf den Gängen trifft und noch gerade: 'oh ich wollte dir grad noch schnell', und dann eigentlich informell das dort bespricht (B2: 151-161).

J10: Hm nein eigentlich schon dort und im Treppenhaus, weil dann halt immer Verkehr ist rauf und runter, wir haben auf den Stockwerken noch so Kaffeeräumchen dort manchmal auch, aber eher weniger (J10: 110-113).

C3: Mhm unten im Gebäude ist eine Cafeteria ... da kann man sich einfach verabreden und auf jeder Etage gibt es noch so eine Kaffeeecke, da gibt's Tee, Kaffee und (heissi Schoggi) [...] über die Strasse ist das grosse Personalrestaurant zum Lunch, das ist so ein Klassiker bei uns, weil 's Lunch ganz gut ist, trifft man sich gern zum Lunch mit, entweder mit dem Team oder man macht ab (C3: 176-182).

E5: Also da ist ((zeichnet)) äh eine Kaffeeecke ((schmunzelt)) mh ... und dann gibt es äh noch eine Kantine im sechsten Stock und dort trifft man sich äh oft, manchmal auch unabsichtlich ((schmunzelt)) (E5: 120-123)

G7: Mhm ((bejahend)) ... also vor allem eben die Orte sind, das was ich vorher erwähnt habe, die Türme in der Mitte, die Kaffeestationen auf jedem Stock, also dort können die Leute kommen und gehen, das ist ja offen, das ist eigentlich den ganzen Tag durch auf, wo man sich bedienen kann Kaffee und, das ist wirklich so ein wichtiger Treffpunkt für die meisten glaube ich [...] da wo wir jetzt sind, da in der Lounge, da gibt es den Billardtisch, der wird eigentlich noch recht rege benutzt und vorher hatten wir eine Zeit lang einen (Töggelichaschte) gehabt, aber ich glaube es war den Leuten ein bisschen zu laut oder gewesen, jetzt ist er eigentlich quasi im Keller unten verbannt (G7: 252-268).

M13: Also Cafeteria, in der Cafeteria triffst beim Mittag-, also zwischen halb zwölf und und eins ist es halt schon noch eine Zeit wo wo man viele Leute äh trifft ... ((atmet aus)) ohne abzumachen, im Bus ... trifft man viel – auf dem Arbeitsweg (M13: 234-237).

Es zeigt sich, dass Personalrestaurants, Cafeterias und Kaffeeecken einen wichtigen Beitrag leisten zum formellen und informellen Austausch. Somit würde es durchaus den Informationsaustausch unterstützen, wenn den Mitarbeitenden die Getränke, zumindest Kaffee, Tee und Wasser, kostenlos zur Verfügung gestellt würden: "bin früher eher mal in die Kantine runter gegangen, aber seit man das nicht mehr darf ohne wirklich zu konsumieren, habe ich das auch weniger gemacht" (B2: 112-115). Diese Begegnungen haben auch einen entspannenden Effekt, es kann Energie getankt werden und dabei vermischt sich Geschäftliches mit Informellem, Privatem:

L12: Hm, also das ist irgendwie wie gesagt zum Beispiel ... die kleine Küche wo wir ne schöne Bar haben. Und da kann man Kaffee trinken, das machen wir zweimal am Tag. Einmal am Vormittag so um 10.00 Uhr und am Nachmittag so um halb fünf trifft man sich für 10 Minuten auf einen Kaffee, redet ein bisschen über Allgemeines, übers Büro oder über Privates oder ... Smalltalk wie auch immer. ... Und ... diese Orte gibt es und die tun auch ganz gut. Das man auch mal sag ich mal nichts mit der Arbeit zu tun ... und wie geht's eigentlich dem anderen und was gibt's Neues (L12: 129-137).

O15: Ja, mh da gibt es bei uns eine Bar, also eine Bar im Sinn von es ist eine Kochnische, wo wir einen Kühlschrank haben, mit Getränken und Früchten [...] da schauen wir eigentlich immer, dass wir immer so Plätze haben, wo die Leute sich treffen und austauschen können, Kaffeepause oder auch mal sonst, wenn halt die Sitzungszimmer besetzt sind oder so (O15: 77-85).

Dabei gibt es auch institutionalisierte Begegnungen: Zum einen wenn es darum geht, Leute für ein Projekt zu gewinnen, zum anderen wenn ein Austausch über die Grenzen des Teams hinaus stattfinden soll. Es kann aber auch nur um das Teilen einer gemeinsamen sportlichen Aktivität gehen:

P16: Ja also ein z.B. Ort ist natürlich offensichtlich die Kaffee- also die (micro kitchen) im, im dritten Stockwerk, wir gehen äh äh regelmässig dort hin, es ist auch noch so, dass in dem ganzen Stockwerk wo wir da sind, arbeiten eigentlich alle äh an den ähnlichen (focus-) äh sagen wir so, also z .B. die einen würden jetzt äh A arbeiten und die andere B macht irgend etwas, was mehr mit C zu tun hat, und die anderen arbeiten mehr mit dem, und jetzt auf unserem Stockwerk trifft man die Leute dann auch eher im dritten Stockwerk in der (micro kitchen) (P16: 113-122).

G7: Ich treffe mich einfach bewusst ab und zu mit den Assistentinnen, aber es ist dann nicht irgendwie auf ein Thema bezogen, sondern weil man sich einander einfach einmal sehen will und einen einfach Kaffee trinkt will, mehr ein bisschen auf einer persönlichen Ebene (G7: 165-169).

O15: Häm es ist so, dass wir, da in der Nähe hat es so ein Schulhaus und da mieten wir die Turnhalle drei Mal über Mittag und dann ist es so ein Tag ist es Unihockey, ein Tag Volleyball und ein Tag Fussball und diejenigen die Lust haben, melden sich an, wir haben im Intranet äh so ein Portal wo sich die Leute anklicken können, diejenigen, die Lust haben, gehen und und treffen sich dort und es ist aber überhaupt irgendwie kein Müssen oder so und es sind natürlich auch so ein bisschen die, die sich gefunden haben oder die so wirklich gerne Teamsport machen (O15: 553-561).

Mit der Konzeption und Einführung des Multi Space in den Büroalltag sind auch Hoffnungen verbunden, dass durch die offenen Räume und die geschaffenen Begegnungszonen Wissen geteilt und neues Wissen generiert wird, um so innovativ und gerüstet für die Zukunft zu sein. Zudem sollen durch die vereinfachte Kontaktaufnahme Probleme schneller gelöst werden. Diese Annahme oder Hoffnung konnte durch das Datenmaterial nicht bestätigt werden. Dabei zeigt sich, dass es durchaus zu zufälligen Begegnungen kommt und diese auch Lösungen bringen können, allerdings besteht die Zufälligkeit darin, dass einerseits der Kontakt bereits besteht und andererseits ein Termin in näherer Zukunft sowieso geplant war, dieser aber nun durch die zufällige Begegnung hinfällig wird. Dabei zeigt sich, dass je spezifischer das Arbeitsgebiet ist, es umso schwieriger ist, zum richtigen Zeitpunkt die Person zu finden, die zur Lösung des Problems beitragen kann:

C3: Ja eben beim Lunch ja, im Shuttlebus auch manchmal, also wenn ich auf jemanden treffe der ((atmet ein und stösst dann die Luft raus)), ... ja es muss schon ein grosser Zufall sein, also wir arbeiten alle sehr spezialisiert in unseren Teams und die Überschneidung ... ergeben sich eigentlich nur für bestimmte Themen und wenn ich jemanden im Shuttlebus treffe, der zufällig ... den ich zufällig sowieso treffen wollte, dann kann ich mit dem schnell das Problem lösen auch ..., da muss ich quasi mit dem, da erspare ich mir ein Meeting mit dem, aber das ist eher selten, wir sind 3'000 Mitarbeiter in D-Stadt und bis man da jemanden trifft, den man grad braucht um das nächste Problem zu lösen, ist schwierig (C3: 649-660).

M13: Ja sind einerseits halbzufällige, wo du einen Kaffee trinken gehst, weil du eh schon mal wieder einen Kaffee trinken gehen wolltest mit dem und beim Kaffeetrinken kommst du auf einmal auf ein Thema wo ähm sich herausstellt, dass wir da eigentlich die gleichen Interessen haben oder aber, dass wir bislang nicht gewusst haben, dass wir beide von verschiedenen Seiten an dem Thema am Arbeiten sind ... oder aber auch du gehst zum Kollega am Bürotisch stehen und schwatzen und auf einmal mischt sich ein Dritter ein, weil er sich angesprochen fühlt (M13: 608-616).

Informationsaustausch

Was aus den Interviews deutlich heraus kommt, ist dass der Informationsaustausch im Multi Space in der Regel besser und vor allem vereinfacht ist was den unmittelbaren Arbeits- und Nahbereich betrifft. Die Befragten fühlen sich informiert, schätzen, dass sie wissen was im Team läuft, und dass sie sich bei Gelegenheit auch einmischen können, wenn es ein Thema ist, das sie tangiert und sie eine dezidierte Meinung dazu haben:

B2: Ja der Vorteil ist ganz klar, dass du mehr quasi soziale Kontakte hast, du hast, du siehst mehr Leute, es ist auch einfacher, du gehst schneller mal schnell zu jemandem hin und redest mit ihm (B2: 355-358).

F6: Ja das ist gut, der das den Punkt sehe ich schon ... wobei früher hat man einfach angerufen, wenn ich ihm etwas mitteilen wollte, dann habe ich ihn angerufen früher und jetzt laufe ich rüber und sag: 'du kannst schnell' (F6: 624-627).

A1: Ja sobald ich halt ähm ne Information brauche und ich weiss, wer die Information hat, die Person auch noch da ist, dann komme ich sehr schnell an die Information (A1: 636-639).

J10: Ja man bekommt natürlich schon Sachen mit, gerade wenn man in der Regel das Ohr so offen hat, dann erwischt man schon das eine oder andere an Informationen, ja (J10: 429-431).

M13: Ja, also jetzt grundsätzlich ähm die Vernetzung ist eigentlich rech-, finde ich recht gut (M13: 598f.).

Besonders erwähnt wurde auch die verkürzte Einarbeitungszeit. Dadurch, dass die neue Person im offenen Raum ist, ist sie im direkten Kontakt mit den neuen Arbeitskolleginnen und -kollegen, bekommt mehr mit und hat dadurch schnell ein besseres Verständnis für Zusammenhänge:

H8: Ich muss ganz ehrlich sagen, am Anfang wo ich dann angefangen habe, wo ich gekommen bin, habe ich es noch positiv gefunden, weil eben durch das, dass ich dort sitze, wo ich sitze, bin ich ein bisschen ausgestellt gewesen, aus- ausgestellt gewesen in Führungszeichen, aber ich bin extrem schnell in Kontakt gekommen mit den Leuten, es hat mir auch extrem geholfen beim mi-, im Einleben, weil man hat dann gewusst: 'ah du bist die Neue', und: 'Ich komme schnell hoi sagen', und es ist autom-, ja es ist relativ schnell gegangen, ich habe mich dann relativ schnell zurecht gefunden (H8: 356-365).

N14: Also das unbewusste Zuhören vielleicht auch ... aber auch die Wissensaufnahme, also beispielsweise wenn bei uns jemand Neuer kommt, den musst du nicht einarbeiten, der ist innerhalb eines Monats weiss der was läuft, ich denke das ist in einem kleinen Büro viel schwieriger, wo du viel aktiver und bewusster eine Wissensvermittlung machen musst (N14: 163-169).

Aus den Interviews sind nebst den persönlichen Kontakten unterschiedliche Informationskanäle zu entnehmen. Zum einen können das durch die Jahre im Unternehmen angeeignete Kontakte sein, die besonderes Wissen haben, zum anderen institutionalisierte wie Intranet oder 'white boards'. Wobei auch festzuhalten ist, dass Wissen oder Informationen auch Macht bedeuten und deshalb Informationen auch bewusst gesteuert und womöglich auch zurückgehalten werden:

G7: Nähä ((verneinend)) das ist für mi-, aber das hat damit zu tun, dass ich schon länger dabei bin und wirklich weiss so quasi wie, wie, wie es so läuft und weiss, wo wer irgendwie etwas zu sagen hat, oder irgendwie wo ich weiss, wenn ich dort frage, bekomme ich eine Antwort, die verbindlich ist, oder ja es ist von dem her für mich die Informationsbeschaffung überhaupt kein Problem (G7: 872-878).

C3: Ja wird vereinfacht, wir haben (white boards) an der Wand, wo wir was dran schreiben können und so nen (flip charts), wenn wir so ein (brainstorming) machen oder irgendwas (designen) dann malen wir da schnell was auf oder manche hängen auch so Diagramme hin, die gerade wichtig sind in einer bestimmten Projektphase, das wird vereinfacht und man hört na-, ich höre immer, was die anderen sprechen und höre da auch gerne zu, weil ich dann weiss was läuft, genau (C3: 708-715).

I9: Also ich denke, äh wir haben Intranet ... du hast ne Holschuld, also du musst dich selber drum kümmern in vielen Bereichen, dass du zu deinen Informationen kommst. [...] Wir haben eher eigentlich das Problem, wir haben viel zu viel Informationen wo spannend wären, wo wir gar nicht verarbeiten können, wo wir keine Zeit haben (I9: 565-577).

A1: Ich denke ganz klar, es muss auch die Bereitschaft da sein, sich mitzuteilen und ähm auch ja das Wissen anderer sozusagen [...] ähm es ist auch ein Stückweit, Wissen ist ein

stückweit Macht und diese Macht freiwillig abzugeben mhm ähm, das wird auch, teilweise auch- ((schmunzelt)) (A1: 911-921).

E5: ... ich erlebe es mit Informationen, die eigentlich in dem kleinen Raum da gespeichert werden und wie ein ein Monopol vorhanden ist und entschieden wird, wann die eine Stufe tiefer herausgegeben werden, und oft ist es so, dass es Informationen sind, die kann man direkt an alle Mitarbeiter lassen, aber es kommt zuerst zu mir und zu meinen (peers) oder Gleichgestellten und die lassen es dann wieder eine Stufe tiefer runter lassen je nach ihrem Gutdünken oder Anweisung (E5: 735-750).

O15: Ich habe, ich habe mehr ein bisschen den Eindruck, dass es so ein bisschen Gremien bedingt ist [...] und die untereinander, egal wo sie sitzen, die haben ihre Informationen und und tauschen die auch aus und für die Leute, die nicht so in einem Gremium sind, direkt oder durch ihren Vorgesetzten angeschlossen, für die ist es schwieriger (O15: 703-721).

Soziales Verhalten und soziale Kontrolle

In bisherigen Untersuchungen zum Multi-Space-Büro wird als Grund für die ungenügende Nutzung der Infrastruktur und den wenig stattfindenden Austausch von Wissen die soziale Kontrolle angegeben. Die Daten der vorliegenden Untersuchung zeichnen ein differenzierteres Bild. Die Vermutung liegt nahe, dass die Kultur und die Art und Weise, wie im Unternehmen, aber auch in der Abteilung Hierarchie gelebt wird, einen Einfluss haben auf die soziale Kontrolle. Besteht eine Kultur des Misstrauens oder eine Kultur, die stark durch Regeln geprägt ist, nutzen die Individuen die Möglichkeiten des Raumes weniger:

E5: Man ist beobachtet und es es gibt äh da draussen den Raum, aber selbst da kann man rein schauen, man hat nirgendwo einen Raum, wo man unbeobachtet ist (E5: 536-539).

F6: Ja ... das ist so, das ist dort wo ich gesagt habe, dass immer die Leute wo dann den Raum, in den Raum rein kommen und den Raum verlassen, die schauen noch schnell, und äh es gibt äh pfh einzelne, die Leute die ja, die die schauen, was macht der andere, ich – mein Gefühl ist, es ist eine permanente Kontrolle da, von Leuten denen das gar nicht zusteht, und es wird auch über andere Leute leise gesprochen, das kommt auch noch dazu: 'Hast du gesehen' und 'Du musst jetzt schauen' (F6: 380-387).

H8: Wobei das ist eben für eine XY, das kommt vielleicht eben noch ein bisschen dazu, ist es halt schon ein bisschen, man wird schon angeschaut, wenn man jetzt plötzlich sein Zeug nimmt und irgendwie in ein (Rüml) sitzt, entweder macht sie irgendwie etwas (komischs) oder es ist halt einfach immer so ein bisschen die (perception) man nimmt es halt einfach so wahr, wieso muss die sich die jetzt verstecken gehen, wo es vielleicht bei jemandem anderen selbstverständlich ist (H8: 440-447).

M13: Ich fühle mich eigentlich nur in zwei Situationen beobachtet, dann wenn man mir auf den Bildschirm schauen kann und wenn ich telefoniere (M13: 726-728).

O15: Am Anfang hat man so irgendwie ein bisschen das Gefühl, es schaut mir jeder auf den Bildschirm oder es hört mir jeder zu, wenn ich ein Telefon mache, es gibt so ein, ein Unwohlsein eigentlich (O15: 483-486).

Vieles hängt auch mit der Bewertung von Arbeit zusammen, wo das Arbeiten stattzufinden hat und in welchem Umfeld seriös gearbeitet werden kann. Somit stehen Personen, die sich nicht an implizite Regeln oder Glaubenssätze halten, unter besonderer Beobachtung oder zumindest herrscht ein Gefühl vor, das glauben lässt, dass beobachtet wird:

A1: Ne also ich fühle mich da uhm sehr frei und es guckt keiner komisch, wenn ich da irgendwie in der (Bubble) sitze, es guckt auch keiner komisch, wenn ich ((atmet ein)) ja um ein Uhr meinen ((atmet aus)) Koffer packe, einen anderen Arbeitsplatz aussuche uhm äh das

schon, wobei ich auch weiss, dass halt einige Kollegen ähh da Probleme haben mhm sie denken halt immer noch, arbeiten findet ausschliesslich an dem Arbeitsplatz statt (A1: 244-252).

C3: Genau, man kann schon auf den Innenhof gucken, wenn man das mal eine halbe Stunde macht, das ist super ok, aber so jetzt drei Tage hintereinander würde ((schmunzelt leicht)) ich das schon eigentlich nicht machen [...], weil der die anderen, der soz- der soziale Druck oder, dass die anderen gucken dann und sagen: 'Hum was macht er denn immer da draussen!' (C3: 532-541).

D4: Ich weiss nicht, ich finde es so, das gibt irgendwie auf ein Art eine soziale Kontrolle, aber ähm, mir wäre es eigentlich lieber, es wäre nicht so, ich habe so das Gefühl, jeder muss selber selbstverantwortlich genug sein und und es ist aber dann, wie soll ich sagen, eben, mir es dann, ich habe das Gefühl, ich muss selber meinen meinen privaten also meine private Beschäftigungen auch sonst, Telefon oder was auch immer, ich weiss nicht, was die Leute alles noch machen am Arbeitsplatz, das finde ich soll möglich sein, aber das soll durchaus auch privat bleiben (D4: 864.873).

H8: Wo der Massagestuhl da war, am Anfang ist man so ein bisschen skeptisch gewesen, ja soll ich jetzt, weil er mitten im Raum war, also gerade an der Tür, auf auf auf dem Stock und am Anfang hat man gemerkt: 'Ok gut ... ist vielleicht gescheiter man geht nicht, ma- man wird gesehen' (H8: 217221).

I9: Vor allem Männer ... äh wenn die in Ruheraum gehen, dass das nicht angenehm finden, dass andere oder ihr Manager oder oder andere Leute sie, glaube ich, in so nem Ruheraum sehen, also weisst du, du bist doch dran in der Arbeit und du schaffst (I9: 124-127).

Es gibt Verhaltensregeln, die allen unbewusst klar sind, obwohl sie weder ausgesprochen noch diskutiert werden. Es würde aber nur einige Vorbilder brauchen, um Gewohnheiten in Frage zu stellen und möglicherweise sogar zu durchbrechen, um eine Änderung herbeizurufen:

F6: Also aber ich störe ihn insofern man kann, jederzeit kann man alle stören, das ist so ein Usus, im (X-room) darfst du nie sagen: 'Ich habe jetzt keine Zeit', das ist wie Tabu, man muss immer offen sein für alle, für alles und das ist, das ist das Credo von dem (X room) (F6: 628-632).

D4: Aber ich könnte mir gut auch vorstellen, einmal zu jemandem anderen hinzusitzen, aber ich habe so das Gefühl, das ist, ja, das ... das wird fast schon ein bisschen von mir erwartet, dass ich, dass ich da dabei bin, bei der- in meiner Abteilung (D4: 811-815).

Dabei gilt es auch in diesem sozialen Gefüge zu bestehen und einen Platz zu finden, um nicht zum Aussenseiter zu werden. Konflikte werden im offenen Raum auch unterschiedlich gelöst. Einerseits wird der Raum als förderlich für die Lösung von Konflikten empfunden, andererseits birgt er auch Konfliktpotential:

F6: Eindeutig es hat wie zwei Ebenen, die eine Ebene ist eben, dass man immer freundlich im unfreundlich 'Offen-allzeit-bereit-Umgang' ist, ich behaupte aber auch, das führt zu Aggressionen und die Aggressionen gegenüber anderen Mitarbeitern, die entlädt sich zum Beispiel im Mittagsgespräch: 'Hast du wieder den anderen mitbekommen, was der wieder für einen Scheiss erzählt hat', aber das würde nie da drin passieren diese Auseinandersetzung auf einer guten Art, das passiert dann hinten rum und so, also das kann ich auch feststellen, es wie so eine, eine, ja so so Kommunikationsgesetze, die herrschen, die die aber so nie durchziehen kannst, so dass alle zufrieden sind, das führt zu Reibungen und die merkt man auch (F6: 662-673).

N14: Also dadurch, dass alle eh in einem Raum sind, kommt es gar nicht so vor zum Beispiel, dass sich zwei über etwas beklagen ..., das dann irgendwie Thema wird in einem Team, sondern da hören es eh gerade alle und dann mischt sich irgend jemand trotzdem ein und dann wird es diskutiert und ist es meistens relativ schnell dann vom Tisch. Ich habe das Gefühl, der offene Raum fördert auch den offenen Dialog (N14: 197-203).

5.2.5 Rahmenbedingungen

Es interessiert die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen die beschriebenen Faktoren Einfluss nehmen und wirken und welche Prozesse dadurch beeinflusst werden können. Zum einen ist es die Art und Weise, wie Hierarchie gelebt wird, die auch Zeichen der Kultur des Unternehmens ist. Der Unternehmenskultur, die sich wiederum in der Gestaltung der Räumlichkeiten zeigt. Aber auch Fragen der Persönlichkeit des Individuums, beispielsweise ob Personen, die in einem Multi-Space-Büro arbeiten, andere Kompetenzen mitbringen müssen als Personen, die in einem Zellenbüro arbeiten. In der Folge werden erste Hinweise zur Beantwortung dieser Fragen aus dem Datenmaterial geliefert.

Hierarchie

Grundsätzlich wird Hierarchie sehr unterschiedlich gelebt. Bezeichnend dafür ist, dass gewisse Multi-Space-Büros noch Einzelbüros kennen oder sich einzelne Personen noch ein Einzelbüro erkämpft haben. Das Multi-Space-Büro trägt zur Verflachung von Hierarchien bei, Vorgesetzte werden eher ansprechbar und sind dadurch näher bei ihren Angestellten. Somit wird eher hierarchieübergreifend kommuniziert, ausserdem kann so auch der Nachwuchs gefördert werden:

A1: Haben halt einen direkten Austausch mit seinem Vorgesetzten und auch mit dessen Vorgesetzten, falls er mal da im Stockwerk ist, hat man da sofort einen Austausch, wenn man das möchte, wenn man das nicht möchte, kann man einfach vorbei gehen, aber hum es wird schon wesentlich mehr hierarchieübergreifend ähm kommuniziert und gearbeitet (A1: 947-954)

B2: Sie kommen natürlich schneller zu dir her oder rufen etwas ... vorher war es etwas gesitteter sag ich jetzt mal, kann aber natürlich auch ein Vorteil sein, wenn du etwas möchtest, dass du wirklich schnell etwas fragen kannst. (B2: 805-810).

N14: Das ist Teil vom Prinzip, vom ja von der Idee des Teams, dass eigentlich immer ein Topkader eigentlich schaut mit jüngeren Leuten zusammen zu arbeiten, um Wissen weiter zu geben, Netzwerk und so ist Teil des Konzepts, es wäre widersprüchlich eigentlich, wenn sie separat sitzen würden ... es wird hundert Prozent so gelebt (N14: 266-271).

In Bezug auf die Sitzordnung sitzen die Führungspersonen, wenn sie nicht ein Einzelbüro haben, in der Regel in den Ecken und am Fenster und haben mehr Platz und mehr Ablageflächen. Somit bleiben auch im Multi-Space-Büro die Symbole der Macht bestehen. Zu finden sind die Einzelbüros vor allem in Unternehmen mit starken Hierarchien und einer langen Tradition. Die jüngeren und innovativen Unternehmen bevorzugen flache Hierarchien, beispielsweise das Unternehmen von P16: "Hierarchie jetzt bei uns in der Firma, grundsätzlich ist die ganze Struktur sehr flach also es gibt sehr wenig Hierarchie und eigentlich ja es gibt, die Devise ist so wenig, so viel wie nötig, so wenig als möglich (P16: 679-682). Diese Unternehmen kennen deshalb auch kaum räumliche Machtsymbole:

C3: Oft wird das so gelebt bei uns in der Firma, dass die Chefs irgendwie in der Ecke sitzen, zumindest am Fenster ((kleiner Lacher)), klingt so blöd, aber die sitzen wirklich meist am

Fenster, und dann ähm ja meistens in der Ecke, so separiert, aber schon gerne im Raum mit (691-995).

D4: Unserer CEO hat offenbar auch nicht ein, ein Büro das abgetrennt ist, also er hat halt einfach vielleicht ein bisschen mehr Platz (D4: 468-470).

H8: Stark ((geflüstert) ... nein also jetzt, also man merkt es einfach an den, an den vor allem uhm Einzelbüros von den Vorgesetzten, das ist, ich meine, es ist durchsichtig und alles, aber man merkt es einfach schon: 'Ok, da ist jemand drin der ist wichtig, der ist sehr wichtig' (H8: 669-673).

J10: Ist eigentlich nicht existent, also für mich jetzt, ich habe jetzt nicht irgendwie das Gefühl, wenn jetzt dort irgendwie ein ein (manager) ein (second line), dass das jetzt irgendwie einen grossen Einfluss hat, überhaupt nicht (J10: 447-450).

O15: Weil, auch der CEO sitzt mitten in den Leuten drin (O15: 334).

Zuweilen kann Hierarchie auch innerhalb des Unternehmens sehr unterschiedlich gelebt werden, was Einzelbüros begünstigen oder sogar stützen:

K11: In der Abteilung selber nicht extrem, jeder ist gleichgestellt, und trotzdem führt jemand das Team. Lockere, freundschaftliche Basis. Anderswo wird das sehr hierarchisch gelebt, da wird extrem von oben runter ähm geführt, sehr stark und intensiv ... und anderen Orten wieder ein bisschen weniger (K11: 280-284).

M13: ... ja ... dass da hier ist das Leitungsbüro und das ist von mir aus gesehen ... das einzige, wo wo, wo in dem Sinne die Hierarchie so ein bisschen widerspiegelt, wenn ich es nachher Vergleiche mit ihm, der der Leiter der Personalentwicklung ist, aber rein optisch siehst du es einfach hier ((zeichnet)): "Das ist ein Glaskasten", genau, da kannst du die Türe zu, das ist eigentlich so (M13: 622-628).

Es wird auch angenommen, dass die Vorgesetzten den Verlust des Einzelbüros als grossen Statusverlust empfinden würden und sich deshalb mit allen Mitteln dagegen wehren:

G: Also es ist ja allen klar gewesen, dass sie einfach keine Lust haben zu, also für viele ist das, wär das wahrscheinlich schon irgendwie sich in ihrer, ihrem, wie sagt man dem, in ihrer Freiheit eingeschränkt zu fühlen oder beraubt zu fühlen oder einfach irgendwie, ja, dass sie sich müssten auf etwas so quasi sich zurückstutzen, auf Annehmlichkeiten verzichten, die sie vorher vielleicht gehabt haben (G: 347-353).

A1: Gerade so ähm, da haben auch viele Kollegen irgendwie ein Problem, gerade so im mittleren Management ((atmet ein)), die halt äh ja Statussymbole wie sie, die haben lange Zeit dafür gearbeitet jetzt für das doppelflügel ähm Büro zu haben, jetzt wird es ihnen gerade wieder weggenommen, sie haben Privilegien jetzt nicht mehr ((atmet ein)) und ähm ist halt so ein Statusverlust, die die so wahrnehmen (965-972).

5.3 Kurze Zusammenfassung

Die Studie hat gezeigt, dass die interviewten Personen nur ihren Schreibtisch als ihren Arbeitsplatz benennen und nicht den multifunktionalen Arbeitsraum. Die Zeit, die sie an ihrem Arbeitsplatz verbringen, ist stark durch ihre Aufgaben sowie ihre Funktion und Stellung beeinflusst. Von der gebotenen Infrastruktur werden besonders die Kaffeeecken, Cafeterias und Personalrestaurants genutzt, einerseits um sich zu verpflegen, andererseits auch, um Kontakt zu pflegen und sich auszutauschen. Somit leisten diese Begegnungsorte einen wichtigen Beitrag zum Informationsaustausch. Weniger genutzt werden die Ruheräume. Dabei spielen Glaubenssätze und die Vorstellung von Arbeit eine wichtige Rolle und haben eine hemmende Wirkung. Dasselbe gilt teilweise für das Arbeiten in

Aussenbereichen. Die Vorstellungen vom seriösen Arbeiten und davon, wo dieses stattzufinden hat, ist stark abhängig von der Unternehmens- oder Abteilungskultur, aber auch von der Person selber. Die befragten Personen erleben das Multi-Space-Büro vor allem in Bezug auf den Informationsaustausch und das in Kontakt Treten äusserst positiv. Negativ hingegen werden zum Teil die klimatischen Bedingungen und die Platzverhältnisse wie auch die Möglichkeit konzentriert zu arbeiten bewertet. Letzteres bestätigt die Wichtigkeit von adäquaten Rückzugsräumen in Arbeitsplatznähe, die wesentlich zum Erfolg des Multi-Space-Büros beitragen können.

6 Diskussion

6.1 Zusammenfassung

Ziel der Arbeit ist es, mögliche Wirk- und Einflussfaktoren des Büroraumes auf das Erleben und Verhalten des Individuums zu erforschen. Dabei werden folgende Fragen gestellt:

- Wie erleben die Mitarbeiter die Arbeitsräume und wie erleben sie sich selbst und die anderen in diesen Räumen?
- Welche Rolle können dabei die soziale Kontrolle und/oder die Aneignung des Raumes spielen?

Im Zentrum der Befragung stehen vorerst nicht die Umweltbedingungen wie Klima, Luft und Lärm, sondern es interessieren vor allem die psychologischen Aspekte, wie Territorialität, Privatheit und Aneignung des Raumes, im Kontext des Multi-Space-Büros. Zudem soll die Annahme geprüft werden, ob das Multi-Space-Büro einen Einfluss auf die Kommunikationswege hat, inwiefern Informationen ausgetauscht und ob dadurch anfallende Probleme schneller gelöst werden. Somit stehen die Wirk- und Einflussfaktoren auf das Erleben und Verhalten des im Multi-Space-Büro arbeitenden Individuums im Zentrum der Betrachtung.

6.2 Interpretation der Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass das Konzept des Multi-Space-Büros von den Unternehmen sehr unterschiedlich interpretiert wird und dass die Grenzen zwischen Multi Space und Open Space sowie non-territorialem Büro fließend sind. Teilweise werden gemischte Varianten umgesetzt. Auffallend viel sind die Führungspersonen oder Vorgesetzten in Einzelbüros, was eigentlich nicht der Grundidee des Multi-Space-Büros entspricht oder eine vom Unternehmen sehr spezifische Auslegung des Konzeptes ist.

Arbeitsplatz und Arbeitsraum

Die Büronutzerinnen und -nutzer bezeichnen das Pult oder ihren Schreibtisch als ihren eigenen Arbeitsplatz sowie die Gestelle und Ablagen. Also einen klar begrenzten und definierten Raum, der auch markiert wird. Das primäre Territorium (Altman, 1975) ist der eigene Platz und umfasst nicht den ganzen Arbeitsraum. Das Konzept des Multi-Space-Büros sieht hingegen vor, dass für spezifische Arbeiten die entsprechenden Räume aufgesucht werden, umfasst also einen breiteren Begriff des Arbeitsplatzes. Das kann das ganze Stockwerk, das Gebäude oder sogar das ganze Areal sein, somit ein halböffentlicher Raum. Grund für diese enge Begrenzung auf den eigenen Schreibtisch als Arbeitsplatz könnte sein, dass im Gegensatz zum halböffentlichen Territorium der eigene Platz markiert werden kann und somit der Besitzanspruch klar ist. Da die halböffentlichen Räume von unterschiedlichen Personen genutzt werden, kann es zu einem Interaktionskonflikt kommen, da die Besitzansprüche unklar sind. Denn entsprechend dem Konzept (Altman, 1970) der Territorialität empfindet eine Person es nur als sein oder ihr Territorium, wenn sie in ständigem Besitz dessen ist, die Kontrolle darüber hat und es erkenntlich als ihr Eigentum markieren kann. Mit ein Grund weshalb die meisten dann doch schlussendlich den grössten Teil ihrer Arbeitszeit an ihrem eigenen Arbeitsplatz verbringen. Die unterschiedliche Dauer des Aufenthaltes ist mehr durch die Aufgabe oder die Art und Menge der Dokumente, die zur Verfügung stehen müssen bestimmt. Wenig Zeit am Arbeitsplatz verbringen Personen, die viele persönliche Gespräche führen müssen und dadurch vermehrt in den Rückzugsräumen sind. Aber auch die Personen, die Projektarbeit leisten und in unterschiedlichen Teams tätig sind und somit durch die Arbeit bedingt im ganzen Gebäude oder sogar auf dem ganzen Gelände unterwegs sind. Was die Menge an gewünschter Ablagefläche betrifft, so hat es sich gezeigt, dass das Volumen an Dokumentation, einerseits durch persönliche Vorlieben und andererseits durch die Arbeit oder die Kultur, die im Unternehmen herrscht, bestimmt ist. Wenig Ablagefläche bedingt, dass die meisten Dokumente digital verfügbar sind, und dass von überall auf die Daten zugegriffen werden kann.

Nutzung der gebotenen Infrastruktur

Die eingeschränkte Nutzung der Räume hat sehr unterschiedliche Ursachen. So hat sich gezeigt, dass oft Unklarheit herrscht, inwiefern die Räume genutzt werden können oder sollen, was dazu führt, dass die Personen gehemmt sind, die ganze Infrastruktur zu nutzen. Zum Beispiel ist ihnen unklar, ob es ihnen in ihrer Rolle, Funktion oder Stellung erlaubt ist, gewisse Räume zu besetzen, wie sie dabei vorgehen müssen, ob diese Räume im Vorfeld reserviert werden müssen oder ob sie jederzeit ohne Reservation allen zugänglich sind. Dabei schwingt oft die Angst mit, etwas zu besetzen, worauf ein anderer Anspruch erhebt. Somit ist es erneut eine Problematik der halböffentlichen Territorien und der Gefahr von möglichen Interaktionskonflikten. Dem könnte entgegengewirkt werden, indem es

Einführungen in die Nutzung der vorhandenen Infrastruktur geben würde und klare Richtlinien dazu. Zudem sollten diese Einführungen nicht durch das Facility Management durchgeführt werden, sondern eher durch das Human Resource oder die direkten Führungspersonen, weil sie sich ebenfalls in diesem Raum bewegen. Ein weiterer Grund, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hemmt das Angebot zu nutzen, können implizite Verhaltensregeln oder 'Losungen' des Unternehmens oder der Abteilung sein. Beispielsweise die Vorstellungen von Arbeit: Arbeit hat am Arbeitsplatz oder zumindest an einem Schreibtisch zu erfolgen. Nur da wird 'richtig' und für alle, das heisst Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie die Vorgesetzten, ersichtlich gearbeitet. Aussenräume oder Sitzecken haben Attribute von Freizeit, Geselligkeit und Entspannung und wecken Zweifel, ob in diesem Umfeld produktiv gearbeitet werden kann. Dies würde dem Behavior-Setting nach Barker (1968) entsprechen. Zudem entziehen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei dem Blickfeld der anderen, was sie wiederum suspekt macht. Es war zu beobachten, dass gerade in hierarchischen Unternehmen, diese Vorstellung von Arbeit unbewusst sehr stark verbreitet ist und sich die Personen aus Angst vor möglicher Ausgrenzung oder Sanktionen an diese Regeln halten. Dabei kommt Vorbildern eine gewichtige Rolle zu. Sie können zeigen, wie Räume genutzt werden dürfen und können. Institutionalisierte Meetings in Aussenräumen, Restaurants und Kaffeecken können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bringen, es gleich zu tun. Dasselbe gilt für die Ruheräume. Diese sind fast überall vorhanden, werden aber kaum genutzt. Dabei ist allen die wohltuende Wirkung des 'power naps' (Kraftnickerchens) bekannt. Trotzdem nutzen die meisten der Befragten die Möglichkeit nicht oder bekunden Mühe, während der Arbeitszeit ein Nickerchen zu machen. Dies liegt womöglich an dem in unserer Kultur weit verbreiteten Glaubenssatz 'an der Arbeit wird nicht geschlafen'. Der Schlaf wird nicht als Ressource angesehen. Auch hier könnten Vorbilder oder die offizielle Einführung des regenerativen Kurzschlafes, wie er zum Beispiel in Asien (Japan, China) üblich ist, Veränderung im Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen. Ein weiterer Erklärungsansatz, weshalb die Ruheräume kaum genutzt werden, könnte die interpersonelle Distanz (Hallo, 1966; Sommer, 1969) sein. Diese bestimmt den Grad der Intimität, den wir zu anderen Personen haben, und die Beziehungsqualität. Die Vorstellung, neben seinen Arbeitskolleginnen und -kollegen oder zuweilen auch unbekanntenen Personen zu liegen, scheint Unbehagen auszulösen. Mit ein Grund weshalb die Personen, welche den Ruheraum nutzen, es vorziehen, alleine dort zu sein. Ausserdem ist allgemein bekannt, dass geringe interpersonelle Distanz in offenen, übersichtlichen und leicht kontrollierbaren Räumen durchaus möglich ist. Dementsprechend wäre eine hohe interpersonelle Distanz in Ruheräumen gefordert. Da dies aber meist eher kleine und abgedunkelte Räume sind, stehen die Liegen aus Platzgründen meist dicht beieinander, was möglicherweise von den Nutzern als unangenehm empfunden wird.

Die Interviews haben gezeigt, dass Kaffeeecken, Cafeterias und Personalrestaurants rege genutzt werden, sei es zur Verpflegung über Mittag, für Pausen, aber auch für kleinere und grössere Meetings sowie formelle und informelle Treffen. Es wird getroffen, besprochen, diskutiert und debattiert. Diesen Räumen kommt eine sehr wichtige Bedeutung zu im Austausch von Informationen und Wissen und deshalb gehört ihnen ein besonderes Augenmerk. Zum Beispiel kann ein gutes kulinarisches Angebot dazu beitragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich eher im Restaurant verpflegen als woanders. So werden auch geschäftliche Termine im Restaurant vereinbart. Es wird geschätzt, dass es möglich ist, in den Cafeterias und Restaurants ausserhalb der Essenszeiten Meetings durchzuführen. Gerade für Sitzungen, die Kreativarbeit verlangen, bieten sie, sofern sie entsprechend wohnlich gestaltet sind, einen geeigneten Rahmen, der als anregend empfunden wird. Daher ist eine Konsumationspflicht ausserhalb der Mittagszeiten und für Meetings, wodurch diese Möglichkeit nicht mehr genutzt wird, kontraproduktiv. Dieses Problem stellt sich vor allem dann, wenn das Personalrestaurant fremd vermietet ist und zusätzlich noch unter Umsatzdruck steht. Generell kann gesagt werden, dass das kostenlose Zur-Verfügung-Stellung von Getränken wie Kaffee, Tee und Wasser den Austausch fördert, da es so immer wieder zu Begegnungen kommt.

Die Rückzugsräume

Es hat sich gezeigt, dass die Rückzugsräume für das gute Funktionieren des Multi-Space-Büros eine unerlässliche und zentrale Rolle spielen. Sie sind multifunktional, können temporärer Arbeitsplatz oder Telefonkabine sein, aber auch Gesprächszimmer. Und sie ermöglichen ein Stück Privatsphäre, wenn jemand 'für sich sein' möchte. Vor allem Letzteres scheint für das Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und -nehmer zunehmend an Bedeutung zu gewinnen. Das Bedürfnis nach Privatsphäre (Westin, 1967) ist sehr unterschiedlich. Dabei geht es aber immer um die Kontrolle der sozialen Beziehungen (Lang, 1991), denn die Gesellschaft bringt zwangsläufig Spannungen mit sich. Das Individuum kann aber im offenen Raum, wie dem Multi-Space-Büro, die Kontakte nicht wie gewünscht kontrollieren. Dadurch kann es zu einer Reizüberflutung kommen, die das Individuum schlussendlich in seiner Arbeit hindert. Eine weitere wichtige Funktion des Rückzugs ist die Möglichkeit, seinen Emotionen im geschützten Rahmen freien Lauf zu lassen. Mit ein Grund weshalb private oder schwierige geschäftliche Gespräche vorzugsweise in diesen Räumen geführt werden. Zum einen müssen die Emotionen nicht so kontrolliert werden, zum anderen kann ungestört gesprochen werden, ohne das Gefühl zu haben, dass jemand mithört. Die Regulation von Gefühlen ist gerade in einem beruflichen Umfeld sehr wichtig. Wenn das unzureichend möglich ist, bedeutet das Ärger, Stress, sozialer Rückzug, Angst, Aggression und Depression (Maderthaler, 1995). Alles Symptome, die in engem Zusammenhang mit Burn Out stehen. Das Bedürfnis nach Privatheit ändert sich im Verlaufe des Tages und des Lebens. Somit sind Räume gefordert,

die diesem Anspruch gerecht werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass es meist zu wenige Rückzugsräume hat und dass diese teils nicht adäquat eingerichtet bzw. gestaltet sind. Die Räume müssen akustische, aber auch visuelle Privatheit ermöglichen. Somit sollte es sowohl transparente Räume wie auch Räume mit Sichtschutz haben, zudem sollten sie in Arbeitsplatznähe sein, so dass ein Wechsel vom Arbeitsplatz in den Rückzugsraum möglichst fließend geschehen kann. Die Räume dürfen nicht zu klein sein. Die Studie hat gezeigt, dass die bestehenden Räume oft als beengend empfunden werden. Zudem sollten sie ausreichend natürliches Licht haben und wohnlicher gestaltet sein, d.h. mehr Farbe und unterschiedliches Mobiliar, einmal mit Sesseln und kleinem Beistelltisch, ein anderes Mal mit einem Schreibtisch und Bürostuhl. Da die Räume oft nur zum Telefonieren genutzt werden, wäre eine Art Telefonzelle, in die sich der Büronutzer zurückzieht und im Stehen ein Gespräch führt, durchaus denkbar. Bemängelt wurde auch die mangelnde Ablagefläche, so dass ein Rückzug in die Räume entweder daran scheitert, dass kein Raum vorhanden ist, weil alle besetzt sind, oder die Räume zu weit weg liegen, die technischen Einrichtungen fehlen oder aber es nicht genug Platz hat, seine Dokumente auszubreiten.

Erleben des eigenen Arbeitsplatzes

Die meisten Befragten sind froh, dass sie einen eigenen Arbeitsplatz haben und nicht in einem non-territorialen Büro arbeiten müssen. Dabei kam zum Ausdruck, dass es ihnen um eine Heimat geht, um einen Ort, wo sie ihre persönlichen Dinge aufbewahren können, den sie kontrollieren und der ihnen Sicherheit bietet. In Bezug auf ihre Wünsche an den Arbeitsplatz ist allen Befragten wichtig, dass sie einen Arbeitsplatz mit möglichst viel natürlichem Licht haben. Dies deckt sich mit den Befunden von Kraemer et al. (1977), Goodrich (1979), Elder et al. (1979), Evans (1979), Farrenkopf und Roth (1980), Marans und Yan (1989), Leather et al. (1998) sowie der neueren Studie von Newsham et al. (2009). Auch die vorliegende Studie macht deutlich, dass natürliches Licht und eine 'gute' Aussicht sowie der Anblick von Natur als Ressource und Inspiration empfunden werden. Damit bestätigen sich die Befunde von Heerwagen und Orians (1986) auch in dieser Studie. Besteht die Möglichkeit, ein Fenster zu öffnen, trägt dies zusätzlich zum Wohlbefinden bei. Es wird metaphorisch auch von den 'Kopf lüften' gesprochen. Das offene Fenster gibt den Büronutzerinnen und -nutzern das Gefühl, freier denken zu können. Es gibt beliebte und weniger beliebte Arbeitsplätze. Zu den beliebteren Arbeitsplätzen gehören diejenigen, die nicht direkt beim Durchgang oder bei Servicestationen mit Drucker etc. sind. Er soll in einer Ecke sein, welche am meisten Schutz bietet und die Möglichkeit gibt, den Raum zu kontrollieren. Die Befragten schätzen eine Wand im Rücken, so dass niemand direkt auf ihren Bildschirm schauen kann. Dabei wird meistens von sozialer Kontrolle gesprochen. Obwohl die meisten nicht das Gefühl haben, von Arbeitskolleginnen und -kollegen oder Vorgesetzten kontrolliert zu werden, fühlen sie sich durch den Blickkontakt auf ihre

Arbeitsfläche gefühlsmässig kontrolliert. Der Arbeitsplatz muss funktional sein, technisch gut ausgerüstet, genügend Platz haben für Dokumente und Unterlagen. Dies deckt sich weitgehend mit den Wünschen, die auch Kupritz (2001) ermittelt hat.

Wechselwirkung Arbeitsraum und Individuum

Die Untersuchung hat gezeigt, dass mit der Einführung des Multi-Space-Büros sehr viele Ängste und Befürchtungen verbunden sind. Dies deckt sich mit den Studien von Sundstrom et al. (1982) und Brennan et al. (2002). Bei beiden Studien schätzten die Befragten den Wechsel in ein Open Space in Bezug auf ihr Wohlbefinden und ihre Leistungsfähigkeit als negativ ein. Somit scheint das Multi Space mit ähnlichen Problemen zu kämpfen wie das Open-Space-Büro, obwohl ersteres eigentlich eine Weiterentwicklung des Open Space darstellt und das Beste vom Grossraum – die erhöhte Kommunikation, der bessere Informationsfluss – mit dem Besten des Zellenbüros – den Rückzugsräumen – zu verbinden versucht. Bei den meisten Befragten besteht im Vorfeld, sei es vor dem Umzug oder bei Antritt der Stelle, sehr grosse Verunsicherung gegenüber dem Multi-Space-Büro. Die Büronutzerinnen und -nutzer stellen sich die Frage, inwiefern der grosse Raum ihre Konzentration und Privatsphäre beeinflussen wird und inwieweit sie sich diesem Einfluss entziehen können. Es gibt nur wenige Stimmen die zu Beginn dem Raum neutral oder gar positiv begegnen, Ablehnung ist vorherrschend. Dies könnte auch auf einen vorübergehenden Kontrollverlust zurückzuführen sein. Fischer und Stephan (1996) haben festgestellt, dass es bei ökologischen Übergängen wie Arbeitswechsel oder Umzug zu Überreaktionen und Reaktanz (Brehm 1966, Seligman, 1975) kommen kann. Dies würde auch erklären, weshalb nach einer zwei- bis dreimonatigen Zeit sich die Personen an die neuen Umstände gewöhnt haben oder zumindest einen Weg gefunden haben, damit umzugehen. Wäre dies nicht der Fall, würden einzelne auch einen Arbeitswechsel in Betracht ziehen. In Anbetracht dieser Möglichkeit wäre es eine Lösung diese Überreaktion zu mässigen, indem eine schrittweise Übernahme der Büros möglich wäre, also ein gestaffelter Einzug, so dass alle Zeit haben, sich an den Raum und die neuen Umstände zu gewöhnen. Denn die meisten erleben den Wechsel in einen grossen Raum mit vielen Menschen oftmals als traumatisch und klagen in den ersten Tagen über Konzentrationsschwierigkeiten, Kopfschmerzen und Müdigkeit. Die Befunde von Sundstrom et al. (1982), Brennan et al. (2002), Brookes & Kaplan (1972), Nemecek & Grandjean (1973) in Bezug auf das Open-Space-Büro treffen somit auch auf das Multi-Space-Büro zu: Jederzeit von Passanten angesprochen zu werden sowie der Mangel an visueller, aber auch akustischer Privatsphäre, hat einen Einfluss auf die Arbeit und dieser wird in den meisten Fällen als negativ bewertet. Die oftmals hektische Umgebung hat Auswirkungen auf die Arbeitsleistung, zum Beispiel kann es sein, dass verschiedene Dinge gleichzeitig erledigt werden. Dadurch ist es schwierig, an etwas dran zu bleiben, es passieren Flüchtigkeitsfehler, was unter Umständen gravierende Folgen haben kann. Die

Dynamik des Raumes hat aber auch etwas Positives. Sie kann antreiben, Stimmungen moderieren und durch die sozialen Kontakte Erholung und Ausgleich bieten.

Das Multi-Space-Büro soll nebst dem Informationsaustausch auch zum Denken anregen und Kreativität fördern. Bis auf eine Person fühlt sich keine der befragten Personen durch die Räumlichkeiten zum Denken oder zur Kreativität angeregt oder stimuliert. Sie empfinden die Gestaltung der Räume als phantasielos, unspektakulär, monoton und grau, es fehlt ihnen an Farbe und vor allem Wohnlichkeit. Sie würden sich eine bunte, wohnliche und verspielte Atmosphäre wünschen. Dies steht im Gegensatz zu den Wünschen des Unternehmens, das sich möglichst einheitlich nach einem Farbkonzept, das womöglich noch die Corporate Identity repräsentiert, darstellen möchte. So steht das Unternehmen in einem Dilemma zwischen Selbstdarstellung und dem Wunsch, den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, das sie gut arbeiten lässt und womöglich noch Innovation fördert. Das Arbeitsfeld und der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen wird als stimulierend empfunden, aber nicht der Arbeitsraum. Interessanterweise wird auch Telearbeit als grosse Ressource empfunden, die Möglichkeit im vertrauten Rahmen zu arbeiten, der Wechsel zwischen Privatem und Geschäftlichem wird als sehr bereichernd wahrgenommen. Dementsprechend werden Aufgaben, die eine gewisse Kreativität fordern oder komplizierte Denkprozesse in Gang setzen sollen, sowie die Entwicklung von neuen Ideen bevorzugt zu Hause erledigt und nicht an der Arbeit. Der Arbeitsplatz bietet vor allem Raum für Routinearbeiten, Sitzungen und Präsentationen sowie formellen wie informellen Austausch unter Kolleginnen und Kollegen. Bei der Telearbeit ist vor allem wichtig, dass die entsprechenden technischen Hilfsmittel gegeben sind. Ausserdem sollten die meisten Dokumente in elektronischer Form vorhanden und auch von extern zugreifbar sein. So gross der Einfluss des Arbeitsraumes auf die Nutzerinnen und Nutzer zu sein scheint, so klein ist deren Einfluss auf den Raum. Die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes ist auf das Minimale beschränkt. Somit müssen sich die Arbeitnehmerin und der Arbeitnehmer damit begnügen, einige private Fotos aufzustellen und vielleicht noch ein paar andere Kleinigkeiten. Im Extremfall müssen diese jedoch jeden Abend wieder weggeräumt werden (non-territoriale Büros). Somit ist eine Individualisierung des Nahbereichs nicht möglich, die Arbeitsumwelt kann nicht so verändert werden, dass sie in Übereinstimmung mit den persönlichen Vorlieben steht und zu den individuellen Absichten und Aktivitäten passt, was nach den Studien von Fischer und Stephan (1996) das psychische Wohlbefinden negativ beeinflussen kann. Die Aneignung und die Gestaltung von Räumen hat eine grosse Bedeutung für die Selbstwirksamkeit des Individuums. In dem Wissen gibt es zaghafte Versuche, die Mitarbeiter in die Gestaltung der Räume mit einzubeziehen. Es gibt Abstimmungen über Pflanzen oder über die Wahl von Bildern, aber weiter geht es nicht. Durch diese eingeschränkten Möglichkeiten der Gestaltung geht das Interesse verloren, die Umwelt bietet keine Möglichkeiten sich aktiv kreativ zu betätigen (Flade, 2008), obwohl die Befragung deutlich macht, dass die meisten der interviewten Personen durchaus auch

ein Gefühl für Design und Farbe haben. Eine Kompetenz, die ihnen aber offensichtlich abgesprochen wird und im Arbeitsumfeld nicht erwünscht ist. Die Mitarbeitenden sollen in ihrer Arbeit zu innovativen und kreativen Lösungen kommen, die kreative Gestaltung ihres Arbeitsumfeldes aber übernimmt ein Heer an professionellen Leuten. Hier kann die Frage gestellt werden, inwiefern die Professionalisierung (Innenarchitekten) und Optimierung von Arbeitsräumen (Facility Management) durch Fachleute die Selbstwirksamkeit und die individuelle Kreativität der eigenen Mitarbeiter in der Zwischenzeit so ausgebremst hat, dass durch dieselben Professionellen Räume geschaffen werden müssen, welche die Kreativität und Innovationskraft fördern sollen. Der sehr begrenzte Gestaltungsspielraum ist vielleicht auch ein Grund, weshalb viele gar nicht das Bedürfnis haben, ihren Arbeitsplatz zu gestalten oder zu personalisieren. Somit wäre die Befürchtung, dass es zu einem Auswuchs käme, unbegründet. Durch diese eingeschränkte Autonomie in der Gestaltung ihrer Umwelt verlagern die Mitarbeiter ihre Kontrolle auf eigenständige Strukturierung ihrer Arbeitszeit und bedingen sich aus, zu Hause arbeiten zu können, dem Umfeld, in dem sie sich am kreativsten fühlen und die Möglichkeit haben, Stressoren wie Hitze oder Lärm hinsichtlich Häufigkeit, Intensität und Qualität selbst zu regulieren, was zu ihrer Leistungsfähigkeit und zum Wohlbefinden beiträgt.

Individuum und Gruppe

Wie bereits erwähnt spielen die Kaffeeecken, Cafeterias und Personalrestaurants eine wichtige Rolle für den formellen und informellen Austausch, einerseits für den Informationsfluss, andererseits werden diese Begegnungen inspirierend, aber auch entspannend und erholend empfunden. Die meisten Gespräche finden allerdings am Arbeitsplatz statt. Das deckt sich mit den Ergebnissen aus der Boutellier et al. Studie (2008). Die Gespräche sind eher kurzer Natur. Sobald ein Gespräch länger als fünf bis zehn Minuten dauert geschäftlicher oder sehr persönlicher Natur ist, ziehen sich die Personen gerne zurück. Ab wann Gespräche als störend empfunden werden und wie dies angesprochen wird, ist abhängig von der Unternehmens- oder Abteilungskultur. Die Kontaktaufnahme zu auch unbekanntem Personen wird im Multi-Space-Büro als sehr vereinfacht erlebt und als grosser Vorteil dieser offenen Büroform bezeichnet. Die Büronutzerinnen und -nutzer kommen schneller an Informationen, schreiben weniger E-Mails, was zu weniger Missverständnissen führt. Sie fühlen sich im Multi-Space-Büro sehr informiert und am Puls der Dinge. So schätzen sie den direkten Austausch und können sich dann einbringen, wenn es für sie wichtig erscheint. Diese Ergebnisse bestätigen die Untersuchungen von McCoy (2002; Alleen, 1977; Kraut et al., 1988; Parsons, 1976) im Open Space, dass die räumliche Nähe den Informationsaustausch fördert und den Kontakt erleichtert. Auch die Tatsache, dass Wände oder nur schon ein Flur Teams trennen können, ist nicht neu und wurde von Conrath (1973) bereits bestätigt. Ein weiterer Vorteil des Multi Space ist, dass neue Mitarbeiter zum einen schneller eingearbeitet, zum anderen auch

schneller integriert sind. Austausch oder Begegnung kann überall stattfinden, in Fluren, auf Toiletten, Notfalltreppen etc. Dies entspricht den Resultaten von Brookes und Kaplan (1972). Wo eher eine lockere Kultur mit flachen Hierarchien herrscht, gibt es auch mehr Kontakte an unüblichen Orten. Es macht den Anschein, als ob es ein anderes Selbstverständnis gäbe. Begegnungen haben nicht nur den Aspekt des Informationsaustauschs, sondern werden auch als entspannend empfunden, als eine Möglichkeit, sich zu erholen. Auch dies wird tendenziell in Unternehmen mit flachen Hierarchien so erlebt. Bei Unternehmen, die sehr stark hierarchisch organisiert sind und in denen eher ein gewisses Misstrauen herrscht, das die einfachen Kontakte hemmt, scheint dies weniger der Fall zu sein. Auch die institutionalisierten Begegnungen werden positiv bewertet. Die Resultate betreffend den Open Space von Sundstrom et al. (1982) und Oldham und Brass (1979), dass Kontakte eher abnehmen und dass weniger vertrauliche Gespräche im Multi Space Office stattfinden, konnten nicht bestätigt werden. Das liegt wohl daran, dass das Multi Space die Möglichkeit des Rückzugs und weitere Kommunikationsflächen bietet. Ob und wie viele vertrauliche Gespräche geführt werden, scheint zudem mehr durch die Hierarchie oder Firmenkultur, wenn nicht sogar Abteilungskultur, geprägt zu sein als durch den Raum. Leider konnte sich die Hoffnung, die mit dem Multi Space verbunden ist, nicht bestätigen. Es ist keiner der Interviewten durch eine zufällige Begegnung schneller zu einer Problemlösung gekommen. Dies liegt zum einen an der hohen Spezialisierung und zum anderen auch daran, dass allgemein bekannt sein muss, wer was kann und wer was macht. In die Richtung müsste noch etwas getan werden im Sinne eines institutionalisierten Networking wie es gewisse Firmen bereits kennen. Dies könnte auch die Ergebnisse der Studie von Kaarlela-Tuomaala, Helenius und Hongisto (2009) erklären, welche befand, dass sich die Zusammenarbeit von Fachspezialisten entgegen den Erwartungen im Open Space verschlechtert hat. Es würde auch dafür sprechen, dass zum Beispiel andere Mitarbeiter im Unternehmen wissen, wer welche Kompetenzen und Fähigkeiten hat, um so in Kontakt zu treten. Es konnten keine Hinweise gefunden werden, dass im Multi-Space-Büro Wissen verbreitet und mehr Wissen geschaffen wird. Es kann zu schnelleren Problemlösungen kommen, wenn Personen sich zufällig treffen, die sich aber sowieso treffen wollten. Sie ersparen sich so einen offiziellen Termin, weil sie eine Lösung zwischen Tür und Angel gefunden haben. Für zufällige Begegnungen oder auch Networking innerhalb des Unternehmens braucht es Zeit und Freiräume. Diese sind oft in der heutigen Arbeitswelt, in welcher der Termindruck steigt, nicht gegeben. Da reicht es nicht, nur gebaute Umwelten zu gestalten, sondern es braucht auch Frei- und Denkräume.

Rahmenbedingungen

Um die positiven Seiten des multifunktionalen Raumes leben zu können, braucht es eine offene Unternehmenskultur, die Individualität unterstützt, aber auch eine gemeinsame

Identität stiften kann. Damit das Multi-Space-Büro funktioniert, muss genügend Flächen zur Verfügung stehen, was dem Wunsch, Fläche zu sparen, diametral gegenübersteht. Somit ist der Gestalter dem Dilemma unterworfen, Platz zu sparen, aber auch genügend Freiraum zu lassen, dass die Mitarbeiter sich nicht eingeeengt fühlen. Um in einem Multi-Space-Büro arbeiten zu können, braucht es eine hohe Sozialkompetenz und auch eine gewisse Frustrationstoleranz im Umgang mit Kollegen sowie Leuten, die einem nicht so sympathisch sind.

6.3 Fazit

Das Multi Space kann nur funktionieren, wenn es auch als multifunktionaler Raum umgesetzt wird und kein maskiertes Open Space ist. Wichtig dabei sind die Rückzugsräume in Arbeitsplatznähe. Diese sollten sehr unterschiedlich gestaltet sein, um so den diversen Bedürfnissen nach Rückzug und Privatsphäre gerecht zu werden. Denn die grössten Probleme des Multi-Space-Büros sind die gleichen wie des Open Space: erhöhte Belastung durch Gespräche, die im Umfeld des Arbeitsplatzes stattfinden, Ablenkung durch vorbeigehende Personen und nicht an die individuellen Bedürfnisse angepasste klimatische Verhältnisse. Ersteres kann durch eine genügend grosse Anzahl an Rückzugsräumen, die von allen, unabhängig von Rolle, Funktion und Stellung, jederzeit unkompliziert besetzt werden können, verbessert werden. Vorbilder haben im Multi Space eine wichtige Funktion. Sie können das Verhalten der anderen beeinflussen, indem sie Gewohnheiten durchbrechen und Glaubenssätze in Frage stellen. Dazu gehört aber auch, dass Führungspersonen sich nicht in ihre Einzelbüros verschanzen, unter dem Vorwand der heiklen Daten und des grösseren Bedarfs an Dokumentenablage oder der Möglichkeit, Ad-hoc-Sitzungen zu halten. Die Untersuchung hat gezeigt, dass es Führungspersonen gibt, welche problemlos im Multi-Space-Büro arbeiten und gerade den direkten, unkomplizierten Umgang mit ihren Mitarbeitern schätzen. Das geht natürlich einher mit einem Statusverlust, der für manche schwierig zu tragen ist. Es braucht ein Umdenken der Führungspersonen bis in die höchsten Hierarchiestufen. Sie müssen zur Offenheit und Transparenz beitragen und den Kulturwandel mittragen. Zukünftig wird Innovation durch die hohe Spezialisierung der Fachkräfte von Teams und nicht mehr von Einzelpersonen getragen. Somit muss das Individuum gegenüber dem Kollektiv zurücktreten. Eine Tatsache, die sich auch in den Vergütungsstrukturen und den Fringe Benefits widerspiegeln muss. Ansonsten bleibt der Grundgedanke des Multi-Space-Büros, der leichtere Austausch von Informationen und Wissen, reine Imagekampagne und das Konzept wird nur umgesetzt, weil es gerade 'en vogue' ist. Bei der Einführung des Multi-Space-Büros muss eine Auseinandersetzung mit Themen wie Offenheit, Transparenz, Informationsfluss, Wissen und Macht stattfinden, um so einen Anstoss für einen Kulturwandel zu geben.

Die Räume werden nicht als stimulierend empfunden, als Ort, wo neue Ideen generiert werden. Die Arbeit an sich oder die Arbeit im Team wird als anregend erlebt, nicht aber die Räume. Die Büronutzerinnen und -nutzer würden sich farbigere, wohnlichere Räume wünschen. Sie sind allerdings in ihrer Gestaltung der Räume auch sehr eingeschränkt und der Handlungsspielraum ist minimal. Anders bei ihnen zu Hause, da fühlen sie sich besonders kreativ und angeregt. Die Aufnahme von Kontakten ist im Multi-Space-Büro definitiv erleichtert und dies wird auch als Bereicherung empfunden. Obwohl die Möglichkeit, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten, geschätzt wird, wird dies eher selten genutzt. Dies liegt zum einen an der sozialen Kontrolle, zum anderen daran, dass man sich den Arbeitskollegen anpasst. Das Durchbrechen von Mustern und Gewohnheiten gestaltet sich als Einzelperson einer Gruppe gegenüber als sehr schwierig. Es gibt eine gewisse implizite Kultur und Regeln für Verhaltensweisen, die nicht ausgesprochen, aber latent spürbar sind. Zudem ist auch zu beachten, dass die Personen sehr stark durch ihre vorher gemachten Erfahrungen geprägt sind. Diese fließen stark in die Beurteilung von Arbeitsräumen ein und färben deren Urteil. Das Multi-Space-Büro verlangt nach Personen mit einer hohen Sozialkompetenz und viel Eigenverantwortung.

6.4 Methodenkritik

Für die vorliegende Arbeit wurde von der Grundidee der Critical Incident Technique ausgegangen. Die Methode will die Strategie und das Verhalten von Personen im Kontext von kritischen Ereignissen vertieft beleuchten, um dann Handlungsempfehlungen abgeben zu können und so einen Beitrag dazu zu leisten, schwierige Situationen zu vermeiden. Diese Art der vertieften Analyse wurde für die vorliegende Arbeit nicht auf das 'Einmalige', sondern auf 'Mehrmalige', Alltägliche, Unspektakuläre und Gewöhnliche angewendet, um so mehr über das Erleben und Verhalten in Bezug auf den Arbeitsraum zu erfahren und fokussiert zu bleiben. Um diesen Fokus noch zu verstärken, wurde auf das problemzentrierte Interview zurückgegriffen, was sich schlussendlich sehr bewährt hat. Die Frage, was dieses angewendete Verfahren noch mit Critical Incident Technique zu tun hat, ist absolut berechtigt. Der Zusammenhang ist insofern gegeben, als die Basis, die Grundidee auf ein Thema zu fokussieren, von der CIT übernommen wurde. Die Art des strukturierten Fragens und teils auch die Inhalte wurden ebenfalls von der CIT übernommen. Wobei die Anpassung der Fragen von kritischen zu unkritischen, alltäglichen Gegebenheiten sich eher schwierig gestaltete und zum Teil nicht übernommen werden konnte, da der Fokus zu sehr auf den kritischen Moment war. Somit eignet sich die CIT nur bedingt für diese Art von Fragestellung und es stellt sich die Frage, ob bei einer weiteren Erhebung überhaupt noch von CIT gesprochen werden sollte.

Das problemzentrierte Interview erwies sich als besonders wertvoll. Im Gegensatz zum Fragebogen, der nur Antworten auf einer Skala liefert und somit der Komplexität der

Fragestellung nicht wirklich gerecht wird, bietet das Interview die Möglichkeit, Zusammenhänge besser zu verstehen und sie in einen Kontext zu setzen. Das problemzentrierte Interview bietet eine klare Strukturierung, um das Thema im Fokus zu halten und die einzelnen Fälle miteinander vergleichen zu können.

Wie bereits erwähnt wird das Konzept des Multi-Space-Büros von den Unternehmen sehr unterschiedlich umgesetzt. Da wäre es vielleicht von Vorteil, die Räume und deren Layout stärker in die Erhebung einzubeziehen, um konkretere Aussagen zu machen. Dabei kann die vorliegende Arbeit als Basis dienen, da sie Hinweise liefert auf gewisse Problembereiche, die näherer Betrachtung bedürfen, wie zum Beispiel die Rückzugsräume, die ein Schlüsselement des Multi-Space-Büros sind.

Es gibt zwei Punkte, die bei der vorliegenden Arbeit kritisch zu bewerten sind. Zum einen wäre es für die Reliabilität der Daten besser gewesen, diese in einem Forschungszirkel auszuwerten. Diesem Kritikpunkt wurde insofern entgegengewirkt, als die gleichen Daten vom Forschenden mit zeitlichen Abständen erneut kodiert wurden und dann mit der ersten Version überprüft wurden, um so eine grösstmögliche 'Interraterreliabilität' zu garantieren. Zweiter kritischer Punkt ist die Interpretation der Daten zur Generierung einer Handlungsempfehlung. Zum einen empfiehlt die Literatur, diesen Prozess ebenfalls in einem Forschungsteam durchzuführen und zum anderen braucht dieser kreative Prozess durch seine Zirkularität viel Zeit. Das sind zwei Dinge die im Rahmen einer Studienabschlussarbeit nur begrenzt möglich sind.

6.5 Implikationen für die Praxis

Mit der Einführung des Multi-Space-Büros muss auch ein Kulturwandel initiiert werden, nur so kommen die Vorteile dieser Büroform zum Tragen und nicht nur deren Nachteile. Dieser Wandel muss Top down geschehen und von den Führungspersonen vorgelebt werden. Erst dann ist es möglich, die volle Kraft und das Gedankengut, das dem Multi Space zu Grunde liegt, zur vollen Entfaltung zu bringen. Es muss eine Einführung in die Räume stattfinden, so dass jeder neue Mitarbeiter weiss, was erlaubt ist und wie die Räume zu nutzen sind. Um alle Räume nützen zu können, brauchen die Mitarbeiter einen Laptop oder sie müssen von überall zugriff auf ihre Dateien haben. Was es auf jeden Fall mehr braucht, sind Rückzugsräume, die unterschiedlich gestaltet sind. Es stellt sich die Frage, ob man auch eine Art Telefonkabine machen möchte, da sich viele zurückziehen, um zu telefonieren. Da ist noch grosser Handlungsbedarf und hier stellt sich auch die Frage, ob dann wirklich auch Platz eingespart wird. Personen sollten die Möglichkeit haben, je nachdem was für ein dynamisches Umfeld sie haben möchten, ihren Sitzplatz zu wählen. Manche verrichten Arbeiten, die in Ruhe gemacht werden müssen. Darauf ist besonders zu achten, wenn zwei unterschiedliche Abteilungen (unterschiedlicher Dynamik) aufeinander treffen. Es müssen Kommunikationsregeln geschaffen werden und vielleicht Zeiten

eingeführt werden, wo niemand spricht oder wo zumindest eine minimale Ruhe gegeben ist. Diese müssen auch explizit so formuliert werden. Auch das Thema des Beobachtet-Werdens sollte in Firmen mehr thematisiert werden. Hier können Vorbilder und das Gespräch darüber eine Veränderung bringen. Zu begünstigen wäre zudem die kostenlose Ausgabe von Getränken sowohl in den Kaffeecken, aber auch in den Restaurants und Cafeterias. Denn die Untersuchung hat gezeigt, dass diese Orte besonders wertvoll sind im Informationsaustausch. Vorstellbar wäre auch ein Guthaben, das jedem Mitarbeiter zu Beginn jedes Monats beispielsweise auf seinem Badge verbucht würde. Es muss ein Diskurs stattfinden, was unter Arbeit zu verstehen ist und wo überall Arbeit stattfinden kann. Schlussendlich bedarf es auch nach Forschung zum Thema Vertraulichkeit im Multi-Space-Büro. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Begründung der Vertraulichkeit ein Einzelbüro rechtfertigt. Erste Hinweise haben bereits gezeigt, dass auch im Open Space Diskretion und Vertraulichkeit möglich ist.

7 Literaturverzeichnis

- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technology information within the R&D organization*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Alleen, T. J. & Fustfeld, A. R. (1975). Research laboratory architecture and the structure of communications. *R&D Management*, 5 (2), 153-164.
- Altman, I. (1970). Territorial behaviour in humans: An analysis of the concept. In C. C. Pastalan. & D. H. Carson (Eds.), *Spatial behaviours of older people* (pp. 1-24). Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press.
- Altman, I. (1975). *The environment and social behavior: Privacy, personal space, territory, and crowding*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Andersson, B. E. & Nilsson, S. G. (1964). Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. *Journal of Applied Psychology*, 48 (1), 398-403.
- Banbury, S. & Berry, D. C. (1998). Disruption of office-related tasks by speech and office noise. *British Journal of Psychology*, 89, 499-517.
- Barker, R. (1968). *Ecological Psychology. Concepts and methods for studying the environment of human behavior*. Stanford: Stanford University Press.
- Bär, P. K.-D. (2008). *Architekturpsychologie. Psychosoziale Aspekte des Wohnens*. Gies-sen: Psychosozial-Verlag.
- Becker, F. D. (1981). *Work space: Creating environments in organizations*. New York: Praeger.
- Blumer, H. (1973). Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeiten, in denen wir leben*. Stuttgart: Reclam.
- Böhm, A. (2007). Theoretisches Codieren: Textanalysen in der Grounded Theory. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (5. Aufl., S. 475–485). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Brehm, J. W. (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Brennan, A., Chugh, J. S. & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34, 279-299.
- Breuer, F. (2009). *Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brookes, M. J. & Kaplan, A. (1972). The office environment: space planning and affective behaviour. *Human Factors*, 14, 373-391.
- Brower, S. (1965). The signs we learn to read: territoriality, the exterior space. *Landscape*, 15, 9-12.
- Boutellier, R., Ullmann, F., Schreiber, J., & Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science-driven business. *R&D Management*, 38 (4), 372–391.
- Chell, E. (2006). Critical Incident Technique. In C. Casell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (2nd ed., pp. 45–60). London: Sage
- Conrath, D. W. (1973). Communication patterns, organizational structure and man: some relationships. *Human Factors*, 15, 459-470.
- Ehmig, J., & Richter, P. G. (2008). Die Feldtheorie. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie: Eine Einführung*. (3. überarb. u. erw. Auflage, S. 31–40). Lengerich: Pabst Science.
- Elder, J., Turner, G. E. & Rubin, A. I. (1979). *Post-Occupancy Evaluation: A case study of the Norris Cotton Federal Building*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Evans, G. W. (1979). Behavioral and physiological consequences of crowding in humans. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 27-46.

- Farrenkopf, T. & Roth, V. (1980). The university faculty office as an environment. *Environment and Behavior*, 12, 467-477.
- Fischer, G. N. (1990). *Psychologie des Arbeitsraumes*. Frankfurt/Main: Campus.
- Fischer, M. & Stephan, E. (1984). Ökopsychologische Analyse mobilitätsbedingter Anpassungsprozesse bei Individuum und Familie. In W.F. Kugemann, S. Preiser & K. A. Schneewind (Hrsg.), *Psychologie und komplexe Lebenswirklichkeiten*. Festschrift zum 65. Geburtstag von Walter Toman. (S. 253-276). Göttingen: Hogrefe.
- Fischer, M. & Stephan, E. (1996). Kontrolle und Kontrollverlust. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. (Studienausgabe, S. 166-175). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Flade, A., Dieckmann, F., & Sack, M. (2008). *Architektur - psychologisch betrachtet*. Bern: Huber.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-359.
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung – Theorien, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften* (4. Aufl., 1999). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2007). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (5. Aufl., S. 252-265). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Hrsg.) (2007). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (5. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fuhrer, U. (1996). Person-Umwelt-Kongruenz. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. (Studienausgabe, S. 143-153). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Gifford, R. (2007). *Environmental psychology: Principles and practice* (4. Aufl.). Colville: Optimal Books.
- Goodrich, R. (1979). *How People Perceive Their Office Environment*. New York: Citibank.
- Gottschalk, O. (1994). *Verwaltungsbauten: flexibel, kommunikativ, nutzerorientiert*. (4. völlig neubearb. Aufl.). Wiesbaden: Bauverlag.
- Graumann, C.-F. (1996). Aneignung. In L. Kruse, C.-F. Graumann, & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (Studienausgabe, S. 124-130). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Häcker, H. & Stapf, K. H. (Hrsg.) (2004). *Dorsch: Psychologisches Wörterbuch*. (14. überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City: Doubleday Archer (dt.: *die Sprache des Raumes*, Düsseldorf: Schwan, 1979).
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14 (5).
- Heerwagen, J. & Orians, G. (1986). Adaptions to windowlessness: A study of the use of visual décor in windowed and windowless offices. *Environment and Behavior*, 18, 623-639.
- Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Halle s. S.: Niemeyer.
- Heinze, T., Müller, E., Stickelmann, B., Zinnecker, H. (Hrsg.) (1975). *Handlungsforschung im pädagogischen Feld*. München: Juventa.
- Heschong, L. (2003) *Windows and offices: A study of office worker performance and the Indoor Environment*. (Tech. Rep. P500-03-082-A-9). California Energy Commission [On-Line]. Available: <http://www.h-m-g.com/projects/daylighting/projects-PIER.htm>
- Hoff, E.-H. & Hohner, U.-U. (1986). Occupational careers, work and control. In M. M. Baltes & P. B. Baltes (Eds.), *Aging and the psychology of control* (pp. 345-371). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Hollitscher, W. (1969). *Der Mensch im Weltbild der Wissenschaft*. Wien: Globus
- Holgrewe, U. (2009). *Narratives Interview*. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R. & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52 (11), 1423-1444.
- Kagelmann, H. J. (1996). *Grafitti*. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. (Studienausgabe, S. 541-547). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kallmeyer, F. M. & Schütze, F. (1976). *Konversationsanalyse*, *Studium Linguistik*, 1, 1-28.
- Kaminsik, G. (1996). *Behavior-Setting-Analyse*. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. (Studienausgabe, S. 154-159). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kern, P. & Bauer, W. (2001). *Office 21 das Büro der Zukunft [On-Line]*. Available: <http://www.doku.info/viewarticle.php?art=67>
- Knirsch, J. (2002). *Büroräume Bürohäuser: Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?* (2. vollst. überarb. Aufl.). Leinfelden-Echterdingen: Koch.
- Kraemer, Sieverts & Partners (1977). *Open plan offices: New ideas, experience and improvements*. New York: McGraw-Hill.
- Kupritz, V. W. (1998). *Privacy in the workplace: The impact of building design*. *Journal of Environmental Psychology*, 18, 341-356.
- Kupritz, V. (2001). *Aging worker perceptions about design and privacy needs for work*. *Journal of Architectural and Planning Research*, 18 (1), 13-22.
- Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küller, R. (1996). *Licht, Farbe und menschliches Verhalten*. In L. Kruse, C. F. Graumann & E. D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 614-619). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lang, A. & Slongo, D. (1991). *Psychology of the dwelling activity. People with their things in their rooms*. (Rep. 3). Universität Bern, Group of Environmental and Cultural Psychology.
- Leather, P., Pyrgas, M. & Lawrence, C. (1980). *Windows in the workplace: sunlight, view, and occupational stress*. *Environment and Behavior*, 30, 739-762.
- Lee, S. Y. & Brand, J. L. (2010). *Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces*. *Ergonomics*, 53 (3), 324-335.
- Legewie, H. & Schervier, B. (2004). *Forum Qualitative Sozialforschung* (Vol. 5, No. 3, Art. 22) *Anselm Strauss im Interview mit Heiner Legewie*. [On-Line]. Available: <http://www.qualitative-research.net/fqs/>
- Leontjew, A. N. (1977). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in the social sciences*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K. (1917). *Kriegslandschaft*. *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 12, 212-247.
- Lohr, V. I. Perasons-Mims, C. & Goodwin, G. K. (1996). *Interior plants may improve worker productivity and reduce stress in a windowless environment*. *Journal of Environmental Horticulture*, 14, 97-100.
- Lorenz, D. (2002). *Büro nach Mass, aktuelle Büroformen im Vergleich*. In J. Knirsch (Hrsg.), *Büroräume Bürohäuser: Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?* (2. vollst. überarb. Aufl.). Leinfelden-Echterdingen: Koch.
- Lück, H. E. (2001). *Kurt Lewin: Eine Einführung in sein Werk*. Weinheim: Beltz.
- Lück, H. E. (2002). *Geschichte der Psychologie: Strömungen, Schulen, Entwicklungen*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Lyman, S. M. & Scott (1967). Territoriality: A neglected sociological dimension. *Social Problems*, 15, 236-249.
- Madarthaner, R. (1995). Soziale Faktoren urbaner Lebensqualität. In A. Keul (Hrsg.), *Wohlbefinden in der Stadt* (S. 172-197). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Marans, R. W. & Yan, X. (1989). Lighting quality and environmental satisfaction in open and enclosed offices. *The Journal of Architectural and Planning Research*, 6, 118-131.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McCoy, J. M. (2002). Work environments. In R. B. Bechtel & A. Churchman (Eds.), *Handbook of environmental psychology* (S. 443-460). New York: Wiley.
- Merkens, H. (2007). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (5. Aufl., S. 286–299). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Miller, R. (1996). Territorialität. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. (Studienausgabe, S. 333-338). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Moleski, W. H., & Lang, J. T. (1982). Organizational needs and human values in office planing. *Environment and Behavior*, 14, 3, 319–332.
- Morse, J. M. (1994). Designing Funded Qualitative Research. In , N. K. Denzin & Y. Lincoln S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 220-235). Thousands Oaks London, New Dehli: Sage.
- Nemecek, J. & Greandjean, E. (1973). Results of an ergonomic investigation of large-space offices. *Human Factors*, 15, 111-124.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. & Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to jobsatisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37 (2), 129–147.
- Norman, I. J., Redfern, S. J., Tomalin, D. A. & Oliver, S. (1992). Developing Flanagan's critical incident technique to elicit indicators of high and low quality nursing care from patients and their nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 590-600.
- Oldham, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: A quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 37, 2, 253-258.
- Oldham, G. R. & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open plan office – naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 267-284.
- Parsons, H. M. (1976). Work environments. In I. Altman & J. F. Wohlwill (Eds.) *Human Behavior and Environment: Advances in Theory and Research* (Vol. 1). New York: Plenum.
- Pastalan, L. A. (1970). Privacy as an expression of human territoriality. In L. A. Pastalan & D. H. Parson (Eds.), *Spatial behaviour of older people*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Pogade, D. (2008). *Inspiration Office: How to design workspaces*. Berlin: DOM.
- Popper, K. (1973). *Logik der Forschung*. Tübingen: Mohr (zuerst 1934).
- Richter, P. G. (Hrsg.) (2008). *Architekturpsychologie: Eine Einführung* (3. überarb. und erw. Aufl.). Lengerich: Pabst Science.
- Richter, P. G. & Christl, B. (2008). Territorialität und Privatheit. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie. Eine Einführung* (3. überarb. u. erw. Auflage, S. 235–260). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Rosenthal, R. & Rosnow, R. L. (2008). *Essentials of Behavioral Research: Methods and Data Analysis*. (3d ed.). New York: MacGraw-Hill.
- Rump, R. & Richter, P. G. (2008). Aneignung von Raum. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie. Eine Einführung* (3. überarb. u. erw. Auflage, S. 235–260). Lengerich: Pabst Science.

- Schäfers, B. (2006). *Architektursoziologie. Grundlagen – Epochen – Themen.* (2. durchges. Aufl.) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schaible-Rapp, A. (1996). Büroumwelt. In L. Kruse, C.-F. Graumann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Ökologische Psychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen.* (Studienausgabe, S. 154-159). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Schatzmann, L. & Strauss, A. L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Schneider, R. & Gentz, M. (1997). *Intelligent Office – zukunftssichere Bürogebäude durch ganzheitliche Nutzungskonzepte.* Köln: Rudolf Müller.
- Schulze, B. (2008). Der Behavior Setting Ansatz. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie. Eine Einführung.* (3. überarb. u. erw. Auflage, S. 53–62). Lengerich: Pabst Science.
- Schulze, B. & Richter, P. G. (2008). Das Drei-Ebenen-Konzept der Mensch-Umwelt-Regulation. In P. G. Richter (Hrsg.), *Architekturpsychologie. Eine Einführung* (3. überarb. u. erw. Auflage, S. 53–63). Lengerich: Pabst Science.
- Schwehr, P. & Amstutz, S. (2008). Den Faktor Mensch nicht vergessen! [On-Line]. Available: <http://www.humanbuilding.ch/files/0006-hb-cctp.pdf>
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness.* San Francisco: Freeman.
- Spath, D. & Peter, K. (Hrsg.) (2003). *Office 21. Zukunftsoffensive Office21. Mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten.* Köln/Stuttgart: vgs.
- Sommer, R. (1959). Studies in personal space. *Sociometry* 22, 247-260.
- Stea, D. (1965). Space, territory and human movements. *Landscape*, 15.
- Steinke, I. (2007). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (5. Aufl., S. 252–265). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Weinheim: Beltz.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung.* Weinheim: Beltz.
- Strübing, J. (2004). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung.* (2. überarb. u. erw. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations Critique and Practices.* New York: Palgrave Macmillan.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K. & Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior*, 14 (3), 379-392.
- Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P. & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26 (2), 195.
- Sust, C. A. & Lazarus, H. (2002). *Bildschirmarbeit und Geräusche.* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Ulrich, R.S. (1984) View through a window may influence recovery from surgery. *Science*, 224, 420–421.
- Ursula Holtgrewe (2009). Narratives Interview. In S. Kühl, P. Strodtholz, & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 57–77). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Walden, R. (2008). *Architekturpsychologie: Schule, Hochschule und Bürogebäude der Zukunft.* Lengerich: Pabst Science.
- Westin, A. F. (1967). *Privacy and freedom.* New York: Athaneum.
- Westin, A. F. (2003). Social and political dimensions of privacy. *Journal of Social Issues*, 59, 431-453.
- Windlinger, L. & Zäch, N. (2007). Wahrnehmungen von Belastungen und Wohlbefinden bei unterschiedlichen Büroformen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 61, 77.

- Winemann, J. D. (1982). Office design and evaluation. An overview. *Environment and Behavior*, 14 (3), 271-298.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie*. Weinheim: Beltz.
- Zalesny, M. D. & Farace, V. (1987). Traditional versus open offices: a comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*, 30 (2), 240-259.

8 Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden für den Pretest	A
Anhang B: Interviewleitfaden, Endversion	C
Anhang C: Kurzfragebogen zu den soziodemographischen Merkmalen.....	E
Anhang D: Anschreiben zur Rekrutierung der Studienteilnehmer.....	F
Anhang E: Zitate zu Klima, Licht und Lärm	G

Anhang A: Interviewleitfaden für den Pretest

Studie zum Thema: Arbeitsraum und Individuum

Pretest Version, 02.02.2011

Einstieg

Zuerst nochmals herzlichen Dank, dass Sie sich/Du Dich für dieses Interview Zeit nehmen/nimmst.

In meiner Abschlussarbeit möchte ich mehr über den Einfluss von Arbeitsräumen auf den Menschen herausfinden und deshalb sind für mich Ihre/Deine Erfahrungen in Bezug auf Ihren/Deinen jetzigen Arbeitsplatz sehr wichtig.

Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht. Natürlich werde ich einige Fragen stellen, ich bin aber froh, wenn Sie/Du möglichst offen und direkt erzählen/erzählst, was Ihnen/Dir zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Ich bin auch froh, wenn du möglichst ausführlich erzählst.

Selbstverständlich behandle ich alles, was Sie/Du mir erzählen/erzählst, vertraulich. Damit ich mich gut auf das Gespräch konzentrieren kann, werde ich nicht mitschreiben, sondern ein Tonband laufen lassen. Alle persönlichen Aussagen, die im Interview vorkommen (Namen, Orte, Firmenname etc.), werden verschlüsselt. Auch in der Abschlussarbeit werden die Daten so dargestellt, dass Rückschlüsse auf Ihre/Deine Person oder das Unternehmen nicht möglich sind. Das Tonband wird während des Forschungszeitraumes unter Verschluss gehalten und nach Ende der Forschung vernichtet.

Haben Sie/hast Du noch Fragen oder können wir mit dem Gespräch beginnen?

Interview

1. Was tun Sie/tust Du als erstes, wenn Sie/Du an einem gewöhnlichen Morgen ins Büro kommen/kommst, ab dem Moment wo Sie/Du ins Gebäude treten/trittst?

- Computer aufstarten
- Kaffee holen
- Alle Mitarbeiter/Kollegen begrüßen
- Post sortieren

2. Wie sieht ein ganz normaler Arbeitstag bei Ihnen/Dir aus, was tun Sie/tust Du da?

- Vor allem Mails beantworten (schriftliche Arbeit - Korrespondenz)
- Überdurchschnittlich viel telefonieren
- Kundengespräche / Mitarbeitergespräche
- Viel sitzend, stehend oder sich bewegend
- Sitzungen/Meetings (geplant vs. spontan)
- Termine ausser Haus (nicht im Büro)

Zum Zeichnen anregen:

Gibt es für bestimmte Aufgaben, bestimmte Orte die Sie aufsuchen/die Du aufsuchst?

→ A3 Blatt und Stifte hervorholen

3. Wie muss ich mir Ihren/Deinen Arbeitsplatz vorstellen, wie sieht es da aus? Können Sie/kannst Du mir eine Zeichnung machen (Grundriss)?

Anhand der Zeichnung folgende Fragen klären:

- Was wird als Arbeitsplatz, was als Arbeitsraum bezeichnet
- Wo wird in der Regel die meiste Zeit verbracht wird, in Prozent angeben
- Welche Arbeiten werden wo verrichtet, gibt es für bestimmte Aufgaben, bestimmte Orte
- Mit welchen Personen der grösste Kontakt besteht und wo sich diese befinden
- Wo trifft man sich in der Regel, wo trifft man sich nicht
- Frage nach den toten Ecken
- Einschätzung des zeitlichen Aufwandes beim Arbeitsplatzwechsel

4. Wie geschieht/geschah die Zuteilung der Arbeitsplätze?

- Nach Hierarchie, durch Zufall, durch das Projekt bestimmt etc.
- Häufige Platzwechsel
- Sind selbstinitiierte Wechsel möglich

5. Was haben Sie sich/hast Du dir gedacht, als Sie/du zum ersten Mal Ihren/Deinen Arbeitsplatz/die Räume betreten haben/hast? Was haben Sie Ihrem/hast Du Deinem Umfeld erzählt?

6. **Können Sie sich/kannst Du Dich an ein Ereignis erinnern, dass Sie/Du in direkten Zusammenhang bringen/bringst mit den Büroräumlichkeiten?**
7. **Was gefällt Ihnen/Dir am jetzigen Arbeitsplatz/-räumen besonders gut?**
8. **Was gefällt überhaupt nicht, ist störend/nervt?
Wie erleben Sie/erlebst Du, Ihren/Deinen Arbeitsplatz/-raum (bereichernd vs. störend)?**
 - Was ist hilfreich, was ist störend
 - Gibt es die Möglichkeit, etwas zu verändern
 - Wie sollte diese Veränderung geschehen
 - Wer müsste die Initiative ergreifen
 - Was ist förderlich, was ist hinderlich
9. **Wenn Sie Ihren/Du Deinen für Sie/Dich idealen Arbeitsplatz gestalten könnten/könntest, wie würde der aussehen?**
 - Frage nach den Räumen, Ausstattung, Farben, technische Ausrüstung
 - Frage nach der Nähe/Distanz zu anderen Kollegen
 - Privatheit, Rückzugsmöglichkeiten
 - Frage zu den Annehmlichkeiten vs. Unannehmlichkeiten
10. **Wie erleben Sie/erlebst Du den Kontakt zu den Arbeitskollegen, den Vorgesetzten in den Räumlichkeiten?**
 - Vereinfachte Kontakte
 - Zugang zu Informationen
 - Wie wird Hierarchie gelebt/erlebt

Zusatzfrage:

Inwiefern glauben Sie/glaubst Du beeinflusst Ihr/Dein Arbeitsplatz, die Räumlichkeit, Gebäudestruktur Ihre/Deine Arbeit?

Woran machen Sie/machst Du das fest, macht sich das bemerkbar?

Was erleben Sie/erlebst Du als bereichernd /störend in Ihrem/Deinem Umfeld?

Empfinden Sie/empfindest Du Ihr/Dein Umfeld/Arbeitsplatz als stimulierend?

Abschluss

Gibt es ein Thema, das Sie wichtig finden/Du wichtig findest, das wir aber noch nicht in diesem Gespräch angesprochen haben?

Soziodemographische Angaben

→ Separates Blatt: Kurzfragebogen soziodemographische Angaben

Danke und Verabschiedung

Anhang B: Interviewleitfaden, definitive Version

Studie zum Thema: Arbeitsraum und Individuum

Definitive Version, 08.02.2011

Einstieg

Zuerst nochmals herzlichen Dank, dass Sie sich/Du Dich für dieses Interview Zeit nehmen/nimmst.

In meiner Abschlussarbeit möchte ich mehr über den Einfluss von Arbeitsräumen auf den Menschen herausfinden und deshalb sind für mich Ihre/Deine Erfahrungen in Bezug auf Ihren/Deinen jetzigen Arbeitsplatz sehr wichtig.

Das Interview ist als offenes Gespräch gedacht. Natürlich werde ich einige Fragen stellen, ich bin aber froh, wenn Sie/Du möglichst offen und direkt erzählen/erzählst, was Ihnen/Dir zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Ich bin auch froh, wenn du möglichst ausführlich erzählst.

Selbstverständlich behandle ich alles, was Sie/Du mir erzählen/erzählst, vertraulich. Damit ich mich gut auf das Gespräch konzentrieren kann, werde ich nicht mitschreiben, sondern ein Tonband laufen lassen. Alle persönlichen Aussagen die im Interview vorkommen (Namen, Orte, Firmenname etc.) werden verschlüsselt. Auch in der Abschlussarbeit werden die Daten so dargestellt, dass Rückschlüsse auf Ihre/Deine Person oder das Unternehmen nicht möglich sind. Die Aufnahme wird während des Forschungszeitraumes unter Verschluss gehalten und nach Ende der Forschung gelöscht.

Haben Sie/hast Du noch Fragen oder können wir mit dem Gespräch beginnen?

Interview

11. Was tun Sie/tust Du als erstes, wenn Sie/Du an einem gewöhnlichen Morgen ins Büro kommen/kommst, ab dem Moment wo Sie/Du ins Gebäude treten/trittst?

- Computer aufstarten, Kaffee holen, Alle Mitarbeiter/Kollegen begrüßen, E-Mails checken, etc.

12. Wie sieht ein ganz normaler Arbeitstag bei Ihnen/Dir aus, was tun Sie/tust Du da?

- Viel sitzend, stehend oder sich bewegend
- Vor allem Computerarbeit
- Überdurchschnittlich viel telefonieren
- Kundengespräche / Mitarbeitergespräche
- Sitzungen/Meetings (geplant vs. spontan)
- Termine ausser Haus (nicht im Büro)

13. Wie würden Sie/würdest Du Ihre/Deine Arbeitsräume beschreiben?

- Ausstattung, Stil, Atmosphäre, etc.

Wie muss ich mir Ihren/Deinen Arbeitsplatz vorstellen, wie sieht es da aus? Können Sie/kannst Du mir eine Zeichnung machen (Grundriss)?

→ A3 Blatt und Stifte hervorholen

Anhand der Zeichnung folgende Fragen klären:

- Was wird als Arbeitsplatz, was als Arbeitsraum bezeichnet
- Wo wird in der Regel die meiste Zeit verbracht wird, in Prozent angeben
- Welche Arbeiten werden wo verrichtet, gibt es für bestimmte Aufgaben, bestimmte Orte
- Mit welchen Personen der grösste Kontakt besteht und wo sich diese befinden
- Wo trifft man sich in der Regel, wo trifft man sich nicht
- Frage nach den toten Ecken
- Einschätzung des zeitlichen Aufwandes beim Arbeitsplatzwechsel

14. Wie geschieht/geschah die Zuteilung der Arbeitsplätze?

- Nach Hierarchie, durch Zufall, durch das Projekt bestimmt etc.
- Häufige Platzwechsel, aus welchen Gründen
- Sind selbstinitiierte Wechsel möglich

15. Was haben Sie sich/hast Du Dir gedacht, als Sie/Du zum ersten Mal ihren Arbeitsplatz/die Räume betreten haben/betreten hast? Was haben Sie/hast Du Ihrem/Deinem Umfeld erzählt?

- 16. Was gefällt Ihnen/Dir am jetzigen Arbeitsplatz/-räumlichkeiten besonders gut?
Wie erleben Sie/erlebst Du, Ihren/Deinen Arbeitsplatz/-raum (angenehm vs. unangenehm)?**
- Was ist hilfreich, was ist störend
 - Was ist förderlich, was ist hinderlich
 - Gibt es die Möglichkeit, etwas zu verändern
 - Wie sollte diese Veränderung geschehen
 - Wer müsste die Initiative ergreifen
- 17. Beeinflusst das Büro, der Arbeitsraum Ihre/Deine Arbeitsweise?
Hat es Ihre/Deine Arbeitsweise verändert? Wo macht sich das bemerkbar?**
- 18. Empfinden Sie/empfindest Du Ihr/Dein Umfeld/Arbeitsplatz als stimulierend?**
- 19. Wenn Sie Ihren/Du Deinen für Sie/Dich idealen Arbeitsplatz gestalten könnten/könntest, wie würde der aussehen?**
- Frage nach den Räumen, Ausstattung, Farben, technische Ausrüstung
 - Frage nach der Nähe/Distanz zu anderen Kollegen
 - Privatheit, Rückzugsmöglichkeiten
- 20. Wie erleben Sie/erlebst Du den Kontakt zu den Arbeitskollegen, den Vorgesetzten in den Räumlichkeiten?**
- Vereinfachte, erschwerte Kontakte
 - Zugang zu Informationen
 - Wie wird Hierarchie gelebt/erlebt

Abschluss

Gibt es ein Thema, das Sie wichtig finden/Du wichtig findest, das wir aber noch nicht in diesem Gespräch angesprochen haben?

Soziodemographische Angaben

→ Separates Blatt: Kurzfragebogen soziodemographische Angaben

Danke und Verabschiedung

Anhang C: Kurzfragebogen zu den soziodemographischen Merkmalen

Kurzfragebogen zu den soziodemographischen Merkmalen

Person:

Geschlecht:

weiblich

männlich

Altersspanne:

16 bis 25 Jahre

46 bis 55 Jahre

26 bis 35 Jahre

56 bis 65 Jahre

36 bis 45 Jahre

66 und mehr Jahre

Arbeitsumfeld

In welcher Branche sind Sie tätig? _____

Welchen Beruf üben Sie gegenwärtig aus? _____

In welcher Funktion/Stellung? _____

Beschäftigungsgrad:

Vollzeit

Teilzeit zu _____ %

Arbeitsort: _____

Bildungsabschluss:

Keiner

Sekundarstufe II

Gymnasiale Maturitäts-, Berufsmaturitäts-, Fachmaturitäts-, Eidg. Fähigkeitszeugnis (EFZ), Eidg. Berufsattest (EBA), anderes Fähigkeitszeugnis, Handelsmittelschuldiplom, Fachmittelschulabschluss, Anlehrausweis

Tertiärstufe (Diplome) - Höhere Berufsbildung

Höhere Fachschuldiplome, Eidg. Diplome, Eidg. Fachausweise, Abschlüsse der übrigen höheren Berufsbildung

Hochschulen

Fachhochschuldiplome, Bachelordiplome der Fachhochschulen / Universitäten, Masterdiplome der Fachhochschulen / Universitäten, Lizentiate/Diplome der universitären Hochschulen, berufsorientierte akademische Abschlüsse, universitäre Abschlüsse ohne akademischen Grad

Tertiärstufe (Nachdiplome)

Nachdiplome höherer Berufsbildung, Diplome der Weiterbildung Fachhochschulen / Universität, Diplome des universitären Vertiefungs- / Spezialisierungsstudium

Doktorate

Einteilung nach BFS – statistisches Lexikon der Schweiz (Juli, 2010)

Anhang D: Anschreiben zur Rekrutierung der Studienteilnehmer

Olivier Favre
Kalkbreitestrasse 121
8003 Zürich

044 450 49 53
079 521 80 73
olivier.favre@tele2.ch

Studie zum Einfluss des Arbeitsraumes auf das Individuum

Liebe Interessentinnen, liebe Interessenten

Ich studiere Arbeits- und Organisationspsychologie auf dem zweiten Bildungsweg an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Im Rahmen meines Studiums untersuche ich für meine Abschlussarbeit (Masterarbeit) den Einfluss des Arbeitsraumes und im Spezifischen des Multi-Space-Büros auf die Mitarbeitenden. Dabei geht es vor allem darum zu erfahren, wie der Arbeitsraum vom Arbeitnehmer erlebt wird. Die Arbeit wird betreut durch Dr. Michael Zirkler, Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Für meine Studie gehe ich von einem Multi-Space-Büro aus, welches folgende Kriterien erfüllen sollte:

- Persönliche Arbeitsplätze
- Plätze für konzentrierte, individuelle Arbeit (geschlossene, nicht persönliche Arbeitsplätze)
- Meetingräume
- Orte für vertrauliche Gespräche (geschlossene, jederzeit frei verfügbare Räume)
- Orte für informelle Gespräche (z.B. Sofalandschaften, Küche, Bartheke, etc.)

Interview:

Das Interview dauert ca. 1 Std. und findet idealerweise im Zeitraum von Ende Januar bis Ende Februar 2011 statt. Ort und Zeitpunkt werden individuell vereinbart.

Vertraulichkeit:

Das Interview wird auf Band (Kassette) aufgenommen und danach wörtlich transkribiert. Dabei wird es anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse sowohl auf die Person wie auch auf das Unternehmen gemacht werden können.

Entschädigung:

Auf Wunsch erhalten Sie eine kurze Zusammenfassung oder die ganze Studie als PDF.

Kontakt:

Interessierte Personen können mich telefonisch oder per E-Mail zwecks eines Interviewtermins kontaktieren.

Telefon: 079 521 80 73 oder Nachricht per SMS

E-Mail: favreoli@students.zhaw.ch oder olivier.favre@tele2.ch

Ich freue mich auf Ihre Teilnahme und danke Ihnen bereits heute für Ihre Bereitschaft, meine Studie zu unterstützen.

Freundliche Grüsse
Olivier Favre

Anhang D: Zitate zu Klima, Licht und Lärm

Zitate zu den klimatischen Verhältnissen

B2: Unsere Ecke ist wahrscheinlich eine von den allerschlimmsten, ich sitze am Fenster und da hat es so Lüftungsschienen, wo, wo es halt wirklich da raus zieht, wo es offensichtlich, so dass das die kältere Seite ist, im Sommer ist, im Winter ist es wirklich überall kalt, da bei uns sehr kalt und im Sommer ist eben so, dass der Flügel da drüben immer zu heiss hat und bei uns ist es dann gerade so ... nicht warm, also am Nachmittag friert man dann schon wieder, am Nachmittag muss du schon wieder was anziehen, wenn du kurzärmelig bist, ähm das ist ganz unterschiedlich, aber es ist generell im ganzen Haus und von jedermann als nicht angenehm empfunden (B2: 407-420).

F6: Es ist stickige Luft, das muss ich auch noch sagen, sie haben natürlich kein kein Belüftungssystem hinein getan, das ist zu teuer, das ist erst im Gespräch, also es ist im Winter extrem stickig und im Sommer auch (F6: 441-444).

G7: Hat es da so Lüftungen, dass es einem fast davon geblasen hat, offiziell habe ich mal gehört, müsste man mindestens eineinhalb bis zwei Meter Abstand halten von diesen Lüftungen und man dürfte eigentlich dort gar keine Arbeitsplätze dahin tun, d.h. wir haben das Problem schon seit wir in dem Haus eingezogen sind, dass eigentlich Kap-, dass es ausgeschöpft ist, also und wir hätten gar nicht mehr wachsen können und es ist ja klar, dass man, also die Firma hat Ambitionen zum wachsen und durch das ist eigentlich von Anfang schon beschränkt gewesen, und es hat, es hat mir mal ein Spezialist gesagt gehabt, weil das habe ich lange immer ein bisschen ein (gchär) gehabt mit den den Lüftungen (G7: 81-92).

H8: Etwas negatives an meinem Arbeitsplatz ist halt einfach auch, ich sitze an der Lüftung und durch das das wir so ein Lüftungssystem haben, wir können die Fenster eben nicht aufmachen, haben wir so Stosszeiten wo es aus dieser Lüftung raus bläst wie wahnsinnig, und ähm der Temperaturunterschied ist einfach extrem, also ich, ich friere viel mehr und wenn ich mehr friere, dann ist es halt einfach schon auch so, dass ich mich, ja vielleicht weniger konzentrieren kann, fühlst du dich einfach unwohl, manchmal macht es mich, macht es mich auch extrem (verruckt) (H8: 531-540).

I9: Wo vor allem sehr gute Luft ist und ich Fenster aufmachen könnte. Das stört mich hier. Die Luft, also einfach die Klimaverhältnisse sind schlecht für mich ... es ist auch zu trockene Luft für mich persönlich. Das würde ich noch machen. Das ich sag, statt das ich dann immer in so in einem engen Kabüffchen hier hocke, ok die sind in Ordnung, aber wenn Du hier halt 7 Stunden drin bist, die Luft ist relativ knapp und so und äh irgendwie macht's dann irgendwann so einen Hals (I9: 542-459).

I9: Luftqualität und Zug. Wir haben sehr viel Frauen wo sehr empfindlich sind. Und äh wo ja sich wirklich auch viel erkälten oder halt von der Luft her wo dann einfach zu trocken ist, das gibt dann auch wieder halt Erkältungen oder respektive Leute werden müde, das finde ich einfach einen wichtigen Punkt (I9: 598-602).

J10: Was halt immer ist, aber ich glaube das ist halt in jedem grossen Gebäude ein bisschen schwierig sind die Temperaturen ... ähm da kann man, auf der einen Seite des Büros ist es warm, auf der anderen Seite zieht es dann und irgendwie bringen sie das irgendwie nicht fertig, das ist jetzt irgendwie, das hört man im ganzen Haus, dass das für alle ein bisschen das Problem ist (J10: 503-508).

M13: Das einzige was nicht so gut ist oder stört ist so die Regulierung von der Temperatur, ist immer ein Thema sowohl im Sommer, wie im Winter, wie in den Übergangszeiten, hum äh erstens ist es schwierig es allen gerade immer recht zu machen, so wie er es gerne hätte, und andererseits ist es eh also wirklich offensichtlich, dass in gewissen äh Räumen, wo es einfach massiv ein Temperaturunterschiede ist oder es zieht (M13: 43-50).

Zitate zu den sich automatisch schliessenden Jalousien

C3: Das einzige was nervt sind die automatischen Jalousien des Gebäudes. Es ist ein intelligentes Gebäude, was sich selbst heizt und kühlt und dann gehen die Jalousien jetzt auch im Winter, obwohl nun wirklich nicht viel Sonne scheint, zum Teil nach unten, äh nach oben und machen den Raum dunkel und dann geht's künstliche Licht an und dann muss man halt extra laufen und den Knopf drücken (C3: 720-726).

I9: Ah was mich übrigens stört sind die Storen die runtergehen ... auch, also bei Sonne ist das klar, aber dadurch das das hier so ein Umwelt ähm äh Minergiehaus ist, gehen die teilweise auch runter wenn die Sonne gar nicht reinstrahlt und das finde ich dann das stört mich. Das stört viele Mitarbeiter (I9: 335-339).

J10: bei uns ist es ja ist es auch so, wenn die Sonne hin scheint, dann kommen automatisch diese Läden runter, also die Storen, da sitzen sie praktisch so einen halben Tag äh irgendwie in einem abgedunkelt Raum drin und das ist manchmal fast schade (J10: 524-527).

Zitate zur Lärmbelästigung

E5: Wir gelten eher als ruhig in dem J-Team, das lauteste sind eigentlich die Maschinen, also die die Kopiermaschinen und da die da ist, Drucker und Telefon und wenn die Leute am am sprechen sind am Telefon, dann sprechen alle irgendwie lauter als in einem normalen Gespräch (E5: 460-464).

L12: Es hat es hat anscheinend die Teams untereinander gestört, wenn jetzt wenn man jetzt irgendjemand anderes telefonieren hat hören ... oder dieses Mausgeklicke oder oder ... (L12: 227-229).

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.