

Kommunikative Arbeitswelten

The Flow of Communication in Space



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN

DIPLOMARBEIT

Kommunikative Arbeitswelten

The Flow of Communication in Space

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
einer Diplom-Ingenieurin

unter der Leitung von

Associate Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Iva Kovacic

E234 Institut für Interdisziplinäres Bauprozessmanagement

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Sarah Leuchtenmüller, BSc

0925764

Wien, am

Abstract

Neue Technologien und der damit einhergehende fundamentale Wandel der Arbeitswelt stellen Unternehmen vor völlig neue Herausforderungen. Die zunehmende Digitalisierung und sich ständig ändernde Rahmenbedingungen erfordern Kreativität und Kommunikation und stellen somit die zentralen Eigenschaften des Menschen in den Fokus.

Die Vernetzung und der Austausch unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind für Unternehmen essentiell geworden. Büros werden daher zu Orten der Kommunikation und der Begegnung. Mit zunehmend mobileren Arbeitsweisen wird die Basis bisheriger Bürokonzepte von Grund auf in Frage gestellt. Wie sieht Büroarchitektur aus, die statt routinierter Einzelarbeit die Kommunikation in den Mittelpunkt stellt? Wie kann der Raum diese Kommunikation gezielt leiten und fördern?

Auf Basis von qualitativen Interviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zweier Unternehmensstandorte in Wien, die bereits ein tätigkeitsorientiertes, dynamisches Bürokonzept verfolgen, wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse sowie weiterer Interviews mit zwei Experten der Büroarchitektur Parameter ermittelt, die zur Gestaltung einer kommunikationsfördernden Arbeitswelt beitragen.

The world of work is fundamentally changing. Organizations face challenges previously unknown as increasing digitization and ever-changing framework conditions require a focus on creativity and communication, the central characteristics of human beings. Networking and exchange among members have become essential for everyday work life and organizational success.

Offices therefore become places of communication and encounter. With increasingly mobile ways of working formerly unquestioned basics of office design are shaken in their foundations. What does office architecture that focuses on communication instead of individual routine work look like? How can space specifically guide and support communication?

Qualitative interviews were conducted with employees of two company locations in Vienna, who are already pursuing an activity-based, dynamic office plan. With the help of qualitative content analysis as well as two more interviews with experts in the field of office architecture, parameters were established which need to be considered when designing office spaces that intentionally support and guide the communication within.

„Mich interessiert vor allem die Zukunft,
denn das ist die Zeit, in der ich leben werde.“

Albert Schweitzer

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Theoretische Grundlagen und aktueller Wissensstand	5
2.1	Die Evolution der Arbeitswelt	7
2.1.1	Wirtschaftliche Entwicklungen	8
2.1.2	Wandel der Generationen.....	11
2.1.3	Die Evolution der Organisationen.....	14
2.1.3.1	Organisationstheorien.....	14
2.1.3.2	Wandel der Organisationsstrukturen	19
2.1.3.3	Wandel der Tätigkeiten und Arbeitsweisen.....	24
2.2	Die Evolution der Kommunikationsstrukturen.....	27
2.2.1	Definitionen und Begriffsabgrenzung	27
2.2.1.1	Interaktion, Kommunikation und Information	27
2.2.1.2	Non-verbale Kommunikation	29
2.2.1.3	Direkte und medienvermittelte Kommunikation	31
2.2.2	Informelle Kommunikation.....	33
2.2.2.1	Informelle und formelle Kommunikation	33
2.2.2.2	Kategorien informeller Kommunikation	37
2.2.2.3	Bedeutungswandel.....	39
2.2.2.4	Wirksamkeit informeller Kommunikation.....	40
2.2.2.5	Nicht-räumliche Einflussfaktoren.....	44
2.2.2.6	Räumliche Einflussfaktoren	48
2.3	Die Evolution des Büros.....	55
2.3.1	Historischer Überblick.....	55
2.3.2	Funktion des Büros.....	60

2.3.3	Bürokonzepte	62
2.3.3.1	Das Zellenbüro	63
2.3.3.2	Das Gruppenbüro	64
2.3.3.3	Das Großraumbüro	65
2.3.3.4	Das Kombibüro.....	66
2.3.3.5	Das Multistrukturbüro	67
2.3.4	Nutzungskonzepte	68
2.3.4.1	Das klassische, personenorientierte Nutzungskonzept.....	69
2.3.4.2	Das dynamische, tätigkeitsorientierte Nutzungskonzept.....	71
2.3.5	Der Raum als Werkzeug	72
2.3.6	Klassische Büroarchitektur.....	75
2.3.6.1	Der Arbeitsplatz.....	76
2.3.6.2	Der Büroraum	78
2.3.6.3	Der Gebäudebereich.....	79
2.3.6.4	Das Bürogebäude.....	81
3	Methodik und Forschungsdesign.....	87
3.1	Datenerhebung	87
3.1.1	Fallstudie	87
3.1.2	NutzerInneninterviews.....	89
3.2	Datenauswertung und Analyse	91
3.2.1	Qualitative Inhaltsanalyse	91
3.3	Verifizierung	92
3.3.1	Experteninterviews.....	92
4	Interviews und Analyse der Fälle	93

4.1	Interviews	93
4.2	Fälle	96
4.2.1	Fall A.....	97
4.2.2	Fall B.....	100
4.3	Auswertung und Diskussion: Kategoriensystem	102
5	Ergebnisse: Paramterkatalog	104
5.1	Nicht-räumliche Parameter	105
5.1.1	Grundlegende Voraussetzungen	106
5.1.1.1	Anwesenheit.....	106
5.1.1.2	Sichtbarkeit	107
5.1.1.3	Ansprechbarkeit	107
5.1.1.4	Zeit	108
5.1.1.5	Nähe	108
5.1.1.6	Verbindendes.....	108
5.1.2	Soziale Wirksamkeit.....	110
5.1.2.1	Vertrauensbildung.....	110
5.1.2.2	Gruppenzusammenhalt	110
5.1.2.3	Psychohygiene.....	111
5.1.3	Operative Wirksamkeit	112
5.1.3.1	Überblick und Netzwerk.....	112
5.1.3.2	Inspiration und Begeisterung.....	112
5.1.3.3	Geschwindigkeit und Effizienz	113
5.1.4	Individuelle Einflussfaktoren	114
5.1.4.1	Rolle und Funktion	114
5.1.4.2	Persönliche Arbeitsweise	114

5.1.4.3	Mobilität.....	115
5.1.5	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren.....	117
5.1.5.1	Kultur und Regeln.....	117
5.1.5.2	Organisationseinheiten.....	118
5.1.5.3	Nutzungskonzept und Belegung.....	123
5.2	Räumliche Parameter	126
5.2.1	Gebäudestrukturen.....	127
5.2.1.1	Wegeführungen und Sichtverbindungen	127
5.2.2	Bereiche.....	129
5.2.2.1	Die öffentliche Zone	129
5.2.2.2	Das Cluster.....	130
5.2.3	Module	134
5.2.3.1	Der Marktplatz.....	135
5.2.3.2	Der Hof.....	138
5.2.3.3	Die Bar	140
5.2.3.4	Die Werkstatt.....	142
5.2.3.5	Die Parkbank	145
5.3	Übersicht Parameterkatalog.....	150
6	Diskussion und Schlussfolgerung.....	151
6.1	Anwendung der Ergebnisse in der Bedarfsplanung	152
6.2	Resümee und Ausblick.....	158
	Literaturverzeichnis.....	160
	Abbildungsverzeichnis	167

„Architecture is a social fact that forms spatially.“

Thomas Allen, Gunter Henn (2007)

1 Einleitung

Mit der zunehmenden Digitalisierung verlagert sich die Arbeitswelt immer stärker auf geistige Arbeit. Eine steigende Anzahl an Menschen arbeitet im Büro, das als Arbeitsort in den Fokus rückt und verstärkte Aufmerksamkeit erhält. Neue Bürogebäude von Google, Apple und Co. schaffen es auf die Titelseiten von Medien. Offene Bürostrukturen gelten als neuer Trend, New Ways of Working als ebenso verpflichtend für moderne Unternehmen wie agile Arbeitsmethoden und flache Hierarchien. Medienberichte, Podiumsdiskussion und Managementstrategien zum Thema Büroumgebungen strotzen von solchen Buzz-Words und Trends. Häufig werden diese jedoch nur als oberflächliche Rhetorik eingesetzt, ohne größere Zusammenhänge zu beleuchten und bei der Entwicklung neuer Büroumgebungen den Wandel im Unternehmen umfassend zu gestalten.

Mit neuen Technologien kann in vielen Bereichen immer einfacher von überall gearbeitet werden. Das Büro ist längst nicht mehr der einzige Arbeitsort, sondern bildet den Mittelpunkt in einem persönlichen Netz vieler Arbeitsorte. Bei der Gestaltung von Büroräumen können diese daher nicht mehr isoliert, sondern müssen als Teil eines komplexen Systems betrachtet werden, das das Umfeld, organisatorische Strukturen sowie unterschiedliche Tagesabläufe und Tätigkeiten berücksichtigt. Büroarbeit wird nicht nur immer mobiler, sondern auch inhaltlich komplexer. Waren Bürotätigkeiten einst weitestgehend auf routinierte Einzelarbeit beschränkt, stehen heute Kommunikation und kreative Tätigkeiten im Mittelpunkt. Diese Verlagerung der Funktion stellt die Prinzipien der Büroarchitektur von Grund auf in Frage, die bislang auf ein einziges Element aufbaut: dem Arbeitstisch. Kommunikation und Kreativität als zentrale Arbeitstätigkeiten stellen völlig andere Anforderungen an Büroumgebungen.

Der Trend geht deshalb weg von klassischen Bürokonzepten, die jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin einen Tisch zuweisen und Gebäudestrukturen, die Kommunikationsstrukturen unterstützen, die eindimensional, kontrollierbar und räumlich klar abbildbar sind. Aktuelle Nutzungskonzepte werden immer dynamischer. Multistrukturbüros mit einer Vielzahl an Modulen für unterschiedliche Tätigkeiten, die je nach Situation, Aufgabe und Laune frei zugänglich sind, entsprechen heutigen Anforderungen an Büroumgebungen eher. Die Gemeinschaft, die Kultur und die Vernetzung stehen im Mittelpunkt. In Bezug auf die Kommunikation soll der Raum Möglichkeiten schaffen, anstatt klare Wege vorzugeben. Doch

die Raumkonfigurationen stehen hier noch am Anfang der Entwicklung und sind noch viel zu sehr von alten Strukturen und konservativen Vorstellungen, wie ein Büro auszusehen und die Arbeit darin zu verrichten sei, geprägt.

Die meisten aktuellen Diskussionen rund um die Büroarchitektur und –gestaltung und Studien über psychologische Phänomene im Arbeitsumfeld stellen die einzelne Person und ihren persönlichen Arbeitstisch in den Mittelpunkt. Der Schwerpunkt liegt auf Privatsphäre, Rückzug, Ruhe und konzentriertem Arbeiten. Wege sollen möglichst kurz und effizient sein. Doch ignoriert dieser Fokus die eigentlich zentrale Funktion des heutigen Büros als Ort der Begegnung, der Kommunikation und des Austauschs. Grundlage zukunftsweisender Büroarchitektur bilden die Gemeinschaft, ihre Kultur und Kommunikationsstrukturen.

In einer dynamischen, sich ständig verändernden Arbeitswelt bilden der Mensch und seine wesenseigenen Eigenschaften der Kommunikation und Kreativität die zentralen Ressourcen. Mit dem Ziel, diese Eigenschaften zu fördern, wird langsam die Wirkkraft des Arbeitsraums auf den Menschen erkannt, nach wie vor aber oft unterschätzt und nicht bewusst eingesetzt. Der Raum ist eines der stärksten Werkzeuge, um Kultur sichtbar zu machen und die internen Kommunikationsstrukturen zu gestalten. (Vgl. Allen/Henn 2007)

Der Trend zu offenen Bürokonzepten versucht dem erhöhten Bedarf an Kommunikation nachzukommen. Dieser Trend basiert auf der Überzeugung, dass weniger räumliche Barrieren automatisch mehr Kommunikation bedeuten. Doch so einfach ist es nicht. Kommunikation und menschliches Verhalten ist wesentlich komplexer und kann nicht durch simple Wenn-Dann-Beziehungen gelöst werden.

„While it is possible to bring chemical substances together under specific conditions of temperature and pressure to form the desired compound, more factors seem to be at work in achieving a similar effect with humans.“

Bernstein/Turban 2018, S.6

Vor allem die direkte, informelle Kommunikation wird von vielen Faktoren beeinflusst. Räumliche Gegebenheiten lenken die Kommunikation besonders stark.

Im Zentrum dieser Arbeit steht daher die Frage:

Wie muss eine Büroarchitektur gestaltet sein, die Kommunikation in den Mittelpunkt stellt? Wie kann der Raum Kommunikation gezielt leiten und unterstützen?

Anhand zweier Unternehmen, die bereits dynamische und tätigkeitsorientierte Bürokonzepte an ihren Standorten in Wien verfolgen, wird dieser Fragestellung nachgegangen. Um Auswirkungen von Räumen und Elementen auf die Kommunikation zu ermitteln, wird die Nutzerperspektive eingenommen. Auf Basis von Interviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Experten in der Büroplanung werden Parameter ermittelt, die den Einfluss räumlicher Gegebenheiten auf die Kommunikation beschreiben und die Auswirkungen neuer Anforderungen auf die Architektur von Bürogebäuden aufzeigen.

Diese Forschungsarbeit soll Planern und Architekten als Basis dienen, um die neuen Anforderungen in der Büroarchitektur umzusetzen. Mit dem erstellten Parameterkatalog werden nicht-räumliche Rahmenbedingungen und organisatorische Faktoren sowie konkrete räumliche Elemente gesammelt und beschrieben, die eine gezielte Förderung informeller Kommunikation zwischen den gewünschten Personengruppen ermöglichen. Anschließend werden die Parameter in die Phasen der Bedarfsplanung eingeordnet, wo sie unternehmens- und projektspezifische Anwendung finden.

„Die einzige Konstante im Universum
ist die Veränderung.“

Heraklit

2 Theoretische Grundlagen und aktueller Wissensstand

Die Ausgangsbasis der dieser Arbeit zugrunde liegenden Literatur bildet Thomas Allen mit seinen Untersuchungen zu räumlichen Auswirkungen auf die Kommunikation, die im Buch „Managing the flow of technology“ 1983 publiziert wurden. Bekannt wurde die sogenannte Allen-Kurve, die die signifikante Abnahme der Kommunikation mit zunehmender Distanz beschreibt. Allen untersucht auch bereits ein Experiment eines nonterritorialen Konzepts und beschreibt dessen positive Auswirkungen auf die Menge an Kommunikation sowie die Vernetzung zwischen Teams.

Gemeinsam mit dem Architekten Gunter Henn führt Thomas Allen diese Untersuchungen in „The organisation and architecture of innovation“ 2007 weiter und erweitert die organisatorischen Erkenntnisse um entsprechende räumliche Lösungen und Beispiele. Allen und Henn beschreiben die Problematik der Abbildung einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur im dreidimensionalen Raum anhand einer zweidimensionalen Matrixstruktur, die sich an Funktion und Produkt formiert.

Die informelle Kommunikation findet in der Literatur wenig Beachtung. Bolte und Porschen behandeln 2006 in „Die Organisation des Informellen“ Wirkung und Eigenschaften dieser Kommunikationsform und führen Strategien an, diese zu fördern. Sie beschreiben Modelle für die Personalpolitik und Arbeitsorganisation, die sich auf organisatorische Einflussfaktoren positiv auswirken.

Unter den Studien zur Auswirkung räumlicher Faktoren auf die Kommunikation ist die Untersuchung von Fayard und Weeks zu nennen. Sie analysieren 2007 in „Photocopiers and Water-coolers. The Affordances of Informal Interaction“ Auswirkungen räumlicher Eigenschaften auf informelle Kommunikation anhand von Kopierräumen, die in klassischen Bürokonzepten im angloamerikanischen Raum als Hot-Spots der informellen Kommunikation gelten. Im Gegensatz zu vielen vergleichbaren Studien, werden hier Schlüsse nicht auf Basis von Kausalität (weniger Barrieren, bedeutet mehr oder weniger Kommunikation) gezogen, sondern die Affordanz-Theorie von James Gibson angewendet. Affordanz bezeichnet die Eigenschaft eines Settings, bestimmte Handlungen hervorzurufen und liegt zwischen den Begriffen Möglichkeit und Vorgabe. Es werden folgende räumliche Einflussfaktoren definiert:

physische Nähe, Privatheit, soziale Normen, Kultur, Design (Affordanz des Settings) (siehe 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren)

Dynamische, tätigkeitsorientierte Nutzungskonzepte werden in „Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices.“ von Wohlers und Hertel (2017) sowie in “The rise and rise of Activity Based Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace“ von Leesman (2017) behandelt. Diese beiden Studien liefern Erkenntnisse über diese neuen Nutzungskonzepte und untersuchen vor allem die Auswirkungen, Vorteile und Risiken auf unterschiedliche Nutzergruppen.

Dieses Kapitel fasst die theoretischen Grundlagen und den aktuellen Wissensstand aus der Literatur zusammen. Im ersten Teil wird der signifikante Wandel der Arbeitswelt anhand von wirtschaftlichen Entwicklungen, Generationen-Unterschiede und Wandel der Organisationsstrukturen aufgezeigt. Dem daraus resultierende Wandel von Kommunikationsstrukturen in Unternehmen zufolge gewinnt informelle Kommunikation zunehmend an Bedeutung, der sich der zweite Teil widmet. Neben einer Definition und Beschreibung dieser Kommunikationsform, werden Wirksamkeit und Einflussfaktoren erläutert. Im dritten Teil wird der Entwicklung der Büroarchitektur nachgegangen, die aktuelle Praxis und Trends beschrieben.

2.1 Die Evolution der Arbeitswelt

Gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen verändern die Arbeitswelt grundlegend. Die transformative Kraft des Internets führt zu tiefgreifenden Veränderungen in allen Lebensbereichen und führt gleichzeitig zu nachhaltigen Ängsten und begeisterter Aufbruchstimmung. Der Wandel ist allumfassend, grundlegend und nachhaltig.

Der US-amerikanische Ökonom Richard Florida (2002) ist der Meinung, dass die aktuellen Entwicklungen weit über Trends hinausgehen. Es ist das Entstehen einer neuen Gesellschaft, einer neuen Kultur, eines ganz neuen Lebens. (Vgl. Florida 2002, S.12)

In allen Bereichen werden bisherige Grundprinzipien hinterfragt und Fragen über Werte und Identität gestellt. Die Befürchtung, dass viele Jobs durch immer bessere Technologie obsolet werden, entfacht Diskussionen zur Funktion unseres gesellschaftlichen Systems, über den Sinn der Arbeit und die Verteilung von Besitz und Vermögen.

Die Grundlage der Wirtschaft ändert sich komplett und verläuft nach anderen Regeln. Gebhart und Häupl (2012) sprechen von einer „New Work Order“, einer völlig neuen Ordnung der Arbeitswelt. Der Weg in diese „neue Arbeitswelt“ sei dabei weder einfach, noch allgemeingültig und verläuft vielfach „entgegen geltender Auffassung von Arbeit und wie sie zu verrichten sei.“ (Gebhart/Häupl 2012, S.3)

Viele Prinzipien der neuen Arbeitswelt sind in allen Lebensbereichen erkennbar: Lose Verbindungen und fluide Netzwerke ersetzen feste Strukturen und rigide Hierarchien. Überall werden traditionelle Rollenverteilungen in Frage gestellt. Zunehmende Mobilität und Geschwindigkeit, globales Denken und erhöhte Transparenz prägen den Alltag. Die Auflösung von Grenzen findet sich bei Strukturen und Systemen, der Vermischung von Lebensbereichen und der Nutzung von Räumen wieder.

Die veränderten Rahmenbedingungen schaffen neue Regeln. Mithilfe des Internets und den weitreichenden gesellschaftlichen Folgen können heute Einzelpersonen das, was früher nur Unternehmen möglich war, wie beispielsweise die zahlreichen digitalen Optionen der Werbung und des Marketings. Unternehmen haben Möglichkeiten, die noch im letzten Jahrhundert Staaten vorbehalten waren. Man betrachte nur den Einfluss und die Manipulationsfähigkeit von Google, Apple, Facebook und Co. Das bedeutet jedoch auch, dass Unternehmen entsprechende Verantwortungen für die Gesellschaft tragen und klare

Positionen zu ihren Haltungen und Werten beziehen müssen. Mit Macht kommt Verantwortung.

Nachfolgend werden die Veränderungen der Arbeitswelt anhand von wirtschaftlichen Entwicklungen, den verschiedenen Anforderungen und Eigenschaften der Generationen sowie dem Wandel von Organisationen nachgezeichnet.

2.1.1 Wirtschaftliche Entwicklungen

Produktivität und Innovationsfähigkeit sind aus wirtschaftlicher Perspektive die bestimmenden Kennzahlen einer Gesellschaft. Bisher war die Produktivität ein betriebliches Problem, jetzt ist sie ein Thema auf volkswirtschaftlicher Ebene. Innovationen sind die treibende Kraft und zunehmend entscheidend für das Überleben jedes Unternehmens. (Vgl. Nefiodow 2006, S.91)
Nachfolgend wird die Entwicklung der Wirtschaft über die Kondratieff-Zyklen beschrieben, die nach dem russischen Wirtschaftswissenschaftler und einem der ersten Vertreter der zyklischen Konjunkturtheorie Nikolai Kondratjew benannt sind.

Kondratieff-Zyklen

Die Theorie der Kondratieff-Zyklen ermöglicht einen ganzheitlichen Zugang und erklärt Wechselwirkungen zwischen Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft. Der wirtschaftliche Wandel lässt sich damit nachvollziehen.

Die Kondratieff-Zyklen sind Perioden von 40 bis 60 Jahren, die jeweils von Basisinnovationen ausgelöst werden. Diese Innovationen bestimmen über mehrere Jahrzehnte hinweg die Hauptrichtung des Wirtschaftswachstums und verändern beinahe alle Bereiche der Gesellschaft. Die entwickelten Innovationen schaffen neue Voraussetzungen und werden immer besser ausgeschöpft, bis unter den vorhandenen Bedingungen keine effektivere Nutzung mehr möglich ist. Ist diese sogenannte Realkostengrenze erreicht, setzt der Abschwung ein. Die daraufhin vorherrschende Knappheit bietet den Nährboden für die nächste Basisinnovation und die nächste Welle. (Vgl. Nefiodow 2006, S.2f.; Vgl. Händler 2013, S.203)

Den ersten Kondratieff löst die Erfindung der Dampfmaschine aus, die die Handarbeit ersetzt und immer effektiver eingesetzt wird. Die Knappheit des Transports wird mit der Eisenbahn gelöst, die den zweiten Kondratieff und einen erneuten Aufschwung auslöst. Seit dem Einsatz

von Computer wird im aktuellen fünften Kondratieff Datenverarbeitung immer stärker automatisiert. Es gilt, die Beziehung zwischen Mensch und Maschine zu verbessern. Die Realkostengrenze ist bereits überschritten und wir befinden uns bereits im Abschwung. Wie in allen Zeiten des Abschwungs sind konservative und populistische Strömungen in allen Bereichen im Vormarsch. Um den Abschwung möglichst gut zu überwinden, ist es für eine Gesellschaft entscheidend, in die Infrastruktur und Kompetenzen des nächsten Zyklus zu investieren. (Vgl. Händeler 2013, S.219ff.)

Aktuell betrifft dies den Menschen und seine wesenseigenen Eigenschaften, die den sechsten Kondratieff-Zyklus bestimmen werden. Denn die aktuelle Knappheit betrifft nicht Arbeit, Maschinen oder Rohstoffe, sondern Wissensarbeiter, ihre Fähigkeiten und Ideen. Es gilt also, in den Faktor Mensch zu investieren. (Vgl. Händeler 2013, S.27)

"Anstelle der Maschinen rückt das, was den Menschen ausmacht,
in den Mittelpunkt der Wirtschaft."

Händeler 2013, S. 241

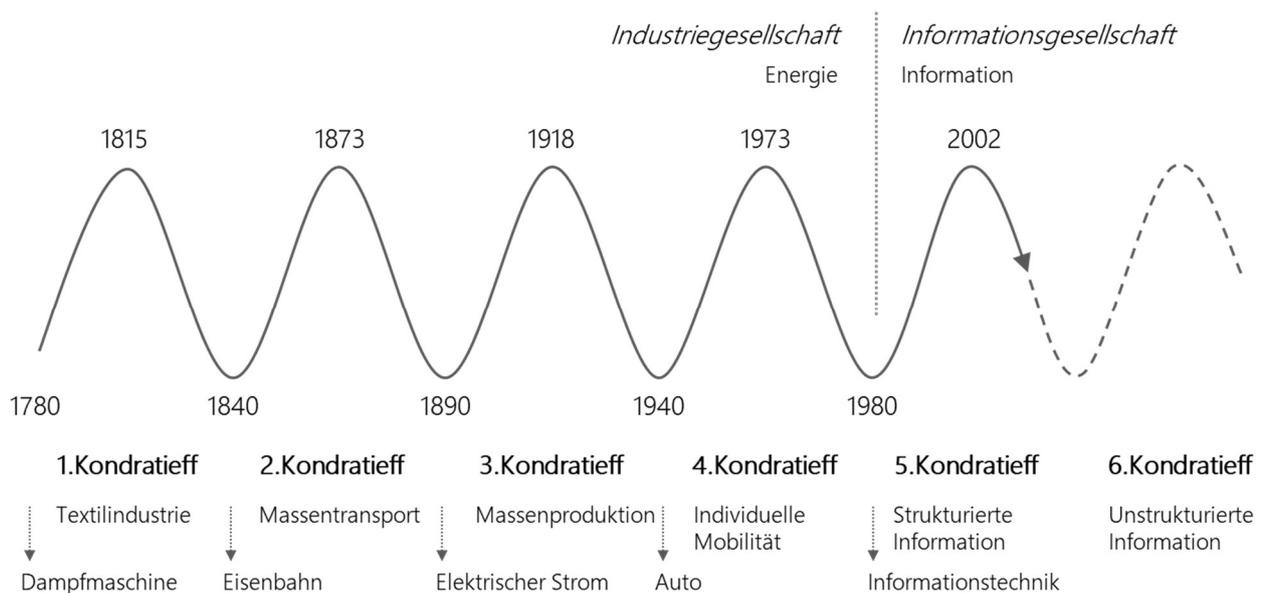


Abb.1 Kondratieff-Zyklen

Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft

Der durch die Digitalisierung signifikante Umbruch zwischen vierten und fünften Kondratieff-Zyklus markiert den Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft. Die Wachstumsgrundlage stellt nicht länger Energie, sondern Information dar. Nicht mehr Kapital und Arbeitskraft, sondern Wissen ist die wichtigste Ressource. Dieser grundlegende Wandel

zeichnet sich in der Expansion des Informationssektors und der zunehmenden Bedeutung theoretischen Wissens in allen gesellschaftlichen Bereichen ab. (Vgl. Steinbicker/Drucker 2010, S.21ff.)

Die Sektoren Landwirtschaft und Produktion bieten seit Jahrzehnten kontinuierlich weniger Arbeitsplätze. Der Dienstleistungs-Sektor bleibt konstant. Neue Arbeitsplätze finden sich nur im Informationssektor. Der Kopf- bzw. Informationsarbeiter wird zum größten Berufsfeld. (Vgl. Nefiodow 2006, S.242)

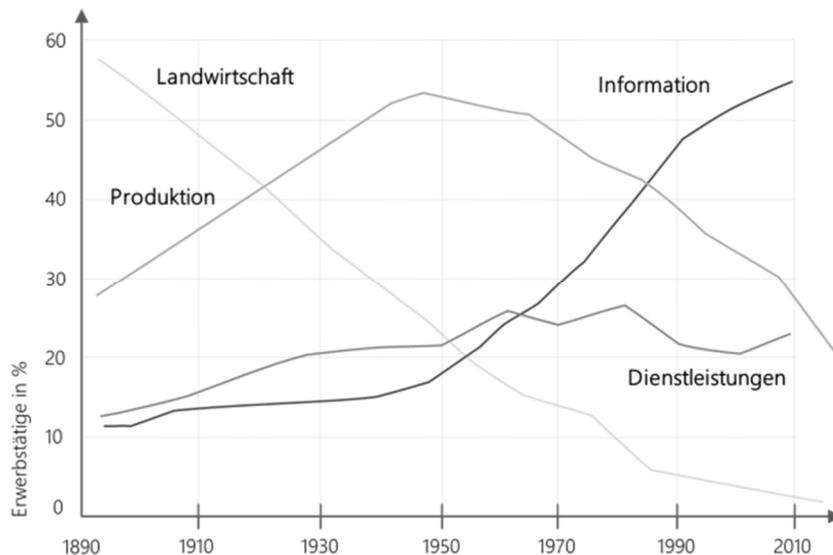


Abb.2 Wirtschaftssektoren in der Informationsgesellschaft

In der Wissens- und Informationsgesellschaft bestimmen Reaktionsfähigkeit und Innovation den Erfolg. Im wirtschaftlichen Wettbewerb ist es entscheidend, Wissen und Kreativität als bedeutendste Ressourcen zu fördern und zu mobilisieren. Transparenz von Informationen und Teilung von Wissen wird in der Wissensgesellschaft ein entscheidender Faktor, um Doppelarbeit zu vermeiden und Inspiration zu ermöglichen (Vgl. Jeska 2002, S.25; Vgl. Gebhart/Häupl 2012, S.7)

Für Unternehmen bedeutet das, die besten Voraussetzungen dafür zu schaffen, um das produktive und kreative Potential des Menschen besser erschließen zu können. Der Mensch und seine Bedürfnisse, Probleme und Potentiale stehen im Mittelpunkt. Vor allem aber geht es um die Beziehungen zwischen jenen Menschen, die über Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Eine kooperative Unternehmenskultur ist Voraussetzung. (Vgl. Nefiodow 2006, S.88ff.)

Die neuen Bedingungen setzen andere Eigenschaften der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen voraus, als es frühere Generationen gewohnt waren. Neue Generationen, die in dieser Gesellschaft aufwachsen, erleben diese Bedingungen als selbstverständlich und haben andere Anforderungen, Bedürfnisse und Kompetenzen als ihre Vorgänger.

„Am Ende des schulischen Strukturwandels steht nicht der gehorsame, dressierte Industriearbeiter (vierter Kondratieff), auch nicht der sich selbst verwirklichende Individualist (fünfter Kondratieff), sondern die selbstständige, verantwortliche Persönlichkeit, die sowohl strukturierte Arbeit effizient erledigt als auch mit anderen kooperativ und kreativ zusammenarbeitet (sechster Strukturzyklus).“

Händeler 2013, S. 366

2.1.2 Wandel der Generationen

Gesellschaftliche Entwicklungen prägen neben persönlichen Erfahrungen die eigenen Werte und Lebensentwürfe sowie die persönliche Einstellung zur Arbeit. Personen, die in derselben Zeitspanne geboren wurden, teilen Erfahrungen und Rahmenbedingungen der Zeit und sind nachfolgend in Generationen zusammengefasst, die als vereinfachte Charaktere zu verstehen sind und einen generellen Trend aufzeigen. Die Jahresangabe dient zur groben Einteilung, wobei die Übergänge fließend sind. Die Zuordnung zu einzelnen Generationen kann nicht allein am Geburtsjahr festgemacht werden. Lebensstile werden zunehmend unabhängig vom Alter.

Die bereits pensionierte *Silent Generation* hat die heutige Arbeitswelt geprägt und hat Spuren hinterlassen, die teilweise nach wie vor in Strukturen und Abläufen spürbar sind. Mit den *Baby Boomern*, der *Generation X* und der *Generation Y* sind aktuell drei verschiedene Generationen am Arbeitsmarkt, während die *Generation Z* in wenigen Jahren folgen wird. Die angeführten Beschreibungen der Generationen dienen dazu, unterschiedliche Herangehensweisen und teilweise konträre Anforderungen zu verstehen, die an eine Arbeitswelt herangetragen werden.

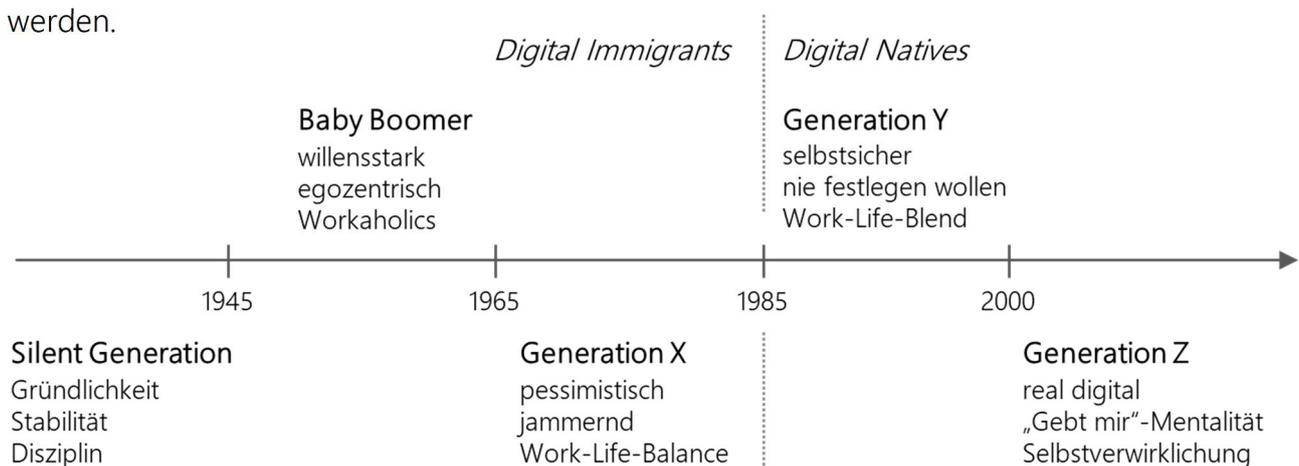


Abb.3 Übersicht Generationen

Silent Generation

Geprägt von den Wirren, Nöten und Umbrüchen des Zweiten Weltkriegs und der Nachkriegszeit wird diese Generation zu Engagement, Opferbereitschaft, Geduld und Konformismus erzogen. Pflichterfüllung und Disziplin sowie Respekt gegenüber Autoritäten haben einen hohen Stellenwert. Die *Silent Generation* glaubt an Regeln, Vorschriften und formale Abläufe. Gründlichkeit gilt als erstrebenswerte Tugend und Stabilität als oberstes Ziel in allen Lebensbereichen. (Vgl. DGFP 2011, S.9)

Baby Boomer

Für die *Baby Boomer* hat Arbeit den höchsten Stellenwert. Als karriereorientierte Generation mit hohem Antrieb und starkem Willen prägen sie den Begriff *Workaholic*. Sie leben, um zu arbeiten. (Vgl. Kring 2013, S.6) Dabei stehen die persönliche Erfüllung und das eigene Wachstum im Mittelpunkt. Diese egozentrische Art führt zu Schwierigkeiten mit abweichenden Ansichten. Aufgewachsen in Zeiten des Wirtschaftswunders und generell wohlhabenden Jahren legen sie eine optimistische und idealistische Lebenseinstellung an den Tag.

Generation X

Im Gegensatz dazu muss die darauffolgende Generation mit geringerem ökonomischen Wohlstand leben, was zu einer pessimistischen Grundeinstellung und einem Hang zum Jammern führt. Arbeit wird als Mittel zum Zweck gesehen, um sich ein materiell abgesichertes Leben leisten zu können. Die *Generation X* strebt nach Work-Life-Balance, einer Ausgeglichenheit zwischen Arbeit und Freizeit. Wie der Begriff zeigt, sieht diese Generation die Arbeit nicht als Teil des „echten“ Lebens, sondern sogar als Gegensatz. Angehörige dieser Generation arbeiten häufig in Bereichen, die sie langweilen und verfolgen keine Erfüllung in ihrem Beruf.

Generation Y

Während die zuvor genannten Generationen als *Digital Immigrants* den Umgang mit der digitalen Welt erst lernen mussten, ist die *Generation Y* die erste Generation, die bereits seit früher Kindheit mit den digitalen Medien sozialisiert wird. Als *Digital Natives* haben sie einen natürlichen Umgang mit digitalen Medien, die selbstverständlich Teil ihres Alltags sind. Sehr gut ausgebildet und behütet sind Angehörige der *Generation Y* stets gewohnt etwas

Besonderes zu sein und stellen selbstsicher alles in Frage. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Unsicherheiten haben ihnen gelernt kurz- und mittelfristig zu planen, flexibel zu bleiben und sich möglichst nie festzulegen. Dabei sind sie oft orientierungslos und sprunghaft, da die unzähligen Wahlmöglichkeiten, die ihnen offen stehen, überfordern. (Vgl. DGFP 2011, S.13) Flexibel kann diese Generation je nach Situation Einzelkämpfer oder Teamplayer sein. Die *Generation Y* arbeitet schnell und effizient, ist ungeduldig und möchte sich nicht erst etwas erarbeiten, sondern will alles sofort. Sie stellt hohe Ansprüche an sich selbst und alle anderen und erwartet eine sinnvolle, anspruchsvolle Arbeit, die persönliche Entwicklungschancen bietet. Die Unternehmenswerte sollen mit den eigenen Werten übereinstimmen und zu persönlichen Lebensplänen passen. (Vgl. Kring 2013, S.12) Durch den täglichen Gebrauch moderner Kommunikationsmedien ist diese Generation direkte und häufige Resonanz gewohnt und erwartet daher auch von Führungskräften schnelles und kontinuierliches Feedback. Zugehörige der *Generation Y* wollen den eigenen Erfolgsbeitrag kennen und beeinflussen können und wünschen sich Anerkennung ihrer Leistungen. Im Gegensatz zur vorigen Generation verschmelzen Arbeit und Privatleben wieder zunehmend (Work-Life-Blend). Einzelne Lebensbereiche werden nicht voneinander abgegrenzt, sondern gehen räumlich und zeitlich fließend ineinander über, wodurch Privates in der Arbeit und Arbeit auch zu Hause und bei Bedarf auch an Wochenenden erledigt wird. Arbeitskollegen und Freunde überlappen und vermischen sich, wodurch ein informeller Umgang miteinander gepflegt wird. (Vgl. DGFP 2011, S.15) Die *Generation Y* lebt in einer international vernetzten Welt. Globalität, permanente Kommunikation und Selbstvermarktung ist für sie selbstverständlich.

Generation Z

Die Folgegeneration hat bereits eine völlig andere Entwicklung erfahren. Die *Generation Z* lebt selbstverständlich in einer real digitalen Welt. Für sie verschmelzen die virtuelle und die physische Welt zu einer einzigen Wirklichkeit. Aufgrund des aktuell noch jungen Alters dieser Generation können noch keine eindeutigen Merkmale für den Arbeitsmarkt festgemacht werden. Der Kampf um die Talente seitens der Unternehmen, dem sich bereits die *Generation Y* bewusst ist, scheint sich aber auf Lebenseinstellungen abzufärben. Die verwöhnte *Generation Z* ist von einer „Gebt mir“-Mentalität geprägt, die diese Selbstsicherheit noch verstärkt.

2.1.3 Die Evolution der Organisationen

Angesichts der in den vorigen Kapiteln beschriebenen Entwicklungen in der Gesellschaft haben sich auch Unternehmen entsprechend verändert. Dieses Kapitel beschreibt die Entwicklung von Unternehmen anhand von Organisationstheorien und dem Wandel von Organisationsstrukturen, sowie Tätigkeiten und Arbeitsweisen.

2.1.3.1 Organisationstheorien

Organisationstheorien befassen sich mit Zweck und Funktionsweise von Organisationen. Anhand der Entwicklung dieser Theorien können noch heute spürbare Elemente und Widersprüche in Strukturen und Denkweisen nachvollzogen werden. Für diese Forschungsarbeit sind vor allem die Auswirkungen der Modelle auf die räumlichen Strukturen und die interne Kommunikation, insbesondere der Umgang mit informeller Kommunikation von Bedeutung.

Die wissenschaftliche Betriebsführung

Chronologisch betrachtet bildet die wissenschaftliche Betriebsführung von Frederick Taylor, die er 1911 in „The principles of scientific management“ niederschrieb, den Ausgangspunkt der Organisationstheorien. Bis dahin besteht die Managementlehre aus Praxiserfahrungen und Leitfäden, die auf Eindrücken und Schätzungen beruhen. Auch heute entstehen noch zahlreiche Managementmodelle auf diese Weise.

Mit seiner wissenschaftlichen Betriebsführung erhebt Taylor den Anspruch, die Probleme der Betriebe mit einer streng methodischen Weise lösen zu können. Das wissenschaftliche Experiment bildet den Kern seiner Lehre, mit der er keine fertigen Lösungen vermittelt, sondern eine Methode zur Steigerung der Effizienz zur Verfügung stellt. Durch das Experiment sollen jegliche Probleme lösbar sein, von idealen Bewegungsabläufen bis zum perfekten Entlohnungssystem. (Vgl. Nerdinger 2008, S.52f., Kieser 2007, S.34ff.)

Um die Produktivität zu steigern, soll die menschliche Arbeit durch Standardisierung und Optimierung an die Wirkungskraft von Maschinen angenähert werden. Ziel ist eine möglichst ökonomische Ausnutzung des Arbeiters und der Maschinen. „Arbeiter und Maschine müssen ihre höchste Ergiebigkeit, ihren höchsten Nutzeffekt erreicht haben.“ (Taylor 1913, S.10) Taylor

ist als Ingenieur überzeugt, dass eine Organisation nach Prinzipien rationaler und systematischer Analyse geführt werden soll. Nach seiner Methode werden auf Basis von Analysen Arbeitsprozesse systematisiert und komplexe Arbeitsvorgänge aufgeteilt. Die Unternehmensspitze hat die gesamte Entscheidungskompetenz und Verantwortung, bündelt das Wissen und verteilt Aufgaben. Die Angestellten unterer Ebenen sind weisungsgebunden, ihre Tätigkeit bestehen weitestgehend aus gleichförmigen Routinearbeiten. Die hierarchisch organisierte, auf Kontrolle aufgebaute Verwaltung entspricht dem Idealsystem und bietet den Angestellten ein hohes Maß an Sicherheit. Zu Taylors Zeiten sind die Märkte auf Massenkonsum und Massenfertigung ausgerichtet. Das Weltbild basiert auf einer vorhersagbaren, beherrschbaren Wirklichkeit. (Vgl. Jeska 2002, S.26f.)

In den folgenden Jahrzehnten werden unter dem Begriff *Taylorismus* Methoden bezeichnet, die auf Taylors Prinzipien der Trennung von Kopf- und Handarbeit und der strengen Rationalisierung und Standardisierung zurückgehen. Die Weiterentwicklung von Taylors Methode mündet in den konsequenten Einsatz der Fließbandfertigung, die von dem amerikanischen Unternehmer *Henry Ford* vorangetrieben werden. Diese Entwicklungen prägen den *Taylorismus* als negativen Begriff, der den Arbeiter als reinen Produktionsfaktor behandelt. Die Grundgedanken der Standardisierung prägen die Arbeitswelt bis heute.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem *Taylorismus* hat einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeits- und Organisationspsychologie. (Vgl. Nerdinger 2008, S.52f., Kieser 2007, S.34ff.)

Taylor entwickelte seine Methode für die Produktion. Später wurden seine Prinzipien auch auf die Büroarbeit angewendet. Dem *Taylorismus* der körperlichen Arbeit folgte „eine sukzessive Taylorisierung der geistigen Arbeit“. (Bungard 1995, Vorwort zu Taylor 1911, S.XV) Taylors Prinzip der Trennung zwischen Planung und Ausführung wurde lange Zeit nicht infrage gestellt. Während das Management Arbeitstätigkeiten koordiniert und jegliche Zeiten, Inhalte und Beteiligte vorab plant, werden an Angestellte keine Anforderungen an Kooperation gestellt. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.29) Das Unternehmen wird in der Taylorschen Denkweise als abgeschlossenes, statisches System betrachtet, in dem jegliche Prozesse formalisiert und geregelt werden. Kommunikationsprozesse konzentrieren sich auf formale interne Kommunikation und dienen lediglich der Koordination, der Verteilung von Anweisungen und

der Kontrolle. Informelle Kommunikation oder zwischenmenschliche Beziehungen gelten als Störfaktoren. (Vgl. Nessmann 2005, S.29)

Die Bürokratietheorie

Einem ähnlichen Bild der Arbeitswelt entsprechen die Analysen der Bürokratie des deutschen Soziologen Max Weber, mit denen er eine Vielzahl weiterer Theorien beeinflusst. Der Begriff der Bürokratie bezieht sich auf eine nach bestimmten Prinzipien aufgebaute Verwaltung, die Weber anderen Formen deutlich überlegen sieht. Die Entwicklung der Bürokratie steht nach Ansicht Webers im Zusammenhang mit dem Prozess der gesellschaftlichen Rationalisierung, den er in Weltbildern, Lebensführung und Institutionen voranschreiten sieht. Die Kennzeichen der Rationalisierung wie Sachlichkeit, Unpersönlichkeit und Berechenbarkeit prägen auch die Bürokratie. Jeder Beamte und jede Beamtin hat genau festgelegte Zuständigkeiten, die über die Stelle definiert sind. Die Kompetenzen werden durch Regeln völlig unabhängig von einzelnen Personen festgelegt. Alle Arbeitsergebnisse sind kalkulierbar. Die Bürokratie engt den Handlungsspielraum der Beschäftigten stark ein und steht ihnen kaum Entscheidungsfreiheit und Eigenverantwortung zu. So ergibt sich eine Struktur, in der jedes einzelne Mitglied ersetzbar ist, ohne dass die Funktionsfähigkeit der Organisation beeinträchtigt wird. Alle Vorgänge werden in Akten schriftlich festgehalten und aufbewahrt, damit sie kontrollierbar sind und bei Wechsel der Personen die Weiterführung sichergestellt ist.

Eine feste Hierarchie und klar abgegrenzte Kompetenzen sollen eine effiziente Abstimmung zwischen einzelnen Aufgabenbereichen ermöglichen. Wer mit wem kommunizieren darf, ist über den Dienstweg geregelt. Jegliche Kommunikation muss auf einem festgelegten Weg von unten nach oben weitergeleitet werden und ist von der Person zu trennen, sie darf sich lediglich an der Sache orientieren.

Die grundlegenden Gedanken Webers prägen ebenso wie jene Taylors noch heute die Organisation von Unternehmen. Diese Art der Organisation ist jedoch nur für Vorgänge einsetzbar, die sich weitgehend standardisieren lassen. In einer Umwelt, die Flexibilität und häufige Anpassungen erfordert, ist diese starre Organisationsform wenig effizient. (Vgl. Nerding 2008, S.55f., Kieser 2007, S.38ff.)

Die Human-Relations-Bewegung

Im Rahmen der Human-Relations-Bewegung ändern sich die Empfehlungen an die Unternehmensführung. Mit der Erkenntnis, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen einen wesentlichen Faktor in der Förderung der Arbeitsleistung darstellen, wird auf Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und einen geänderten Führungsstil gesetzt. Auslöser dieses Bewusstseins sind vor allem die Hawthorne-Studien. In diesen Experimenten sollte ursprünglich die Auswirkung der Helligkeit am Arbeitsplatz auf die Arbeitsleistung untersucht werden. Als jedoch bei jeglichen Untersuchungsteilnehmenden die Leistung stieg, selbst wenn die Helligkeit verringert wurde und auch bei der Untersuchung weiterer Faktoren unabhängig von den Bedingungen stets die Leistungen stiegen, kamen die Forscher zu dem Schluss, dass die unerwarteten Ergebnisse ausschließlich auf das Interesse zurückzuführen waren, die den Teilnehmenden entgegengebracht wurden. Seitdem wird die Tatsache, dass lediglich die Teilnahme an einer Untersuchung das Verhalten beeinflusst, als Hawthorne-Effekt bezeichnet. (Vgl. Nerdinger 2008, S.55ff., Kieser 2007, S.36ff.)

Die Hawthorne-Studien machen deutlich, dass die menschliche Arbeitsleistung wesentlich von sozialen Faktoren geprägt ist. Informelle Kommunikation als Stärkung zwischenmenschlicher Beziehungen leistet demnach einen Beitrag zur Effizienz im Unternehmen. Verschiedene motivationsorientierte Ansätze, die auf die Human-Relations-Bewegung aufbauen, haben erkannt, dass Motivation und des Engagements von der persönlichen Einbindung im Unternehmen abhängt und entdeckten das Potential informeller Kommunikationsprozesse nicht nur als soziale Funktion, sondern auch zur Übermittlung konkreter inhaltlicher Information. (Vgl. Nessmann 2005, S.29)

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Nach der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie besteht eine Organisation nicht aus den ihr angehörigen Personen, sondern aus den von ihnen vollzogenen Handlungen. Organisationen werden als Systeme bewusst koordinierter Handlungen definiert. Die handelnden Organisationsmitglieder selbst zählen ebenso zur Umwelt wie beispielsweise Gebäude oder Gesetze. Damit kann diese Theorie erklären, warum eine Organisation bestehen bleibt und ihre Identität bewahrt, selbst wenn alle Mitglieder wechseln.

Im Gegensatz zu den Organisationstheorien von Taylor und Weber nimmt die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie die Beherrschbarkeit der Rahmenbedingungen und Lösungen stark zurück. Der Fokus liegt auf möglichst rationalen Entscheidungen und Handlungen. Da Menschen alleine nur subjektiv rationale Entscheidungen treffen können, muss nach der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie in einer formalen Organisation die Komplexität und die Unsicherheit für die einzelnen Mitglieder reduziert werden. Wird der Bezugsrahmen auf einen Ausschnitt der Realität reduziert, können leichter rationale Entscheidungen getroffen werden. Um diesen vereinfachten Bezugsrahmen herzustellen, werden komplexe Probleme in Teilprobleme aufgespalten und auf Abteilungen verteilt. Die an sich separaten Abteilungen bleiben lediglich lose gekoppelt, um bei Bedarf Konflikte zu entschärfen. Um die Komplexität der Aufgaben entsprechend zu reduzieren, werden Informationen gefiltert. Jedes Organisationsmitglied erhält nur die Information, die es für die eigene Entscheidung benötigt. Jede Abteilung bildet eine möglichst abgeschlossene Einheit. Kommunikation ist lediglich innerhalb der Abteilungen vorgesehen, abteilungsübergreifende Kommunikation findet nur vereinzelt zur Konfliktvermeidung statt. Durch standardisierte Verfahren kann in häufig auftretenden Situationen auf allgemeine Lösungen zurückgegriffen werden, was die Organisationsmitglieder beim Treffen von Entscheidungen entlastet. Um das Verhalten der Mitglieder auch in Bereichen zu steuern, die nicht durch formalisierte Regeln abgedeckt werden können, soll eine Organisationskultur geschaffen werden, in der generelle Verhaltensregeln verankert sind. Die Mitglieder sollen gezielt zur Verinnerlichung der Werte und Ziele der Organisation bewegt werden, damit die von ihnen getroffenen Entscheidungen im Interesse der Organisation und nicht im Interesse der einzelnen Person gefällt werden.

Auch die in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie beschriebenen Strukturen sind nur zielführend, wenn eindeutige und konsistente Ziele verfolgt werden und weitestgehend standardisierte Abläufe bewältigt werden müssen. (Vgl. Nerdinger 2008, S.57ff., Kieser 2007, S.41f.) In einer zunehmend komplexer und schneller werdenden Arbeitswelt trifft das immer seltener zu. Durch Filterung von Informationen und abgeschlossene Abteilungen entstehen nach innen orientierte Organisationseinheiten (Stichwort *Silodenken*). Die Vernetzung zwischen den Einheiten und die Verbindung nach draußen fehlt.

2.1.3.2 Wandel der Organisationsstrukturen

Der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen verändern diese in ihren Grundfesten. Die neuen Rahmenbedingungen erfordern eine Neuordnung von Organisationsstrukturen. Bekannte und langgediente Abläufe, Führungsweisen und Umgangsformen stoßen anhand neuer Anforderungen an ihre Grenzen.

Klassische Organisations- und Kommunikationsstrukturen

Traditionell werden Unternehmen vor allem über ihre formellen Strukturen definiert. Die in Organigrammen festgelegten Beziehungen definieren die vorgesehenen Kommunikationswege. Es wird zwischen Einlinien- und Mehrlinienorganisation unterschieden. Die Einlinienorganisation hat eindeutig und klar geregelte Kommunikationswege, Hierarchien und Verhaltensvorschriften und eignet sich für standardisierte, vorhersehbare Abläufe. (Vgl. Hauser 2001, S.25)

Bei wachsender Komplexität und steigendem Bedarf an Flexibilität stoßen eindimensionale Organisationsstrukturen jedoch schnell an ihre Grenzen. Die Mehrlinienorganisation soll durch zusätzliche kurze und direkte Kommunikationswege die Koordination erleichtern.

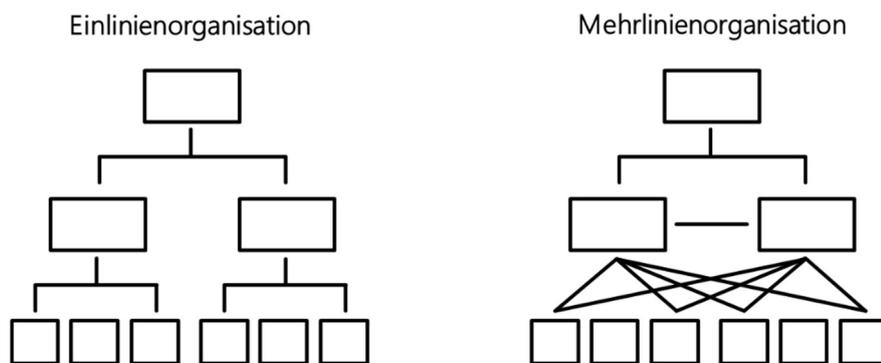


Abb.4 formelle Kommunikationswege: Einlinien- und Mehrlinienorganisation

Traditionell sind Organisationsstrukturen eindimensional organisiert und nach Disziplinen strukturiert. Die Komplexität ist gering. Strukturen, wie auch Kommunikationswege sind überschaubar. Diese Form funktioniert gut, solange Aufgaben hauptsächlich innerhalb dieser Disziplin behandelt werden können. Sobald die Zusammenarbeit mehrerer Disziplinen erforderlich ist, ergeben sich in dieser Organisationsform ernste Koordinierungsprobleme. (Vgl. Allen 1983, S.213)

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen, wie beispielsweise die Matrixorganisation, setzen deshalb systematisch Mehrlinien-Verbindungen über mehrere Dimensionen ein und stellen Kompetenzkreuzungen aller Aufgabenstellungen statt eindeutigen, hierarchischen Beziehungen in den Vordergrund. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind somit mehreren Organisationseinheiten gleichzeitig zugeordnet. Diese können Funktion, Produkt, Region und Innovation sein. (Vgl. Hauser 2001, S.35) Eine Matrixorganisation, die beispielsweise nach Funktion und Produkt gegliedert ist, soll einerseits den Wissensaustausch innerhalb der nach Funktion gegliederten Abteilungen sicherstellen und gleichzeitig auf Produktebene die Interdisziplinarität und die notwendige Koordination ermöglichen. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.37) Zusätzlich zu diesen Strukturen für beständige Prozesse kommen für zeitlich begrenzte, einmalige, aber umfassende Aufgaben Projekte zum Einsatz. Spezifisch für den Zweck des Projekts wird eine eigene Projektorganisation aufgebaut, die sich aus den Ressourcen der beständigen Organisationsstruktur bedient. (Vgl. Meyer 2015, S.177)

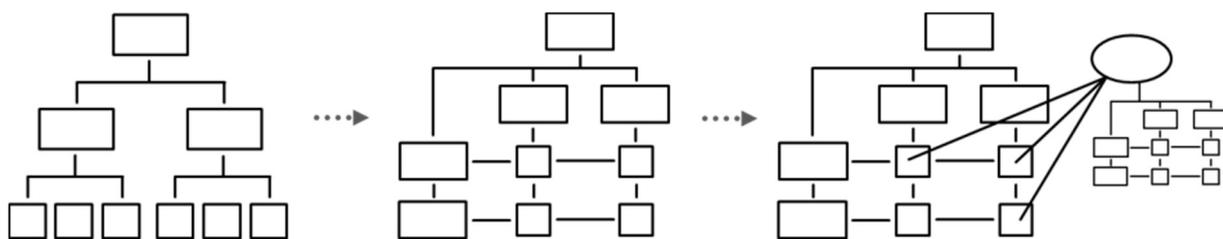


Abb.5 zunehmende Komplexität der Organisationsstrukturen

Zunehmende Komplexität der Rahmenbedingungen führte zu einer entsprechenden Entwicklung der Organisationsformen, wodurch sich diese heute durch häufige bis ständige Adaptierung, Flexibilität und komplexe Mehrdimensionalität auszeichnen, Tendenz steigend. (Vgl. Meyer 2015, S.185) Diese Strukturen setzen einen entsprechenden Führungsstil und ein von kooperativer Zusammenarbeit geprägtes Klima voraus. Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind in diesen schwer festzumachenden Strukturen entscheidend. (Vgl. Hauser 2001, S.38)

Formelle und informelle Organisationsstrukturen

Die klassische Organisationslehre beschreibt Unternehmen ausschließlich über formelle Organisationsstrukturen. Informelle Strukturen werden meist nach wie vor nur als Randnotizen behandelt. Lange Zeit wurden informelle Strukturen allgemein nicht als Teil des Unternehmens

wahrgenommen. Sie galten als Störfaktoren, kontraproduktiv und konkurrierend zu den formellen Strukturen und waren daher zu unterbinden. Richtungsweisend für die Änderung dieser Sichtweise waren die Hawthorne-Experimente. Nach und nach wurde die Wirkungskraft informeller Faktoren auf das Verhalten und den Leistungserfolg der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erkannt. Heute werden informelle Strukturen häufig als Korrektiv oder Komplementärsystem zu formellen Strukturen angesehen, die Unternehmen flexibler machen, als sie nach formellen Gesichtspunkten sind. (Vgl. Schreyögg 2016, S.18f.)

Formale Strukturen bilden den verlässlichen Rahmen, auf den sich das informelle Netzwerk stützen kann. Informelle Netzwerke existieren als lose Verbindungen (Stichwort „weak ties“) parallel zu den formellen Strukturen und bilden bei besonderen Situationen und unvorhersehbaren Ereignissen ein Sicherheitsnetz und eine wertvolle Ressource, die es erlaubt, flexibel und schnell auf Veränderungen und Unsicherheiten reagieren zu können. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.77ff.)

Informelle Netzwerke aus sozialen Beziehungen existieren in jedem Unternehmen, unabhängig von Größe, Strukturen, Kultur oder Räume. In jeder Gemeinschaft entstehen Beziehungen, die nicht über formale Strukturen festlegbar sind. Diese informellen Strukturen sind genauso wie formelle Strukturen Teil eines Unternehmens. Sie sind entscheidend für das Arbeitsklima, die Kultur und wirken sich auf Informationsflüsse und Leistungen aus. Informelle Strukturen können nicht geregelt werden und sind nicht kontrollierbar. Sie können lediglich unterstützt und gesteuert werden, indem entsprechende Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Aufgrund ihrer geringen Kontrolle und im Gegensatz zu formalen Strukturen geringen Erforschung werden informelle Strukturen nach wie vor oft skeptisch gesehen, häufig ignoriert und unterschätzt. Die Skepsis informeller Strukturen beruht auch auf Tatsache, dass informelle Beziehungen immer auch einen sozialen Anteil und kaum einen reinen arbeitsbezogenen Charakter aufweisen, während die traditionelle Sichtweise Arbeit und Privatleben strikt voneinander trennt. Der Wert persönlicher Beziehungen sowohl für die Produktivität als auch für das soziale Klima eines Unternehmens wird jedoch nach und nach erkannt. Der Trend geht daher in Richtung einer Integration des Informellen in formelle Regelungen und zu einer Vermischung der beiden Welten. Die Grenzen zwischen informellen und formellen Strukturen werden zunehmend fließend. Davon zeugen die vielen Diskussionen rund um

Unternehmenskultur und Netzwerke sowie neue Organisationsformen, die nicht mehr nach klassisch hierarchisch organisierten Strukturen, Rollen- und Aufgabenverteilungen funktionieren, sondern Netzwerke Beziehungen und Persönlichkeiten in den Mittelpunkt stellen.

Neue Organisationsformen

Die neuen Regeln der Arbeitswelt stellen die klassische hierarchische Ordnung in Frage. Hierarchische Strukturen wirken unter den neuen Voraussetzungen der Arbeitswelt kontraproduktiv. Sie sind zu unflexibel, zu langsam und zu wenig demokratisch. Schritt für Schritt ersetzen flexible Netzwerke starre Hierarchien. Formale Strukturen werden zunehmend belanglos. Entscheidend wird die Dynamik sich selbst organisierender Netzwerke. (Vgl. Lutz 1996, S.107) Netzartige Unternehmen funktionieren gegensätzlich zu bisherigen Systemen. Statt auf Strukturen und Funktionen sind sie auf Prozesse ausgerichtet und sind geprägt von flachen Hierarchien, dezentralen Entscheidungskompetenzen und direkten Informationsflüssen.

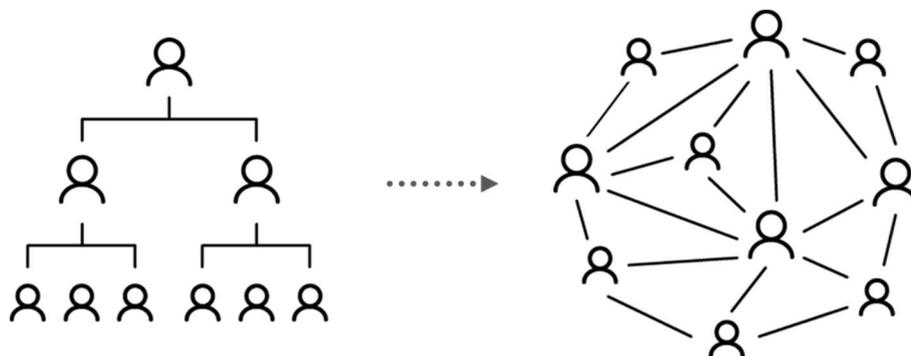


Abb.6 Wandel der Organisationsstrukturen: Netzwerk statt Hierarchie

Überall werden klar abgegrenzte Strukturen und Gruppierungen lockerer, Grenzen weicher und aufgelöst. Teams, Abteilungen, auch das Unternehmen selbst ist nicht mehr klar abgrenzbar, sondern ist Teil eines größeren Netzwerks. Die Anzahl der Verbindungen nehmen massiv zu, einzelne Bindungen werden dadurch lockerer. (Vgl. Lutz 1996, S.106)

Auch die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber löst sich. Vor allem jüngere Generationen bleiben weit kürzer bei einem Unternehmen als frühere Generationen. Diese Kurzfristigkeit muss vor allem im Wissensmanagement, bei Zielvorgaben und sonstigen Strategien berücksichtigt werden.

In der neuen Arbeitswelt funktioniert ein Unternehmen als Plattform, die Möglichkeiten schafft und Werkzeuge zur Verfügung stellt, damit ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Wege finden und Entscheidungen treffen können. Das Unternehmen gibt die Kontrolle ab und schafft bestmögliche Voraussetzungen zur Selbstorganisation, statt strikte Vorgaben zu geben. Anstatt sich ständig wiederholender Routine-Aufgaben, die in Einzelarbeit ausgeführt werden, wird zunehmend aufgabenbezogen in interdisziplinären Projektteams gearbeitet. Diese Arbeitsform erfordert einen Wandel von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur. Anstatt Anwesenheit mit Arbeit gleichzusetzen, wird auf flexible Modelle gesetzt, die zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen. Ergebnisorientierte Führung und eine kooperative, vertrauensvolle Unternehmenskultur sind dafür Voraussetzung. (Jeska 2002, S.26)

Die neuen Formen der Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen erfordern eine völlig andere Führung. Durch den Abbau von Hierarchiestufen wird Verantwortung nach unten verlagert. Angestellte werden zu Unternehmern. Eine ergebnisorientierte, eigenverantwortliche Arbeit braucht eine Führung, die nicht mehr autoritär Kontrolle ausübt und vorgibt, was zu tun ist, sondern den Prozess moderiert und als Mentor und Ansprechperson auftritt. Wissensarbeit beruht auf intrinsischer Motivation. Führungskräfte müssen daher motivieren statt kontrollieren, die Sorgen und Probleme ihrer Teammitglieder erkennen und den Informationsfluss koordinieren. Die neuen Strukturen bauen auf soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Eigeninitiative. Es sind nicht mehr nur Kompetenzen und Weiterentwicklung auf fachlicher Ebene gefragt, sondern mehr noch auf jener der Persönlichkeitsentwicklung. (Vgl. Jeska 2002, S.26)

Weiterbildung und individuelle Entwicklungsziele nehmen einen hohen Stellenwert ein. Die Anforderungen an die Unternehmensführung verschieben sich von Autorität zu Empathie, von Zielvorgaben zu Visionen, von Ehrgeiz zu Gelassenheit, von Entscheidungsfreude zu Dialogfähigkeit, von Fachwissen zu sozialer Kompetenz. Sollten sich Führungskräfte einst total mit dem Unternehmen identifizieren, können sie nun auch außerhalb stehen. Statt eiserner Konsequenz und Härte gegen das Umfeld und sich selbst, sind Eigenschaften wie Sensibilität und die Fähigkeit, geschehen zu lassen und mitzugestalten gefragt. Statt rational-analytischen Herangehensweisen, sind ganzheitliche Sichtweisen wertvoll. (Vgl. Lutz 1996, S.108)

2.1.3.3 Wandel der Tätigkeiten und Arbeitsweisen

Neue Technologien und sozioökonomische Entwicklungen haben nicht nur Organisations- und Kommunikationsformen, sondern das Verständnis von Arbeit an sich verändert. Im alltäglichen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff der Arbeit wieder mehr, was man tut und nicht, wohin man geht. Tätigkeiten und Arbeitsweisen wandeln sich und werden komplexer und dynamischer.

Mobile und flexible Arbeitsweisen

Zeit, Ort und Arbeitsweise sind nicht mehr klar definiert und einheitlich vorgegeben, sondern werden flexibel und individuell angepasst. Wissensarbeit ist nicht an Orte oder Werkzeuge gebunden, sondern kann mithilfe neuer Technologien überall und jederzeit stattfinden.

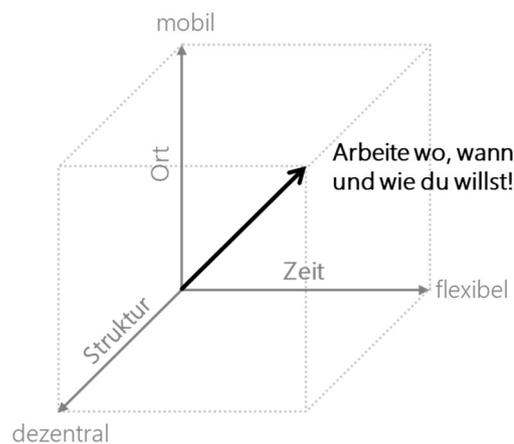


Abb.7 Wandel der Arbeitsweisen

Kreative und kommunikative Tätigkeiten

In den Diskussionen rund um die Digitalisierung wird stets die Frage nach der künftigen Rolle des Menschen und den Jobs der Zukunft gestellt. Im Zuge der Automatisierung werden standardisierte Arbeiten nach und nach von Maschinen übernommen. Maschinen sind unübertreffbar bei einer großen Zahl an gleichförmigen, gut definierbaren Arbeitsabläufen, die mit hohem Tempo und hoher Präzision ausgeführt werden müssen und eine großen Menge an Informationsspeicherung und –abrufleistung erfordern. Komplexe, prozesshafte Aufgaben, situative Anpassungsfähigkeit, Verbindung von Widersprüchlichkeiten, Assoziationen, soziale Kooperation, Intuition und Kreativität sind hingegen den Menschen vorbehalten Leistungen, die es zu fördern gilt. (Vgl. Lutz 1996, S.102) Kein Computer kann den Menschen

Entscheidungen abnehmen, wie Informationsflüsse, Kommunikationsstrukturen und Beziehungen zu gestalten sind und Verantwortungen und Aufgaben verteilt werden. Es braucht Menschen, die entscheiden, was der Computer wissen soll. (Vgl. Händeler 2013, S.230)

Selbstmanagement, Eigeninitiative, unternehmerisches Denken und Handeln gehören zu den Basiskompetenzen in der neuen Arbeitswelt. Soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit werden wichtiger denn je. Nicht-standardisierte Arbeit erfordert menschliche Qualitäten wie Intelligenz und Kreativität.

Kreativität kann nicht besessen und erzwungen und nicht an bestimmte Orte oder Zeiten festgemacht werden. Arbeitsbedingungen und die Arbeitsumgebung haben jedoch sehr wohl einen großen Einfluss darauf, ob Kreativität gefördert oder behindert wird. Kreativität erfordert intrinsische Motivation, Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Handlungsspielraum. Entsprechende Denkmuster und Gewohnheiten müssen sowohl im Individuum als auch in der umgebenden Gesellschaft gefördert werden. (Vgl. Florida 2002, S.22; Vgl. Bauer/Kern 2002, S.30)

Kreativität und Innovationen sind keine Einzelleistungen, sondern immer ein Gruppenverdienst. Innovation entsteht durch Zusammenarbeit und kollektiver Intelligenz. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.13) Interdisziplinäre Teamarbeit, kooperative, gruppenübergreifende Zusammenarbeit, proaktiver Informationsaustausch werden wichtiger denn je. Interaktion mit anderen Menschen wird zur primären Tätigkeit.

Die Anforderungen an Arbeitsräume ändern sich entsprechend der Tätigkeiten, die dort verrichtet werden. Anstatt standardisierter Aufgaben, werden Tätigkeiten komplexer und vielseitiger und erfordern Kommunikation und Zusammenarbeit. Nicht mehr die abarbeitende, routinierte Einzelarbeit, sondern die Vernetzung, die Abstimmung und der Austausch sind entscheidend.

„If the formal organization is the skeleton of a company,
the informal is the ventral nervous system.“

D. Krackhardt 1993, S. 104

2.2 Die Evolution der Kommunikationsstrukturen

Während im vorangegangenen Kapitel zur Evolution der Arbeitswelt die Bedeutung der Kommunikation verdeutlicht wurde, soll dieses Kapitel die interne Kommunikation in Unternehmen näher beleuchten.

Diese Forschungsarbeit behandelt den physischen Raum und dessen Einfluss auf die Kommunikation. Der Fokus liegt daher auf direkter, informeller face-to-face-Kommunikation und Interaktion. Jegliche Kommunikation über Medien wird lediglich in der Form berücksichtigt, in der sie direkte Kommunikation ermöglicht oder deren Funktion genauer definiert.

Nachfolgend wird sich der dieser Arbeit zugrunde liegenden Interpretation des Begriffs Kommunikation angenähert. Nach einer allgemeinen Definition und der Auseinandersetzung mit den Funktionen direkter Kommunikation wird im zweiten Teil die informelle Kommunikation näher beleuchtet.

2.2.1 Definitionen und Begriffsabgrenzung

2.2.1.1 Interaktion, Kommunikation und Information

Die Bezeichnung *Kommunikation* ist ein viel verwendeter, schwer abzugrenzender Begriff und steht zwischen der Interaktion, deren Teilmenge sie ist und der Information, die eine einseitige Kommunikation oder auch den Inhalt einer Botschaft bezeichnet.

Der Begriff *Interaktion* beschreibt die Übermittlung oder den Austausch von Informationen zwischen Personen. Jede Kommunikation ist eine Form der Interaktion, jede Interaktion jedoch nicht zwingend eine Kommunikation. Die als Interaktion bezeichnete Einwirkung verschiedener Personen aufeinander muss weder mit Absicht erfolgen, noch ist das Wissen der Personen über die wechselseitige Einwirkung erforderlich. Unter soziale Interaktionen fallen zum Beispiel auch die Phänomene der Social Facilitation: eine Leistungssteigerung aufgrund bloßer Anwesenheit anderer Personen. Das Soziale Faulenzen, ein Leistungsabfall von Individuen in der Gruppe aufgrund nicht messbarer einzelner Leistungen, ist ebenfalls eine meist unbewusste Interaktion. (Vgl. Nerdinger 2008, S.62)

Die Kommunikation ist im Gegensatz zur reinen Informationsübermittlung, bei dem die Rolle des Senders und des Empfängers, des Zuhörers statisch bleiben, ein Kreisprozess. Sender und Empfänger tauschen stetig die Rollen. Denn nicht nur die übertragene Botschaft, sondern auch jegliches Verhalten der Kommunikationsteilnehmer dient dem anderen als Information, auf die wiederum reagiert wird. Kommunikationsprozesse funktionieren demnach dynamisch und in

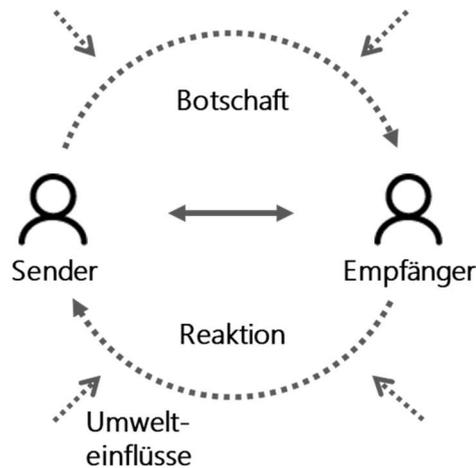


Abb.8 Kommunikationsmodell

zwei Richtungen, wobei die Beteiligten gleichzeitig Botschaften senden und darauf achten, was der andere signalisiert. (Vgl. Forgas 1995, S.107)

Kommunikation in Unternehmen unterscheidet sich in ihren Basiseigenschaften kaum von der Kommunikation in anderen Lebensbereichen. Sie findet jedoch stets in einem Rahmen statt und wird durch den organisatorischen Kontext geprägt. (Vgl. Wahren 1987, S.45)

Mehrere Faktoren, wie die Eigenschaften des Senders und des Empfängers, ihre Beziehung zueinander, die Wahl eines direkten oder medienvermittelten Kanals, der Inhalt der Botschaft sowie das räumliche Setting prägen die Kommunikation, die in ständiger Wechselbeziehung zur Umwelt steht. (Vgl. Hauer 2001, S.74) Faktoren wie Status, Macht und Funktion der Kommunikationsteilnehmer sowie organisatorische Regelungen und Arbeitsabläufe beeinflussen die Kommunikationsprozesse in Unternehmen. Hierarchien haben Auswirkungen auf den Beziehungsaspekt. Funktionen und Tätigkeiten geben gewisse Kommunikationsabläufe vor. Der Kommunikationskanal, die Art der Sprache sowie das räumliche Setting werden entsprechend den Inhalten und den gewünschten Effekten gewählt. (Vgl. Forgas 1995, S.106) Beispielsweise werden Sitzordnungen abhängig von der Art des Kommunikationsinhalts eingenommen. Bei einer Verhandlung werden andere Stühle am Tisch

gewählt, als bei einem dialogischen Gespräch. (Vgl. Sommer 1065, S.342ff., zitiert nach Forgas 1995, S.151)

2.2.1.2 Non-verbale Kommunikation

Bei einer direkten face-to-face Kommunikation erfolgt die Übertragung von Botschaften über mehrere Kanäle. Neben der verbal formulierten Information sind die non-verbale Kommunikationsformen, die Körpersprache, entscheidend. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Tonfall und Satzmelodie sind nicht nur Begleiter sprachlicher Botschaften, sondern übermitteln ihrerseits Informationen. Verbale und non-verbale Botschaften werden in face-to-face Kommunikationen simultan, aber zu unterschiedlichen Zwecken gesendet. Beide Kommunikationsvarianten sind für gewöhnlich koordiniert und verstärken und unterstützen einander. Beispielsweise wird ein Tonfall oder eine Geste bewusst gesetzt, um die Dramatik der Aussage zu unterstreichen oder ist die Bedeutung der Aussage ohne den entsprechenden Tonfall oder Gesichtsausdruck eine völlig andere. Das Fehlen der non-verbale Signale in geschriebenen Nachrichten wird durch entsprechende Symbole versucht zu kompensieren. Non-verbale Signale werden weniger bewusst kontrolliert, schneller gesendet und empfangen und ermöglichen eine weit höhere Varianz als die Sprache. Non-verbale Botschaften sind daher oft wirksamer als verbale. Sie spielen vor allem im sozialen Miteinander eine wichtige Rolle und kommunizieren Werte, Einstellungen, Sympathien und andere persönliche Eigenschaften. Für persönliche Beziehungen sind face-to-face Kommunikationen entscheidend, da für deren Entstehung und Intensivierung Emotionen erforderlich sind, die vor allem über non-verbale Signale kommuniziert werden. Sprache hingegen erfüllt ihre Funktion am besten, wenn es darum geht, Informationen über die äußere Welt, wie beispielsweise Handlungsanweisungen zu übermitteln. (Vgl. Forgas 1995, S.128ff.)

Innerhalb einer Kultur gibt es eine Vielzahl non-verbale Signale, die als allgemein verstandene Rituale dienen. Beispielsweise leitet die langsame Annäherung über Blickkontakt ein Gespräch ein. Die Distanzierung, wie das Vorbereiten zum Aufstehen, signalisiert das Ende einer Unterhaltung. Auch die Gesprächskoordination bei mehreren Teilnehmern erfolgt über non-verbale Signale wie Blickkontakt und Körperhaltung. (Vgl. Forgas 1995, S.138)

Non-verbale Kommunikation findet jedoch nicht nur in direkter face-to-face Kommunikation statt, sondern wird in einer Gemeinschaft, wie in Unternehmen, in Form von Symbolen auf

vielfältige Weise eingesetzt. Beispielsweise sind gewisse Verhaltensweisen als Zeichen der Statusunterscheidung eine Form der non-verbale Kommunikation. Macht wird häufig durch die Steuerung von Informationsflüssen ausgedrückt, wie das Blockieren der direkten Kommunikation über ein Sekretariat. (Vgl. Wahren 1987, S.66)

Die Aneignung von Raum oder die Positionierung innerhalb eines Settings dient meist als non-verbale Botschaft und Signal des jeweiligen Status. Der Umgang mit Raum und Territorium spielt allgemein eine bedeutende Rolle in der menschlichen Interaktion. Wir segmentieren unsere soziale Umgebung in vier abgegrenzte Regionen, die unseren Körper umgeben: die intime Zone (ca. 0-60cm), die persönliche Zone (ca. 60cm-1,20m), die soziale Zone (ca. 1,20m-3,30m) und die öffentliche Zone (ca. 3,30m und mehr). Je nach Kultur sind diese Zonen unterschiedlich groß. Der Übergang zwischen den Zonen wird für gewöhnliche durch spezifische Verhaltensänderungen angezeigt. Beispielsweise ist innerhalb der sozialen Zone nur Blickkontakt zwischen Bekannten, nicht aber zwischen Fremden „erlaubt“. Beim Übergang von der öffentlichen in die soziale Zone wird der Blick deshalb abgewendet. Wird der Blickkontakt gehalten, wird ein Gruß oder ein Erkennungsmerkmal erwartet. Sympathie und Status haben Einfluss auf die Distanz, die zueinander gehalten wird. (Vgl. Hall 1966, zitiert nach Forgas 1995, S,149)

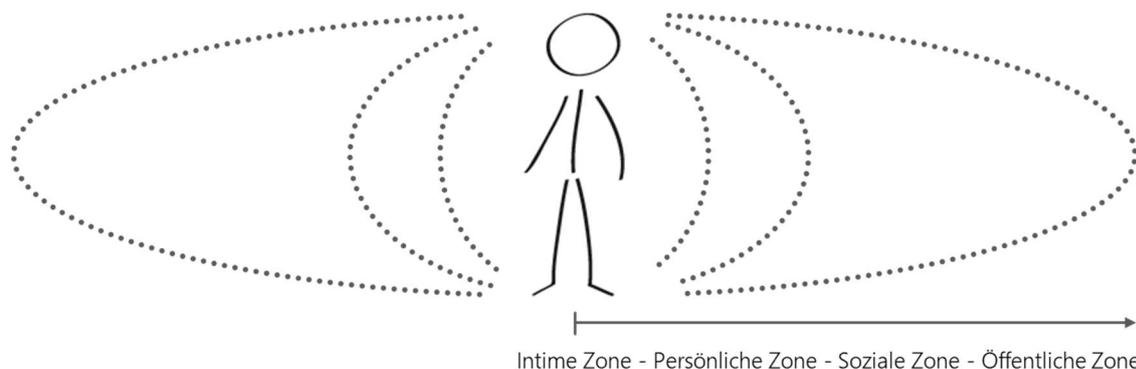


Abb.9 Zonen der sozialen Umgebung

Altmann (1975) unterteilt Territorien in primäre (Zuhause), sekundäre (Büro) und tertiäre Räume (Öffentliche Orte) mit abnehmender Ausprägung im Territorialverhalten. Die Aneignung von Raum und das damit verbundene non-verbale Signal des (temporären) In-Besitz-nehmens wird häufig durch Positionierung persönlicher Gegenstände kommuniziert. Je persönlicher der Gegenstand, desto stärker wirkt das Signal und desto weniger wird der markierte Platz von anderen übernommen. Ein Beispiel für das Besetzen ist die Positionierung

des Handtuchs auf der Strandliege, der Jacke am Theaterstuhl oder dem Familienfoto am Arbeitsplatz.

2.2.1.3 Direkte und medienvermittelte Kommunikation



Abb.10 Direkte und medienvermittelte Kommunikation

In der direkten Kommunikation spielen bei der Übertragung und Interpretation von Informationen non-verbale Signale eine wesentliche Rolle. Durch das Verwenden eines Mediums als Träger der Botschaft wird in der medienvermittelten Kommunikation Distanz zwischen Sender und Empfänger ermöglicht. Non-verbale Signale gehen dabei verloren. Unter die medienvermittelte Kommunikation fallen jegliche schriftliche Kommunikationsformen, wie E-Mails und Briefe, aber auch Informationsträger, wie ein Schwarzes Brett.

Der Vorteil der Kommunikation über ein Medium ist die Möglichkeit der zeitversetzten und ortsungebundenen Kommunikation, wodurch sie unabhängig von der Anwesenheit des Empfängers erfolgen kann. Außerdem kann diese Kommunikationsform aufbewahrt werden und als Speicher für relevante Informationen dienen, auf die jederzeit zurückgegriffen werden kann. Bei einer schriftlichen Kommunikation werden Formulierungen in der Regel sorgfältiger gewählt und über die Botschaft wird konkreter nachgedacht. Schreiben ist daher zwar präziser, dauert aber sehr viel länger als Sprechen. Die direkte, mündliche Kommunikation ist schnell und effizient. Durch den persönlichen Charakter und die natürliche, variantenreiche Sprache lässt sich die face-to-face Kommunikation individuell prägen, was abseits des Gesprächsinhalts zusätzlich Schlüsse auf die Person zulässt. Durch die Möglichkeit des unmittelbaren Feedbacks können Unklarheiten und Missverständnisse schnell aufgedeckt, beseitigt und sofort korrigiert werden. (Vgl. Nerdinger 2008, S.63)

Die Kommunikation im Arbeitsalltag findet zunehmend über digitale Medien statt, deren Möglichkeiten und Varianz stetig steigen. Neben schriftlicher digitaler Kommunikation, wie E-Mails, Chats und dergleichen, sind Telefonate Bestandteil jeder Arbeitsbeziehung. Telefonate wie auch Videokonferenzen finden zwar über ein Medium statt, die Anwesenheit beider

Gesprächspartner ist jedoch erforderlich und die Möglichkeit des unmittelbaren Feedbacks sowie die Übermittlung einiger non-verbaler Signale sind gegeben. Sie stehen somit zwischen der direkten face-to-face-Kommunikation und der medienvermittelten Kommunikation.

Wahl der Kommunikationsform

Mit der Zunahme an Kommunikationsmöglichkeiten stellt sich die Frage nach der richtigen Kommunikationsform für den jeweiligen Inhalt. Die Theorie der medialen Reichhaltigkeit von Daft und Lengel (1983) unterscheidet Kommunikationsformen anhand der Feedback-Möglichkeiten. Eine Kommunikationsform ist demnach umso reichhaltiger, je schneller eine Rückmeldung kommt und je vielfältiger die zu interpretierenden Signale wie Sprache, Gestik, Mimik, Blicke, etc. sind. Direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht hat somit die größte Reichhaltigkeit, weil sich auf diesem Weg eine simultane Beobachtung und Interpretation mehrerer Signale ermöglichen und die Reaktion des Gesprächspartners direkt Feedback über dessen Verständnis gibt.

Vor allem wenn es sich um eine Nicht-Routinenachricht handelt, die aufgrund ihrer Komplexität nicht einfach zu beschreiben ist und eine hohe Gefahr an Missverständnissen mit sich bringt, ist eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht die ergiebigste Wahl. Für die Übermittlung von eindeutigen Routinenachrichten sind jedoch eindimensionale Kanäle mit geringer medialer Reichhaltigkeit, wie beispielsweise ein E-Mail am effizientesten. Soll eine Information an viele verschiedene Personen übermittelt werden, ist die mündliche Kommunikation nicht immer die geeignetste Form, denn mit der Zahl der Personen steigt der Grad der Verzerrung. Ähnlich dem Kinderspiel „Stille Post“ gibt jede Person jene Anteile einer Nachricht weiter, die sie jeweils für entscheidend interpretiert. Mit zunehmender Anzahl an Stationen, wird die Nachricht daher immer unklarer.

Allgemein gilt: Je einfacher die Nachricht, desto eindimensionaler der Kanal, je höher die Komplexität der Nachricht, desto reichhaltigere Kanäle müssen gewählt werden. (Vgl. Nerdinger 2008, S.67)

2.2.2 Informelle Kommunikation

2.2.2.1 Informelle und formelle Kommunikation

Die interne Kommunikation in Unternehmen erfolgt in formalen und informellen Kommunikationsstrukturen. Formale Kommunikation verläuft entsprechend der formalen Organisationsstruktur. (siehe 2.1.3.2 Wandel der Organisationsstrukturen) Sie erfolgt nach Regeln und strukturiert die geplante Kommunikation im Unternehmen.

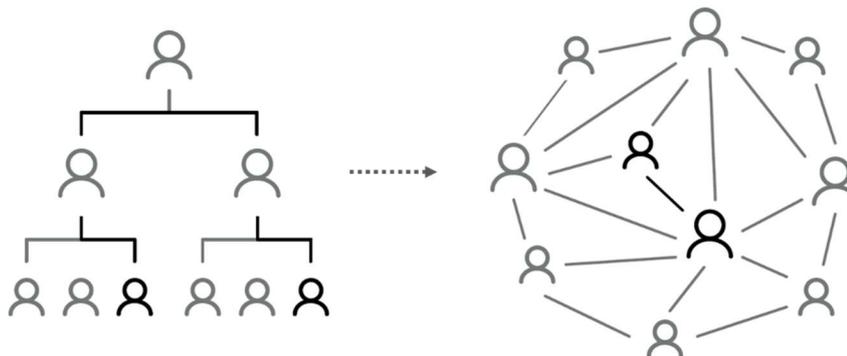


Abb.11 Wandel der Kommunikationsstrukturen

In hierarchischen Strukturen verlaufen formale Kommunikationswege vertikal und horizontal entsprechend dem Organisationsplan. Anweisungen und Informationen werden von oben nach unten transportiert, Kontrollinformation von unten nach oben, entlang dem sogenannten Dienstweg. Horizontal findet auf einer Ebene Kommunikation zur Koordination statt. (Vgl. Lutz 1996, S.100)

In vernetzten Organisationsstrukturen verlaufen Kommunikationswege sehr viel direkter. Es sind daher weit häufiger kurzfristige und daher informelle Abstimmungen notwendig. Kommuniziert jeder mit jedem, ist die Kommunikation häufig nicht formell organisiert, sondern findet spontan auf informellem Weg statt.

Die klassische Betriebswirtschaftslehre befasst sich hauptsächlich mit formellen Informationsflüssen: Wer braucht welche Information zu welchem Zeitpunkt? Der Fokus liegt auf technischen und organisatorischen Aspekten der Informationsübermittlung und der Gestaltung von Kommunikationssystemen. (Vgl. Wahren 1987, S.46)

Für die informelle Kommunikation gibt es nach wie vor keine wissenschaftliche Definition. Sie ist somit ein nicht konkret definiertes Konzept und wird häufig als Rest-Kategorie behandelt. Meist wird diese Art der Kommunikation darüber definiert, was übrig bleibt, nachdem die

formelle Kommunikation definiert wurde. (Vgl. Kraut/Fish/Root/Chalfonte 1990, S.6) Die informelle Kommunikation stellt einen blinden Fleck in der Forschung dar, da sie vom formellen Arbeitsprozess abgekoppelt ist. Die betriebswirtschaftliche Forschung untersucht und optimiert Interaktionen im Rahmen des Arbeitsprozesses. Die informelle Kommunikation wird dabei vernachlässigt. (Vgl. Krämer 2003, S.45)

In Zeiten von Informationsüberfluss stellt jedoch nicht die Menge an Information das zentrale Problem dar, sondern deren Qualität. Der Anteil und die Bedeutung von Kommunikation steigen angesichts komplexer werdender Rahmenbedingungen und nicht-standardisierbarer Aufgaben in jedem Arbeitsalltag. Der Bedarf an informellem Austausch steigt rapide. Die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, rückt ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Formale Kommunikationsformen finden in klar definierten räumlichen Abbildungen wie Konferenzen und geplanten Besprechungen statt, sind zielorientiert und berechenbar und dienen der Stabilisierung bereits bekannter Strukturen. In Zeiten der schnellen Veränderung und des flexiblen Anpassungsbedarfs von Strukturen treten diese Kommunikationsformen in den Hintergrund. Informelle Kommunikationsformen treten an ihre Stelle. Da Spontanität und Zufall nicht planbar sind, können diese Kommunikationsformen nicht durch klar definierte Räume abgedeckt werden, sondern müssen durch das gesamte Layout und die Gebäudestruktur gefördert werden. (Vgl. Klauck 2002, S.74)

Als Gegenstück zur formell geplanten Besprechung finden informelle Abstimmungen spontaner, kürzer und unkomplizierter statt. Die Informalität umfasst dabei nicht Inhalt oder Sprache, sondern meint die Art und Weise des Gesprächs entsprechend ihren Charakteristika im Gegensatz zur formellen Kommunikation. Informelle Kommunikation stellt in jedem Arbeitsalltag die häufigste Form der Kommunikation dar und ist in der täglichen Arbeit entscheidend für Schnelligkeit und Koordination sowie für soziale Aspekte, wie die Entwicklung eines Wir-Gefühls, Gruppenbildung und –zusammenhalt.

Die beiden Kommunikationsformen können über unterschiedliche Charakteristika beschrieben werden, der Übergang zwischen diesen an sich gegensätzlichen Situationen ist jedoch fließend. In der Praxis befinden sich die meisten Gespräche zwischen den beiden Polen.

Charakteristika formeller und informeller Kommunikation

	Formell		Informell
Planung	vorab geplant	↔	spontan
Teilnehmer	definiert	↔	zufällig
Rollen	durch funktionale Rollen bestimmt	↔	durch Personen bestimmt
Kommunikation	einseitig	↔	interaktiv
Agenda	vorab festgelegt	↔	nicht definiert
Inhalt	eindimensional	↔	variantenreich
Themen	klare organisatorische Vorgaben und Regeln	↔	ungeplante Themen je nach Verfügbarkeit und Interesse
Aufgabe/Ergebnis	klar definiert	↔	nicht festgesetzt
Dokumentation	Kalendereintrag, Protokoll	↔	nicht dokumentiert
Sprache/Wortwahl	Standardsprache	↔	Umgangssprache
Charakter	offiziell	↔	Informell, leger
Verbindlichkeit	formal bindend	↔	unverbindlich, freiwillig
Sympathie	für Teilnahme unwichtig	↔	entscheidend
Komplexität	komplexitätsbewahrend	↔	komplexitätsmindernd
Gruppengröße	definierte Gruppengröße	↔	soziale Kleingruppe
Häufigkeit	mehrmals wöchentlich	↔	mehrmals täglich
Dauer	mind. 30 Minuten	↔	5-10 Minuten
Initiierung	konkreter Bedarf	↔	entsteht auch zufällig
Ort	offizielle Räume (Besprechungszimmer, Einzelbüros)	↔	überall und zwischendurch (Teeküchen, Lift, Drucker, WC, Gang)

Abb.12 Charakteristika formeller und informeller Kommunikation

Was auf die direkte und medienvermittelte Kommunikation zutrifft, ist auch bei der Wahl an Formalität direkter Kommunikation anwendbar. Eindeutige, klare Inhalte, wie zum Beispiel Arbeitsanweisungen können gut in einer formellen Besprechung geklärt werden. Heiklere Aufgabenstellungen finden besser im persönlichen Gespräch auf informeller Basis statt. Je unsicherer und unvorhersehbarer eine Aufgabe und die Rahmenbedingungen sind, desto informeller muss die gewählte Kommunikationsmethode ausfallen. Je einfacher und klarer die Aufgabe und der Inhalt, desto besser wird sie durch standardisierte Kommunikationsformen abgedeckt. (Vgl. Kraut et al. 1990, S.4) Dementsprechend ist Kommunikation im virtuellen Raum für standardisierte Informationen und einfache Nachrichten geeignet. Komplexe, nicht klar Nachrichten werden am besten über direkte, informelle Kommunikation übermittelt, die die non-verbale Kommunikation mit einschließt. Je spontaner und informeller Kommunikation ist, desto weniger wird sie durch Kommunikationstechnologien unterstützt. Direkte, informelle Kommunikation findet also nach wie vor im analogen Raum statt und ist zentrale Entwurfsaufgabe bei der Planung von Büros.

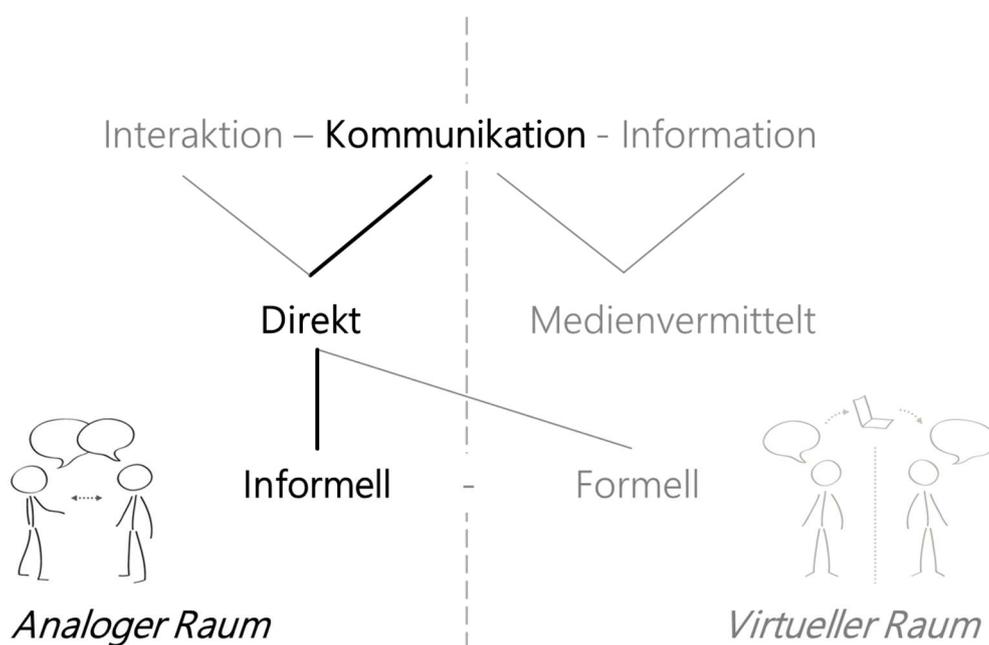


Abb.13 Kommunikation im analogen und im virtuellen Raum

2.2.2.2 Kategorien informeller Kommunikation

Um Zweck, Inhalt und Form informeller Kommunikation im Büroumfeld noch besser fassen zu können, sind nachfolgend zwei Arten der Kategorisierung angeführt: Während Kraut, Fish, Root und Chalfonte (1990) nach Spontanität unterscheiden (Wie?), klassifizieren Allen und Henn (2007) nach Inhalt beziehungsweise gewünschtem Effekt (Warum?).

Kategorien nach Spontanität

Kraut, Fish, Root und Chalfonte (1990) definieren vier Arten der informellen Kommunikation nach absteigender Spontanität. Sie unterscheiden zwischen geplanter, intendierter, opportunistischer und spontaner Kommunikation. Während geplante und intendierte Kommunikation gezielt stattfinden und bewusst initiiert werden, finden spontane und opportunistische Gespräche nur durch zufällige Begegnungen statt. Erst die Gelegenheit zu kommunizieren, die durch physische Nähe der Gesprächsteilnehmer entsteht, führt zu einer Konversation.

Geplant

Vorab geplante Besprechungen fallen tendenziell in die Kategorie der formellen Kommunikation. Für diese Forschungsarbeit sind lediglich Gespräche von Bedeutung, die kurzfristig geplant sind, beziehungsweise entsprechend den in Kapitel 3.1.5 genannten Charakteristiken stärker der informellen Kommunikation zuzuordnen sind.

Intendiert

Intendierte Kommunikation meint die konkrete Suche nach einer Person, mit der Absicht, mit dieser zu kommunizieren. Diese Kommunikationsform wird in nonterritorialen Konzepten ohne persönlich zugeordnete Arbeitsplätze erschwert und findet immer seltener von Angesicht zu Angesicht statt. Immer häufiger bedingt diese Situation eine digitale Kommunikationsform, um die Verfügbarkeit des Gesprächspartners zu prüfen und gegebenenfalls eine kurzfristig geplante Kommunikation zu vereinbaren.

Opportunistisch

Opportunistische Kommunikation beschreibt Situationen, in denen durch zufällige Begegnung ein vorab beabsichtigtes Gespräch initiiert wird. Die Sichtbarkeit und aktuelle Verfügbarkeit

einer bestimmten Person ruft den vorab entstandenen Gedanken hervor. Die Gelegenheit wird genutzt, um die vorab gefassten Überlegungen anzusprechen.

Spontan

Spontaner Kommunikation hingegen geht kein konkreter Bedarf und kein bestimmtes Thema voraus. Sie findet rein zufällig statt und ist vorab nicht beabsichtigt. Lediglich die Gelegenheit für ein Gespräch führt zu einer Konversation. Viele Gespräche entstehen aufgrund von Situationen physischer Nähe, in denen soziale Normen eine Konversation verlangen.

Die Unterscheidung in opportunistische und spontane Kommunikation hat in Bezug auf die Räume, in denen diese stattfinden, keine Bedeutung. Beide setzen die zufällige Begegnung voraus und können in dieser Arbeit deshalb zusammengefasst werden.

Kategorien nach Inhalt

Allen und Henn (2007) unterscheiden Kommunikation zum Zweck der Koordination, der Information und der Inspiration. Wissensbasierte Unternehmen benötigen alle drei Kommunikationsformen. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.29)

Kommunikation zur Koordination

Kommunikation zur Koordination, auch als horizontale Kommunikation bezeichnet, findet in beinahe jedem Unternehmen statt, um Arbeitsvorgänge zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. „The right hand has to know what the left hand is doing“ (Allen/Henn 2007, S.28). Diese Kommunikationsform kann grundsätzlich gut über Organisationsstrukturen und damit verbundene vorgegebene Kommunikationsbeziehungen abgebildet werden.

Entsprechen räumliche Strukturen der Organisationsstruktur, wird diese Form der Kommunikation durch den Raum unterstützt. Diese Kommunikationsform wird am wenigsten durch den Raum beeinflusst, da der unmittelbare Kommunikationsbedarf, um Arbeitsprozesse zu koordinieren, hoch ist. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.78)

Kommunikation zur Information

Kommunikation, um sich zu informieren findet meist zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen derselben Disziplin statt. Vor allem Wissensarbeiter und –arbeiterinnen müssen sich austauschen, um in der eigenen Expertise up-to-date zu bleiben. Die Information über neue Entwicklungen, ist umso wichtiger, je schneller sich die jeweilige Disziplin oder

Technologie weiterentwickelt. Der Austausch innerhalb der Organisationseinheit stellt diese Kommunikation sicher. Sie dient dazu, sich Wissen anzueignen.

Kommunikation zur Inspiration

Kommunikation zur Inspiration dient hingegen dazu, neues Wissen zu kreieren. Diese Kommunikationsform ist vor allem in Unternehmen entscheidend, die von kreativen Problemlösungen abhängig sind. Inspirierende Kommunikation erfolgt oft spontan und zwischen Personen unterschiedlicher Disziplinen, die unter normalen Umständen wenig miteinander zu tun hätten. Sie ist am unvorhersehbarsten und daher am schwierigsten zu managen. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.28) Die Notwendigkeit der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Einheiten wird zwar meist erkannt, es fehlt jedoch meist an Strategien und Maßnahmen, diese zu erzielen. Organisationsstrukturen stoßen hier an ihre Grenzen. Kommunikation zur Inspiration ist nur über zufällige Begegnungen zu erreichen und somit am stärksten durch Raumkonfigurationen beeinflussbar. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.29)

2.2.2.3 Bedeutungswandel

In Zeiten von tayloristischen Methoden und bürokratischen Strukturen wurden zwischenmenschliche Beziehungen und nicht standardisierte Kommunikation als Störfaktoren angesehen. Diese Sichtweise ist teilweise bis heute in den Köpfen verankert. Informelle Kommunikation kann nie klar in Gespräche mit arbeitsbezogenen und sozialen Inhalten unterschieden werden. Die Überlappung beider Bereich findet sich in beinahe jedem informellen Gespräch. (Vgl. Allen 1983, S.220) Durch diese Unschärfe wird informellen Gesprächen aus traditioneller Sichtweise, die berufliche und private Beziehungen strikt voneinander trennt, Misstrauen entgegengebracht.

Informelle Kommunikation wird nicht dokumentiert. Das Gespräch, sein Inhalt und seine Wirkung sind meist nur für die Beteiligten ersichtlich. Lange Zeit wurde daher ihr Beitrag zur Produktivität im Unternehmen vernachlässigt. Noch heute werden informelle Gespräche mit Pause oder Faulenzen konnotiert und in vielen Unternehmenskulturen nicht als Arbeit angesehen. In Ressourcenplanungen und Beurteilungen werden informelle Kommunikation sowie Aufbau und Stärkung von Netzwerken kaum berücksichtigt. Nach wie vor ist die informelle Kommunikation also häufig eine unsichtbare Leistung, die weder gesehen, noch

gewürdigt wird, da sie nicht zu den offiziellen Aufgaben der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zählt. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.25)

Die Skepsis gegenüber informeller Kommunikation resultiert auch aus der traditionellen Trennung von Planung, die dem Management unterliegt, und Ausführung. Kommunikation wird daher als Sache des Managements wahrgenommen und nicht als Arbeitsaufgabe der Ausführenden (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.31) Mit zunehmend komplexer werdenden Strukturen und anspruchsvolleren Aufgaben wandeln sich Ansehen und Bedeutung informeller Kommunikation allerdings vom negativen Beigeschmack, über Duldung bis zur impliziten Anforderung. Informelle Kommunikation wird immer wichtiger, je selbstständiger und unabhängiger die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden. Zusammenarbeit, Austausch und Informationsfluss werden immer entscheidender für den Arbeitsinhalt aller Funktionen. Informelle Kommunikation ist somit zu einem wertvollen und mächtigen Werkzeug im Arbeitsalltag geworden. Das Interesse an Strategien, diese Kommunikation zu fördern, steigt. Doch im Gegensatz zu formellen Kommunikationsformen, sind informelle Gespräche nicht an Orte, Zeiten oder Räume festzumachen und sind nicht plan- und kontrollierbar. Gezielte Förderung informeller Kommunikation bedeutet demnach bewusst entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. (siehe 2.2.2.5 Nicht-räumliche Einflussfaktoren und 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren)

2.2.2.4 Wirksamkeit informeller Kommunikation

Die Bedeutung, die informelle Kommunikation für die Leistung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, den Zusammenhalt der Gruppe und das Wissensmanagement hat, wird von den meisten Unternehmen zunehmend erahnt. Das Bewusstsein über das Ausmaß, sowie konkrete Maßnahmen und Strategien fehlen aber meist noch. Nachfolgend werden die zentralen Punkte der Wirksamkeit dieser Kommunikationsform zusammengefasst.

Schnelligkeit und Effizienz

Das Misstrauen gegenüber informeller Kommunikation gründet auf der Überzeugung, dass Abläufe am effizientesten sind, wenn sie sich berechnen und planen lassen. Im Gegensatz zu langen Dienstwegen und standardisierten Abläufen ist informelle Kommunikation jedoch schnell und effizient. Daher findet sie seit jeher zur Koordination und kurzfristigen

Abstimmung statt, auch wenn sie die eigentlichen Aufgaben übersteigt. Informelle Kommunikation ist eine stille Leistung, die nicht in Zeitpläne und Zeitaufstellung eingeht. Da informelle Kommunikation ein zusätzlicher Aufwand ist, für die keine unmittelbare Belohnung erzielt wird, wird bei Zeitmangel intuitiv auf Kommunikation verzichtet. Zeitdruck wirkt sich demnach negativ auf informelle Kommunikation aus. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.32)

Die Effizienz informeller Kooperation ist kurzfristig von außen schwer zu beurteilen. Beteiligte können dies jedoch sehr wohl einschätzen. Die Auswirkungen sind bei der Betrachtung von Gesamtprozessen, nicht bei Beurteilung einzelner Ausschnitte zu erkennen und finden sich indirekt und langfristig in Zeiteinsparung, Optimierung von Abläufen, höherer Flexibilität und Verbesserung von Prozessen. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.29ff.)

Die Notwendigkeit informeller Kooperation resultiert vor allem aus unvorhersehbaren Abläufen. Aufgrund sich ständig ändernder Rahmenbedingungen stoßen standardisierte und langwierige formelle Kommunikationsprozesse an ihre Grenzen und sind bei steigendem Wettbewerb hinderlich. Schnelle Entscheidungsfindung und rasche Umsetzung sind in einem instabilen Umfeld entscheidend (Stichwort: „fail fast“). Dafür braucht es schnelle und effiziente Kommunikationsstrukturen. Es wird also zunehmend auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen entscheidend, über informelle Kommunikationsnetzwerke nachzudenken, sie effektiv zu fördern und zu strukturieren.

Ein Unternehmen, das auf starke informelle Netzwerke aufbauen kann, ist flexibel und kann schnell auf Veränderungen reagieren. Grundsätzlich ist fehlende Kooperation immer mit Zeit aufzuwiegen. Je weniger Zeit jedoch zur Verfügung steht, desto bedeutender ist die schnelle, effiziente Koordination. (Vgl. Bolte/Porschen, S.163; Allen/Henn 2007, S.34)

Kultur und Wir-Gefühl

Neben direkten und kurzfristigen Auswirkungen sind es jedoch vor allem die langfristig wirkenden Effekte, die informelle Kommunikation auszeichnen. Diese basieren hauptsächlich auf dem Aufbau von Beziehungen. Dass soziale Faktoren die Produktivität eines Unternehmens beeinflussen, ist bereits seit den Hawthorne-Experimenten bekannt. (siehe 2.1.3.1 Organisationstheorien) In Zeiten von standardisierten Routinearbeiten spielte diese Erkenntnis jedoch eine untergeordnete Rolle. Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinflussten deren Leistungen lediglich indirekt. Heute sind

soziale Faktoren zunehmend entscheidend für den Arbeitsprozess und wirken sich direkt auf die Arbeitsleistung aus. Der Fokus auf den Faktor Mensch bringt die Kultur und die soziale Gemeinschaft in den Mittelpunkt. Persönliche, informelle Kommunikation ist beim Entstehen und Aufrechterhalten einer Gemeinschaft entscheidend. Erst durch kontinuierliche Kommunikation in einem sozialen System entsteht Kultur, die Basis jeder Gemeinschaft. (Vgl. Lutz 1996, S.105)

Persönliche, informelle Kommunikation ist für die Vertrauensbildung als Basis jeglicher Zusammenarbeit unersetzlich. Dem lateinischen Wortursprung „communicare“ entsprechend, schafft Kommunikation Gemeinsamkeiten. Nur im persönlichen Gespräch lernen sich Teammitglieder kennen und entdecken Gemeinsamkeiten. Aus Sympathie und gemeinsamen Erfahrungen entsteht Vertrauen und eine verbesserte Beziehung.

Homans (1972) definiert eine Gruppe als eine Reihe von Personen, die in einer bestimmten Zeitspanne häufig miteinander Umgang haben und deren Anzahl so gering ist, dass jedes Mitglied mit allen anderen in Interaktion treten kann. Das persönliche Gespräch zwischen allen Mitgliedern ist demnach entscheidend, damit eine Gruppe überhaupt erst entsteht. (Vgl. Homans 1972, S.103) Informelle Kommunikation unterstützt alle sozialen Funktionen einer Gruppe und ist sowohl für Gruppenbildung, das Entwickeln eines Wir-Gefühls und den Zusammenhalt ausschlaggebend, der sich direkt auf die Gruppenleistung auswirkt. In persönlichen Gesprächen entstehen Beziehungen zwischen den Mitgliedern und Gruppenrollen werden ausgehandelt. Ist die Gruppe einmal gebildet, finden sehr viel mehr Kontakte innerhalb statt als mit Außenstehenden. (Vgl. Nerdinger 2007, S.105/ Stopp 1979, S.74)

Die persönliche Kommunikation spielt vor allem bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine große Rolle. Durch informelle Gespräche und non-verbale Kommunikation werden die Unternehmenskultur und unausgesprochene Regeln im Unternehmen vermittelt, die das Zusammenleben und das Miteinander formen und strukturieren.

Digitale Kommunikationstechnologien ermöglichen räumliche und zeitliche Distanz zwischen den Kommunikationspartnern. Neben den vielen Vorteilen, werden dadurch jedoch Einzelgängertum, Ich-AGs und Misstrauen in der Zusammenarbeit gefördert. In Zeiten einer

fluiden, dynamischen Arbeitswelt stellt sich für Unternehmen zunehmend die Frage, wie ein Wir-Gefühl erzeugt werden kann. Eine Maßnahme, die viele Unternehmen bereits treffen, sind Veranstaltungen, die informelle Kommunikation, das Kennenlernen und den Aufbau persönlicher Beziehungen als bewusste Nebeneffekte erzielen sollen. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.102)

Wissensmanagement

Informelle Kommunikation fördert den Austausch von Informationen, von denen der Empfänger nicht wusste, dass es sie gibt und deshalb nicht bewusst danach fragen kann. Sie liefert Hintergrund-Informationen, die gegebenenfalls nicht zwingend spezifisch auf aktuelle Fragen Antworten liefern, aber entscheidend für das ganzheitliche Denken sind und eine Wissensgrundlage schaffen. In Zeiten, in denen sich die Verantwortung auf alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verteilt, ist unternehmerisches Denken gefordert. Statt kleinteiliger, abteilungsinterner Sicht muss das große Ganze im Blick behalten werden. Dabei ist Kommunikation über Organisationseinheiten hinweg entscheidend. Da diese Form der Kommunikation meist nicht durch Organisationsstrukturen und durch Aufgaben im Arbeitsalltag entsteht, findet sie nur informell statt.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens sind die wesentlichen Quellen des internen Wissens. Zugang und Weitergabe dieses Wissens erfolgt hauptsächlich über persönliche Kontakte. Vor allem für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind diese Kontakte entscheidend. Auch im Hinblick auf Generationenwechsel und dem damit verbundenen Verlust von Experten und Expertinnen in die Pension, stellt sich die Frage, wie dieses Wissen nicht verloren geht. Ein soziales Netzwerk in Unternehmen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten ist entscheidend, damit firmenspezifisches Wissen weitergegeben wird. (Vgl. Krämer 2003, S.209; Vgl. Allen 1983, S.269)

Da informelle Kommunikation von Personen und nicht von funktionalen Rollen und Hierarchiestufen bestimmt ist, verringert sie für den Einzelnen die Komplexität im Unternehmen. Durch ein informelles Netzwerk entsteht Transparenz in Abläufen und Prozessen, was zu einer verbesserten Abstimmung führt und bei Fragen die richtigen Ansprechpersonen für aktuelle Fragen bekannt sind. (Vgl. Krämer 2003, S.52)

Inspiration

Wirtschaftliche Entwicklungen machen Unternehmen immer abhängiger von der Entwicklung von Neuem und einer immer schnelleren Innovationsfähigkeit. Innovationen sind immer eine kollektive Leistung und entstehen nicht in dafür erschaffenen, abgeschlossenen Abteilungen, sondern im gesamten Unternehmen. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.164)

Der Großteil der Informationen, die neuen Ideen zugrunde liegen, basiert auf persönlicher Kommunikation. Der direkte Kontakt erleichtert das Formulieren und Weitergeben von noch nicht fertig gedachten Überlegungen und Ideen und unsicheren Informationen und Meinungen. Unabhängig von Rollenzwängen, geplanter Agenda, Zeit- und Ergebnisdruck entsteht in informellen Konversationen eine Situation, die das Generieren und den Austausch von Ideen ermöglicht. Dadurch entsteht eine Einzigartigkeit, die schwer zu kopieren ist und aufgrund ihrer Unvorhersehbarkeit nicht geplant werden kann. Um die Wahrscheinlichkeit inspirierender Kommunikation zu erhöhen, müssen zufällige Begegnungen herausgefordert werden, die stark durch Raumstrukturen beeinflussbar sind. Eine Architektur, die diese Form der Kommunikation fördern möchte, muss daher zufällige Begegnungen erzeugen, indem Raumstrukturen, Verortung und Sichtbarkeit von Personen und Objekten sowie die Führung von Wegen entsprechend gestaltet sind. (Vgl. Allen/Henn 2006, S.78) (siehe 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren)

2.2.2.5 Nicht-räumliche Einflussfaktoren

Charakteristisch für die informelle Kommunikation ist, dass sie gegenstands-, handlungsbezogen und situativ ist, also am Objekt, im Tun, vor Ort und nach Bedarf eingesetzt wird. Informelle Interaktion kann also nach ihrer Definition nicht geplant und reguliert werden. Es kann aber sehr wohl die Wahrscheinlichkeit, dass sie stattfindet, durch indirekte Mittel beeinflusst werden, indem günstige Voraussetzungen dafür geschaffen werden. (Fayard/Weeks 2007, S.605; Bolte/Porschen 2006, S.67)

Sollen informelle Netzwerke gezielt gefördert werden, dürfen Unternehmen sie nicht dem Zufall überlassen. Die Vorstellung, dass informelle Kommunikation automatisch stattfindet und es ausreicht, sie anzuerkennen, ist ein Irrtum und ist zu kurz gedacht. Es müssen gezielt Maßnahmen gesetzt werden, um diese zu fördern. Eine allgemeine Aussage, Kooperation sei

erwünscht, ohne ausreichend Voraussetzungen dafür zu schaffen und eine entsprechende Kultur zu unterstützen, ist hier zu wenig. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.69)

Räumliche Einflussfaktoren, auf denen der Fokus dieser Arbeit liegt, haben zwar eine große Auswirkung darauf, ob informelle Kommunikation stattfindet, können aber nicht isoliert betrachtet werden, da sie immer in einen sozialen Kontext zu setzen sind und vor allem von der jeweiligen Kultur beeinflusst werden. (Fayard/Weeks 2007, S.625) Nachfolgend werden daher nicht-räumliche Einflussfaktoren genannt, die sich auf informelle Kommunikation auswirken und im Rahmen der Raumgestaltung entsprechend wirksam sind.

Unternehmenskultur

Die unternehmensinterne Sichtweise auf informelle Kommunikation hat einen großen Einfluss auf deren Existenz. Die vorherrschende Unternehmenskultur dient als Referenz- und Orientierungsrahmen für das Verhalten innerhalb eines Unternehmens. Um informelle Kommunikation zu fördern, muss diese als Arbeitsaufgabe anerkannt werden und durch positives Feedback entsprechend gewürdigt werden. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.159)

Durch die Eigenheit von informelle Gesprächen, dass private und arbeitsbezogene Themen stetig überlappen und zwischen ihnen Hin- und Hergewechselt wird, können informelle Gespräche nicht nach dessen Inhalt unterschieden werden, sondern entweder gefördert oder behindert werden. (Vgl. Fayard/Weeks 2007, S.622) Ob informelle Gespräche als erlaubt und positiv wahrgenommen werden ist von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig.

Ein Klima, das informelle Kommunikation ermöglicht, lässt spüren, dass kein Nachteil entsteht, wenn um Hilfe oder nach Informationen gefragt wird. Die vorherrschende Unternehmenskultur ist entscheidend, das als Kommunikationsbarriere wirkende psychologische Risiko zu reduzieren. Vor allem neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die vorherrschende Kultur noch nicht einschätzen können, zögern oft nachzufragen, da sie nicht unwissend oder naiv erscheinen möchten. Ein gewisses Selbstbewusstsein ist dabei notwendig. Außerdem fällt es neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen noch schwer, den richtigen Ansprechpartner für eine spezifische Frage ausfindig zu machen. (Vgl. Allen 1983, S.187)

Doch nicht nur neue, sondern auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die schon länger im Unternehmen tätig sind, zögern häufig, nachzufragen, da von ihnen erwartet wird, umfassende Expertise entwickelt zu haben. (Vgl. Allen 1983, S.194) Erfahrung und

Prozesswissen, das durch längere Zeit im Unternehmen entsteht, hilft andererseits, bei konkretem Bedarf die richtige Ansprechperson für das jeweilige Thema zu finden.

(Bolte/Porschen 2006, S.54) Generell sind Unternehmen gefordert, ein Bewusstsein zu schaffen und ein Klima aufzubauen, in dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitbekommen, was gerade passiert. Dadurch können sie schneller Verknüpfungen herstellen und wissen, wen sie bei welchen Themen am besten ansprechen, informieren und hinzuziehen.

Das Bewusstsein über gemeinsame Ziele ist bei der Kooperation über Abteilungsgrenzen hinaus entscheidend. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.103) Förderlich sind ein gemeinsames Grundverständnis und eine gemeinsame Sprache, sowie die Fähigkeit, die Sichtweise des anderen einnehmen zu können und dessen Perspektive zu verstehen, was durch geteilte Erfahrungen ermöglicht wird.

In hierarchischen Strukturen kann das Nachfragen bei Kollegen und Kolleginnen mit geringerem oder gleichem Status ein psychologisches Hindernis sein, da damit die eigene Unterlegenheit in diesem Thema zugegeben wird. Umgekehrt hindert vor allem bei Kollegen und Kolleginnen mit höherem Status die Angst, abzulenken und zu stören, die Kommunikation. Wird informelle Kooperation nicht honoriert, wird die Ablenkung auch tatsächlich oft als störend empfunden und nicht ausreichend Zeit eingeräumt. (Vgl. Allen 1983, S.191)

Informelle Kommunikation entsteht auf Initiative der handelnden Personen, die diese nur dann praktizieren, wenn sie darin Vorteile sehen. Unternehmenskultur, Führungsstil, aber auch persönliche Eigenschaften tragen zur Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander bei. Die einzelne Person muss Vorteile darin erkennen, wenn sie ihr Wissen teilt und anderen hilft. (Bolte/Porschen 2006, S.64)

Das Management hat keine direkte Kontrolle über informelle Strukturen und kann diese nur durch indirekte Mittel steuern. Freundschaften oder Sympathien können nicht diktiert und erzwungen werden, aber es können die notwendigen Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Begegnungen sind dafür entscheidend. Das Management kann zu einem hohen Ausmaß die Prozesse, über die sich Personen im Unternehmen treffen, steuern. (Vgl. Allen 1983, S.223)

Für die im Unternehmen herrschenden Umgangsformen sind vor allem Führungskräfte entscheidend (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.157). Der Grad der Eigenverantwortung bedingt den Bedarf an Kommunikation. Bestimmen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst, wie sie Aufgaben erledigen, wann sie Informationen suchen und wie sie diese verwenden, ist Eigeninitiative gefragt und es wird häufiger informell kommuniziert. Eigeninitiative, die Möglichkeit eigene Entscheidungen zu treffen und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Arbeit sind demnach direkte Einflussfaktoren auf die informelle Kommunikation. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.53f.)

Voraussetzung ist ein Führungsstil, der auf Vertrauen aufbaut. Der Versuch der Kontrolle wirkt kontraproduktiv. Dabei ist jedoch vor allem erfahrungsgelitetes, kein blindes Vertrauen am wirkungsvollsten. Haben die Führungskräfte den Wert informeller Kommunikation selbst erfahren, fällt es ihnen leichter, die Kontrolle entsprechend abzugeben. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.161) Je mehr Regelungen vorherrschen und je höher der Versuch der Kontrolle besteht, desto weniger Freiräume bleiben für informelle Kommunikation.

„Personale Netzwerke können nicht ohne weiteres angeordnet bzw. erzwungen werden. Wenn eine gewisse Tragfähigkeit von ihnen erwartet wird, brauchen sie Raum und Zeit, um zu entstehen.“

Bolte/Porschen 2006, S.102

Rolle und Mobilität

Weitere Kommunikationsbarrieren sind unterschiedliche Arbeitszeiten, Home-Office und Mobilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sind sie nicht gleichzeitig anwesend, können sie nicht persönlich und informell kommunizieren. Sowohl tatsächliche als auch die empfundene Erreichbarkeit und Zugänglichkeit von Personen wirkt sich auf die Kommunikation aus. Dies kann unter anderem zu Problemen bei Führungskräften werden, die selten anwesend sind und somit den Kontakt zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verlieren. (Vgl. Mussnig 2005, S.70)

Formelle und informelle Beziehungen

Persönliche Beziehungen sind entscheidend, damit ein informelles Gespräch überhaupt stattfindet. Wenn sich Personen sozial gut verstehen, kennen sie die jeweiligen Hintergründe und wissen, welche Formulierungen gewählt werden sollen. Wenn ein Vertrauensverhältnis

besteht, ist die Angst, nicht wie erwünscht aufgenommen und verstanden zu werden, geringer. (Vgl. Allen 1983, S.197)

Unternehmen tun also gut daran, soziale Beziehungen zu stärken, um langfristig eine gute Grundlage zur effektiven Kooperation zu schaffen. Sucht man Hilfe oder Rat, ist es von hoher Bedeutung, die Person vorher zu kennen. Sind Interessen, Fähigkeiten, Wissen und Bedürfnisse des anderen bekannt, kann bei konkretem Bedarf eine schnelle und effiziente Abstimmung erfolgen. (Vgl. Allen 1983, S.202)

Auch die formellen Organisationsstrukturen haben Auswirkungen auf die informellen Beziehungen. Sie bestimmen einen Großteil der im Unternehmen vorherrschenden Kommunikationsstrukturen. Besteht zwischen Personen sowohl eine formelle als auch eine informelle Beziehung, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit für eine Kommunikation signifikant. (Vgl. Allen 1983, S.207)

2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren

Räumliche Gegebenheiten wirken sich besonders stark auf informelle Kommunikation aus. Vor allem bei größeren Unternehmen und Flächen beeinflusst die Konfiguration des Raums informelle Kommunikation unter den Nutzern wesentlich. In dieser Arbeit soll der Art und Weise, wie der Raum diesen Einflussfaktoren gerecht werden kann, untersucht werden.

Nach wie vor fehlt häufig das Verständnis, warum gewisse Raumkonfigurationen Kommunikation fördern und andere nicht. Viele Orte, die dafür geschaffen werden, informelle Interaktion zu erhöhen, führen zu ungeplanten Konsequenzen. (siehe 2.3.3.3 Das Großraumbüro) Manche Orte machen informelle Interaktion unwahrscheinlich bis unmöglich, während andere diese begünstigen oder sogar erfordern können. (Vgl. Fayard/Weeks 2007, S.606)

Räumliche Nähe

Ein wesentlicher Einflussfaktor ist die räumliche Nähe. Arbeiten Personen im selben Bereich ist Aufwand, ein Gespräch zu beginnen gering, wodurch häufiger und spontaner miteinander gesprochen wird. Schnelle Abstimmungen und kurze Reaktionszeiten sind möglich. Räumliche Nähe erleichtert auch passiv Informationen über die Verfügbarkeit des gewünschten

Gesprächspartners zu erhalten, was sowohl für spontane als auch geplante Gespräche Vorteile bringt. Für die Zusammenarbeit in Teams trägt räumliche Nähe einerseits zur Identifikation bei, andererseits verstärkt sie die interne Kommunikation. Die Teammitglieder können passiv verfolgen, welche Aktivitäten stattfinden und relevante Informationen aufschnappen ohne explizit zu kommunizieren. (Vgl. Kraut/Fussel/Brennan/Siegel 2002, S.141f.)

Räumliche Nähe erhöht die Chancen von zufälligen Begegnungen sowie die wahrgenommene Ähnlichkeit, wodurch die Wahrscheinlichkeit zu kommunizieren steigt. Personen, die häufig miteinander in Interaktion stehen, werden einander in ihren Aktivitäten ähnlicher als jene, die das nicht tun. (Vgl. Homans 1972, S.146) Dieser Umstand wirkt sich bei abgeschlossenen Einheiten gleichzeitig negativ auf die Entwicklung von neuen Ideen, die Inspiration und die Kreativität aus.

Distanzen bilden hingegen Barrieren, wodurch eigene Kulturen, unterschiedliche Denkwelten und Fachsprachen entwickelt werden. Es entsteht eine „Wir und die anderen“- Kultur. (Vgl. Mussnig 2005, S.70) Die Wahrnehmung persönlicher Differenzen steigt.

Allen (1983) erkannte, dass sich bereits eine Distanz von 30 Metern signifikant auf die Kommunikation auswirkt. Eine horizontale Entfernung von 50 Metern wirkt bereits wie eine vertikale Trennung zwischen zwei Geschossen. Sobald sich jemand aus der unmittelbaren Wahrnehmung entfernt, ist die Wahrscheinlichkeit für Kommunikation sehr gering. Studien in Schulen und Studierendenheimen zeigen, dass räumliche Nähe darüber entscheidet, welche Freundschaften sich entwickeln. (Vgl. Allen 1983, S.235)

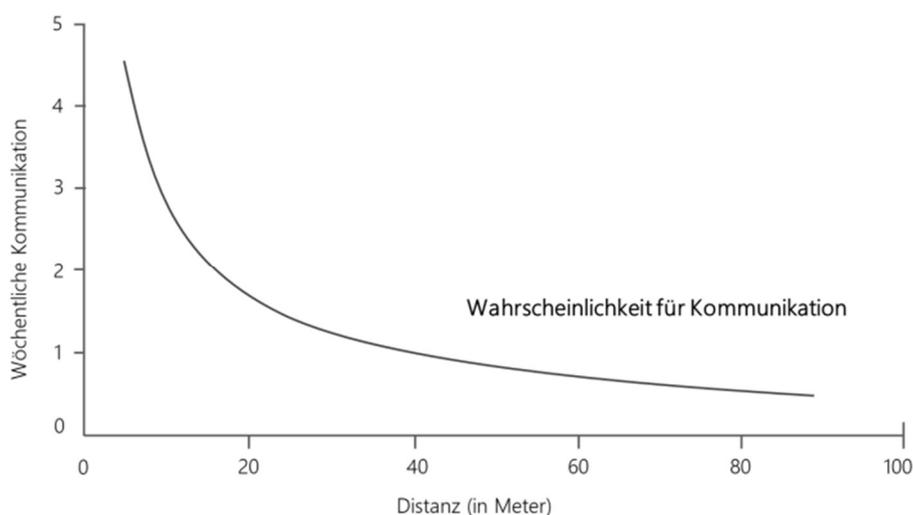


Abb.14 Allen-Kurve

Die als Allen-Kurve bekannt gewordene Grafik zeigt den signifikanten Abfall der Wahrscheinlichkeit einer Kommunikation mit zunehmender Distanz. Die Form der Kurve ändert sich auch nicht, wenn die Organisationsstruktur berücksichtigt wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb einer Organisationseinheit bei größerer Entfernung kommuniziert wird, ist nur leicht höher als zwischen zwei verschiedenen Organisationseinheiten. Die Distanz spielt auch hier die entscheidende Rolle. (Vgl. Allen 1983, S.240)

Räumliche Nähe wirkt sich nicht nur auf die persönliche Kommunikation aus, sondern beeinflusst jegliche Kommunikationsmittel. Mit Personengruppen, mit denen persönlich kommuniziert wird, wird auch über andere Kanäle kommuniziert. Die Zunahme der Kommunikationsmöglichkeiten über digitale Medien spielt in diesem Zusammenhang daher eine untergeordnete und lediglich unterstützende Rolle. Kommunizieren Personen nicht persönlich, tun sie das auch kaum über andere Medien. Die Wahl des Mediums erfolgt dabei meist entsprechend der Komplexität des Inhalts. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.58ff.)

Neben der horizontalen Distanz, ist die vertikale Trennung in Form von Geschossen eine starke Kommunikationsbarriere. Menschen haben die Tendenz, das mentale Bild eines Gebäudes auf ein einziges Geschoss zu reduzieren, auf dem sie sich gerade befinden. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.73) Ist eine Abteilung nur ein paar Geschosse weiter weg platziert, sind sie aus der direkten Wahrnehmung verschwunden und die Kommunikation, sowie das Zugehörigkeitsgefühl nehmen rapide ab. „They might as well have been launched into outer space“ (Allen/Henn 2007, S.63). Räumliche Distanz wird nur überwunden, wenn aufgrund der Aufgabe unmittelbar und dringender Kommunikationsbedarf besteht.

Physische Nähe allein führt jedoch nicht zu Kommunikation. Man denke nur an öffentliche Verkehrsmittel oder Warteräume, wo selten Konversation stattfindet, obwohl sich viele Menschen begegnen. Innerhalb einer Organisation finden zufällige Begegnungen jedoch in einem breiteren Kontext statt. Normalerweise sind diese Arbeits- und Sozialbeziehungen nachhaltiger und haben eine gemeinsame Vorgeschichte und Zukunft. Die Gemeinsamkeit, die auf früheren Interaktionen basiert und durch die gemeinsame Umgebung und Zugehörigkeit zum selben Unternehmen, besteht, fördert informelle Kommunikation (Vgl. Kraut et al. 2002, S.142)

Wegeföhrung und Sichtverbindungen

Wegeföhrungen haben in jedem Gebäude einen direkten Einfluss auf die Kommunikation, da sie Begegnungen fördern und Sichtbarkeit erzeugen. Zwischenmenschliche Beziehungen und Kommunikation entstehen durch regelmäßige Begegnungen und wiederholte Interaktionen, die über den oberflächlichen Gruß hinausgehen. Eingebettet in das Umfeld und die Arbeitsprozesse erzeugen sie gemeinsame Erfahrungen und liefern simultan eine Vielzahl an wertvollen Informationen. (Vgl. Bolte/Porschen 2006, S.102) Der Raum muss also die Wahrnehmung und das Bewusstsein erzeugen, dass hier auch noch andere arbeiten. Visuelle Kontakte lösen intendierte Gespräche und vorab gefasste Gedanken aus und spinnen sie weiter.

Kommunikationsmuster, die zwischen Personen entstehen, die eine gemeinsame Bürofläche teilen, sind durch räumliche Gegebenheiten besonders beeinflussbar. Die gemeinsame Nutzung von Raum, Ausrüstung und Infrastruktur erzeugen persönliche Kontakte. (Vgl. Allen 1983, S.269)

Die meisten Wege entstehen zwischen Funktionen, die im Laufe des Tages genutzt werden müssen, wie Sanitäranlagen, Teeküchen und andere gemeinsam genutzter Infrastruktur. Der Zuweisung und Positionierung dieser Funktionen muss deshalb bewusst Aufmerksamkeit geschenkt werden, um die gewünschte Interaktion zwischen Personen und Gruppen zu erzeugen. (Vgl. Allen 1983, S.248) Räume, in denen informelle Kommunikation stattfindet, sind funktional zentral liegende Orte, durch die viel Verkehr fließt, viele Begegnungen ermöglichen, sowie viele Gründe, dort hinzugehen und sich dort aufzuhalten. (Vgl. Fayard/Weeks 2007, S.615)

Die gewählte Wegeföhrung ist einerseits abhängig von den Funktionen, andererseits von Barrieren in Form von Wänden und Möbel. Die Distanz zwischen zwei Punkten im Gebäude kann also nicht in Form der Luftlinie gemessen werden. Die Anzahl an Abbiegungen, die genommen werden müssen und andere Barrieren intensivieren die gefühlte Distanz und verringern somit die Wahrscheinlichkeit der Kommunikation. Allens (1983) diesbezügliche Untersuchungen mit einem sogenannten Störfaktor („nuisance factor“), der die Differenz zwischen einer geraden Linie und der tatsächlichen Strecke, die zurückgelegt werden muss bezeichnet, zeigen, dass die Effekte solcher Barrieren enorm sind.

Räumliche Erfassung

Als räumliche Barrieren sind neben der gemessenen, wie auch gefühlten Distanz, Wände, Stellwände und sonstige Möbel zu nennen. Eigenschaften wie Höhe und Transparenz beeinflussen den Grad an Trennung, den diese bewirken.

Studien zeigen unterschiedliche Ergebnisse bei der Untersuchung der Auswirkungen physischer Barrieren auf die Kommunikation. Die teils widersprüchlichen Ergebnisse beruhen auf die limitierten Ausschnitte der Untersuchungen. Faktoren wie Kultur und soziale Normen, sowie größere räumliche und organisatorische Zusammenhänge sind entscheidend und werden häufig vernachlässigt.

Begegnung und Blickkontakt sind primäre Voraussetzung, damit Kommunikation stattfindet. Offene Raumstrukturen sind dabei entscheidend. Andererseits wird informelle Kommunikation durch Privatheit unterstützt. Menschen fühlen sich am wohlsten, informell zu kommunizieren, wenn sie die Grenzen der Konversation kontrollieren können, also Beginn und Ende des Gesprächs selbst beeinflussen können, sowie Klarheit darüber haben, wer das Gespräch mithört. (Vgl. Fayard /Weeks 2007, S.607ff.) Vor allem in Unternehmenskulturen, in denen informelle Kommunikation teilweise negativ konnotiert ist, können geschlossene Räume und die Gewissheit nicht belauscht und nicht gesehen zu werden, Kommunikation fördern. (Vgl. Hatch 1987, S.397) Geschlossene Räume ermöglichen außerdem vertrauliche Gespräche und bringen Personen auf engen Raum miteinander, wodurch aufgrund von sozialen Normen informelle Kommunikation sogar als verpflichtend empfunden werden kann.

Ein Ort, der informelle Kommunikation fördert, ist also leicht zu betreten und zu verlassen und erzeugt eine gewisse Privatheit. Er ist vorzugsweise also geschlossen genug, damit eine klare Unterscheidung zwischen innen und außen sichtbar ist, aber offen genug, damit eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, anderen zu begegnen. (Vgl. Fayard/Weeks 2007, S.621ff.)

Design und Affordanz

Halten sich Personen in physischer Nähe länger nebeneinander auf, bestimmt die Größe und Gestaltung des Raums, ob soziale Normen vorgeben, zu kommunizieren. (Vgl. Fayard /Weeks 2007, S.608) Die Theorie der Affordanz beschreibt die Eigenschaft eines Settings, bestimmte Handlungen hervorzurufen. Die Affordanz des Designs ist dabei mehr als eine Handlung zu ermöglichen, aber weniger, als sie vorzugeben. Ein Setting zeigt durch sein Design an, ob hier

informelle Kommunikation erwünscht oder verhindert werden soll. Großen Einfluss hat in diesem Zusammenhang auch die soziale Bedeutung des Raums. Die Kultur steuert die Nutzung von Räumen und ob es sozial akzeptiert ist, in einem gewissen Setting miteinander zu sprechen oder nicht. (Vgl. Fayard /Weeks 2007, S.611)

Ausrichtung der Möblierung

Die Positionierung und Ausrichtung der Möbel spielen vor allem beim Herstellen von Blickkontakt als Auslöser informeller Kommunikation eine entscheidende Rolle. Jegliche Verringerung des Aufwands, ein Gespräch zu initiieren wirkt sich positiv auf die Menge der Kommunikation aus. (Vgl. Fayard/Weeks 2007, S.607; Vgl. Allen 1983, S.269)

Nutzungskonzept

Das angewandte Nutzungskonzept beeinflusst entscheidend die Kommunikationsstrukturen, die im Gebäude stattfinden. Ein zugewiesener, geschlossener Raum unterstützt eine Gruppe bei der Definition ihrer Grenzen, fördert die Identifikation und die interne Kommunikation. (Vgl. Hatch 1987, S.397)

Ein nonterritoriales Nutzungskonzept, das anstatt einer personenbezogenen Zuordnung der Arbeitsplätze ein vielseitiges Angebot an Räumen bietet, durch das sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen frei bewegen, fördert hingegen die interne Mobilität und die Wahrscheinlichkeit für Begegnungen. Die Menge an informellen, ungeplanten Besprechungen und sozialer Interaktion wird erheblich erhöht, sowie die Kommunikationsstrukturen massiv verdichtet. (Vgl. Leesman 2017, S.15; Allen 1983, S. 254ff.)

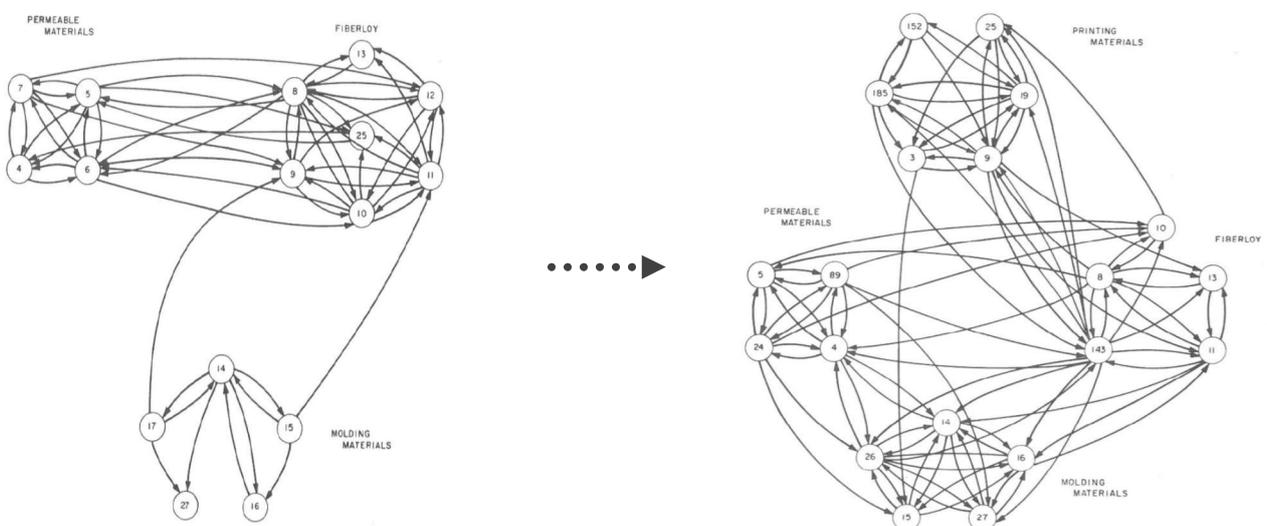


Abb.15 Kommunikationsstrukturen vor und nach der Einführung eines non-territorialen Nutzungskonzepts

„We shape our buildings, thereafter they shape us. “

Winston Churchill

2.3 Die Evolution des Büros

2.3.1 Historischer Überblick

Die Geschichte des Büroraums ist eng mit der Entwicklung der Büroarbeit und der Technik verbunden und steht stets in Zusammenhang mit der jeweiligen politischen und gesellschaftlichen Situation. (Vgl. Jeska 2002, S.13)

Die Anfänge

Klöster gelten als eine der ersten Organisationen, die nach strengen Regeln und Hierarchien und einem klaren Organisationszweck ausgerichtet sind und können demnach im Grunde als Vorgänger von heutigen Unternehmen betrachtet werden. Das Kloster als Gebäudekomplex ist zugleich Lebens- und Arbeitsraum. Es gibt Räume für Tätigkeiten der Kontemplation, aber auch Räume für die Übersetzung, die Erstellung und das Kopieren von Büchern. Klöster sind ein frühes Zeugnis der Übereinstimmung zwischen Organisation und Raum. Die Zellen dienen der Konzentration für das Individuum, der Kreuzgang der Kommunikation und dem Austausch in der Gruppe. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.4)

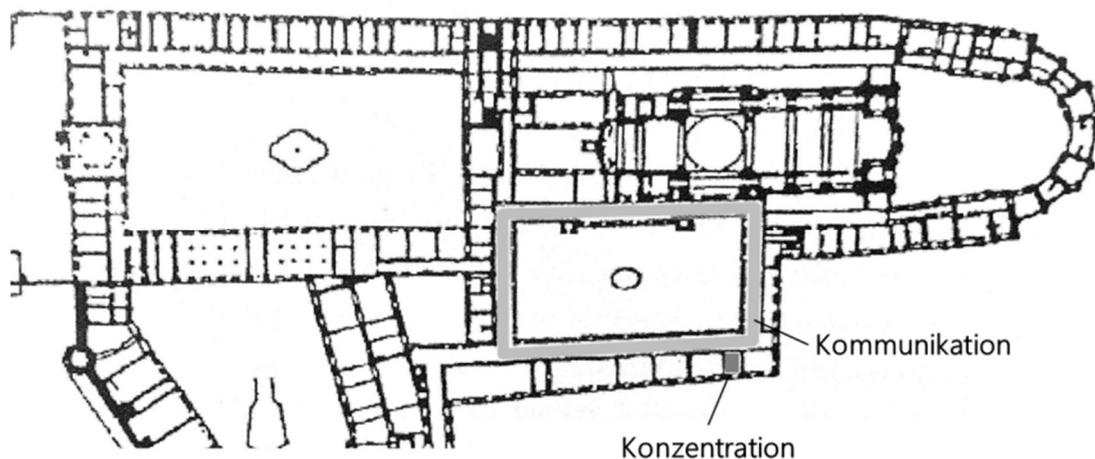


Abb.16 Kloster: Kreuzgang und Zellen

Der englische Begriff des Büros, das „Office“, lässt sich aus den Uffizien in Florenz herleiten, die als erster größerer Gebäudekomplex mit reiner Büronutzung im 16. Jahrhundert erbaut wurden und im Zuge einer Verwaltungsreform alle florentiner Behörden an einem Standort im Stadtzentrum bündelten.

Doch das Büro als Arbeitsort findet sich bereits im Alten Ägypten. Im zentral regierten Einheitsstaat etabliert sich ein differenziertes, streng hierarchisches Verwaltungssystem. Die Büroarbeit wird von Schreibern übernommen, die als Büronomaden umherziehen. Sie treffen sich in den Skriptorien, die sich in den Stadtzentren befinden und mit heutigen Großraumbüros vergleichbar sind. (Vgl. Jeska 2002, S.13).

Während die staatliche Verwaltung Ägyptens von einer streng hierarchischen Gliederung geprägt ist, ist die griechische Antike in demokratische Stadtstaaten organisiert. Diese neue Regierungsform bringt neue Institutionen und somit neue Gebäudetypen hervor, die sich meist an der Agora, dem politischen und gesellschaftlichen Zentrum, befinden. Ähnlich wie die Agora in Griechenland, ist in Rom das Forum der Mittelpunkt des gesellschaftlichen Lebens. Die öffentlichen Bauten, in denen die Beamten ihre Tätigkeit ausüben, orientieren sich an den griechischen Vorbildern. (Vgl. Jeska 2002, S.14)

Die Entwicklungen in der Antike sind eng mit den Verwaltungsstrukturen und somit mit den jeweiligen Staatssystemen verbunden. Die Typologien spiegeln diese Systeme wider. (Vgl. Neumann 2014, S.31)

18. Jahrhundert

Mit der Gründung von Privatbanken und Versicherungen im 18. Jahrhundert nehmen Berufsgruppen, die ausschließlich Büroarbeit verrichten, zu. Die Trennung von Arbeit und Wohnen nimmt ihren Ausgangspunkt. Es entwickeln sich zwei bis drei-geschossige Bürogebäude, die Prestige und gesellschaftliche Stellung widerspiegeln. Die vorherrschende Typologie sind Zellenbüros, die ein- oder zweibündig entlang eines Mittelgangs angeordnet oder um einen Lichthof oder zentralen Raum gruppiert sind.

19. Jahrhundert

Das enorme Wirtschaftswachstum Mitte des 19. Jahrhunderts führt zu einem zunehmenden Verwaltungsaufwand. Komplexe Aufgaben werden in Teilaufgaben aufgespaltet und festgelegte Kompetenzbereiche hierarchisiert. Angestellte werden nach Aufgabenbereich gegliedert und Abteilungen zugeordnet, die sich gemeinsame Büroräume teilen. Das eigene Büro wird zum Statussymbol und zum Spiegelbild der innerbetrieblichen Position.

Die Erfindungen des Telefons, des elektrischen Lichts und der Schreibmaschine erleichtern die Büroarbeit und steigern die Effizienz. Mit der Entwicklung von Aufzügen und Stahl als Baumaterial werden Skelettbaukonstruktionen mit weitaus mehr Geschossen möglich als bisher. Das Hochhaus als Büro-Typologie entwickelt sich vor allem in Nordamerika.

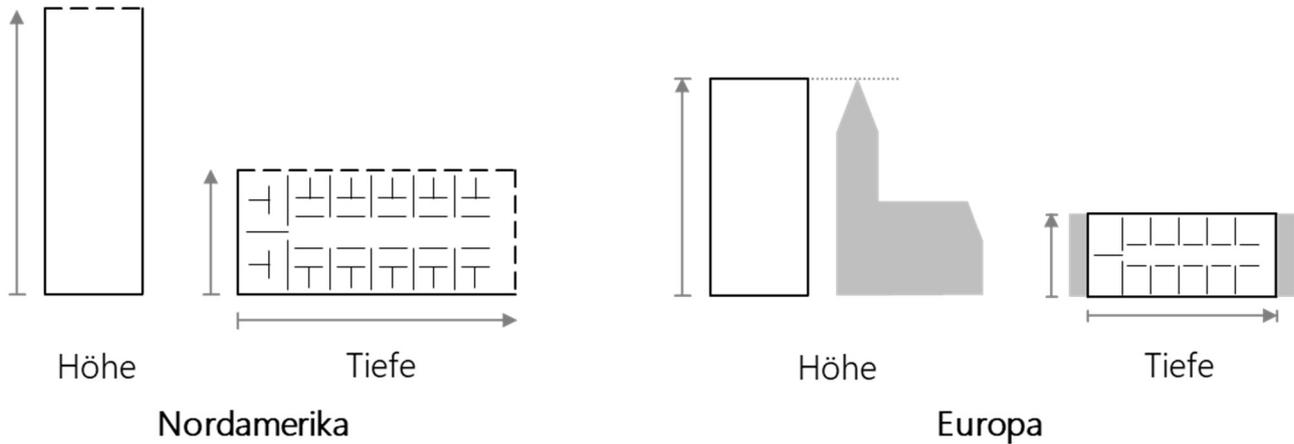


Abb.17 Höhen- und Tiefenentwicklung von Bürogebäuden in Nordamerika und Europa

In Mitteleuropa beschränken gesetzlich geregelte Maximalhöhen, die sich häufig an der Höhe von Sakralbauten orientieren, die Höhenentwicklung. Auch die Gebäudetiefen werden durch Baugesetze geregelt, die natürliche Belichtung und Belüftung gewährleisten sollen. In Europa ist daher ein meist zweibündiger Grundriss mit Zellenbüros oder größeren Räumen entsprechend der Abteilungsgrößen der vorherrschende Gebäudetyp.

Ohne Vorschriften zu Raumtiefen und Höhenbegrenzungen bestimmen in Nordamerika Wirtschaftlichkeit und maximale Profite Form und Grundrisse der Gebäude.



Abb.18 Das amerikanische Grundrissmodul: Monadnock Building, 1891

Tiefere Raumtiefen ermöglichen eine andere Raumaufteilung. Das typisch amerikanische Grundriss-Modul umfasst zwei kleine Büroräume und einen gemeinsamen vorgelagerten Sekretariatsraum und kann einzeln oder zu mehreren Einheiten



Abb.19 Bürosaal: Johnson Wax Company, Frank Lloyd Wright, 1936

zusammengefasst angemietet werden. Größere Unternehmen, die ein oder mehrere Geschosse anmieten, verzichten häufig auf die Einteilung in kleine Raumeinheiten, um eine große zusammenhängende Fläche nutzen zu können. Solche Flächen werden später als amerikanischer Bürosaal bekannt. (Vgl. Jeska 2002, S.17)

20. Jahrhundert

Das 20. Jahrhundert ist geprägt von Steigerung der Effizienz und Optimierung sämtlicher Arbeitsprozesse auf der theoretischen Grundlage von Max Weber und Frederick Taylor. Hierarchische Unternehmensstrukturen sind das entscheidende Charakteristikum moderner Unternehmen und manifestierten sich auch in den Grundrissen. In Europa setzt sich das Zellenbüro durch, das das Abbilden von Status ermöglicht und das Konzept der Arbeitsteilung unterstützt.

1960er

Die gesellschaftlichen Veränderungen der 60er Jahre und die Infragestellung von Autoritäten spiegelt sich räumlich in der Entwicklung von Bürolandschaften wider, in denen menschliche Beziehungen im Mittelpunkt stehen. Der Raum wird nach Arbeitsabläufen und nicht nach Hierarchien strukturiert, wodurch erstmals auch die informelle Kommunikation in eigens dafür vorgesehenen Flächen berücksichtigt wird. (Vgl. Arnold 2002, S.19)

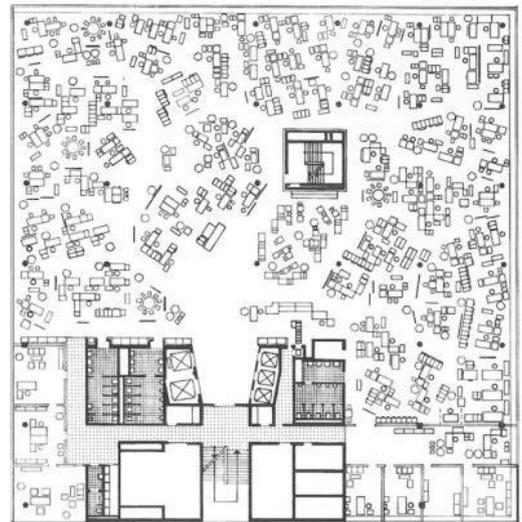


Abb.20 Bürolandschaft: Osram Headquarters, München, Walter Henn, 1965

1970er

Die 70er Jahre sind in den Sozialstaaten geprägt von steigendem Einfluss der Arbeitnehmer und Umsetzung von Standards, was in Europa zur Wiederentdeckung des Zellenbüros führt. Mit dem Ziel, die Vorteile des Großraums mit denen des Zellenbüros zu verbinden, wird das Kombibüro entwickelt, das konzentrierte Einzelarbeit in abgeschlossenen Räumen an der Fassade und Kommunikation in der Mittelzone ermöglichen soll.

Im angloamerikanischen Raum werden Büroflächen meist gemietet, wodurch sich das flächeneffiziente Großraumbüro durchsetzt. Im Gegensatz zu den Bürolandschaften verschwinden Besprechungsmöglichkeiten im Großraum aus dem direkten Arbeitsbereich. Das Zellenbüro wird wieder zum Statussymbol und die Cubicles entstehen, die den persönlichen Arbeitsplatz durch Stellwände abgrenzen. Büroraumsysteme übernehmen die raumschaffende Rolle der Architektur, die Planung von Bürogebäuden reduziert sich auf „Shell and Core“ und die Bereitstellung einer neutralen, vermietbaren Bürofläche.

1980er

In den 80er Jahren findet der Personal Computer Eingang in die Büroräume, was aufgrund von Datenleistungen und Kühllasten neue Anforderungen an die Haustechnik stellt. In Europa kann die Versorgung der Arbeitsplätze aufgrund der geringen Raumentiefe mit Kabelkanälen an den Fassaden gelöst werden, wodurch die Grundrisse nicht verändert werden müssen. Später werden Bodendosen zum Standard. Arbeitsplätze werden über eine Kabelführung im Doppelboden versorgt, wodurch die Möbel flexibler und unabhängig von der Fassade positioniert werden können. Im angloamerikanischen Raum machen Untersuchungen zum „Sick Building Syndrom“, das gesundheitliche Beschwerden aufgrund des Aufenthalts in einem Gebäude, meist aufgrund mangelnder Luftqualität, beschreibt, den Zusammenhang zwischen Arbeitsumwelt und Arbeitsleistung deutlich.

1990er - heute

Das Internet und rasante Weiterentwicklungen in der Technologie machen ab Mitte der 90er Jahre die Büroarbeit in großen Schritten unabhängiger von Zeit und Raum. Der Einsatz von Laptops und Mobiltelefonen erhöhen die Mobilität. Organisationsstrukturen verändern sich, das Bürogebäude bekommt eine neue Funktion. Als Ort der direkten Kommunikation und Marktplatz für Informationen wird es zum Knotenpunkt in einer Landschaft von Netzwerken und verknüpft den realen mit dem virtuellen Raum.

2.3.2 Funktion des Büros

Die Unabhängigkeit der Büroarbeit vom Raum ahnte Hans Hollein bereits 1969 voraus. Mit den Möglichkeiten der Technologien stellt sich heute die Frage, ob und wozu das Büro als solches überhaupt noch gebraucht wird. Schon lange ist das Büro nicht mehr der einzige Ort, an dem gearbeitet wird. Mithilfe sich immer rasanter entwickelnden Technologien und der damit einhergehenden Flexibilität und Unabhängigkeit ist es möglich, für die jeweilige Tätigkeit den am besten geeigneten Ort aufzusuchen.

Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben ist sowohl in der Gestaltung von

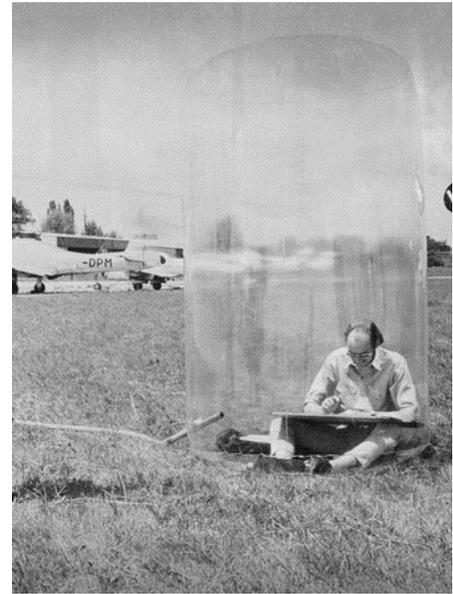


Abb.21 Hans Hollein: *Das mobile Büro*, 1969

Büroräumen als auch in der Nutzung von Wohn- und Arbeitsorten erkennbar. Zuhause wird auch gearbeitet, Privates ebenso im Büro erledigt. Auch der öffentliche Raum dient gelegentlich als Arbeitsort. In der U-Bahn werden Mails beantwortet. Zug oder Café dienen als temporäre Arbeitsorte. Arbeitsräume sind somit nicht mehr klar abzugrenzen und auch nicht mehr ausschließlich auf Büroräume beschränkt. Das Büro wird um neue Orte, wie Verkehrsmittel, Zuhause und dergleichen erweitert. (Arnold/Klauck 2002, S.83)

Doch trotz mobiler und flexibler Arbeitsweisen gewinnt das Büro wieder zunehmend an Bedeutung. Der Trend zurück ins Büro zeigt, dass das Büro mehr ist, als lediglich ein Angebot an Infrastruktur. (Vgl. Pawlitschko 2015, S.17) Es wird zum Anker in einem mobilen Netzwerk an Arbeitsorten, zum Ort der Begegnung, des informellen Austauschs und der Gemeinschaft, wo Unternehmenskultur spürbar gemacht und gelebt wird. Mobile Arbeitsweisen führen dazu, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich nicht mehr automatisch jeden Tag treffen. Gleichzeitig sind die Kommunikation und die Zusammenarbeit wichtiger denn je. Um den sozialen Zusammenhalt und die gemeinsame Kultur zu stärken, wird das Büro als gemeinsamer Mittelpunkt inszeniert. (Vgl. Pieper/Storms 2002, S.36) War das Büro einst Abbild des persönlichen Status innerhalb des Unternehmens, basierend auf Besitzstrukturen, Individualismus und Machtdemonstration, wird es zunehmend zum Abbild der Gemeinschaft und der Unternehmenskultur und zum Ort des Austauschs und der Kommunikation.

Angesichts der vielen Möglichkeiten an Arbeitsorten, muss das Büro nicht alle Tätigkeiten abdecken, sondern kann sich auf ihre zentrale Funktion der Begegnung und Kommunikation konzentrieren.

„Die Planung von Interaktion und Kommunikation ist ein zentrales Thema, das komplexe Anforderungen an die Gestaltung aller Räume stellt und das Bürogebäude mehr und mehr zum räumlichen Abbild kommunikativer Prozesse werden lässt.“

Klauck 2002, S.74

Bei der Planung von Büroräumen muss das gesamte Netz an Arbeitsorten berücksichtigt und vor allem die Funktion genau definiert werden. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Raumstrukturen entwickelt, an denen noch oft hartnäckig festgehalten wird, obwohl sie teilweise im Widerspruch zur heutigen Funktion des Büros stehen.

Die Anforderungen an Arbeitsplätze und Arbeitsräume verändern sich entsprechend dem Wandel der Tätigkeiten, die dort verrichtet werden. Die einst dominante routinierte Informationsverarbeitung wurde bereits weitestgehend automatisiert. Die Anteile an Teamarbeit und Kommunikation steigen. Daneben bleibt die konzentrierte Einzelarbeit, die Ruhe und Ungestörtheit erfordert, bestehen. Der rasche Wechsel zwischen den beiden Tätigkeitsformen charakterisiert heute den Arbeitsalltag und prägt die Anforderungen an die Bürogestaltung. (Vgl. Kleibrink 2002, S.1055ff.)

2.3.3 Bürokonzepte

Entsprechend den Veränderungen in Tätigkeiten und Organisationsstrukturen entwickelten sich verschiedene Bürokonzepte, die die Büroflächen strukturieren. Sie unterscheiden sich in ihren Anforderungen an die Architektur und unterstützen jeweils unterschiedliche Tätigkeiten und Organisationsstrukturen.

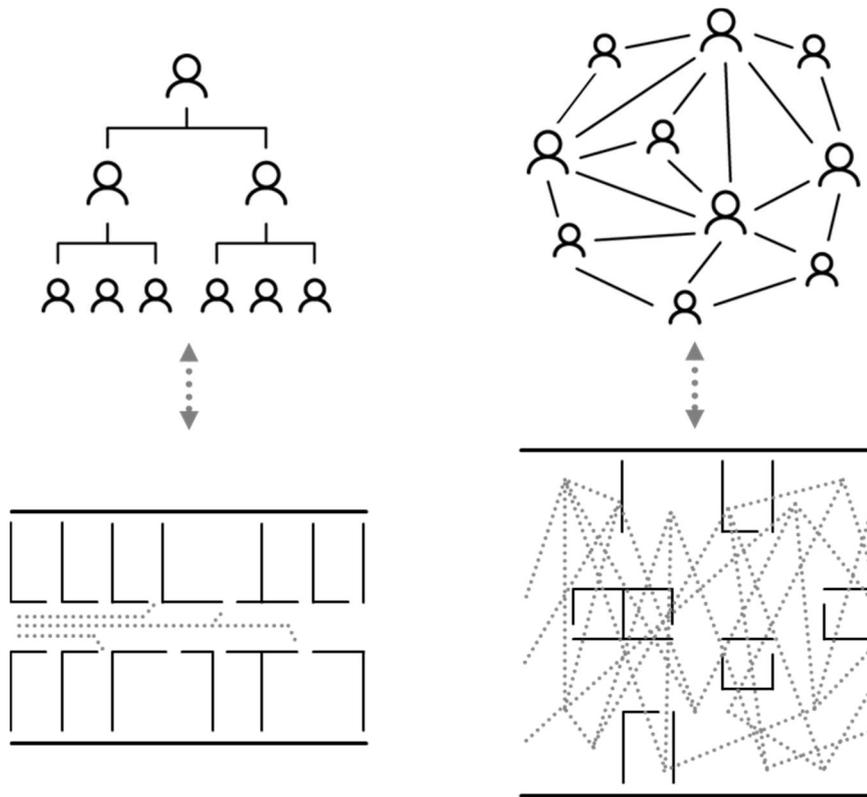


Abb.22 Kommunikationsstruktur und Raum

Typologisch werden vier klassische Bürokonzepte unterschieden, die klar zuordenbare Raumstrukturen aufweisen: das Zellenbüro, das Gruppenbüro, das Großraumbüro und das Kombibüro. Als eindeutiger Trend in der Bürowelt kommt das Multistrukturbüro hinzu, das keine klare Raumanordnung vorgibt, sondern lediglich eine Mischung an verschiedenen Räumen und Flächen beschreibt.

Unterschiedlichste Anforderungen an Büroräume lassen keine eindeutige Bewertung der Bürokonzepte zu. In der Praxis sind daher innerhalb eines Gebäudes oder auch eines Gebäudebereichs meist Mischformen der Konzepte zu finden.

2.3.3.1 Das Zellenbüro

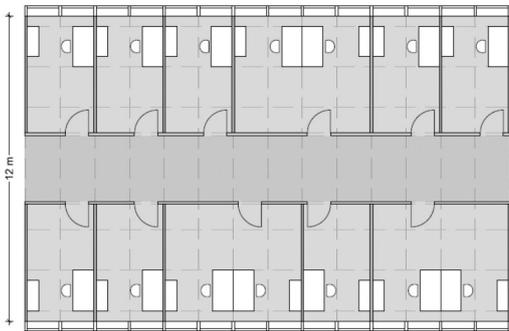


Abb.23 schematischer Grundriss Zellenbüro



Abb.24 Beispiel Zellenbüro: Haus der Ärzteschaft

Das Zellenbüro, in Europa die vorherrschende Typologie des 20. Jahrhunderts, reiht einzelne Räume entlang eines Flurs, der ausschließlich als Verkehrsweg dient. Aufgrund fehlender Nutzung unbelichteter, innenliegender Flächen bedingt diese Bürostruktur eine geringe Trakttiefe. Der Arbeitsplatz als Statussymbol lässt sich in diesen Strukturen gut abbilden. Je größer das Büro, desto größer der Status im Unternehmen. Einzelbüros ermöglichen einen hohen Grad an Individualität und Privatheit, behindern jedoch Zusammenarbeit und Kommunikation. Sie eignen sich für konzentrierte Einzelarbeit und Beratungssituationen. Die aufgrund der Flächenwirtschaftlichkeit häufig eingesetzten Doppelbüros erschweren durch gegenseitige Störung jedoch die fokussierte Arbeit. Mit parallel zum Flur verlaufenden internen Verbindungstüren, der sogenannten „Beamtenlaufbahn“, wurde versucht, dem Mangel an Kommunikation, entgegenzuwirken. Mitte des 20. Jahrhunderts entsprach das Zellenbüro den Anforderungen an individuelle, konzentrierte Arbeit und das Abbilden von Status. Kommunikation und Informationsaustausch waren meist unerwünscht und spielten keine Rolle. Noch heute erfreuen sie sich einer hohen Nutzer-Akzeptanz und stellen den gängigen Typus in der öffentlichen Verwaltung dar. (Vgl. Staniek/Staniek 2011, S. 1008)

Diese Typologie fördert jedoch territoriales „Burgdenken“, hierarchische Besitzstände und Abgrenzung und weist einen enorm hohen Flächenverbrauch auf. Allein der öffentliche Flur macht 15 bis 20% der Nutzfläche aus. Interne Verbindungswege lassen den unproduktiven Verkehrsflächenanteil nochmals auf 40 bis 50% ansteigen. Für Kommunikation ist keine Fläche vorhanden. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.14)

Durch die Inflexibilität der monofunktionalen Strukturen, schlechte Integration und mangelnde Kommunikation zwischen den Räumen widersprechen Zellenbüros heutigen Anforderungen an Transparenz, Begegnungsqualität und Teamgeist. (Vgl. Fuchs 2002, S.40).

Zellenbüros repräsentieren mit der Aneinanderreihung von Büros entlang eines Ganges die Einlinienorganisation und die Hierarchie. Bewegung und Kommunikation verlaufen in linearer Form von einer Person zur nächsten. Kommunikation ist in diesen Strukturen nur durch bewusste Entscheidung möglich und mit zahlreichen Barrieren verbunden. Zellenbüros hindern somit Informationsflüsse, erschweren die Koordination und unterdrücken jegliche Inspiration. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.14f.)

2.3.3.2 Das Gruppenbüro

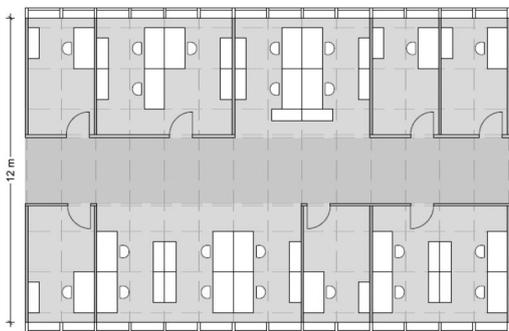


Abb.25 schematischer Grundriss Gruppenbüro



Abb.26 Beispiel Gruppenbüro: AKNOE

Durch die Zusammenfassung von Zellen zu größeren Einheiten entsteht das Gruppenbüro. Teilen sich mehrere Personen einen Raum, werden Teamgeist und gezielte Kommunikation innerhalb der Gruppe gesteigert. Der Raum bietet Identifikationsmöglichkeit und eignet sich für abgeschlossene Bearbeitungseinheiten, die auf dauerhaften Austausch innerhalb der Gruppe und eine kommunikative Atmosphäre angewiesen sind. Konzentrierte Einzelarbeit sowie ein umfassender Überblick und Kommunikation über den Raum hinaus wird in solchen Strukturen jedoch behindert. Das Gruppenbüro unterscheidet sich vom Großraumbüro vor allem durch geringere Trakttiefen und kleinere Einheiten. Häufig werden diese Raumstrukturen mit Großraumbüros verwechselt und Ergebnisse von Studien entsprechend missinterpretiert.

2.3.3.3 Das Großraumbüro

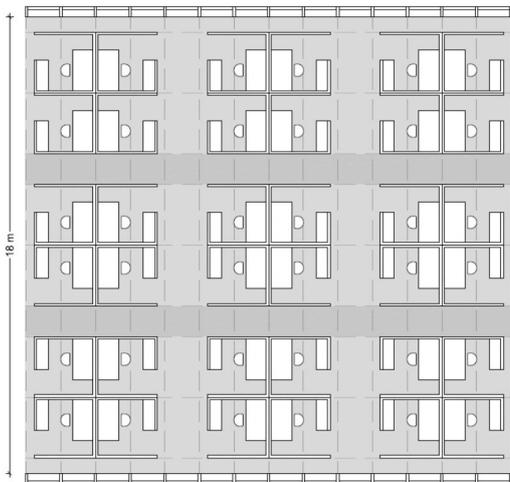


Abb.27 schematischer Grundriss Großraumbüro



Abb.28 Beispiel Großraumbüro: Facebook Headquarters

Beschränkt sich der Bedarf an Kommunikation nicht auf abgeschlossene Teams, wird mit dem Wunsch großmaschige, intensive Kommunikation zu fördern, das Großraumbüro eingesetzt. Großräume ermöglichen eine höhere Trakttiefe, wodurch eine Hierarchisierung vom Fenster zum Kern entsteht und künstliche Belichtung innenliegender Flächen notwendig macht. Diese Typologie hat sich vor allem im angloamerikanischen Raum verbreitet, in Europa gibt es wenige Beispiele. Im Gegensatz zu kleineren Strukturen wie Zellen- und Gruppenbüros sind Übersichtlichkeit, fließende Arbeitsabläufe ohne räumliche Behinderung und Flexibilität unabhängig vom Fassadenraster als Vorteile zu nennen. Großraumbüros verfügen zwar über Flexibilität und Offenheit, die Akustik stellt in diesen Räumen jedoch eine große Herausforderung dar und ist meist schwer in den Griff zu kriegen. Großräume bieten ein einseitiges Raumangebot und unterstützen weder die konzentrierte Arbeit noch die Kommunikation. (Vgl. Fuchs 2002, S.40) Die Nutzer-Akzeptanz für Großräume ist sehr gering. Der Begriff wird aber auch häufig missverständlich verwendet. Die ÖNORM definiert ein Großraumbüro erst ab einer zusammenhängenden offenen Fläche von 500m². Der Wunsch nach intensiver, qualitativer Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfüllt das Großraumbüro nicht. Aufgrund schlechter Akustik, nicht vorhandener Privatheit und qualitätsloser Begegnung können diese Raumstrukturen die Kommunikation sogar verringern. (Vgl. Bernstein/Turban 2018, S.6) Das Großraumbüro eignet sich daher lediglich für lärmunempfindliche Routinearbeiten wie beispielsweise Call-Center.

2.3.3.4 Das Kombibüro

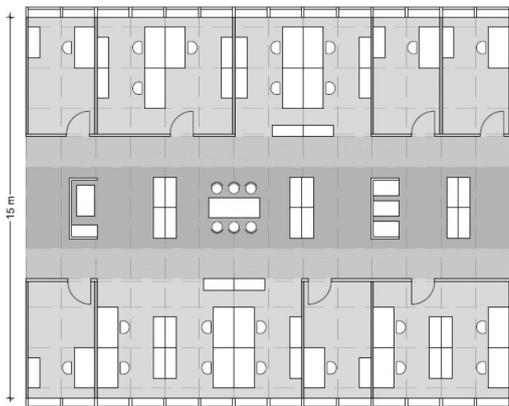


Abb.29 schematischer Grundriss Kombibüro



Abb.30 Beispiel Kombibüro: Garant

Der Versuch die Vorteile des Zellen- und des Großraumbüros zu kombinieren mündete in die Entwicklung des Kombibüros. Das Kombibüro kommt häufigem Wechsel zwischen konzentrierter Einzelarbeit und kommunikativer Teamarbeit entgegen und vereint damit teils widersprüchliche Anforderungen der unterschiedlichen Tätigkeiten. Es verbindet Zellen- oder Gruppenbüros an der Fassade mit einer kommunikativen Mittelzone, die auch als Erschließungszone dient und setzt somit eine tiefere Trakttiefe und einen höheren Flächenverbrauch voraus. Um den Flächenverbrauch in der Mittelzone zu rechtfertigen, muss die Gemeinschaftszone als Wohnzimmer des Gebäudebereichs funktionieren und nicht zum reinen Durchgangsraum werden. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.16) Die gemeinschaftliche Mittelzone beinhaltet Archivflächen, Besprechungs- und Kommunikationsmöglichkeiten. Transparente Flurtrennwände ermöglichen eine Belichtung der Mittelzone und fördern Transparenz, Übersichtlichkeit und Integration. Um das Gemeinschaftsgefühl räumlich noch weiter zu stärken, können neben den transparenten Flurtrennwänden auch die Bürotrennwände zwischen den Arbeitsräumen mit transparenten Oberlichtern auszustatten, was auch zu einer optischen Vergrößerung des Raumes beiträgt. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.16) Die Nutzer-Akzeptanz von Kombibüros ist hoch. Kombibüros stellen eine gute Ausgangsbasis dar, kommen heutigen Anforderungen an netzartiger Kommunikation, Inspiration und Mobilität jedoch nur geringfügig nach. Die abgeschlossenen Räume bilden dennoch Barrieren, wodurch die gemeinschaftliche Mittelzone oft selten genutzt wird und analog zum Gruppenbüro zwischen den Räumen wenig Kommunikation stattfindet. (Vgl. Fuchs 2002, S.40)

2.3.3.5 Das Multistrukturbüro

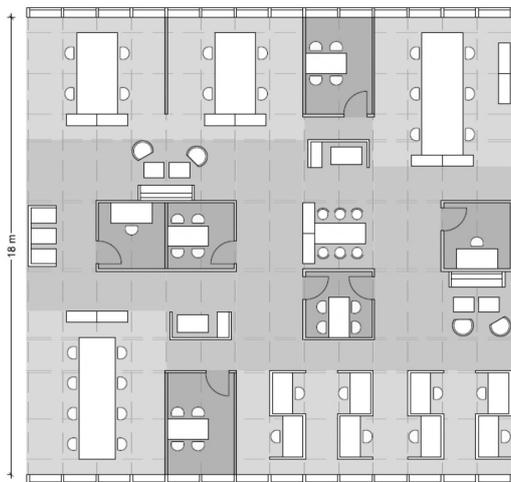


Abb.31 schematischer Grundriss Multistrukturbüro



Abb.32 Beispiel Multistrukturbüro: WeWork

Um der wachsenden Komplexität der Aufgaben und der Vielfalt an Tätigkeiten gerecht zu werden, entwickeln sich Büroräume weg von klassischen Bürokonzepten, hin zu einer Mischung an Räumen und Modulen, die auf der Fläche verteilt werden und diese in unterschiedliche Zonen strukturieren und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen somit ein Raumangebot an unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten bieten. Hierarchien werden in diesen Flächen tendenziell nicht abgebildet. Die Vielfalt an Arbeitsszenarien bietet Möglichkeiten für unterschiedliche Tätigkeitsmuster. Je nach Aufgabenstellung, Stimmungslage und persönlichem Arbeitsstil können unterschiedliche Arbeitsorte aufgesucht werden. (Vgl. Fuchs 2002, S.40)

Multistrukturbüros, die an persönlich zugeordneten Arbeitstischen festhalten, weisen einen enormen Flächenverbrauch auf, da sie neben den klassischen Arbeitsplätzen für die routinierte Einzelarbeit zusätzliche Module anbieten, die für weitere Tätigkeiten ausgestaltet sind. Ähnlich dem Kombibüro werden in Multistrukturbüros mit persönlich zugeordneten Arbeitstischen andere Arbeitsmöglichkeiten wenig genutzt und an traditionellen Arbeitsweisen festgehalten. (Vgl. Leesman 2017, S.22) Multistrukturbüros werden daher häufig mit einem nonterritorialen Konzept verbunden, das keine persönlich zugeordneten Arbeitsmöglichkeiten, sondern eine freie Verteilung der Beschäftigten im Raum vorsieht. Das Festhalten an dem persönlichen Arbeitstisch steht dabei meist in Zusammenhang mit traditionellen Sicht- und Arbeitsweisen und hat vor allem psychologische und keine funktionellen Gründe. Die repräsentative Offenheit von Multistrukturbüros bietet hohe Präsentationsqualitäten für das Unternehmen. Im

Falle einer Kombination mit einem nonterritorialen Konzept ermöglicht es außerdem hohe Flexibilität und Flächeneffizienz durch gemeinsame Nutzung aller Ressourcen. Auf organisatorische Änderungen kann leicht reagiert werden. Alteingesessene Arbeitsroutinen müssen jedoch geändert werden. (Wohlers/Hertel 2017, S.467) (siehe 2.3.4.2 Das dynamische, tätigkeitsorientierte Nutzungskonzept)

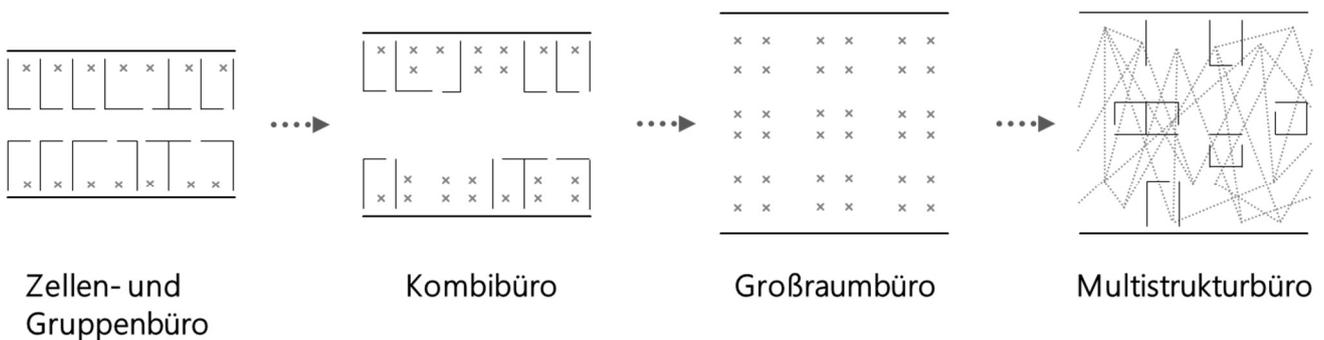


Abb.33 Übersicht und Wandel der Bürokonzepte

2.3.4 Nutzungskonzepte

Arbeitsumgebungen können in räumliche und organisatorische Aspekte unterteilt werden, die in dieser Arbeit als Büro- und Nutzungskonzepte beschrieben werden. Die Bürokonzepte beschreiben Typologien von Büroflächen und die Strukturen des Raums. Wie diese Flächen organisiert sind, beschreiben die Nutzungskonzepte. Nutzungskonzepte haben einen erheblichen Einfluss auf die Funktion des Raums und ergeben sich aus unternehmensspezifischen Anforderungen.

Während das klassische Nutzungskonzept von einer klaren, personenbezogenen Zuordnung ausgeht, liegt dem dynamischen, tätigkeitsorientierten Konzept ein völlig anderer Zugang zugrunde. Anstatt an Personen orientiert sich dieses Konzept an den unterschiedlichen Tätigkeiten. Beim klassischen Nutzungskonzept werden Personen entsprechend ihrer Funktion im Unternehmen Arbeitstischen zugeordnet, an denen sie beinahe alle Tätigkeiten erledigen. Bei der tätigkeitsorientierten Herangehensweise werden für die verschiedenen Tätigkeiten Orte geschaffen, die dann von den Personen entsprechend aufgesucht werden. Anstatt der einzelnen Personen bestimmen die Tätigkeiten die Gestaltung des Raums. Beide Konzepte unterstützen jeweils unterschiedliche Strukturen und Eigenschaften von Unternehmen, Teams und Einzelpersonen.

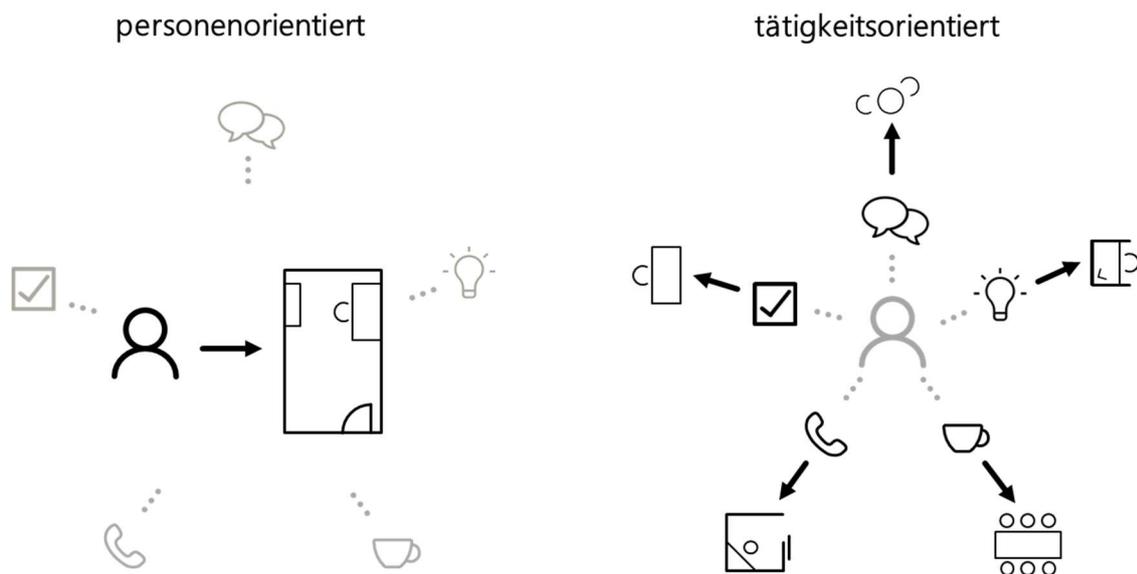


Abb.34 personensorientierte und tätigkeitsorientierte Arbeitsweise

2.3.4.1 Das klassische, personensorientierte Nutzungskonzept

Die klassischen Bürokonzepte des Zellen-, Gruppen-, Großraum- und Kombibüros gehen von einer personensorientierten Zuordnung und räumlichen Abgrenzung von organisatorischen Einheiten wie Abteilungen und Teams aus. Traditionell wird das Organisationsmodell so gut wie möglich eins zu eins im Gebäude abgebildet. Sind Organisationseinheiten und Aufgabenbereiche klar definierbar und abgrenzbar, können sie in einem klassischen Nutzungskonzept räumlich durch Bereiche und abgeschlossene Räume abgebildet werden. Jede Einheit ist einer räumlichen Entsprechung zugeordnet. Die räumliche Zuordnung entspricht der klaren, hierarchischen Organisationsstruktur und geht bis zur persönlichen Zuordnung des Arbeitstisches. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden entsprechend ihrer Teams, Abteilungen und Bereiche an ihren persönlich zugewiesenen Tischen im Gebäude verortet. Die Abteilungen und Bereiche, die im Organigramm eine Nähe aufweisen, finden sich auch örtlich im Gebäude nebeneinander.

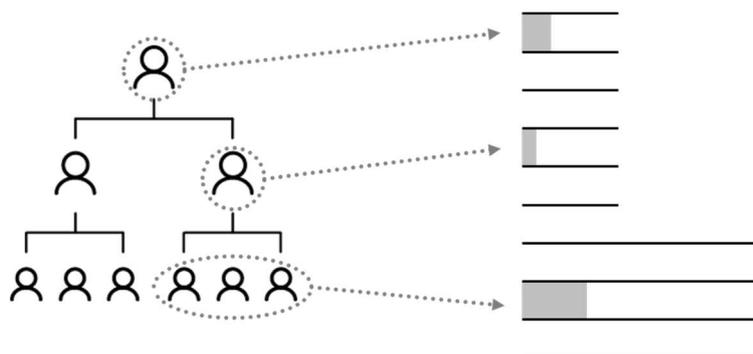


Abb.35 Abbildung der Hierarchie im Gebäude

Dieser klassische Zugang einer Belegungsplanung ist gut umsetzbar, solange die Organisationsstruktur eindimensional bleibt. Bei einer weiteren Dimension muss in der räumlichen Abbildung priorisiert werden beziehungsweise mit temporären Situationen gearbeitet werden, wie der Nutzung eines Raums für eine bestimmte Zeit durch ein Projektteam.

Räumliche Nähe hat einen erheblichen Einfluss auf die Kommunikationsstrukturen. Der klassische Zugang, bei dem Organisationseinheiten in abgeschlossene Raumeinheiten angeordnet werden, unterstützt zwar die Kommunikation innerhalb der Einheit, zwischen den Einheiten findet jedoch wenig Austausch statt. Werden die Einheiten räumlich durchmischt, sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gezwungen, sich zu bewegen, um die aufgrund der Organisationsstruktur entstehenden Kommunikationswege aufrecht zu erhalten. Das verringert zwar die interne Kommunikation, die übergreifende Kommunikation nimmt jedoch erheblich zu. Je nach Unternehmen muss also entschieden werden, welche Kommunikationsstrukturen Priorität haben. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.7)

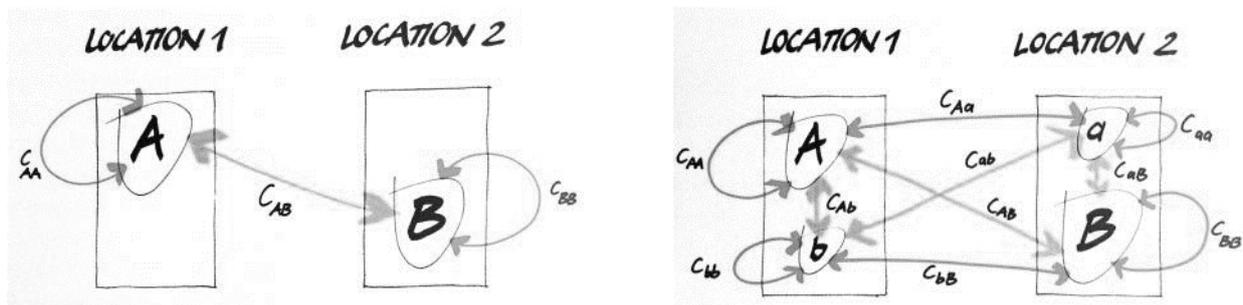


Abb.36 Organisationseinheiten und Belegung

Die aufgrund von organisatorischen Beziehungen notwendige Kommunikation, die nicht räumlich abgebildet wird, wird für gewöhnlich über formelle Kommunikation, wie regelmäßigen Besprechungen und dergleichen geregelt. Bei zunehmend mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, einer erhöhten Anzahl an organisatorischen Beziehungen und steigendem Kommunikationsbedarf ist dies jedoch nicht mehr zu bewerkstelligen. Formelle Kommunikation kann lediglich einen geringen Teil der notwendigen Kommunikation abdecken. Bei komplexer werdenden Organisations- und Kommunikationsstrukturen müssen vor allem Raumstrukturen und deren Organisation wirkungsvoll gestaltet sein. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.29)

2.3.4.2 Das dynamische, tätigkeitsorientierte Nutzungskonzept

Während Organisationsstrukturen stetig komplexer und unbeständiger werden, hat der Raum längeren Bestand. Im Gegensatz zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen sind Räume außerdem nur dreidimensional. Eine eindeutige Abbildung der Organisationsstrukturen im Raum ist somit bei mehreren Dimensionen nicht möglich.

Um die Organisationsstrukturen entsprechend zu unterstützen, werden diese in der klassischen Belegungsplanung bestmöglich im Raum abgebildet. Bei einfachen, eindimensionalen und beständigen Strukturen war dies noch relativ einfach möglich. Je komplexer, mehrdimensionaler und unbeständiger die Strukturen, desto schwerer wird es, diese im dreidimensionalen Raum abzubilden.

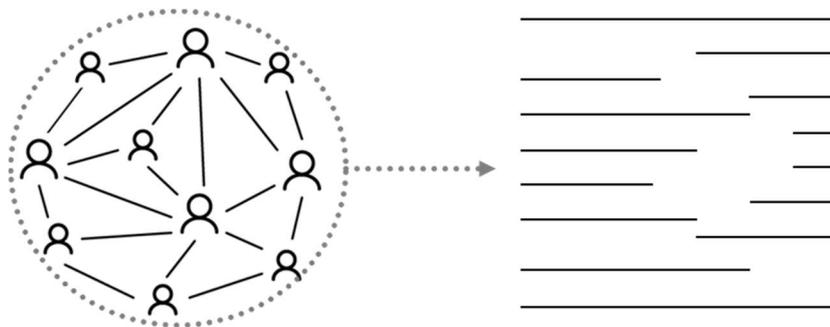


Abb.37 Abbildung des Netzwerks im Gebäude

Während klassische Bürokonzepte eine klare Zuordnung zu einem Bereich, einem Raum und einem Arbeitstisch vorsehen, geht mit zunehmender Mobilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und immer weniger abgrenzbarer Bereiche der Trend in Richtung eines dynamischen Nutzungskonzepts. Aufgrund fehlender Zuordnung zu einem Arbeitsbereich kann diese Arbeitsform zu geringerer Verbundenheit mit dem Ort und somit auch mit dem Team, der Gruppe oder dem Unternehmen führen. Vor allem auf Teamlevel spielt Territorialität eine wichtige Rolle. Ein der Gruppe zugeordneter Raum verstärkt das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Gruppe. (Vgl. Wohlers/Hertel 2017, S.471)

Vernetzte Strukturen und die wachsende Vielfalt an Tätigkeiten veranlassen jedoch immer mehr Unternehmen zum Umdenken in der Nutzung ihrer Räume und zu dynamischeren Konzepten, die sich an den Tätigkeiten anstatt an Personen orientieren. Nach wie vor sind Büroräume ohne persönlich zugewiesene Arbeitsplätze in gesetzlichen Normen und

Richtlinien nicht berücksichtigt. Bei der Planung gilt es daher, zwischen ständigen und temporären Arbeitsplätzen zu unterscheiden. (AstV §1 (4)) (siehe 2.3.6.1 Der Arbeitsplatz)

Nonterritoriale Konzepte werden tendenziell in Multistrukturbüros umgesetzt, auch wenn sie grundsätzlich keine konkreten Raumstrukturen voraussetzen. Multistrukturbüros bieten Räume für die unterschiedlichen Tätigkeiten. Die Personen bewegen sich im Laufe eines Arbeitstages zwischen diesen Modulen und suchen je nach Tätigkeit den entsprechenden Raum auf. Durch gemeinsam genutzte Ressourcen ist ein weitaus differenzierteres Raumangebot möglich, als dies bei einem klassischen territorialen Zugang der Fall ist. In einem nonterritorialen Nutzungskonzept entsteht das Gefühl, mehr Raum zur Verfügung zu haben, da die jede Person die gesamte vorhandene Fläche nutzen kann. Allgemein ist die Ablenkung in diesem Konzept größer, die gefühlte Privatheit jedoch höher, da die Möglichkeit besteht, sich bei Bedarf zurückzuziehen. (Vgl. Allen 1983, S.276)

Tätigkeitsorientierte, dynamische Nutzungskonzepte treiben zusätzlich die Mobilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und somit eine größere Vernetzung und vielseitigere Begegnungen voran und stärken großmaschige Kommunikation. Nonterritoriale Konzepte stärken unterstützen teamübergreifende Kommunikation die Identifikation mit der Organisation, während zugewiesene Arbeitsräume die teaminterne Kommunikation und die Identifikation mit dem Team stärken. (Vgl. Wohler/Hertel 2017, S. 472ff.)

Je mobiler und dynamischer die Arbeitsweise, desto mehr sind Eigenverantwortung, Flexibilität und Mobilität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Voraussetzung. Ein nonterritoriales Nutzungskonzept unterstützt Personen mit mobilen, komplexen und vielseitigen Tätigkeiten, wirkt jedoch für Personen, die weitestgehend klassische, routinierte Einzelarbeit ausüben kontraproduktiv. (Vgl. Leesman 2017, S.22)

2.3.5 Der Raum als Werkzeug

Mit zunehmender Komplexität und Individualität unternehmensspezifischer Anforderungen, ist die Gestaltung und Umstrukturierung von Arbeitsumgebungen schon lange keine reine Bau- oder Facility Management-Aufgabe mehr. Die Entwicklung von Bürostandorten ist als ganzheitliche Strategie auszulegen, die neben physischen Räumen auch den virtuellen Raum und organisatorische Prozesse miteinschließt. Der bewussten, umfassenden und

unternehmensspezifischer Bedarfsplanung kommt daher eine große Bedeutung zu. Werden Büro- und Nutzungskonzepte lediglich unbedacht übernommen und kopiert, bleibt das große Potential, das der physischen Arbeitsumgebung zugrunde liegt, ungenutzt und die Wirkung dem Zufall überlassen. Passt der Raum und dessen Nutzung nicht zum Unternehmen und den Tätigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, kann er auch kontraproduktiv wirken. Büroplanung sollte sich daher möglichst an den tatsächlichen Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens und der dort arbeitenden Menschen orientieren und nicht an vorgefertigten Ideen, wie eine Arbeitsumgebung traditionell auszusehen hat oder nach neuesten Trends in idealisierten und ästhetisierenden Bildern dargestellt wird. Letztlich gibt es keine Standardlösungen, die für jedes Büro und für jedes Unternehmen gelten. Bei der Büroflächenplanung muss daher individuell auf die jeweiligen Anforderungen und unternehmensspezifischen Gegebenheiten eingegangen werden. (Vgl. Pawlitschko 2015, S.21)

Bei einer Änderung des Nutzungskonzepts und der Raumstrukturen ist nicht nur eine auf das Unternehmen maßgeschneiderte Gestaltung entscheidend. Der Raum darf nicht das einzige Werkzeug eines Kulturwandels bleiben. Ohne frühzeitiges und intensives Change-Management wird der neue Raum kaum entsprechend angenommen und genutzt werden. (Vgl. Kaltenbach 2016, S.751) Vor allem die Umsetzung nonterritorialer Konzepte und multistrukturaler Büroflächen setzen ein umfassendes Change-Management voraus, da oft lange praktizierte Arbeitsweisen entsprechend geändert werden müssen. Jegliche Änderungen im Arbeitsumfeld, vor allem aber der Verlust des persönlichen Arbeitstisches, löst häufig emotionale Reaktionen und psychologische Mechanismen, wie das menschliche Territorialverhalten und Statusdenken sowie die allgemeine Angst vor Veränderung, aus. Der Verlust des Schreibtisches, wird häufig mit Verlust von Individualität und Sicherheit in Verbindung gebracht. Jegliche räumliche Veränderungen müssen somit in eine umfassende Strategie eingebettet sein.

Der Raum eines Unternehmens ist ein mächtiges und meist unterschätztes bis nicht beachtetes Werkzeug, um kulturellen Wandel herbeizuführen. Der Raum, beziehungsweise Elemente des Raums werden als Zeichen verwendet und interpretiert und können somit ebenfalls als Kommunikationsmedien betrachtet werden. (siehe 2.2.1.3 Direkte und medienvermittelte Kommunikation) Ein Beispiel dafür ist das vielzitierte Eckbüro, das in gewissen

Unternehmenskulturen als besondere Auszeichnung vergeben und verstanden wird. Traditionell haben sich die Größe und Art des persönlich zugewiesenen Raums zu einem der wesentlichen Mittel entwickelt, um den eigenen Status im Unternehmen zu kommunizieren. (Vgl. Allen 1983, S.275) Auch eine offene oder geschlossene Tür hat starke Symbolkraft und kann nach außen die Bereitschaft zu kommunizieren anzeigen, nach innen die Art und Länge des Gesprächs. Die Gestaltung von Sozialräumen und Kommunikationsflächen geben Hinweise auf deren Stellenwert im Unternehmen und geben damit einen direkten Verweis auf die vorherrschende Kultur. Durch Farbgebung, Design und Wertigkeit von Möblierung und Ausstattung wird Kultur und Image eines Unternehmens transportiert. Auch das bewohnte Gebäude und dessen Lage ist nie zufällig gewählt und hat eine starke Botschaft. Den Hierarchiestufen angepasste Bürogrößen haben sich daher zur Norm entwickelt, die angesichts der neuen Rahmenbedingungen nicht mehr zeitgemäß sind. (Vgl. Hatch 1987, S.397)

Räume stellen neben der Organisationsstruktur Räume ein gleichwertiges Werkzeug dar, um die Kommunikation unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu strukturieren, da sie gewaltigen Einfluss darauf haben, wie, wo und in welcher Qualität Kommunikation stattfindet. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.10ff.)

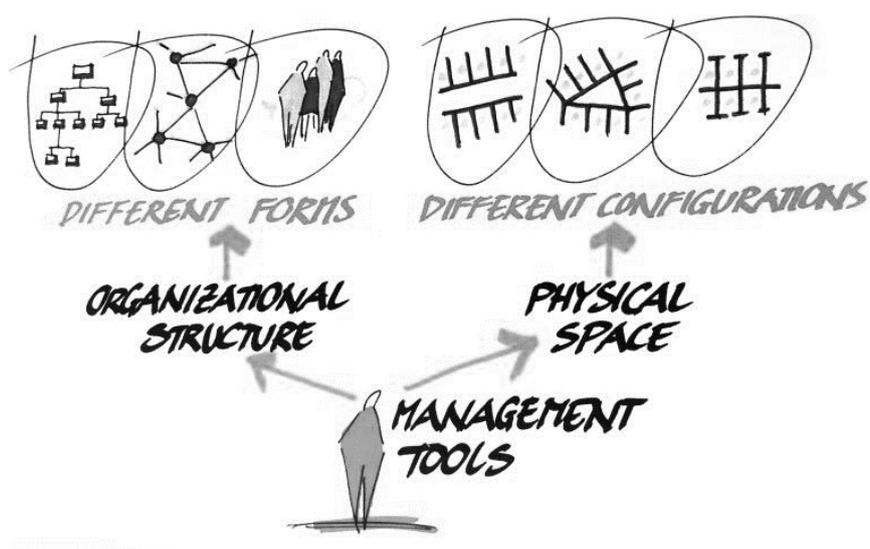
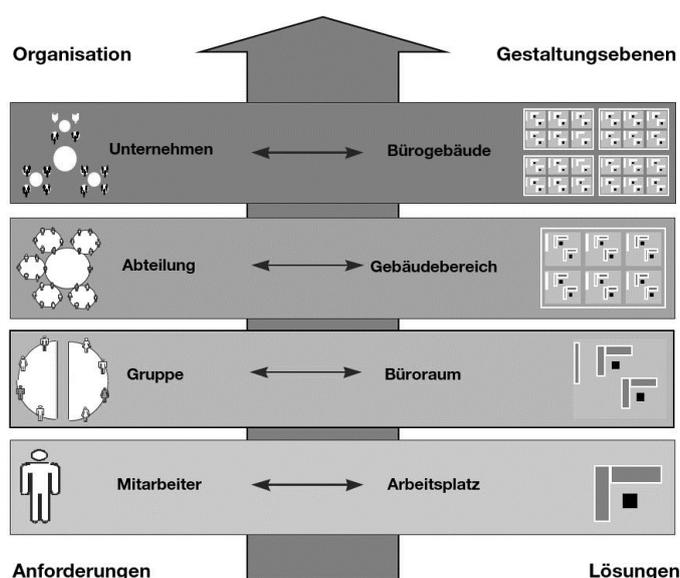


Abb.38 Management-Tools: Organisationsstruktur und Raum

2.3.6 Klassische Büroarchitektur

Während bei Gebäuden von einer Lebensdauer von bis zu 100 Jahren ausgegangen wird, können sich Arbeitsweisen und Strukturen eines Unternehmens im Extremfall in Zeitintervallen von wenigen Jahren völlig verändern. Bei der Entwicklung eines Bürogebäudes stehen die Planer daher vor der Herausforderung, zukünftige, noch unbekannte Veränderungen zu ermöglichen. (Vgl. Arnold/Klauck 2002, S.88)

Um der immer schnelleren Veränderungsdynamik in Unternehmen gerecht zu werden, sind flexible Gebäudestrukturen im Bürobau Standard. Reversible Gebäudestrukturen ermöglichen Projektentwicklern ein System, das sich individuell an Nutzerwünsche anpasst und unterschiedliche Bürokonzepte auf unterschiedlichen Etagen und Mieteinheiten ermöglicht. Aber auch kurzlebige Unternehmensstrukturen und wechselnde Mitarbeiterzahlen machen den Bedarf an Flexibilität in Bürogebäuden, die sich im Eigentum des Nutzers befinden, erforderlich. Dadurch sollen bei organisatorischen Veränderungen durch schnelle und einfache Umbaumaßnahmen neue Raumkonfigurationen hergestellt und parallel unterschiedliche Bürokonzepte in einem Gebäude oder Gebäudebereich verwirklicht werden können. Dieser Anspruch stellt eine hohe Herausforderung dar. Reversible Gebäudestrukturen erfordern hohe Investitionskosten und setzen anspruchsvolle Fachplanung voraus. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.19/ Vgl. Staniek/Staniek 2011, S.1010)



Klassische Büroarchitektur ist durch einen modularen Aufbau gekennzeichnet und kann in räumliche Ebenen strukturiert werden, die aufeinander aufbauend und entsprechend der jeweiligen organisatorischen Einheit gestaltet sind. Bürogebäude werden von innen nach außen entwickelt. Die gesamte Gebäudestruktur basiert daher auf dem Element des Arbeitstisches.

Abb.39 Ebenen klassischer Büroarchitektur

2.3.6.1 Der Arbeitsplatz

Der Begriff des Büros kommt vom französischen Begriff „bureau“, der sowohl den Schreibtisch als auch den Raum beschreibt. Im Deutschen hat sich das Büro nur als Bezeichnung des Raums durchgesetzt, die enorme Bedeutung des Schreibtisches in der Büroumgebung und die synonyme Verwendung des Arbeitstisches und des Arbeitsplatzes lässt sich aber aus dieser Herleitung gut nachvollziehen. Die klassische Büroarchitektur basiert auf dem Tisch als Grundmodul.

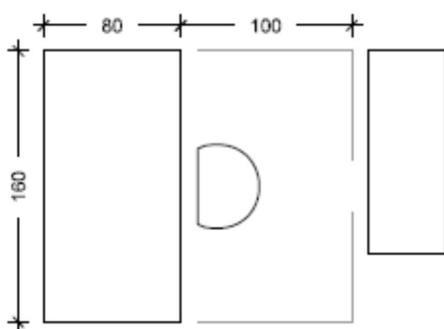


Abb.40 Arbeitsplatz-Grundmodul

Der Arbeitstisch, der als Arbeitsplatz einer bestimmten Person dient, bildet die kleinste Einheit. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.43) Durch die Entwicklung des Bildschirms auf flache Ausführungen und immer weniger analogem Arbeitsmaterial hat sich auch der Arbeitstisch gewandelt. Mehrflächenarbeitstische, die durch tiefe

Tischflächen dem Röhrenbildschirm Platz boten und durch mehrere Arbeitsflächen die Ablage von analogem Arbeitsmaterial erleichterten, gehören längst der Vergangenheit an. Lineare Arbeitstische sind der Standard. Durch die Digitalisierung von Arbeitsmaterial wird meist auf die Mindestgröße für ständige Arbeitsplätze von 160x80cm zurückgegriffen. Die Stellfläche des Arbeitstisches, die dahinter liegende normgerechte Wirkfläche sowie gegebenenfalls ein zugewiesener Stauraum im Rücken bilden das Arbeitsplatzgrundmodul, das das Achsraster vorgibt. (Vgl. BS-V, §6 (1), ÖNORM A8010 4.7.3.2)

In Zeiten mobiler Arbeitsgeräte und stetig geringerer Menge an analogem Arbeitsmaterial (Stichwort: *papierloses Büro*) ist der Arbeitstisch als Basis des Arbeitsplatzes in Frage zu stellen. Tisch und Schrank als Basiseinheit werden obsolet. „Orte, die informelle Kommunikationsprozesse unterstützen, stehen heute gleichwertig neben dem Grundmodul der Büroraumplanung, dem Bildschirm-Arbeitsplatz“. (Arnold/Klauck 2002, S.83) Aktuelle Verordnungen und klassische Achsraster-Herleitungen gehen aber nach wie vor vom Arbeitstisch als einzigen Arbeitsplatz aus.

Achsraster

Das Achsraster definiert das Maß der Fensterachsen und hat im klassischen Bürobau eine große Bedeutung, da es Wirtschaftlichkeit und Flexibilität des Gebäudes bestimmt. Das Achsraster definiert die Fensterachsen, die Anzahl der senkrecht gegliederten Fensteröffnungen eines Gebäudes, sowie Trennwandstellungen und ist somit auch Basis für alle haustechnischen Vorrichtungen.

Auf Basis unterschiedlicher Bürokonzepte und Arbeitsplatz-Anordnungen ergeben sich die üblichen Fassadenraster zwischen 1,20m und 1,55m. In Österreich am weitesten verbreitet ist ein Raster von 1,35m, das sich auf Basis von Möbel- und Abstands-Anforderungen aus der Arbeitsstättenverordnung entwickelte. (Vgl. BS-V, §6 (1), ÖNORM A8010 4.7.3.2)

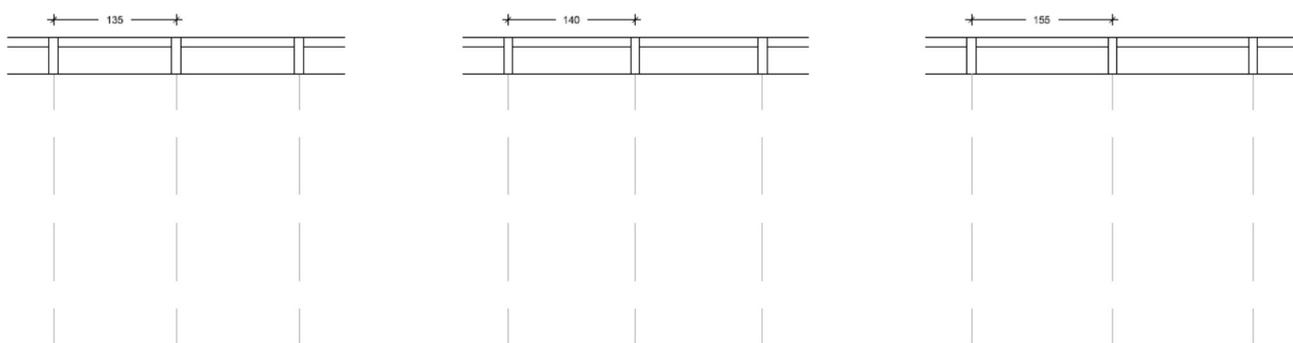


Abb.41 verschiedene Achsraster

Klassische Planungsstrategien verfolgen eine möglichst flexible und effiziente Aneinanderreihung von Arbeitsplätzen an der Fassade. Dabei sind das optimale Ausbau- und Fassadenraster sowie die ideale Gebäudetiefe die bestimmenden Größen. Die Anforderungen aus der Arbeitsstättenverordnung spielen dabei vor allem in Österreich eine große Rolle.

Das Achsraster und somit die Struktur von Bürogebäuden beruht auf dem Arbeitstisch. Neue Anforderungen an Arbeitsräume verschieben den Fokus stärker auf Qualität und Diversität im Raumangebot als auf effiziente Aneinanderreihung von Arbeitstischen. Die Bedeutung des Achsrasters nimmt daher tendenziell ab.

2.3.6.2 Der Büroraum

Die nächste organisatorische Ebene bildet die Gruppe oder das Team, dem mehrere Personen zugeordnet sind und entsprechend räumlich als Einheit abgebildet wird.

Durch die Vermeidung von Blendung, Reflexion oder Spiegelung werden Bildschirme parallel zur Fassade und Arbeitstische daher lotrecht dazu positioniert. Die Positionierung von Arbeitsplätzen ist somit eingeschränkt. (Vgl. BS-V, §6 (1)) Diverse Ausrichtungsmöglichkeiten der Arbeitsplätze unterstützen aber unterschiedliche funktionale und menschenbezogene Anforderungen, wie den Bezug zum Außenraum, persönliche Kontrolle, Blickfeld und Akustik. Die geblockte Anordnung der Tische ermöglicht eine gemeinsame Nutzung von Beleuchtung und Datenversorgung und eignet sich vor allem für die rasche Kommunikation über den Tisch hinweg, da alle Kommunikationswege visuell, akustisch und gestisch zur Verfügung stehen. Die geklappte, wandorientierte Anordnung verringert visuelle und akustische Ablenkung und ermöglicht eine arbeitsplatzbezogene Verwendung der Wandfläche, die im direkten Blickfeld liegt.

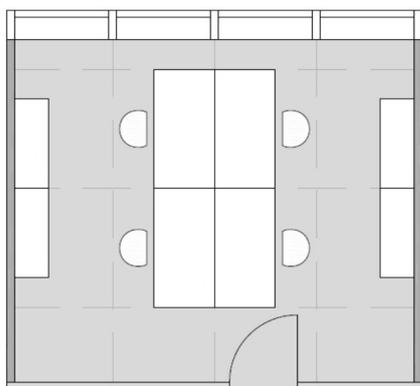


Abb.42 geblockte Anordnung von Arbeitstischen (kommunikativ)

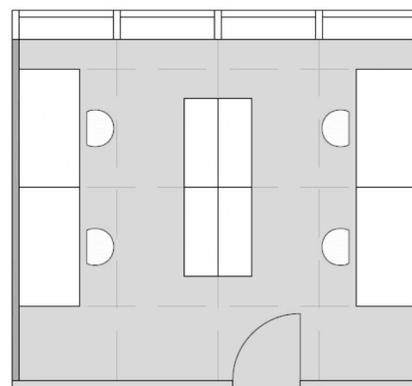


Abb.43 geklappte Anordnung von Arbeitstischen (fokussiert)

Ob die Anordnung von Arbeitsplätzen als angenehm empfunden wird, hängt maßgeblich von psychologischen Faktoren ab. Der Mensch als territoriales Wesen neigt dazu, Räume zu strukturieren und sein Territorium zu markieren, was sich in der Aneignung von Räumen und der Besitzmarkierung durch Aufstellen von persönlichen Gegenständen zeigt sowie durch das Bedürfnis, Kontrolle über das Umfeld zu wahren. Blickbezug zur Tür und ein geschützter Rücken werden daher als angenehm empfunden. Eine Rückendeckung in Form einer Wand oder eines Möbels gibt große psychologische Sicherheit. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.48ff.)

2.3.6.3 Der Gebäudebereich

Die Abteilung als nächste organisatorische Einheit wird traditionell als Gebäudebereich abgebildet. Dabei werden 16 bis 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als eine Größe definiert, worüber hinaus das Zusammengehörigkeitsgefühl schwindet. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.20) Die auf Basis des Arbeitsplatzgrundmoduls definierten Raumstandards für die einzelnen Gruppen sowie weitere definierte Module für die Kommunikation, temporäre Arbeitsmöglichkeiten und Funktionsmodule komplettieren die Nutzungsszenarien, auf deren Basis das Planungsraster erstellt wird.

Ähnlich einer Flächenwidmung in der städtischen Raumplanung, die Möglichkeiten für die spätere Bebauung festlegt, können auch für Büroflächen Planungsregeln für mögliche Nutzungsszenarien entwickelt werden, die als Basis für die Gebäudestruktur dienen. Dabei wird versucht, möglichst alle erwartbaren Anforderungen der Nutzergruppen abzubilden. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.19) Die in den verschiedenen Belegungsszenarien notwendige Möblierung bildet die Basis für das Planungsraster, das die Gebäudestruktur gliedert. Das Planungsraster bildet die Grundlage für alle konstruktiven Elemente. Als Basis für die weitere Ausführungsplanung, die Statik, die Haustechnik und die Elektroplanung muss gegebenenfalls auch auf sonstige gebäudetechnische Eigenschaften, wie beispielsweise Garagenkonzepte, Rücksicht genommen werden. Bei zunehmender Trakttiefe erforderliche Mittelstützreihen müssen im Planungsraster ebenfalls mitgedacht werden. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.21)



Abb.44 Planungsraster

Gebäudetiefen

Die ursprünglich in Europa weit verbreiteten 12 Meter tiefen Bürogebäude können praktisch lediglich als Zellenbüro genutzt werden.

Kombibüros erfordern aufgrund einer genutzten Mittelzone eine höhere

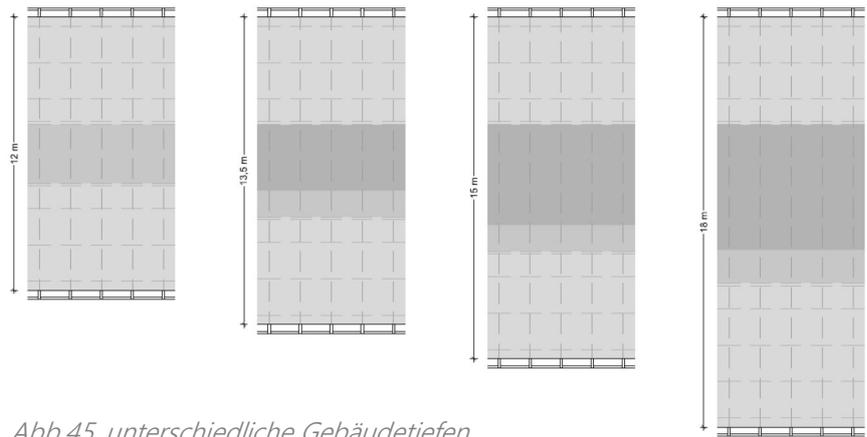


Abb.45 unterschiedliche Gebäudetiefen

Grundrisstiefe. Mit dem Ziel, kleinteilige Raumstrukturen umzusetzen, sind 13,5 Meter lichte Grundrisstiefe als unteres Richtmaß zu sehen. Dabei ist eine Nutzung als Zellenbüro noch wirtschaftlich und ermöglicht zugleich aber auch eine Nutzung der Mittelzone. Für großflächige Strukturen sind größere Trakttiefen anzusetzen. Die Grenzwerte für natürliche Belichtung und Belüftung begrenzen allerdings die Positionierung von Arbeitsplätzen und in klassischen Konzepten somit die Gebäudetiefe. (Vgl. AstV, §25. (1)) Bei einer Raumhöhe von drei Metern sind Arbeitsräume mit einer Tiefe von 7,5 Meter möglich. Aufgrund dieser gesetzlichen Bestimmungen für ständige Arbeitsplätze liegt die maximale lichte Gebäudetiefe bei einer zweibündigen Nutzung bei 15m, bei verstärkter Nutzung einer unbelichteten Mittelzone bei 18m. (Vgl. Klauck 2002, S.8)

Kerne

Um die Gebäudebereiche so flexibel wie möglich zu halten, werden alle fixen Funktionen, wie die vertikale Erschließung, diverse Schächte, Sanitäreinrichtungen, LAN-Räume, Putzmittelräume und gegebenenfalls Lagerflächen in einem Kern angeordnet, dessen Positionierung möglichst keine belichtete Fassadenfläche einnimmt und Gebäudebereiche verbindet. Die Teeküche, einst als funktionales Element Teil des Kerns, rückt als kommunikative Begegnungszone immer mehr in den Mittelpunkt. Die dafür notwendigen Anschlüsse müssen jedoch bereits in einer frühen Planungsphase definiert werden und sind in der Planung des Kerns mitzudenken.

Ein fließender Übergang zwischen den Gebäudebereichen und eine Verbindung durch gemeinsam genutzte Kerne mit Vertikalerschließung und Sanitäreinrichtungen ist

empfehlenswert. Die Wegeführung soll eine leichte Orientierung ermöglichen und die Bereiche in Haupteinschlüssen mit Öffentlichkeitscharakter und Nebenwege in die einzelnen Bereiche mit höherem Grad an Privatheit aufweisen. (Vgl. DB AG/BeneConsulting 1996, S.21)

2.3.6.4 Das Bürogebäude

Noch heute können abweichende Gebäudetypologien in Amerika und Europa festgestellt werden. Während in Amerika häufig auf der grünen Wiese großmaßstäbliche Bürobauten und Areale verwirklicht werden, spielen in Europa die gewachsenen Städte, Bauvorschriften, Parzellengrößen und Eigentumsverhältnisse eine formentscheidende Rolle im Bürobau. (Vgl. Eisele 2005, S.44) Im Gegensatz zu den oft künstlich klimatisierten Bauten in den USA, sind Bürobauten in Europa vor allem aufgrund entsprechender Richtlinien durch eine geringere Tiefe gekennzeichnet. (Vgl. AstV, §25. (1))

Durch die sehr pragmatische Aneinanderreihung von Arbeitsplätzen an der Fassade entwickelten sich Gebäudeformen von Bürobauten sehr eintönig. Die Länge der Gebäude richtet sich primär nach dem Bedarf an Arbeitsplätzen, die Tiefe orientiert sich an den Bürokonzepten. „Gebäude, die ihre Form aus der Addition sich wiederholender Arbeitsplätze beziehen, führen zu Riegeln und den hieraus resultierenden Spielmöglichkeiten“ (Eisele 2005, S.52) Das Bürogebäude blieb auch trotz Erfindung der Bürolandschaft in den 1960er Jahren meist eine „Kiste“ und wurde nicht, wie sein Innenraum, selbst zur Landschaft. (Vgl. Eisele 2005, S.50)

Die Gebäudestrukturen von Bürobauten resultieren einerseits aus den jeweils angewendeten Büro- und Nutzungskonzepten, andererseits spielen auch Eigentumsverhältnisse eine Rolle: Ist das Gebäude Eigentum des Nutzers oder ein Mietobjekt. Auch die österreichischen teilweise sehr peniblen Arbeitsstättenrichtlinien und –vorgaben haben einen großen Einfluss auf die Büroarchitektur.

Um bei Mieterwechsel andere Bürokonzepte zu ermöglichen oder eventuell sogar eine Nutzungsänderung vom Büro- zum Wohngebäude, muss ein Bürogebäude äußerst flexible Gebäudestrukturen aufweisen. „Flexibilität ist also das Minimum dessen, was eine zukunftsfähige Büroimmobilie nachweisen muss.“ (Eisele 2005, S.53)

Mit dem Wandel der Funktion des Büros lassen sich zunehmend veränderte Gebäudestrukturen erkennen. Der Trend des Verschwimmens von Grenzen lässt auch Bürobauten offener werden. Innere Raumstrukturen sind meist nicht mehr klassischen Büroformen zuzuordnen und werden durch vielfältige Raumkombinationen ersetzt. (Arnold/Klauck 2002, S.82) Auch die



Abb.46 Axel Springer Campus: Auflösung von Grenzen

Grenzen nach außen öffnen sich. Häufig ist beispielsweise das Erdgeschoss für die Öffentlichkeit oder für gewisse Personengruppen zugänglich. Ein anschauliches Beispiel für den Wandel in der Büroarchitektur sind die Gebäude des Axel Springer Verlags in Berlin.

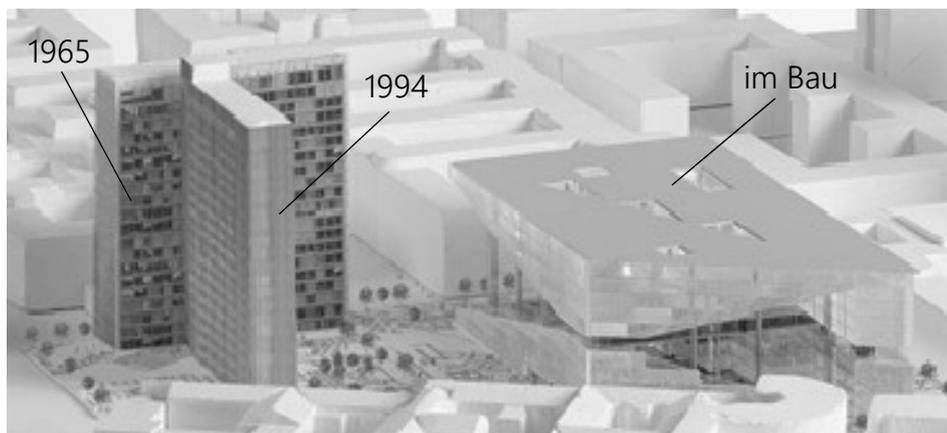


Abb.47 Axel Springer Berlin: drei Gebäude-Generationen

Vertikale und horizontale Trennung

Klassische Bürogebäudeformen, das Hochhaus und der Riegel sind beide nicht förderlich für die Kommunikation im Gebäude und lediglich sinnvoll, wenn Kommunikation nur innerhalb kleinerer Einheiten stattfinden soll. Vor allem die vertikale Trennung von Bereichen kann zu Kommunikationsproblemen führen. (siehe 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren)

Um die besonders kommunikationshemmende vertikale Trennung durch mehrere Geschosse zu vermeiden, ist bis zu einer Fläche von 10.000m² eine zusammenhängende horizontale Fläche empfehlenswert. Darüber hinaus wirkt sich die horizontale Distanz stärker aus und eine vertikale Unterteilung in Form von weiteren Geschossen ist die bessere Option. Allen (1983) liefert mit seinen Studien zur Minimierung der Distanz zwischen den Bereichen in einem

Gebäude einen groben Anhaltspunkt zur vertikalen Ausdehnung von Gebäuden. Generell sind architektonische Lösungen, die eine vertikale Verbindung in Form von Blickbeziehungen und attraktiven Bewegungsströmen ermöglichen für die interne Kommunikation im Gebäude essentiell. (Vgl. Allen/Henn 2007, S.71)

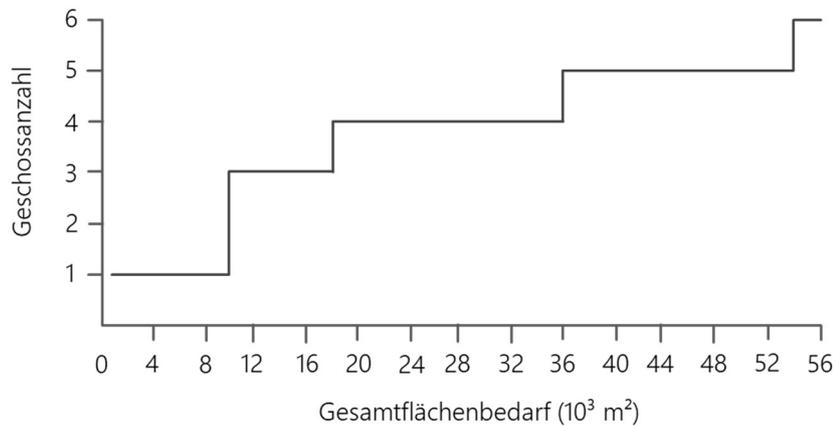


Abb.48 Geschossanzahl je Fläche zur Minimierung der Distanzen im Gebäude

Der klassische Zugang, Büroräume entlang eines linearen Gangs anzuordnen, erhöht die Distanz zwischen den Bereichen und demnach nicht die beste Variante, um Kommunikation zu fördern. Um die Distanzen zu minimieren, sind Konfigurationen, die einem Kreis oder einem Quadrat die geeignetsten Formen, um eine kommunikative Atmosphäre zu fördern.

Erschließungsformen

Gebäudeformen sind vor allem durch ihre Erschließung gekennzeichnet. Einst aus Sparsamkeitsgründen auf das Mindestmaß reduziert, kommt Erschließungsflächen heute eine große Bedeutung zu. Als zentrale Steuerung von Verkehrswegen, steuern sie zufällige Begegnung und werden daher auch zu Aufenthaltsorten gestaltet, um die Kommunikation zu fördern. „Erschließungsflächen können die Bewegungen von Menschen beschleunigen oder abbremsen und sind für die Funktionen wie die zielgerichtete Förderung informeller Kommunikation prädestiniert.“ (Klauck 2002, S.75) (siehe 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren)

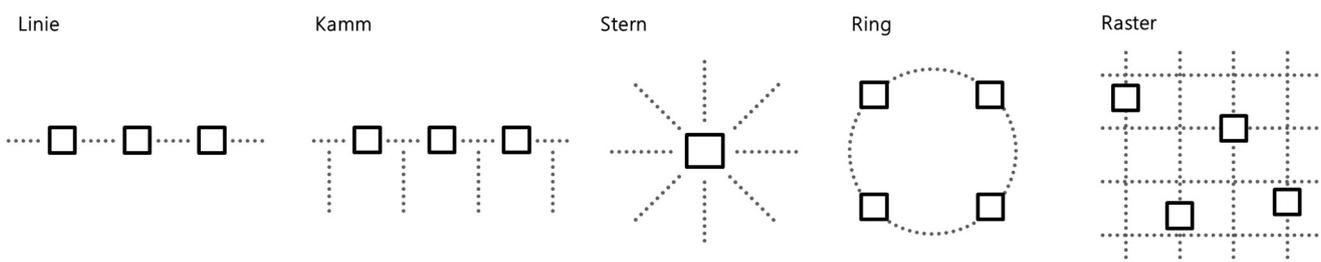


Abb.49 Erschließungsformen

Die Wahl der Erschließungsform nimmt einerseits Bezug auf den städtebaulichen Kontext und steht andererseits im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Überlegungen und organisationsspezifischen Strukturen. Mit dem Ziel, überschaubare Gebäudebereiche als Heimatbereiche für Gruppen zu schaffen, wird die Größe der Gebäudebereiche den Teams oder Abteilungen des jeweiligen Unternehmens angepasst. Auch Brandabschnitte und die Vermietbarkeit einzelner Bereiche spielen bei der Wahl der Gebäudeform eine Rolle.

Erschließungswege und die Anordnung der Kerne geben die Gebäudeform vor. Sie können in aufgereichte (Linie, Kamm), zentrale (Stern, Ring), und dezentrale (Raster) Anordnungen unterteilt werden.

Linienförmige Erschließungsstruktur

Linienförmige Erschließungsstrukturen eignen sich aufgrund der langen Wege und der damit verbundenen Kommunikationsbarrieren eher für autonome Einzelarbeit und wirken für bereichsübergreifende Kommunikation kontraproduktiv. (Vgl. Klauck 2002, S.76, Allen/Henn 2007, S.72)

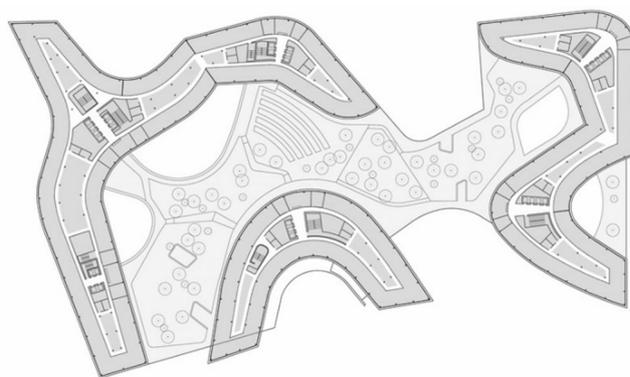


Abb.50 Erste Campus, Wien, Henke Schrieck Architekten

Kammstrukturen eignen sich für die räumliche Abbildung größerer abgegrenzter Teams oder Abteilungen und fördern die Identifikation der Mitglieder mit ihrem Bereich und somit der Gruppe. (Vgl. Klauck 2002, S.76) Gemeinsam genutzte Infrastrukturen an den überlappenden Bereichen am Kern sind entscheidend, um bereichsübergreifende Kommunikation zu fördern und nicht zu stark eigene Welten entstehen zu lassen.

Kammförmige Erschließungsstruktur

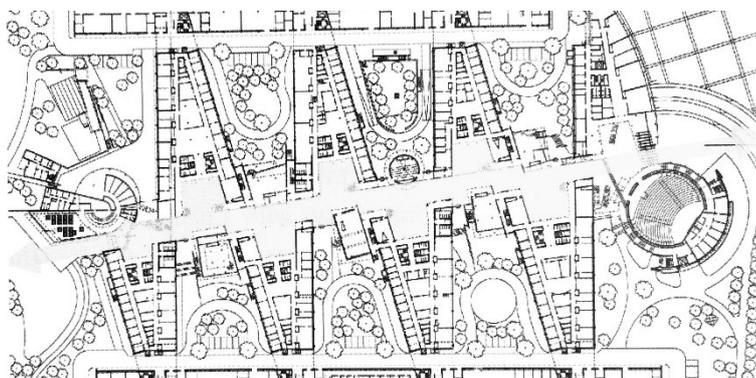


Abb.51 Fakultät für Maschinenwesen, TU München, Henn Architekten

Zentrale Erschließungsstrukturen mit stern- oder ringförmig angeordneten Wegen können in Verbindung mit einem Atrium Sichtbeziehungen innerhalb des ganzen Hauses herstellen, die die Wahrnehmung der anderen Teams fördern. Ähnlich einem städtischen Platz dient das Atrium nicht nur der Erschließung, sondern auch dem Aufenthalt und fördert somit Begegnung und Kommunikation. (Vgl. Klauck 2002, S.76)

Wird die Gestaltung des Zentrums als gemeinsame Mitte versäumt, sind solche Anordnungen ähnlich der linearen Erschließungsform für kommunikative Arbeit eher kontraproduktiv und daher je nach Trakttiefe mehr für Einzelarbeit geeignet.

Sternförmige Erschließungsstruktur: mit und ohne gemeinsamer Mitte

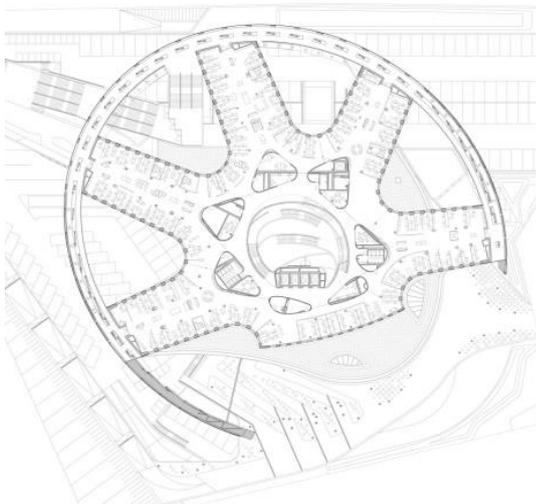


Abb.52 ÖAMTC Zentrale, Wien,
Pichler & Traupmann Architekten

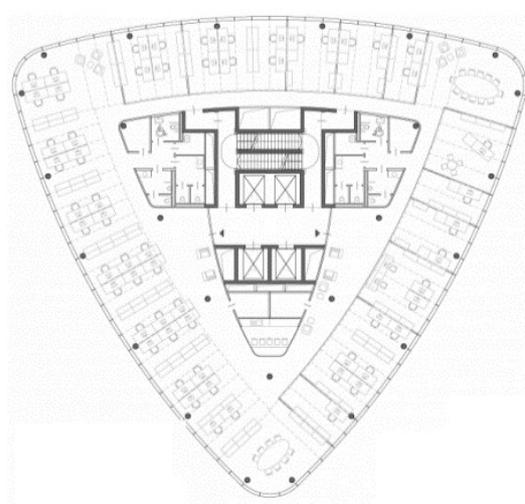


Abb.53 ORBI Tower, Wien,
Zechner & Zechner Architekten

Ringförmige Erschließungsstruktur: mit und ohne gemeinsamer Mitte

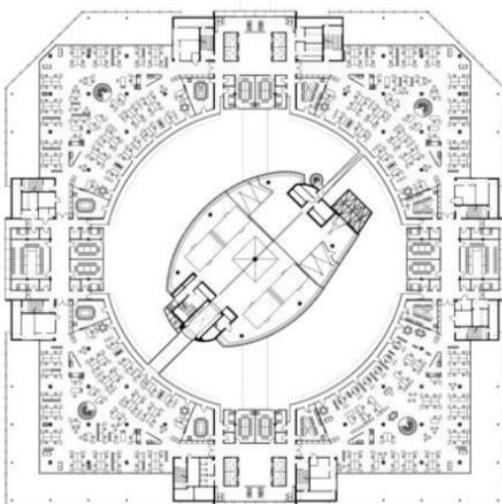


Abb.54 BMW Projektthaus, München,
Henn Architekten

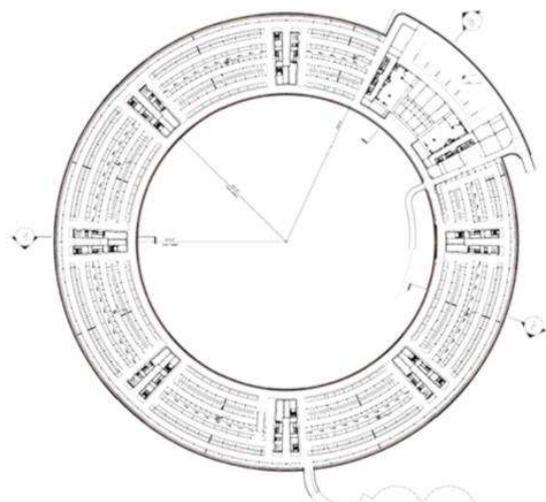


Abb.55 Apple Park, Cupertino, Norman Foster

Dezentrale Erschließungsstrukturen werden meist in einem Raster angeordnet. Dabei ist die Hierarchisierung in Haupt- und Nebenwege oder eine gleichartige Ausgestaltung entscheidend für die Verkehrsströme. (Vgl. Klauck 2002, S.75)

Rasterförmige Erschließung

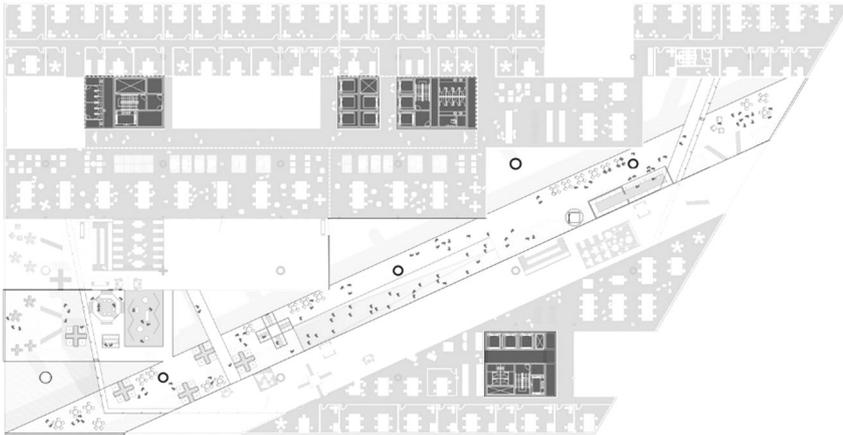


Abb.56 Axel Springer Campus, Berlin, OMA

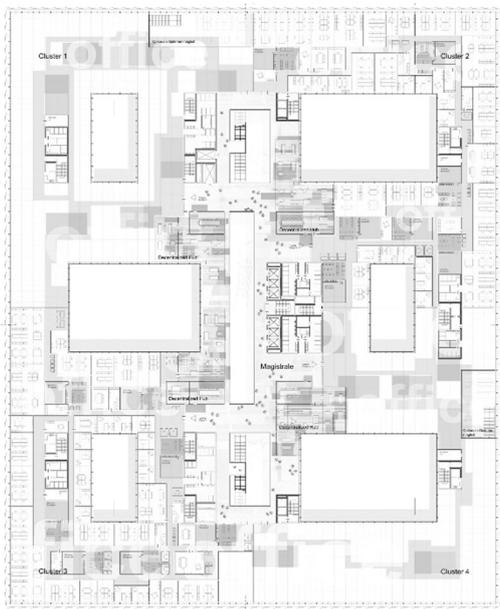


Abb.57 Adidas Arena, Herzogenaurach, Behnisch Architekten

3 Methodik und Forschungsdesign

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Frage, wie eine Büroarchitektur gestaltet sein muss, die Kommunikation als zentrale Entwurfsaufgabe in den Mittelpunkt stellt und wie der Raum diese Kommunikation gezielt leiten und unterstützen kann. Ziel ist ein Parameterkatalog, der als Basis für die Planung einer „kommunikativen“ Büroarchitektur dient.

Nach vorangegangener Recherche wurden zwei Unternehmensstandorte untersucht, an denen bereits tätigkeitsorientiert gearbeitet wird. Auf Basis von Interviews mit NutzerInnen an diesen Standorten wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das in zwei Interviews mit Experten der Büroplanung diskutiert und abschließend in einen Parameterkatalog überführt wurde.

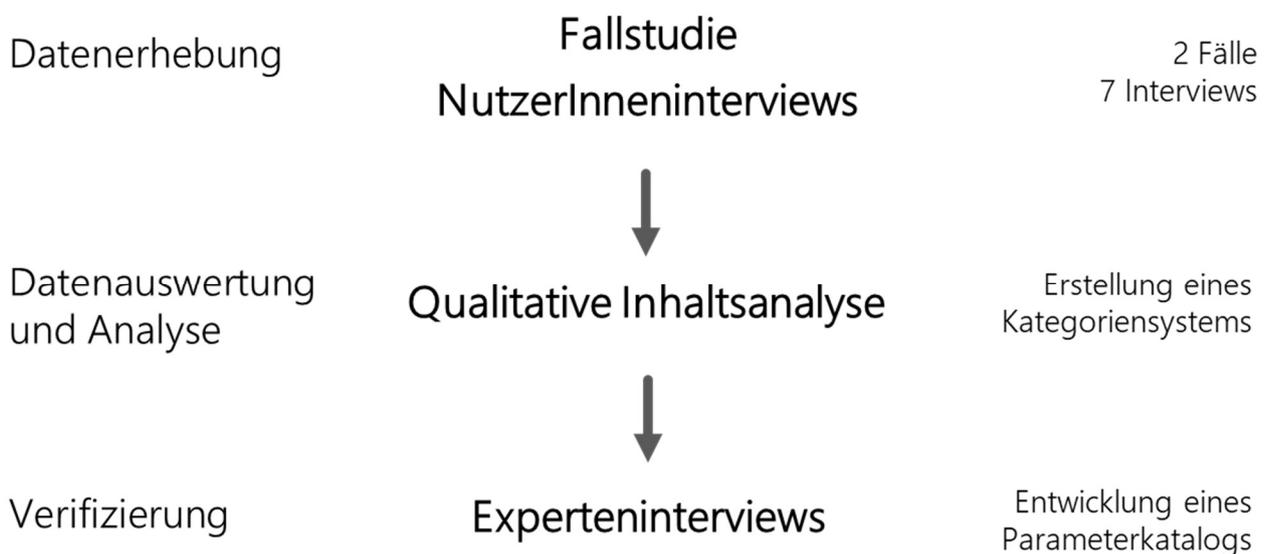


Abb.58 Methodik

3.1 Datenerhebung

3.1.1 Fallstudie

Um die Parameter anhand einer konkreten Nutzung zu erheben, wurden zwei Fälle zur Analyse herangezogen. Die Methodik der Fallstudie beschreibt eine empirische Untersuchung, bei der zeitgenössische Phänomene innerhalb ihres realen Kontexts untersucht werden, insbesondere, wenn die Grenzen zwischen dem Phänomen und dem Kontext nicht eindeutig sind. (Vgl. Yin 2009, S.18)

Diese Beschreibung trifft auf die vorliegende Untersuchung zu. Der Untersuchungsgegenstand wird stark mit dem Kontext verwebt und wird von diesem beeinflusst.

Kommunikationsfördernde Raumstrukturen können nicht getrennt von ihrem Kontext betrachtet werden.

Auswahl der Fälle

Auf Basis der vorangegangenen Literaturrecherche wurden zwei Unternehmensstandorte in Wien gewählt, die in ihrer Größe zwei der wenigen Büroflächen in Wien darstellen, die bereits ein dynamisches, tätigkeitsorientiertes Nutzungskonzept verfolgen und somit als Leuchtturmprojekte für zukunftsweisenden Bürobau gelten. Je Unternehmen wurde ein Interview mit einer Person geführt, die bei der Planung und Umsetzung des Bürokonzepts beteiligt war beziehungsweise bei der Weiterentwicklung mitarbeitet. Diese Interviews dienen einerseits der Recherche zu den Bürokonzepten, gleichzeitig aber auch als NutzerInneninterviews, da beide Personen auch selbst die untersuchte Fläche nutzen.

Real-life Kontext

Yin (2009, S.18) betont die Bedeutung der Untersuchung im realen Umfeld. Die Durchführung der Untersuchung möglichst innerhalb des Kontexts trägt erheblich zum Wert der Ergebnisse bei. Eine Loslösung führt zu Verzerrungen.

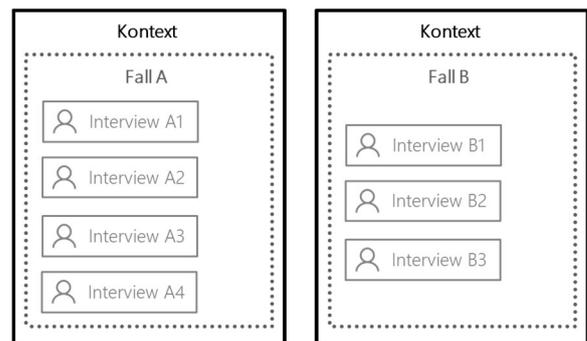


Abb.59 Übersicht: Fälle und Interviews

Eine Besonderheit der Untersuchung dieser Arbeit ist die Übereinstimmung des Untersuchungsgegenstands mit dem Umfeld. Der untersuchte Raum bildet gleichzeitig einen Teil des Kontexts. Als Kontext können in dieser Arbeit außerdem unternehmensspezifische Eigenschaften, Arbeitsaufgaben und Abläufe, Organisationsstrukturen, die städtische Umgebung und dergleichen genannt werden.

Die Datenerhebung der Fallstudie soll also möglichst im Alltag und in der Umgebung, die untersucht wird, erfolgen. Die Interviews wurden daher auch alle vor Ort, innerhalb der Bürofläche und während des Arbeitsalltags geführt. Um die Nutzung von Räumen zu untersuchen, stellt dies ein wichtiges Merkmal der Interviews dar. Die interviewten Personen konnten Raumelemente und –situationen direkt ansprechen und zeigen. Nicht nur der Ort, sondern auch die Zeit des Interviews war innerhalb des Kontexts. Die Personen waren in ihrem

„Arbeits-Ich“ und verwendeten für angesprochene Situationen auch Beispiele vom selben Tag oder zeigten auf Räume und Raumelemente in der direkten Umgebung, um die jeweilige Aussage zu unterstreichen.

3.1.2 NutzerInneninterviews

Es wurden insgesamt sieben Interviews mit Beschäftigten der zwei Unternehmen geführt. Um die Nutzung der beiden Fälle aus diversen Perspektiven zu analysieren, wurden alle Interviews mit Personen geführt, die am Standort arbeiten und sich in Bezug auf Demografie, Arbeitsweise und Funktionen unterscheiden.

Methode: das qualitative Leitfadeninterview

Die NutzerInneninterviews wurden in Form von qualitativen Leitfadeninterviews durchgeführt. Qualitative Forschung ist charakterisiert durch ihren Prozesscharakter und ihre Offenheit und stellt demnach die Anforderung nach permanenter Modifikation der Vorgehensweise und der Zielrichtung. Die Forschungsfrage ist im Untersuchungsverlauf zu reflektieren und dem Forschungsstand anzupassen.

Dementsprechend wurden im Verlauf der vorliegenden Untersuchung die Auswirkungen des Raums auf die informelle Kommunikation erweitert um nicht-räumliche Parameter erweitert, die die Gestaltung des Raums für informelle Kommunikation entscheidend beeinflussen.

Offenheit ist auch seitens des Forschenden gegenüber dem Forschungsablauf, den miteinbezogenen Personen, dem Forschungssubjekt und der Untersuchungssituation erforderlich. Qualitative Interviews sind möglichst im Kontext der interessierenden Lebenswelt durchzuführen. Die Interviewtechnik bietet den befragten Personen einen offenen Gesprächsrahmen und passt sich stetig an den Forschungsprozess an. (Vgl. Froschauer/Lueger 1998, S.17ff.)

Der Interviewer dringt in die Welt des Interviewten ein und hat dabei die Rolle des Beobachters. Die Art des Interviews ist offen und wird so weit wie möglich einem natürlichen Gesprächsverlauf angenähert. Der Leitfaden dient als allgemeine Orientierung, nicht als Drehbuch. Der Interviewpartner hält sich nicht notwendigerweise an die Fragen des Leitfadens.

Dem Interviewer dient der Leitfaden lediglich als Erinnerung, welche Daten gesammelt werden sollen. (Vgl. Yin 2009, S.85; Gläser/Laudel 2009, S.42)

In den geführten NutzerInneninterviews wurde der Leitfaden als Hilfsmittel verwendet, um die gewünschten Themenbereiche im Gespräch anzuzielen. Den Interviewpartnern wurde jedoch großer Freiraum gelassen, eigene Schwerpunkte zu setzen. Es wurden lediglich weitere Details oder Vergleiche nachgefragt. Im Verlauf des Forschungsprozesses wurden von Interview zu Interview die Schwerpunkte der Fragestellungen entsprechend weiterer Erkenntnisse angepasst, manche Fragen nur gestreift, anderen mehr Aufmerksamkeit und Tiefe verliehen.

Methode: Experteninterview

Die bei den NutzerInneninterviews angewandte Methode ist die eines Experteninterviews. Der Begriff *Experte* beschreibt „die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (Gläser/Laudel 2009, S.12)

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fungieren als Experten und Expertinnen für die Nutzung „ihrer“ Bürofläche, da sie das Gebäude und die Bürofläche tagtäglich nutzen. Dabei sind sie nicht selbst Objekt der Untersuchung. Der Fokus liegt auf ihrer Rolle als Zeugen und Zeuginnen der untersuchten Prozesse, sprich der informellen Kommunikation, wo und wie diese stattfindet. Persönliche Sichtweisen, Eigenschaften und Gefühle sind nur dann von Interesse, wenn sie die Darstellungen des untersuchten Gegenstands beeinflussen. (Vgl. Gläser/Laudel 2009, S.12) Spezifische Rollen, Arbeitsabläufe und Ansichten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden demnach insoweit berücksichtigt, sofern sie die Nutzung des Raums beeinflussen, waren aber nicht an sich Gegenstand der Untersuchung.

Experteninterviews werden bei Untersuchungen eingesetzt, in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um eine wissenschaftliche Erklärung zu finden. Die Experteninterviews haben in diesem Zusammenhang die Aufgabe, das besondere Wissen der in die Situationen und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen.

Diese rekonstruierenden Untersuchungen haben Handlungen, Beobachtungen und Wissen der Interviewpartner zum Gegenstand. (Vgl. Gläser/Laudel 2009, S.13ff.) In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich insoweit um eine rekonstruierende Untersuchung, als dass in den Interviews die spezifische Nutzung der Räume im Arbeitsalltag aufgefunden werden

soll. Die Handlungen der Interviewpartner selbst, ihre Beobachtungen und das Wissen darüber, wie sie und andere die Räume nutzen, ist Gegenstand der Untersuchung.

Transkription

Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Die Transkription erfolgte nach Regeln, die einer rein inhaltlichen Analyse genügen. Es wurde wörtlich transkribiert, die Sprache jedoch ans Schriftdeutsch angenähert. Nicht transkribiert wurden nonverbale Aktivitäten und Äußerungen sowie Gesprächspassagen, die nicht das Forschungsthema behandeln und somit für die Arbeit nicht relevant sind oder aus Gründen der Anonymisierung gestrichen wurden. Des Weiteren wurden Team- und Abteilungsbezeichnungen sowie Namen von Personen anonymisiert und mit allgemeinen Bezeichnungen („das Team“, „die Abteilung“, „meine Führungskraft“) ersetzt.

Die Transkripte der NutzerInneninterviews dienten als Grundlage für die weitere Auswertung und Analyse.

3.2 Datenauswertung und Analyse

3.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Ziel der NutzerInneninterviews war es, die Nutzung der Büroräume zu ermitteln und herauszufiltern, welche räumlichen Faktoren die informelle Kommunikation beeinflussen. Der Analyse der Interviews liegt dementsprechend ein kategoriales Gerüst zugrunde. Allgemein stellt die Entwicklung eines Kategoriensystems den zentralen Punkt der qualitativen Analyse dar (Vgl. Mayring 2008, S.43).

Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis des Buches „Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung“ von Udo Kuckartz (2016). Kuckartz liefert Anleitungen für die Analyse des Materials und die Vorgehensweise bei der Bildung von Kategorien.

Als Ausgangsmaterial für die Inhaltsanalyse dienten die Transkripte der Interviews. Auf Basis von Einflussfaktoren, die aus der Literatur gesammelt wurden (siehe 2.2.2.5 Nicht-räumliche Einflussfaktoren und 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren), wurden deduktive Kategorien gebildet, die in den Interviews bestätigt, vertieft und konkretisiert wurden. In mehreren

Analyseschritten wurden zusätzlich induktive Kategorien entwickelt, stetig überarbeitet und strukturiert und in einem Kategoriensystem in Haupt- und Subkategorien zusammengefasst. Das Ergebnis ist ein System deduktiv und induktiv gebildeter Kategorien mit den jeweiligen Textpassagen aus den Transkripten und befindet sich Anhang.

3.3 Verifizierung

3.3.1 Experteninterviews

Als Verifizierung des auf Basis der NutzerInneninterviews entwickelten Kategoriensystems und deren Einordnung im Rahmen der Büroplanung wurden im Anschluss Interviews mit zwei Experten aus der Büroplanungspraxis geführt. Infolgedessen wurde das Kategoriensystem in einen Parameterkatalog überführt, um die für die Planung relevanten Informationen herauszuarbeiten.

Die Interviews mit den Experten wurden analog zu den NutzerInneninterviews transkribiert und befinden sich in gekürzter Version im Anhang.

4 Interviews und Analyse der Fälle

Nachfolgend erfolgt ein Überblick über die geführten Interviews, eine Analyse der Fälle und das entwickelte Kategoriensystem. Die daraus entwickelten Parameter auf Basis der Experteninterviews werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

4.1 Interviews

Insgesamt wurden sieben Interviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der beiden Unternehmen geführt. Pro Unternehmen diente das jeweils erste Interview gleichzeitig als Rechercheinterview zum Bürokonzept und wurde mit Personen geführt, die bei der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung des Bürokonzepts involviert waren.

In Fall A sind alle interviewten Personen räumlich einem Bereich zugeordnet. In Fall B sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen keinen konkreten Räume zugewiesen. Die interviewten Personen nutzen daher je nach Vorlieben unterschiedliche Bereiche.

	Demografie	Funktion	Tätigkeitsprofil		
					
Fall A					
<i>Person A1</i>	M	Projektleiter			
<i>Person A2</i>	M	Führungskraft			
<i>Person A3</i>	W	Projekt Manager			
<i>Person A4</i>	52 M	Senior Projekt Manager	55%	35%	10%
Fall B					
<i>Person B1</i>	W	Leitung			
<i>Person B2</i>	M	Projekt Manager			
<i>Person B3</i>	42 M	Führungskraft	3%	7%	90%

Abb.60 Übersicht Interviews

Ziel der Rechercheinterviews war es, das geplante Bürokonzept kennen zu lernen, um es später mit der tatsächlichen Nutzung vergleichen zu können. Es wurde nach den Grundlagen für die Planung gefragt, nach dem erwarteten Verlauf eines Arbeitsalltags und der Kommunikation während des Tages und der entsprechenden räumlichen Umsetzung.

Leitfaden Rechercheinterviews

- 1 Können Sie kurz das Konzept erklären, nachdem die Büroflächen geplant wurden? Welche Zonen, welche Einrichtungen gibt es und für welchen Zweck sind diese jeweils gedacht?
- 2 Wie wird erwartet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hier arbeiten? Wie verläuft ein typischer Arbeitsalltag?
- 3 Können Sie mir diesen typischen Tag räumlich im Grundrissplan zeigen? Wie bewegen sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Laufe eines Tages durch die Flächen?
- 4 Auch Home-Office ist in Ihrem Unternehmen möglich. Was ist der Zweck des Büros? Wofür kommen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ins Büro?
- 5 In meiner Arbeit lege ich den Fokus auf informelle Kommunikation, d.h. auf den Austausch zwischen Kollegen und Kolleginnen abseits von geplanten Meetings. Welche Orte wurden für den Austausch unter den Mitarbeitern geschaffen? Für den Austausch wie vieler Personen sind diese Orte gedacht?
- 6 Wie sollen kurzfristig erforderliche Abstimmungen verabredet werden (Chat, über Zuruf)? Wo sollen diese dann stattfinden?
- 7 Wie finden sich Kollegen und Kolleginnen, wenn sie etwas Konkretes abstimmen möchten?
- 8 Gibt es Orte, an denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch zufällig aufeinander treffen sollen?
- 9 Wie wichtig schätzen Sie für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Ihrem Unternehmen den Austausch untereinander ein, um ihre Aufgaben bewältigen zu können?
- 10 Wie wichtig ist der Austausch für die Kultur und den Zusammenhalt? Gibt es eine räumliche Differenzierung zwischen jobrelevantem und sozialem Austausch?
- 11 Wie vernetzen sich die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens? Ist die Vernetzung auch unter den Abteilungen gewünscht? Gibt es Maßnahmen diese zu verstärken?

Auf Basis der Besichtigung der Flächen, einer Analyse der Grundrisse und der Rechercheinterviews konnten in Folge dessen die Aussagen der Nutzer und Nutzerinnen eingeordnet, Unterschiede von Nutzung und Planung erkannt werden und räumliche Gegebenheiten auf ihre Nutzung überprüft werden. Ziel der Interviews war es, die Nutzung der Fläche im Arbeitsalltag zu verstehen, wo, wann und wie Kommunikation stattfindet sowie welche Module und Flächen wann und warum verwendet oder nicht genutzt werden. Die Fragen entsprechen weitestgehend jenen des Rechercheinterviews, sind aber auf die interviewte Person gerichtet. Die Nutzer und Nutzerinnen erzählen also aus ihrer persönlichen Perspektive.

Leitfaden NutzerInneninterviews

- 1 Erzählen Sie von Ihrem Arbeitsalltag. Wie verläuft ein typischer Tag?
- 2 Können Sie mir diesen typischen Tag räumlich im Grundrissplan zeigen? Wie bewegen Sie sich im Laufe eines Tages durch die Flächen?
- 3 Warum kommen Sie ins Büro?
- 4 In meiner Arbeit lege ich den Fokus auf informelle Kommunikation, d.h. auf den Austausch zwischen Kollegen abseits von geplanten Meetings.
Wie wichtig schätzen Sie den Austausch mit Kollegen in Ihrem Tätigkeitsbereich ein? (jobrelevant)
- 5 Wie und wann tauschen Sie sich aus? Wieviele Personen sind hier jeweils beteiligt?
- 6 Wie verabreden Sie spontan geplante Abstimmungen (Chat, über Zuruf)? Wo finden diese dann statt?
- 7 Wenn Sie etwas mit einem bestimmten Kollegen abstimmen möchten, wie suchen Sie diesen Kollegen? Wo finden Sie diesen Kollegen?
- 8 Wo treffen Sie zufällig auf Kollegen? Zu welchen Gesprächen kommt es hier (jobrelevant/persönlich...)?
- 9 Wo besprechen Sie mit Ihren Kollegen Themen, die nicht direkt die Arbeit betreffen (Privates, Sonstiges..)?
- 10 Wie vernetzen Sie sich in Ihrem Unternehmen? Kennen Sie auch Kollegen aus anderen Abteilungen?
- 11 Wie funktioniert die digitale informelle Abstimmung in Ihrem Unternehmen?

Abb.62 Leitfaden NutzerInneninterview

4.2 Fälle

Die nachfolgende Analyse der Fälle beruht auf Erkenntnissen aus den Besichtigungen und den Interviews. Das geplante Konzept und die tatsächliche Nutzung der Fläche werden gegenübergestellt. Der vorerst separaten Analyse der Fälle folgt eine gemeinsame Analyse aller NutzerInneninterviews und ein daraus erstelltes Kategoriensystem, das in zwei Experteninterviews in Parameter überführt wird.

	Fall A	Fall B
Kerntätigkeit	Finanzdienstleistung	Informationstechnologie
Raumprogramm	Bürobereiche, Sonderflächen und öffentliche Funktionen im EG	Bürobereiche, Sonder- und Veranstaltungsflächen im EG
Konzept	In Bereiche geclustert, innerhalb dieser Bereiche freie Verteilung	Freie Verteilung aller Beschäftigten in der gesamten Fläche
Gebäude	Eigentum	Mietfläche
Nutzfläche	90.000 m ² (Bürofläche: 44.000m ²)	4.500 m ²
Beschäftigte	4.500	350
Arbeitsplätze gesamt	3.600	220
Sharing Ratio (Arbeitsplätze/Beschäftigte)	0,8	0,6
Arbeitsplätze/ Bereich	30-70	20-35
Bereiche	Nach Organisationsstruktur	Nach Arbeitsstilen

Abb.63 Projektdaten Fälle

4.2.1 Fall A

Bei Fall A handelt es sich um die Zentrale einer Bankengruppe in Wien. In diesem groß angelegten Neubau-Projekt wurden 26 Standorte und 4.500 Beschäftigte konsolidiert. Im Zuge dieses Prestige-Projekts wurde ein tätigkeitsorientiertes Konzept eingeführt. Die an diesem Standort Tätigen haben keinen persönlich zugeordneten Arbeitsplatz. Innerhalb ihres Bereichs steht eine Vielzahl an unterschiedlichen Arbeitsmöglichkeiten zur Verfügung, die für diverse Tätigkeiten konzipiert sind. Der Schritt von klassischen Raumstrukturen an den alten Standorten zu diesem dynamischeren Nutzungskonzept wurde mit Change Management-Maßnahmen begleitet, um Arbeitsweisen, Führungskultur und Organisationsstrukturen soweit voranzutreiben, damit die neuen Räume unterstützen und nicht destruktiv wirken.

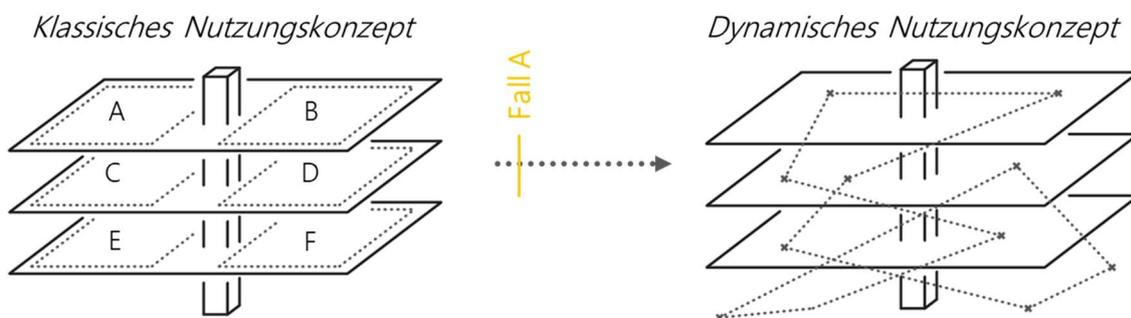


Abb.64 Fall A Nutzungskonzept

Konzept

Das Erdgeschoss, das sich in einer zweigeschossigen Raumhöhe über das gesamte Areal erstreckt, ist öffentlich zugänglich und beherbergt unterschiedliche öffentliche Einrichtungen, wie ein Café, mehrere Restaurants, eine Bankfiliale, einen Veranstaltungsraum und den Empfang. In der Galerie darüber befinden sich Räumlichkeiten für den gesamten Campus, wie die Kantine und ein Konferenzbereich. Die Bürogeschosse sind in einzelne Gebäudetrakte gegliedert, die unterschiedliche Formen, aber idente Aufteilungen aufweisen. Je Trakt und Geschoss sind beiderseits des Erschließungskerns zwei Bereiche angeordnet, die sich eine Teeküche teilen. Die Küche ist mittig zwischen den Bereichen positioniert.

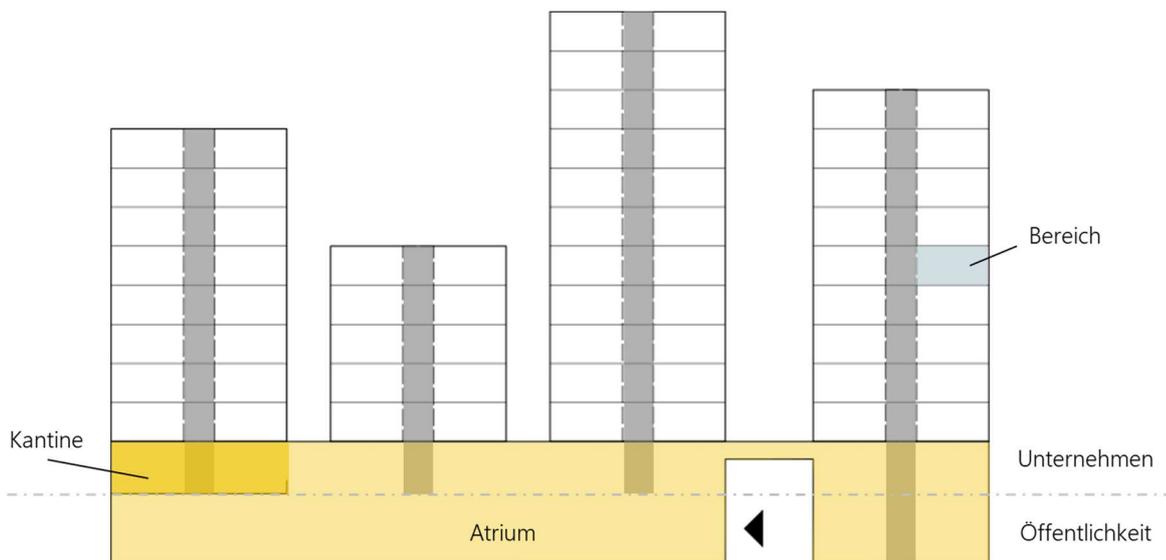


Abb.65 Fall A | Schemaschnitt

Die Bereiche werden als Homebases bezeichnet. Ihnen sind jeweils mehrere strukturell zusammengehörende Abteilungen zugeordnet, die sich innerhalb ihrer Homebase unterschiedliche Arbeitsplatzmöglichkeiten teilen. Je Homebase gibt es entlang der Fassade vier verschiedene Arbeitsplatzzonen, die sich in Möblierung und Regeln unterscheiden. Standard-Arbeitsplätze dienen routinierten Tätigkeiten und sind als geblockt angeordnete Arbeitstische mit umfassenden Stellwänden gestaltet. An den Focus-Arbeitsplätzen soll durch die Anordnung der Arbeitstische mit unterschiedlichen Ausrichtungen, sowie höheren umfassenden Stellwänden fokussierte Einzelarbeit ohne Ablenkung ermöglicht werden. Für Support-Funktionen sind persönlich zugeordnete Arbeitsplätze vorgesehen. Dafür sind die Backbone-Arbeitsplätze konzipiert, die nicht mit Stellwänden abgegrenzt sind und entlang eines verbindenden Stauraums schräg versetzt zueinander angeordnet sind. Als Team-Arbeitsbereich ist ein großer Arbeitstisch ohne Unterteilung vorgesehen, an dem mit Laptops an gemeinsamen Inhalten gearbeitet werden kann.

Die offenen Arbeitsplatzzonen werden durch einen formellen, buchbaren Besprechungsraum und zwei spontan nutzbare, geschlossene Think Tanks unterteilt. In der Mittelzone sind unterschiedliche informelle Kommunikations- und Relax-Bereiche und temporäre Arbeitsplatzboxen angeordnet.

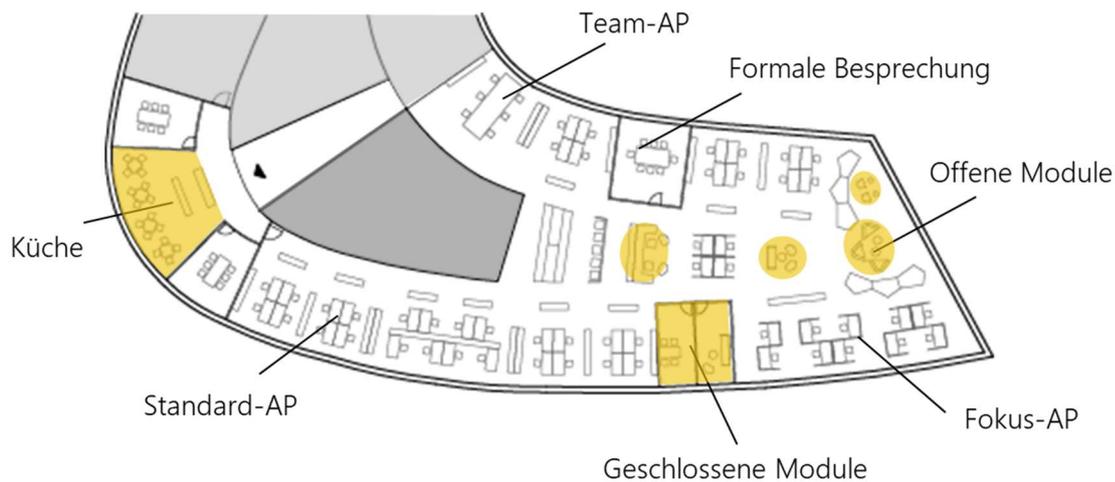


Abb.66 Fall A | schematischer Bereich

Nutzung

Die unterschiedlichen Arbeitsplatzzonen an der Fassade lassen sich in ihrer Nutzung auf Standard und Focus reduzieren. Die Backbone-Arbeitsplätze werden im untersuchten Bereich wie Standard-Arbeitsplätze genutzt. Die spezielle Anordnung dieser Arbeitsplätze erweist sich als besonders kommunikativ. Die Team-Arbeitsplätze sind meist für einen bestimmten Zeitraum fix an Teams, die an längeren Projekten arbeiten vergeben und stehen daher den restlichen Homebase-Mitgliedern für die spontane Nutzung nicht zur Verfügung. Die offenen Kommunikationsbereiche in der Mittelzone stellen teilweise einen Nutzungskonflikt mit den sich direkt daneben befindlichen und räumlich offenen Arbeitsplätzen dar. Dies trifft vor allem auf die Focus-Arbeitsplätze zu, die für konzentrierte Einzelarbeiten genutzt werden. Um Störung zu vermeiden werden die Mittelzonen-Elemente daher weniger genutzt als die geschlossenen Think Tanks.

Eine Homebase fasst mehrere Abteilungen und somit vormals soziale Gruppen zusammen, die selbst räumlich nicht abgebildet werden. Außerdem befindet sich der zentrale Treffpunkt, die Teeküche, außerhalb der definierten Homebase und wird mit einer weiteren geteilt. Durch diese räumliche Struktur wird die Küche nicht als Teil der Heimat gesehen. Veranstaltungen (wie Geburtstagsfeste) finden dort nicht statt, was zu einer Auflösung der Gruppen beiträgt. Aufgrund der Strukturierung in größere Bereiche erhalten die Homebase-Mitglieder jedoch einen größeren Überblick, denken abteilungsübergreifend und können sich leichter mit anderen Abteilungen innerhalb ihres Bereichs vernetzen.

4.2.2 Fall B

Fall B ist der österreichische Standort eines internationalen IT-Unternehmens. Das Unternehmen mietet innerhalb eines Business Parks die unteren drei Geschosse eines Gebäudetrakts. Im Zuge eines Umbaus wurde die Mietfläche neu strukturiert und den Anforderungen aus Prozessen und Arbeitsabläufen angepasst. Innerhalb der Büroräumlichkeiten wird tätigkeitsorientiert gearbeitet. Auf Grund von internationaler Zusammenarbeit und auf Basis von Vertrauensarbeitszeit wird auch viel im Homeoffice gearbeitet.

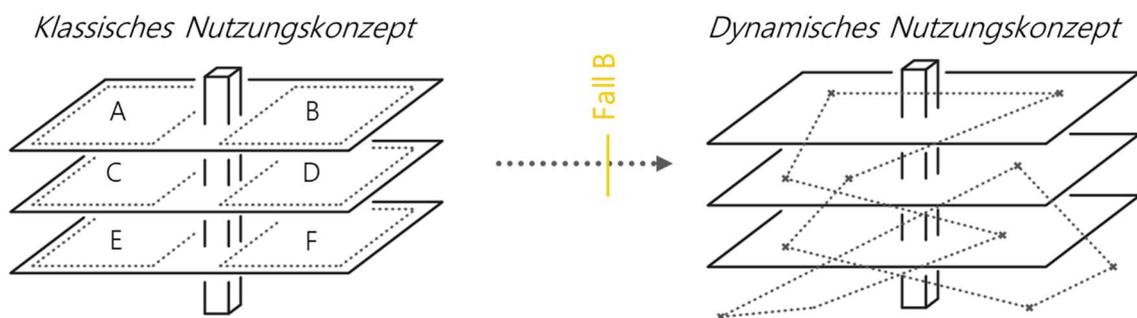


Abb.67 Fall B Nutzungskonzept

Konzept

Das Erdgeschoss ist offen für Kunden und Partner. Hier befinden sich unterschiedliche Besprechungs-, Veranstaltungs- und Schulungsräume, die auch extern angemietet werden können sowie die zentrale Cafeteria mit anschließendem Garten.

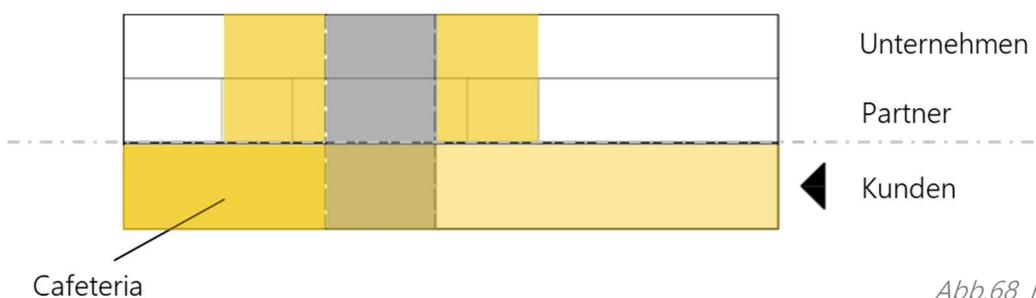


Abb.68 Fall B | Schemaschnitt

In den oberen Geschossen sind rund um den Gebäudekern Besprechungsräume in unterschiedlichen Größen und Designs, Kleinräume zum Telefonieren, offene Kommunikations- und halb geschlossene Rückzugsbereiche angeordnet. Auf jedem Stockwerk befindet sich außerdem noch eine kleinere Cafeteria. In den vier Gebäudeflügeln pro Geschoss sind weitestgehend uniform möblierte Arbeitsplatzzonen angeordnet. Im ersten Obergeschoss gliedern sich die Bereiche in einzelne Themenbereiche und sollen bevorzugt Beschäftigte aus

den jeweiligen Themen zusammenbringen. Einer dieser Bereiche wurde kürzlich neu gestaltet und mit einer abweichenden Möblierung ausgestattet. Diese sogenannte Share und Discuss-Zone dient einerseits als kommunikativer Arbeitsbereich, kann aber auch als ganzer Bereich gebucht werden. Im zweiten Obergeschoss sind die Arbeitsplatzzonen nach Arbeitsweisen unterteilt und geregelt und unterstützen somit verschiedene Anforderungen an Lautstärke (Busy, Mingle und Silent). In jeder Arbeitsplatzzone befinden sich an den Fassadenenden jeweils kleine geschlossene Räume zum Telefonieren und Abstimmen.

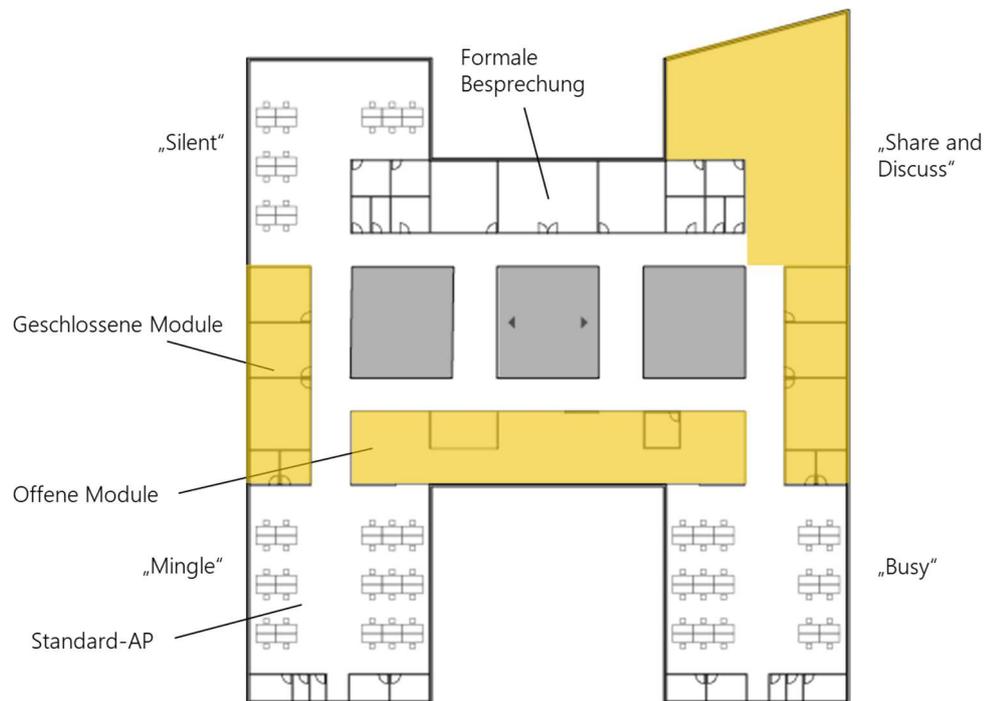


Abb.69 Fall B | schematisches Geschoss

Nutzung

Die zentrale Cafeteria und der Garten im Erdgeschoss funktionieren als zentraler Treffpunkt des gesamten Standortes. Hier finden nicht nur zufällige Begegnungen und Gespräche statt, sondern auch verabredete Abstimmungen. Neben den vom Business Park betriebenen Kantinen außerhalb der Mietfläche wird hier teilweise auch Mittag gegessen. Dem hohen Kommunikationsbedarf im Unternehmen entsprechend sind die Besprechungsräume gut ausgelastet. Hier fällt vor allem das Design der Räume ins Gewicht. Spontane Abstimmungen finden hauptsächlich in den Cafeterien statt. Das Konzept sieht außer den Themenbereichen keine Zuordnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu Bereichen vor. Es haben sich dennoch Bereiche gebildet, wo sich eher statische Abteilungen verortet haben und Teams bevorzugt zusammenfinden.

4.3 Auswertung und Diskussion: Kategoriensystem

Die Transkripte aller NutzerInneninterviews dienten als Basis für die weitere Auswertung. Mittels der QDA-Software „QDA Minor Lite“ wurde in mehreren Analyseschritten ein Kategoriensystem entwickelt. Das gesamte Kategoriensystem inklusive aller zugeordneten Textpassagen aus den Interviews befindet sich im Anhang.

Das Kategoriensystem wurde mit zwei Experten aus der Büroplanung, Gunter Henn und Bernhard Herzog diskutiert, um es in einen praxisbezogenen Parameterkatalog zu überführen. Gunter Henn ist Architekt und Hochschullehrer an der Technischen Universität Dresden. Er führt das Architekturbüro HENN Architekten und ist vor allem für seine Entwürfe von Forschungs-, Produktions- und Verwaltungsgebäuden bekannt. Gemeinsam mit Thomas Allen ist er Autor des Buches „The organisation and architecture of innovation“, das den Einfluss des Raumes auf Innovation und Kommunikation beschreibt. Mit der Methode Programming® legen HENN Architekten den Fokus auf eine ausführliche, von Dialog und Visualisierung geprägte Bedarfsplanung.

Bernhard Herzog ist Experte für Neue Arbeitswelten und Leiter für Forschung und Entwicklung bei M.O.O.CON, einem Beratungsunternehmen, das auf die Schaffung identitätsstiftender und nachhaltiger Gebäude spezialisiert ist. In dieser Funktion entwickelte Herzog diverse Methoden für die Bedarfsplanung, wie M.O.O.CON® MOODS, ein Kommunikationsinstrument für die Übersetzung der Unternehmensidentität in die Architektursprache sowie die „Landkarte der Evolution von Arbeitswelten“, das die Entwicklung von Unternehmen beschreibt und eine unternehmensspezifische Einordnung in unterschiedlichen Eigenschaften ermöglicht.

Übersicht Kategoriensystem

0 Grundlagen		
1 Voraussetzungen	2 Bedeutung	3 Grundlagen
1.1 Anwesenheit	2.1 Vertrauen, Basis schaffen	3.1 Tätigkeitsprofil/Rolle
1.2 Sichtbarkeit	2.2 Gruppenzusammenhalt	3.2 Arbeitsweise
1.3 Ansprechbarkeit	2.3 Psychohygiene	3.3 Mobilität
1.4 Zeit	2.4 Überblick, Netzwerken	3.4 Führungskultur
1.5 Nähe	2.5 Inspiration	3.5 Kultur und Regeln
1.6 Verbindendes	2.6 Geschwindigkeit, Effizienz	

A Organisation des Raums
1 Organisationseinheiten
1.1 Das Netzwerk
1.2 Das Unternehmen
1.3 Das soziale Team
1.4 Das operative Team
2 Nutzungskonzept
2.1 Das klassische Nutzungskonzept
2.2 Das dynamische Nutzungskonzept

B Raum
1 Struktur
1.1 Zonierung
1.2 Verkehrswege
1.3 Zentrale Treffpunkte <i>für die Vernetzung</i>
2 Bereiche
1.1 Homebase <i>räumliche Abbildung des sozialen Teams, nebenbei mitkriegen</i>
1.2 Projektfläche <i>räumliche Abbildung des operativen Teams, für Abstimmungen zwischendurch</i>
3 Module <i>für die definierte Abstimmung</i>
3.1 Design/ Atmosphäre
3.2 Möblierung/ Körperhaltung
3.3 Ausstattung
3.4 Auslegung, Größe
3.5 spontane Nutzung
3.6 offen <i>spontan, kurz, locker</i>
3.7 geschlossen <i>geplant, länger, vertraulich</i>

Abb.70 Übersicht Kategoriensystem

5 Ergebnisse: Parameterkatalog

Aus dem Kategoriensystem wurde auf Basis der Experteninterviews der nachfolgende Parameterkatalog erstellt. Der Katalog fasst Einflussfaktoren und daraus resultierende Gestaltungsmaßnahmen zusammenfasst, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen, um informelle Kommunikation gezielt zu fördern. Die gelisteten Faktoren sind aus den geführten Interviews sowie der Analyse der Fälle entstanden. Zur Veranschaulichung werden stets Zitate aus den NutzerInneninterviews angeführt sowie Beispiele aus den Fällen genannt. Der Parameterkatalog ist in nicht-räumliche und räumliche Parameter gegliedert. Räumliche Einflussfaktoren stehen stets im Zusammenhang mit dem Kontext und weiteren Rahmenbedingungen können nicht isoliert betrachtet werden.

Im ersten Teil werden daher **nicht-räumliche Parameter** genannt, die die Gestaltung des Raums beeinflussen. Unter diese Parameter fallen grundlegende Voraussetzungen, damit informelle Kommunikation stattfinden kann, ihre soziale und operative Wirksamkeit, die je nach Zielgruppe Einfluss auf die Gestaltung des Raums hat sowie individuelle und unternehmensspezifische Einflussfaktoren, die bei der Planung einer Arbeitswelt, die gezielt informelle Kommunikation fördert und leitet, berücksichtigt werden müssen.

Der zweite Teil des Parameterkatalogs fasst auf Ebenen unterschiedlichen Maßstabs **räumliche Parameter** zusammen, die die informelle Kommunikation in einem Gebäude zielgerichtet leiten und unterstützen. Die Parameter werden mit absteigendem Maßstab, vom Großen ins Kleine, von den Gebäudestrukturen über Bereiche bis zu einzelnen Modulen beschrieben.

Im Gegensatz zum klassischen Ansatz der Büroarchitektur, bei dem vom Kleinen ins Große geplant wird, also von der kleinsten Einheit, dem Arbeitsplatz, auf die Gebäudestruktur geschlossen wird, ist eine Büroarchitektur, die der Kommunikation dient, genau umgekehrt zu planen. Statt der Einzelperson steht die Gemeinschaft im Mittelpunkt. Auch die Gliederung des Parameterkatalogs folgt diesem Prinzip. Ausgangspunkt sind großmaßstäbliche Überlegungen in der Gebäudestruktur, der Leitung von Wegen und Sichtverbindungen und dem Clustern von Bereichen. Erst dann wird in die Bereiche und Module, die der informellen Kommunikation dienen, „gezoomt“ und deren Gestaltung beschrieben.

5.1 Nicht-räumliche Parameter

Damit kommunikationsfördernde Räume effektiv und zielgerichtet wirken, sind auch nicht-räumliche Parameter zu berücksichtigen. Als Grundlagen und Kontext wirken sie auf die Gestaltung der Räume ein. Neben grundlegenden Voraussetzungen für informelle Kommunikation sind dies ihre Wirksamkeit auf sozialer und operativer Ebene sowie individuelle und unternehmensspezifische Einflussfaktoren.



Abb.71 Übersicht Nicht-räumliche Parameter

5.1.1 Grundlegende Voraussetzungen

Nachfolgend werden Parameter genannt, die grundlegende Voraussetzungen darstellen, damit informelle Kommunikation stattfindet.

5.1.1.1 Anwesenheit

Zunehmende Möglichkeiten durch digitale Kommunikationstechnologien führen zu höherer externer und interner Mobilität. Die gleichzeitige Anwesenheit von Kollegen und Kolleginnen im Büro während der Arbeitszeit ist daher keine Selbstverständlichkeit mehr. Durch physische Kopräsenz wird informelle Kommunikation erst möglich und findet im Büroalltag vermehrt statt. Um für längere fokussierte Arbeiten diese Interaktion durch Abwesenheit zu verhindern, wird für diese Arbeiten bewusst Zuhause gearbeitet.

„Und dann ist der Einstieg in die Arbeitswoche oft auch ein angenehmer wenn man am Montag von zu Hause aus arbeitet und einen nicht gleich jeder sieht und überraschend etwas benötigt – frei nach dem Motto: geh, weil ich dich gerade sehe,... Home-Working gibt dir so die Chance einmal alles aufzuarbeiten und die Woche zu planen ohne laufend gestört zu werden.“ (A4)

„Wenn ich weiß, da sitz ich jetzt fünf Stunden, damit ich mal überhaupt was hinbringe aufs Papier, dann komm ich nicht in die Arbeit. Weil da sind so viele Ablenkungspunkte, das macht mich wahnsinnig. Da steig ich zehn Mal immer wieder ins Thema ein, da krieg ich nichts weiter.“ (B3)

Bei beiden untersuchten Unternehmen wurden präferierte Home Office-Tage, beziehungsweise die Anwesenheit im Büro an bestimmten Wochentagen vereinbart, um gezielt informelle Kommunikation an diesen Tagen zu ermöglichen.

„Es gibt so Zeiten, wo ganz viele Leute im Haus sind, ist bei uns Montag und Freitag. Weil wir eine Vereinbarung haben“ (B1)

5.1.1.2 Sichtbarkeit

Im Zusammenhang mit der Anwesenheit ist Sichtbarkeit eine weitere Bedingung, die informelle Kommunikation induziert. Die Phrase „weil ich dich gerade sehe“ wird häufig genannt, um opportunistische Kommunikation einzuleiten. Sichtbarkeit ist häufig ein Auslöser, um eine schnelle Frage oder Abstimmung hervorzurufen.

„... oder man sieht ihn und sagt: Ah, ich brauch dich kurz, ich hab das und das gehört, stimmt das oder stimmt das nicht oder irgendwie“ (A3)

5.1.1.3 Ansprechbarkeit

Ist Anwesenheit und Sichtbarkeit gegeben, muss die Person außerdem ansprechbar sein, um Kommunikation zu ermöglichen. Die Ansprechbarkeit kann einerseits durch das Verhalten signalisiert werden.

„Und wenn der andere signalisiert, ich hab so viel zu tun, ich hab keine Zeit oder so, das merkt man dann eh, im Zuge wie jemand beschäftigt ist.“ (A3)

Andererseits kann sie durch den Ort bedingt werden, an dem sich jemand aufhält. In beiden untersuchten Unternehmen sind innerhalb der Bürofläche Bereiche für die ruhige, fokussierte Einzelarbeit definiert, in denen man in der Regel nicht angesprochen wird.

„Und dadurch, dass ich mich dort hinsetze, signalisier ich meinem Umfeld auch schon: Bitte lasst mich in Ruhe.“ (A1)

Es gibt aber auch Orte, an denen das Ansprechen von Personen, die sich dort aufhalten, unbewusst oder bewusst als akzeptiert, beziehungsweise erwünscht angesehen wird.

„... und dann nehm ich den Kaffee und dann rede ich entweder mit jemandem, der hier in der Cafeteria ist für ein kurzes Morgengespräch und da sprechen mich auch viele Leute an.“ (B1)

Durch die Wahl des Arbeitsortes wird also signalisiert und gesteuert, ob man im Moment für Kommunikation empfänglich ist oder nicht.

5.1.1.4 Zeit

Eine weitere Bedingung ist eine gewisse frei verfügbare Zeit. Sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Aufgaben eingedeckt und im Dauerstress, findet informelle Kommunikation nicht statt.

„... hat man viel zu tun, ist man wenig kommunikativ.

Ist es mal ein bisschen lockerer und man kennt den anderen oder man unterhält sich gerne mit dem anderen, dann plaudern wir einfach.“ (A3)

5.1.1.5 Nähe

Informelle Kommunikation entsteht häufig durch zufällige Begegnung. Ist man also demselben Standort, Gebäudeteil, Stockwerk oder Bereich zugeordnet, wird die Wahrscheinlichkeit der informellen Kommunikation erhöht.

„Aber zusätzlich hab ich die informelle Komponente, die ich vorher überhaupt nicht hatte.

Also nur pro Standort. Also in Wirklichkeit hat einfach die Kommunikation dramatisch zugenommen, weil eben dieser gemeinsame Standort dazu beiträgt, dass sich die Leute öfter über den Weg rennen, aus völlig unterschiedlichen Einheiten.“ (A1)

Diese Bedingung ist in der Büroplanung bereits hinreichend bekannt (siehe 2.2.2.6 Räumliche Einflussfaktoren) und wird traditionell im Zuge der Belegungsplanung berücksichtigt (siehe 2.3.4.1 Das klassische, personenorientierte Nutzungskonzept)

5.1.1.6 Verbindendes

Sind die Kommunikationspartner Teil derselben Gruppe, wie beispielsweise eines Unternehmens oder eines Teams, entsteht ein Wir-Gefühl, wodurch informelle Kommunikation verstärkt stattfindet. Zum einen ist stets ein Gesprächsthema gegeben.

„Sonst ergibt es sich natürlich sehr, sehr stark, wenn man gerade an irgendwelchen Themen gemeinsam arbeitet.“ (B2)

Zum anderen wird ein Gespräch eher begonnen, wenn die Wahrscheinlichkeit hoch ist, einen Nutzen aus der Interaktion zu ziehen.

„Wenn ich nicht ins Reden komm mit denen, bringt's mir auch nichts, weil sozial hab ich dann auch keinen Vorteil. Nur dass ich da einen Menschen seh, mit dem ich keine Interaktion hab, bringt mir das nichts.“ (B3)

Das Gefühl, Teil derselben Gruppen zu sein sowie die Nutzung derselben Räume erhöht das Vertrauen, man lernt sich schneller kennen, hat gemeinsame Themen und spricht eher miteinander.

„Dadurch, dass über die Zeit einfach Vertrauen entsteht oder man kennt sich besser, kann man schnell über alles reden, sei es privat oder beruflich [...] Weil wir ja was Verbindendes haben da.“ (B3)

5.1.2 Soziale Wirksamkeit

Die Planung von kommunikationsfördernden Räumen ist umso zielführender, je konkreter das Ziel definiert ist. Nachstehend sind daher soziale Faktoren angeführt, die maßgeblich von informeller Kommunikation beeinflusst werden. Vor allem bei der Bildung und dem Erhalt sozialer Gruppen, wird ihr eine hohe Bedeutung zugeschrieben.

5.1.2.1 Vertrauensbildung

Am Beginn einer jeden Beziehung ist eine persönliche Begegnung wesentlich, um eine Vertrauensbasis zu schaffen. Ist diese Basis einmal gegeben, ist die Zusammenarbeit auch über digitale Kommunikationsmöglichkeiten einfacher.

„Wenn man sich zwei bis drei Mal auch persönlich im Jahr trifft, dass man sich vernetzt bei großen internationalen Rollen, das braucht man schon, weil dann hat man ein höheres Vertrauensverhältnis und man hat eine andere Basis zum Arbeiten.“ (B1)

Soziale Interaktionen schaffen eine Beziehung, die die Zusammenarbeit erleichtert.

„Also was ich auf jeden Fall sagen muss ist, du musst Personen, die du nicht kennst, da ist es schon sehr wichtig, dass du die mal persönlich kennen gelernt hast, nach wie vor. Auch intern, also ich finds immer gut, wenn man mal Teambuilding persönlich machen kann und die Menschen einmal gesehen hat oder Kaffeetrinken war, Biertrinken war, was auch immer.“ (B2)

5.1.2.2 Gruppenzusammenhalt

Ist eine Basis geschaffen, ist informelle Kommunikation auch entscheidend für das weitere Bestehen einer Gruppe. Informelle Kommunikation stärkt den sozialen Zusammenhalt, vor allem dann, wenn die Gruppe weitestgehend stabil bleibt. Ein gemeinsamer Raum spielt für das Gruppengefühl eine entscheidende Rolle.

„... somit weiß man, der gehört zu uns auf die Homebase.“ (A3)

Neben räumlichen Bedingungen wird der Gruppenzusammenhalt vor allem auch über Veranstaltungen und soziale Zusammenkünfte gestärkt, wie gemeinsames Mittagessen, Geburtstagsfeiern, Kaffeetrinken, Teammeetings oder Teambuildings, die auch außerhalb der

Büroräumlichkeiten stattfinden. Dies sind vor allem organisatorische Maßnahmen, die aber auch räumlich berücksichtigt werden müssen.

Wird die räumliche Abbildung der Gruppe aufgelöst, wirkt sich das negativ auf den Zusammenhalt der Gruppe aus. (siehe 5.2.2 Bereiche)

„Die Kleingruppe, die wir waren, die Organisationseinheit, die zerfällt, weil die soziale Bindung weniger wird. Früher ist man halt auch räumlich zusammengesessen.“ (A4)

Erschweren räumliche Gegebenheiten zusätzlich gemeinsame Veranstaltungen, trägt dies zur Auflösung der Gruppe bei.

„Früher hat man natürlich Geburtstag gefeiert [...] Das hat sich irgendwie aufgehört, keine Ahnung warum, aber wahrscheinlich eben aufgrund der räumlichen Situation auch, weil es ja eigentlich gar keine Raum-Möglichkeiten mehr gibt.“ (A3)

5.1.2.3 Psychohygiene

Der Mensch als soziales Wesen ist auf die Interaktion mit seinen Mitmenschen angewiesen. Vor allem in schwierigen Situationen ist eine soziale Gruppe von Bedeutung.

„Es ist ja nicht immer nur lustig im Büro und wenn du eine Gruppe hast, die dich ein wenig auffängt oder wenn du dich mal ausjammern kannst, wo dich jemand versteht und kennt, das hat schon auch was.“ (A4)

„Und da muss ich dann sagen, hab ich dann von der Psychohygiene darauf geschaut, dass ich schon mindestens zwei Tage in der Woche im Büro verbringe. Müssen dann keine acht Stunden sein. Aber dass ich auf jeden Fall aufschlage, Menschen treffe und mir auch fix ausmache, Mittagessen oder Kaffeetrinken.“ (B2)

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeit können viele Tätigkeiten überall und müssen nicht mehr zwingend im Büro stattfinden. Das soziale Umfeld ist vielfach ein wesentlicher Beweggrund, dennoch ins Büro zu kommen.

„Ich brauche die physische Präsenz oder auch die Interaktion da.“ (B3)

„Ich brauche das soziale Umfeld.“ (B3)

5.1.3 Operative Wirksamkeit

Neben ihrer sozialen Wirksamkeit hat informelle Kommunikation operative, direkt die Arbeit bezogene Auswirkungen.

5.1.3.1 Überblick und Netzwerk

Neben sozialen Gründen ist vielfach die Möglichkeit sich zu vernetzen ein Beweggrund, trotz mobiler Arbeitsmöglichkeiten im Büro zu arbeiten. Man bekommt einen Überblick, „was so läuft“, was sich generell im Unternehmen und auch in anderen Bereichen tut.

„... oder wenn ich mal ein Gefühl kriegen will, wie ist da grad die Stimmung. [...] schauen wir mal, wie das Business grad so läuft, ich setz mich mal dazwischen, weil dann kriegt man meistens eine ziemlich gute Idee und dann kommt dieses ganze informelle Feedback.“ (B1)

„... das Gesamtfeeling fürs Unternehmen zu bekommen“ (B1)

„Ja, also grad fürs Netzwerken ist es ja oft sehr wichtig zu wissen, wer kommt, wer geht oder auch, wenn irgendeiner was cooles Neues gemacht hat oder so.“ (B2)

Die Notwendigkeit dieses Gesamtüberblicks und des vernetzten Zusammenarbeitens gewinnt zunehmend an Bedeutung. Informelle Kommunikation spielt dabei eine entscheidende Rolle. Um dieses Netzwerken zu ermöglichen, müssen entsprechende Räume geschaffen werden und gewünschte Personengruppen gezielt versammelt werden.

5.1.3.2 Inspiration und Begeisterung

Physische Kopräsenz und eine dadurch entstehende Arbeitsatmosphäre hilft bei der konzentrierten Arbeit und wirkt inspirierend.

„Manche Leute brauchen Umgebungsaktivität, um einen Energielevel zu spüren und arbeiten dann besser.“ (B1)

Vor allem bei kreativer Arbeit ist ein soziales Umfeld von Bedeutung. Durch informelle Kommunikation können Ideen konkretisiert werden, indem sie formuliert, ausgesprochen und durch Impulse weitergesponnen werden.

„... durch physische Kollaboration und Zusammenarbeit. Dort entstehen die meisten innovativen Ideen.“ (A1)

Auch für die Motivation und Begeisterung an der Arbeit ist informelle Interaktion unersetzlich.

„Also wenn man so gegenübersteht und der andere ist von irgendwas begeistert [...] Das motiviert halt einfach.[...] Wenn der da steht, dir auf die Schulter klopft und sagt: Das haben wir geschafft. Dann ist dieselbe Message einfach eine andere.“ (B2)

5.1.3.3 Geschwindigkeit und Effizienz

Aus unternehmerischer Sicht sind vor allem die Geschwindigkeit und die Effizienz informeller Kommunikation bei komplexen Themen bedeutsam. Ist der Kommunikationsinhalt klar und simpel, können und werden diese Themen meist digital behandelt. Je komplexer und unklarer das Thema, desto schwieriger wird die Kommunikation über digitale Medien.

„Und wenn ich weiß, ich hab Themen, wo ich Abstimmungen brauch und das einfach übers Telefon, Mail schicken mühsam ist, also ich bin der Typ, lieber reden wir einmal eine halbe Stunde persönlich und können gleich alles abklären, als wie, ich schreib zehn Mal Mails hin- und her.“ (A3)

Befinden sich die benötigten Gesprächspartner in räumlicher Nähe, können viele Themen schnell und effizient durch informelle Kommunikation geklärt werden.

„Man kriegt auch viel schneller was weiter, als wenn ich dauernd irgendwo einen Call aufsetze, die Terminkalender sind komplett überfüllt, wenn ich nachdem geh, wann da wer frei hat, da, keine Ahnung, kriegen wir keine Geschwindigkeit zusammen.“ (B3)

Eine offene Bürostruktur und ein dynamisches Nutzungskonzept sind förderlich, um viele Themen nebenbei mitzubekommen. Eine niederschwellige Ansprechbarkeit ermöglicht es, Probleme auf kurzem Weg zu klären.

„Aber es gibt viele Führungskräfte, die mittlerweile zu mir kommen und sagen: Ich bin deutlich effizienter als früher. Und auf die Frage warum, war die Antwort, weil sie trotz der Open Door-Policy früher immer erst dann von den Mitarbeitern kontaktiert worden sind, wenn die selber nicht mehr weiter gewusst haben. Also wenn der Karren schon relativ im Dreck war.“ (A1)

„Und das hat sich wirklich massiv geändert, seitdem wir kein Segment-Sitting mehr haben. Die Leute kommen einfach mit ihren Fragen viel schneller und das macht uns auch schneller in der Produktivität.“ (B1)

5.1.4 Individuelle Einflussfaktoren

Neben den genannten Voraussetzungen und Wirkungen informeller Kommunikation werden nachfolgend Einflussfaktoren genannt, die sich aus individuellen Bedingungen ergeben, die die Einzelperson betreffen.

5.1.4.1 Rolle und Funktion

Je nach Rolle im Unternehmen und den daraus resultierenden Aufgaben ergeben sich unterschiedliche Anforderungen. Allgemein werden Tätigkeitsprofile zunehmend kommunikativer. Die routinierte Einzelarbeit kann immer stärker digitalisiert werden. Der Austausch und das Netzwerken wird in den meisten Rollen immer wichtiger. Vor allem kommunikationsintensive Rollen brauchen für ihre Tätigkeit Büroräumlichkeiten, die den Austausch fördern.

„Weil ich brauche zum Beispiel in meiner Rolle viel informelle Information, damit ich approachable bin. Das heißt, die Leute müssen ganz leicht auf mich zugehen können.“ (B1)

Ist man in seiner Arbeit stark von Kollegen und Kolleginnen abhängig, können räumliche Gegebenheiten einen entscheidenden Beitrag für die Effizienz und die Ergebnisqualität liefern.

„Bei uns ist es so, dass doch jeder andere Projekte hat, also man arbeitet nicht unbedingt mit einem Kollegen oder man ist nicht abhängig beim Arbeiten. Und die Gruppe, die arbeiten mehr zusammen, [...] Daher, die werden sich schon eher zusammensetzen.“ (A3)

Auch Fixverortungen sind von der Rollendefinition und der daraus resultierenden notwendigen Ansprechbarkeit ableitbar.

„Trotz aller Mobilität gibt es natürlich immer wieder Funktionen oder auch Kollegen, wo sich eine Fixverortung anbietet, das sind vor allem Assistenzfunktionen einerseits, weil die Assistentin hat so ein bisschen eine Ankerfunktion in einem Bereich.“ (A1)

5.1.4.2 Persönliche Arbeitsweise

Einhergehend mit dem Tätigkeitsprofil beeinflussen auch persönliche Vorlieben und Eigenschaften die Anforderungen an Räume und informelle Kommunikationsmöglichkeiten.

Routinen und Arbeitsweisen werden einerseits von der Rolle und von Organisationsstrukturen abgeleitet und sind andererseits auch persönlich geprägt.

„Also es gibt wirklich Varianten, wie man arbeitet, die nicht mein Stil sind, aber die extrem beliebt sind. [...] Also man sieht schon Typologien.“ (B1)

Durch räumliche Gegebenheiten können bestimmte Arbeitsweisen beeinflusst, unterstützt, aber auch behindert werden. Persönliche Herangehensweisen an die jeweilige Rolle sind aber jedenfalls zu berücksichtigen.

„Also, keine Ahnung, in den eineinhalb Jahren hab ich vielleicht drei Mal den Tisch gewechselt. Ich bin aber jetzt vielleicht auch nicht so der typische New Ways of Worker, vielleicht bin ich zu konservativ oder den Vorteil hab ich noch nicht so wahrgenommen.“ (B3)

„... und dann überleg ich mir, wo setz ich mich heute hin. Und ich bin wirklich eine von denen, die das täglich lebt und ich setz mich eigentlich auch nicht mehr für einen Tag wohin, sondern ich setze mich eigentlich stundenmäßig mittlerweile wohin.“ (B1)

Ob bestimmte Arbeitsweisen ermöglicht werden, ist auch von der Führung abhängig. Für eine dynamische Arbeitsweise ist ergebnisorientierte Führung erforderlich und setzt eigenverantwortliches Arbeiten und proaktive Kommunikation voraus.

„Und das erfährst du aber nur, wenn du das gerade hörst und dann nachfragst. Ich meine, ja, ich könnte auch zuhören und sagen: Er wird sich schon rühren bei mir. Aber, wenn ich dann halt was wissen will, muss ich schon aktiv selbst den ersten Schritt tun.“ (A3)

5.1.4.3 Mobilität

Arbeitsweisen werden zunehmend mobiler. Externe und interne Mobilität beeinflussen die Anwesenheit in den Büroräumlichkeiten und dadurch die Möglichkeiten der informellen Kommunikation. Dabei ist die Mobilität abhängig von der Rolle (externe Kundentermine, interne Termine, etc.) und der Arbeitsweise.

„Und es gibt Rollen, wo man mehr vernetzt sein muss intern und Rollen, wo man mehr mit extern vernetzt ist. Und je nachdem, wie die Rolle ist, so setzt man das auf.“ (B1)

Auf Basis von rollenspezifischen Anforderungen und persönlichen Herangehensweisen werden Routinen mit unterschiedlichen Rhythmen im Tages- und Wochenverlauf entwickelt. Diese

unterschiedlichen An- und Abwesenheits-Phasen beeinflussen die möglichen Kommunikationspartner. Gegebenenfalls muss daher auch informelle Kommunikation immer häufiger gezielt geplant werden.

Die sind ja sehr viel beim Kunden draußen, mit denen
muss ich einen Termin vereinbaren, damit ich sie sehe. (B1)

„Und dann sagt man: Schick mir einen Termin, gehen wir mal gemeinsam Mittagessen. Oder: Schick einen Termin, dass wir uns einfach mal zusammensetzen. Also so spontan irgendwo auf Zufall ist eher... Also wenn man wirklich jemanden sehen will, muss man sich einen Termin ausmachen.“ (A3)

„Also wenn man natürlich gewisse Communities oder gewisse Themen zusammenbringen möchte, muss man es organisieren.“ (B2)

5.1.5 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

Neben den individuellen Einflussfaktoren, die Einzelpersonen betreffen, beeinflussen vor allem Eigenschaften der Gemeinschaft die informelle Kommunikation.

5.1.5.1 Kultur und Regeln

Bei der Übermittlung von Unternehmenskultur ist der Raum ein starkes Instrument. Wird informelle Kommunikation nicht als Teil der Arbeit gesehen hat dies offensichtlich Auswirkungen auf die Gespräche sowie die Orte, an denen diese stattfinden. In beiden untersuchten Fällen gibt es offiziell vereinbarte Verhaltensregeln zum Zusammenleben in den Büroräumlichkeiten. Sehr viel stärker sind jedoch die gelebten, unausgesprochenen Regeln. Diese beeinflussen informelle Kommunikation besonders stark. Wo welche Gespräche erlaubt und erwünscht sind und wo bestimmte Gespräche nicht akzeptiert sind, ist von der jeweils gelebten Kultur abhängig.

„... aber das ist ja jetzt kein Sozialbereich zum Gaudi machen, weil da störst ja trotzdem wieder. Den Kaffee trinkt man draußen. Du kannst ihn gern auch da trinken, weil wir jetzt schon hier einen Termin haben, aber zum Spaß machen ist es auch nicht grad gedacht.“ (A4)

Auch „erlaubte“ Kommunikationsstrukturen hängen wie Mobilität und Arbeitsweise der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stark mit der Führungskultur zusammen.

„Das wichtigste ist eigentlich, was lässt die Kultur eigentlich wirklich zu. Es gibt Chefs, die sagen: Ich will, dass ihr da seids. Andere sagen: Ja machts. Also, was ihr arbeitet ist mir wurscht, das Ergebnis muss passen und erreichbar müssts sein.“ (B3)

Wurde der Raum einst als Abbild von Status genutzt, werden in neuen Arbeitswelten Hierarchien kaum mehr räumlich abgebildet. Entspricht die Kultur jedoch nicht den Strukturen, die der Raum abbildet, kann das auch unerwünschte Folgen haben.

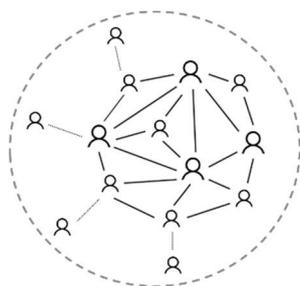
„Also das muss ich sagen, ich bin einmal da hinten gesessen, da ist der Bereichsleiter auch visavis gesessen, das ist nicht unbedingt angenehm.“ (A3)

5.1.5.2 Organisationseinheiten

Um die Kommunikation gezielt zu gestalten, muss definiert werden, welche Gruppen gebildet, vernetzt und gestärkt werden sollen. Die Eigenschaften dieser Gruppen definieren die entsprechenden Maßnahmen.

Nachfolgend werden allgemeine Organisationseinheiten auf unterschiedlichen Ebenen angeführt, innerhalb derer informelle Kommunikation jeweils eine besondere Bedeutung darstellt. Ihren unterschiedlichen Dimensionen entsprechend können diese Einheiten durch verschiedene Maßnahmen gestärkt werden. Diese Maßnahmen können einerseits organisatorisch in Form von diversen Veranstaltungen stattfinden. Wirkungsvoller und maßgeblich sind jedoch entsprechende räumliche Strategien, die im zweiten Teil des Parameterkatalogs angeführt werden.

Das Netzwerk



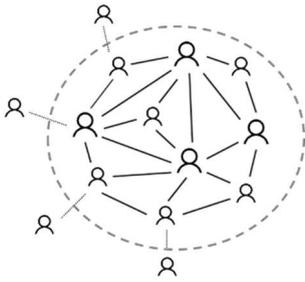
Das Netzwerk fasst alle Personengruppen zusammen, die am jeweiligen Standort zusammentreffen sollen. Dies umfasst neben Mitgliedern des Unternehmens auch gegebenenfalls die Öffentlichkeit, Kunden, Partner und dergleichen. Bei beiden untersuchten Unternehmen werden diese erweiterten Personengruppen räumlich

mitgedacht und über Funktionen oder Veranstaltungen angezogen. Für intern und extern organisierte Veranstaltungen sind jeweils Räume im Erdgeschoss vorgesehen. Die Grenzen zwischen extern und intern verschwimmen mit fortschreitender Vernetzung auch räumlich zunehmend.

„Und was wir ganz bewusst wollten ist, diese Silos abzubauen, also diese Kollaboration zu ermöglichen, Grenzen abbauen, Wände abbauen.“ (A1)

„Aber es ist so die Idee aufgekommen, dass wir uns noch mehr öffnen. Also es geht immer mehr in die Öffnung und immer weniger eigentlich reservierte Bereiche.“ (B2)

Das Unternehmen



Innerhalb des Unternehmens selbst ist eine Vernetzung der Belegschaft wichtig, um die Unternehmenskultur umzusetzen und weiterzugeben und um einen Gesamtüberblick und umfassendes, unternehmerisches Denken anzuregen. Ein gemeinsamer Standort trägt zu einem Wir-Gefühl der dort beheimateten Gruppe bei.

„um ganz bewusst die informelle und spontane Kommunikation zu fördern.

Weil wir haben 26 Standorte konsolidiert an einen einzigen.“ (A1)

Neben der allgemeinen Gestaltung, die die Unternehmenswerte repräsentiert, sind organisierte Veranstaltungen eine Möglichkeit, die Gruppenzugehörigkeit zu intensivieren. Solche Veranstaltungen dienen der Information und vor allem der Vernetzung innerhalb des Unternehmens.

„Wir haben gerade den Bereich neu strukturiert und da gibts halt dann auch so Social Events, solche Veranstaltungen, wo man einfach dann die Leute durchmischt, damit sie sich eben auch besser kennenlernen.“ (A2)

„Und dann sagt irgendeiner aus der Geschäftsführung sowas wie, keine Ahnung, neue Reorganisation, neuer Produktlaunch, neue dieses und jenes. Und da gibts dann nachher immer so ein bisschen Häppchen und ein bisschen was zum Trinken oder so. Das heißt, da kann man so ein bisschen minglen.“ (B2)

Das Team



Jegliche Teams und Gruppierungen innerhalb eines Unternehmens können in Bezug auf das Thema dieser Arbeit aus ihrer sozialen und operativen Perspektive betrachtet werden. Innerhalb eines jeden Unternehmens gibt es eine Vielzahl von vielschichtigen Teams, die nicht klar voneinander abgrenzbar sind. Die. Eine Person ist meist mit

stärkeren und schwächeren Bindungen mehreren Teams zugehörig.

Informelle Kommunikation ist für diese Teams von großer Bedeutung. Dabei stellen die soziale und die operative Wirksamkeit unterschiedliche Anforderungen an Räume.

Traditionell werden Teams in einem Unternehmen meist rein aus der operativen Sichtweise betrachtet. Teams, die inhaltlich zusammenarbeiten sind über die formellen Organisationsstrukturen darstellbar und werden nachfolgend als operative Teams bezeichnet. In einer Matrix- und Netzwerkorganisation ist die Vielschichtigkeit von Teams auch im Organisationsmodell erkennbar. Eine Person gehört in diesen Strukturen bereits aus formeller Sicht mehreren operativen Teams gleichzeitig an. Für operative Teams ist vor allem die operative Wirksamkeit informeller Kommunikation entscheidend. (siehe 5.1.3 Operative Wirksamkeit) Aber auch die soziale Wirksamkeit ist für diese Teams bedeutend, da diese als Grundlage für eine gute Zusammenarbeit dient.

Neben Teams, die sich aus der formelle Organisationsstruktur ergeben, existieren auch Teams, die aus informellen Netzwerken entstehen. Sie sind nicht in Organigrammen abgebildet und haben eine stärkere soziale Funktion. Diese sozialen Teams können vollständig oder teilweise mit operativen Teams überlappen. Die Stärkung dieser Teams dient vor allem weichen Faktoren. Für sie ist die soziale Wirksamkeit informeller Kommunikation von Bedeutung. (siehe 0

Soziale Wirksamkeit) Soziale Teams bilden die informellen Organisationsstrukturen eines Unternehmens. Sie können nicht verordnet werden und sind deshalb besonders schwierig konkret zu unterstützen.

Da in dynamischen Nutzungskonzepten Teams tendenziell nicht räumlich abgebildet werden, wird versucht, das „Wir“-Gefühl über andere Kanäle zu stärken, um die Gruppe über diverse Veranstaltungen, die zum Gruppenzusammenhalt beitragen, aufrechtzuerhalten. Die in den untersuchten Fällen genannten Veranstaltungen dieser Art können als Teammeetings und Teambuildings zusammengefasst werden.

Das Teammeeting (auch Abteilungs-Jour Fixe oder ähnliches) findet in regelmäßigen Abständen als formeller Termin statt. Ziel des Meetings ist es Informationen weiterzugeben. Aufgrund des formellen Settings ist die Stärkung von sozialen Bindungen eher gering.

Um soziale Bindungen im Team gezielt zu stärken, werden Teambuildings organisiert. Neben konkreten Inhalten (z.B. Quartalsplanung) stehen auch informelle Aktivitäten auf der Agenda. Diese Veranstaltungen finden bewusst außerhalb der gewohnten Umgebung und des Arbeitsalltags statt.

Die größte Wirkung auf das soziale Gefüge haben Begegnungen, die nicht so einfach organisiert und gesteuert werden können. Vor allem informelle Zusammenkünfte im Arbeitsalltag stärken den Zusammenhalt im Team. Darunter fällt gemeinsames Mittagessen, Kaffeetrinken und unterschiedliche Feste (wie Geburtstage). Natürlich sind diese Treffen auch von der Kultur, einzelnen Personen und organisatorischen Bedingungen abhängig. Doch können günstige Bedingungen geschaffen werden, die das Stattfinden dieser Treffen massiv beeinflussen. Einerseits können informelle Zusammenkünfte durch Inzentive, wie beispielsweise Mittagessen-Zuschüsse und kostenlosen Kaffee forciert werden, andererseits haben räumliche Gegebenheiten einen starken Einfluss auf Häufigkeit, Dauer und Form dieser Treffen (siehe 5.2.3 Module). In beiden untersuchten Unternehmen wurde sowohl der Kaffee für die Belegschaft gratis zur Verfügung gestellt als auch das Mittagessen unterstützt.

„Der Punkt ist, jeder kommt nach dem Mittagessen zurück ins Office und trinkt hier seinen Kaffee. Und plaudert hier zehn Minuten, zwanzig Minuten, dreißig Minuten über die Arbeit. Jetzt musst du einmal rechnen: Bei 300 Leuten machen das wahrscheinlich 100-150 jeden Tag. Was das bedeutet, wenn du das nicht investierst, [...] im Vergleich dazu, was da eigentlich an Meetings und Informationsaustausch stattfindet. [...] Generell, aber jetzt mal nur auf das

Mittagsthema bezogen, wenn er [der Kaffee] jetzt drei Euro da kostet und drei Euro dort, warum sollt ich mich dann dort wegbewegen, weil dann bleib ich ja dort. Und da ist es wirklich so, ich kenn fast niemanden, der drüben einen Kaffee trinkt. Es kommen alle zurück ins Office.“

(B2)

5.1.5.3 Nutzungskonzept und Belegung

Bürokonzepte werden immer dynamischer. (siehe 2.3.4 Nutzungskonzepte) In dieser Arbeit werden die beiden Extreme der Nutzungskonzepte als klassisches und dynamisches Nutzungskonzept bezeichnet. Das klassische Konzept entspricht dabei der traditionellen Herangehensweise und verortet jede Person, jedes Team und jeden Bereich fix im Gebäude. Als dynamisches Konzept wird das andere Extrem bezeichnet, in dem sich alle Personen frei durchs Gebäude verteilen können und auf jegliche Zuordnung und Clusterung von Teams verzichtet wird. Obwohl Nutzungskonzepte in diese Richtung tendieren, werden in der Praxis immer gewisse Zuordnungen zu Bereichen beibehalten.

Sowohl ein klassisches Nutzungskonzept als auch ein dynamisches Nutzungskonzept bieten Vorteile für unterschiedliche Aspekte der informellen Kommunikation. Bei der Planung gilt es daher für den jeweiligen Nutzer die passenden Komponenten zu vereinen und das Raumkonzept an die Kultur anzupassen.

„Da kannst das beste Büro hinstellen mit den geilsten Räumen, wenn die Direktiven unterschiedlich sind, dann wars das auch mit dem Konzept.“ (B3)

Die untersuchten Fälle haben jeweils Elemente aus beiden Konzepten vereint. Während Fall A in den Gebäudestrukturen dem klassischen Nutzungskonzept zuzuordnen ist und lediglich innerhalb der Cluster („Home-Bases“) ein dynamisches Konzept verfolgt, verteilen sich in Fall B die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im gesamten Gebäude.

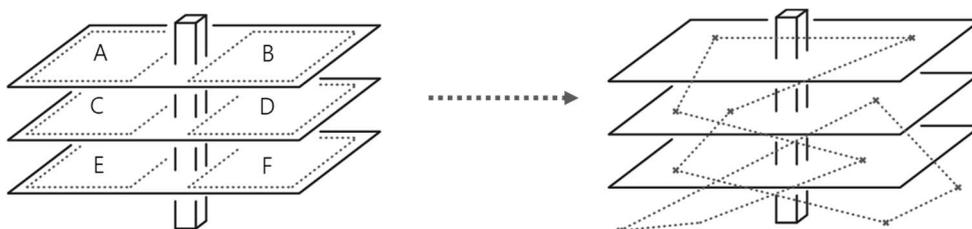
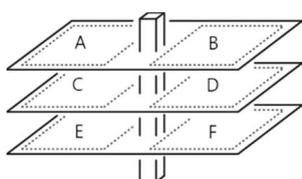


Abb.72 am Wege von einem klassischen zum dynamischen Nutzungskonzept

Das klassische Nutzungskonzept



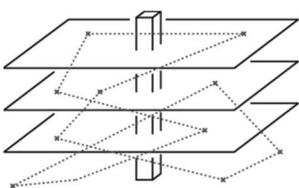
In einem klassischen Nutzungskonzept werden im Zuge der Belegungsplanung Organisationseinheiten und Teams entsprechend der Organisationsstruktur auf das Gebäude und innerhalb der Bereiche

verteilt. (siehe 2.3.4.1 Das klassische, personenorientierte Nutzungskonzept) Die klare räumliche Abbildung bietet ein rasches Verständnis der Unternehmensstrukturen. Dieses Konzept ermöglicht eine gute Orientierung, eine klar definierte Heimat und Zuordnung zu einer Gruppe. Die räumliche Abbildung stärkt das Gruppengefühl und die Kommunikation innerhalb der Gruppe. Je kleiner und stabiler diese Gruppe ist, desto schneller und besser lernen sich die Mitglieder kennen, entwickeln ein Wir-Gefühl, eine Gruppendynamik und -kultur und desto stärker entwickelt sich ein Zugehörigkeitsgefühl. Räumliche Grenzen führen jedoch auch zu einer Abgrenzung zwischen den Gruppen. Die Interaktion zwischen räumlich getrennten Gruppen ist gering. Ein klassisches Nutzungskonzept unterstützt klar definierte Aufgaben und Abläufe und eine statische, routinierte Arbeitsweise. Bleibt eine Gruppe über einen längeren Zeitraum stabil, empfiehlt sich ein ihr zugewiesener Raum, über den sie sich identifiziert.

„Also, das hat sich auf jeden Fall verbessert, so über den Tellerrand hinaus, in dem kleinen Bereich, weil zu den anderen kommst dann eh auch wieder nicht.“ (A4)

„Wer sind die Abteilungen oder Bereiche, mit denen ihr ganz intensiv zusammenarbeitet? Damit haben wir versucht, die möglichst nahe zusammensiedeln, um die Verkehrswege zu minimieren. Das war ein sehr aufwändiger Prozess und ist auch nicht stabil. Von den 5000 Leuten, die da sitzen übersiedeln statistisch gesehen fast zwei Drittel einmal im Jahr.“ (A1)

Das dynamische Nutzungskonzept



Zunehmend agilere Organisationsstrukturen erfordern dynamischere Nutzungskonzepte. (siehe 2.3.4.2 Das dynamische, tätigkeitsorientierte Nutzungskonzept) Existieren mehrere Teams parallel und sind nicht voneinander abzugrenzen, sind sie räumlich nicht alle dauerhaft abbildbar.

„Ich arbeite ja am Tag mit zehn bis fünfzehn Leuten zusammen und das sind vielleicht zwei bis drei aus meiner Disziplin. [...] das heißt, ich bin sowieso von Vornherein durch die Multi-Matrix, wär ich in so einem klassischen System nur am Wandern.“ (B2)

„... aber zum Beispiel der eine Kollege macht zum Beispiel den Kunden A, B, C und ich mach den Kunden B, D, F. Also auch da ist es dann nicht fix, dass die drei oder die fünf Leute immer

zusammenkommen. Weil ich mach fünf Kunden, er macht fünf Kunden und wir haben zwei überlappend. Ich hab aber wieder mit jemand anders wen überlappend. Also das heißt, auch diese Kunden-Teams mischen sich andauernd durch. Das heißt, es ist nicht so, dass dann ich Vollzeit auf einem Kunden arbeite und der Kollege auch Vollzeit auf dem Kunden.“ (B2)

Keine persönlich zugewiesenen Plätze und individuellen Bereiche erhöhen die Flexibilität und kommen einer mobilen Arbeitsweise entgegen. Die räumliche Vermischung von Gruppen unterstützt die Vernetzung über Gruppengrenzen hinaus und fördert ein allgemeineres Denken.

„Ja und dadurch, dass man auch mitunter immer neben anderen Kollegen sitzt. Dieses Abgrenzungsdenken hat sich aus meiner Sicht nicht aufgelöst, aber zumindest reduziert.“ (A1)

Das räumliche Auflösen der Gruppengrenzen destabilisiert jedoch kleinere Teams. Organisationsstrukturen sind schwerer verständlich und die Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen distanzierter. Keine klare Heimat kann zu Unklarheiten in den Aufgaben und intransparenten Abläufen führen.

„Das wird schon so empfunden, dass dieses Kollegiale nicht mehr so da ist, jeder ist mehr Einzelkämpfer geworden dadurch. Das bedingt schon diese Open Space-Geschichte, dafür mit Leuten, mit denen du früher gar nicht zum Reden gekommen bist, kommst jetzt auch mal zusammen.“ (A4)

„Das dauert eine gewisse Zeit, bis sich die untereinander mischen und kennenlernen.“ (A2)

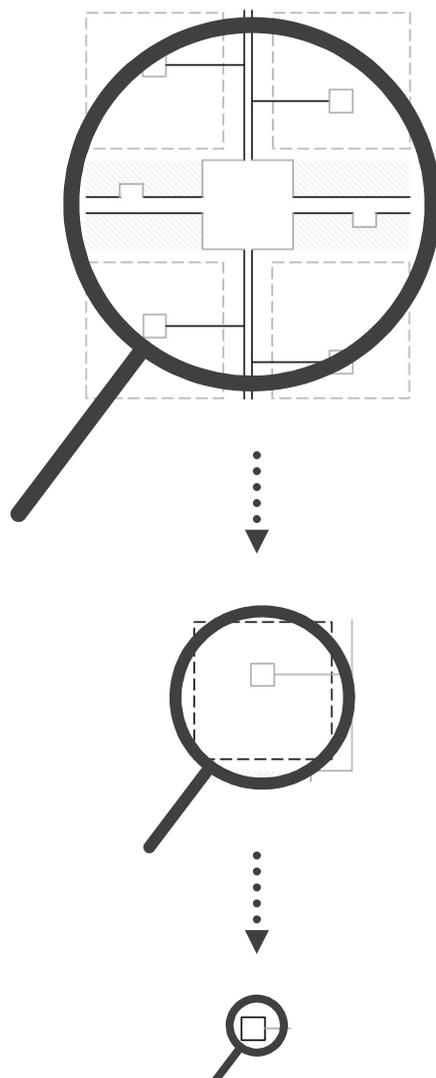
Um am Weg zu einem dynamischeren Nutzungskonzept nicht alle Qualitäten des klassischen Nutzungskonzepts zu verlieren, müssen Unternehmensspezifika, wie Organisations- und Kommunikationsstrukturen analysiert und hinterfragt werden, um Elemente beider Konzepte passgenau zu verbinden. Gegebenenfalls müssen Gestaltungsmaßnahmen gefunden werden, die die Vorteile des klassischen Nutzungskonzepts aufgreifen und ersetzen. Eine Form der räumlichen Heimat ist für eine gezielte informelle Kommunikation innerhalb von bewusst definierten Gruppen und den Zusammenhalt entscheidend. (siehe 5.2.2.2 Das Cluster)

„Auch wenn ich die Tätigkeitsanalyse mache, wie arbeite ich und in welchen Meetings ich bin, ist ganz, ganz wichtig eigentlich die Kommunikationsanalyse. Und wenn eigentlich rauskommt, dass ich 90 Prozent meiner Zeit mit fünf Leuten rede, dann muss ich erst die Organisation ändern und muss hinterfragen: Soll denn das so sein?“ (B2)

5.2 Räumliche Parameter

Auf Basis der im ersten Teil des Parameterkatalogs angeführten nicht-räumlichen Faktoren werden in diesem Kapitel räumliche Parameter auf unterschiedlichen Ebenen beschrieben, die informelle Kommunikation innerhalb von Zielgruppen und Organisationseinheiten unterschiedlichen Maßstabs fördern und leiten.

Nach Parametern, die allgemein die **Gebäudestrukturen** betreffen, wird in Bereiche und Module unterschieden. Als **Bereiche** werden Zonen definiert, die primär für andere Funktionen als der Kommunikation dienen. Informelle Kommunikation findet dort als bewusst geplanter Nebeneffekt statt. Unter **Module** werden Orte angeführt, die dezidiert für informelle Kommunikation gestaltet sind.



Gebäudestrukturen

Wegeführung und Sichtverbindungen

Bereiche

Die öffentliche Zone

Das Cluster

Module

Der Marktplatz

Der Hof

Die Bar

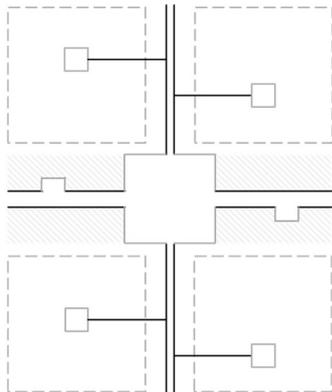
Die Werkstatt

Die Parkbank

Abb.72 Übersicht Räumliche Parameter

5.2.1 Gebäudestrukturen

5.2.1.1 Wegeführungen und Sichtverbindungen



Zielgruppe

Das Unternehmen

Das Cluster

Schlüsselfaktoren

Zonierung

Wegeführung

Beispiele



Abb.73 Atrium



Abb.74 Verbindungen



Abb.75 Brücken

Sichtverbindungen und Wegeführung nimmt in Hinblick auf die informelle Kommunikation eine wichtige Rolle ein. Wege erzeugen und steuern zufällige Begegnungen und haben Einfluss auf Häufigkeit, Form und Gesprächsteilnehmer.

Dynamische Nutzungskonzepte bewirken aufgrund von tätigkeitsorientierter Arbeitsweise eine hohe interne Mobilität, wodurch Verkehrsströme erhöht werden und zufällige Begegnungen im Alltag vermehrt stattfinden. (siehe 2.2.2.5 Nicht-räumliche Einflussfaktoren:

Nutzungskonzept

)

Bei der Wahl der Wege wird sehr rational vorgegangen. Grundsätzlich wird der kürzeste Weg gewählt und ein Umweg nur dann vorgenommen, wenn gleich etwas erledigt werden kann (z.B. beim Drucker vorbeigehen, das WC aufsuchen, Kaffee holen). Wege ergeben sich einerseits durch Erschließungsfunktionen wie Eingänge, Treppen, Aufzüge und Erschließungswege, andererseits durch nutzerseitige Funktionen. Locker, Drucker,

Kaffeemaschinen sowie häufig belegte Besprechungsräume sind Anziehungspunkte und leiten die Verkehrsströme.

„Und die Leute gehen da in die Meetings und bleiben dann davor stehen.“ (B1)

„Wenn er nicht aufgeladen ist, hol ich mir als erstes aus meinem Spind im zweiten Stock mein Ladekabel.“ (B1)

Verkehrswege sind ein mächtiges Werkzeug um Bereiche zu trennen und zu strukturieren. Sie wirken als räumliche Barriere. Außerdem ist die Strukturierung in kommunikative und ruhige Bereiche stark von der Führung der Verkehrswege abhängig.

„Je weiter es zur Fassadenspitze geht, desto ruhiger wirds, weil natürlich auch weniger Leute durchmarschieren, weniger Verkehrsfläche. Das ist die Grundidee dahinter.“ (A1)

Sind die Bereiche, innerhalb derer die Arbeitsmöglichkeiten genutzt werden (5.2.2.2 Das Cluster), klein genug, gibt es zusätzlich zu den sonstigen Verkehrsströmen die „suchende Runde“, wenn gezielt nach einem Kollegen oder einer Kollegin gesucht wird. Diese Suche verlagert sich vor allem bei größeren Bereichen jedoch zunehmend ins Digitale.

„Wenn ich weiß, ich brauch jemanden, dann mach ich mal die Runde, dann schau ich mal, ob er irgendwo da ist.“ (A3)

Je frequenter ein Weg ist, desto häufiger finden Begegnungen statt. Werden soziale Treffpunkte und kommunikative Flächen in Blickkontakt und an besonders frequentierten Erschließungspunkten angeordnet wird die Wahrscheinlichkeit für eine Interaktion erhöht. (5.2.3.1 Der Marktplatz, 5.2.3.2 Der Hof, 5.2.3.3 Die Bar)

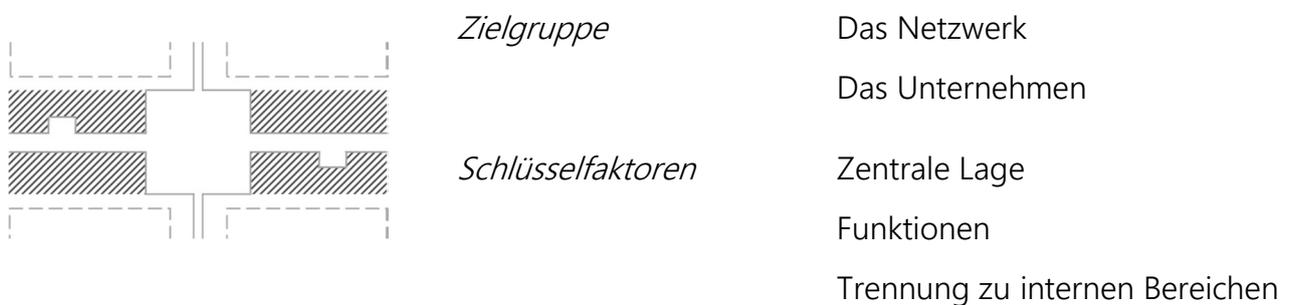
„Wenn ich natürlich da sitze in Gang-Nähe, hab ich die Chance, dass ich ihn vielleicht sehe.“ (A3)

„Dann setzt dich da her. Und da ist die Chance groß, wenn jemand im Büro ist, dass er da ein, zwei, drei Mal am Tag vorbeigeht. Irgendwo da. Weil er muss auch da durch oder da rüber. Und wenn man sich da ein paar Stunden hinsetzt, dann hat man eigentlich viele Leute gesehen, die man vielleicht einmal schnell abpassen kann.“ (B2)

5.2.2 Bereiche

Unter Bereiche werden Zonen im Gebäude beschrieben, die gezielt Personengruppen innerhalb eines Bereichs versammeln und somit Begegnungen dieser Gruppe forciert. Während **die öffentliche Zone** alle Nutzer und Nutzerinnen des Gebäudes oder auch ein erweitertes Netzwerk anziehen und vernetzen soll, werden im **Cluster** Organisationseinheiten gruppiert, die einen gemeinsamen Bereich nutzen und sich dadurch im Arbeitsalltag verstärkt über den Weg laufen sollen.

5.2.2.1 Die öffentliche Zone



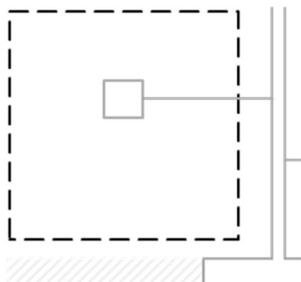
Die öffentliche Zone beschreibt jenen Gebäudebereich, der offen nach außen ist und das Netzwerk anziehen und versammeln soll sowie Begegnungen aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort (das Unternehmen) fördern soll.

Bei Fall A ist das Erdgeschoss, das Atrium, für die Öffentlichkeit geöffnet und beherbergt Funktionen wie Cafés, eine Bankfiliale und einen Veranstaltungssaal. Die Grenze zu den ausschließlich unternehmensintern genutzten Flächen sind durch Sicherheitszonen geregelt.

Fall B ermöglicht seinen Kunden und Partnern die Nutzung von buchbaren Veranstaltungsräumen im Erdgeschoss. Die Grenze zu unternehmensinternen Flächen verschwimmt und wird bewusst immer weiter aufgelöst.

Bei der Gestaltung dieser öffentlichen Zone ist darauf zu achten, wo und wie die Grenze zum Unternehmen gestaltet ist. Mehr Privatheit bedeutet stärkere Gruppenidentifikation und Vertraulichkeit, größere Offenheit mehr Durchlässigkeit und Vernetzung. Die Wegführung spielt bei der Strukturierung von Flächen in private und öffentliche Bereiche eine bedeutende Rolle.

5.2.2.2 Das Cluster



Zielgruppe

Cluster (mehrere Teams)

Schlüsselfaktoren

Zuordnung

Nutzungen

Strukturierung

Beispiele



Abb.76



Abb.77



Abb.78

Das Cluster bezeichnet einen gemeinsam genutzten Bereich mehrerer Teams. Innerhalb des Clusters stehen unterschiedliche Flächen und Räumlichkeiten für diverse Nutzungen, wie Einzelarbeit, formelle Besprechung und dergleichen zur Verfügung. Durch die gemeinsame Raumnutzung soll innerhalb dieser Bereiche informelle Kommunikation innerhalb und zwischen den zugeordneten Teams als sekundäre Tätigkeit zwischendurch und nebenbei gefördert werden. Der gemeinsam genutzte Bereich und ein Treffpunkt des Clusters (5.2.3.2 Der Hof) erhöht die Wahrscheinlichkeit zufälliger Begegnungen, die zu inspirierenden Gesprächen führen und wertvolle Hintergrundinformationen liefern können.

Im Arbeitsalltag findet die häufigste Form der informellen Kommunikation als sekundäre Tätigkeit neben einer primären Hauptbeschäftigung statt. Personen, die nebeneinander arbeiten, bekommen mit, wie und woran die anderen arbeiten. Sie bekommen einen größeren Überblick, erhalten Hintergrund- und Nebeninformationen und lernen Herangehensweisen anderer kennen.

„... weil dann erfährst du manchmal auch Sachen, beruflich, von denen du nicht einmal gewusst hast, dass du danach fragen sollst. Weil mans halt so mitkriegt.“ (A4)

„Wenn mehrere Leute im Büro sitzen, im Raum sitzen, weil man kriegt viel, viel mehr mit. Weil wenn jeder in seinem Einzelzimmer sitzt, dann weiß er nie, was der andere tut. Und ich denke schon, da funktioniert der Wissensaustausch wesentlich einfacher und unkomplizierter.“ (A2)

Um diese Kommunikation effizient und zielgerichtet zu nutzen, gilt es die räumliche Abbildung der Organisationseinheiten innerhalb des Unternehmens bewusst zu gestalten.

Neben diesen operativen, langfristigen Wirkungen, sind es jedoch auch vor allem soziale Faktoren, die eine räumliche Heimat und Zuordnung erfordern. Um die soziale Wirksamkeit informeller Kommunikation zu fördern, ist eine Form der räumlichen Heimat von Teams und Cluster entscheidend. Form und Inhalt dieses Bereichs können je nach Unternehmen unterschiedlich sein.

Ob ein Bereich als Heimat betrachtet wird, hängt stark von Personen und ihrer Mobilität ab. Personen, die aufgrund ihrer Tätigkeit oder persönlichen Arbeitsweise einen statischen Arbeitsort bevorzugen und deshalb wenig mobil sind, dienen häufig als Anker und Fixpunkt, die die soziale Heimat aufrechterhalten.

In traditionellen Nutzungskonzepten ist der Arbeitsraum, in dem sich der persönlich zugewiesene Arbeitsplatz befindet, sogleich soziale als auch operative Heimat im Unternehmen. In einem erweiterten Rahmen kann der gesamte Gebäudeflügel inklusive Teeküche, Drucker und Gang dazugezählt werden. In einem dynamischen Nutzungskonzept wird eine räumliche Abbildung von Teams kaum berücksichtigt, der Erhalt der Gruppe ist somit gefährdet.

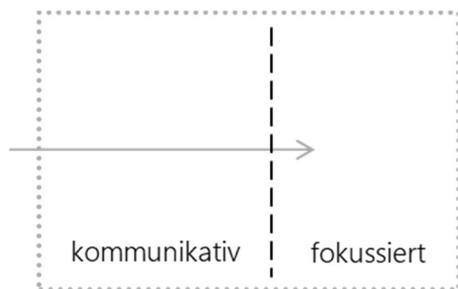
Fall A weist mehrere Teams einem Bereich zu. Der gemeinsam genutzte Bereich wird hier als Home-Base bezeichnet und beinhaltet verschiedene Zonen und Räume für diverse Tätigkeiten im Arbeitsalltag. Der Bereich ist sehr offen gestaltet und räumlich wenig differenziert, wodurch es häufig zu Nutzungskonflikten kommt. Informelle Kommunikation wird deshalb oft störend empfunden und als schwache Nutzung verdrängt.

Fall B bietet Bereiche an, die bestimmten Themen zugeordnet sind. Diese sind aber nicht konkret zugewiesen. Die freie Verteilung auf der gesamten Fläche bewirkt, dass die zugeordneten Bereiche nicht zwingend von den gewünschten Teams belegt werden. Die angestrebte Begegnung in den Team-Bereichen findet nur geringfügig statt, da auch noch

weitere Bereiche zur Verfügung stehen, die nach Arbeitsstilen gegliedert sind. Diese Bereiche sind nach Lautstärke und Aktivität geregelt und demnach aufgrund der akuten Nutzungsanforderung attraktiver. Die Gestaltung der Team-Bereiche unterscheidet sich nicht von anderen Bereichen. Abseits der informellen Team-Kommunikation besteht also kein weiterer Grund, diesen Bereich und nicht einen anderen aufzusuchen. Dadurch wird nur jener Bereich wie geplant besiedelt, wo die Mitglieder informelle Kommunikation entscheidend für Prozesse im Arbeitsalltag benötigen und somit einen direkten, kurzfristigen Mehrwert sehen (5.1.3 Operative Wirksamkeit).

Bei der Gestaltung von Cluster in dynamischen Nutzungskonzepten ist demnach darauf zu achten, dass genügend Nutzungsmöglichkeiten in diesem Bereich angeboten werden, um die gewünschten Teams dort zu versammeln, auch wenn kein akuter Kommunikationsbedarf besteht, sondern auf die langfristigen Wirkungen informelle Kommunikation abgezielt wird. (0

Soziale Wirksamkeit).



Bei der Strukturierung dieser Bereiche ist darauf zu achten, dass keine Nutzungskonflikte entstehen. Ist ein einziger, offener Raum für mehrere Nutzungen vorgesehen, die nicht parallel stattfinden können, wird die informelle Kommunikation als „schwache Nutzung“ verdrängt.

Kommunikative Bereiche müssen daher räumlich von Rückzugs-Zonen, wie beispielsweise Fokuszonen, Telefonbereichen oder Reflexionsbereichen getrennt sein.

5.2.3 Module

Während die zuvor beschriebenen Bereiche hauptsächlich Zonen und Module beinhalten, die primär für andere Tätigkeiten gestaltet sind und informelle Kommunikation dort als sekundäre Tätigkeit stattfindet, sind die in diesem Kapitel angeführten Module dezidiert für informelle Kommunikation gestaltet, die dort (auch) als primäre Tätigkeit stattfindet.

Der **Marktplatz**, der **Hof** und die **Bar** als soziale Treffpunkte sollen gezielt bestimmte Personengruppen versammeln und den Austausch unter ihnen fördern. Da informelle Gespräche meist nicht Anlass genug sind, um einen Raum aufzusuchen, soll eine zentrale Lage sowie diverse Funktionen und Nutzungen als Magnete wirken, um möglichst viele Menschen der gewünschten Personengruppe an diesen Orten zu versammeln.

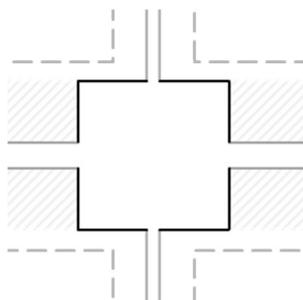
Die genannten Treffpunkte werden entsprechend ihrer Zielgruppen-Ebene unterschieden. Die Begriffe sind von vergleichbaren Orten einer Stadt entliehen. Der Marktplatz ist Treffpunkt aller Bewohner einer Stadt bzw. aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort. Der Hof als Treffpunkt des Clusters kann mit einem Hof eines Wohngebäudes als Treffpunkt aller Parteien verglichen werden. Die Bar soll cluster- und teamübergreifend Zielgruppen verbinden.

Um die Begegnung und den Austausch unter den diversen Gruppen zu fördern, ist die Gestaltung dieser Räume entscheidend. Je nach Zielgruppe ist Gestaltung, Funktion und Lage im Gebäude zu wählen.

Als weitere Module wird die **Werkstatt** angeführt, die für einen längeren Zeitraum oder temporär der Zusammenarbeit eines Teams dient. Die Nutzung eines teameigenen Raumes fördert den Zusammenhalt und den Austausch im Team.

Als **Parkbank** werden Elemente oder Möbel-Ensembles bezeichnet, die bewusst für informelle Kommunikation aufgesucht werden. Diese Module sind mit Parkbänken in einer Stadt vergleichbar und sind konkret für definierte Abstimmungen gestaltet, die kurzfristig oder geplant erfolgen. Informelle Kommunikation findet hier als primäre Tätigkeit statt.

5.2.3.1 Der Marktplatz



Zielgruppe

Das Unternehmen

Schlüsselfaktoren

Positionierung im Gebäude

Funktionen und Nutzung

Beispiele



Abb.79



Abb.80

Der Marktplatz soll die Begegnung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Standortes und den Austausch unter ihnen fördern. Als Treffpunkt des gesamten Unternehmens ist er somit gegebenenfalls auch für das Netzwerk offen zugänglich. Ähnlich dem Marktplatz einer Stadt hat er einen öffentlichen Charakter und liegt zentral im Gebäude, damit möglichst viele Verkehrsströme durchfließen.

In Fall A wirkt das Atrium als öffentliche Zone. Innerhalb dieser Zone beziehungsweise anschließend auf der ausschließlich unternehmensintern zugänglichen Galerie stehen mehrere Orte für das Mittagessen zur Verfügung, die teilweise als Marktplätze funktionieren. Die Kantine bringt zwar viele Menschen aus dem gesamten Gebäude zusammen, aufgrund ihrer funktionalen Gestaltung findet jedoch wenig übergreifende Kommunikation statt. Ein nachträglich integrierter Take away-Stand im Atrium erfüllt die Funktion eines Marktplatzes teilweise ebenfalls, auch wenn die Begegnung in dessen Gestaltung ursprünglich keine Rolle spielte. In weiteren Restaurants wird in vorab definierten Gruppen Mittag gegessen. Begegnung mit Personen aus anderen Clustern und Teams findet nur selten statt.

Bei Fall B ist die Cafeteria im Erdgeschoss ein klarer Marktplatz, an dem Begegnung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Standorts stattfindet. Die Cafeteria besteht aus einem bedienten Kaffeestand, informellen Sitz- und Stehmöblierungen sowie dem Zugang zur

Terrasse, wo auch geraucht werden darf. Diese vielen Nutzungsmöglichkeiten ziehen viele Menschen an. Durch die intensive Nutzung wiederum wird die Cafeteria auch bewusst aufgesucht, um gegebenenfalls gewünschten Personen über den Weg zu laufen.

Der Dimensionen-Unterschied der beiden untersuchten Fälle spielt hier eine große Rolle. Fall A beherbergt mehr als zehnmals so viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Fall B. Während ein einziger gemeinsamer Treffpunkt für 350 Personen in Fall B noch wirksam ist, ist in Fall B die Vernetzung zwischen den 4.500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Standort eine große Herausforderung. Das gemeinsam genutzte Atrium erzeugt zwar Begegnungen, aufgrund der großen Personenanzahl, die sich hier über den Weg läuft, bleiben diese jedoch meist anonym und führen kaum zu Kommunikation.

Soziale Treffpunkte haben einen bedeutenden Einfluss auf die Vernetzung innerhalb des Standortes oder des jeweiligen Bereichs und fördern kurzfristige, effiziente Abstimmungen.

„Ich lauf schnell runter, hol mir was beim Bäcker, im Cafehaus. Dann triffst du drei Leute, dann kommst aber erst eine halbe, dreiviertel Stunde später wieder zurück. Aber das Positive, man hat dazwischen schon Dinge wieder klären können.“ (A2)

„Wenn man sich unten in die Cafeteria setzt oder da irgendwo, dann laufen einem meistens irgendwelche Leute einmal schnell über den Weg, die schon den Kalender voll haben und man keinen Termin mehr kriegt.“ (B2)

Damit diese Begegnungen auch zu Kommunikation führt, ist entweder der Bedarf in Form von opportunistischer Kommunikation vorhanden oder die Personen halten sich für einen längeren Zeitraum nebeneinander auf. Dafür sind gewisse Funktionen erforderlich. Ein Beispiel für eine Funktion des Marktplatzes ist das Mittagessen.

Das Mittagessen wird auch häufig für geplante informelle Treffen verwendet, um Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen zu intensivieren, Bekanntschaften aufzufrischen oder neue Teammitglieder kennenzulernen.

„Oder auch so gezielte Meetings einfach. Wo ich sag, okay mit dem hab ich super zusammengearbeitet, aber schon lange nichts mehr gehört oder so, dass man einfach so schaut, dass man zumindest einmal im Jahr oder einmal alle paar Monate essen geht, um in Kontakt zu bleiben. Oder man versucht auch neue Leute einfach, wenn man sagt, der ist jetzt

in dem und dem Meeting, kenn ich gar nicht: Was ist, gehen wir Mittagessen? Um mal Leute kennenzulernen auch. Was machen die eigentlich, wie ticken die.“ (B2)

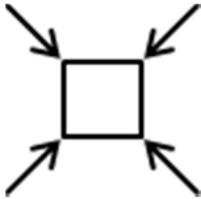
Dabei wird häufig das Mittagessen bewusst als Termin vereinbart. Vor allem in dynamischen Nutzungskonzepten und durch mobile Arbeitsweisen ergeben sich diese Treffen nicht mehr von selbst, sondern müssen gezielt geplant werden.

„Man muss sich dann wirklich bewusst etwas ausmachen. Oder man geht dann nach dem Mittagessen auf einen Kaffee und dann tratscht man halt ein bisschen.“ (A3)

Soll sich die soziale Gruppe beim Mittagessen zusammenfinden können, muss bei der Planung der Räumlichkeiten auf die Auslegung geachtet werden. Vor allem an größeren Standorten gilt es auf Basis der zu vernetzenden Personengruppen zwischen zentralen und dezentralen Orten für das Mittagessen abzuwägen.

„Aber eben das Mittagessen, das auch immer ein wenig so eine soziale Komponente immer gehabt hat, auch wenn es nicht um den Job gegangen ist. Wir sind ja doch viel alleine unterwegs. Jeder hat so seine Projekte und redet mit irgendwem, aber die Gruppe selbst findet sich eher beim Mittagessen oder beim Kaffee dann.“ (A4)

5.2.3.2 Der Hof



Zielgruppe

Das Cluster

Schlüsselfaktoren

Lage im Cluster

Raumabschluss

Funktionen und Nutzung

Beispiele



Abb.81



Abb.82

Der Treffpunkt des Clusters kann mit einem Hof eines Wohngebäudes verglichen werden, wo sich mehrere Parteien treffen und austauschen. Als Ort der Begegnung mehrerer Bereiche ist der Hof bereits privater als der Marktplatz und befindet sich zentral im Bereich, damit sich die Gruppe im Arbeitsalltag begegnet und austauscht. Der Hof kann dem Cluster auch als Raum für diverse Veranstaltungen (wie gemeinsames Mittagessen, Feiern usw.) dienen.

Fall A bietet für zwei Cluster mittig zwischen den beiden Bereichen eine Küche an. Da diese außerhalb des als Heimat verstandenen Bereichs liegt und diesem auch nicht exklusiv zugewiesen ist, wird die Küche nicht entsprechend eines Hofes genutzt, sondern dient lediglich als Ausweichfläche und Versorgungsstation.

Fall B hat neben der Cafeteria als stark wirksamen Marktplatz weitere Cafeterien in den Geschossen, die als Orte des Austauschs und gezielter Begegnung genutzt werden. Da jedoch keine Cluster gebildet werden, funktionieren diese Orte auch nicht als Hof.

Um im Hof gezielt Begegnungen und Kommunikation zu erzeugen, sind Nutzungsmöglichkeiten und Zuweisungen zu den Cluster entsprechend zu gestalten und vorab zu definieren. Diese Orte spielen eine große Rolle, um die Kultur eines Unternehmens deutlich zu machen und über den Raum zu transportieren.

Um möglichst viele Personen an diesem Ort zu versammeln, sind ausreichend Nutzungsmöglichkeiten erforderlich. Bei der Gestaltung muss jedoch darauf geachtet werden, dass kein Nutzungskonflikt entsteht und informelle Kommunikation als „schwächste Nutzung“ verdrängt wird, um beispielsweise andere nicht zu stören.

Damit sich aus zufälligen Begegnungen spontane Gespräche entwickeln, müssen sich die Gesprächspartner für eine gewisse Zeit nebeneinander aufhalten. Gehen sie lediglich aneinander vorbei, findet meist nur ein kurzer Gruß statt. Verweilen sie jedoch nebeneinander, um zum Beispiel am Drucker auf den Ausdruck zu warten oder um die Kaffeemaschine zu bedienen, entsteht ein Gespräch.

„Man wartet zwei Minuten auf einen Kaffee und dann nutzt man vielleicht die zwei Minuten, dass man dann kurz sagt: Wie gehts? Oder: Was gibts Neues? Oder was auch immer.“ (B3)

„Man nutzt wahrscheinlich diese Situation bei der Kaffeemaschine.

So: Apropos, ich brauch eh was von dir.“ (A3)

Funktionen wie Drucker oder Kaffeemaschine sind wesentlich, um Orte zu Treffpunkten zu machen. Sie ziehen Menschen an, legitimieren den Aufenthalt und lassen Personen nebeneinander verweilen, was häufig zu Gesprächen führt. Vor allem Funktionen, die eine soziale Wirkung haben machen solche Räume zu Netzwerk-Hot Spots.

Die effektivste Funktion mit sozialer Wirkung ist der Kaffee. Einerseits werden bewusst Treffen beim Kaffee vereinbart, andererseits fördert das Kaffeetrinken Konversationen. Die Phrase „auf einen Kaffee gehen“ wird konkret verwendet, um die Stimmung und das Thema des Gesprächs vorzudefinieren. Die Phrase suggeriert ein schnelles, effizientes Besprechen in einer informellen, lockeren Atmosphäre.

„Oder man sagt, gehen wir auf einen Kaffee und dann geht man halt einfach raus und setzt sich draußen hin und plaudert einmal ungezwungen.“ (A3)

„Wenns wichtig ist, machst dir schnell einen Kurztermin aus, so, treffen wir uns geschwind auf einen Kaffee bei dir im Stockwerk.“ (A4)

Die Bereitstellung von Kaffee seitens des Unternehmens fördert nicht nur diese Art von Treffen, sondern ist auch das wichtigste Inzentiv, um informelle Kommunikation innerhalb größerer Personengruppen zu fördern.

5.2.3.3 Die Bar



Zielgruppe

Soziale Gruppen

Schlüsselfaktoren

Funktionen und Nutzung

Beispiele



Abb.83 Game Room



Abb.84 Terrasse

Um Personengruppen über Cluster hinweg zu vernetzen, können weitere Treffpunkte diese versammeln. Diese Räume sind mit Bars einer Stadt zu vergleichen und bestimmen aufgrund ihrer Nutzung und Funktionen, welche Gruppe sich dort trifft. Als Beispiel sind in Fall A die Raucherterrassen sowie eine große gestaltete und zentral gelegene Dachterrasse anzuführen. Das Rauchen hat eine ähnliche soziale Funktion wie der Kaffee.

„Natürlich, die stellen sich schnell zusammen die Raucher, das ist halt das Verbindende, das Rauchen.“ (B3)

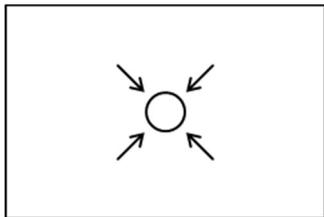
„Aber ja, wenn man draußen rauchend zusammensteht, natürlich wird da informell oder lockerer gesprochen.“ (B3)

Diese Tätigkeit schließt jedoch nur eine bestimmte Personengruppe ein, die in Bezug auf Organisationseinheiten eine willkürliche Gruppe darstellt und dem Zeitgeist entsprechend nach und nach kleiner wird. Da das Rauchen auf den Außenraum beschränkt ist und zusätzlich störend für andere Nutzungen wirkt, ist an diesen Orten die Überlagerung der Nutzungen eingeschränkt und eine hohe Frequentierung schwer zu erreichen.

„Dazu brauch ich nicht Rauchen oder mich jetzt da rausstellen. Das krieg ich beim Essen mit, beim Kaffeetrinken. Weil die Raucher werden ja immer weniger, wenn mein Informationsbedarf davon abhängt, dann wär ich arm. Da würde ich immer weniger mitkriegen.“ (B3)

Weitere Beispiele wären Game Rooms, Fitness-Räume und dergleichen. Diese Orte versammeln Personengruppen, die nicht gezielt gesteuert werden können und dienen deshalb hauptsächlich willkürlichen sozialen Teams, deren Gemeinsamkeit in der Nutzung des Raums besteht. Die Begegnungen können durch diese Nutzung gesteuert werden und sind somit vorab zu definieren und die Nutzungsmöglichkeiten entsprechend zu gestalten. Auslegung, Möblierung und Atmosphäre beeinflussen die Nutzung sozialer Treffpunkte besonders stark.

5.2.3.4 Die Werkstatt



Zielgruppe

Das operative Team

Schlüsselfaktoren

Offene Struktur

Raumabschluss

Möblierung: Blickkontakt

Feuerstelle

Beispiele



Abb.85



Abb.86



Abb.87

Die Werkstatt beschreibt eine Fläche, die einem Team für einen längeren Zeitraum oder auch temporär zur Verfügung steht. Ist ein Team über einen längeren Zeitraum konstant kann es räumlich einer Fläche zugeordnet werden und findet dort seine räumliche Heimat. Andernfalls unterstützt die Möglichkeit einer temporären Nutzung einer Teamfläche die teaminterne Zusammenarbeit.

Eine räumliche Basis als Heimat ist für ein Team entscheidend, um die interne informelle Kommunikation und somit den Zusammenhalt zu stärken sowie zwischendurch informell zu kommunizieren und sich spontan abzustimmen. Eine dem Team zugewiesene Fläche wirkt auf soziale und operative Weise.

Im Gegensatz zu Cluster, die mehrere Teams beinhalten, werden Teamflächen nur von einem Team genutzt. Wird ein Team entsprechend einem klassischen Nutzungskonzept einem Bereich zugewiesen, wird die teaminterne Kommunikation sowie Identität und das Zugehörigkeitsgefühl durch Gestaltung einer Heimat gefördert.

Neben der sozialen Bedeutung bringt die Möglichkeit innerhalb eines Teams informell zu kommunizieren vor allem auch operative Vorteile und liefert einen großen Mehrwert für die Produktivität. Eine kurze Frage zwischendurch, ein schneller Kommentar oder eine Anekdote

sind Bestandteil eines jeden Arbeitsalltags, wenn mehrere Personen in einem Raum arbeiten. Auf diesem Weg können schnell und effizient Abstimmungen erfolgen und Informationen weitergegeben werden.

Für operative Teams ist informelle Kommunikation als sekundäre Tätigkeit entscheidend. Eine Fläche für operative Teams setzt eine Zusammenarbeit aller Personen im Bereich voraus, damit kommuniziert wird und die Informationen, die durch geteilte Räume erhalten werden auch eine Relevanz haben und der Informationsfluss und Wissensaustausch forciert wird.

Beide untersuchten Unternehmen bieten keine Flächen für einzelne Teams an. In beiden untersuchten Fällen haben sich jedoch trotz fehlender räumlicher Abbildung von einzelnen Teams gewisse „Grätzel“ gebildet, die sich aufgrund von statischen Arbeitsweisen, persönlichen Beziehungen oder notwendiger Zusammenarbeit im Arbeitsalltag manifestierten.

„Also es bilden sich im Laufe der Zeit sogenannte Grätzel heraus.“ (A1)

Aus den Interviews konnten auf Basis dieser von selbst entstandenen „Grätzel“, sowie weiterer Aussagen bezüglich kommunikationsfördernder Eigenschaften der Räumlichkeiten Parameter für die Gestaltung einer Werkstatt entwickelt werden.

Struktur und Ausstattung einer Werkstatt sollen die informelle Kommunikation fördern und Abstimmungen zwischendurch ermöglichen. Die genannten Gestaltungselemente können jeweils gegensätzlich zu Zonen für fokussierte Arbeit gesehen werden, in denen keine Kommunikation stattfinden soll.

Um informelle Kommunikation zu intensivieren, ist Blickkontakt entscheidend. Eine Werkstatt sollte daher keine räumlichen Barrieren wie Zwischenwände, Stellwände oder Tischaufsätze aufweisen. Ein einziger gemeinsam genutzter Tisch statt mehrerer Tische wirkt zusätzlich verbindend und forciert die Kommunikation „über den Tisch hinweg“.

„Und ich arbeite eben deshalb auch gern in dieser Zone, weil da wird sehr viel über den Tisch hinweg kommuniziert. [...] Und da sitzen dann, sind die Leute einfach kommunikativer, wenn sie dort sind. Also da kann man jeden ansprechen.“ (B1)

„Und das sieht man sofort, also den Change haben wir sofort gemerkt.
Dass dort, wo diese Trennwände nicht sind, reden die Leute.“ (B1)

Um den Blickkontakt zu forcieren, ist außerdem die Ausrichtung der Möbel entscheidend. Sitzen sich Personen gegenüber, wird eher kommuniziert, als wenn sie mit dem Rücken zueinander sitzen. In einem der untersuchten Unternehmen hat sich eine schräg versetzte Anordnung mehrerer Tische als besonders kommunikativ herausgestellt.

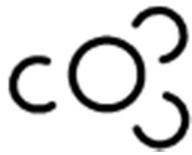
„Ja, weil diese Trennwände fehlen und wenn man da wirklich so zack-zack sitzt. Man hat mehr Blickkontakt. Also diese Plätze sind auf jeden Fall kommunikativer. Also, wenn man eher mehr in Ruhe arbeiten will, setzt man sich auf einen Platz, wo eine Wand ist, weil da bin ich ein bisschen abgeschirmt und da kann ich mich auch ein bisschen verkriechen.“ (A3)

„... und dadurch, dass die Tische so quasi versetzt nebeneinander sind, entsteht viel mehr Interaktion.“ (A1)

Für Abstimmungen, für die nicht extra ein anderer Ort aufgesucht wird, sind zusätzliche Sitzmöglichkeiten an den Arbeitsplätzen förderlich. Hocker oder ähnliches ermöglichen ein unkompliziertes Dazusetzen, wenn man zu zweit am Arbeitsplatz kommunizieren möchte. Findet eine Abstimmung, ein Brainstorming oder ähnliches im gesamten Team statt, kann dies in einem zentralen Bereich stattfinden. Dieser offene Workshop kann spontan oder auch organisiert sein. Dem informellen Charakter der Abstimmung entsprechend kann die Möblierung unterschiedliche Körperhaltungen ermöglichen. Ein informelles Setting fördert die Kreativität und unterstreicht den hierarchielosen Charakter des Gruppengesprächs. Unterschiedliche Möblierungen, die Stehen, Sitzen oder Lehnen ermöglichen, können ähnlich einer Feuerstelle mittig im Raum im Kreis gruppiert werden. Gegebenenfalls kann ein Whiteboard, Flipchart oder ähnliches unterstützend wirken.

Fall A nennt diese Form der teaminternen Gruppenabstimmung als eine praktizierte Methode („Stand-up-Meeting“), für die jedoch die Räumlichkeiten fehlen. Bei Fall B wurde eine sogenannte „Feuerstelle“ in dieser Form bereits in einem Bereich eingesetzt (Share-und-Discuss-Zone). Ziel ist hier, diese auch in weiteren Bereichen zur Verfügung zu stellen, da die Praxis zeigt, dass Orte, an denen sich mehrere Personen „zusammenrotten“ trotz fehlender dafür vorgesehener Möblierung aktuell von selbst entstehen.

5.2.3.5 Die Parkbank



Zielgruppe

Kleingruppe (2-4 Personen)

Schlüsselfaktoren

Benachbarte Funktionen

Umschließung

Setting

Beispiele



Abb.88



Abb.89



Abb.90



Abb.91

Während in Bereichen und Räumen informelle Kommunikation vor allem parallel zu anderen Tätigkeiten stattfindet und spontan und zwischendurch entsteht, gibt es Situationen, in denen bewusst ein informelles Gespräch gesucht wird. Dieses findet meist zwischen wenigen Personen statt und wird spontan oder kurzfristig auf Basis akuten operativen Bedarfs initiiert. Nachfolgend sind Parameter für Module angeführt, die für diese schnelle Abstimmung geplant sind.

Im Gegensatz zu Besprechungsräumen für formelle Kommunikation sind Module für informelle Kommunikation von einer anderen Atmosphäre geprägt. Dem Charakter der Abstimmung entsprechend ist eine lockere Atmosphäre durch Gestaltung und Möblierung passend. Räume mit Tageslicht und gegebenenfalls eine inspirierende Aussicht werden bevorzugt.

„Ist das ein Raum, wo eine positive Stimmung da ist oder erzeugt werden kann. Und nicht irgendwie so ein dunkles Loch.“ (B3)

„Ich sitz gerne vorne, weil einfach der Ausblick schön ist.
Und der irgendwie inspirierend ist.“ (A2)

Räume mit unterschiedlichen Designs ermöglichen, die Atmosphäre dem Thema und persönlichen Vorlieben anzupassen.

„Welche Stimmung möchte ich erzeugen, wie soll es vielleicht dem Gegenüber gehen. Ich sag jetzt einmal, wenn du jetzt irgendein One-to-One hast, wo du was Anspruchsvolles besprechen willst, dann ist vielleicht so ein Couch-Szenario angenehm, weil man sich vielleicht ein bisschen entspannter fühlt oder eine gemütlichere Atmosphäre schaffen kann.“ (B3)

„Also dadurch, dass wir eine sehr hohe Vielfalt haben, ist für jeden was anderes dabei.“ (A1)

Die Nutzung hängt stark vom jeweiligen Design ab. Ob ein Design angenommen wird, ist auch abhängig von der Kultur der Organisation und den Themen, die dort behandelt werden.

„Gewisse Räume fördern eine Art Kreativität oder auch, wie soll ich sagen, oder das Ergebnis einer Arbeit.“ (B3)

Die Atmosphäre des Moduls wird vor allem durch die Möblierung und der damit verbundenen Körperhaltung erzeugt. Steh-, Sitz- oder Lounge-Möbel suggerieren jeweils eine Atmosphäre, die das Thema des Gesprächs unterstützen oder ihm entgegen wirken kann. Die Körpersprache beeinflusst die Art der Kommunikation. Umgekehrt passt jeweils eine andere Körperhaltung zu unterschiedlichen Kommunikationsformen. Ein Arrangement zum Stehen unterstützt ein schnelles, flüchtiges Gespräch. Die Gesprächsteilnehmer haben das Gefühl der Kontrolle, die Konversation jederzeit beenden zu können. Ein Setting, das aufrechtes Sitzen und eine steife Haltung erzeugt, suggeriert ein längeres, ernsteres Gespräch. Gemütliche Loungemöbel eignen sich für lockeres Plaudern.

„Vom Gefühl her werden da vielleicht eher so die chilligeren Themen ein wenig besprochen.“ (A4)

„Da sind unsere Sofas, die mag ich ganz gern für das gemütliche Plaudern.“ (B2)

Möblierungen, die eine unpassende oder unangenehme Körperhaltung bedingen haben Auswirkung auf die Nutzung eines Raumes.

„Und der hat so ein ganz niedriges Sofa gehabt und der war nie gebucht, weil wenn wer einen Rock angehabt hat oder Knieschmerzen hat, hat sich dort nicht hinsetzen können. Das war extrem unbequem.“ (B1)

„Wo sozusagen Leute sich hinsetzen können, wie eine Art von Forum. Das ist gar nicht angekommen. Reine Stehmeetings ohne Möbel sind auch nicht angekommen.“ (A1)

Möblierungen geben die Art der Kommunikation vor, beziehungsweise wird der Raum entsprechend der gewünschten Konfiguration ausgewählt.

Auch die Infrastruktur hat aus rein praktischen Gründen Auswirkungen auf die Nutzung. Je nach Bedarf ist die Raumnutzung abhängig von der Verfügbarkeit eines Monitors, Whiteboards, Flipcharts oder der Möglichkeit, den Laptop abzustellen oder anzuschließen, wenn gemeinsam daran gearbeitet wird.

„Das heißt im Idealfall schau ich, was wir für ein Meeting haben, einfach ein Abstimmungs-Meeting nehme ich die normalen Besprechungsräume, gehts schon ein bisschen so, dass man was kritzeln möchte und so gemeinsam Workshop-artig arbeiten möchte, schau ich, dass ich mir so einen Surface-Hub-Raum nehme.“ (B2)

Die vorhandene Ausstattung beeinflusst neben der Funktion auch die Atmosphäre und die suggerierte Nutzung.

„Da sind Whiteboards, Flipcharts, da kann man kreativ sein“ (B3)

Die untersuchten Module werden meist für spontane, fünf bis zehnteilige oder geplante, maximal einstündige Abstimmungen verwendet und wurden auch zu diesem Zweck konzipiert.

„Bei mir ist ad hoc meistens wirklich ad hoc, also ich bin da in fünf bis zehn Minuten fertig, ich mache das meistens im Stehen.“ (B2)

Die häufigsten Gespräche dieser Art finden zwischen zwei Personen statt. Die maximale Teilnehmeranzahl sind vier bis fünf Personen. Sind die Module geschlossen, können zu klein konzipierte Räume für diese Nutzung unangenehm wirken. In einem der untersuchten Unternehmen wurden kleine Räume, die ursprünglich für kurze Abstimmungen gedacht waren, umfunktioniert und meist für Telefonate verwendet.

Für spontane, kurze Abstimmungen wird kurzfristig die nächstgelegene Möglichkeit aufgesucht. Möblierung, Design und Ausstattung sind dabei oft zweitrangig.

„Also für 10 Minuten schaut man einfach, welcher grad frei ist.“ (B1)

Module zur spontanen Nutzung müssen daher schnell und unkompliziert verwendet werden können. Je aufwändiger der Ortswechsel gestaltet ist, desto unwahrscheinlicher erfolgt dieser. Module für die spontane Abstimmung sollen gut erreichbar und ohne jeglichen Aufwand nutzbar sein.

„Stimmen wir uns schnell ab, was wir sagen oder so, dann sag ich, treffen wir uns im ersten Stock da oder da. Weil da weiß ich auch, das brauch ich nicht reservieren und da wird sicher irgendwo ein bisschen ein Platzerl sein.“ (B2)

Eine für die Nutzung des Raumes nötige Buchung ist dabei hinderlich und nur für geplante Abstimmungen zu empfehlen. Außerdem muss schnell erkennbar sein, ob das Modul belegt ist. Je offener der Raum gestaltet ist, desto einfacher ist das möglich. Ist eine räumliche Trennung aus akustischen Gründen nötig, kann durch transparente Wände oder eine offene Tür die Verfügbarkeit sichtbar gemacht werden.

Je kürzer und spontaner die im Modul angedachte Abstimmung, desto offener sollte demnach das Modul dafür gestaltet sein und desto näher sollte es zu sonstigen Arbeitszonen sein.

„Wenn man sagt: Hey, reden wir uns noch schnell zusammen, [...] dann geht man überhaupt nur in die Cafeteria oder nach dem Essen oder so, da nimmt man gar keinen Raum.“ (A4)

Ist eine Abstimmung geplant und daher auch länger, sollte das Modul dafür eher geschlossen gestaltet sein. Dabei kann der Grad an Geschlossenheit von Stellwänden, die den Sichtkontakt einschränken, bis zu Wänden, die auch Schallschutz bieten, reichen. Auch die Position des Moduls kann eine Art von Geschlossenheit erzeugen. Je weiter sich ein Modul an Gebäudeenden und Sackgassen befindet, desto „geschlossener“ und privater wirkt es. Auch die Distanz zu anderen Räumen kann das bewirken.

Diese Geschlossenheit wird insbesondere dann notwendig, wenn das Thema der Abstimmung Vertraulichkeit erfordert, das Gespräch eher heikel oder persönlich ist.

„Das kommt auf das Thema drauf an. Wenn man sagt, da hätt ich jetzt was Wichtiges oder Vertrauliches, dann suchen wir uns einen Raum.“ (B1)

„Das hängt von der Sensitivität ab, von der Information, die da besprochen wird.“ (B3)

Je geschlossener das Modul gestaltet ist, desto weniger ansprechbar sind die Gesprächspartner für andere, da der Schritt hinein eine Barriere darstellt. Das bedeutet

einerseits eine gewisse Sicherheit vor Unterbrechungen, andererseits sind geschlossene Module für die spontane Nutzung daher weniger geeignet. Die Barriere wird dann überwunden, wenn die Notwendigkeit nach Geschlossenheit überwiegt, wenn beispielsweise die Vertraulichkeit des Themas hoch genug ist, man also ungestört sein möchte, oder man andere nicht stören möchte, also einen Nutzungskonflikt vermeiden möchte. Befindet sich ein Kommunikationsmodul also in oder neben einem nicht-kommunikativen Raum, erhöht eine Trennung der Räume die Nutzung.

„Also Think Tank ist da auch sehr beliebt,
weil man da drin halt keinen stört oder nicht gestört wird.“ (A4)

5.3 Übersicht Parameterkatalog

Nachfolgend sind die Parameter als Übersicht zusammengefasst. Die projektspezifische Anwendung dieser Parameter in der Bedarfsplanung wird im nächsten Kapitel erläutert.

1 Nicht-räumliche Parameter	2 Räumliche Parameter
1.1 Grundlegende Voraussetzungen	2.1 Gebäudestrukturen
1.1.1 Anwesenheit	2.1.1 Wegeführungen und Sichtverbindungen
1.1.2 Sichtbarkeit	2.2 Bereiche
1.1.3 Ansprechbarkeit	2.2.1 Die öffentliche Zone
1.1.4 Zeit	2.2.2 Das Cluster
1.1.5 Nähe	2.3 Module
1.1.6 Verbindendes	2.3.1 Der Marktplatz
1.2 Soziale Wirksamkeit	2.3.2 Der Hof
1.2.1 Vertrauensbildung	2.3.3 Die Bar
1.2.2 Gruppenzusammenhalt	2.3.4 Die Werkstatt
1.2.3 Psychohygiene	2.3.5 Die Parkbank
1.3 Operative Wirksamkeit	
1.3.1 Überblick und Netzwerk	
1.3.2 Inspiration und Begeisterung	
1.3.3 Geschwindigkeit und Effizienz	
1.4 Individuelle Einflussfaktoren	
1.4.1 Rolle und Funktion	
1.4.2 Persönliche Arbeitsweise	
1.4.3 Mobilität	
1.5 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren	
1.5.1 Kultur und Regeln	
1.5.2 Organisationseinheiten	
1.5.3 Nutzungskonzept und Belegung	

Abb.92 Übersicht Parameterkatalog

6 Diskussion und Schlussfolgerung

Diese Forschungsarbeit hat sich zum Ziel gesetzt, Trends in der Arbeitswelt auf die Büroarchitektur zu übersetzen. Auf Basis einer breiten Literaturrecherche wurden die Veränderungen in der Arbeitswelt aufgezeigt und die Bedeutung von informeller Kommunikation deutlich gemacht. Die gezielte Förderung dieser Kommunikation stellt eine wesentliche Herausforderung für Organisationen dar. Dem Raum kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu.

In der klassischen Büroarchitektur spielt die Kommunikation jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Der Arbeitstisch als Ort für die routinierte Einzelarbeit steht im Zentrum und bestimmt die Grundpfeiler klassischer Büroarchitektur. Eine Architektur, die Kommunikation als zentrale Entwurfsaufgabe wahrnimmt kann jedoch nicht auf der Aneinanderreihung von Achsen basieren, sondern fordert komplexe strategische Überlegungen, die vor allem in der Bedarfsplanung erfolgen müssen und als klares Konzept dem Entwurf zugrunde gelegt werden muss.

Im Zuge dieser Arbeit wurden zwei Unternehmensstandorte untersucht, die bereits ein dynamisches, tätigkeitsorientiertes Nutzungskonzept verfolgen. Durch Interviews mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Interviews mit Experten der Büroplanung wurden räumliche Parameter ermittelt, die informelle Kommunikation gezielt leiten und unterstützen. Da diese räumlichen Parameter nicht als reine Wenn-Dann-Beziehung funktionieren, sind auch nicht-räumliche Parameter angeführt, die auf den Raum und dessen Gestaltung Einfluss nehmen. Räume, die gezielt informelle Kommunikation fördern und leiten sind als Systeme zu verstehen, die in enger Wechselwirkung mit nicht-räumlichen Faktoren der Organisation und der Personen stehen.

6.1 Anwendung der Ergebnisse in der Bedarfsplanung

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind bei der Planung eines Bürogebäudes oder einer Bürofläche in der Phase der Bedarfsplanung anzuwenden, in der die Anforderungen definiert werden. Das in der Bedarfsplanung entwickelte Konzept dient als Grundlage für gegebenenfalls weiterführende Architekturwettbewerbe, Machbarkeitsstudien oder Planungsverträge und der Qualitätssicherung während des gesamten Projektverlaufes. (Vgl. DIN 18205, 2015, S.4)

Diese Projektphase wird auch als Phase 0 bezeichnet, da sie noch vor dem Vorentwurf und vor jeglichen ersten Entwurfsüberlegungen stattfindet. In vielen Fällen wird diese Phase stark reduziert oder findet erst gar nicht statt. Hier spielt der Bauherr/ die Bauherrin eine bedeutende Rolle. Er oder sie ist verantwortlich, dass das Bauvorhaben den ihm zugedachten Zweck, den erwarteten Nutzen und Wert stiftet und ist deshalb vor allem bei der Definition der Anforderungen gefordert, diese klar und deutlich festzulegen. Aufgrund der Einzigartigkeit eines Bauvorhabens und der damit verbundenen Unerfahrenheit des Bauherrn/ der Bauherrin erfolgt die Bedarfsplanung mit professioneller Unterstützung von Architektur- oder Beratungsunternehmen. (Vgl. Pongratz 2004, S.67)

Für die Durchführung der Bedarfsplanung gibt es keine einheitliche Vorgehensweise und wird in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Die DIN 18205 (Bedarfsplanung im Bauwesen) führt allgemein gehaltene Checklisten im Anhang an, die Kriterien auflisten, die im Rahmen der Bedarfsplanung definiert werden müssen. Auf die Bedarfsplanung spezialisierte Beratungsunternehmen und Architekten haben jeweils eigene Methoden und Herangehensweisen entwickelt. Die in dieser Arbeit entstandenen Ergebnisse sind nachstehend allgemein in einzelne Phasen der Bedarfsplanung eingegliedert. Diese allgemein gehaltene Anwendungsempfehlung soll Architektur- und Beratungsunternehmen ermöglichen, die Ergebnisse in ihre eigenen Methoden und Abläufe aufzunehmen.

Partizipative Planung als Voraussetzung

Voraussetzung ist jedenfalls eine größtmögliche Einbindung der Nutzer und Nutzerinnen. Ohne intensiven Dialog und partizipative, nutzerorientierte Planung ist eine gezielte und unternehmensspezifische Förderung der Kommunikation durch den Raum nicht möglich. Ein gemeinsames, im Dialog mit dem Nutzer entwickeltes Konzept ist wesentlich. Die Planung erfolgt in Form von Workshop-Reihen mit unterschiedlichen Teilnehmergruppen und

Aufgabenstellungen. Je nach Phase, Aufgabe und Entscheidungsfindung sind das Management, unterschiedliche unternehmensinterne Experten und Expertinnen, Fokusgruppen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzubinden.

Um abstrakte Modelle in konkreten, räumlichen Konzepten beschreiben zu können, helfen Learning Journeys, visuelle Darstellungen in Form von Stimmungsbildern und Diagrammen ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen. Mit Methoden der Virtual Reality wird es immer einfacher schon zu einem frühen Zeitpunkt räumliche Bilder zu erzeugen.

Problemraum - Lösungsraum

Im Rahmen der Bedarfsplanung gilt es zuerst die höchstmögliche Informationsmenge aufzubereiten, den Problemraum zu öffnen und dann daraus die Aufgabenstellung gründlich zu klären, den Lösungsraum zu definieren. Auf dieser Basis wird das Gebäude schrittweise aus der Aufgabe heraus entwickelt und maßgeschneidert auf die Entwurfsaufgabe gestaltet. (Vgl. Henn 2004, S.47; Vgl. Sturm 2016, S.6)

Im Bedarfsprogramm sind die Anforderungen an das Gebäude, dessen Funktionen und deren Beziehungen zueinander so klar und eindeutig wie möglich zu definieren. Es gilt konkrete Aussagen zu treffen. Denn auch die Lösung, das Gebäude, ist eine konkrete Aussage und eine Manifestation der vorab definierten Anforderungen. Je genauer die Ziele definiert sind, desto erfolgreicher kann das Gebäude diese unterstützen. Das Ziel eines kommunikationsfördernden Gebäudes kann zu Beginn stehen. Am Ende der Bedarfsplanung braucht es jedoch konkrete Definitionen, welche Kommunikation gefördert werden soll, unter welchen Personen und Personengruppen diese stattfinden soll und welche Kommunikationsströme welche Priorität haben. Je genauer und aussagekräftiger diese Anforderungen definiert sind, desto bewusster können räumliche Lösungen dafür entworfen werden und desto erfolgreicher wirkt das Gebäude, um diese Ziele zu erfüllen.

Klarheit kann auch erzielt werden, indem in Entweder-Oder- und nicht Sowohl-Als auch-Konzepten gedacht wird. Ein Gebäude, das in erster Linie die Kommunikation fördert, kann eben nicht in gleichem Maße die fokussierte Einzelarbeit unterstützen. Das bedeutet nicht, dass keine Räume für die fokussierte Einzelarbeit vorhanden sein können, es bedarf jedoch klaren Prioritäten und einer durchgehenden Linie vom Großen, der allgemeinen Strategie, ins Kleine, den einzelnen Personen und Modulen. Neben den Anforderungen an das Gebäude

müssen auch weitere Maßnahmen in der Organisation mitgedacht und konsistent sein. Widersprechen die definierten Anforderungen an das Gebäude Organisationsstrukturen und der vorherrschenden Kultur bleibt die Wirkung aus. Umfassende Change-Maßnahmen sind daher erforderlich.

Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Arbeit in allgemeine Phasen der Bedarfsplanung eingegliedert, die von Planern in ihre jeweils eigene Methoden und Herangehensweisen aufgenommen werden können.

Anwendung des Parameterkatalogs in der Bedarfsplanung

1 Kommunikationsstrategie

Zielsetzung und Fragestellung

Im Rahmen der Strategiephase für das Gesamtprojekt gilt es eine Kommunikationsstrategie festzulegen und eine erste Richtung einschlagen. Erste Schritte für ein umfassendes Kommunikationskonzept inklusive Prioritäten werden festgesetzt. Welchen Stellenwert hat die informelle Kommunikation im Unternehmen und welche Bedeutung hat sie für den Kernprozess? Welche Kommunikationsformen sollen durch das Gebäude gefördert werden und warum? Wie und über welche Kanäle verlaufen Kommunikationsprozesse aktuell und in Zukunft? Welche Personengruppen auf welcher Maßstabsebene sollen verstärkt kommunizieren?

Die Strategie ist zu Beginn eines Projekts gemeinsam mit dem Auftraggeber/ der Auftraggeberin in Form eines Workshops zu definieren. In den meisten Fällen ist hier das Management bzw. das interne Projektteam gefragt.

2 Das Unternehmen verstehen

2.1 Kultur

Parameter: 5.1.5 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

5.1.5.1 Kultur und Regeln

Zielsetzung und Fragestellung

Entscheidend für eine zielführende Planung ist, das Unternehmen so gut wie möglich zu verstehen. Einerseits ist es für die Qualität der Planung entscheidend, dass die

außenstehenden Planer die Perspektive des Unternehmens einnehmen können, andererseits muss sich das Unternehmen klar definieren. Dabei gilt es, die Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Wer sind wir? Wie leben wir unsere Gemeinschaft? Wo liegen die Wurzeln des Unternehmens? In welche Richtung soll es gehen?

Um die Kultur umfassend und aus möglichst vielen Perspektiven zu erfassen, ist ein möglichst guter Querschnitt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Form einer Nutzergruppe einzubinden. Für die Planenden gilt es, tief in die Unternehmenskultur einzutauchen, viel Zeit mit Mitgliedern und vor Ort zu verbringen, um ein Gefühl für die Kultur zu bekommen. Diese Methode ist durchaus mit in der Sozialforschung üblichen Feldstudien vergleichbar.

Um die Kultur darzustellen, werden visuelle Kommunikationsmittel, wie Stimmungsbilder, Mood-Boards und dergleichen eingesetzt, da dies mit sprachlichen Mitteln schwer möglich ist.

2.2 Personen des Unternehmens

Parameter: 5.1.4 Individuelle Einflussfaktoren

Zielsetzung und Fragestellung

Neben der Unternehmenskultur als Ausdruck der Gemeinschaft, gilt es die Menschen im Unternehmen zu verstehen. Welche Charaktere und persönlichen Arbeitsweisen gibt es im Unternehmen? Welche Aufgaben haben die jeweiligen Gruppen und auf welchen Tätigkeiten liegen die Schwerpunkte? Welche interne und externe Mobilität herrscht vor? Welchen Stellenwert, welche Wirkung und welchen Nutzen hat informelle Kommunikation für die jeweilige Personengruppe?

Um die verschiedenen Charaktere und Aufgabengruppen zu clustern, werden Tätigkeitsprofile erstellt, die Personen mit ähnlichen Tätigkeiten im Arbeitsalltag zusammenfassen sowie typische Tagesabläufe nachgezeichnet. Als Ergebnis repräsentieren Personas als vereinfachte Charaktere die unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen.

2.3 Organisationsmodell

Parameter: 5.1.5 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

5.1.5.2 Organisationseinheiten

Zielsetzung und Fragestellung

Um Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen sichtbar zu machen, gilt es den formellen

und informellen Organisationsstrukturen nachzugehen. Aktuelle formelle Organisationsstrukturen und Prozesse sind zu analysieren und zu hinterfragen. Wie sehen aktuelle Strukturen und Prozesse jetzt und in Zukunft aus? Welche Maßnahmen werden gesetzt, um das Zukunftsbild zu erreichen? Welche Auswirkungen hat das auf den Raum? Parallel gilt es auch die informellen Strukturen aufzubereiten und zu analysieren. Diese Strukturen sind meist nicht so eindeutig festzumachen und sehr persönlich. Hier gilt es je nach Unternehmen und Kultur abzuwägen, inwieweit Anonymität bewahrt wird und in welcher Form diese Strukturen behandelt werden.

Kommunikationsbeziehungen können in Form von Umfragen, Kommunikations- und Netzwerkanalysen aufbereitet und in Diagrammen dargestellt werden. Diese Analyse zeigt jedoch lediglich den IST-Stand und ist somit mit Entscheidungsträgern zu diskutieren, um ein Zielbild zu erstellen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

3 Kommunikationskonzept

Parameter: 5.1.2 Soziale Wirksamkeit

5.1.3 Operative Wirksamkeit

Zielsetzung und Fragestellung

Auf Basis der Kommunikationsanalysen ist ein Kommunikationskonzept zu erstellen. Welche formellen Kommunikationsbeziehungen bestehen? Welche informellen Netzwerke gibt es? Welche Beziehungen sollen verstärkt werden? Welche Personengruppen sollen sich stärker vernetzen?

Diese Fragen gilt es auf den unterschiedlichen Ebenen zu beantworten:

- Netzwerk und Unternehmen

Welche Organisationseinheiten sollen am Standort zusammenfinden (Das Unternehmen)? Wer soll zusätzlich durch das Gebäude angezogen werden (Das Netzwerk)?

- Teams und Cluster

Welche Teams gibt es? Wie können sie geclustert werden? Welche Teamgrenzen sind klar zu ziehen? Wie flexibel ändern sich die Teams? Welchen Stellenwert und welche Wirkung hat informelle Kommunikation für diese Teams? Welche Kommunikationsbeziehungen haben Priorität? Welche Teams können wie unterstützt werden?

Als Ergebnis liegt ein Kommunikationskonzept vor, auf Basis dessen ein Nutzungskonzept erstellt werden kann. Wer soll sich wo wann begegnen und vernetzen? Neben räumlichen Lösungen sind daraus auch weitere Maßnahmen abzuleiten, wie beispielsweise ein passendes digitales Kommunikationskonzept und sonstige organisatorische Maßnahmen, um die Kultur entsprechend voranzutreiben, ein Verständnis für informelle Kommunikation zu schaffen und zu sensibilisieren, wie und warum diese unterstützt werden soll sowie das Wir-Gefühl in den gewünschten Personengruppen zu stärken.

4 Nutzungskonzept

Parameter: 5.1.5 Unternehmensspezifische Einflussfaktoren

5.1.5.3 Nutzungskonzept und Belegung

Auf Basis des Kommunikationskonzepts können die entsprechenden Anforderungen in das Nutzungskonzept einfließen.

- Netzwerk und Unternehmen

Wer soll sich wo im Gebäude vernetzen? Durch welche Funktionen und Räume soll dies erfolgen?

- Teams und Cluster

Welche Organisationseinheiten sind in welcher Form räumlich abzubilden? Welche Elemente des klassischen und des dynamischen Nutzungskonzept werden in welcher Form angewendet?

Welche Personengruppen werden wie, wo und warum welchen Bereichen zugeordnet?

Welche Teams sind räumlich abzubilden? Für welche Zeiträume? In welcher Form? Wo und in welcher Form finden welche Teams und Personengruppen ihre soziale Heimat?

5 Raumprogramm und Raumbeziehungen

Parameter: 5.2 Räumliche Parameter

Diese Überlegungen fließen in ein konkretes Raumprogramm. Auf Basis des Nutzungskonzepts können konkrete Bereiche und Module abgeleitet und beschrieben werden. Auslegung, Größe, Lage, Nutzung und Funktionen der einzelnen Bereiche und Module sind zu definieren sowie ihre Beziehung zueinander festzulegen. Diese sind in Form eines Modulkatalogs, Raumprogramms und Funktionsschemas darzustellen, in dessen Zusammenhang bereits Bau- und Ausstattungsqualitäten definiert werden.

6.2 Resümee und Ausblick

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich damit, in welcher Form und mit welchen Mitteln der Raum diese Kommunikation lenken und fördern kann und bedient sich sozialwissenschaftlichen Methoden, um Erkenntnisse für die Architekturpraxis zu gewinnen. Analysen bereits gebauter Gebäude und deren Nutzung werden aktuell selten praktiziert, können aber zu wertvollen Erkenntnissen und erhöhter Qualität neuer Entwürfe führen. Vor allem in der Büroarchitektur bieten solche Analysen ein großes Potential. Neue Anforderungen in Form von Kommunikation statt Einzelarbeit als zentrale Entwurfsaufgabe stellt Planer vor neue Herausforderungen. Bei der Umsetzung kommunikativer Büroräume wird dabei oft noch im Dunkeln getappt und auf dem Prinzip try-and-error geplant. Ein Bürogebäude, das den Tisch in den Mittelpunkt stellt beziehungsweise an der Fassade entlangreicht, erfüllt nicht mehr die Anforderungen, die an ein Büro gestellt werden. Kommunikation als Hauptfunktion erfordert einen gänzlich anderen Zugang.

Der Forschung wird in diesem Feld der Architektur wenig Spielraum eingeräumt. Angesichts eines neuen Fokus in der Funktion des Büros und die damit verbundenen Herausforderungen kann die Forschung aber wichtige Grundlagen für Architekturentwürfe liefern. Anhand von Interviews kann die tatsächliche Nutzung vor allem im Bereich der Büroarchitektur zu wertvollen Erkenntnissen führen.

Die für eine gezielte und unternehmensspezifische Planung unersetzlichen partizipativen Planungsmethoden kommen bereits verstärkt zum Einsatz. Methoden für die Übersetzung von Workshop-Ergebnissen in Räume und Raumstrukturen fehlen jedoch oft noch.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden Interviews mit NutzerInnen durchgeführt. Diese Methode stellt ein wertvolles Mittel für die Erforschung von Nutzerverhalten und Erkenntnisse für die Planung dar. Die Anzahl der Interviews war jedoch der Umfang der Arbeit entsprechend limitiert. Diese stellen nur einen Bruchteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Unternehmen da. Weitere Untersuchungen sind notwendig, um die ermittelten Parameter zu überprüfen, weiter zu detaillieren und zu schärfen. Demzufolge wäre eine Vollerhebung innerhalb eines oder mehrerer Unternehmen durchzuführen, um verschiedene NutzerInnen hinsichtlich Demografie und Tätigkeitsprofilen sowie Unternehmen bezüglich unterschiedlicher Kulturen, Unternehmensgrößen und Kernprozessen zu vergleichen und gegenüberzustellen.

Die Analysen können auf zwei Ebenen erfolgen: Einerseits auf der gemeinschaftlichen, großmaßstäblichen Ebene, der Analyse von Gebäudestrukturen, Wegführungen, Sichtachsen und dergleichen. Andererseits auf der kleinmaßstäblichen, individuellen Ebene in Form von Analyse einzelner Räume und Elemente.

Für gewöhnlich wird Architektur von der ästhetischen Perspektive gesehen. Bei einem Gebäude wird hauptsächlich darüber gesprochen, wie es aussieht und weniger, wie das Gebäude für jene, die es nutzen, funktioniert. Architektur strukturiert nicht nur den Raum, in dem wir leben, arbeiten und uns bewegen, sondern spielt auch eine Rolle in der Art, wie wir leben, arbeiten und uns in diesen Räumen bewegen. Die Konfiguration von Raum kann soziales Verhalten initiieren und beeinflussen. Architektur steht nicht für sich allein, sondern ist immer Ausdruck der jeweiligen Gesellschaft. Büroarchitektur ist einerseits räumlicher Ausdruck des Unternehmens, der Kultur und der Tätigkeiten, die darin stattfinden und wirkt sich andererseits auf diese aus. Für Planer von Büroarchitektur kommt daher dem Verstehen von Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Büroräume stehen stets in enger Wechselwirkung mit dem Unternehmen und dessen Strukturen sowie den einzelnen NutzerInnen. Diese ganzheitliche Perspektive muss bei Untersuchungen von Büroarchitektur berücksichtigt werden. In der Forschung, Nutzungsanalysen und NutzerInneneinbindung liegt ein großes, noch unerschöpftes Potential, die für qualitative und wirksame Büroarchitektur wertvolle Erkenntnisse liefern kann.

Literaturverzeichnis

- Allen, T. (1995): Managing the flow of technology. Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization. Cambridge, Massachusetts: MIT Press
- Allen, T.; Henn, G. (2007): The organization and architecture of innovation. Managing the flow of technology. London: Routledge
- Altman, I. (1975): The environment and social behavior. Privacy, personal space, territory, crowding. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing
- Appel-Meulenbroek, R.; Groenen, P.; Janssen, I. (2011): An end - user's perspective on activity-based office concepts. In: Journal of Corporate Real Estate, Jg.13, Nr.2, S.122–135. DOI: 10.1108/14630011111136830
- Arbeitsstättenverordnung (AstV) vom 13. Oktober 1998 (BGBl. II Nr. 368/1998), das zuletzt am 08.November 2017 geändert worden ist (BGBl.II 309/2017), abgerufen von: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009098&TabbedMenuSelection=BundesrechtTab> (30.08.2018, 09.20 MEZ)
- Arnold T.; Klauk B. (2002): Systematik der Projektbeispiele. In: Hascher, R.; Arnold, T. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel: Birkhäuser, S.82-89
- Bauer W.; Kern P. (2002): New Work. Büroarbeit in globalen Netzwerken. In: Hascher, R.; Arnold, T. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel: Birkhäuser, S.29-31
- Bildschirmarbeitsverordnung (BS-V) vom 21. April 1998 (BGBl. II Nr. 124/1998), abgerufen von <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009121> (30.08.2018, 09.36 MEZ)
- Bernstein, E.; Turban, S. (2018): The impact of the 'open' workspace on human collaboration. In: Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences., Jg.373, Nr.1753. DOI: 10.1098/rstb.2017.0239
- Bolte, A.; Porschen, S. (2006): Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Daft, R., Lengel R. (1984): Information richness: A new approach to managerial behaviour and organizational design. Research in Organizational Behavior, Jg.6, S.191-233

- DB AG; BeneConsulting (1996): Standards und Qualitäten für Bürogebäude der DB AG
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden (PraxisPapier 9/2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung.
- DIN 18205: 2016-11, Bedarfsplanung im Bauwesen
- Dresing, T.; Pehl, T. (2013): Praxisbuch Interview. Transkription und Analyse. 5.Auflage. Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH
- Eisele, J. (2005): Entwicklung der Typologien. In: Eisele, J.; Staniek, B. (Hrsg.): Bürobau Atlas. Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten. München: Callway Verlag, S.42-53
- Fayard, A.; Weeks, J. (2007): Photocopiers and Water-coolers. The Affordances of Informal Interaction. In: Organization Studies, Jg.28, Nr.5, S.605–634. DOI: 10.1177/0170840606068310
- Florida, R. (2002): The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books
- Forgas, J. (1995): Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. 4.Auflage. Weinheim: Beltz
- Fraunhofer-IAO (Hrsg.), Bullinger, H.; Bauer, W.; Kern, P.; Zinser, S. (2000): Zukunftsoffensive OFFICE 21. Büroarbeit in der dotcom-Gesellschaft gestalten. Köln: vgs
- Froschauer, U.; Lueger, M. (1998): Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme. 2.Auflage. Wien: WUV
- Fuchs, W. (2002): Die Zukunft der Büroimmobilie. In: Hascher, R.; Arnold, T. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel: Birkhäuser, S.40-44
- Gatterer, H.; Kühmayer, F.; Seitz, J. (2012): Work:design. Die Zukunft der Arbeit gestalten. Kelkheim: Zukunftsinstitut
- Gebhart, B.; Häupl, F. (2012): New Work Order. Studie im Auftrag des bso Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V., Hamburg: Trend Büro

- Gläser, J.; Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3.Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Händeler, E. (2013): Die Geschichte der Zukunft. Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen - Kondratieffs Globalsicht. Münster: Brendow-Verlag
- Hatch, M. (1987): Physical barriers, task characteristics and interaction activity in research and development firms. In: Administrative Science Quarterly, Jg.32, Nr.3, S.387-399. DOI: 10.2307/2392911
- Hauser, A. (2001): Grundzüge der Organisationslehre. Projektmanagement, Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen. 2.Auflage. Altstätten: Tobler-Verlag
- Hauser, C. (2017): Neue Organisationsformen von Arbeit mit Fokus auf hierarchiefreie und hierarchiereduzierte Unternehmen in Österreich. Was bewegt Unternehmen zur Transformation in Richtung hierarchiefreie oder hierarchiereduzierte Organisationsformen und welchen Nutzen ziehen sie aus ihrer Sicht daraus?. Norderstedt: BoD-Books on Demand
- Henn, G. (2004): Programming – Projekte effizient und effektiv entwickeln. In: Schürer, O.; Brandner, G. (Hrsg.): architektur : consulting. Kompetenzen, Synergien, Schnittstelle. Basel: Birkhäuser, S.42-49
- Homans, G. (1972): Theorie der sozialen Gruppe. 6.Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Jeska, S. (2002): Auswirkungen der Informationstechnologien auf die Unternehmensstrukturen. In: Hascher, R.; Arnold, T. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel: Birkhäuser, S.25-28
- Kaltenbach, F. (2016): Inszenierte Arbeitswelten- Kurzfristiger Trend oder Überlebensstrategie?. In: Detail, Jg.2016, Nr.9, S.750–756
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2007): Organisation. 5.Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Klauck B. (2002): Kommunikation im Mittelpunkt der Büroplanung. In: Hascher, R.; Arnold, T. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel: Birkhäuser, S.71-76
- Krämer, M. (2003): Der Einfluss informeller Kommunikation auf innerbetriebliches Wissensmanagement. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin: Pro Business

- Krackhardt, D.; Hansen, J. (1993): Informal Networks: The Company behind the Charts. In: Harvard Business Review, Jg.71, Nr.4, S.104–111
- Kraut, R.; Fish, R.; Root, R.; Chalfonte, B. (1990): Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In: Oskamp, S.; Spacapan, S. (Hrsg): Human reactions to technology: The Claremont Symposium on applied social psychology. Beverly Hills, California: Sage Publications, S.145–199
- Kraut, R.; Fussell, S. (1996): Social psychological models of interpersonal communication. In: Higgins, E.; Kruglanski, A. (Hrsg.): Social psychology. Handbook of basic principles. New York: Guilford, S. 655–701
- Kraut, R.; Fussell, S.; Brennan, S.; Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: implications for technologies to support remote collaborative work. In: Hinds, P.; Kiesler, S. (Hrsg): Distributed Work. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, S.137-162
- Kring, T. (2013): Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung. In: ADG-Argumente, Nr. 9. Montabaur: Akademie Deutscher Genossenschaften
- Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3.Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa
- Kunst, V. (1994): Angewandte Psychologie im Unternehmen. Betriebspsychologie, Arbeitsgestaltung, Motivation, Anreize, Eignungsdiagnostik, Kommunikation, Interaktion, Individuum und Gruppe, Führung, Konflikte und Konfliktlösung. Wiesbaden: Gabler
- Leesman (2017): The rise and rise of Activity Based Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace. Online verfügbar unter <http://www.leesmanindex.com/abw-report/>, zuletzt geprüft am 01.07.2018.
- Lutz, C. (1996): Kommunikation- Kern der Selbstorganisation: Unternehmensführung im Informationszeitalter. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. 3.Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Mast, C. (2016): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 6.Auflage. Konstanz, München: UVK

- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12.Auflage. Weinheim, Basel: Beltz
- Meyer, M. (2015): Organisation: Strukturen und klassische Formen. In: Mayrhofer, W.; Furtmüller, G.; Kasper, H.: Personalmanagement - Führung - Organisation. 5.Auflage. Wien: Linde International, S.149-205
- Mussnig, V. (2005): Informelle Strukturen der innerbetrieblichen Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess. Diplomarbeit. Universität Wien, Wien: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
- Nefiodow, L. (2006): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. 6.Auflage. Sankt Augustin: Rhein-Sieg-Verlag
- Nerdinger, F.; Blickle, G.; Schaper, N. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg
- Nessmann, F. (2005): Funktion und Möglichkeiten informeller Kommunikation in virtuellen Teams. Diplomarbeit. Wirtschaftsuniversität Wien, Wien. BWL
- ÖNORM A 810:2010-07, Ergonomische Gestaltung von Büroarbeitsplätzen
- Pawlitschko, R. (2015): Vielfalt und Selbstbestimmung im neuen Open Space. In: Detail, Jg.2015, Nr.2, S.16–21.
- Pieper, B.; Storms, M. (2002): Neue Unternehmensstrukturen und Arbeitsweisen. In: Hascher, R.; Arnold, T. (Hrsg.): Entwurfsatlas Bürobau. Basel: Birkhäuser, S.14-39
- Pongratz, M. (2004): Die Rolle des Bauherrn in der Planung. In: Schürer, O.; Brandner, G. (Hrsg.): architektur : consulting. Kompetenzen, Synergien, Schnittstelle. Basel: Birkhäuser, S.66-73
- Richter, P. (2016): Architekturpsychologie. Eine Einführung. 4.Auflage. Lengerich: Pabst Science Publishers
- Schreyögg, G. (2016): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. 2.Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler
- Schulz von Thun, F. (1991): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 55.Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

- Sommer, D.; Achammer, C. (1995): Industriebau. Radikale Umstrukturierung. Praxisreport. Basel: Birkhäuser
- Staniek, B.; Staniek, C. (2011): Typologie der Büroorganisationsformen. In: Detail, Jg.2011, Nr.9, S.1008–1017
- Steinbicker, J.; Bell, D. (2010): Die post-industrielle Gesellschaft als Wissensgesellschaft. In: Engelhardt, A.; Kajetzke, L.: Handbuch Wissensgesellschaft. Theorien, Themen und Probleme. Bielefeld: Transcript-Verlag, S.27-32
- Steinbicker, J.; Drucker, P. (2010): Wissensgesellschaft, wissensbasierte Organisation und Wissensarbeiter. In: Engelhardt, A.; Kajetzke, L.: Handbuch Wissensgesellschaft. Theorien, Themen und Probleme. Bielefeld: Transcript-Verlag, S.21-26
- Stopp, U. (1999): Praktische Betriebspsychologie. Probleme und Lösungen. 9.Auflage. Renningen-Malmsheim, Wien: Expert-Verlag Linde
- Sturm, C. (2016): Konstruktive Designmethoden für eine nutzerorientierte Planung von neuen Arbeitswelten. Eine qualitative Studie. Masterarbeit. FH Wiener Neustadt, Lehrgang Sales- und Innovationsmanagement, Wien
- Taylor, F. (1911): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. [The principles of scientific management, deutsch], München, Oldenbourg, 1913 / neu hrsg. und eingeleitet von Bungard, W.; Volpert, W.- Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion, 1995
- Vischer, J. (2005): Space Meet Status. Designing workplace performance. New York: Routledge.
- Wahren, H. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin: De Gruyter
- Watzlawick, P.; Bavelas, J.; Jackson, D. (2017): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 13.Auflage. Bern: Hogrefe AG
- Wohlens, C.; Hertel, G. (2017): Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. In: Ergonomics, Jg.60, Nr.4, S.467–486. DOI: 10.1080/00140139.2016.1188220
- Yin, R. (2009): Case study research. Design and methods. 4.Auflage. Los Angeles, California: Sage Publications

Zahn, G. (2016): Face-to-Face Communication in an Office Setting. In: Communication Research, Jg.18, Nr.6, S.737–754. DOI: 10.1177/009365091018006002

Zinser, S. (2004): Flexible Arbeitswelten. Handlungsfelder, Erfahrungen und Praxisbeispiele aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: vdf-Hochschulverlag

Zinser, S. (2007): Flexible Arbeitswelten - so geht's! Do's and don'ts aus dem Flexible-Office-Netzwerk. Zürich: vdf Hochschulverlag

Abbildungsverzeichnis

Abb.1	Kondratieff-Zyklen	S.9
	Quelle: eigene Darstellung nach Händeler (Vgl. Händeler 2013, S.346)	
Abb.2	Wirtschaftssektoren in der Informationsgesellschaft	S.10
	Quelle: eigene Darstellung nach Nefiodow (Vgl. Nefiodow 2006, S.243)	
Abb.3	Übersicht Generationen	S.11
Abb.4	formelle Kommunikationswege: Einlinien- und Mehrlinienorganisation	S.19
Abb.5	zunehmende Komplexität der Organisationsstrukturen	S.20
Abb.6	Wandel der Organisationsstrukturen: Netzwerk statt Hierarchien	S.22
Abb.7	Wandel der Arbeitsweisen	S.24
	Quelle: eigene Darstellung nach Fraunhofer (Vgl. Fraunhofer-IAO 2000, S.17)	
Abb.8	Kommunikationsmodell	S.28
Abb.9	Zonen der sozialen Umgebung	S.30
Abb.10	Direkte und medienvermittelte Kommunikation	S.31
Abb.11	Wandel der Kommunikationsstrukturen	S.33
Abb.12	Charakteristika formeller und informeller Kommunikation	S.35
Abb.13	Kommunikation im analogen und im virtuellen Raum	S.36
Abb.14	Allen-Kurve	S.49
	Quelle: eigene Darstellung nach Allen/Henn (Vgl. Allen/Henn 2007, S.57)	
Abb.15	Kommunikationsstrukturen vor und nach der Einführung eines non-territorialen Nutzungskonzepts	S.53
	Quelle: Allen 1983, S.254/ S.258	
Abb.16	Kloster: Kreuzgang und Zellen	S.55
	Quelle: Allen/Henn 2007, S.4	
Abb.17	Höhen- und Tiefenentwicklung von Bürogebäuden in Nordamerika und Europa	S.57
Abb.18	Das amerikanische Grundrissmodul: Monadnock Building, 1891	S.57
	Quelle: Pieper/Storms 2002, S.16	
Abb.19	Bürosaal: Johnson Wax Company, Frank Lloyd Wright, 1936	S.57
	Quelle: http://corymears.blogspot.com/2009/05/unit-summary-explorations.html , aufgerufen am 02.09.2018, 12:02	

Abb.20	Bürolandschaft: Osram Headquarters, München, Walter Henn, 1965	S.58
	Quelle: http://www.henn.com/en/projects/office/osram-headquarters , aufgerufen am 02.09.2018, 12:07	
Abb.21	Hans Hollein: Das mobile Büro, 1969	S.60
	Quelle: http://www.hollein.com/ger/Architektur/Nach-Laendern/Oesterreich/Mobiles-Buero-Mobile-Office , aufgerufen am 02.09.2018, 12:08	
Abb.22	Kommunikationsstruktur und Raum	S.62
	Quelle: eigene Darstellung nach Allen/Henn (Vgl. Allen/Henn 2007, S.15f.)	
Abb.23	schematischer Grundriss Zellenbüro	S.63
Abb.24	Beispiel Zellenbüro: Haus der Ärzteschaft	S.63
	© M.O.O.CON/Fotograf Van Treek	
Abb.25	schematischer Grundriss Gruppenbüro	S.64
Abb.26	Beispiel Gruppenbüro: AKNOE	S.64
	© M.O.O.CON/Fotograf Walter Oberbramberger	
Abb.27	schematischer Grundriss Großraumbüro	S.65
Abb.28	Beispiel Großraumbüro: Facebook Headquarters	S.65
	Quelle: https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/facebooks-new-headquarters-where-open-plan-is-king-and-frictionless-working-is-the-aim-a6756426.html , aufgerufen am 02.09.2018, 12:12	
Abb.29	schematischer Grundriss Kombibüro	S.66
Abb.30	Beispiel Kombibüro: Garant	S.66
	© M.O.O.CON/Fotograf Helge Bauer	
Abb.31	schematischer Grundriss Multistrukturbüro	S.67
Abb.32	Beispiel Multistrukturbüro: WeWork	S.67
	Quelle: http://www.hirejar.com/blog/shared-workspace-right-solution-remote-employee , aufgerufen am 02.09.2018, 12:10	
Abb.33	Übersicht und Wandel der Bürokonzepte	S.68
Abb.34	personenorientierte und tätigkeitsorientierte Arbeitsweise	S.69
Abb.35	Abbildung der Hierarchie im Gebäude	S.69
Abb.36	Organisationseinheiten und Belegung	S.70
	Quelle: Allen/Henn 2007, S.7	
Abb.37	Abbildung des Netzwerks im Gebäude	S.71

Abb.38	Management-Tools: Organisationsstruktur und Raum	S.74
	Quelle: Allen/Henn 2007, S.10	
Abb.39	Ebenen klassischer Büroarchitektur	S.75
	© M.O.O.CON	
Abb.40	Arbeitsplatz-Grundmodul	S.76
Abb.41	verschiedene Achsraster	S.77
Abb.42	geblockte Anordnung von Arbeitstischen (kommunikativ)	S.78
Abb.43	geklappte Anordnung von Arbeitstischen (fokussiert)	S.78
Abb.44	Planungsraster	S.79
Abb.45	unterschiedliche Gebäudetiefen	S.80
Abb.46	Axel Springer Campus: Auflösung von Grenzen	S.82
	Quelle: http://oma.eu/projects/axel-springer-campus , aufgerufen am 02.09.2018, 12:17	
Abb.47	Axel Springer Berlin: drei Gebäude-Generationen	S.82
	Quelle: http://oma.eu/projects/axel-springer-campus , aufgerufen am 02.09.2018, 12:18	
Abb.48	Geschossanzahl je Fläche zur Minimierung der Distanzen im Gebäude	S.83
	Quelle: eigene Darstellung nach Allen (Vgl. Allen 1983, S.247)	
Abb.49	Erschließungsformen	S.83
Abb.50	Erste Campus, Wien, Henke Schreieck Architekten	S.84
	Quelle: http://miesarch.com/work/3625 , aufgerufen am 02.09.2018, 12:20	
Abb.51	Fakultät für Maschinenwesen, TU München, Henn Architekten	S.84
	Quelle: Allen/Henn 2007, S.20	
Abb.52	ÖAMTC Zentrale, Wien, Pichler & Traupmann Architekten	S.85
	Quelle: http://www.pxt.at/projects/592-oeamtc-zentrale , aufgerufen am 02.09.2018, 12:22	
Abb.53	ORBI Tower, Wien, Zechner & Zechner Architekten	S.85
	Quelle: https://structurae.de/fotos/236681-orbi-tower , aufgerufen am 02.09.2018, 12:24	
Abb.54	BMW Projekthaus, München, Henn Architekten	S.85
	Quelle: http://www.henn.com/de/projects/office/bmw-project-house , aufgerufen am 02.09.2018, 12:24	
Abb.55	Apple Park, Cupertino, Norman Foster	S.85
	Quelle: https://derstandard.at/1313024251404/Raumschiff-Cupertino-veroeffentlicht-weitere-Details-zu-Apples-Space-Campus , aufgerufen am 02.09.2018, 12:25	
Abb.56	Axel Springer Campus, Berlin, OMA	S.86
	Quelle: http://oma.eu/projects/axel-springer-campus , aufgerufen am 02.09.2018, 12:26	

Abb.57	Adidas Arena, Herzogenaurach, Behnisch Architekten	S.86
	Quelle: https://behnisch.com/work/competitions/1188 , aufgerufen am 02.09.2018, 12:27	
Abb.58	Methodik	S.87
Abb.59	Übersicht: Fälle und Interviews.....	S.88
	Quelle: eigene Darstellung nach Yin (Vgl. Yin 2009, S.46)	
Abb.60	Übersicht Interviews	S.93
Abb.61	Leitfaden Rechercheinterview	S.94
Abb.62	Leitfaden NutzerInneninterview	S.95
Abb.63	Projektdatei Fälle	S.96
Abb.64	Fall A Nutzungskonzept	S.97
Abb.65	Fall A Schemaschnitt	S.98
Abb.66	Fall A schematischer Bereich	S.99
Abb.67	Fall B Nutzungskonzept	S.100
Abb.68	Fall B Schemaschnitt	S.100
Abb.69	Fall B schematisches Geschoss	S.101
Abb.70	Übersicht Kategoriensystem	S.103
Abb.71	Übersicht Nicht-räumliche Parameter	S.105
Abb.72	Übersicht Räumliche Parameter	S.126
Abb.73	Atrium ÖAMTC Zentrale, Wien, Pichler&Traupmann	S.127
	© Toni Rappersdorfer	
	Quelle: https://www.nextroom.at/building.php?id=37748 , aufgerufen am 10.09.2018, 14:47	
Abb.74	Verbindungen Adidas Laces, Herzogenaurach, kadawittfeldarchitektur	S.127
	© Werner Huthmacher	
	Quelle: https://www.nextroom.at/building.php?id=34858 , aufgerufen am 10.09.2018, 14:52	
Abb.75	Brücken BMW Projekthaus, München, Henn Architekten	S.127
	Quelle: http://www.henn.com/de/projects/office/bmw-project-house , aufgerufen am 10.09.2018, 14:57	
Abb.76	Impact Hub Vienna	S.130
	Quelle: http://www.kickworkx.com/co-working-space/impacthub/ , aufgerufen am 11.09.2018, 16:51	

Abb.77	Doka Österreich	S.130
	Quelle: https://diepresse.com/home/diverse/immoapp/5105426/Buerokonzept-foerdert-Kreativitaet-und-Teamwork , aufgerufen am 11.09.2018, 17:49	
Abb.78	Airbnb US Headquarters Expansion, San Francisco	S.130
	© Fotograf Mariko Reed Quelle: https://officesnapshots.com/photos/82661/ , aufgerufen am 11.09.2018, 20:21	
Abb.79	Hudson River Trading Offices, New York City, Gensler	S.135
	© Fotograf Garrett Rowland Quelle: https://officesnapshots.com/photos/95250/ , aufgerufen am 11.09.2018, 16:52	
Abb.80	Airbnb US Headquarters Expansion, San Francisco	S.135
	© Fotograf Mariko Reed Quelle: https://officesnapshots.com/photos/82672/ , aufgerufen am 11.09.2018, 16:49	
Abb.81	Caritas Österreich	S.138
	© M.O.O.CON/Fotograf Walter Oberbramberger	
Abb.82	Impact Hub Vienna	S.138
	Quelle: http://vienna.impacthub.net/wp-content/uploads/sites/41/2013/12/1001280_10151914846966832_74420240_n.jpg , aufgerufen am 11.09.2018, 16:51	
Abb.83	Game Room Google Zurich	S.140
	Quelle: https://inhabitat.com/google-employees-in-zurich-zooglers-have-the-worlds-coolest-re-purposed-office/emea-engineering-hub-zurich-camenzind-evolution-9/ , aufgerufen am 11.09.2018, 18:48	
Abb.84	Terrasse Maletis Beverage Offices, Portland	S.140
	© Fotograf Andrew Pogue Quelle: https://officesnapshots.com/photos/90881/ , aufgerufen am 11.09.2018, 16:50	
Abb.85	M.O.O.CON Wien	S.142
	© M.O.O.CON/Fotograf Walter Oberbramberger	
Abb.86	Unispace, Los Angeles	S.142
	© Fotograf Lawrence Anderson Quelle: https://officesnapshots.com/photos/39332/ , aufgerufen am 11.09.2018, 19:05	
Abb.87	Gensler New York	S.142
	Quelle: https://www.gensler.com/news/press-releases/gensler-awarded-aia-new-york-state-firm-of-the-year , aufgerufen am 11.09.2018, 20:40	

Abb.88	Tech Media Office, Seattle, SkB Architects	S.145
	© Fotografin Hannah Rankin	
	Quelle: https://officesnapshots.com/photos/101183/ , aufgerufen am 11.09.2018, 18:11	
Abb.89	Airbnb US Headquarters Expansion, San Francisco	S.145
	© Fotograf: Mariko Reed	
	Quelle: https://officesnapshots.com/2017/10/11/airbnb-us-headquarters-expansion-san-francisco/airbnb-headquarters-san-francisco-wrns-studio-9/ , aufgerufen am 11.09.2018, 19:09	
Abb.90	M.O.O.CON, Wien	S.145
	© M.O.O.CON/Fotograf Walter Oberbramberger	
Abb.91	M.O.O.CON, Waidhofen/Ybbs	S.145
	© M.O.O.CON/Fotograf Walter Oberbramberger	
Abb.92	Übersicht Parameterkatalog	S.150