

Abschlussarbeit
im Zusatzstudiengang Organisationspsychologie
an der Universität Dortmund

Varianten von Büroarbeitsplätzen
unter Berücksichtigung raumpсихологischer
Aspekte und Nutzerbeteiligung



Bearbeiterin: Dipl. Ing. Doris Reich
Betreuer: Dr. Tim Hagemann,
Lehrstuhl Organisationspsychologie Prof. Dr. Dr. Kastner

Dortmund, im September 2004

Gliederung

	Seite
Einleitung	
1. Motivation, Anlass	1
2. Begriffliche Klärungen und methodische Vorgehensweise	4
2.1 Begriffliche Klärungen	4
2.2 Methodische Vorgehensweise	7
3. Untersuchungsfragen und Hypothesen	9
4. Grundzüge der Architektur- und Raumpychologie	12
4.1 Entstehung als Teil der Umweltpsychologie	12
4.2 Anwendungsgebiete der Architektur- und Raumpychologie	13
4.3 Zusammenhang zur Organisationspsychologie	14
5. Organisationsentwicklung und Büroarbeitsplätze	18
5.1 Physiologische, psychologische und räumliche Aspekte bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes	18
5.2 Organisationsentwicklung	26
5.3 Planungsprozess	28
5.4 Planungsbeteiligte	30
5.5 Moderation der Planungsbeteiligung	34
6. Büroraumkonzepte	36
6.1 Historische Entwicklungen der Büroraumgestaltung	36
6.1.1 Auswirkungen der Großraumbüros auf das Arbeitsverhalten	39
6.1.2 Kommunikation und Sozialkontakte	39
6.1.3 Erleben der Bürowelt: objektive Fakten u. subjektive Bewertungen	41
6.2 Gegenwärtige Varianten von Büroräumen	42
6.2.1 Bedeutung des Gebäudes	43
6.2.2 Typologie der Büroraumarten	44
6.2.3 Privatheit und Interaktion, Kommunikation und Konzentration	46
6.2.4 Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und Arbeitsleistung	48
6.2.5 Akzeptanz durch Beteiligung und Partizipation bei der Gestaltung	54

6.3	Aktuelle Fallbeispiele von Büroarbeitsplätzen	57
6.4	Zukünftige Büroformen – Büroraum als dynamischer Lebensraum	63
6.4.1	Das „fraktale Büro“	63
6.4.2	Flexibles, mobiles Arbeiten: “New Ways of Working”	65
7.	Diskussion der Hypothesen	69
8.	Akzeptanz von Büroraumkonzepten sowie Chancen und Schwierigkeiten bei der Nutzerbeteiligung in der Praxis – empirische Einblicke	79
8.1	Akzeptanz unterschiedlicher Büroraumkonzepte	80
8.2	Rolle der Beteiligung der Beschäftigten	83
8.3	Personengruppen in dem Prozess	85
8.4	Methoden der Nutzerbeteiligung	86
8.5	Hemmnisse und Schwierigkeiten bei der Beteiligung	88
8.6	Veränderung bei der Akzeptanz von Büroraumkonzepten und Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz	91
9.	Ausblick: Büroraumgestaltung als Handlungsfeld für Planer mit organisationspsychologischer Zusatzausbildung	93
	Literaturverzeichnis	98
	Fotonachweis	104
	Interviewleitfragen	105
	Anschreiben	107

8. Akzeptanz von Büroraumkonzepten sowie Chancen und Schwierigkeiten bei der Nutzerbeteiligung in der Praxis – empirische Einblicke

Nach der theoretischen Beschäftigung mit den Varianten von Büroraumkonzepten und der Diskussion der Hypothesen anhand der Literatur interessierte mich im qualitativ-empirischen Teil vor allem, wodurch die Akzeptanz unterschiedlicher Büroraumkonzepte beeinflusst wird und welchen Stellenwert die Beteiligung der direkt betroffenen Nutzer in der Praxis hat, weil hierzu in der Literatur wenig Hinweise und Befunde vorliegen. In der Literatur wurde zwar vielfach gefordert bzw. immer wieder betont, dass ohne die Mitwirkung der Beteiligten Veränderungen nicht umgesetzt werden können, gleichzeitig aber festgestellt, dass in der Praxis oft nicht (genügend) darauf eingegangen wird. Zudem deckt sich – wie eingangs dargelegt – mein Planungsverständnis mit der Auffassung, dass die Betroffenen und Nutzer Experten ihrer Wohn-, Lebens- und Arbeitssituation sind und direkt in den Planungsprozess einbezogen werden müssen. Mit meinen Fragestellungen wollte ich untersuchen

- wie die Akzeptanz von Büroraumkonzepten erreicht werden kann,
- welche Rolle die Beschäftigten dabei spielen,
- welche Methoden der Nutzerbeteiligung sich in der Praxis als sinnvoll ergeben haben und
- wo die größten Schwierigkeiten und Hemmnisse bei der Beteiligung liegen.¹

Dazu habe ich Gespräche anhand von Leitfragen (qualitative Leitfadeninterviews, Leitfragen siehe S. 105-106) mit in der Praxis tätigen Experten und Expertinnen aus den Bereichen Arbeitswissenschaft, Arbeitsschutz, Architektur und Planung, (Umwelt-) Psychologie und Betriebswirtschaft geführt. Es ging mir darum, einen Einblick in die Praxis und ein Meinungsbild aus unterschiedlichen Fachdisziplinen zu meinen Fragestellungen zu gewinnen. Die Erkenntnisse aus den spezifischen Herangehensweisen will ich nutzen, um Handlungsfelder in den Bereichen Forschung, Beratung und Planungspraxis herauszuarbeiten. In der Zeit von Mitte Juni bis Mitte Juli 2004 habe ich mit

- Herrn Cors, Fakultät Bauwesen, Universität Dortmund

¹ Vgl. Anschreiben und Leitfaden für die Interviews im Anhang

- Frau Dietsch, Technologieberatungsstelle des DGB, Landesbezirk NRW
- Herrn Franke, Beratersozietät Franke & Partner
- Herrn Hertel, Institut für Architekturpsychologie GmbH
- Herrn Dr. Martin, Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz
- Frau Moczek, Institut für Architektur- und Umweltpsychologie GbR
- Herrn Dr. Windel, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gespräche i.d.R. am jeweiligen Arbeitsplatz geführt. Die Interviews haben durchschnittlich eine Stunde gedauert, wurden per Tonband mitgeschnitten und anschließend transkribiert. Zwei Interviews wurden zur Reduzierung des zeitlichen Fahrtaufwandes per Telefon durchgeführt. An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Interviewpartnern² noch mal für die Zusagen zum Interview und die offene Gesprächsatmosphäre bedanken. Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Punkt 2). Im folgenden werde ich die wesentlichen Ergebnisse entsprechend der Reihenfolge der Leitfragen (siehe S. 105-106) darstellen.

8.1 Akzeptanz unterschiedlicher Büroraumkonzepte

Um die Akzeptanz unterschiedlicher Büroraumkonzepte auf Seiten der Nutzer im Sinne der **Aufgaben- und Zielorientierung** zu erreichen, ist es wichtig, optimale Bedingungen zu schaffen, damit die Arbeitsaufgabe effizient und effektiv erfüllt werden kann. Dazu gehört auch die richtige organisatorische Einbindung. Die Akzeptanz hängt sehr stark von der Arbeitsaufgabe ab: lässt sie sich in einer größeren Runde oder in einem Großraumbüro erledigen oder erfordert sie eher Abgeschlossenheit mit Rückzugs- und Ruhemöglichkeiten bei konzentrierter Arbeit in einem Einzelbüro. Für Kooperation mit anderen ist der leichte Zugang zu Kollegen von Bedeutung. Um eine **kurzfristige Akzeptanz** zu erreichen, bedarf es eher kleinerer Maßnahmen wie die Auswahl oder Farbe der Möbel durch die Beschäftigten. Aber um eine **langfristige Akzeptanz**, die auch über einen längeren Zeitraum wirkt, zu erreichen, benötigt man eine grundlegende und nicht nur oberflächliche **Mitwirkung**, d.h. die Beschäftigten sind bei der Planung und bei den Anforderungen an die Räumlichkeiten einbezogen. Hierbei spielt die **Erhebung der**

² Nähere Informationen über Institutionen und Personen finden sich unter: www.baua.de, www.bauwesen.uni-dortmund.de, www.dr-peter-martin.de, www.franke-und-partner.de, www.iap-netz.de, www.psyplan.de und www.tbs-nrw.de

Organisation eine wesentliche Rolle. Als eine wichtige und zentrale Voraussetzung für Akzeptanz wird benannt, dass das Konzept die Arbeitsaufgabe unterstützt. Darüber hinaus wird die **Privatsphäre** benannt, d.h. wie ungestört und mit welchem Wohlfühlfaktor kann ich meine Arbeit erledigen. „Immer dann, wenn es um Konzepte geht, die doch eher die Privatsphäre der arbeitenden Person betreffen, dann spielt die Frage der Mitbestimmung eine große Rolle.“ Auch **persönliche Faktoren** wie Lärmempfindlichkeit, Wärme- oder Kälteempfinden oder Empfindlichkeiten gegen Zug oder Störungen von außen werden benannt. **Psychologische Faktoren** wie Konzentrationsfähigkeit, Sensibilität gegenüber Lärm im Raum sowie persönliche Abstufungen bei der Möglichkeit, Kontrolle über Heizung, Lüftung, Licht usw. auszuüben, spielen im Zusammenhang mit der Akzeptanz von Büroraumkonzepten eine entscheidende Rolle. Als weiterer Punkt wird eine kreativitätsfördernde Umgebung angesprochen. Entscheidend ist oft auch der Punkt, mit welchen Personen man in einem Raum sitzt (z.B. Sympathie, Antipathie, Vorgesetzter). Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ergeben sich aufgrund des schlechten Ist-Zustandes anhand von Gefährdungsanalysen nach dem Arbeitsschutzgesetz Anforderungen an konkrete Planungen und Gestaltungsvorschläge, um die Qualität der Arbeitsplätze zu verbessern. Kooperation und Kommunikation haben heute einen deutlich höheren Stellenwert als in der Vergangenheit und daraus ergibt sich die Notwendigkeit, über neue Bürokonzepte nachzudenken. Die Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand, ein größerer Anspruch der Menschen an die Arbeitsumwelt und Arbeitsbedingungen sowie der organisatorisch-technische Wandel erfordern neue Raumkonzepte. Gleichzeitig müssen deutliche ergonomische Verbesserungen wie z.B. Steharbeitsplätze im Bildschirmbereich oder verbesserte Akustik erreicht werden. Nur die Beteiligung der Beschäftigten führt zu Akzeptanz und sichert die Akzeptanz. Dabei bedarf es der Moderation des sich untereinander Verständigens. Denn häufig müssen Kompromisse gefunden werden. Moderation ist wichtig, damit auch diejenigen, die mit ihren Vorschlägen nicht zum Zuge gekommen sind, diese Lösungen akzeptieren können. Sie wissen nun, warum sie zustande gekommen sind. Durch moderierte Beteiligung ist es möglich, Akzeptanz zu schaffen. Aus Architektensicht wird die Akzeptanz im wesentlichen durch die Konzeption beeinflusst und die Gesellschafts- und Firmenstrukturen drücken sich in den Konzeptionen aus. Unterschiedliche Büroraumkonzepte wie Zellen-, Großraum- oder Kombibüros unterliegen auch gewissen Modeströmungen. Es wird auch auf mögliche

Diskrepanzen zwischen Architekten und Nutzern hingewiesen. „Das, was wir (Architekten) vielleicht als schön und klar empfinden wie z.B. Sichtbeton, wird von vielen nicht akzeptiert.“ „Jetzt hat der Architekt oder die Architektin eine bestimmte ästhetische Vorstellung und er soll sich für die einsetzen. An diesem kunterbunten Ist-Zustand, der überhaupt keinen ästhetischen Ansprüchen genügt und den sehr reduzierten des Architekten entsteht eine wahnsinnige Kluft. Da gibt es eine Kluft zwischen Architekt und Nutzer. Und umso notwendiger ist es doch, das gemeinsame Gespräch zu suchen.“

In eine andere Richtung zielen Überlegungen, den Diskrepanzen zwischen Arbeitsplatzqualitätsunterschieden entgegenzutreten. Bei bestimmten Raumkonzepten gibt es starke Unterschiede zwischen bevorzugten Arbeitsplätzen am Fenster oder an der Fassadenfront und weniger bevorzugten Plätzen im Innenbereich, die zu regelrechten „Grabenkämpfen“ führen. Dem versucht man mit einem egalitären Raumtyp, einem Raumtyp für alle Funktionen gleich groß, entgegen zu steuern. Der Raumtyp hat immer die gleiche Fläche, lediglich die Ausstattungsmerkmale sind unterschiedlich. „Wenn man sich für einen Raumtyp entschieden hat – wir haben es z.B. bei der XY hier in Dortmund so gemacht – wir haben dort ein traditionelles Zellenbürokonzept realisiert, allerdings haben wir diese Zelle sehr intelligent gemacht. Wir haben nur noch einen Raumtyp, damit wir später keine Änderungen mehr haben, wenn sich die Organisation ändert.“ Lediglich der Vorstand hat wegen seiner repräsentativen Aufgaben einen kleinen Flächenzuschlag bekommen. Der gleiche Raumtyp von der Leitungsebene bis zu den Beschäftigten führt zu einer hohen Mitarbeiterakzeptanz. Als weiterer Vorteil wird bei unternehmensinternen Umzügen die Tatsache gesehen, dass die Mitarbeiter lediglich ihre Aktentaschen mitnehmen müssen. Es werden keine Möbel mehr bewegt und es wird nicht umgebaut. Dieser Raumtyp wird eins zu eins in einer Halle vorher aufgebaut als Prototyp oder Modellbüro, um es in seinen Funktionen zu testen. Es kann von jedem Mitarbeiter vorher besichtigt werden. Auch dies hat wesentlich mit zur Akzeptanz beigetragen. Darüber hinaus wird mehrfach von den Gesprächspartnern erwähnt, dass Exkursionen zu bereits realisierten Projekten vor Ort die Auseinandersetzung um unterschiedliche Büroraumkonzepte belebt und die Akzeptanz zum Teil deutlich erhöht hat.

Auf die Frage, welche Aspekte die Akzeptanz stark beeinflussen, wird am häufigsten die **Arbeitsaufgabe** genannt, d.h. dass das Büroraumkonzept zur Arbeitsaufgabe

passt bzw. sie unterstützt. Ebenso wichtig werden die **individuellen Kontrollmöglichkeiten** über Heizung, Lüftung, Licht usw. angesehen. Danach folgt die Bedeutung des **Arbeitsklimas** für die Akzeptanz. Die **Mitwirkung** und **Einflussnahme** werden von einigen Interviewpartnern sehr stark betont, während sie von anderen kaum benannt wurden. Der **Status in der Organisation** wird meistens nicht als relevant angesehen. Als zusätzliche Faktoren werden geäußert: die Information bzw. die mangelhafte Information der Beschäftigten, die Konzeption, persönliche Faktoren und Kosten für das Investment.

8.2 Rolle der Beteiligung der Beschäftigten

Die Rolle der Beteiligung der Beschäftigten ist aus zwei Perspektiven denkbar: erstens aus einer praktisch, empirischen Sicht. Dabei werden die später Nutzenden in der Regel nicht beteiligt. Oft finden lediglich Informationsveranstaltungen statt. Das wird als eine „Pseudobeteiligung“ oder auch „Beruhigung der Beschäftigten“ gewertet. Aus einer theoretisch möglichen Sicht, bei der die ArbeitnehmerInnen als ExpertInnen für ihre Arbeitstätigkeit, Arbeitsaufgabe und organisatorische Arbeitsabläufe verstanden werden: „Man verschenkt ein bestimmtes Potenzial, wenn man sie nicht beteiligt.“ Für einen Gesprächspartner spielt die Beteiligung aus subjektiver Sicht eine wichtige Rolle und benennt als Gründe dafür:

- es werden deutlich weniger Fehler eingebaut, wenn man die Beschäftigten fragt: „was ist deine Arbeitsaufgabe, welche Organisation kann dich am besten unterstützen?“
- das Konzept kann dann auch besser „gelebt“ werden, wenn man es versteht
- durch Mitwirkung kann die Lösung, die erarbeitet worden ist, besser akzeptiert werden
- aus arbeitsschützerischer Perspektive kann ein Verständnis für den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz geweckt werden.

Weitere Äußerungen der Gesprächspartner gehen dahin, dass die Arbeitsorganisation in der Praxis häufig anders aussieht als es den Leitungspersonen bekannt ist. Schon bei der Erhebung der Organisation spielt die Einbeziehung der Beschäftigten eine große Rolle. Informationen über Behinderungen im Arbeitsalltag bekommt man nur von den direkt Betroffenen. „Leider wird es in der Praxis so nicht gelebt. Meine Erfahrung ist wirklich, dass die Beschäftigten lediglich

so etwas wie die Farbe der Möbel mitentscheiden können. Das ist wirklich das unterste Ende von Beteiligung. Das ist für mich Scheinbeteiligung.“

Die Beteiligung der Beschäftigten ist aus Sicht eines Gesprächspartners sehr wünschenswert, muss aber gestaffelt werden, wo die Beteiligung Sinn macht und wo nicht. Die Geschäftsleitung sollte z.B. über das große Konzept, den allgemeinen Plan, wie den Entschluss für einen Umzug allein entscheiden, während die Beteiligung der Belegschaft eher auf der täglichen operativen Ebene bei der Entscheidung von Detaillösungen sehr wichtig ist wie z.B. Gesprächsinseln für Kundenkontakte, Wegeverbindungen zwischen den Abteilungen oder Beschattungssysteme. Es wird der Vorschlag für ein gestaffeltes partizipatives Verfahren in Form eines Phasenmodells favorisiert.

Als ein besonderes Problem stellt sich die Erarbeitung von Bürogebäuden anhand von anonymen oder geladenen Wettbewerben dar, denn im Gegensatz zu einer Bauherrrenbeauftragung findet im Wettbewerbsverfahren i.d.R. keine Beteiligung von Beschäftigten statt. Gleiches gilt für Investorenbauten. „Wenn ich lese, dass ein Großteil der Gebäude immer noch nach alten Konzepten errichtet werden, also das klassische Zellenbüro – es ist offensichtlich immer noch das, was Investoren präferieren, wenn sie für den anonymen Markt bauen – dann frage ich mich, sind denn die Veränderungen an denen spurlos vorbeigegangen, das sie immer noch nach alten Konzepten bauen?“ Demgegenüber gibt es relativ wenig Architekten, die „ein Gebäude erstellen, das absolut organisationsflexibel ist, indem sie sagen: du kannst hier später alles einbauen. Du kannst ein Kombibüro hier reinmachen, du kannst einen großen Gruppenraum unterbringen und alle möglichen Büroformen lassen sich hier realisieren. Das wäre nach meinem Eindruck eine Veränderung, die stattfindet, aber unendlich langsam wie alles so furchtbar langsam geht in der Republik. Das man wekommt von dem Dogma: das ist die Büroform, die ihr alle benötigt.“ Als positiv gewertet wird die Auffassung von Architekten, dass es ihre Aufgabe ist, ein Gebäude zur Verfügung zu stellen, „das man jederzeit auch umwidmen kann, wo man mal diese oder mal jene Büroform realisieren kann, weil sich Unternehmen ja auch verändern.“ „Was baut man denn als Architekt heutzutage? Man baut einen Rohbau, man baut eine Fassade. Ich muss die ganzen Kommunikationssysteme unterbringen. Dann muss ich dieses Konstruktionsraster geben, um eine flexible Büroaufteilung zu gewährleisten. Den Innenausbau macht man häufig gar nicht mehr. Man setzt eine Struktur hin und der Innenausbau wird

dann häufig von den Nutzern gemacht. Es ist einfach ein Gerippe, es muss eine straffe Struktur sein, d.h. das Verhältnis von Haupt- zu Nebennutzfläche muss optimal sein. Darauf richtet man das Hauptaugenmerk: eine flexible Gebäudestruktur zu entwickeln.“ Die Interviewpartner beurteilen die Bedeutung der Beteiligung unterschiedlich, am häufigsten wird sie als sehr wichtig angesehen.³

8.3 Personengruppen in dem Prozess

Von allen Befragten wird die **Unternehmensleitung** benannt, weil sie die Entscheidungen trifft bzw. vertreten muss. Die oberste Leitung muss sich der Sache annehmen. Es geht nicht, das nur an einen externen Projektsteuerer zu delegieren. „Die oberste Leitung muss dabei sein von Anfang an in der Projektsteuerung und sollte selber den ganzen Prozess erleben und dazu lernen.“ „Die Mitwirkung passiert ja bei Bürobauten gar nicht durch die einzelnen Mitarbeiter, sondern heute meistens durch Projektsteuerer, der dann versucht das durchzusetzen, was die Firma will.“ Auf der Seite der **Beschäftigten** wird vor allem nach der Größe des Unternehmens differenziert. Bei großen Unternehmen können allein schon aus Praktikabilität i.d.R. nicht alle beteiligt werden. Es geht vielmehr darum, dass eine repräsentative Gruppe, die das Know how aus der Belegschaft vertreten kann, gefunden wird. Das sind Personen, die als besonders geeignet angesehen werden, die das Vertrauen der Kollegen genießen oder ältere Mitarbeiter mit Erfahrung, die die Ergebnisse bzw. Zwischenschritte wieder an die Beschäftigten zurückgeben. „Insofern ist es ganz gut, wenn man aus den jeweiligen Organisationseinheiten sich z.B. einen Beauftragten dazunimmt, der sagen wir mal so eine treue Seele der Organisationseinheit ist. Es ist immer jemand da, der diese ganze Geschichte kennt. Meistens sind es ältere Mitarbeiter, die die ganzen Strukturen von früher kennen und die sind sehr wertvoll.“ „Ich habe einen ganz wichtigen Satz: Niemand weiß besser wie die Architektur oder wie das Konzept aussehen muss als diejenigen, die dort drin arbeiten.“ Es werden **Organisationsformen** wie Projekt-, Arbeitsgruppe, Projektteam oder Informationsgruppe benannt, die die eigentliche Hauptarbeit machen. Sie tragen die Daten zusammen, analysieren sie und bereiten Vorschläge für das Entscheidungs- oder Lenkungsgremium vor. Darin sind meistens Teile der Beschäftigten, Betriebs-

³ Die Beantwortung der Frage: „Für wie wichtig halten Sie die Beteiligung?“ (Bewertungsskala 1= sehr wichtig bis 6= unwichtig) wird mit drei Nennungen für die Antwort „1= sehr wichtig“ eingestuft, gefolgt von den Nennungen „2“ und „4“. Die Rangstufen 3, 5 und 6 werden nicht gewählt.

oder Personalrat und Führungskräfte der jeweiligen Organisationseinheiten vertreten. Mehrfach wird auch auf die wichtige Rolle eines **Moderators** in diesem Prozess verwiesen. „Wichtig ist, dass eine Moderation stattfindet, weil Beschäftigtengruppen unterschiedliche Interessen haben können, die sich widersprechen. Das muss jemand moderieren. Es sollte jemand mit Moderationserfahrung in diesem Team dabei sein.“

Die Bedeutung von **Vorgesetzten** oder Abteilungsleitern wird auch als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und den Beschäftigten als wesentlich angesehen und von fast allen erwähnt. Zum Teil werden durch Einzelgespräche mit der Leitung der jeweiligen Organisationseinheit die spezifischen Fachkenntnisse und Anforderungen ermittelt. Der **Betriebs- oder Personalrat** wird ebenfalls von allen Gesprächspartnern erwähnt, wobei die Wichtigkeit durchaus unterschiedlich bewertet wird. Neben Aussagen wie: er muss als gesetzgeberischen Vorgaben informativ dabei sein, wird auch das unterschiedlich starke bzw. geringe Interesse an Fragen der Büroraumgestaltung gesehen. Für andere ist die Beteiligung des Betriebs-/ Personalrats zwingend erforderlich, sofern es in den Unternehmen überhaupt einen gibt.

Auf die Frage, welche weiteren Personen eventuell noch in den Prozess einbezogen werden sollten, werden **interne oder externe Fachleute** wie Umweltmediziner, Baubiologen, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Sicherheitsingenieur, Betriebsarzt, Moderator, Projektsteuerer benannt.

8.4 Methoden der Nutzerbeteiligung

Auf die Frage, welche Methoden der Nutzerbeteiligung sich in der Praxis als sinnvoll erweisen haben, benennen die Interviewpartner ein ganzes Bündel an Methoden. Neben klassischen Formen wie Fragebögen, Interviews oder Leitfadengespräche, Workshops, Gruppendiskussionen werden auch Metaplantechniken, die Bewertung von visualisierten Lösungsentwürfen, Projektionen, Verhaltensbeobachtung, Exkursionen oder die Bildung von Zirkelformen angeführt.

Fragebögen bieten zwar den Vorteil, dass man zu einem Zeitpunkt repräsentativ alle Beschäftigten erfasst, aber die Aussagen vermitteln häufig einen ersten, allgemeinen Eindruck. Die Ergebnisse sollten auf jeden Fall z.B. in einem Workshop rückgekoppelt werden. Meistens ergeben sich über die Präsentation und Reflexion der Ergebnisse detaillierte Kenntnisse über Störungen in organisatorischen Abläufen

usw., die zu speziellen Gestaltungsideen führen. Allerdings wird auch auf Gefahren hingewiesen, dass die Fragestellungen nicht suggestiv sein dürfen, weil dann einseitige Ergebnisse produziert werden und die Qualität des Fragebogens ausschlaggebend ist, aber „Fragebögen sind nicht das Allheilmittel.“

Häufig werden Interviews, Leitfadengespräche, Workshops und Gruppendiskussionen im Laufe des Beteiligungsprozesses eingesetzt. Zum Teil finden Metaplantechiken, Kartenabfragen oder die Bewertung von visualisierten Lösungsentwürfen auf der Grundrissebene Anwendung. „Beteiligung bei der Bewertung von Lösungsentwürfen: das ist ein wichtiger Punkt. Die Entwürfe sollten ruhig von Fachleuten erstellt werden, da sind die Beschäftigten überfordert. Wenn man ihnen dann z.B. verschiedene Alternativen der Raumgestaltung vorlegt, die Alternativen ausdrückt, an Metaplanwände hängt, dann konnten sie punkten. Dabei kamen recht eindeutige Ergebnisse raus. Hinterher haben wir mit ihnen noch mal besprochen, was denn an den Entwürfen noch verbessert werden kann. Das ist ein gutes Verfahren, wie man auch alle Beschäftigten wieder mit einbezieht. Das ist kein großer Aufwand.“

Als sinnvolle Methoden in Konfliktfällen haben sich auch Verhaltensbeobachtungen oder Gespräche und Zeichnungen über Arbeitsplatzsituationen erwiesen, anhand derer Diagnosen, Kriterien und Ansätze für Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. Es steht ein breites Methodenspektrum zur Verfügung und die Kunst an der Partizipation besteht darin, als Moderator oder Berater aus einer relativ großen Anzahl von Methoden das Bündel so zusammenzustellen, dass es auf die Fragestellung gut passt.

Sehr anschauliche Formen sind Baustellenbesichtigungen, Exkursionen zu bereits realisierten vergleichbaren Projekten oder die Besichtigung von Musterbüros. Zur Verbreiterung des Informations- und Wissenstandes unter allen Beschäftigten werden Möglichkeiten der Nutzung eines elektronischen Intranets oder die Erstellung eines Newsletters erwähnt.

Über die Häufigkeit, mit der diese Methoden in der Praxis eingesetzt werden, beziehen sich einige Gesprächspartner nur auf die Erfahrungen aus ihren eigenen Projekten, während andere einen allgemeinen Eindruck wiedergeben. Auf einer Rangskala von 1= sehr oft bis 6= gar nicht eingesetzt, ergeben sich folgende Nennungen: Eine Wertung mit 1= sehr oft bezieht sich nur auf die eigenen Projekte. Da werden Methoden der Beteiligung immer eingesetzt. Jeweils zwei

Gesprächspartner setzen ihre Bewertung auf 4 bzw. 5 und bringen zum Ausdruck, dass Methoden der Nutzerbeteiligung aus ihrer Sicht in der Praxis generell einen untergeordneten Stellenwert haben. „In den Standardunternehmen spielt eine wirkliche Beteiligungsform von unten aus Mitarbeitersicht eine unwesentliche Rolle. Man holt zu einem späteren Zeitpunkt den Betriebs- oder Personalrat mit ins Boot. Damit ist offiziell die Seite der Beteiligung auf der Mitarbeiterebene abgeschlossen.“ „Letztendlich sind die Nutzer fremdgesteuert, sie sind im Bürobau ja angestellt. Sie müssen sich mit der Unternehmensstruktur in irgendeiner Form identifizieren. Inwieweit man da seine eigene Persönlichkeit mit reintragen kann, ist ja das eigentliche Problem.“ Zwei Gesprächspartner wollen aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen keine Bewertung vornehmen.

8.5 Hemmnisse und Schwierigkeiten bei der Beteiligung

Die größten Schwierigkeiten und Hemmnisse bei der Beteiligung an Büroraumkonzepten sehen viele in einem **mangelnden Wissen** und **fehlende Erfahrungen** mit partizipativen Verfahren sowie in Planungs- und Benutzungsfehlern. „Architekten/ Planer haben einerseits wenig Interesse an solchen Beratungsleistungen als auch an partizipativen Verfahren. Sie haben sicherlich auch wenig Wissen über partizipative Methoden, wenn überhaupt, dann eher Vorurteile bis hin zu Misstrauen, weil sie Angst haben, dass ihre Planungen dadurch verwässert würden.“ „Die Dimensionen gewisser Planerentscheidungen, die in einem frühen Stadium gefällt werden müssen, diese Dimension und Reichweite ist den meisten Nicht-Planern überhaupt nicht klar. Und die sehen dann erst, wenn der Handwerker da ist, wo die Wand ist. Die können das nicht anders, die haben das nicht gelernt. Sie können die Dreidimensionalität und viele Dinge nicht umsetzen. Planer müssen das vermitteln, damit der andere das sieht.“ „Dieses mangelnde Wissen, dieses mangelnde Interesse seitens der Planer ist gepaart mit einem Vorurteil oder Misstrauen. Das ist ein großer Hinderungsgrund.“ Von daher rührt der dringende Rat externe Berater zu engagieren, die die Partizipation planen, weil häufig das notwendige Methodeninventar im Unternehmen selbst fehlt. Es herrscht ein Mangel an methodischen Kompetenzen, wie eine Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen organisiert werden kann. Diese methodische Kompetenz gibt es viel zu selten. Als weitere Hemmnisse werden die **Ängste von Vorgesetzten** benannt. „Die Ängste sind, wenn man die Leute beteiligt, dass man nicht so genau weiß, in welche

Richtung das Ganze geht. Vielleicht leiten eher Ingenieure oder technisch orientierte Personen solche Projekte, die sind nicht unbedingt gewohnt, mit nicht berechenbaren Dingen umzugehen. So was spielt psychologisch eine Rolle. Das kann man nicht genau voraussehen, man kennt die Ergebnisse und Schritte nicht. Das ist Unkenntnis und mangelnde Qualifikation.“ Auf Unternehmerseite möchte man möglichst viele Störquellen ausschließen. „Jede Beteiligungsform birgt auch potenziell die Schwierigkeit, dass das, was sich die Unternehmensleitung vorstellt, von den Mitarbeitern nicht geteilt wird. Ich brauche schon eine gewisse Offenheit im Entscheidungsprozess. Und da ist eine Beteiligung unter Umständen erst einmal eine Störquelle.“ Es wird auch formuliert, dass es in Deutschland eine Pseudobeteiligungskultur gibt, „aber halt nicht unbedingt eine wirklich gelebte Beteiligung.“ Das Denken ist ganz klar auf klassisch installierte Funktionen innerhalb der Betriebe ausgerichtet und das ist eher bürokratisch.

Darüber hinaus werden ganz klar die Befürchtungen des Managements und deren Angst davor, die Kontrolle über den Prozess der Bauwerksentwicklung und dann womöglich auch über andere Probleme im Unternehmen (z.B. organisatorische Abläufe) zu verlieren, als wesentliche Hinderungsgründe benannt. Sie haben Fracht vor einer tendenziellen Entmachtung. Die Mentalität von Führungskräften und das Selbstbild von Vorgesetzten wird beschrieben mit den Worten: „wir wissen es selbst schon ganz gut, wie man es machen sollte. Wir brauchen die Beschäftigten eigentlich nicht zu beteiligen.“ Besser wäre es die Managementaufgabe darin zu sehen, zunächst alles wahrzunehmen, es zusammenzuführen und dann für das Unternehmen, aber auch für die Beschäftigten das Beste daraus zu filtrieren. Die Auffassung sollte sein: „Das ist meine Aufgabe. Es ist nicht meine Aufgabe, alles schon zu wissen.“

Es wird geäußert, dass die **Beschäftigten** an der Beteiligung sehr interessiert sind, es sei denn, dass sie bereits schlechte Erfahrungen mit Scheinbeteiligung gemacht haben. Die Nutzerbeteiligung kann aber auch vom Nutzer als Überforderung gesehen werden. „Wenn wir (Architekt und Beschäftigte) ganz intensiv miteinander arbeiten, dann können sie sich nicht vorstellen, dass sie das mit leisten können.“ ... „Dann sitze ich mit 20 Leuten in einem großen Raum und sage: jetzt machen wir das Ganze in einem großen Maßstab. Ich stelle ihnen das gesamte Büromöbelrepertoire vor, das sie selber in ihrem Unternehmen haben und sage: das planen wir jetzt. Dann sagen die Beschäftigten: Das schaffen wir doch nie! Das soll heute Abend

fertig sein bis zu jedem Schrank? Dann sage ich: ja. Dann ist das methodisch so gut aufbereitet und abends gucken sie dann mit leuchtenden Augen: Das ist ja toll!“

Vielfach nehmen die Vorgesetzten gar nicht an, dass die Mitarbeiter gute Ideen zur Gebäude- und Arbeitsplatzgestaltung generieren können.

Kostengründe – also zusätzliche Kosten in den Beteiligungsprozess durch externe Berater zu investieren - werden zum Teil nur als scheinbare Kostengründe gesehen.

„Denn so eine Beratungsleistung ist überhaupt nicht teuer und z.B. ein Mitarbeiter, der deswegen weniger kündigt, holt so eine Beratungsleistung locker wieder rein.“

Gegen das Kostenargument für zusätzlichen Sachverstand (für Beratung bei der Beteiligung) spricht auch, dass man den Prozess besser gestaltet. Dadurch handelt man sich weniger Probleme am Ende des Prozesses bei der Umsetzung ein und die Beschäftigten können das Konzept auch wirklich leben.

Das Argument des **Zeitmangels** ist zum Teil tatsächlich vorhanden. „Die Phase der Beteiligung, wo wir sie ansiedeln würden, nämlich in der wirklichen

Umsetzungsphase – in der Bauphase so kurz vor Fertigstellung, kurz bevor der Teppich verlegt wird – da ist der Zeitdruck oft besonders groß. Da kommt es gar nicht mehr gut an, wenn Mitsprache und Änderungen angemeldet werden.“

„Zeitmangel kriegt man natürlich, wenn man es falsch einstiehlt und es nicht von vornherein so anlegt.“ Das Zeitargument kommt zum Teil erst zum Tragen, wenn man keine Beteiligung vorsieht. Dann handelt man sich hinterher unendlich viele Probleme und Diskussionen ein. Es entsteht ein Veränderungsbedarf, das kostet – und dann entsteht auch ein zeitlicher Verzug.

Ein Grund wird auch in der zunehmenden **Größe von Firmenstrukturen** gesehen, die immer unüberschaubarer werden sowie in der Tatsache, dass Arbeitsplätze immer mehr zeitlich befristet sind. Von daher ändert es sich so schnell und rasant, dass ein Arbeitsplatz auch für vielfältige Nutzer kompatibel und flexibel sein muss. Der einzelne sieht dann wenig Chancen zur Beteiligung.

Zusammenfassend werden die Ängste und Befürchtungen des Managements und der Vorgesetzten sowie ein fehlendes Methodeninventar und mangelnde Qualifikationen für den Beteiligungsprozess als Hauptthemnisse beschrieben. Zeit- und Kostenargumente sowie die sich rasch verändernde Strukturen in der Arbeitswelt können zusätzliche Schwierigkeiten darstellen, sich auf einen Prozess der Beteiligung einzulassen.

8.6 Veränderung bei der Akzeptanz von Büroraumkonzepten und Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz

Eine Einschätzung geht in die Richtung, dass die Akzeptanz im Rahmen der Wirtschaftlichkeit von Flächennutzung über moderne Büroformen wie z.B. non-territoriale Konzepte nachzudenken, groß ist. „Gleichzeitig kommt die Bereitschaft, über moderne Formen nachzudenken, nur bei einem Teil der Beschäftigten gut an. Solche Konzepte sind momentan sehr auf die jungen, leistungsfähigen, innovativdenkenden, karriereorientierten Personen ausgerichtet. Die älter werdende Bevölkerung besitzt eher eine geringe Akzeptanz bezüglich solcher neuen Konzepte. Die haben zwar das höchste Expertenwissen aufgrund ihrer Berufserfahrung, aber man hat die geringste Bereitschaft gerade diejenigen einzubeziehen, weil man von ihnen bloß konservatives Denken erwartet.“ Es wird eine Kluft zwischen dem breiten Erfahrungswissen durch langjährige Berufstätigkeit und einer geringen Veränderungsbereitschaft gesehen.

In eine ähnliche Richtung zielt eine weitere Einschätzung. „Die Akzeptanz ist immer für die Form hoch, die die richtige für die Situation ist. Ich halte jedes Bürokonzept für gut, wenn es zu dem Unternehmen passt oder zur Aufgabensituation. Die geringste Akzeptanz ist zur Zeit noch bei den Büroraumkonzepten, die noch gar keine sind, nämlich immer da, wo die Mitarbeiter keinen Arbeitsplatz haben, wo sie morgens, wenn sie kommen, nicht wissen, wo sie sich hinsetzen sollen. Das hat bislang noch wenig Akzeptanz. Es sei denn, es ist so gut geregelt, dass sich die Leute vorher einbuchen können wie bei einem Hotel beispielsweise.“

Es werden Tendenzen beschrieben, dass Arbeitsplätze immer virtueller und mobiler werden und Gedanken geäußert, dass die Büroraumgestaltung dann vielleicht nicht mehr so einen hohen Stellenwert hat. „Es kann sein, dass sich die Kultur ändert, dass sich die Menschen ändern. Ich kann mir gut vorstellen, dass das Denken, dass man seinen eigenen Bereich haben muss, abnehmen könnte.“ Das steht aber im Widerspruch zu den eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen der Interviewpartnerin. „Mir ist das eigene Büro wichtig. Ich habe schon gerne so eine Heimat.“

Das deckt sich zum Teil mit Beobachtungen, dass die Arbeitsplätze immer mehr zeitlich befristet sind und weniger die Identifikation mit dem Arbeitsplatz als mit der Arbeitsaufgabe bzw. mit dem Projekt stattfindet. Der Wandel der Arbeitswelt wird z.B. so beschrieben: „Junge Firmen ziehen in große, alte Speicher – in sogenannte Lofts – und gestalten sie als Bürolandschaften. Es gibt für die Mitarbeiter weniger einen bestimmten festen Arbeitsplatz, sondern es werden kleine Werkgruppen gebildet, die

dann projektbezogen zusammenarbeiten.“ Am Beispiel eines Fernsehsenders wird erläutert: „Es gibt neue Medienkonzepte, digitales Fernsehen, das wird in einer Bürolandschaft projektbezogen bearbeitet. Auf einem großen Tisch stehen die Rechner und Bildschirme. Die Sekretärin sitzt neben dem, der den Film schneidet, neben der Redakteurin usw. Auf kleinstem Raum wird das Team zusammengeschweißt. Die Arbeitsweise wird mehr durch solche neue Projektstrukturen definiert als durch Architektur, die schon festgelegt ist. Die Struktur der Arbeit spielt letztendlich die Hauptrolle. Die Tendenz, dass jeder seinen eigenen Schreibtisch hat, ist eher rückläufig.“ ...“Die Identifikation mit dem Projekt ist viel wichtiger als die Identifikation mit dem Arbeitsplatz. Man kann letztendlich unter allen Dingen und Raumstrukturen arbeiten. ... Die Struktur schafft sich den Raum, den sie braucht. Als Architekt kann man das natürlich mit Materialien und Raumkonzeptionen unterstützen.“