

DIPLOMARBEIT

Die Disziplinargesellschaft im Kontext non-territorialer Bürolandschaften

Ein Vergleich räumlich begrenzter und entgrenzter Arbeitsräume
in Bezug auf Wohlfühlparameter und Kontrollaspekte

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

unter der Leitung von

Univ.Ass. Dipl.-Ing. Dr.phil. Dörte Kuhlmann

E251 Institut für Kunstgeschichte, Bauforschung und Denkmalpflege

eingereicht an der Technischen Universität Wien

Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Sarah Kögl, BSc

01128629

Wien, am 18.02.2019

Kurzfassung

In unserer modernen Informationsgesellschaft, in der der Arbeitsbegriff vor allem durch die geistige Wissensarbeit und den informellen Austausch geprägt ist, vollzieht sich ein sichtbarer Wandel vom fremdbestimmten Industriearbeiter zum eigenverantwortlichen Leistungsarbeiter. Mit dem Aufkommen der Wissensarbeit geht demnach auch eine Veränderung räumlicher Anforderungen und Arbeitsweisen einher, welche vor allem durch eine mobile, flexible, kreative und kommunikative Arbeitskultur bestimmt werden. Diese neue Erscheinung des mobilen Arbeitsplatzes, welche mit der Abschaffung des persönlichen Schreibtisches zusammenhängt, lässt den Anschein erwecken, dass ortsunabhängiges Arbeiten zugleich auch unbeaufsichtigtes Arbeiten bedeutet. An dieser Stelle muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass das Verschwinden räumlicher Grenzen und personeller Verortungen nicht zwangsläufig mit einer demokratischeren Raumordnung verbunden ist. Obwohl oft die Rede von enthierarchisierten Arbeitsumgebungen mit flachen hierarchischen Strukturen ist, wird meist außer Acht gelassen, dass der Arbeitnehmer den ständigen Blicken seiner Kollegen und Vorgesetzten uneingeschränkt ausgesetzt ist. Diese Tatsache in Verbindung mit digitalen Überwachungsmethoden führen zu einem selbstkontrollierten Verhalten, welches sich auf das Phänomen des Panoptismus bezieht, wobei äußere Machtverhältnisse eine innere Selbstdisziplin bewirken. Attraktiv gestaltete Arbeitsatmosphären und offene Bürolandschaften sind dementsprechend nicht nur Motivator für mehr Freude am Arbeitsplatz, sondern auch subtile Instrumente zur Steuerung eines inneren Kontrollverhaltens.

Abstract

In the modern information society, which is marked by a concept of labor as predominantly intellectual knowledge work and informal exchange, a visible shift is taking place from externally determined industrial workers to independent performers. Thus, the advent of knowledge work also involves a change in spatial requirements and working methods, which are primarily determined by a mobile, flexible, creative and communicative working culture. This new phenomenon of the mobile workplace, which goes hand in hand with the abolition of the personal desk, creates the impression that independent work also means unsupervised work. At this point it must be brought to attention that abandoning spatial boundaries and localizing personnel do not necessarily entail more democratic spatial planning. Although much is talked about de-hierarchized working environments with flat hierarchical structures, it is mostly ignored that employees are constantly exposed to the looks of their colleagues and superiors. This fact, combined with digital surveillance methods, leads to self-controlled behavior based on the phenomenon of Panopticism, whereby external power relations cause inner self-discipline. Attractively designed working atmospheres and open-plan offices are therefore not only a motivator for more pleasure in the workplace, but also subtle instruments for controlling the inner control behavior.

Danksagung

Meiner Betreuerin Dörte Kuhlmann möchte ich für die inspirierenden Gespräche, ihr wertvolles Feedback sowie ihre theoretische Expertise bei der Betreuung danken. Ganz besonders möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, ohne deren Unterstützung mir das Einschlagen einer universitären Laufbahn unmöglich gewesen wäre. Besonderen Dank möchte ich auch an meinen Freund aussprechen, der mir immer mental und motivierend zur Seite gestanden hat und während der gesamten Schreibphase besonders entgegenkommend war. Nicht zuletzt gilt der Dank auch meinem Chef, der stets größtes Verständnis für universitäre Angelegenheiten aufgebracht hat und mir in den letzten Jahren viel Praxis lehrte.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	ii
Abstract	iii
Danksagung	iv
1 Einleitung.....	1
2 Historische Betrachtung des Arbeitsbegriffes	6
2.1. Entwicklungsgeschichtliche Transformation der Definition von Arbeit	7
2.2. Der Wandel vom Handwerk zur industriellen Fabrik	11
2.3. Züchtigung, Disziplin und Panoptismus	16
3 Räumliche Auswirkungen des Industrialismus.....	21
3.1. Lokale und funktionale Differenzierung von Wohnen und Arbeiten	21
3.2. Traditionelle vs. aktuelle Ordnungsprinzipien im Arbeitsumfeld.....	25
3.2.1.Ordnung durch räumliche Begrenzung	26
3.2.2.Ordnung durch präzise Verortung	27
3.2.3.Ordnung durch funktionale Kodierung	33
3.2.4.Ordnung durch hierarchische Differenzierung.....	37
3.3. Das Klassenzimmer als Disziplinarraum	40
4 Reorganisation von Arbeitsräumen als Folge der Digitalisierung.....	49
4.1. Wichtige Begriffe des neuen Arbeitens	50
4.1.1.Flexibilität und Mobilität.....	51
4.1.2.Konzept des fraktalen Büros	53
4.1.3.Die wissensbasierte Arbeit der Leistungsgesellschaft und ihre Raumkonzepte.....	54
4.2. Wohlfühlparameter am Arbeitsplatz	57
4.3. Kybernetische Prinzipien der Planung	66
4.3.1.Fallbeispiel: Buch und Ton des Bertelsmann Konzerns, Gebrüder Schnelle	67

5	Der Schreibtisch als Anker im Büro	70
5.1.	Überwachung und Disziplinierung im digitalen Zeitalter	70
5.1.1.	Das Verhältnis von Kontrolle und Stress	73
5.2.	Analyse der Machtstrukturen in Büroräumen der Moderne	75
5.2.1.	Raumformen und -anspruch als Ausdruck der Macht	77
5.3.	Privatsphäre und Territorialverhalten im non-territorialen Büro	85
6	Standardisierungskonzepte und ihre Effekte in modernen Bürolandschaften	91
6.1.	Fallbeispiel: Erste Campus, Henke Schreieck Architekten ZT GmbH	91
6.1.1.	Forschungsmethode	92
6.1.2.	Architektur	97
6.1.3.	Konzept	99
6.1.4.	Clean-Desk Regeln und Macht	105
6.1.5.	Kommunikation versus Konzentration	113
6.1.6.	Emotionale Transparenz im Großraumbüro	118
6.1.7.	Wohlbefinden und Kontrolle	119
6.2.	Geschichte und Räumlichkeiten der Erste Bank am Graben	125
6.2.1.	Die Wandlung des Kassensaals im Laufe der Zeit	125
6.2.2.	Der Graben	127
6.2.3.	Die Bankbeamten und ihre Stellung	129
6.2.4.	Repräsentations- versus Großarbeitsräume	130
6.2.5.	Erfahrungsberichte und Änderungen im Laufe der Zeit	134
7	Zusammenfassung	139
8	Literaturverzeichnis	141
9	Abbildungsverzeichnis	147

1 Einleitung

Im Industriezeitalter etablierte sich eine Arbeitskultur, welche von streng organisierter und kontrollierter Fabrikarbeit geprägt war, die dem Arbeiter einen festen Arbeitsplatz zuwies, wo dieser über die Dauer seiner Beschäftigung lokalisiert werden konnte. Infolge dieser spezifischen räumlichen Verortung waren jegliches Fehlverhalten sowie die einzelne Arbeitsleistung von einer höheren Instanz direkt überprüfbar. Die deutlich zu kontrollierende Handarbeit wurde im Zeitalter der digitalen Revolution zunehmend von der schwer greifbaren Kopfarbeit abgelöst.

Die Arbeitskultur hat im letzten Jahrhundert und im Zuge verschiedener Revolutionen, den Arbeitsmarkt betreffend, eine signifikante Veränderung durchgemacht. Zum einen vollzog sich zunehmend ein Wandel vom Arbeiter zum Angestellten und infolgedessen eine Transformation von körperlicher zu geistiger Tätigkeit, im Sinne immaterieller Wissensarbeit. Zum anderen geht mit diesen Veränderungen auch eine räumliche Umgestaltung einher, die vor allem auf flexible Raumkonzepte anstelle zellenartiger räumlicher Gliederung abzielt. Diese neuen offenen und transparenten Raumorganisationen scheinen die strenge Hierarchie am Arbeitsplatz abzuschaffen und einen demokratischen Raum zu generieren, in dem jeder Arbeitnehmer gleichgestellt ist, ohne den Anspruch rangspezifischer Platzzuweisungen zu genießen. Allerdings bewirken die immensen Kosten- und Flächeneinsparungen durch den Wegfall eines Großteils der raumbildenden Elemente im Open-Plan Office auch eine Veränderung des Arbeitsbildes vom Menschen, der zunehmend als human Ressource angesehen wird, die jederzeit ersetzbar ist.

Meine Diplomarbeit befasst sich mit dem Thema der modernen dezentralisierten Arbeitswelten und vergleicht diese neuen Erscheinungen in der Büroarchitektur mit räumlich begrenzten Organisationsstrukturen. Basis meiner Forschung, die den Beitrag der architektonischen Struktur zur Disziplinierung der arbeitenden Individuen untersucht, bildet die Analyse verschiedener räumlicher Gefüge. Diesbezüglich wird der serielle Fabrikarbeitsraum ebenso wie der Schulraum hinsichtlich der Verortung und der damit verbundenen Konzepte zur Unterwerfung analysiert und darüber hinaus ein Vergleich zu den verhaltenseinschränkenden Praktiken non-territorialer Arbeitskonzepte durchgeführt. Auf Grundlage der Erkenntnisse von Timo Luks in „Der Betrieb als Ort der Moderne“ wird die industrielle Fabrik als sozialer und wirtschaftlicher Brennpunkt begriffen, den es im Sinne der besseren Überwachung durch Platzierung der arbeitenden Individuen zu ordnen gilt. Darüber hinaus liefert Pierre Bourdieu in „Das Elend der Welt“ eine Differenzierung zwischen physischem Raum und symbolisch aufgeladenem Sozialraum. Einen wesentlichen Beitrag leistet Bourdieus Diskurs für meine Arbeit, da er erkennt, dass Kontrollausübung nicht alleine durch die Lokalisierung der Individuen im Raum passieren kann, sondern dass Macht auch über relationale Positionen und Beziehungen ausgeübt werden kann, wodurch eine gewisse Verhaltensweise erzwungen wird.

In Anlehnung an Sonja Hnilicas Diplomarbeit „Disziplinierte Körper“ wird ebenso die Anordnung der Schüler im Klassenzimmer und die damit verbundene räumliche Machtdemonstration veranschaulicht. Obwohl Disziplinierung im heutigen Zeitalter nicht mehr offensichtlich am Arbeitsplatz ausgeübt wird, zeigt die Tendenz zu offenen Raumkonzepten durchaus einen Hang zu unscheinbar kontrollierenden

Maßnahmen, welche unter dem Begriff des Panoptismus zusammengefasst werden können, die Michel Foucault in seinem Werk „Überwachen und Strafen“ ausführlich darlegt. Foucaults Analysen über das Bentham'sche Panopticon und den erzeugten Machtmechanismus, der die Individuen zur Selbstdisziplin drängt, bilden die Ausgangslage meiner Arbeit. Im Zuge der Betrachtung tayloristischer Konzepte und panoptischer Kontrollarchitekturen stellt sich mir die Frage, wie die anonyme Macht im heutigen Arbeitsraum Büro sowohl räumlich als auch digital ausgeübt wird und das Verhalten der betroffenen Personen unbewusst beeinflusst.

In ihrem Buch „Human Office“ halten Sibylla Amstutz und Peter Schwehr den aktuellen Stand der im Wandel begriffenen Arbeitswelt fest und erläutern in diesem Kontext vor allem die Wichtigkeit der Schaffung eines identifikationsstiftenden Arbeitsraumes, welcher der zunehmenden Entgrenzung und Dekontextualisierung von Arbeit entgegenwirken soll. Die Annahme besteht darin, dass besonders abwechslungsreiche und flexible Arbeitskonzepte die Identifikation mit der Umgebung fördern. Demgegenüber behandle ich in meiner Arbeit das Konzept der Flexibilisierung als Instrument zur Standardisierung und Entpersonalisierung, wodurch dem Mitarbeiter einerseits die Möglichkeit genommen wird weder durch die Gestaltung noch durch die Aneignung des persönlichen Territoriums mit seiner Umwelt zu interagieren, andererseits aber auch der räumliche Rahmen fehlt, sich durch physische Privilegien und Indizien der Macht von seinen Kollegen unterscheiden zu können. Diesbezüglich zeigt sich vor allem im Diskurs des empirischen Teils meiner Arbeit, welcher auf der Basis von Interviews fußt, eine zunehmende Kritik an den demokratischen Raummodellen, da die Abschaffung räumlicher Grenzen oft auch mit einem Autoritätsverlust einhergeht, mit dem nicht alle Führungskräfte gleichermaßen umzugehen wissen. Ebenso wird auf die Notwendigkeit räumlicher Abgrenzung im Zusammenhang mit der Durchführbarkeit von vertraulichen Gesprächen sowie dem Bedarf an uneinsichtigen Rückzugsmöglichkeiten zur Reduktion permanenter emotionaler Transparenz hingewiesen. In Bezug auf die negativen Folgeerscheinungen der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitspraktiken und Arbeitsumfeldern erkennt Brigitte Petendra in ihrer Dissertation mit dem Titel „Räumliche Dimensionen der Büroarbeit“, dass „der flexible Mensch [...] zum Opfer einer non-linearen Erfahrungswelt degradiert und den Strukturen ausgeliefert [wird].“¹ Entgegen der verbreiteten Auffassung, dass nomadische Arbeitskonzepte die Kreativität und Kommunikation anregen, wird der Mensch zumeist unglaublichen Stresssituationen ausgesetzt, wobei die Produktivität unter dem Druck der ständigen Anpassung, auf die sich immerfort verändernde Umwelt, leidet. Auf Grundlage der vom Gehirnforscher Manfred Spitzer in seinem Werk „Rotkäppchen und der Stress“ postulierten These, dass das Abhandenkommen von Kontrolle zur Freisetzung von Stresshormonen führt, untersuche ich den Zusammenhang des Verlustes der Kontrolle über den eigenen Arbeitsplatz und der körperlichen Reaktion darauf.

Viele wissenschaftliche Werke zum Thema ‚Das Neue Arbeiten‘ beschäftigen sich primär mit dem Aspekt gesteigerter Kommunikation und Informationsweitergabe im Open-Office, welcher besonders durch den Wegfall räumlicher Barrieren begünstigt wird. Im Gegensatz dazu sind die Studien von Ethan Bernstein und Stephen Turban von der Harvard University zu nennen, die darlegen, dass die

¹ Petendra, Brigitte: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit. Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure*. (Dissertation TU Darmstadt) 2. Auflage. – Wiesbaden: Springer VS, 2015, S.27

Rahmenbedingungen für den informellen und persönlichen Austausch im non-territorialen Büro zwar gegeben sind, diese allerdings oftmals aufgrund des Mangels an Rückzugsmöglichkeiten und der Schaffung von Privatsphäre, ohne ständige Beobachtung durch Dritte, teilweise weniger genutzt werden, weshalb wieder mehr über digitale Kanäle kommuniziert wird. Demnach geht es darum das Großraumbüro und seine Effekte in Hinblick auf die sozialen Zwänge durch das Fehlen von Grenzen und somit den Schutz vor uneingeschränkten Blicken zu analysieren.

Auf die Auswirkungen im Zusammenhang mit dem Abhandenkommen von Territorialität und der damit verbundenen Unsicherheit und Dekontextualisierung in einer ständig in Veränderung begriffenen Arbeitswelt weist auch Jacqueline Vischer in ihrem Buch „Space Meets Status“ hin. Vischer beschreibt den sozialen Vertrag als eine Art unausgesprochene Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter, die auf der Grundlage von Anerkennungen räumlicher Art gegenüber dem Mitarbeiter beruht, welche in non-territorialen Raumkonzepten zutiefst verletzt wird und kaum kompensiert werden kann.

Meine Arbeit greift insbesondere die Thesen von Foucault und Bourdieu über die Auswirkungen räumlicher Gefüge und deren Machtapparate auf das menschliche Individuum auf und analysiert anhand eines konkreten Fallbeispiels den Unterschied der Effekte räumlich offen und geschlossen gestalteter Raumkonzepte auf das Arbeitsverhalten sowie auf das physische und psychische Wohlergehen. Ziel meiner Arbeit ist es sowohl die Überwachungsfunktion moderner Arbeitslandschaften und die damit einhergehende Beeinflussung des Verhaltens darzulegen als auch auf die subtilen Maßnahmen zur Disziplinierung aufmerksam zu machen, die Hand in Hand mit dem Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes gehen und den Menschen zu einem anonymen Arbeitsnomaden deklarieren demgegenüber jegliche räumliche Anerkennung fehlt, wodurch er immer auf seine unmittelbare Ersetzbarkeit hingewiesen wird, was wiederum psychische Folgen mit sich bringen kann.

Grundsätzlich gliedert sich meine Arbeit in zwei Teile auf, wobei im ersten Teil Fachliteratur und andere Diplomarbeiten als Grundlage zur wissenschaftlichen Aufarbeitung anerkannter Theorien herangezogen werden, während der Ausgangspunkt des zweiten Teiles eine empirische Forschung eines konkreten Fallbeispiels darstellt. Das übergeordnete Ziel meines Vorgehens ist, in den ersten Kapiteln vor allem einen Überblick über historische Entwicklungen und den jetzigen Stand der Forschung zu verschaffen und sich erst nach tiefgehender Analyse im zweiten Teil mit den aufgeworfenen Fragestellungen kritisch auseinanderzusetzen. In Interviewgesprächen mit betroffenen Personen, die in dem offen gestalteten Bürogroßraum mit Desk-Sharing Konzept tätig sind, und Experten verschiedener Fachbereiche wird qualitativ untersucht wie Aspekte des Wohlbefindens, der Kontrolle und Anonymität sowie des Verlustes von Privatheit und Territorialität im Arbeitsalltag erlebt werden. Um einen Vergleich der räumlich begrenzten Arbeitsräume früher und der offenen Arbeitsplatzgestaltung heute anstellen zu können, wurden darüber hinaus noch zwei weitere Mitarbeiter, die in traditionellen Räumlichkeiten tätig waren, zu ihren Arbeitsplatz Erfahrungen befragt. Mit diesen zwei Personen wurden insgesamt sechs Nutzerinneninterviews und drei Experteninterviews auf bilateraler Gesprächsbasis durchgeführt. Bei der Wahl der für meine

Forschungszwecke passenden Befragungsmethode habe ich mich für das qualitative Leitfadeninterview entschieden, bei dem im Unterschied zur geschlossenen statistischen Fragerhebung offen gestellte Fragen die Grundstruktur bilden, welche den Interviewpartner dazu anregen sollen, die ihm wichtigen Ereignisse zu erzählen. Der Vorteil dabei ist, dass das Interviewgespräch einen unerwarteten Verlauf annehmen kann und die Antworten überraschend ausfallen können. Der Nachteil der qualitativen Erhebungsmethode ist die schwere Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews miteinander, da der Schwerpunkt der diversen Interviewpartner meist auf unterschiedliche Themen gelegt wird und dementsprechend zu verschiedenen Aspekten mehr oder weniger erzählt wird. Dennoch ermöglichte mir diese Erhebungsmethode die für mich interessantesten Erkenntnisse qualitativ herauszufiltern und in den empirischen Teil meiner Arbeit einfließen zu lassen.

Im 2. Kapitel meiner Arbeit begeben sich auf eine zeitgeschichtliche Reise zu den Ursprüngen körperlicher Arbeit, welche vor allem in der Antike hauptsächlich den Sklaven vorbehalten war. Bei diesem historischen Exkurs geht es weniger um eine detaillierte zeitliche Abfolge der Entwicklung arbeitender Tätigkeiten, als um den sozialen Aspekt von Arbeit damals sowie die Beziehung von freibestimmter Arbeit und streng kontrollierter Arbeit. Im Zuge der Beschreibung des Panopticons als Instrument der Machtausübung setze ich die Wirkungsweisen von Macht und Selbstkontrolle in Bezug zu den Raumorganisationen im Büro. Dabei wird ersichtlich, dass der Ausdruck des Panoptismus auch in unserer heutigen Gesellschaft noch aktuell ist, wenn es um Aspekte der permanenten Überwachung und weiters um den Eingriff in jegliche Form von Privatsphäre geht.

Das 3. Kapitel meiner Arbeit gibt einen Überblick über die räumlichen Strukturen der Arbeitsweisen im Industrialismus und vergleicht die organisatorischen Aspekte der Fabrikarbeit mit Büroraumorganisationen zeitgemäßer Wissensarbeit. Während das Industriezeitalter durch eine Entfremdung von Wohn- und Arbeitsstätte gekennzeichnet war, erfolgt heutzutage wieder eine zunehmende Annäherung dieser beiden Bereiche, was hauptsächlich auf die Digitalisierung und das Aufkommen der Wissensarbeit zurückzuführen ist. Die Verortung der Individuen zum Vorteil größerer Kontrolle über den Produktionsprozess, wie es in der industriellen Fabrik noch der Fall war, scheint hinsichtlich der Innovationen non-territorialer Bürolandschaften nicht mehr gegeben zu sein. In Bezug auf das Thema räumliche Veränderungen und Disziplinierung am Arbeitsplatz, ist auch der Klassenraum, als standardisierter Raum maximaler Autoritätsherstellung, zu beschreiben, welcher gleichsam wie traditionelle Büroräumlichkeiten in unserer modernen Gesellschaft einer strukturellen Veränderung unterzogen wird.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Beschreibung wesentlicher Definitionen, mit denen man sich im Zuge der Betrachtung neuer Arbeitswelten fortlaufend auseinandersetzen muss. Des Weiteren geht es darum das Büro als Ort zu begreifen, wo verschiedene Charaktere mit unterschiedlichen Bedürfnissen aufeinandertreffen, die schwer allesamt befriedigt werden können. In Anbetracht der Vielfalt an Parametern, die für das individuelle Wohlbefinden am Arbeitsplatz von Bedeutung sind, gilt es jene herauszustreichen, welche der Wahrung von Privatheit, trotz des Verlustes des persönlichen Arbeitsplatzes, am meisten Rechnung tragen. Anhand der Betrachtung der weltweit ersten Bürolandschaft Buch und Ton, geplant nach organisationskybernetischen Planungsmethoden von

Wolfgang und Eberhard Schnelle, erläutere ich die tatsächlichen Auswirkungen einer automatisierten Gesellschaft und ihre ersten Versuche, diese neu entstandene immaterielle Arbeit räumlich zu organisieren. Dabei wird ersichtlich, dass Individualität am Arbeitsplatz im Großraum durch strikte Vorschriften immer mehr an Bedeutung verliert.

Kapitel 5 untersucht den Verlust des persönlichen Territoriums durch den individuell gestaltbaren Schreibtischarbeitsplatz, der als Ankerplatz in der täglichen Arbeitsroutine verloren geht, auf mögliche verhaltenstechnische und psychische Auswirkungen hin. Inwiefern der Abbau räumlicher Grenzen und persönlicher Orte mit dem Verlust von Kontrolle zusammenhängt und wie sich diese beiden Gegebenheiten auf das Stressverhalten auswirken, wird in diesem Kapitel durch Experimente auf wissenschaftlicher Basis nachgewiesen. Durch die Analyse räumlicher Machtgefüge traditioneller Büroraumgrundrisse, wie dem Zellen- und Großraumbüro, zeige ich den Zusammenhang von Autorität, Überwachung und Raum auf.

Kapitel 6 bildet den empirischen Teil meiner Forschung, wobei ich als Forschungsgegenstand den Erste Campus als Neubauprojekt von Henke Schreieck Architekten ZT GmbH herangezogen habe. Im Zuge der Darstellung dieses innovativen Beispiels einer modernen Bürolandschaft das ‚Neue Arbeiten‘ betreffend, versuche ich anhand durchgeführter Interviews mit Personen, die in diesen konkreten Räumlichkeiten arbeiten, einen Eindruck zu gewinnen, wie sich die Erwartungen an das neue Büroraumkonzept auf Ebene der Mitarbeiter auswirkt und diese in ihren Arbeitsroutinen und Verhaltensweisen beeinflusst. In weiterer Folge vergleiche ich das neue Campus-Konzept mit der historischen Büroraumstruktur der Erste Filiale am Graben. Durch diese Gegenüberstellung wird deutlich, inwiefern räumliche Strukturen Einfluss auf das Selbstbild vom Menschen, seine Zufriedenheit und seine Position in der hierarchischen Organisation des Unternehmens haben.

2 Historische Betrachtung des Arbeitsbegriffes

Bevor ich auf aktuelle Tendenzen in der Büroarchitektur und den Aspekt der Kontrolle in modernen Arbeitsumfeldern näher eingehe, blicke ich in die Vergangenheit zurück, um der Frage nachzugehen, wo die Arbeitstätigkeit und der damit verbundene Kontrollgedanke seinen Ursprung hat. Beim Lesen der nachfolgenden historischen Betrachtung wird ersichtlich, dass Arbeit von Beginn an in ein Konstrukt von Macht und Ordnung eingebettet war. Die Auffassung von Arbeit hat sich von der negativen Sicht in der Antike, als körperliche Arbeit vor allem den Sklaven vorbestimmt war, über die etwas positivere Betrachtung im Mittelalter, wo eine arbeitende Tätigkeit als Chance gesehen wurde, sein Leben selbst in die Hand zu nehmen, bis ins 21. Jahrhundert stark verändert. Der wesentliche Charakter der Erwerbstätigkeit zur Sicherung der eigenen und familiären Existenz hat sich in seiner Grundstruktur im Laufe der Jahrhunderte wenig geändert, wohl aber sowohl die Ausführung der Arbeit durch handwerkliche oder geistige Fertigkeiten, als auch der Ort, an dem die ausführende Tätigkeit stattfindet. Insbesondere die gesellschaftliche Einstellung zum Thema Arbeit und die hierarchische Kontrollausübung auf die arbeitenden Individuen hat sich im Laufe der Epochen einem grundlegenden Wandel vollzogen.

Folgendes Kapitel gibt einen Einblick in die historische Entwicklung der arbeitenden Bevölkerung und der Veränderung des Produktionsprozesses mit dem Einsatz maschineller Fertigung. In der anschließenden Betrachtung geht es weniger um den wirtschaftlichen Aspekt der Arbeit, als um die gesellschaftliche Entwicklung und das soziale Ansehen der arbeitenden Bevölkerung von der Antike bis ins heutige Zeitalter.

Arbeit ist seit jeher mit strengen Hierarchien zur Gewährleistung absoluter Kontrolle verbunden. In der Antike und im Mittelalter wird die Macht der Grundherren noch hauptsächlich durch körperliche Bestrafungen direkt auf die Körper der unfreien Arbeiter ausgeübt. Disziplinierungsmaßnahmen zur Kontrolle und Unterwerfung der Arbeiter sind auch später noch meist körperlicher Natur, wenn auch subtiler. Es geht dabei weniger um direkt körperliche Maßnahmen zur Machtdemonstration und Züchtigung der Arbeiterklasse in Form von Schlägen, sondern um den Aufbau eines sozialen und räumlichen Kontrollsystems und somit einer raffinierten Technik, die den Arbeiter zur eigenständigen Kontrolle seines Körpers zwingt. Eine ähnliche Entwicklung vollzieht sich auch im Zuge der Transformation des Strafsystems im 19. Jahrhundert. Die Maßnahmen zur Disziplinierung und Kontrolle der Körper der Gefangenen lassen eine Parallele zu Jenen der arbeitenden Klasse aufzeigen. Im Zuge folgenden Diskurses versuche ich Ähnlichkeiten der panoptischen Überwachungsarchitektur des Gefängnisses zu früheren Manufakturen und klassischen Büroraumstrukturen zu beleuchten. Das Prinzip der Besetzung des Physischen und seine Wirkungsweise auf das menschliche Verhalten, bis hin zur Unterwerfung, stellt eine wesentliche Machtausübung dar. Das Paradebeispiel einer architektonischen Lösung zur Disziplinierung durch ständige Beobachtung wird anhand des Panopticons von Bentham veranschaulicht.

2.1. Entwicklungsgeschichtliche Transformation der Definition von Arbeit

Die allgemeine Definition von Arbeit im heutigen Sinne beschränkt sich auf eine „zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche und geistige Tätigkeit“.²

Der Arbeitsbegriff lässt sich in drei unterschiedliche Aspekte unterteilen, in den naturalen, den sozialen und den personalen Aspekt der Arbeit. Die naturale Betrachtungsweise der Arbeit definiert diese als Grundbedürfnis des Menschen zur finanziellen Wahrung seiner Existenz. Demzufolge geht es bei dieser Ansicht hauptsächlich um den materiellen Gebrauchswert von Arbeit. Die soziologische Definition von Arbeit beschreibt diese als „ein[en] Prozess, in dem Menschen soziale Beziehungen eingehen, die im gesamten Lebenszusammenhang von zentraler Bedeutung sind; hierzu gehören die Strukturierung der Zeit, die soziale Anerkennung und das Selbstwertgefühl“. ³ Arbeit kann infolgedessen nicht isoliert von sozialen Interaktionen betrachtet werden und die Arbeitssituation der Menschen wirkt sich daher auch meist auf die gesamte Gesellschaft aus. „Unter der gesellschaftlichen Organisation der Arbeit ist die Verteilung der Arbeit und ihres Ergebnisses auf die einzelnen und die Gruppen der Gesellschaft zu verstehen sowie die dadurch bestimmten Beziehungen von Kooperation und Konflikt, von Macht, Herrschaft und Kontrolle“. ⁴ Das soziale Ansehen des arbeitenden Individuums in der Gesellschaft wird stark durch seinen Rang am Arbeitsplatz beeinflusst und kann kaum entgrenzt von diesem betrachtet werden. Über den personalen Gesichtspunkt der Arbeit wurde man sich erst nach dem Taylorismus und der damit einhergehenden sinnlosen, monotonen Arbeitstätigkeit bewusst. In den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Mensch zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Arbeit muss, der humanistischen Ansicht nach, der Person, die sie ausführt, nicht nur einen guten Lohn und soziale Kontakte vermitteln, sondern sie soll auch sinnhaft, identitätsstiftend und qualifikationsfördernd sein. Die personale Dimension der Arbeit bezieht sich dabei immer auch auf Fortbildung der Fähigkeiten und Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens durch Engagement und höhere Qualifikationen.⁵

Oftmals vollstreckt sich eine Unterscheidung der Definitionen von Arbeit und Beruf „in dem Sinn [...], daß [sic] Arbeit eine Tätigkeit ist, die keine spezielle Ausbildung erfordert, und Beruf eine nur nach Absolvierung einer eigenen Berufsausbildung auszuübende Arbeit darstellt. Die höchste Steigerungsform in dieser Reihe ist dann die Profession. Berufe müssen erst einen Prozeß [sic] der Professionalisierung durchmachen, um als Professionen anerkannt zu werden.“ ⁶ In folgender Abhandlung werde ich auf diese sinngemäße Unterteilung der jeweiligen Begriffe nicht weiter eingehen und sowohl die Bezeichnung Beruf als auch Profession als Synonym für eine Arbeitstätigkeit verwenden.

² Voigt, Kai-Ingo; Wohltmann, Hans-Werner: „Arbeit“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeit-31465>, abgerufen am 01.09.2018

³ Voigt, Wohltmann: „Arbeit“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018

⁴ Mikl-Horke, Gertraude: *Industrie- und Arbeitssoziologie*. – München: R. Oldenbourg Verlag GmbH, 1991, S.3

⁵ Vgl. Zimmer, Matthias: „Arbeit aus der Sicht der Soziallehre“, 2013, https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=331a33f8-9cec-f20c-db4f-be2df6b1e798&groupId=252038, abgerufen am 29.01.2019 und Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.1

⁶ Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.201

Die Auffassung von Arbeit und ihre Inhalte und Ausführungen haben in der menschlichen Entwicklung eine starke Veränderung durchgemacht. Wie bereits erwähnt war Arbeit nicht seit jeher so human und positiv behaftet, sondern wurde vor allem in der Antike und im frühen Mittelalter durch Begriffe wie Strafe, Leid, Qual und Sklaverei geprägt. Die zu verrichtende physische Arbeit wurde im griechischen Zeitalter von Sklaven durchgeführt und wurde auch später noch meist den unteren Gesellschaftsschichten zugeordnet. Den Arbeitern blieb weder die freie Wahl der Ausübung ihrer Arbeit noch konnten sie sich ihre Zeit selbst einteilen oder genossen gesellschaftliches Ansehen. Die strenge Hierarchie verbannte die arbeitende Klasse in die unterste Gesellschaftsschicht und machte sie quasi zum frei verfügbaren Eigentum ihres Herren. An soziale Wertschätzung und Selbstverwirklichung durch Arbeitsherausforderungen, im Sinne der sozialen und personalen Bedürfnisse des Menschen, war zu damaliger Zeit nicht zu denken. Nicht allein die Verpflichtung zur Verrichtung physischer Arbeiten trug zum abwertenden Charakter der Arbeit bei, sondern auch die Unterwerfung und Kontrollierbarkeit durch eine zentralisierte Macht. Diese schlimmen Arbeitsbedingungen in der griechischen Antike waren zum Großteil das Resultat eines fehlenden staatlichen Organisationsapparates. Das antike Griechenland war von einer strikten Unterteilung in Stadt und Land geprägt. Während die Stadt von den reicheren Bürgern bewohnt wurde, fand sich am Land die ärmere Bevölkerung, die dort die Felder bewirtschaftete. Das Wirtschaftssystem der Städte war geprägt von Geld- und Sklavenhandel. In der Antike wurde der Arbeit als praktizierende Tätigkeit meist die Theorie als geistige, ruhmreichere Fähigkeit gegenübergestellt. Platon und Aristoteles bringen die ‚Unfreien und Nicht-Bürger‘ in Verbindung mit physischer Anstrengung, „während die freien Bürger sich ihrer sittlichen und geistigen Entfaltung widmen sollen.“⁷ Während reiche Bürger aufgrund ihres privaten Eigentums zur Existenzsicherung nicht arbeiten mussten, wurde Arbeit immer im Zusammenhang mit Armut gesehen und daher verachtet.⁸



Abbildung 1: antike Sklaven bei der Landwirtschaftsarbeit

⁷ Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.9

⁸ Vgl. Scholten, Helga: „Die Bewertung körperlicher Arbeit in der Antike“ In: *Ancient Society*. Vol. 33. – Leuven: Peteers Publishers, 2003, S.1ff

Auch in der römischen Antike war die körperliche Arbeit zum Großteil den Sklaven vorbehalten. Allerdings gingen nicht nur unfreie Bürger einer Arbeit nach, es gab auch Handwerker, Tagelöhner und freie Bauern, die sich durch eine arbeitende Tätigkeit ihr Leben finanzierten. Obwohl diese Gesellschaftsschicht als frei galt, gab es kaum einen großen Unterschied hinsichtlich der sozialen Stellung dieser Klasse und den Sklaven. In der Gesellschaft angesehen und geachtet wurden nur Leute, die über einen Privatbesitz verfügten, oder für das öffentliche Amt ehrenamtlich arbeiteten, also Beamte waren. Interessant ist demzufolge, dass die Entlohnung für die Arbeit als Zeichen der Abhängigkeit galt und gesellschaftlich nicht honoriert wurde. Auch freie Handwerker wurden also nicht als selbstständige Arbeiter geachtet, da sie sowohl abhängig waren indem sie für ihr Werk bezahlt wurden, als auch in Bezug auf das benötigte Material zur Verrichtung ihrer Arbeit.⁹

Durch das starke Wachstum der Städte im Mittelalter entwickelte sich das dort ansässige Handwerk. Handwerker gab es zwar auch am Land, allerdings wurden diese als unfrei angesehen, da sie nicht den Markt bedienten, sondern unabhängig von diesem produzierten. Im Gegensatz dazu galt der städtische Handwerker als frei und genoss zusätzlich einen Schutz durch die seit dem 14. Jahrhundert immer stärker entwickelten Zünfte. Im Gegensatz zum Industriezeitalter war das Mittelalter mit den Zünften durch eine eigenständige soziale Organisation gekennzeichnet. Einleitend für eine allgemein positivere Einstellung zur Arbeit war das Christentum, wo sich der Glaube verbreitete, dass die gottgefällige Arbeit im Jenseits für ein schönes Leben nach dem Tod unabdingbar war. Durch die Verbreitung des Leitspruchs ‚ora et labora‘, übersetzt aus dem Lateinischen ‚arbeite und bete‘, durch Benedikt von Nursia, wurde Arbeit erstmals allseits bejahend anerkannt. Religiöse, philosophische und wissenschaftliche Einflüsse waren für den Wertewandel der arbeitenden Tätigkeit verantwortlich. Insbesondere in den Klöstern begann sich die Ansicht zu verbreiten, dass nicht nur geistige, sondern auch handwerkliche Tätigkeiten positiv anerkannt werden sollen. Allerdings gab es auch eine widersprüchliche religiöse Auffassung über die Anstrengung der Arbeit als Bestrafung für die Vertreibung der Menschen aus dem Paradies durch den Sündenfall. Die Arbeitsauffassung im Mittelalter ist von diesen zwei konträren Haltungen geprägt, wobei sich „das Bild eines zur schöpferischen Arbeit fähigen Menschen [...] immer mehr [durchsetzte] gegenüber einem von der Arbeit als Züchtigung und Fluch niedergedrückten.“¹⁰ Das neue Arbeitsbild im Mittelalter war demnach der Initiator für die positive Entwicklung und den sozialen Aufschwung der arbeitenden Bevölkerung.¹¹

In der Renaissance, die bekannterweise die Wiedergeburt der Antike darstellt, erkennt man auch in Anbetracht der Arbeitseinstellung antike Grundgedanken wieder hinsichtlich „des Verständnisses von höherer Arbeit als geistige, schöpferische und freie Leistung für das Gemeinwesen einerseits und niederer Arbeit als der körperlichen, besonders aber der abhängigen Arbeit andererseits.“¹² Die künstlerische Tätigkeit wurde in der Renaissance als höhere Arbeit anerkannt, allerdings kamen viele

⁹ Vgl. Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.8-17

¹⁰ Ebd., S.16

¹¹ Vgl. Voigt; Wohltmann: „Arbeit“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018

¹² Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.18

Künstler ursprünglich aus dem Handwerk. Im Gegensatz zur mittelalterlichen Auffassung der Arbeit, als gottgefällige Aufgabe und Pflicht, stand nun der schöpferische Charakter der Arbeit im Mittelpunkt des Interesses. Im 17. und 18. Jahrhundert vollzieht sich ein Wandel der ausübenden Macht, welche von nun an der Staat innehatte. Dem staatlichen Apparat wurde immer mehr Einfluss auf Arbeitsregelungen und Gesetze sowie Gehälter zuerkannt und somit wurde die Herrschaft über die Arbeit zentralisiert.¹³

Erst im Zusammenhang mit der Industrialisierung Anfang des 19. Jahrhunderts kristallisiert sich eine gesellschaftliche Einheit heraus, die frei ist und sich als ‚Arbeiter‘ definiert. Wie bisher beschrieben gab es selbstverständlich auch schon in der vorindustriellen Zeit Menschen, die einer Arbeit nachgingen, um sich ihren Lebensunterhalt zu sichern, allerdings bildete sich erstmals im Industriezeitalter eine soziale Gruppe, die „sich allein durch das Faktum des Arbeitens von anderen Gruppen der Gesellschaft [abgrenzen]“¹⁴ konnte. Diese Tatsache war wichtig für das allgemeine Ansehen der Arbeiterschaft und für ihren Platz in der Gesellschaft. Die Erwerbstätigkeit und die damit verbundene Entlohnung, wobei „der Wert der Arbeit in der Form des Lohns gezahlt wird“¹⁵, gab dem Arbeiter einen wirtschaftlichen Charakter. Dass der Verdienst aus einer arbeitenden Tätigkeit nicht immer mit gesellschaftlichem Ansehen verbunden war, wurde bereits ausführlich erläutert.¹⁶

„Der Beruf ist zum bedeutendsten statusbegründeten Faktor in der Industriegesellschaft geworden, d.h. die soziale Wertschätzung, die eine Person auf Grund der Position, die sie in der Gesellschaft/ Gruppe einnimmt, genießt, wird vornehmlich durch berufliche Kriterien bestimmt; diese umfassen das Ansehen der beruflichen Tätigkeit, das ethische Berufsideal, den Professionalisierungsgrad, das Niveau der Ausbildung, damit erworbene Diplome und Titel oder damit verbundenen Einfluß [sic] und Einkommen.“¹⁷

Diese Tatsache zeigt zum ersten Mal die Bedeutung der Identifikation der arbeitenden Bevölkerung mit ihrer Tätigkeit auf, welche den Berufsarbeitern einen Platz in der Gesellschaft zuschreibt. Das vorindustrielle Zeitalter weist dem Menschen durch sozial-, geschlechts- und altersbedingte Eigenschaften einen gesellschaftlichen Status zu, der von Geburt an gegeben ist und sich im Laufe des Lebens schwer verändern kann. Obgleich einige dieser Merkmale bis heute noch für eine Ungleichheit in der gesellschaftlichen Struktur sorgen, ist doch ein Wandel zu erkennen, der dem Berufsbild, als „Idealtyp des erworbenen Status“¹⁸, mehr Einfluss zuerkennt. Der berufliche Werdegang beinhaltet die hoffnungsvolle Aussicht auf das Erreichen eines höheren Ranges des Einzelnen in der Gesellschaft durch Talent, Leistung und berufliche Anerkennung, auch wenn der Nachteil bezüglich des sozialen Ursprungs besteht. Diese Verlagerung der Statusmerkmale ist ein erstes Indiz für den Wandel in Richtung Leistungsgesellschaft. Weitere Anzeichen wie die

¹³ Vgl. Petendra, Brigitte: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit. Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure*. (Dissertation TU Darmstadt) 2. Auflage. – Wiesbaden: Springer VS, 2015

¹⁴ Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.2

¹⁵ Tronti, Mario: *Arbeiter und Kapital*. Übers. Von Karin Monte und Wolfgang Rieland– Frankfurt: Verlag Neue Kritik Frankfurt, 1974, S.12

¹⁶ Vgl. Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.2-21

¹⁷ Ebd., S.198

¹⁸ Ebd., S.198

Entgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit und ihre räumlichen Folgen erläutere ich in Kapitel vier konkreter.

Mit der Industrialisierung und der Arbeitsteilung im Taylorismus als Rationalisierungskonzept industrieller Arbeit wird die klare Trennung von geistiger und ausführender Arbeit wieder stark forciert. Bis ins 20. Jahrhundert vollzieht sich meist noch eine eindeutige Isolierung der Kopf- und Handarbeit. Auch wenn heute die Tendenz in die Richtung geht, die strikte Arbeitsteilung aufzuheben und den Menschen als ganzheitliches Humankapital zu sehen, sind traditionell handwerkliche Tätigkeiten noch immer negativer behaftet, was oftmals durch eine geringere Entlohnung erkenntlich wird.¹⁹

2.2. Der Wandel vom Handwerk zur industriellen Fabrik

Der handwerkliche Beruf in der vorindustriellen Epoche ist geprägt von einem autonomen Berufsbild, das mit großer Begabung und fachlichen Kenntnissen verbunden ist. Der Handwerker ist eigenständiger Herr über seine Arbeitsausführung und kann sich seine Zeit ferner frei einteilen. Zu Beginn der Industrialisierung im 19. Jahrhundert herrscht noch eine parallele Existenz des Handwerks und der Industrie, während mit der Jahrhundertwende und dem Aufkommen des Taylorismus die handwerkliche Einzelfertigung und Facharbeit zunehmend von industrieller Massenproduktion verdrängt wird. Diese Zeit ist dadurch geprägt, dass jene Tätigkeiten noch von menschlicher Hand übernommen werden, die die Maschine noch nicht imstande ist automatisiert auszuführen.²⁰



Der durch Frederick Winslow Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts propagierte Begriff des Taylorismus beschreibt die kleinteilige Separation von Arbeitsprozessen, die zu sehr anspruchslosen und monotonen Tätigkeiten führt. Ziel war die Produktivität der Arbeiter zu erhöhen, indem man sie nicht mehr nach Arbeitszeit, sondern nach erbrachter Leistung entlohnte. Diese standardisierte Routinearbeit, die nicht viel Kopfarbeit erfordert, machte das arbeitende Individuum leicht austauschbar und signalisierte somit die niedrig gestellte Position des Arbeiters gegenüber seinem Vorgesetzten. Hier vollzieht sich eine klare Trennung in Kopfarbeit oder Wissensarbeit und Handarbeit oder ausführende Arbeit.²¹ Frederick Taylor, der seine berufliche Tätigkeit selbst als Arbeiter begann, erkannte schnell, dass der Fabrikarbeiter oftmals nicht all seine Fähigkeiten zur Bewältigung der bereitgestellten Aufgaben einsetzte und meinte dieser Unwille zur Leistungsbereitschaft sei einerseits „von der menschlichen

Abbildung 2: Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

¹⁹ Vgl. Miki-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.196-201

²⁰ Vgl. Schumann, Michael: *Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke*. Mit einem Nachwort von Klaus Dörre. – Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 2013, S.9ff und S.48f

²¹ Vgl. „Taylorismus“ In: *Wirtschaftslexikon 24*, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/taylorismus/taylorismus.htm>, abgerufen am 24.09.2018

Neigung bestimmt, nur so viel zu arbeiten wie umgänglich notwendig ist, zum anderen aber auch durch den Glauben, daß [sic] langsames Arbeiten im Interesse des Arbeiters sei, weil Mehrarbeit nicht honoriert werde, aber Arbeitsplätze von Kollegen gefährden könnte.“²² Im Zuge dessen entwickelte Taylor ein System, bei dem er die Arbeitsschritte bis in kleinste Teile zerlegte und jedem dieser Teile für die Ausführung ein gewisses Zeitpensum vorgibt. Wurde die Arbeit in der vorgegebenen Zeit zufriedenstellend erledigt, konnte der Arbeiter mit einer zusätzlichen Motivation im Sinne einer Lohnerhöhung rechnen, wobei dazu gesagt werden muss, dass diese finanziellen Boni meist sehr gering ausfielen und nicht in Relation mit der Mehrarbeit standen.²³

Die Massenproduktion durch das Fließband erforderte keine Professionisten auf ihrem Gebiet und so wurden die Mehrzahl der einstigen handwerklichen Facharbeiter durch angelernte Arbeitskräfte ersetzt, welche oft nicht länger als eine Woche brauchten, um sich die neuen Fertigkeiten anzueignen. Dieses Rationalisierungskonzept bedarf einer konsequenten Planung und Kontrolle zur effizienten Erfolgssteigerung. Frederick Taylor erkannte bereits 1919, dass es darum ging „sich der individuellen Kenntnisse und Fertigkeiten der Arbeiter zu bemächtigen, um die Kontrolle über die Maschinenfabrik aus den Händen der vielen Arbeiter zu entreißen und sie vollständig in die Hände des Managements zu legen“.²⁴ Der Taylorismus war also ein effektives Instrument der Hierarchisierung in den Fabriken des frühen Industriezeitalters. Oberstes Gebot war es die komplette Kontrolle über die Herstellungsschritte zu bündeln, um den Arbeitern die Macht an der eigenständigen Arbeitsausführung zu entreißen und das Wissen zu zentralisieren. Dadurch vollzog sich auch eine Entfremdung des Arbeiters von seiner arbeitenden Tätigkeit. Dabei geht es nicht nur um eine Entfremdung auf materieller Ebene, die auf dem Mangel des Besitzes des fertigen Fabrikates beruht, sondern auch um eine inhaltliche Entfremdung der Arbeit, durch die kleinteilige Separation der Arbeitsschritte und dem Wegfall der Übersicht über das Gesamtprodukt.²⁵

„Die Maschine befreit den Menschen nicht von der Arbeit, sondern die Arbeit vom Inhalt, wie Marx meinte.“²⁶

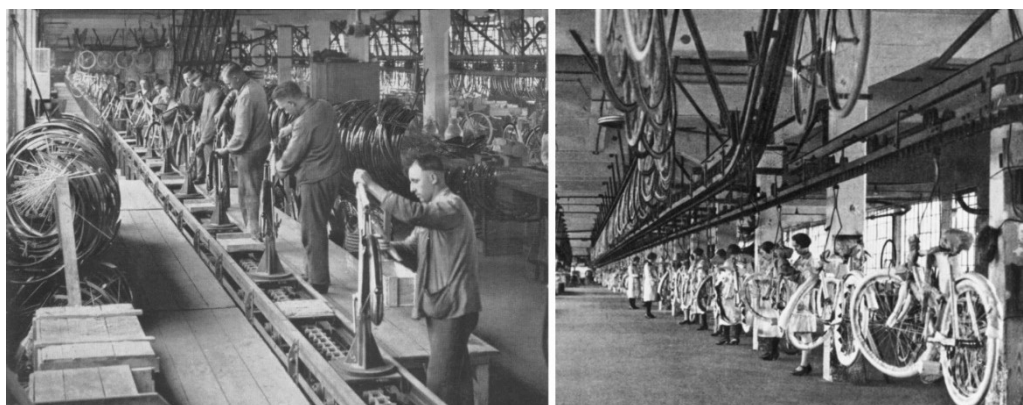


Abbildung 3: Produktion im Taylorismus

²² Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.57

²³ Vgl. ebd., S.57f

²⁴ Schumann: *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, 2013, S.13

²⁵ Vgl. Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.51f und Schumann: *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, 2013 S.12-25

²⁶ Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.51

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts geschah ein weiterer durch technische Fortschritte ermöglichter Wandel von der maschinellen Produktion, die bis dato noch menschliche Eingriffe benötigte, zur vollkommenen automatisierten Herstellung, welcher auch oft als zweite industrielle Revolution bezeichnet wird. Obgleich sich die Gesellschaft mit dem Beginn der Automation des Fertigungsprozesses eine Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen erhoffte, wurde schnell klar, dass diese Hoffnung sich kaum in die Realität übertragen wird. Entgegen der erwarteten Humanisierung und Reprofessionalisierung im Bereich der Industriearbeiterschaft, passierte nur eine Verlagerung der Tätigkeitsbereiche von der gleichförmigen Handarbeit zur eintönigen anlagentechnischen Kontrollarbeit. Der technische Fortschritt konnte demnach weder anspruchslose Arbeiten vollständig ersetzen noch menschlichere Arbeitsbedingungen gewährleisten. Ebenfalls trat auch nicht die befürchtete große Arbeitslosigkeit durch den Ersatz menschlicher Arbeit durch maschinelle Tätigkeit ein, sondern die Technik schaffte neue Arbeitsaufgaben im Bereich kontrollierender statt ausführender Tätigkeiten. Es erfolgte eine Verlegung des Hauptaugenmerks menschlicher Aufgaben auf organisatorische statt produzierender Fertigkeiten.²⁷

Was die Fähigkeiten der Arbeiter betrifft, wurden diese dennoch weiters physisch und psychisch gleichermaßen bis zu ihren Grenzen gefordert. Der Körper der Arbeiter wurde durch die monotonen Arbeitsbewegungen bedeutend einseitig belastet, was zu physischen Problemen führte. Darüber hinaus wurde auch die Psyche der arbeitenden Bevölkerung durch den immensen Zeitdruck und die nach wie vor wenig abwechslungsreiche Arbeitstätigkeit schwer in Mitleidenschaft gezogen. Ebenfalls trug die bereits genannte Entfremdung der Arbeit zu einem Verlust der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit bei, was sich wiederum auf die Psyche der Arbeiter auswirkte. Die Arbeitskraft wurde weniger als Fähigkeit anerkannt, sondern als Ware geringgeschätzt. Karl Marx beschreibt dies als Vorgang, bei dem „die Arbeitskraft von der Person losgelöst, auf ihre einfache austauschbare Form reduziert und wie eine Ware behandelt wird.“²⁸ Die Geringschätzung der Arbeiter äußerte sich demnach auch in der Tatsache ihrer unmittelbaren Austauschbarkeit, was zusätzlichen Leistungsdruck und Stress verursachte. Auch war das Verhältnis zwischen Arbeits- und Freizeit so unausgeglichene, dass eine Erholung in der arbeitsfreien Zeit kaum möglich war. Durch den außerordentlichen Druck der permanenten Aufsicht eines Vorgesetzten sowie der direkten Kontrollierbarkeit der Qualität der ausgeführten Arbeit im Zusammenhang mit der restriktiven Arbeitsteilung, wurde das arbeitende Individuum einer starken Gefährdung des körperlichen und geistigen Wohlergehens ausgeliefert.²⁹

Erst mit der Zeit wurde man sich der Grenzen technischer Möglichkeiten und deren Gefahren weitgehend bewusst und richtete die Aufmerksamkeit wieder mehr auf menschliche Fähigkeiten und das Wohlbefinden der Arbeiter am Arbeitsplatz. Dieser Wandel des durch den Taylorismus propagierten Rationalisierungskonzeptes hin zu einer neuen Humanisierungsdebatte geprägt durch

²⁷ Vgl. Schumann: *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, 2013, S.15ff

²⁸ Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.69

²⁹Vgl. Schumann: *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, 2013, S. 46ff

soziale Anforderungen in der Fabrik, führte zur Ansicht, dass der Arbeiter „als ganzer Mensch, nicht als Werkzeug, Mittel zum Zweck, bloße Arbeitskraft oder Ware behandelt werden [sollte]“.³⁰

„In einem historischen Moment der Explosion technischer Möglichkeiten zur Ersetzung menschlicher Funktionen steigt gleichzeitig die Wertschätzung der besonderen Qualitäten menschlicher Arbeitsleistung.“³¹

Parallel zu dieser Werteververschiebung haben sich auch die Anforderungen der arbeitenden Gesellschaft an ihre Tätigkeit stark verändert. Nicht zuletzt genossen immer mehr Leute eine bessere Bildung und forderten daher auch eine höhere berufliche Zufriedenstellung und Wertschätzung. Neben der finanziellen Absicherung spielten existenzielle Bedürfnisse, wie berufliche Verwirklichung, die Ausübung sinnhafter Tätigkeiten und soziale Eingliederung eine immer bedeutendere Rolle. Der Arbeitsplatz mutierte zunehmend zum Lebensumfeld und der Aspekt des Wohlfühlens bei der Arbeitstätigkeit trat immer mehr in den Vordergrund. Überdies wird die strenge hierarchische Struktur innerhalb der Betriebe aufgelockert und es kommt zu einer Verlagerung der Verantwortlichkeiten, indem den Handarbeitern auch immer mehr planende Tätigkeiten im Sinne der Kopfarbeiten zuerkannt werden und somit die Arbeitsteilung zunehmend aufgehoben wird. Diese innerbetrieblichen Veränderungen und deren Folgen lassen sich noch bis in das heutige Zeitalter anhand neuer Organisationsstrukturen innerhalb moderner Unternehmen ablesen. Inwiefern sich Enthierarchisierungen und andere funktionelle Neuerungen auf räumlicher Ebene auswirken, zeige ich im Laufe meiner Arbeit auf.³²

Im 21. Jahrhundert wird die Wissensarbeit, die bereits genannte immaterielle Arbeit, immer bedeutender und im Zuge dessen kommt es zu einer Transformation vom Arbeiter zum Angestellten. Bei dieser materiell schwer fassbaren Arbeitstätigkeit geht es hauptsächlich um Tätigkeiten im Dienstleistungssektor, welcher sich seit den 50er Jahren rasant entwickelte und bis in die heutige Zeit einen Großteil des Arbeitsmarktes abdeckt.

„Die Dienstleistung ist im Gegensatz zur Sachgüterproduktion unmittelbar an die Person des Arbeitenden gebunden, weil sie immateriell ist und sich nicht in einem Sachgut verkörpert. Dienstleistung ist Verhalten und Interaktion. Der verpersönlichte Charakter der Dienstleistungsarbeit bedingt die Inhomogenität des Produkts der Arbeit. Diese Inhomogenität ist durch den geringen Grad der Standardisierung und Mechanisierung der Dienstleistungsarbeit bedingt.“³³

Angesichts dieser Definition ist ersichtlich, dass die Dienstleistungsarbeit neue Arbeitsorganisationen und Räumlichkeiten fordert, um den geänderten Ansprüchen des Arbeitsprozesses gerecht zu werden. Eine wesentliche Veränderung zeigt sich auch in der Auffassung des Berufswissens, welches heutzutage immer neu aufgefrischt werden muss und in einem lebenslangen Lernprozess inbegriffen

³⁰ Luks, Timo: *Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert.* – Bielefeld: transcript Verlag, 2010, S.68

³¹ Schumann: *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, 2013, S.24

³² Vgl. ebd., S. 24f und S.119f

³³ Miki-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.210

ist. Wissensarbeit ist nicht statisch, sondern dynamisch, wie das Wissen, von dem sie sich nährt. Neue Technologien fordern einerseits die geistige Anpassung an veränderte Systeme, andererseits verlangt die schwankende Auslastung im Dienstleistungsbereich auch räumliche Anpassung im Sinne flexibler Betriebsstrukturen. Die Dienstleistungsarbeit ist nicht immer gleichermaßen ausgelastet und aufgeteilt und braucht dadurch temporär unterschiedliche Raum- und Personalkapazitäten. Demzufolge bleibt es zu untersuchen wie die Architektur auf genannte Unregelmäßigkeiten im räumlichen und personellen Bedarf reagieren kann. Jenem Diskurs widme ich mich im Hauptteil meiner Abhandlung in Kapitel fünf.³⁴

Während die Fabrikarbeit noch eine klare Aufteilung zwischen der handwerklichen Tätigkeit in der Produktionsstätte und dem alltäglichen Leben ermöglichte, scheint es heutzutage keine strikte Isolierung von Arbeit und Freizeit mehr zu geben, da die Wissensarbeit überall ausgeführt werden kann. Die Präsenzpflcht im Unternehmen ist nicht mehr wichtig, da man auch im Zug, im Park oder am See gute Ideen hervorbringen kann und digitale Netzwerke es auch zulassen, diese sofort weiterzuleiten und sich mit anderen auszutauschen.³⁵

„Das Ergebnis zählt, nicht das Sitzfleisch. Die bloße Anwesenheit ist kein Indikator für die Qualität der Arbeit.“³⁶

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass der traditionelle Handwerksbetrieb mit seiner selbstständigen Arbeitsausführung und dem Fehlen eines kontrollierenden Aufsichtsapparates noch professionelle Facharbeiter forderte, während die Arbeitstätigkeit im Industriezeitalter infolge kleinteiliger Produktionsschritte zunehmend von fremdbestimmten, unqualifizierten Arbeitern geprägt war. Das Rationalisierungskonzept des Taylorismus lässt sich auf drei wesentliche Aspekte beschränken. Einerseits geht es um die Konzentration der Kontrolle des Produktionsprozesses, welche in die Hände des Managements gelegt wird, und somit den Arbeiter von jeglicher Macht über sein Handeln löst. Des Weiteren ist die Trennung der höheren planenden und der niedrigeren ausführenden Tätigkeit kennzeichnend. Zuletzt ist die tayloristische Betriebsführung von einer strikten Zeiteinteilung geprägt, die nur durch permanente Kontrolle einer hierarchisch höhergestellten Aufsichtsperson gewährleistet werden kann. Erst von der vollständigen Automation maschineller Produktion erwartete man sich eine Besserung hinsichtlich der schlechten Arbeitsbedingungen und eine Wiedergeburt der Professionisten mit weniger innerbetrieblicher Kontrollausübung. Die Besinnung auf menschliche Fähigkeiten gegenüber technischen Produktionsvorzügen trat allerdings erst später ein und führte schließlich aber zu einer neuen Bedürfnisanalyse der Arbeiterschaft sowie einer veränderten Bedeutung der Arbeitsleistung. Die klassische körperliche Arbeit wird durch neue unkörperliche Tätigkeiten wie die Kopfarbeit oder Wissensarbeit ergänzt und teilweise abgelöst. Somit beginnt eine neue Ära in der Arbeitskultur, an die sich die Architektur räumlich und funktionell erst einmal anpassen muss.

³⁴ Vgl. Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.208-211

³⁵ Vgl. Frank, Elke; Hübschen, Thorsten: *Out of Office. Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen.* – München: Redline Verlag, 2015, S.91f

³⁶ Ebd., S.27

2.3. Züchtigung, Disziplin und Panoptismus

„Die Geschichte der Industriegesellschaft war von Anfang an eine Geschichte der Zugriffe auf den Körper.“³⁷

Während es zu Zeiten der Sklaverei und auch später im Feudalzeitalter noch hauptsächlich um körperliche Züchtigungen ging, um die Arbeiter zu disziplinieren, verlegt sich die Kontrollausübung mit dem Aufkommen der Industrialisierung im 19. Jahrhundert auf die Einschränkung des Verhaltens. Nichtsdestotrotz geht es auch bei zweiten Kontrollmechanismen vor allem um die physische Disziplinierung, „um den Körper und seine Kräfte, um deren Nützlichkeit und Gelehrigkeit, um deren Anordnung und Unterwerfung.“³⁸

Diese Besitznahme des Körpers und seine räumliche Verortung hat auch Michel Foucault in seinem Buch „Überwachen und Strafen“ beschrieben.

„[Die] politische Besetzung des Körpers ist mittels komplexer und wechselseitiger Beziehungen an seine ökonomische Nutzung gebunden; zu einem Gutteil ist der Körper als Produktionskraft von Macht- und Herrschaftsbeziehungen besetzt; auf der anderen Seite ist seine Konstituierung als Arbeitskraft nur innerhalb eines Unterwerfungssystems möglich [...]; zu einer ausnutzbaren Kraft wird der Körper nur, wenn er sowohl produktiver wie unterwerfener Körper ist.“³⁹

Foucaults Werk behandelt Großteils die Veränderungen in der Strafjustiz Ende des 18. und zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Zur Jahrhundertwende vollzieht sich langsam die Transformation von den körperlichen Martern, die meistens mit einem öffentlichen Schauspiel des Vollzuges verbunden waren, hin zu weniger körperlichen Bestrafungen durch die Entstehung des Gefängnisses als Anstalt, welches nicht nur die Züchtigung des Schuldigen beabsichtigt, sondern erstmals auch dessen Heilung. Der Straftäter soll demnach nicht nur für sein Vergehen büßen müssen, indem ihm die Todesstrafe oder andere Peinigungen des Körpers verhängt werden, sondern er wird gleichzeitig diszipliniert, indem er seiner Freiheit beraubt und in eine Anstalt gesteckt wird, in der er isoliert in einer Einzelzelle der ständigen Kontrolle eines Aufsehers ausgesetzt ist. Der Entzug der Freiheit ist zwar noch immer eine körperliche Bestrafung, aber es geht weniger um die physische Ausübung der Strafe am Körper selbst, als um das Recht am Körper als Eigentum und Besitz. Foucault nennt demnach zwei wesentliche Maßnahmen zur Disziplinierung, wobei die erste, welche als körperliche Reglementierung zu beschreiben ist, zunehmend von der zweiten Technik, die „als Verhaltensregel[...] und Normierung[...] eine Allgemeingültigkeit erlang[t] und eine strukturelle Matrix einer Disziplinargesellschaft erschaff[t]“⁴⁰, verdrängt wird. Die fremdbestimmte Kontrolle über den Körper

³⁷ Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.124

³⁸ Foucault, Michel: *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Übers. Von Walter Seitter. 9. Auflage. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1991, S.36

³⁹ Ebd., S.37

⁴⁰ Haderlein, Noemi: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*. – Weimar: GRIN Verlag GmbH, 2014, S.6

durch einen Wächter sowie der dadurch initiierte Zwang zur selbstständigen Kontrolle des Verhaltens der Insassen lässt sich auch im Kontext betrieblicher Machtdemonstrationen betrachten.⁴¹

Ähnlich wie im Gefängnis wurden auch die Fabrikarbeiter für die Dauer ihrer Arbeitstätigkeit in einem geschlossenen Gebäude untergebracht, wo ihnen ein bestimmter Platz zugewiesen wurde und sie somit leicht lokalisierbar waren und jegliches Fehlverhalten sofort identifiziert werden konnte. Der Gang inmitten der gereihten Arbeiter garantierte die vollständige Überwachung über den Arbeitsvorgang und zwang die Arbeiter zur inneren Kontrolle ihrer Handlungen. Ein striktes zeitliches Korsett ohne viel Freiheiten in der Arbeitsausführung und -geschwindigkeit signalisierte zusätzlich die unterworfenen Stellung der Arbeiterschaft. Soziale Kontakte und Gruppenbildungen wurden zugunsten höherer Konzentration und Zeitersparnis nicht geduldet.⁴²

Die Einzelhaft beschreibt Foucault als Abschreckungsmaßnahme der Gefangenen, da diese „[in] einsamer Gefangenschaft, bei wohlgeordneter Arbeit und religiösem Unterrichte [...] nicht allein andere von Begehung gleicher Verbrechen abschrecken, sondern auch selbst gebessert, und an Fleiß gewöhnt werden.“⁴³ Die Verpflichtung zur Arbeit im Gefängnis wird demnach als Strafe angesehen, da das Nichtstun in Freiheit, die sogenannte Arbeitsscheu oder der Müßiggang, damals als häufigstes Motiv der meisten Straftaten galt. Die zu verrichtenden Arbeiten wurden meist isoliert ausgeführt, da sonst ein Vergleich mit herkömmlichen Manufakturen zu nahe lag und zudem die Komplizenschaft unter den Arbeitskräften gefürchtet wurde. Außerdem war die Strafjustiz der Ansicht, dass eine Heilung der Missetäter in völliger Isolation, in der man mit seinen Gedanken und Ängsten allein gelassen wird, mit größerer Wahrscheinlichkeit eintreten würde. Den Gefangenen wurde für ihre Tätigkeit dennoch sogar ein Lohn ausgezahlt, um einerseits zu den Kosten der Haftanstalt etwas beisteuern zu können und andererseits, um den Tätern den Umgang mit materiellen Gütern und somit die Wiedereingliederung in die Gesellschaft nach ihrer Haft zu erleichtern. Der Zweck der Bestrafung durch Inhaftierung und Zwangsarbeit wurde demnach immer als Disziplinierungs- und Besserungsmaßnahme im Sinne eines gesamtgesellschaftlichen Nutzens angesehen.

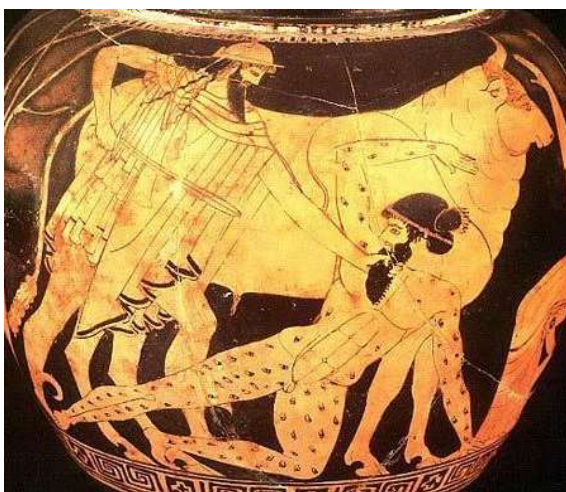


Abbildung 4: Argos Panoptes, griech. Mythologie

Die räumliche Manifestation eines zweckoptimierten Überwachungssystems stellt das Panopticon dar, ein von Jeffrey Bentham konstruierter zentralisierter Überwachungsapparat, bei dem die Macht nicht sichtbar durch einen Aufseher ausgeübt wird, sondern anhand des Wissens um die ständige Beobachtung durch eine höhere Instanz eine Art Selbstkontrolle der Inhaftierten geschieht. Die Bedeutung der Bezeichnung Panopticon hat ihre Wurzeln in der griechischen Mythologie. Dort findet sich ein einhundertäugiges Ungeheuer mit dem

⁴¹ Vgl. Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.5f und Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.14ff und S.27f

⁴² Vgl. Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.156-190

⁴³ Ebd., S.159

Namen Argos Panoptes, welches durch seinen ‚Alles sehenden Blick‘ gefürchtet wird. Bis in die heutige Zeit wird die Redewendung ‚Jemanden oder etwas mit Argusaugen beobachten‘ noch verwendet, deren ursprüngliche Herkunft ist aber den Wenigsten bekannt.⁴⁴

Beim Panopticon handelt es sich um eine ringförmige Architektur, in deren Mitte ein Überwachungsturm positioniert ist, der durch breite abgedunkelte Fenster den Blick in die ringsum befindlichen Einzelzellen gewährleistet. Andersherum ist die Sicht aus den Zellen in den zentralen Turm allerdings nicht gegeben, so dass der Gefangene in der Ungewissheit bleibt, ob er gerade tatsächlich beobachtet wird oder nicht.⁴⁵

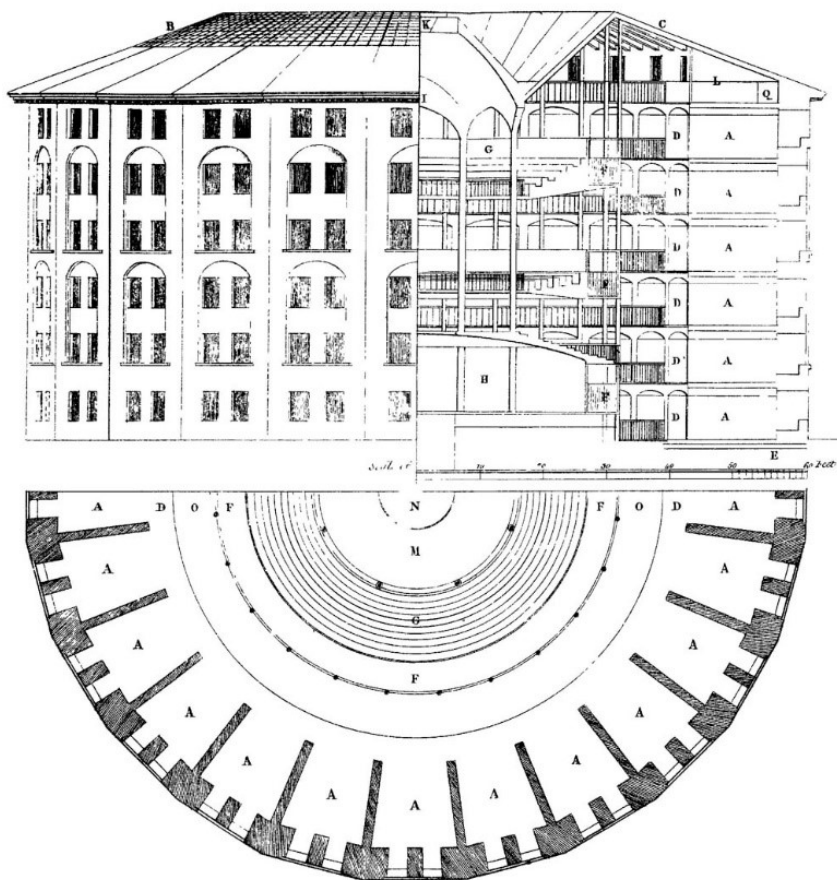


Abbildung 5: Panopticon-Skizze von Jeremy Bentham 1791

„Jeder Käfig ist ein kleines Theater, in dem jeder Akteur allein ist, vollkommen individualisiert und ständig sichtbar.“⁴⁶

Das Prinzip des einstigen Kerkers, dessen Absicht es war Täter auf Lebenszeit wegzusperren und zu verbergen, wird ersetzt durch den Aspekt des Einsperrens unter ständiger Beobachtung zum Zwecke der Selbstheilung. Durch das permanente Wissen um die Wirkung der Macht wird die Gegebenheit

⁴⁴ Vgl. Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.3

⁴⁵ Vgl. Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.256ff

⁴⁶ Ebd., S.257

der tatsächlichen ständigen Ausführung der Kontrolle durch einen Wächter entbehrlich. Diese Tatsache lässt sich anders als entpersonalisierte, anonymisierte, zentrierte Macht beschreiben, die auf körperliche Züchtigung komplett verzichten kann, in dem sie einen Apparat schafft, der durch die Architektur selbst ohne zusätzliche Gewaltmittel funktioniert.⁴⁷

„Derjenige, welcher der Sichtbarkeit unterworfen ist und dies weiß, übernimmt die Zwangsmittel der Macht und spielt sie gegen sich selber aus; er initialisiert das Machtverhältnis, in welchem er gleichzeitig beide Rollen spielt; er wird zum Prinzip seiner eigenen Unterwerfung.“⁴⁸

Das Prinzip der Unterwerfung aufgrund der unvermeidlichen Kontrolle durch permanente Sichtbarkeit, ohne sehen zu können, lässt sich nicht nur auf das Geschehen im Gefängnis, sondern auf sämtliche gesellschaftliche Situationen anwenden. Dieses Phänomen benennt Foucault mit dem Begriff des ‚Panoptismus‘. Das Panopticon soll eine effiziente Architektur darstellen, die der gesamten Gesellschaft dient. In seiner Briefsammlung über das Panopticon erklärt Bentham, dass der Zweck seiner Überwachungsarchitektur nicht einzig und allein die Kontrolle der Gefangenen darstellt, sondern es geht ihm schlussendlich auch „in der Tat um die Maximierung der Freiheit derjenigen [...], die außerhalb des Gefängnisses in der Folge eines funktionierenden Disziplinarbaus in Sicherheit leben können“⁴⁹. Die ursprüngliche Funktion geschlossener Architekturen wird anhand dieses Beispiels umgekehrt. Der Schutz derjenigen, die sich innerhalb der Mauern befinden steht im Gegensatz zu dem Schutz derjenigen, die sich außerhalb des Baus befinden, nicht mehr im Vordergrund. Keine Protektion von außen nach innen, sondern Kontrolle von innen nach außen. Im Gegensatz zu Festungen im Mittelalter besitzt die Mauer der Haftanstalt nicht länger den Zweck des Schutzes sowie der Repräsentation von Macht und Reichtum, sondern des Freiheitsentzuges und der Bestrafung.⁵⁰

Der Panoptismus verdrängt physische Strafen hinter ein Konstrukt aus Zwang, Beraubung, Kontrolle, Pflichten und Verboten. Das Panopticon darf fälschlicherweise nicht nur auf seine zweckoptimierte Architektur beschränkt werden, sondern soll als Metapher gesellschaftlicher Neuerungen gesehen werden, die das Fehlen eines einzigen Herrschers im Sinne absolutistischer Machtverhältnisse kennzeichnen. Das Gefängnis ist „eine große, geschlossene, komplexe und hierarchisierte Architektur“.⁵¹ Anhand dieser Definition zeigt sich bereits eine Parallele zu herkömmlichen Produktionsstätten des 20. Jahrhunderts, auf die Michel Foucault ebenfalls in seinem Werk aufmerksam macht.

„Das Leben wird durch eine totale Zeitplanung, eine pausenlose Überwachung durchgängig erfaßt [sic]; jeder Augenblick des Tages erhält seine Verwendung,

⁴⁷ Vgl. Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.258ff

⁴⁸ Ebd., S.260

⁴⁹ Nosthoff, Anna-Verena: „Rereading Bentham today: Über den Panoptismus 2.0.“ In: *DARE*, 08.03.2015, <http://daremag.de/2015/03/rereading-bentham-today/>, abgerufen am 01.09.2018

⁵⁰ Vgl. Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.8

⁵¹ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.149

*schreibt eine bestimmte Tätigkeit vor und bringt seine Verpflichtungen und Verbote mit sich.*⁵²

Die Disziplinierungsmaßnahmen industrieller Produktionsweisen sind auch durch minutiöse Zeiteinteilung und ständige Kontrolle einer höheren Instanz geprägt. Zum Teil herrscht heute noch ein ähnliches hierarchisches System in klassischen großräumlichen Bürostrukturen, bei dem die Kontrollinstanz, von welcher die Macht ausgeübt wird, nicht unbedingt sichtbar sein muss, um die Arbeiter und Angestellten unterbewusst zu einem untergeordneten Verhalten zu drängen. Es reicht oft schon das Wissen, um die ständige Beobachtung im Großraumbüro, welches die Unterworfenen zur Selbstdisziplinierung drängt. Dabei geht es allerdings nicht nur um die Kontrolle, die von oben ausgeführt wird, sondern auch um die gegenseitige Kontrolle unter Kollegen, die zu einem inneren Handlungszwang führt. Ebenso gewährleistet auch die Architektur des Panopticons ein wechselseitiges Beobachten der Gefangenen untereinander.⁵³

Die Idee des Panopticons wird auch heute noch als architektonisches Grundgerüst in die Gegenwart übersetzt, wenn es um Aspekte wie die grenzenlose Überwachung, Selbstkontrolle und dadurch um eine Beraubung der Privatsphäre geht. Bauwerke, auf die dieses Prinzip übertragen werden kann, dienen vorwiegend der Erziehung, Heilung, Produktion und Bestrafung. Im weitesten Sinne funktionieren alle digitalen Überwachungssysteme nach panoptischen Prinzipien. Es geht um ein Beobachtet werden, ohne das beobachtende Medium lokalisieren zu können.⁵⁴

⁵² Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.160

⁵³ Vgl. ebd. S.249-265

⁵⁴ Vgl. Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.3-8

3 Räumliche Auswirkungen des Industrialismus

Während das vorige Kapitel hauptsächlich auf den sozialen Wandel des Arbeitsbegriffes, seine gesellschaftlichen Folgen und die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen des Handwerks im Gegensatz zur industriellen Fertigung eingegangen ist, beschäftigt sich folgender Diskurs mit den räumlichen Veränderungen im Zuge der veränderten Produktionsweise. Auf der einen Seite hat die Industrialisierung Einfluss auf das gesamte städtische Gefüge, auf der anderen Seite vollzieht sich aber auch im Inneren der Fabrik ein struktureller Wandel. Die Idee der Rationalisierung und Effizienz betreffen sowohl räumliche als auch zeitliche Aspekte. Der Ordnungsgedanke steht dabei immer im Vordergrund. Geschwindigkeit in der Herstellung, kürzere Wege und Wartezeiten sowie größere Kontrolle können nur durch räumliche Ordnung und Anordnung hergestellt werden.

Heutzutage wird Ordnungsdenken in Bezug auf räumliche Anordnungen anders definiert. Ordnung passiert nicht länger durch konkrete Platzierung und Funktionszuweisung, sondern wird auf einer anderen Ebene hergestellt. Während das Industriezeitalter vorwiegend materielle Güter hervorbrachte und diese gleichsam wie Mensch und Maschine ordnen musste, geht es in der postindustriellen Welt hauptsächlich um die Informationsverarbeitung, welche schwieriger zu fassen und demnach auch zu überwachen und ordnen ist. Durch digitale Vernetzung hat die strenge räumliche Ordnung an Wichtigkeit verloren. Doch gerade diesen scheinbaren lokalen Kontrollverlust gilt es tiefergehend zu ergründen und zu untersuchen, wie angeblich enthierarchisierte moderne Bürolandschaften in Bezug auf interne Machtausübung funktionieren.

3.1. Lokale und funktionale Differenzierung von Wohnen und Arbeiten

Vom Beginn der Architektur an war der Schutz vor äußeren Einflüssen eine der wichtigsten Funktionen des Bauens an sich. Das raumbildende Element, welches Schutz von Oben bot, war das Dach. Unter diesem wurde nicht nur gelebt, sondern auch gearbeitet. Erst nachdem die Menschen sesshaft wurden und ihre Erzeugnisse nicht nur zum eigenen Verzehr und Gebrauch dienten, kam der handwerkliche Beruf auf. Diese Entwicklung stellt „die Grundlage der zwei-sozialen-Gruppen Gesellschaft, von Herrscher und Beherrschtem und den Ausgangspunkt von Produktion und Dienstleistung“⁵⁵ dar.

Die räumliche Verbundenheit von Wohnen und Arbeiten zeigt sich anhand antiker Wohnhäuser ganz eindeutig. Während sich die Wohn- und Schlafbereiche in den griechischen Häusern im oberen Stockwerk der meist zwei- bis dreigeschossigen Gebäude befanden, war im Erdgeschoss die Produktionsstätte angesiedelt, welche durch ein Schaufenster mit der Außenwelt in Kontakt trat. Die kleinen Fenster ermöglichten ein Klima, wodurch die Räume auch als Lagerstätte genutzt werden konnten. Die wohlhabenderen Römer wohnten in ebenerdigen Atriumhäusern oder Peristylhäusern,

⁵⁵ Graf, Anton: *Wohnen und Arbeiten unter einem Dach. Beispiele für Büro, Praxis, Atelier und Werkstatt im Einfamilienhaus*. – München: Callwey Verlag, 2000, S.7

welche sich durch eine zusätzliche Säulenhalle von den ursprünglichen Atriumhäusern unterschieden. Im vorderen Bereich des Hauses wurde gearbeitet, während sich im hinteren Teil die privaten Räumlichkeiten befanden. Zwei Eingänge ermöglichten eine Trennung von öffentlich und privat. Das antike Haus war nicht nur Wohn-, Produktions- und Lagerstätte, sondern übernahm auch noch zusätzlich die Funktion des Verkaufes der eigenen handwerklich produzierten Erzeugnisse. Einfache Leute lebten oft in nur einem Raum, der gleichzeitig auch als Werkstatt fungierte.⁵⁶

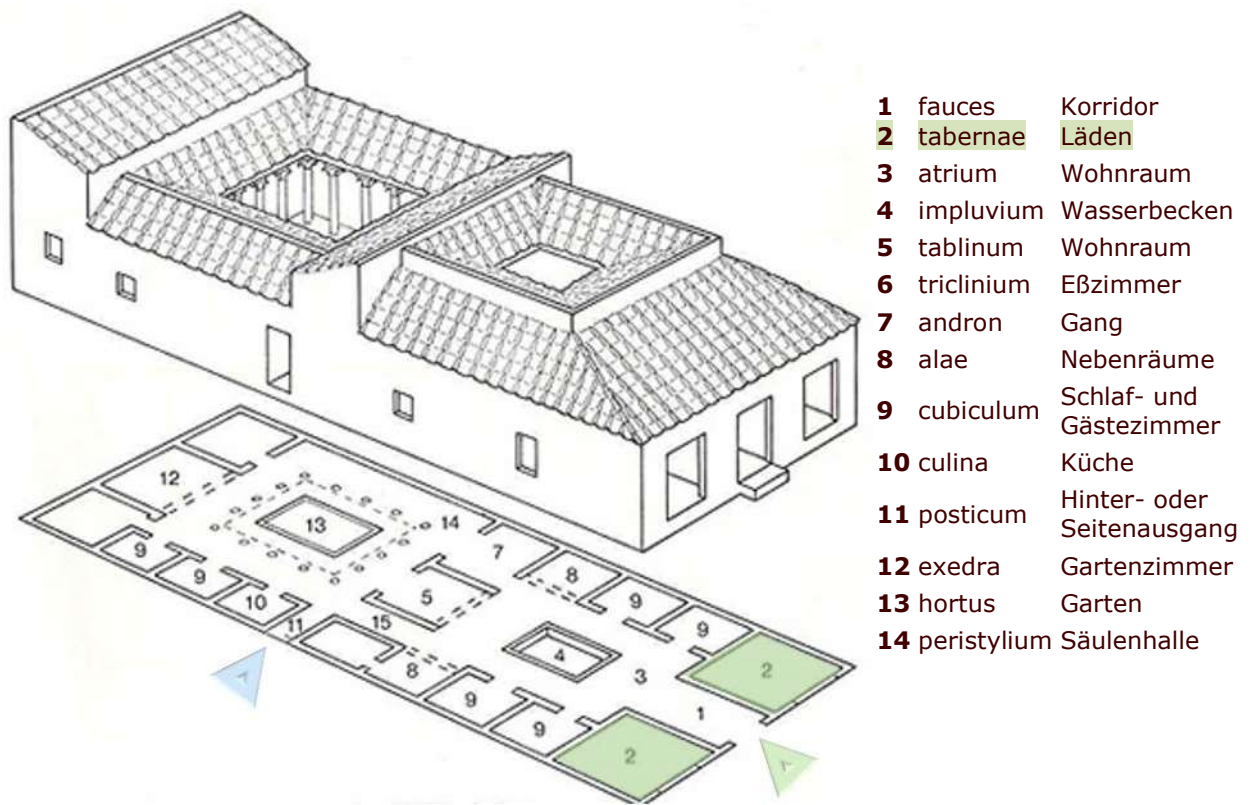


Abbildung 6: römisches Peristylhaus 2.Jhr.v.Chr.

Auch die Bauten des Spätmittelalters waren durch eine Einheit von Wohnen und Arbeiten unter demselben Dach gekennzeichnet. Der Begriff der Ökonomie im Zusammenhang der Funktionen von Wohn- und Arbeitsort sowie Erwerbs-, Erzeugungs- und Konsumgemeinschaft in einem Gebäude vereint, lässt sich vom griechischen Wort 'oikos' für Haus ableiten. „Mit der Verfeinerung der handwerklichen Fertigkeiten entwickelten sich spezielle Haustypen einzelner Berufsgruppen, wie das Gerberhaus, das Bäckerhaus oder das Weberhaus. der Raumaufteilungen und Raumqualitäten passten sich dem Produktionsprozess an, während gleichzeitig die Größe des Hauses die Produktionskapazität begrenzte.“⁵⁷ Die Wohnräume, welche sich gleichermaßen in den Obergeschossen der mittelalterlichen Gebäude befanden, boten den räumlichen Rahmen zum gesellschaftlichen Empfang. Sie dienten demnach sowohl der privaten Nutzung als auch

⁵⁶ Vgl. Liermann, Bernd: „Wohnhäuser, Villen und Landgüter“ In: *Antikefan*, <http://www.antikefan.de/themen/wohnen/haeuser.html>, abgerufen am 09.09. 2018

⁵⁷ Graf: *Wohnen und Arbeiten unter einem Dach*, 2000, S.8

geschäftlicher Unternehmungen. Abbildung 7 zeigt die häusliche Verbundenheit der unterschiedlichen Funktionen. In nur einem Raum wurde gleichzeitig gelebt, gearbeitet, verkauft und gespielt. Auch die Einbeziehung der Frau in die Geschäftsabwicklung durch den Verkauf der produzierten Waren, zeigt noch keine Aufspaltung der geschlechtergetrennten Rollen von Mann und Frau.⁵⁸



Abbildung 7: Schuhmacherwerkstatt, 16. Jahrhundert

Während der klassische handwerkliche Beruf noch im Bereich der eigenen vier Wände ausgeübt wurde, vollzieht sich mit Beginn der Industrialisierung eine Verschiebung des Arbeitsplatzes vom internen Heimarbeitsplatz zur externen Produktionsstätte. Ausgelöst wurde diese Umstrukturierung im Herstellungsprozess durch die Entstehung industrieller Fabriken, mit denen die Unterscheidung des Konsums und der Produktion einhergingen. Die Rolle des Arbeiters wurde also in die des Herstellers und des Verbrauchers gespalten, wodurch sich der Bezug der Arbeitskraft zur eigenen Arbeitstätigkeit immer mehr löste.⁵⁹

„Beide ‚Rollen‘ haben miteinander nichts zu tun, denn der Arbeiter vollführt nur Teilarbeit, er hat keine Beziehung zu dem Produkt als ganzem; es gehört ihm nicht und er versteht kaum, wie es zustande kommt; es wird verkauft als Ware – vielleicht kauft er es selbst mit dem Lohn, den er verdient; aber er wird es nicht wiedererkennen.“⁶⁰

Neben der Neuerung von Fabrikbauten gab es allerdings auch andere Gründe für die Entfremdung von Wohn- und Arbeitsort. Die klaren Grenzen zwischen Stadt und Land begannen sich bereits seit dem Mittelalter aufzulösen und neue gesellschaftliche und familiäre Werte entstanden. Die Familie wurde zum Mittelpunkt des bürgerlichen Lebens, wodurch sich eine Trennung vom privaten und öffentlichen Dasein vollzog. Diese Auseinanderdivision von Arbeits- und Privatsphäre bedingte auch einen Wandel im Verständnis der geschlechtsspezifischen Rollen von Mann und Frau. Während der Mann zur Sicherung des Lebensunterhaltes einer Arbeit außer Haus nachging, wurde der Frau

⁵⁸ Vgl. Graf: *Wohnen und Arbeiten unter einem Dach*, 2000, S.7f

⁵⁹ Vgl. Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.18f

⁶⁰ Miki-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.67f

zumeist die häusliche Arbeit zugeschrieben, welche nicht zur finanziellen Sicherheit beitrug und somit geringeres Ansehen genoss.⁶¹

Die Auflösung der örtlichen Verbundenheit von Wohnen und Arbeiten, bringt nicht nur räumliche, sondern auch soziale und zeitliche Folgen mit sich. Der Arbeiter musste zumeist lange Wege zurücklegen, um seinen Arbeitsplatz zu erreichen, wodurch nicht nur das Problem des Verkehrsaufkommens erstmals in den Vordergrund gerückt wurde, sondern auch ein großer Teil der Freizeit eingebüßt wurde. Zugleich veränderte sich das städtische Gefüge durch die Industrialisierung weitgehend. Das industrielle Stadtbild war geprägt von eigenen räumlich begrenzten Industriebereichen, wodurch die Funktionen des Wohnens und Arbeitens weit entfernt voneinander waren. Erst durch das Bewusstsein, dass „Betrieb und Gesellschaft als unterscheidbare, nicht aber isolierte- sozial-räumliche - Gebilde wahrgenommen“⁶² werden sollen, wurde das sozialpolitische Problem der isolierten Industrielandschaften erkannt. Der erste Versuch den gesellschaftlichen Folgen des Auseinanderfallens von Wohn- und Arbeitsstätte entgegenzuwirken, äußerte sich in dem Entwurf sogenannter Modellstädte. Anfang des 20. Jahrhunderts begann Ford beispielsweise im amerikanischen Michigan „mit der Einrichtung dezentraler ‚village industries‘, um auf diese Weise die vermeintlichen Verwerfungen des städtischen und industriellen Lebens zu bewältigen“.⁶³

Wie bereits erläutert, wurde zunehmend erkannt, dass ein qualitätsvoller Arbeitsplatz außerordentliche Auswirkungen auf die Produktivität und Gesundheit der Arbeiter hatte und somit der Betrieb nicht nur als Arbeitsraum, sondern als gesamter Lebensraum Änderungen unterworfen werden musste. Im Zuge dieser sozialen Betrachtungsweise wurden den Arbeitern in einigen amerikanischen Betrieben Werkwohnungen zur Verfügung gestellt, welche vor allem gesundheitsfördernden Ansprüchen gerecht werden mussten. Hohe Räume mit großen Fenstern und viel Frischluft sollten ein hohes Ausmaß an Zufriedenheit und Wohlbefinden im eigenen Zuhause garantieren, wovon man sich positive Auswirkungen auf die Produktionsleistung erwartete. Neben hygienischen und gesundheitlichen Aspekten sollten auch kulturelle Bedürfnisse in der Modellstadt durch Einrichtungen wie Theater und Büchereien gedeckt sein. Diese Annehmlichkeiten seitens der Führungskräfte waren aber nicht ganz uneigennützig gedacht. Abgesehen von den bereits genannten Vorteilen, erwartete man sich auch eine immense zeitliche Ersparnis durch das Vorhandensein aller relevanten Institutionen vor Ort. Schlussendlich waren durch die Verkürzung der Wege und die Einheit von Arbeits-, Freizeit- und Wohnstätte eine permanente Überwachung von oben gegeben.⁶⁴

Die Fabrik wurde zu einer „totalen Institution im buchstäblichen Sinne, ein einziger Ort, an dem der Mensch die Totalität seiner Bedürfnisse befriedigt, wo er lebt, arbeitet, wohnt, sich ernährt, sich vermehrt, stirbt.“⁶⁵

⁶¹ Vgl. Graf: *Wohnen und Arbeiten unter einem Dach*, 2000, S.7ff und Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.69f

⁶² Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.56

⁶³ Ebd., S.66

⁶⁴ Vgl. ebd., S.54-87

⁶⁵ Castel, Robert: *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*. – Konstanz 2000, S.225f zitiert nach Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.63

Die Probleme des Auseinanderfallens von Wohn- und Arbeitsraum sind auch heute noch aktuell und werden vielfach diskutiert. Während einerseits verkehrstechnische und dadurch umweltpolitische Folgen im Zusammenhang mit dem Thema oftmals thematisiert werden, gibt es andererseits die Positionen, die dem räumlichen Abstand zwischen Wohn- und Arbeitsplatz in Hinblick auf die Wahrung der Privatsphäre durchaus positiv entgegenstehen. In der heutigen Zeit geschieht wieder ein gegensätzlicher Wandel vom Arbeitsplatz im Büro zum Heimarbeitsplatz, wovon man sich nicht nur mehr Zeit für die Familie, sondern auch mehr Autonomie verspricht. In den letzten beiden Kapiteln setze ich mich mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen dieser Debatte weitgehender auseinander und versuche auch eine Antwort darauf zu geben, was Privatsphäre in unserer modernen digitalisierten Gesellschaft überhaupt noch bedeutet und wie mit diesem Thema im non-territorialen Büro umgegangen wird.⁶⁶

3.2. Traditionelle vs. aktuelle Ordnungsprinzipien im Arbeitsumfeld

„Der Betrieb war ein Raum im konkreten ebenso wie im übertragenen Sinn und diejenigen, die sich darin bewegten, wurden eingepasst, wurden verortet, wurden angeordnet.“⁶⁷

Im Gegensatz dazu fällt in non-territorialen Bürolandschaften der Aspekt der Platzierung vollkommen weg, weshalb „nicht mehr der Betrieb [...] alleiniger Bezugspunkt für eine organisationale Betrachtung [ist], sondern das Netzwerk.“⁶⁸ Auf die Verortung der einzelnen arbeitenden Individuen als Instrument der Disziplinierung, welche ich bereits in Kapitel 2.3 kurz angeschnitten habe, werde ich im Folgenden präziser eingehen. Die Moderne macht „den Industriebetrieb zu einem sozialen Interventionsfeld [...], das es zu ordnen gilt, um die Gesellschaft zu ordnen.“⁶⁹ Man erkannte, dass Probleme innerhalb der Fabrik sich auf die gesamte Gesellschaft auswirkten und so musste die Konfliktbekämpfung nicht allein innerhalb des Produktionsbereiches, sondern außerhalb in der Gesellschaft ansetzen. Des Weiteren entstand das Bewusstsein, dass räumliche Strukturen soziale Beziehungen beeinflussen und unterbinden können. Der Einsatz des Fließbandes im Produktionsprozess ist wesentlich für die räumliche Neugestaltung innerhalb der Fabriken verantwortlich und gleichermaßen initialisierte er auch eine neue Beziehung zwischen menschlicher und maschineller Tätigkeit. Die sozial-räumliche Ordnung im Industriebetrieb wird durch Anordnung von Mensch und Maschine sowie dem reibungslosen zeitlichen Ablauf des Produktionsprozesses gekennzeichnet.⁷⁰ In folgenden Unterkapiteln betrachte ich Ordnungsprinzipien nach Foucault, die der Disziplinierung der Individuen dienen sollen, und setze diese in den Kontext traditioneller Fabrik- sowie moderner Büroraumstrukturen. Infolge dieser Analyse zeigt sich ein deutlicher Wandel in der räumlichen,

⁶⁶ Vgl. Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.20 und S.85ff

⁶⁷ Ebd., S.123

⁶⁸ Petendra: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit*, 2015, S. 24

⁶⁹ Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.10

⁷⁰ Ebd., S.105ff

funktionalen und hierarchischen Organisation von Büroräumen, mit dem eine Auflösung starrer Systeme und funktionaler Kodierungen einhergeht.

3.2.1. Ordnung durch räumliche Begrenzung

Foucault beschreibt mehrere Disziplinierungsmaßnahmen, eine davon ist die „Klausur, die bauliche Abschließung eines Ortes von allen anderen Orten.“⁷¹ Ähnlich wie das mittelalterliche Kloster und die Burg, ist auch die Fabrik ein abgeschlossener Ort, „im Inneren homogen und nach außen sauber abgegrenzt“⁷².

Die handwerkliche Fertigung vor dem ersten Weltkrieg spaltete die Fabrik in mehrere, separate Bereiche auf, wodurch die Werkteile lange Wege bis zu ihrer Fertigstellung zurücklegen mussten. In der Werkstatt wurden die Einzelteile des Gesamtproduktes in verschiedenen Räumlichkeiten produziert. Abgesehen von der ineffizienten Zeit- und Raumplanung, konnte auch die Kontrolle über den Gesamtprozess der Herstellung schwer gewährleistet werden. Nach dem ersten Weltkrieg wurde der Produktionsweg verkürzt, in dem sich Gruppen zusammenschlossen, die für eine gesamte Fertigungsetappe verantwortlich waren. Darüber hinaus ermöglichte die Fließbandarbeit eine übersichtlichere und in ihrer Reihenfolge klar ablesbarere Herstellung. Neben positiven psychologischen Auswirkungen, wie etwa mehr Übersicht über den Arbeitsprozess und dadurch mehr Verantwortungsbewusstsein, gingen mit dieser Umstellung auf Produktionsgemeinschaften auch hierarchische Vorteile einher. Die höhere Transparenz in der begrenzten Arbeitsgruppe garantierte eine größere Kontrolle. Andererseits brachte die gemeinschaftliche Produktion auch soziale Vorteile im Sinne der Kameradschaft mit sich. Die Tatsache, dass die Arbeit des einen von der des anderen unmittelbar abhängig war, stärkte das soziale Bewusstsein der Arbeiterschaft. Die Gruppenfabrikation darf allerdings nicht fälschlicherweise mit moderner Teamarbeit verglichen werden. Hierbei handelte es sich immer noch um eine autonome Einzelarbeit und ein menschlicher Fehler konnte sofort identifiziert und bekämpft werden. Die Gruppenbildung und das daraus resultierende Prinzip der räumlich begrenzten Einheit scheint demnach ein wichtiges Instrument der Disziplinierung und Überwachung zu sein. Während in der heutigen Zeit komplizierte dezentralisierte Büroorganisationen für ein größeres informelles Netzwerk sorgen, galt es damals noch einen einzigen Standort als Zentrum der Macht zu generieren, um Kontrollverlust, Eigenverantwortlichkeit und den damit verbundenen Mangel an Übersichtlichkeit zu unterbinden.⁷³

Betrachtet man die architektonische Hülle der Fabriken des 19. Jahrhunderts so sind diese von außen deutlich als Industriegebäude erkennbar. Die großen von Fensterbändern umgebenen Produktionshallen grenzten das Gebäudeinnere klar nach außen hin ab. Die Fabrikarbeit war, im Gegensatz zur später aufkommenden immateriellen Kopfarbeit, noch direkt an das Gebäude, wo die Arbeit ausgeführt wurde, gebunden, was natürlich mit den dort befindlichen Produktionsmitteln und folglich mit der Beziehung von Mensch und Maschine zusammenhing. Die Arbeiter, die quasi für die Dauer ihrer Arbeit, ähnlich wie im Gefängnis, im Inneren der Fabrik eingesperrt waren, konnten sich

⁷¹ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.181

⁷² Ebd., S.182

⁷³ Vgl. Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.18f und S.197

nicht einfach nach Lust und Laune von ihrem Arbeitsplatz entfernen und individuelle Pausen einrichten. Das rechtwinklige Gebäude sollte sowohl Ordnung und Geschlossenheit als auch Helligkeit und Transparenz vermitteln.⁷⁴

Im Gegensatz dazu stellt die Architektur moderner Büros von außen keine einschüchternden Repräsentationsbauten mehr dar, sondern die Mitarbeiter sollen sich auf andere Art mit dem Unternehmen identifizieren. Die inneren Anordnungen sind entscheidender als die äußere Hülle. Es wird auch oft von einem neutralen Container gesprochen, wo im Inneren alles stattfinden kann. Diese Sozialisierung der Unternehmensrepräsentation kann folgendermaßen beschrieben werden.⁷⁵

„War, sie vorher nach außen gerichtet, auf die Fassade, auf besonders ausgestaffierte Besucherräume und den Bezirk des Managements, so ist sie nun nach innen verlegt und kommt allen Angestellten zugute.“⁷⁶

Auch wenn Bürogebäude in der heutigen Zeit von außen nicht mehr so klar als diese identifizierbar sind und keine Repräsentationsbauten mehr darstellen, bleibt die Abgrenzung eines Ortes nach außen hin, wo Arbeit stattfindet, gerade in unserer digitalen Welt, die durch ein Verschwimmen der Grenzen von Arbeits- und Freizeit durch ständige Erreichbarkeit gekennzeichnet ist, noch immer von zentraler Bedeutung. Allerdings ist die Konnotation des Arbeitsortes, der vor allem als Lebensraum angesehen werden sollte, eine ganz andere als im frühindustriellen Zeitalter. Die Humanisierungsbewegung der 60er Jahre stellte menschliche Bedürfnisse erstmals vor rationale und rein produktionsfokussierte Ziele und markiert damit den Anfang einer humaneren Arbeitswelt. Erste Versuche der Auflösung der Hierarchien im inneren Gefüge zugunsten demokratischer Arbeitslandschaften lieferten die Gebrüder Schnelle mit dem offenen Großraumbüro Buch und Ton des Bertelsmann Konzerns, auf das ich in Kapitel 4.3.1. konkreter eingehen werde.⁷⁷

3.2.2. Ordnung durch präzise Verortung

„Jedem Individuum seinen Platz und auf jeden Platz ein Individuum.“⁷⁸

Als zweites Mittel der Disziplinierung und Kontrolle nennt Foucault die „elementare[...] Lokalisierung oder [...] Parzellierung.“⁷⁹ Durch die genaue Platzierung der Arbeiter soll Übersichtlichkeit gewährleistet und gemeinschaftliche Verbindungen untereinander unterbunden werden. Die Handlungen der Arbeiter können optimal überwacht werden und der direkte Vergleich der Arbeitsleistungen der einzelnen Individuen wird dadurch bestmöglich gesichert. Durch die Verortung

⁷⁴ Vgl. Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.107

⁷⁵ Vgl. „Großraumbüro. Schrei der Damen“ In: *Spiegel Online*, aus *Der Spiegel* 39 vom 22.09.1965, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-46274224.html>, abgerufen am 30.09. 2018

⁷⁶ Ebd.

⁷⁷ Vgl. Riewoldt, Otto: *Internationales Office Design. Innenarchitektur der Gegenwart*. Band 2. – München: Bangert Verlag, 1994, S.5-8

⁷⁸ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.183

⁷⁹ Ebd., S.183

im Raum fällt auch die Abwesenheit vom Arbeitsplatz sofort ins Auge und kann somit leicht überprüft werden.⁸⁰

„Der Disziplinarraum hat die Tendenz, sich in ebenso viele Parzellen zu unterteilen, wie Körper oder Elemente aufzuteilen sind. Es geht gegen die ungewissen Verteilungen, gegen das unkontrollierte Verschwinden von Individuen, gegen ihr diffuses Herumschweifen, gegen ihre unnütze und gefährliche Anhäufung: eine Antidesertions-, Antivagabondage-, Antiagglomerationstaktik.“⁸¹

Foucault geht so weit zu behaupten, dass „der Raum der Disziplinen im Grunde immer zellenförmig [ist]“⁸² und bezieht sich dabei auf die Zellen im Kloster. Auf die Fabrikarchitektur übertragen bedeutet dies, dass zur Garantie des Gehorsams eine Aufteilung der Arbeiter erfolgen muss. Dabei geht es nicht um die räumliche Separation wie es später im Zellenbüro der Fall ist, sondern um die Tatsache, dass jeder Arbeiter isoliert seiner Tätigkeit nachgeht und soziale Kontakte gänzlich untersagt sind.

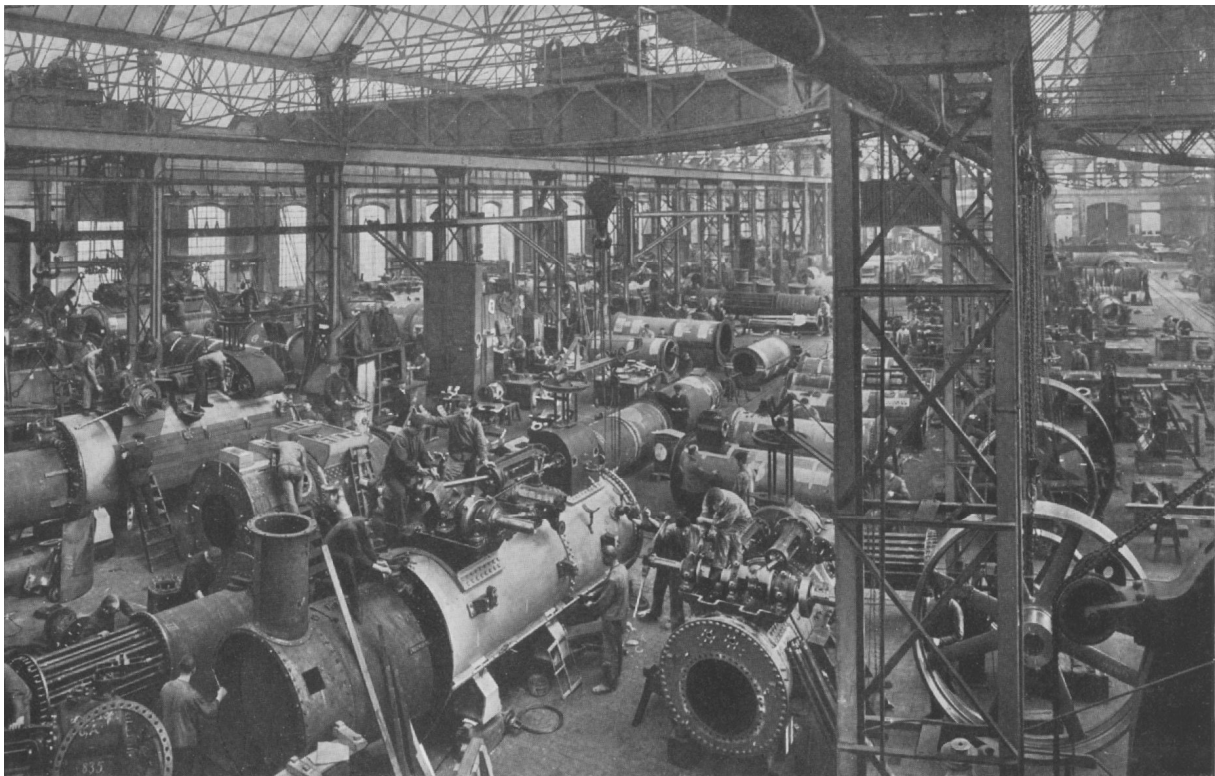


Abbildung 8: Montagehalle für Heißdampflokomobilbau 1912

Während die Industriegesellschaft den disziplinierten Körper der Arbeiter „in Handgriffe zerlegte und isolierte Einheiten zu optimieren trachtete, um in der Addition die bestmögliche Entfaltung sozialer Energien zu gewährleisten“⁸³, versuchte die Betriebssoziologie den Raum als soziales Gefüge zu verstehen, den es galt im Sinne der „Nachbarschaft von Mensch und Maschine“ bestmöglich zu gestalten. Das Prinzip der Anordnung im Raum der Fabrik beschränkt sich demnach nicht nur auf die

⁸⁰ Vgl. ebd.183f

⁸¹ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.183

⁸² Ebd., S.184

⁸³ Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.125

Positionierung des Arbeiters, sondern auch auf die der Maschinen. Die Abhängigkeit und Unterwerfung des Menschen unter die maschinelle Produktion wurden zur damaligen Zeit oft in bildlichen Darstellungen in Szene gesetzt. Wie in Abbildung 8 ersichtlich, ist die Maschine im Verhältnis zur menschlichen Größe um ein Vielfaches dramatischer inszeniert. Die Maschine galt im industriellen Zeitalter aufgrund ihrer rationellen, vorhersehbaren und berechnenden Abläufe als wichtiges innerbetriebliches Kontrollorgan, welches die menschlichen Arbeitsvorgänge bestimmte. Der menschlichen Arbeit, auch als ‚human motor‘ bezeichnet, wurde nur ein unwesentlicher Teil im maschinellen Prozess zuerkannt, wodurch die Abhängigkeit des Menschen von der Maschine deutlich gemacht wurde. Die Arbeitskraft des menschlichen Körpers, seine Muskeln, wurden darüber hinaus sogar mit der maschinellen Produktionsweise gleichgesetzt und es „entstand die Idee, dass die Gesellschaft die Energie des arbeitenden Körpers konservieren und vergrößern könne, wenn sie ihn und seine Bewegungen mit denen der Maschine harmonisierte.“⁸⁴ Die Ansicht, dass die Abhängigkeit von Mensch und Maschine allerdings nicht tatsächlich gegeben war und der Arbeiter nicht länger als Maschinenteil verifiziert, sondern „Mensch und Maschine gleichermaßen als Rädchen im Getriebe [angesehen werden sollten]“⁸⁵, wurde erst im Zuge der Humanisierungsbewegungen verbreitet. Mit dieser Sichtweise einher ging auch die Auslegung des Betriebes als Organismus in den 50er Jahren, die die Arbeiter als wichtige Organe im betrieblichen Gefüge beschrieb und den Menschen als Lebewesen in den Fokus der Betrachtung stellte.⁸⁶

Von der Automation der Produktion erwartete man sich einstmals die komplette Beseitigung der Konflikte zwischen Mensch und Maschine, „es gebe dann kein unterdrücktes Proletariat mehr, sondern nur noch Herren: Herren über Maschinen, nicht über Menschen.“⁸⁷ Heute, mehr als ein halbes Jahrhundert später, kann die Bedeutung der Innovation von Maschinen im Produktionsprozess auf digitale Medien übersetzt werden und man muss sich die Frage stellen, ob der Mensch noch immer Herr über diese neuen Technologien ist, oder ob diese uns überwiegend beherrschen. Durch moderne Kommunikationstechnologien ist zwar die Verortung der Individuen an realen Orten immer nebensächlicher geworden, allerdings impliziert die ständige Erreichbarkeit und Überwachungsmöglichkeit über digitale Kanäle eine neue datenbasierte Lokalisierung. Die Überwachung passiert dementsprechend nicht mehr nur auf räumlicher Ebene, sondern darüber hinaus digital und damit überall.

„Das Gesetz der Büro-Landschaft ist dasselbe: das in der Werkhalle die Anordnung von Maschinen bestimmt: der Fluß [sic] von Menschen und Material“⁸⁸ oder weiter übersetzt ins heutige Zeitalter: der Fluss von immateriellen Gütern, der Informationsfluss.

⁸⁴ Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.143

⁸⁵ Ebd., S. 141

⁸⁶ Vgl. Bahrdt, Hans Paul; Kern, Horst; Osterland, Martin; Schumann, Michael: *Zwischen Drehbank und Computer. Industriearbeit im Wandel der Technik*. – Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1970, S.13

⁸⁷ Vgl. Luks: *Der Betrieb als Ort der Moderne*, 2010, S.125-245

⁸⁸ „Großraumbüro. Schrei der Damen“ In: *Spiegel Online*, 1965

Während die Verortung in den Fabriken durch die Platzierung von Arbeiter und Maschine geschieht, stellt der Schreibtisch in klassischen Büroraumgrundrissen, wie etwa dem Großraumbüro, ein wesentliches Verortungsmedium der Angestellten dar. Der spezifisch gestaltbare Arbeitsplatz weist dem Individuum nicht nur einen konkreten Platz zu, sondern dient auch als Möglichkeit, sich individuell zu entfalten und sich den Ort durch Platzierung persönlicher Gegenstände anzueignen. Durch die Lokalisierbarkeit des Angestellten und der Feststellbarkeit der Abwesenheit vom Arbeitsplatz, lassen sich noch Parallelen zum Fabrikarbeitsplatz ziehen.

„Als Körper (und als biologische Individuen) sind menschliche Wesen immer ortsgebunden und nehmen einen konkreten Platz ein (sie verfügen nicht über Allgegenwart und können nicht an mehreren Orten gleichzeitig anwesend sein).“⁸⁹

Pierre Bourdieu bringt in seiner Abhandlung zur Unterscheidung von physischem Raum und Sozialraum eine weitere wichtige Erkenntnis ein, die in Verbindung mit dem Raum und der Ausübung von Macht und Kontrolle steht. Der physische Raum kann nach Bourdieu als Ort definiert werden, indem ein Individuum beispielsweise für die Dauer seiner Arbeitstätigkeit platziert wird. Der Sozialraum hingegen ist ein symbolisch aufgeladener und adaptierter Raum, indem Macht „in Gestalt einer spezifischen Beziehung zwischen der räumlichen Struktur der Verteilung der Akteure auf der einen und der räumlichen Struktur der Verteilung von Gütern und Dienstleistungen privater oder öffentlicher Herkunft auf der anderen Seite“ zur Schau gestellt wird. Bourdieus Diskurs ist vor allem im Kontext mit dem öffentlichen Raum zu sehen, wobei das Kapital eines der wichtigsten Instrumente zur Einnahme des Raumes darstellt. Nichtsdestotrotz können seine Überlegungen auch auf den Arbeitsraum übertragen werden, wobei die hierarchische Stellung die Macht über den Raum kennzeichnet. Durch das Wissen der Individuen um ihre Stellung im Sozialraum wird ein gewisses Verhalten von ihnen vorausgesetzt und ihnen mehr oder weniger Raum zur persönlichen Aneignung zur Verfügung gestellt, wodurch Machtmechanismen sowohl architektonisch als auch symbolisch zur Geltung kommen, welche die Verhaltensweisen der Individuen beeinflussen können.

„Wollen sie sich nicht deplatziert fühlen, so müssen diejenigen, die in einen Raum eindringen, die von seinen Bewohnern stillschweigend vorausgesetzten Bedingungen erfüllen.“⁹⁰

Die Zuordnung des Individuums an einen konkreten Ort fällt in modernen, dezentralen Arbeitslandschaften komplett weg. Der Mensch wird erstmals in seinem Arbeitsumfeld mobil, was erst durch die Errungenschaft der Mikrotechnologie ermöglicht wird. Entgegen den Lokalisierungsmaßnahmen zur besseren Überwachung nach Foucault sind moderne Bürolandschaften offen und transparent gestaltet und intensivieren dadurch gewollt die zwischenmenschliche Kommunikation und den informellen Austausch. Diese Arbeitskultur basiert besonders auf Vertrauen und Leistungsorientierung im Gegensatz zur zeitlichen Bewertung der Arbeit.

⁸⁹ Bourdieu, Pierre et al.: *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. – Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz, 1997, S.160

⁹⁰ Ebd., S.165

Auf den ersten Blick scheinen Kontrollmechanismen demnach zugunsten eines qualitativen und sozialen Arbeitsumfeldes weniger bedeutungsvoll zu sein. Nichtsdestotrotz muss an dieser Stelle noch einmal auf das Beispiel des Panopticons aufmerksam gemacht werden, welches ja auch gerade durch seine Ungewissheit im Überwachungsprozess auf der Seite des Wächters funktioniert. Übertragen auf flexible Arbeitsumfelder bedeutet dies, dass man aufgrund des fehlenden ortsgebundenen Arbeitsplatzes nicht mehr genau weiß von wo, wie und ob Beobachtung gerade stattfindet, diese aber, nicht nur durch digitale Hilfsmittel, sondern auch durch andere Mitarbeiter oder den gerade nicht sichtbaren Chef nahezu immer gegeben ist und dadurch ein stetig kontrolliertes Verhalten impliziert. Obwohl die Verortung im physischen Raum nicht mehr stattfindet, kann man sagen, dass die Parameter des Sozialraumes, nämlich das Wissen um die zwischenmenschlichen Beziehungen und hierarchischen Differenzierungen trotz standardisierter Raumkonzepte noch gelten und wirksam sind.⁹¹

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die industriellen Fabriken durch die Abgeschlossenheit ihres räumlichen Gefüges und die strenge innere Anordnung ein wichtiges Instrument zur Machtdemonstration nach außen gleichsam wie nach innen darstellten. Erst die Auflösung starrer innerer Arbeitsorganisationen zielte auf positive Neuerungen hinsichtlich Flexibilität und Mobilität ab und prophezeite die Schaffung einer neuen demokratischen Bürowelt. Allerdings darf der Abbau räumlicher Strukturen in modernen Bürolandschaften nicht mit dem Verlust von Kontrolle gleichgesetzt werden. Die Kontrolle im Taylorismus war direkt an architektonische und strukturelle Gegebenheiten geknüpft und die präzise räumliche Anordnung verliert im digitalen Zeitalter an Bedeutung. Nichtsdestotrotz ist gerade heute das Thema der virtuellen Überwachung auch im Arbeitsalltag aktueller denn je. Hierbei gilt es auf das Prinzip des Panoptismus zu verweisen, das sich nicht nur auf architektonische, sondern auch auf gesellschaftliche Phänomene übertragen lässt.

„Da sich der Panoptismus im Gegensatz zu der Disziplinierung von festen Formen und Institutionen ablöst, ist er nicht mehr an einen statischen Platz verankert, sondern passt sich flüssig an bestehende Umstände an. Das Hauptziel lautet, ‚Macht mit möglichst geringen Kosten, aber möglichst intensiven Wirkungen auszuüben‘.“⁹²

⁹¹ Vgl. Petendra: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit*, 2015, S. 39f und Bourdieu et al.: *Das Elend der Welt*, 1997, S.164f

⁹² Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.8

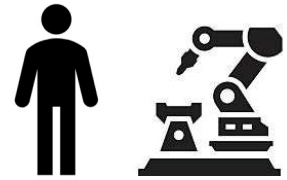


Abbildung 9: Arbeiter am Fließband, Verortung von Mensch und Maschine

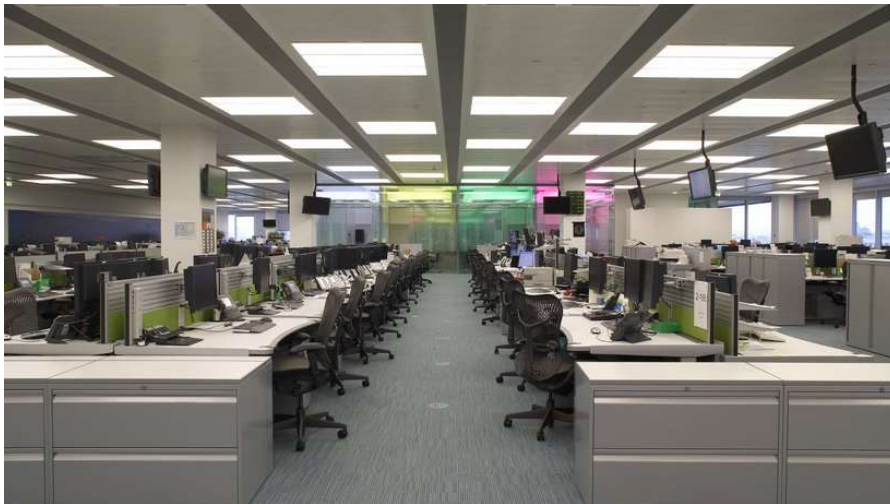


Abbildung 10: Großraumbüro, Verortung von Mensch durch Schreibtischarbeitsplatz



Abbildung 11: non-territoriale Arbeitslandschaft Microsoft München, keine räumliche Verortung aufgrund digitaler Verortungsmöglichkeit

3.2.3. Ordnung durch funktionale Kodierung

Ein weiteres Prinzip der Disziplinierung durch den Raum nach Foucault ist die exakte Funktionszuweisung räumlicher Bereiche.

„Die genaue Festlegung von Plätzen entspricht nicht nur der Notwendigkeit der Überwachung und der Unterbrechung von gefährlichen Verbindungen, sondern auch der Schaffung eines nutzbaren Raumes.“⁹³

Die Arbeitsteilung in den Fabriken weist nicht nur dem Raum verschiedene Funktionen zu, sondern auch dem Menschen. Jedes Individuum ist für einen Arbeitsschritt in der Gesamtproduktion zuständig, was zur bereits mehrfach angesprochenen Entwertung der Sinnhaftigkeit arbeitender Tätigkeit führt. In Anbetracht klassischer Büroraumstrukturen erkennt man vor allem hinsichtlich des Zellen- und Gruppenbüros auch noch eine klare räumliche Verortung und Zuteilung von Funktionen auf die einzelnen Räumlichkeiten. Während sich dieses räumliche Korsett im Großraum- und Kombibüro allmählich beginnt aufzulösen, verschwindet es mit der Entstehung non-territorialer Arbeitslandschaften zunehmend zur Gänze. Flexibilität, Transparenz und Anpassungsfähigkeit werden zu den Leitmotiven dezentraler Büroarchitekturen. Statt der Funktionszuweisung steht hauptsächlich die Ermittlung von Funktionszusammenhängen verschiedener Tätigkeiten mit unterschiedlichen räumlichen und atmosphärischen Anforderungen im Mittelpunkt. Abbildung 12 stellt diese Teilbereiche und ihre möglichen Verbindungen und Unterteilungen in weitere Kleingruppen schematisch dar. Es kristallisieren sich dabei drei Gruppierungen nach dem jeweiligen Bedarf heraus, diese sind ruhige Rückzugsbereiche, Kommunikationsbereiche und Einzelarbeitsplätze.⁹⁴

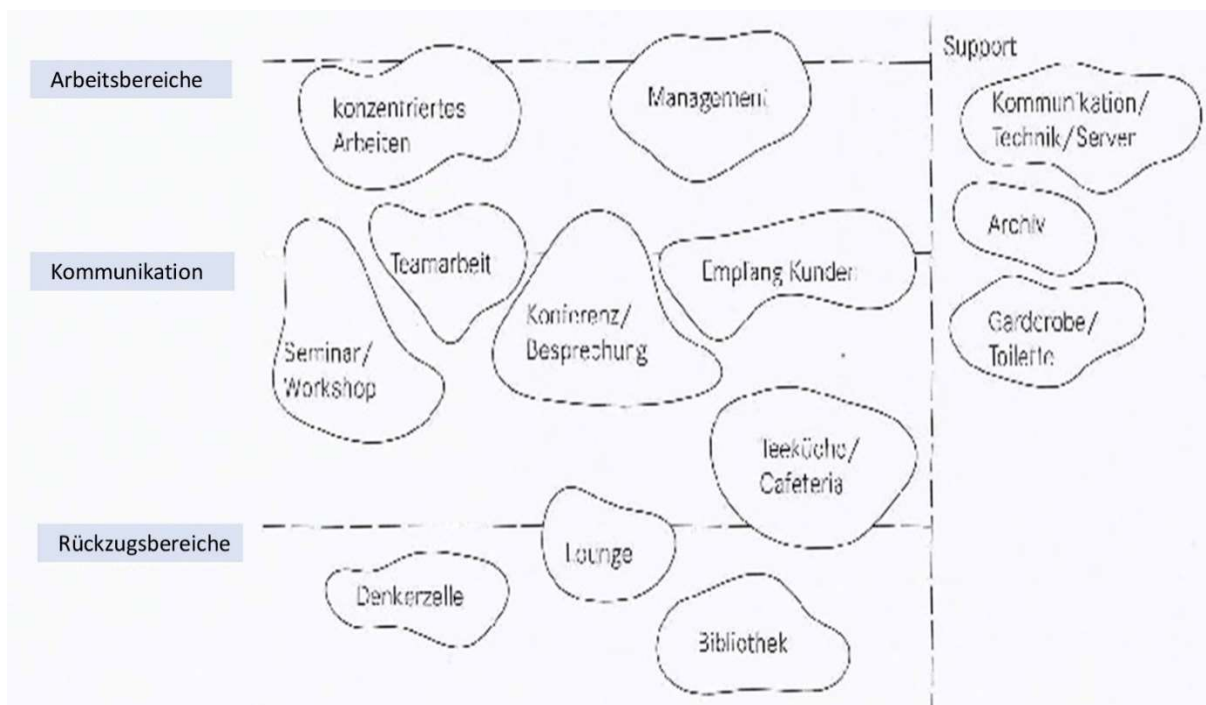


Abbildung 12: Funktionszusammenhänge non-territorialer Arbeitswelten

⁹³ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.184

⁹⁴ Vgl. Bielefeld, Bert: *Basics Entwerfen Büroplanung*. – Basel: Birkhäuser Verlag GmbH, 2018, S. 21-28

Demzufolge vollstreckt sich ein Bedeutungswandel von monofunktionalen Räumen, die dem Menschen durch ihre einseitige Kodierung vorgeben, was darin zu tun ist, hin zu multifunktionalen Plätzen, an denen verschiedener Tätigkeiten nachgegangen werden kann, die der Mensch frei entscheidet. Der Raum selbst ist also kein Bedeutungsträger von Aktionen mehr, die in ihm stattfinden sollen, sondern wird zum neutralen Rahmen für mögliche differenzierte Nutzungen. Die Tendenz zur Flexibilität in der neuen Arbeitswelt ist der entscheidende Unterschied zu klassischen Bürostrukturen.⁹⁵ Der Architekt Hermann Hertzberger, der 1972 eine der ersten offenen Bürolandschaften in den Niederlanden mit seinem Entwurf für die Versicherungsgesellschaft Centraal Beheer umgesetzt hat, äußert sich in einem Interview mit Marika Schmidt zum Thema Flexibilität wie folgt.

„Viele verstehen unter Flexibilität, dass man einfach große Räume macht. Im großen offenen Raum ist aber zu wenig Widerstand. Wir haben die strukturelle Gliederung aus Orten und Räumen mit dem Gedanken eingeführt, dass die Leute, was immer sie machen, doch eine gliedernde Ordnung brauchen. [...] Was ich beabsichtigt habe war, etwas zu bauen, das sich nicht spezifisch auf einen Zweck ausrichtet, sondern das man auf verschiedene Weise benutzen, ändern kann. Das Gebäude als eine Art Basis, eine Grundstruktur oder ‚sol artificiel‘, wie Le Corbusier sagte, also ein artifizielles Grundstück, mit einer einbeschriebenen Gliederung aus Orten und Räumen, die der Art, wie Menschen sich und ihr Tun organisieren, entspricht. Die strukturalistische Idee ist, dass man beobachtet, wie Menschen sich benehmen. Wir haben im Fall von Centraal Beheer herausgefunden, dass man das ganze Gebäude auf Einheiten begründen kann, die für kleinere Gruppen funktionieren, die genauso gut aber auch zu einem größeren Zusammenhang geschaltet werden können. Wir haben festgestellt, dass dies auch noch passt, wenn man das Gebäude als Schule nutzen würde. [...] Also, wir versuchen, Gebäude zu entwerfen, die noch weiter spezifiziert oder wieder geändert werden können, da wir in einer Gesellschaft leben, die sich ständig verändert. Nächste Woche kann alles wieder anders sein. Gebäude müssen Werkzeuge, also dienend sein.“⁹⁶

In Anbetracht dessen wird deutlich, dass ein neutraler offener Raum nicht gleichzeitig die Anforderungen an flexible und atmosphärische Arbeitskriterien abdeckt. Um Flexibilität und tätigkeitsorientiertes Arbeiten zu ermöglichen, braucht der Mensch doch eine gewisse strukturelle Ordnung und Gliederung, die durch funktionale Bereichskodierung geschehen kann. Das strukturalistische Bürogebäude Hertzbergers ist ein Konglomerat aus 60 81m² großen Türmen. Besonders innovativ wurde neben modernen technischen Gegebenheiten, das anpassungsfähige offene Raumkonzept gesehen. Die Konzeption folgt einer Gliederung des Innenraums in Straßen und

⁹⁵ Vgl. Amstutz, Sibylla; Schwehr, Peter: *Human Office - Arbeitswelten im Diskurs*. Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CTP).– ETH Zürich: vdf Hochschulverlag AG, 2015, S. 46f

⁹⁶ Schmidt, Marika: „Centraal Beheer – wie weiter?“ In: *Bauwelt*, Ausgabe 5. 2015, <http://www.bauwelt.de/themen/interview/Centraal-Beheer-wie-weiter-Apeldoorn-Herman-Hertzberger-Strukturalismus-2260181.html>, abgerufen am 30.09.2018

gemeinschaftliche Plätze als informelle und kommunikative Orte mit wechselseitigen Sichtbezügen. Die Büros sind von den Straßen durch Glasbausteine abgetrennt und mit sogenannten Büroterrassen ausgestattet, die sich zum inneren Luftraum orientieren und einen erholsamen Aufenthalt mit Aussicht gewährleisten. Obgleich das Gebäude sehr offen gestaltet ist, gibt es immer wieder Bereiche, die Schutz suggerieren. Die Funktion der offenen Bereiche ist nicht klar vorgegeben, sondern soll durch räumliche Aneignung der Mitarbeiter kreiert werden.⁹⁷

In dem 2015 im Rahmen der Zeitschrift *Bauwelt* durchgeführten Interview ging es um die Möglichkeiten zur Umnutzung des Centraal Beheer Gebäudes, welches seit Mai 2013 leer stand, da es für die ursprüngliche Büronutzung zu klein wurde, weshalb die Versicherungsgesellschaft übersiedeln musste. Obwohl das Gebäude auf die Adaptierung einer Schulunutzung ausgerichtet war und eine Berufsschule anfangs auch ihr Interesse bekundete dort einzuziehen, entschied sich diese schlussendlich gegen den Einzug in ein bestehendes Gebäude und für den weitaus teureren Neubau. Natürlich fragt man sich daher, ob der Trend zur Flexibilität und Anpassung an geänderte funktionale und räumliche Bedingungen tatsächlich in der Realität auch umgesetzt wird, oder ob es doch meist auf den kostenintensiveren Neubau hinausläuft.⁹⁸

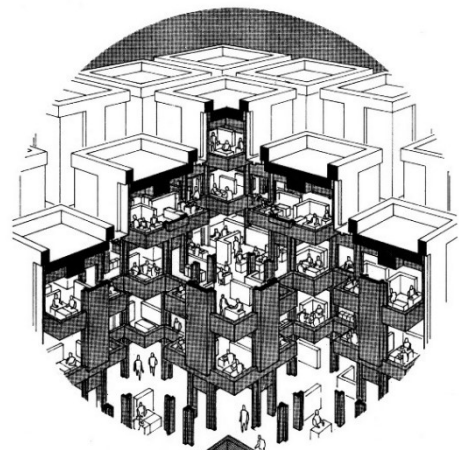


Abbildung 13: Raumkonzept Centraal Beheer

⁹⁷ Vgl. Schmidt, Marika: „Centraal Beheer in Apeldoorn“ In: *Bauwelt*, Ausgabe 5. 2015, <http://www.bauwelt.de/themen/bauten/Centraal-Beheer-wiederbesucht-Apeldoorn-Herman-Hertzberger-Strukturalismus-Christian-Richters-2260246.html>, abgerufen am 30.09.2018

⁹⁸ Vgl. Schmidt: „Centraal Beheer – wie weiter?“ In: *Bauwelt*, 2015

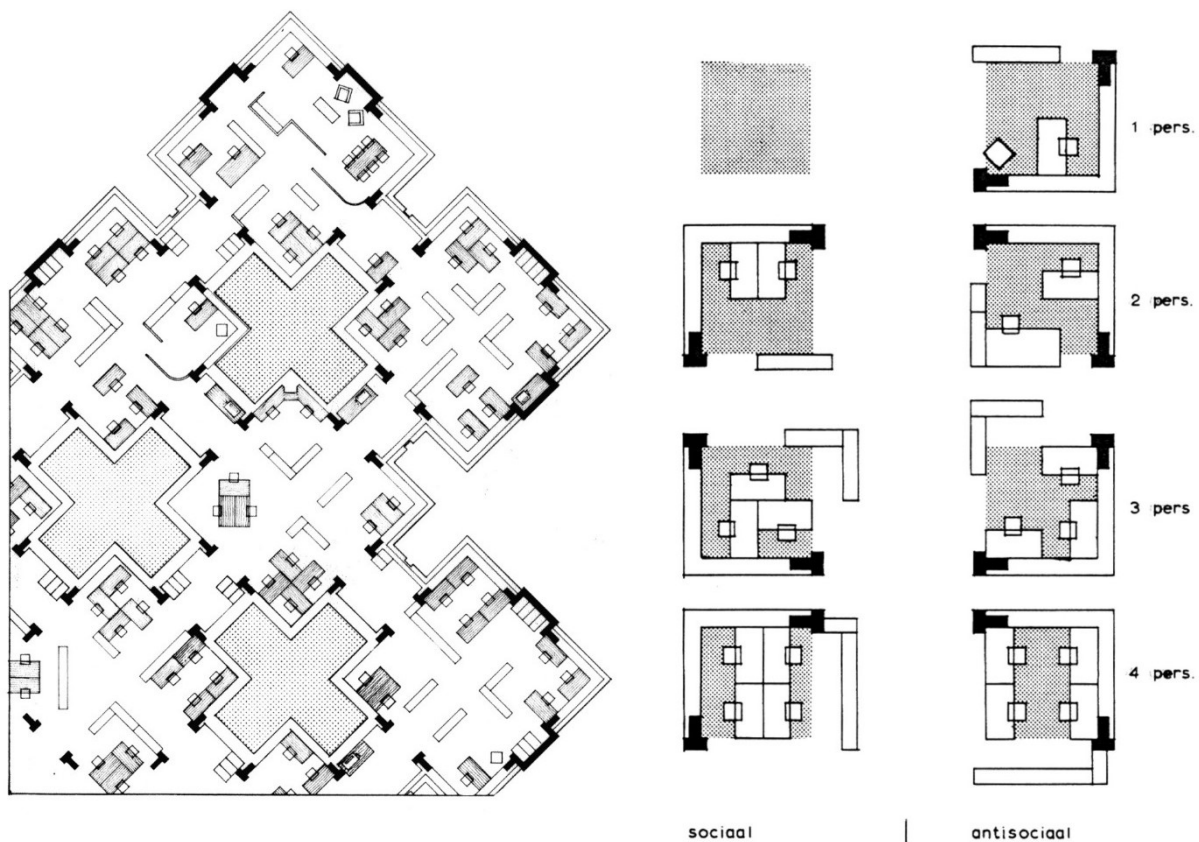


Abbildung 14: Arbeitsplatzgefüge Centraal Beheer

Hertzbergers Fazit ist, dass es Menschen braucht die an die Wirtschaftlichkeit der Umnutzung glauben, „Leute mit Herz, die für etwas streiten.“⁹⁹ Vermutlich ist das Centraal Beheer im Hinblick auf umwelttechnische Einflüsse und Ansprüche zu früh gebaut worden, als das man sich damals mit solchen Belangen auseinandergesetzt hätte, was aber für den Entwurf heutiger Bürogebäude wesentlicher Schwerpunkt ist. Das Gebäude war zwar seinerzeit technisch gesehen mit seinem hauseigenen Netzwerk und zukunftsfähigem Heiz-, Klima und Lüftungssystem hochmodern, entspricht heutzutage allerdings nicht mehr den haustechnischen und bauphysikalischen Anforderungen und zeitgemäßen Vorstellungen eines Bürobaus. Veraltete Technologien, ein einziger Brandabschnitt, eine Einscheiben-Verglasung der Oberlichten sowie eine allgemeine Steuerung der Heiz-, Lüft- und Klimaanlage ohne die Möglichkeit individueller Regulierbarkeit waren nur einige der neuerungsbedürftigen Elemente. Nichtsdestotrotz ist es fast dramatisch, dass die durchaus noch leistungsfähige Grundstruktur des Gebäudes nicht für die Adaption einer anderen Nutzung ansprechend genug schien und 2018 letztendlich der Abriss vom Gemeinderat beschlossen wurde.¹⁰⁰

„Das Centraal Beheer-Gebäude ist das Mutterschiff noch heute gültiger Überlegungen zu räumlicher Effizienz, programmatischer Mehrfachbelegung und Adaptierbarkeit;

⁹⁹ Schmidt: „Centraal Beheer – wie weiter?“ In: *Bauwelt*, 2015

¹⁰⁰ Vgl. ebd.

von nachhaltigen Strukturen. Seinen Verfall geschehen zu lassen, strafte alle Überlegungen über effiziente Strukturen und nachhaltige Gebäudesysteme Lügen.“¹⁰¹

3.2.4. Ordnung durch hierarchische Differenzierung

Als letztes Instrument der Disziplinierung nennt Michel Foucault den Rang. Der Rang gibt quasi die Einheit vor, nach der gemessen wird. Auch Pierre Bourdieu beschreibt die Definition des Ranges als relationale Position in einer Ordnung. Er unterscheidet den Ort als „Punkt im physischen Raum [...], an dem sich ein Akteur oder ein Ding platziert findet“¹⁰² und den eingenommenen Rang eines Individuums in einem Sozialraum, der über Beziehungen, Besitztümer und Macht über den angeeigneten Raum signalisiert wird.¹⁰³

„In der Disziplin sind die Elemente austauschbar, da sie sich durch ihren Platz in der Reihe und durch ihren Abstand voneinander bestimmen. [...] Die Disziplin ist die Kunst des Ranges und die Technik der Transformation von Anordnungen. Sie individualisiert die Körper durch eine Lokalisierung, die sie nicht verwurzelt, sondern in einem Netz von Relationen verteilt und zirkulieren lässt.“¹⁰⁴

Dieses genannte Netz stellt die hierarchische Struktur dar. Der Begriff der Hierarchie wird im Gabler Wirtschaftslexikon von Prof. Dr. Dirk Piekenbrock folgendermaßen definiert:

„System der Über-/Unterordnung zwischen organisatorischen Einheiten. Bei einer gegebenen Anzahl von organisatorischen Einheiten ist eine Hierarchie umso steiler (flacher), je höher (niedriger) die Zahl der Hierarchieebenen ist. Hierarchie stellt dabei das grundlegende Ordnungssystem von Organisationen und sozialen Systemen dar.“¹⁰⁵

Abbildung 15 zeigt die klassische pyramidenförmige Hierarchie in Unternehmen, welche davon ausgeht, dass eine einzige Person oder eine kleine Gruppe von Personen Macht und Kontrolle innehaben, während die in der hierarchischen Stellung Unterworfenen eine weitaus größere Einheit ausmachen. Die Zuordnung eines gesellschaftlichen ebenso wie eines beruflichen Ranges ist oft herkunfts-, bildungs- und altersbezogen und kann im Arbeitsleben nicht immer mit Leistungserbringung und Qualität der Arbeit gleichgesetzt werden.

Der Aufgabenbereich der oberen Führungskräfte in Unternehmen lässt sich in drei Kernkompetenzen aufteilen. Zum einen geht es um die Führung von Menschen, welche von einem Vorgesetzten geleitet werden. Zum anderen ist auch die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen, wobei es sowohl um unternehmerische als auch personale Beschlüsse geht, wesentliches Kriterium des

¹⁰¹ Schmidt: „Centraal Beheer – wie weiter?“ In: *Bauwelt*, 2015

¹⁰² Bourdieu, Pierre et al.: *Das Elend der Welt*, 1997, S.160

¹⁰³ Vgl. ebd., S.160f

¹⁰⁴ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.187

¹⁰⁵ Schewe, Gerhard; Piekenbrock, Dirk; Haric, Peter: „Hierarchie“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110>, abgerufen am 06.10. 2018

Tätigkeitsbereiches der unternehmerischen Oberschicht. Des Weiteren ist die Kontrolle im Bereich der Durchführung von Entscheidungen und ihrer positiven und negativen Auswirkungen sowie die personale Überwachung Aufgabe der Führungskräfte.¹⁰⁶



Abbildung 15: klassische Unternehmenshierarchie

Man glaubte lange Zeit, dass die hierarchische Unternehmensführung zu besten Ergebnissen im Bereich der Organisation von Großunternehmen führte. In der heutigen Zeit wird diese Struktur vor allem im kreativen Sektor immer öfter, mit der Absicht ein unternehmerisches Netzwerk zu generieren, kritisiert. Moderne Unternehmen und Büroarchitekturen sind oftmals dadurch gekennzeichnet, dass sie scheinbar versuchen diese strikten vertikalen Hierarchien zugunsten flacher horizontaler Strukturen aufzulösen. Wie eine solche neue Organisation aufgebaut ist, wird in Abbildung 16 veranschaulicht. Mit diesen Umstrukturierungsmaßnahmen einher gehen meist Neuerungen, die die Verantwortung einer einzelnen Führungskraft auf mehrere Projektleiter von Teams aufteilen und dadurch nicht nur die Auflösung von Grenzen markieren, sondern auch den Teamgeist stärken sollen. Dieser strukturelle Wandel zu transparenteren hierarchischen Systemen bedingt meist auch eine flexiblere räumliche Gestaltung. Der Vorgesetzte, der einst die alleinige Macht ausgeübt hatte und räumlich abgesondert agierte, gibt diese an ihm untergeordnete Führungskräfte teilweise ab. Diese Aufteilung der Verantwortung auf Teams ermöglicht die Erhöhung der Mitarbeiteranzahl pro Führungskraft und somit den Abbau von Führungskräften im Sinne des wirtschaftlichen Vorteils der Einsparung von Personalkosten. Der Wandel von der Einzelarbeit zur projektbezogenen Teamarbeit geht meist mit einer höheren Eigenverantwortung und somit mit mehr Bezug zum Produkt der Arbeit einher. Des Weiteren benötigt Teamarbeit auch kommunikative Räume, wo diese projektspezifische Arbeit stattfinden kann und die sich an die jeweiligen Gruppenkonstellationen und -größen anpassen können. Es ist ersichtlich, dass Teamarbeit im Einzelbüro schwer stattfinden kann und auch das Großraumbüro mit seinen Störfaktoren für diese Arbeit ungeeignet scheint. Die moderne

¹⁰⁶ Vgl. Facher, Quader: „Unternehmensführung“ In: *TEIA*, <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23206-Funktionen-der-Fuehrungskraefte.html>, abgerufen am 06.10.2018

Arbeitslandschaft basiert zwar auf einem Open-Space Konzept, wie es auch im Großraumbüro zu finden ist, allerdings generiert sie immer wieder individuelle Rückzugsbereiche, die sich durch die Aneignung der Mitarbeiter gestalten lassen. Von dieser Kombination aus einer gruppenorientierten Arbeitspraxis und einem attraktiv gestalteten Arbeitsumfeld, erhofft man sich eine Zunahme der Motivation und Freude am eigenen Handeln und an der Entscheidungsfindung, was wiederum die Produktivität steigern und das Fernbleiben vom Arbeitsplatz reduzieren soll. Die fremdbestimmte Arbeitstätigkeit wird also wieder von der selbstbestimmten Arbeitsdurchführung abgelöst. Obwohl Studien einerseits belegen, dass Teamarbeit durchaus für ein geringeres Ausmaß an Fehlzeiten und Stellungswechsel sorgen, gibt es auch wissenschaftliche Ergebnisse, die auf negative Aspekte bezüglich ‚Koordinations- und Motivationsverlusten‘ im Gegensatz zur immer wieder prophezeiten Steigerung dieser Aspekte aufmerksam machen. Im Großen und Ganzen kann man natürlich nicht auf ein einheitliches Ergebnis kommen, das auf jedes Unternehmen umgemünzt werden kann. Trotzdem lässt sich zusammenfassen, dass gerade kreative Projektarbeit mit flachen Strukturen gut funktionieren kann.¹⁰⁷

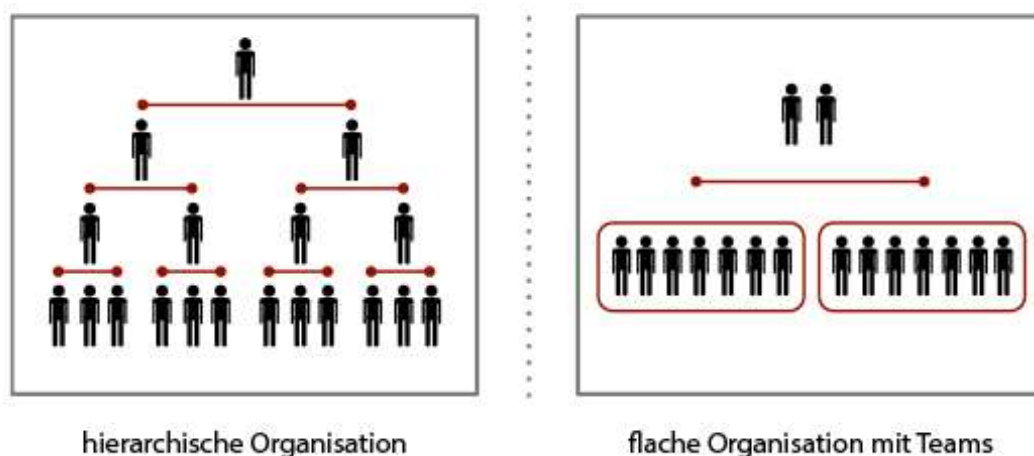


Abbildung 16: Wandel zu flachen Organisationen mit Teams

Um noch einmal auf Foucault und seine Beurteilung von Hierarchien, als maßgebliche Ordnungsinstrumente, zurückzukommen, lässt sich feststellen, dass neue demokratische Modelle scheinbar vorgeben, diese alteingesessenen Strukturen der Disziplinierung aufzuheben. Tatsache ist allerdings, dass dieser Abbau von hierarchischen Strukturen nicht zwangsläufig mit der Enthierarchisierung von Unternehmen gleichgesetzt werden kann, wie oft behauptet wird. Im Grunde genommen kann man fast sagen, dass die Vorteile der Teamarbeit als manipulative Mittel herangezogen werden, um die Mitarbeiter zur eigenen und gegenseitigen Disziplinierung anzustiften. Die angestrebte psychische und physische Wohlfühlumgebung am Arbeitsplatz mit dem Vorteil der höheren Eigenverantwortung und Zufriedenheit dient als Köder für produktivere Arbeitsleistungen, weniger krankheitsbedingte Ausfälle und mehr Selbstkontrolle. Der Wandel von streng hierarchischen

¹⁰⁷ Vgl. Becker, Florian: „Teamarbeit in der Praxis: Teams im Trend“ In: WPGS, 2018, <https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/1-teamarbeit-in-der-praxis-teams-im-trend/>, abgerufen am 06.10.2018

zu flachen Strukturen wird auch mit der Bezeichnung des Post-Panoptismus versehen, welcher die Übertragung der Verantwortung von einer Führungskraft auf mehrere Personen beschreibt. Die Aufgabe zur Disziplinierung wird von einer einzigen Person der oberen Unternehmensebene auf die breite Masse der unteren Ebene hinabgesetzt und dadurch quasi vervielfältigt.¹⁰⁸

„Wo früher kontrollierende Instanzen die Ordnung regelten und bei Nichteinhaltung eingreifen mussten, kontrollieren sich die heutigen Individuen gegenseitig. [S.12] Nicht mehr der Wächter im Turm hat die Aufgabe zu disziplinieren, sondern die Arbeiter sollen ihre Disziplinierung selbst vorantreiben: Sie dürfen durch gegenseitige Beobachtung einander kontrollieren und sich zu Höchstleistungen animieren.“¹⁰⁹

3.3. Das Klassenzimmer als Disziplinarraum

Um die Wirkungsweise von Räumen zu verstehen, die dem Zweck der Disziplinierung dienen sollen, ist neben dem bereits betrachteten Gefängnis mit seiner zellenförmigen Gliederung auch der



Abbildung 17: Unterricht im Mittelalter

Schulraum, als ein wichtiges Instrument zur Ausübung von Macht, zu beleuchten. Der Frontalunterricht, wie er heutzutage am weitesten verbreitet und bekannt ist, war nicht seit jeher die Standardform des Unterrichtens. Der mittelalterliche Unterricht, welcher vor allem im Kloster zur Tagesordnung zählte, lässt noch keine Verteilung der Schüler auf Bänke und die zentrale Position des Lehrers erkennen. Vielmehr versammeln sich die Kinder, auf provisorisch aufgestellten Bänken, Hockern und auf dem Boden, quasi willkürlich um die Gestalt des Lehrenden. Diese strukturlöse Anordnung der Schüler um den Lehrer herum erschwerte diesem die gleichzeitige Überwachung aller Kinder, da sie sich oftmals dem kontrollierenden Blick des Aufsehers entziehen konnten.¹¹⁰

Die Unterrichtsform des Frontalunterrichtes entwickelte sich erst im Laufe des 19. Jahrhunderts, also zeitgleich mit dem Beginn der Industrialisierung, im Bereich der Dorfschulen langsam zum allgemein üblichen Unterrichtswesen. Die Fähigkeiten, die Schülern zu dieser Zeit eingetrichtert wurden, hatten viel mit den Erfordernissen zu tun, die man an Industriearbeiter stellte, wie etwa zu vorgeschriebener Zeit am Arbeitsplatz zu erscheinen und dort gleichsam wie im Klassenzimmer diszipliniert zu werden und fremdbestimmt seinen Aufgaben nachzugehen. Der hierarchische Raum, welcher für diese Gestaltung des Unterrichtes nötig wurde, ist durch die Platzierung der Schulbänke und somit der Schüler im Raum charakterisiert. Diese räumliche Anordnung von Zweierpulten kann mit der Verortung von Schreibtischen und Angestellten im Großraumbüro verglichen werden. Anders als in

¹⁰⁸ Vgl. Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.12ff

¹⁰⁹ Ebd., S.12&14

¹¹⁰ Vgl. Hnilica, Sonja: *Disziplinierte Körper. Die Schulbank als Erziehungsapparat*. (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2002, S.8f

büroähnlichen Strukturen sind die Schulbänke allerdings in eine Richtung zentral auf das Lehrerpult ausgerichtet. Diese frontale Orientierung gestattet dem Lehrer den Überblick und die Kontrolle über die Gesamtheit seiner Schüler und ermöglicht den Schülern wiederum den direkten Blick auf den Lehrer und die dahinter befindliche Tafel. Die aufgezeigten räumlichen Gegebenheiten lassen einerseits eine Analogie panoptischer Strukturen und der Anordnung im Klassenzimmer, hinsichtlich der zentralen Position des Aufsehers, erkennen, andererseits zeigt sich allerdings auch ein Unterschied die Beaufsichtigten betreffend, die der Kontrolle nicht unwissend ausgesetzt sind, sondern gleichsam den Lehrer im Blick haben. Im Gegensatz zu den Schülern ist es dem Lehrer jedoch frei überlassen sich im Raum zu bewegen, während es den Schülern ohne dessen Anweisung untersagt ist, sich von ihren Plätzen zu entfernen.¹¹¹

Der Frontalunterricht lässt nicht nur maximale Kontrolle seitens der Aufsichtsperson zu, sondern garantiert auch, im Unterschied zu früheren Unterrichtsmethoden, bei denen sich der Lehrer meist nur mit einem Schüler beschäftigte, während die anderen Schüler warten mussten, den Unterricht aller Schüler zur gleichen Zeit. Ähnlich wie Ordnungsprinzipien in den Räumen der Fabriken eine ökonomischere Zeiteinteilung möglich machen sollten, hat diese neue Anordnung der Schüler im Raum auch zu einer effizienteren Nutzung des zeitlichen Aspektes verholfen.

„Der serielle Raum hat den Schulraum zu einer Lernmaschine umgebaut-aber auch zu einer Überwachungs-, Hierarchisierungs-, und Belohnungs-maschine.“¹¹²

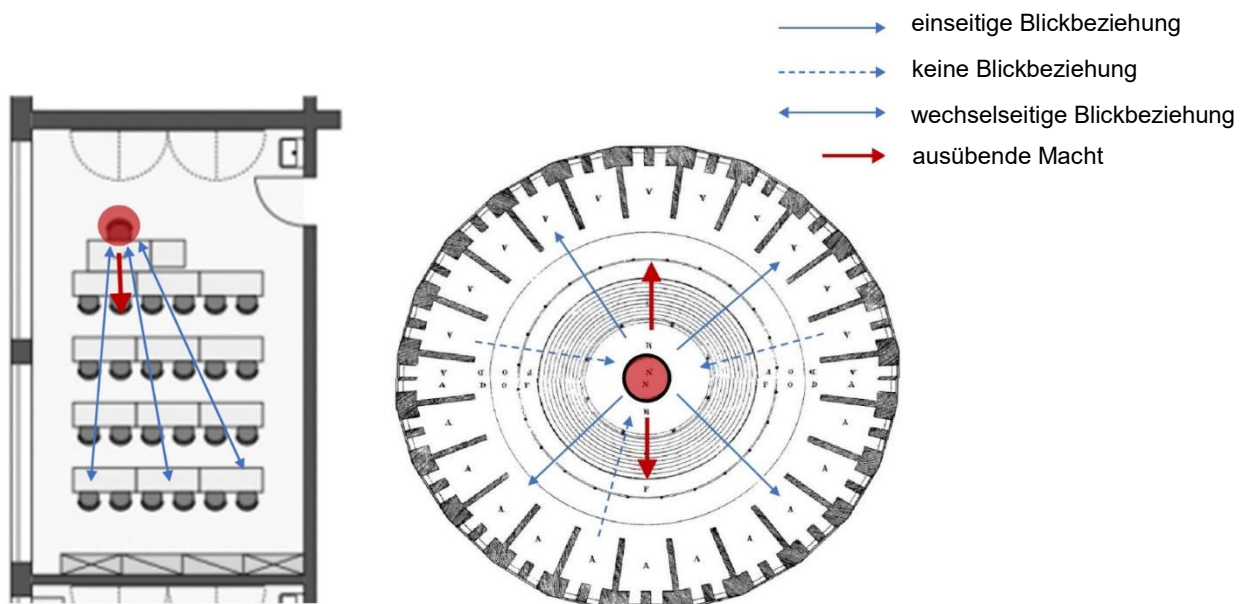


Abbildung 18: Vergleich der Anordnung und Machtausübung im Klassenraum und Panopticon

Der französische Pädagoge J.-B. de la Salle hatte im 17. Jahrhundert eine strikt hierarchische Vorstellung von einer Klasse, „deren räumliche Ordnung gleichzeitig eine Reihe von

¹¹¹ Vgl. Hnilica: *Disziplinierte Körper*, 2002, S.8f und Kühn, Christian: *Bildungsbauten für die Wissensgesellschaft*. - TU Wien, 2007, https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/land-forstwirtschaft/agrar/dorferneuerung-tirol/downloads/Vortrag_kuehn_bildungsbauten_wissensgesellschaft.pdf, abgerufen am 13.10.2018, S.1f

¹¹² Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.189

Unterscheidungen gewährleisten könnte: die Unterscheidungen nach dem Fortschritt der Schüler, nach dem Wert eines jeden, nach ihrem Charakter, nach ihrem Eifer, nach ihrer Sauberkeit und nach dem Vermögen der Eltern.“¹¹³ Des Weiteren beschreibt er den Klassenraum als ein ‚einziges großes Tableau‘, das den Schülern durch ihren zugewiesenen Platz einen Rang im Bildungssystem zusprach. Je nachdem wie der Lernfortschritt und das Benehmen des jeweiligen Schülers sich zeigte, sollte dieser an einen bestimmten Platz im Raum verwiesen werden. Diese Vorstellung vom Schulsystem konnte sich glücklicherweise nicht durchsetzen, zeigt aber eine Korrespondenz mit den Entwicklungen rangspezifischer räumlicher Arbeitsplatzzuweisungen. Vorliegende Disziplinierungs- und Kontrollmechanismen verdeutlichen parallele Erscheinungen räumlicher Hierarchien in großbetrieblichen Strukturen.¹¹⁴

Doch gleichsam wie die aktuelle Arbeitswelt in einem strukturellen und räumlichen Wandel begriffen ist, zeigt sich auch im Bildungswesen eine Tendenz zu einer flexiblen und transparenten Umgestaltung der Unterrichtsräume und infolgedessen einer zunehmenden Beseitigung des strikten Frontalunterrichtes. Nicht zuletzt veranlassen auch zukünftig neue Unterrichtsmodelle wie die Gesamtschule oder die Ganztagschule eine Reorganisation der räumlichen Gegebenheiten im Schulgebäude, mit der eine Vielzahl von Schulum- und Neubauten einhergehen werden. Im Zuge der Neugestaltung raumorganisatorischer Einheiten in der Schule erwartet man sich ähnlich wie im Arbeitsdiskurs eine gesteigerte Lernbereitschaft, befriedigende soziale Kontakte und mehr Motivation durch eine bessere Raumqualität und Auflösung der hierarchischen Systeme. Der italienische Pädagoge Loris Malaguzzi bezeichnete ‚den Raum als dritten Pädagogen‘ und verdeutlichte durch seine Definition den wesentlichen Einfluss räumlicher Gegebenheiten auf das Lernverhalten. Eine Auffassung, die gleichsam auch auf das Arbeitswesen übertragen werden kann. Im zeitgemäßen Unterricht ebenso wie im modernen Büro bedeutet dies die Auseinandersetzung mit räumlichen Konzepten wie offenen Lern- oder Arbeitsräumen, Lern- oder Arbeitslandschaften und ‚learning or working environments‘.¹¹⁵

„Schule soll als Ort des freudvollen Lernens eine positive Identifizierung mit dem Gebäude ermöglichen und adäquate flexible Räume für innovative Lernkonzepte bereitstellen.“¹¹⁶

Ersetzt man in diesem Zitat die Worte Schule und Lernen durch Büro und Arbeiten, bleibt der Inhalt gleichermaßen bedeutungsvoll und richtig. In diesem Fall wird die Beziehung von Bildungs- und Arbeitsräumen besonders deutlich.

In Anbetracht der reformpädagogischen Ansätze Anfang des 20. Jahrhunderts ist besonders die Methode der Dalton-Pädagogik, welche von der amerikanischen Pädagogin Helen Parkurst 1922

¹¹³ Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.189

¹¹⁴ Vgl. Hnilica: *Disziplinierte Körper*, 2002, 42ff und Foucault: *Überwachen und Strafen*, 1991, S.188f

¹¹⁵ Vgl. Haselsteiner, Edeltraud; Lorbek, Maja; Stosch, Gerhild; Temel, Robert: *Handbuch Baustelle Schule. Ein Leitfaden zur ökologisch nachhaltigen Sanierung von Schulen*. - Wien/Graz, 2010, https://nachhaltigwirtschaften.at/resources/hdz_pdf/handbuch_1047b_baustelle_schule.pdf?m=1469659918, abgerufen am 12.10.2018, S.3 f

¹¹⁶ Ebd., S.5

entwickelt wurde, als Unterrichtsform in Bezug auf unsere heutige Leistungsgesellschaft besonders interessant. Die Idee der Dalton-Pädagogik beruht auf dem Konzept den herkömmlichen Unterricht abzuschaffen und den Schülern im Lernprozess mehr Freiheit und Eigenverantwortung einzuräumen. Zu Beginn des Schuljahres bekommt jedes Kind einen Überblick über den jährlichen Lernstoff, welcher durch wöchentliche und monatliche Aufgaben abgefragt wird. Wie, wo, mit wem und wann die Schüler das vorgegebene Lernpensum erarbeiten, bleibt jedem Einzelnen frei überlassen. Der Lehrer übernimmt die Rolle eines Beraters, wodurch die hierarchische Beziehung zwischen Schüler und Lehrer aufgelockert wird und beide in einem gleichberechtigten Verhältnis zu einander stehen. Die vier Grundprinzipien der Dalton-Pädagogik belaufen sich auf Freiheit, Verantwortung, Zusammenarbeit und Selbsttätigkeit. Freiheit äußert sich in der eigenständigen Wahl der Aufgaben und der freien Zeiteinteilung. Verantwortung meint die Verlagerung der Zuständigkeit vom Lehrer auf den Schüler, den Lernstoff zeitlich unterzubringen und selbst zu erarbeiten. Zusammenarbeit beruht in der freien Entscheidung jedes Schülers, ob er lieber allein oder in der Gruppe lernen möchte. Selbsttätigkeit bezeichnet die Fähigkeit Arbeitsaufgaben eigenständig zu organisieren und daraus Erfahrungen zu sammeln, welche nach Parkhurst ab einem Alter von 8 bis 9 Jahren bei Kindern gegeben ist.¹¹⁷

„Parkhurst geht von der These aus, dass sich die soziale Dimension schulischen Arbeitens von selbst entwickelt, sobald die Konkurrenzsituation des Frontalunterrichtes aufgehoben ist und die Lernenden die Möglichkeit haben, nach Bedarf und Belieben zu kooperieren. Die Schule wird als eine kooperative Gemeinschaft und eine Einheit betrachtet, innerhalb derer die Zusammenarbeit in vielfältigen Konstellationen und über die Grenzen der Klassen-Gemeinschaft hinweg möglich ist.“¹¹⁸

In Bezug auf das Raumkonzept geht die Dalton-Methode augenfällig davon aus, dass eine ansprechende räumliche Gestaltung einen wesentlichen Einfluss auf das Lernverhalten der Schüler ausübt. Attraktive und einladende Arbeitsatmosphären tragen ausschlaggebend zu motiviertem, eigenständigem aber auch teamorientiertem Arbeiten bei. Das freie Raumkonzept wird von Kindern verschiedener Altersgruppen gleichermaßen genutzt und soll durch sogenannte abgetrennte Fachwinkel sowohl konzentrierte Einzel- und Gruppenarbeit, als auch etwas lautere Gruppenbesprechungen und Teamarbeit ermöglichen. Flexible Möblierungen gestatten jedem Schüler die freie Gestaltung seines Arbeitsplatzes nach individuellen Bedürfnissen. Nichtsdestotrotz muss angemerkt werden, dass der Mangel an Personalisierungsmöglichkeiten des Schularbeitsplatzes durchaus auch Frustration und Dekontextualisierung hervorrufen können, die das Lernverhalten wiederum negativ beeinflussen. Gleichsam wie diese neuen Schulraumkonzepte eine gesteigerte Lernmotivation und mehr Selbstständigkeit erwarten, wird das Kind auch einem größeren Druck ausgesetzt, in dem es nicht nur die Aufgaben des Schülers, sondern, in Bezug auf die Einteilung des Lernstoffes, auch die Aufgabe des Lehrers übernehmen muss.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Haselsteiner; Lorbek; Stosch; Temel: *Handbuch Baustelle Schule*, 2010, S.35 und S.42 ff

¹¹⁸ Ebd., 42f

¹¹⁹ Vgl. ebd., S.42ff



Abbildung 19: BHAK, BHAS und HBLA Steyr, Lernraum

Obwohl sich die Unterrichtsform nach der Dalton-Pädagogik in Österreich im Gegensatz zu den Niederlanden und England nicht richtig durchgesetzt hat, gibt es vereinzelt Schulen und Klassen sowie eine 1996 ins Leben gerufene Initiative, die den Unterricht nach der Dalton-Methode praktizieren. Die Initiative COOL, was so viel wie Cooperatives Offenes Lernen bedeutet, wurde in der Handelsschule in Steyr gegründet und beruht auf den daltonischen Grundprinzipien der Wahlfreiheit, der Reflexion des Lernfortschrittes, der Vermittlung sozialer Kompetenzen und des

Zuspruches der Eigenverantwortung des Lernprozesses. Abbildung 19 zeigt den durch flexible Trennwände strukturierten Lernraum der Handelsakademie in Steyr, welcher Ähnlichkeiten zu Büroraumkonzepten erkennen lässt. Die Separation eines Raumes in verschiedene Teilbereiche unterschiedlicher Funktionen ist auch in der neuen Arbeitswelt ein zentrales Thema. Dass Schüler bereits in ihrer Ausbildungszeit auf die modernen Arbeitsweisen unserer Leistungsgesellschaft vorbereitet werden, kann durchaus positiv bewertet werden. Andererseits muss, wie bereits erwähnt, auch auf den Verlust territorialer Aneignungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht werden, der durchaus negativ behaftet sein kann.¹²⁰

Für die räumlichen und strukturellen Neuerungen im Bildungswesen sprechen wiederum die Resultate der 1968 von George Land durchgeführten Kreativitäts-Studie, welche er ursprünglich für die NASA entwickelte und später an 1.600 Kindern im Vorschulalter testete. Der Test lieferte erstaunliche Ergebnisse, die besagten, dass 98% der unter fünf Jährigen als sehr kreativ eingestuft wurden, während es bei den 15-Jährigen nur mehr 10% waren und im Erwachsenenalter im Durchschnitt nur noch erschreckende 2%. Anders ausgedrückt fördert unser westliches Bildungssystem scheinbar nicht die Kreativität, sondern lässt uns kreative Fähigkeiten, welche ursprünglich angeboren sind, schon im Schulalter verlernen.¹²¹

"What we have concluded, is that non-creative behavior is learned."¹²²(George Land)



Abbildung 20: Kreativitätsstudie, George Land
Prozentuelle Angabe der Kreativität der Teilnehmer bezogen auf ihr Alter

¹²⁰ Vgl. Haselsteiner; Lorbek; Stosch; Temel: *Handbuch Baustelle Schule*, 2010, S 42-45

¹²¹ Vgl. Gerstbach, Ingrid: „Ist Kreativität angeboren?“ In: *GerstbachDesignThinking*, 27.05.2015, <https://gerstbach-designthinking.com/blog/2015/5/ist-kreativitaet-angeboren>, abgerufen am 13.10.2018

¹²² Ebd.

Der Verlust kreativer Denkprozesse während der Schulzeit liegt laut Land daran, dass das Schulsystem darauf ausgerichtet ist, für eine Frage nur die Möglichkeit einer richtigen Antwort zu zulassen, wodurch nur das konvergente Denken trainiert wird. Das divergente Denken hingegen, welches vorgibt auf eine Frage viele richtige Antworten zu haben, wird nur selten gefördert, da diese Fähigkeit in Standardtests auch schwer abzufragen ist. Des Weiteren lassen die Resultate der Studie darauf schließen, dass unser herkömmliches Bildungssystem darauf ausgerichtet ist, auf Regeln und Vorschriften aufzubauen, wodurch wir kreatives Handeln verlernen und ausschließlich trainieren, fremdbestimmte Aufgaben auszuführen. Die Fähigkeit zur Kreativität ist eng verbunden mit dem Drang zur eigenständigen Erforschung von Dingen und dem Willen Dinge zu hinterfragen und nicht einfach so hinzunehmen. Entgegen dieser Förderung kreativer Arbeitsprozesse konzentrieren sich die meisten Unterrichtsformen darauf den Schülern den Lernstoff auf linearem Weg einseitig einzutrichtern. Ähnlich wie der Arbeiter im Industriezeitalter darauf ausgerichtet wurde, eine ihm zugeteilte Aufgabe in vorgeschriebener Zeit bestmöglich zu erledigen, ist auch unser Bildungssystem mit dem Frontalunterricht in dieser Zeit quasi stehen geblieben und entspricht nicht mehr den Parametern unserer Zeit. Der Wandel dieses veralteten Unterrichtsmodells, welcher sich auch auf räumlicher Ebene abzeichnen muss, soll der erste Schritt in Richtung einer Besserung des Erlernens wichtiger kreativer und kommunikativer Erfordernisse für das spätere Arbeitsleben sein. ¹²³

Interessant ist auch die These von Chic Thompson, der auf Basis dieser Kreativitätsstudie eine ‚Lifetime Creativity Curve‘ abgeleitet hat, die zeigt, dass der Mensch mit 44 Jahren am ‚Point of terminal seriousness‘ ankommt. Darüber hinaus veranschaulicht seine Darstellung eine Steigerung der Kreativität im Pensionszeitalter. Daraus kann man schließen, dass uns gesellschaftliche Parameter von der Schulzeit bis zur Pensionierung so maßregeln, dass wir kreatives Denken zunehmend verlernen. Erst mit Eintritt in die Pension erlangen wir wieder die Freiheit der Kindheit zurück, die es uns erlaubt eigenen Interessen selbstbestimmt zu folgen. Demnach sind auch Unternehmen im Verantwortungsbereich kreatives Arbeiten zu gewährleisten und zu fördern. Gerade die moderne Informationsgesellschaft, die auf Wissensarbeit aufbaut, ist dadurch gekennzeichnet, dass man das einmal erlernte Wissen immer wieder auffrischen muss und sich nicht auf seinen Kompetenzen ausruhen darf. Ziel moderner Unternehmen muss es sein informelles, lebenslanges Lernen auf Basis der Eigenverantwortung und Selbststeuerung zu forcieren. Ebenso wie die Kreativität im Schulalter durch die Aufhebung strenger räumlicher Ordnungen und Systeme wie dem traditionellen zentral ausgerichteten Klassenzimmer, gefördert werden soll, kann auch das eigenständige Lernen am Arbeitsplatz durch räumliche Adaptierungen gewährleistet werden. Andererseits kann aber das Aufheben räumlicher Grenzen und lokaler Verortungen sowie die Vervielfältigung von Aufgaben und der Zwang zur Selbstdisziplin auch negative Auswirkungen haben, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen. ¹²⁴

Obwohl der gängige Schultyp in Österreich mit standardisierten Klassen von 9 x 7 Metern, die auf dem Modell der Gangschule basieren, noch immer vorherrschend ist, gibt es vereinzelt auch Schulen, die

¹²³ Vgl. Gerstbach: „Ist Kreativität angeboren?“ In: *GerstbachDesignThinking*, 2015 und Lozza, Daniela: *Lernen Grenzenlos*. – Zürich, 2015, <https://blog.zhaw.ch/papierlosesstudium/files/2015/05/Lernen-grenzenlos.pdf>, abgerufen am 13.10.2018, S.1f

¹²⁴ Vgl. Lozza: *Lernen Grenzenlos*, 2015, S.1f

auf dem Konzept flexibler Lernlandschaften, welche auf einem Cluster-System aufgebaut sind, basieren und sich durchsetzen konnten. Wie bereits erwähnt, passen sich auch Bildungsräume an die fortschrittlichen Entwicklungen unserer Wissensgesellschaft zunehmend an, um einen langfristigen Nutzen aufweisen zu können. Die Basis dieser Gesellschaftsform stellt die Förderung individueller und kollektiver Kenntnisse dar, welche bereits im Schulalter begünstigt werden müssen. Ausgehend von einer Studie der OECD im Jahr 2003, welche auch die PISA-Studie durchführt, lässt sich feststellen, dass Fähigkeiten der Interaktivität, Selbstständigkeit und Heterogenität in Gruppenarbeit wesentliche Erfolgskriterien im Arbeitsalltag darstellen. Folglich sollen bereits im Bildungswesen Räume geschaffen werden, die auf die Qualifikationen unterstützend wirken. Clusterbasierte Schulmodelle sind ein erster Schritt in diese Richtung. Dabei werden meist 4-6 Klassen zu einem Cluster mit dazugehörigen Nebenräumen zusammengefasst, wo der Unterricht verschränkt in Klassen und multifunktionalen Zonen stattfinden kann. Ähnlich wie die Teambildung in zukunftssträchtigen Unternehmen fokussiert wird, wird auch in clusterbasierten Schulen großer Wert auf soziale Gruppierungen zur besseren Kontrolle und Kommunikation gelegt. Die Auflösung räumlich begrenzter Klassenzimmer zu offenen Räumen oder quadratisch dimensionierten Lerneinheiten, stellt eine Abwendung vom passiven Frontalunterricht dar.¹²⁵

Ein besonders innovatives Beispiel im Bildungsbau ist die Hellerup Schule in Dänemark von Arkitema Architects. Der radikale Ansatz dieser Schule besteht darin, auf abgetrennte Klassenzimmer zur Gänze zu verzichten und einen offenen Großraum als Bildungszentrum anzubieten. Drei bis vier Klassen, welche nur mehr organisatorisch und nicht mehr räumlich bestehen, bilden mit kleinen Lehrereinheiten ein sogenanntes Cluster. Paravents ermöglichen rund 20 Kindern Rückzugsbereiche für konzentriertes Arbeiten allein und in der Gruppe. Besonders ökonomisch an diesem Konzept ist ebenso wie im Großraumbüro der reduzierte Anteil an Verkehrsflächen im Verhältnis zu den Nutzungsflächen. Desgleichen schrumpft auch der Flächenverbrauch pro Schüler im Gegensatz zu den herkömmlichen 20-30m² in Wiener Schulen auf bis zu 11m² pro Schüler beachtlich. Die Ähnlichkeit in der Struktur zu Großraumbürogrundrissen zeigt sich in Abbildung 22 ganz deutlich. Es erfolgt keine Trennung zwischen Lernräumen, Erschließung und Pausenflächen, sondern der Übergang passiert fließend und entgrenzt wie in modernen Bürolandschaften.¹²⁶



Abbildung 21: Großraumschule Hellerup, Dänemark

¹²⁵ Vgl. Haselsteiner; Lorbek; Stosch; Temel: *Handbuch Baustelle Schule*, 2010, S.87ff

¹²⁶ Vgl. Kühn: *Bildungsbauten für die Wissensgesellschaft*, 2007, S.2-5

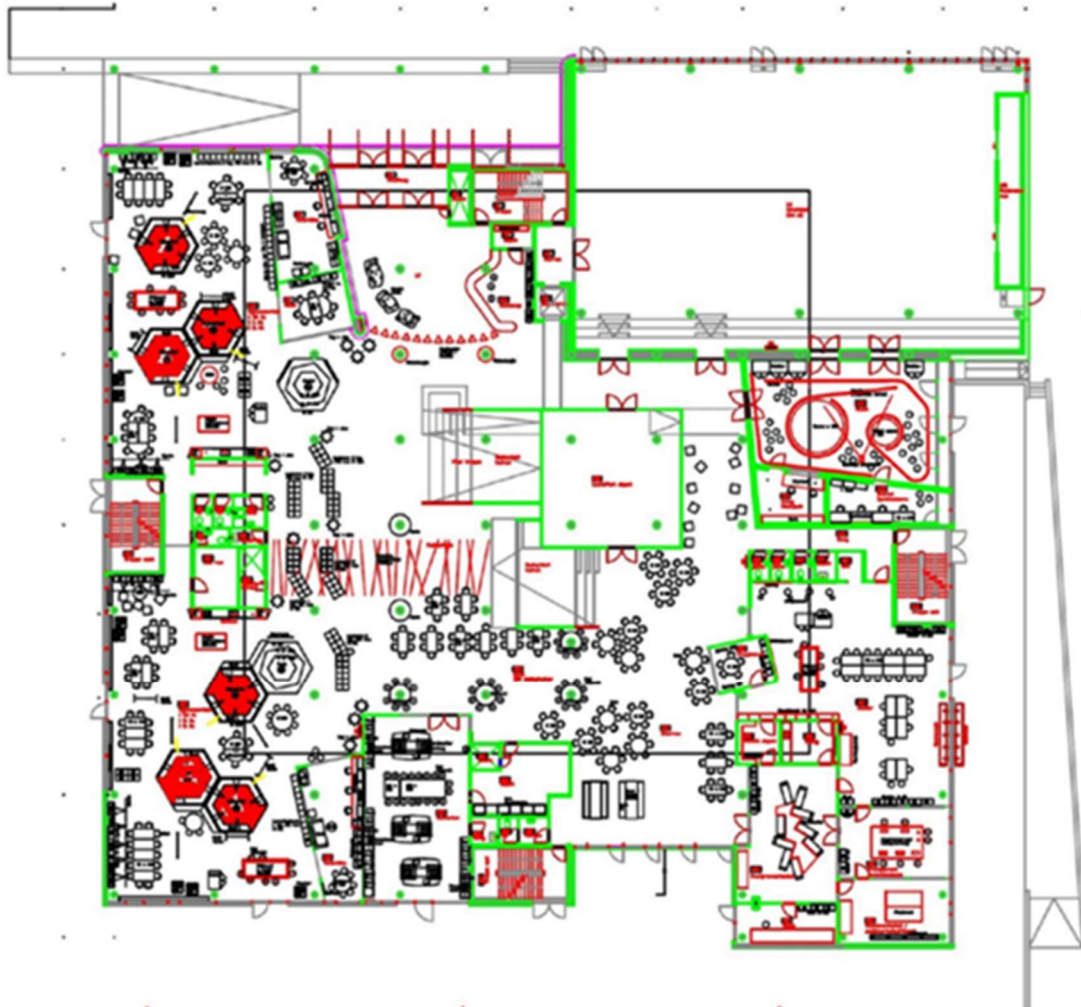


Abbildung 22: Möblierungsplan Hellerup-Schule, Dänemark

Um zu einem Abschluss dieses Kapitels zu gelangen lässt sich festhalten, dass wir die erste und zweite industrielle Revolution, welche durch den Einsatz des Fließbandes und darauffolgend der Automation maschineller Produktion gekennzeichnet ist, bereits überwunden haben und uns gegenwärtig in einer, oft als dritte Revolution bezeichneten, Phase befinden, die durch Digitalisierung und moderne Kommunikationstechnologien charakterisiert ist. Die Architektur im Bildungs- und Arbeitsbereich versucht diesem gesellschaftlichen Fortschritt immer mehr gerecht zu werden, in dem sie räumliche Disziplinierungsmaßnahmen und Ordnungsparameter scheinbar auflockert.

„Die Permanenz von Gebäuden, Strukturen und Gewohnheiten ist im elektronischen Zeitalter nachrangig geworden und wird zum Hindernis, wenn in diese Permanenz nicht die immanente Möglichkeit zur Veränderung, also adaptive Offenheit eingebaut

*ist. [...] Nur offene, flexible Systeme überleben. Starre, Konventionen und Ideologien verhaftete Ordnungen gehen zwangsläufig zugrunde.*¹²⁷

Demzufolge ist ersichtlich, dass die strengen Ordnungsprinzipien vorindustrieller und industrieller Epochen nicht mehr den zeitgemäßen Gestaltungsparametern postindustrieller Bürogebäude entsprechen. Räumliche, funktionale und hierarchische Disziplinierungsmaßnahmen, wie Foucault sie beschrieben hat sollten vor allem einer effizienten und ökonomischen Zeitplanung sowie maximaler Gefügigkeit der Individuen dienen. Die digitale Revolution und der Wandel zu offenen Strukturen und flachen Hierarchien in modernen Bürolandschaften bedingt neue flexible Gefüge und subtilere Maßnahmen zur Ausübung von Kontrolle. Allerdings gehen mit dem Verschwinden von räumlichen Grenzen im Büro nicht zwangsläufig auch die hierarchischen Strukturen verloren. Entgegen der Meinung vom grundsätzlichen Abbau der Kontrollmechanismen innerhalb moderner Bürostrukturen kann das post-industrielle Büro als post-panoptischer Organismus bezeichnet werden.

*„Die Anordnung von Körpern im Raum und die ungleiche Verteilung von Blicken stellt eine Asymmetrie her und macht die Architektur zu einer Disziplinierungsmaschine.“*¹²⁸

¹²⁷ Riewoldt: *Internationales Office Design*, 1994, S.8

¹²⁸ Hnilica: *Disziplinierte Körper*, 2002, S.43

4 Reorganisation von Arbeitsräumen als Folge der Digitalisierung

„Das ehemalige Prinzip der Gleichräumigkeit und Gleichzeitigkeit von Arbeitsprozessen sowie der funktional eindeutigen Zuschreibung von Produktionsräumen löst sich mit den aktuellen Arbeitsorganisationen dieser diffundierenden, sich immaterialisierenden Arbeit auf.“¹²⁹

In folgendem Kapitel wird diese neue immaterielle Wissensarbeit und infolgedessen die Notwendigkeit neuer flexibler arbeitsräumlicher Organisationen analysiert. Man muss allerdings anmerken, dass sich die Bürowelt, in der diese neue Arbeit stattfindet, trotz massiver Veränderungen von Arbeitsprozessen und der Erneuerung moderner Kommunikationstechnologien, nur langsam an die veränderten Arbeitsbedingungen anpasst. Die meisten Bürowelten sind noch immer „durch Strukturen aus der Zeit der Industrialisierung – Cubicles, Anwesenheitspflicht und Zeiterfassung, starre Hierarchien, stark arbeitsteilige und vom Kunden und Produkt entfremdete Arbeitsprozesse [...] und interne Politik nach Gutsherrenart“¹³⁰ gekennzeichnet. Jene innovativeren Organisationskonzepte moderner Büroräume, auf welche ich im Verlauf meiner Arbeit immer wieder aufmerksam mache, sind vor allem in der IT- sowie in der Start-up-Branche von zentraler Bedeutung.

„Die Entdinglichung, Big Data, das ist die eine Kraft, die derzeit die Evolution der Arbeitsstätten vorantreibt. Das andere Phänomen hängt damit zusammen. Das sind die neuen, tausendfach herumgereichten, ikonisch und suggestiv wirksamen Büroräume und Arbeitsplatz-Habitate der Headquarter von Google über Apple und Facebook bis Microsoft. Es gibt kein deutsches Start-up-Wesen, das nicht auf genau diese Ästhetik, die von Wellnesszonen kaum zu unterscheiden ist, abfährt.“¹³¹



Abbildung 23: Arbeiten in der Hängematte, Internetdienstleisters Yandex, Moskau

¹²⁹ Rumpfhuber, Andreas: *Architektur immaterieller Arbeit*. – Wien: Turia und Kant, 2013, S.11

¹³⁰ Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.80

¹³¹ Matzig, Gerhard: „Raus aus der Zelle“ In: *Sueddeutsche Zeitung*, 10.11.2016, <https://www.sueddeutsche.de/geld/neue-welten-raus-aus-der-zelle-1.3243099>, abgerufen am 23.09.2018

Die digitale Revolution, in der wir uns gegenwärtig befinden, beeinflusst nicht nur unsere Freizeit, durch soziale Netzwerke, sondern auch unsere Arbeitswelt. Moderne Unternehmen, vor allem die Informationstechnologie betreffend, haben bereits seit einiger Zeit Versuche unternommen, sich auf räumlicher Ebene an die geänderten Rahmenbedingungen digitalisierter Arbeitsprozesse anzupassen. Mit den wesentlichen Begriffen, auf die man im Zuge der Auseinandersetzung mit neuen Arbeitspraktiken und ihren räumlichen Gegebenheiten fortlaufend stößt, setze ich mich im folgenden Kapitel auseinander. Der Gedanke starre Strukturen zu lockern und Transformationen im inneren Gefüge zuzulassen, soll, ähnlich wie Konzepte aus dem Taylorismus, die bereits erläutert wurden, hauptsächlich dazu beitragen, die Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern. Unter dem Vorwand, Arbeit nicht länger als Ballast, sondern als Freude an den eigenen Fähigkeiten zu etablieren, kreieren immer mehr Unternehmen Wohlfühlloasen für ihre Mitarbeiter, die durch das Fehlen des persönlichen Arbeitsplatzes, sowohl die Gleichstellung aller im Unternehmen tätiger Personen suggerieren soll, als auch die Abschaffung zeitlich und räumlich kontrollierender Aspekte. In folgendem Kapitel versuche ich diesen neuen Erscheinungen in der Arbeitswelt sowohl zustimmend als auch kritisch gegenüberzustehen und den scheinbar abhandengekommenen Kontrollaspekt dabei nicht aus den Augen zu verlieren.¹³²

4.1. Wichtige Begriffe des neuen Arbeitens

„Arbeiten wird als von allen angestrebte Handlung definiert, etwas, das nicht länger den Menschen als autonomen Individuen von außen aufgezwungen, sondern aus eigenem Kraftquelle von innen heraus gewollt wird.“¹³³

Diese neue Arbeitsauffassung ist ein wesentliches Merkmal des eigeninitiierten Handelns von Wissensarbeitern im Büro, die im Gegensatz zur fremdbestimmten Arbeitsausführung industrieller Tätigkeiten steht. In der heutigen Zeit verbringt die Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung einen Großteil ihrer Zeit im Büro. Die Büroarbeit macht demnach die Haupttätigkeit der modernen Gesellschaft aus. Das Büro ist aber keineswegs eine Neuerscheinung der Moderne, sondern hat seinen Ursprung bereits im mittelalterlichen Kloster. Der Begriff Büro stammt vom lateinischen Wort *burra*, welches eine Art Filzstück einer Mönchskutte beschreibt, womit der erste Prototyp eines Schreibtisches überspannt wurde. Die Geschichte des Büros beginnt im 12. Jahrhundert im Kloster Eberbach, wo ein Mönch die Idee zur Entwicklung eines Schreibgestells hatte, das ihm bei der Produktion von Büchern dienlich sein sollte. Da der erste Entwurf seines Pultes zu instabil war, holte sich der Mönch Hilfe von seinen Klosterbrüdern und -schwestern, um mit deren Unterstützung schlussendlich ein stabiles Gestell aus Holzstützen, Querstreben und aufgelegten Brettern anzufertigen. Um das empfindliche Schreibpapier vor Rissen durch die groben Bretter zu schützen,

¹³² Vgl. Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.13 ff

¹³³ Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.31 ff

legte ein Mönch seine Kutte als Schreibauflage über die Bretter und gab dem neuen Gestell dadurch den Namen der Kutte burra.¹³⁴

„So beginnt die Erfindung des Büros mit dem Bedürfnis nach Büchern, mit der Entwicklung von der Tafel mit aufgelegtem Filz zum Tisch sowie dem Schutz des kostbaren, geistigen Kulturgutes.“¹³⁵



Später erfolgte nicht nur die Übertragung des Begriffes des Filztuches auf das Pult, sondern weiter auf den Raum. Das französische Wort für Tisch ist bureau und somit ist die Herkunft des uns bekannten Büros im 18. Jahrhundert und seine Definition als Raum mit Schreibtisch geklärt.¹³⁶

Abbildung 24: Tafeltisch, mittelalterliches Schreibpult

„Der Tisch ist ein moderner Acker. Die Ebene eines Potenzials. Ein Potenzial, das in seiner Ordnung schaffenden Struktur liegt: Um sie herum wird kommuniziert, auf ihr werden Arbeitsmittel versammelt, Pläne ausgebreitet und ihre Realisierung befördert, werden Objekte eingehend betrachtet und erörtert, werden Bilanzen hergestellt und Visionen geschaffen.“¹³⁷

4.1.1. Flexibilität und Mobilität

Betrachtet man allerdings moderne Open-Space Büros verschwindet der ursprünglich so wesentliche Schreibtisch fast zur Gänze aus den neuen Arbeitsräumen. Folglich stellt sich die Frage was als alternativer Arbeitsplatz angeboten wird und welchem Zweck diese Umstrukturierung auf räumlicher Ebene geschuldet ist. Mögliche Auswirkungen und Gefahren des Verlustes dieses persönlichen Ankers im Büro werde ich im nächsten Kapitel erläutern.



Abbildung 25: Desk Sharing, Erste Campus Wien

Zwei Begriffen begegnet man immer wieder, wenn man vom neuen Arbeiten oder ‚New Way of Work‘ spricht, der Flexibilität und Mobilität. Die Flexibilität beschreibt einerseits die Tatsache, dass flexible Bürostrukturen dem Mitarbeiter keinen fixen Schreibtisch oder Platz mehr zuordnen, sondern dass dieser überall

¹³⁴ Vgl. Eickhoff, Hajo; Teunen, Jan: Burra. *Der fabelhafte Aufstieg der Büroarbeit*. – Stuttgart: av edition GmbH, 2018, S.13-22

¹³⁵ Eickhoff, Hajo: „Erfindung des Büros. Der Tanz um den Tisch“, 2012, <http://www.hajoeickhoff.de/kultur/table-dance/>, abgerufen am 09.11.2018

¹³⁶ Ebd.

¹³⁷ Ebd.

seiner Arbeit nachgehen kann. Diese Arbeitsweise, bei der sich die Mitarbeiter temporär an einem freien Arbeitsplatz niederlassen, wird auch oft als Desk Sharing Prinzip benannt. Ebenfalls ist auch das Öfteren von dem Clean-Desk Konzept die Rede, was auf die Tatsache aufmerksam macht, den Arbeitsplatz sauber und frei von persönlichen Gegenständen dem Nächsten zu überlassen. Für diese Art eines nomadischen Arbeitskonzeptes ist sowohl eine räumliche, als auch eine zeitliche Flexibilität sowie eine entsprechende Infrastruktur Voraussetzung. Der Anlass zur variablen Nutzung und Auflösung fester Arbeitsplätze ist zum einen ökonomischer Herkunft, da oft ein Drittel der Büroarbeitsplätze aufgrund von Krankheitsfällen, Außendiensten, Urlaub oder Teilzeitarbeitsverträgen nicht belegt sind. Durch die multifunktionale Nutzung streben immer mehr Unternehmen eine optimale Flächenauslastung und Raumersparnis an. Zum anderen ist diese Neugestaltung des Büros dem zunehmenden Bedarf an Räumen zur Teamarbeit und Kommunikation geschuldet. Des Weiteren steht der Begriff der Flexibilität für die offene und wandlungsfähige Struktur eines Unternehmens, welche „die organisatorische Bereitschaft und die bauliche Fähigkeit zur Veränderung“¹³⁸ enthält. Demzufolge sind nicht nur die Menschen durch ihre mobile und anpassungsfähige Arbeitsweise flexibel, sondern auch die wandlungsfähige Architektur selbst.¹³⁹ Im Großen und Ganzen versteht man unter Flexibilisierung neue Reorganisationsprozesse „wie beispielsweise die Arbeitszeitflexibilisierung, die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen sowie die Veränderung von Arbeitsinhalten und von Anforderungen im Zuge der Entwicklung der Wissensarbeit.“¹⁴⁰

Die Mobilität beschreibt in diesem Zusammenhang das Phänomen durch fortschrittliche Technologie und die Möglichkeit der kabellosen Datenübertragung bei gegebener Infrastruktur physisch ungebunden arbeiten zu können. Während zu Zeiten, als es noch unbewegliche riesige Monitore auf den Schreibtischen gab, kein mobiles Arbeiten erdenklich war, hat sich mit dem Einzug des Laptops in die Berufswelt einiges geändert. Der Laptop ermöglichte erstmals ortsunabhängiges Arbeiten und revolutionierte somit entscheidend die Arbeitsweise. Überdies „tragen Wissensarbeiter ihre Produktionsmittel in ihren Köpfen mit sich und können sie natürlich zu jedem beliebigen Arbeitsplatz mitnehmen“¹⁴¹, wodurch sie auch in diesem Sinne mobil werden. Auch die ständige geistige Anpassungsfähigkeit und die lebenslange Lernbereitschaft ist im Begriff der Mobilität miteingeschlossen.¹⁴²

„Mobilität impliziert, daß [sic] der Arbeitnehmer sich den günstigen Arbeitsbedingungen durch räumliche Wanderung, durch Arbeitsplatz-, Betriebs-, Arbeitgeberwechsel (Fluktuation) bis hin zur qualitativen Anpassung durch Weiterbildung, Umschulung (Berufswechsel) anpaßt [sic].“¹⁴³

¹³⁸ Amstutz; Schwehr: *Human Office - Arbeitswelten im Diskurs*, 2015, S. 15

¹³⁹ Vgl. Knirsch, Jürgen: *Büroräume Bürohochhäuser. Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?* – Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch GmbH, 1996, S.50 und Petendra: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit*, 2015, S.12 f

¹⁴⁰ Petendra: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit*, 2015, S.13

¹⁴¹ Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.61

¹⁴² Ebd., S.40

¹⁴³ Miki-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.69



Abbildung 26: Mikrotechnologie als Voraussetzung für mobiles Arbeiten

4.1.2. Konzept des fraktalen Büros

Das Büro, in dem das ‚Neue Arbeiten‘ stattfindet wird auch oft als fraktales Büro bezeichnet. Dieses neue Verständnis vom Büro als dynamischen und lebendigen Prozess, der durch eine Art Selbstorganisation gekennzeichnet ist, hatte seinen Ursprung am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Das neue Büroverständnis geht davon aus, dass es mehrere Organisationen, die Fraktale, gibt, welche selbstständig und eigenverantwortlich handeln. Demnach ist jeder Mitarbeiter potentieller Erfolgsträger und wird zum unternehmerischen Denken und Handeln bewegt, was nicht nur hohe fachliche Kompetenzen, sondern auch eine gereifte Sozialkompetenz, erfordert. Der Arbeitsprozess ist meist durch die Übermittlung einer Vielzahl komplexer Informationen gekennzeichnet, wodurch mobile und interaktionsintensive Arbeitssituationen unerlässlich sind. Außerdem wirft diese neue Selbstorganisation des Büroprozesses die bisher starren hierarchischen Unternehmensstrukturen komplett um, womit auch ein neues Verständnis von Koordination und Führung einher geht. Während der Vorgesetzte in altbekannten Hierarchien die autoritäre Macht innehatte, wandelt er sich nun immer mehr zu einem Motivator und Mentor, der Integration fördern soll. Im Zuge der Enthierarchisierung passiert zudem eine Verlagerung der Kompetenzen und Privilegien von personalen Positionen auf kollektive Gruppen. Im Taylorismus gab es noch eine klare Trennung höherer planender und niedrigerer ausführender Tätigkeiten, welche infolge der Dezentralisierungsbewegung abgeschafft wird. Vertikale Hierarchien weichen also scheinbar arbeitsteiligen Kooperationsverbindungen, welche neue räumliche Gefüge als Ausführungsort für teamorientiertes Arbeiten benötigen. Wenn man von Dezentralisierung spricht, geht man von der Aufgabenteilung aus, die das Kontrollwesen beeinflusst, indem sie den zentralen Machtapparat quasi auflöst.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.78f und Schumann: *Das Jahrhundert der Industriearbeit*, 2013, S.127-142

4.1.3. Die wissensbasierte Arbeit der Leistungsgesellschaft und ihre Raumkonzepte

Der Begriff der Wissensarbeit wurde Mitte des 20. Jahrhunderts von Peter Ferdinand Drucker geprägt, welcher als Pionier des modernen Managements gilt. Charakteristisch für Wissensarbeiter ist, dass sie selbstständig und selbstgesteuert handeln, ihre Aufgaben eigenständig abgrenzen und „keine Arbeitskräfte, sondern das Kapital der Firma“¹⁴⁵ sind. Die immaterielle Wissensarbeit lässt sich als ein Produkt der Leistungsgesellschaft bezeichnen, bei der Arbeit nicht mehr nach Präsenz im Büro, sondern nach Leistungsvereinbarungen beurteilt und entlohnt wird. Wissensarbeit ist nicht etwas, das man einmal erlernt und immer wieder im selben Maße anwendet, sondern sie muss ständig aufgefrischt und durch neues Wissen erweitert werden. Sie ist „eher ein Prozess, ein Werden, und weniger ein Sein.“¹⁴⁶ Diese Arbeitsweise verlangt vom Mitarbeiter viel Kreativität, Teamgeist, Lernwillen, Erfahrung und die Fähigkeit, Wichtiges selbst zu entscheiden. Abgesehen davon überlässt der Vorgesetzte seinen Angestellten viel Verantwortung, wodurch die Arbeit nur auf Vertrauensbasis funktionieren kann, da beispielsweise beim Arbeiten von zu Hause aus keine Kontrolle der Arbeitszeiten mehr möglich ist. Das Arbeitsverhältnis beruht auch auf großer Wertschätzung und Anerkennung, weshalb „gute Führungskräfte [...] ihre Mitarbeiter wie erwachsene Menschen [behandeln], die in der Lage sind, Entscheidungen selbst zu treffen.“¹⁴⁷ Das arbeitende Individuum kann und muss sich seine Zeit selbst einteilen, wodurch Familie und Arbeit leichter zu vereinbaren sind, was aber auf der anderen Seite auch bedeutet, dass Arbeit und Freizeit schwerer zu trennen sind. Arbeit wird weniger nach abgesessenen Stunden im Büro, sondern hauptsächlich nach erbrachter Leistung entlohnt, welche durch Zielvereinbarungen bewertet wird. Die Bewertung der Arbeit durch Leistung impliziert wiederum, dass Leistung als Ergebnis ausgeführter Arbeit etwas ist, was im Sinne der Vergleichbarkeit messbar ist. In dem Zusammenhang lässt sich der Leistungsbegriff auf wirtschaftliche Ebene reduzieren, wonach Leistung anhand des Erfolges bewertet wird, was als Motivator angesehen wird Bestleistungen zu erbringen. Schlussendlich bleibt die Frage offen, ob Wissensarbeit, als eine Tätigkeit, die überall ausgeführt werden kann, ein Büro als Arbeitsort tatsächlich braucht, womit ich mich in Kapitel 6 meiner Arbeit genauer auseinandersetze.¹⁴⁸

Wie wirken sich diese Veränderungen in der Arbeitsweise nun auf den Arbeitsraum aus beziehungsweise wie können Arbeitsplätze auf Basis voriger Analysen reorganisiert werden? Im Prinzip geht es darum ein horizontales Netzwerk zu schaffen, welches enthierarchisiert und kommunikationsfördernd ist und zwar nicht nur unter gleichrangigen Mitarbeitern, sondern auch zwischen verschiedenen gestellten Positionen innerhalb eines Unternehmens. Es existiert demnach keine Abgrenzung mehr zwischen Innen und Außen, weil ein Netzwerk diese Abgeschlossenheit nicht besitzt. Mark Wigley beschreibt dieses Phänomen folgendermaßen: „It is a landscape without an

¹⁴⁵ Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.15

¹⁴⁶ Ebd., S.34

¹⁴⁷ Ebd., S.16

¹⁴⁸ Vgl. Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.80ff und Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.15, 34 und 103 ff

exterior.“¹⁴⁹ Diese Auflösung der Grenzen bezieht sich allerdings nur auf die Ebene des Informationsflusses, aber nicht auf räumliche Entgrenzung. Die Interaktion mit der Umgebung auf dem Gebiet des Datenaustausches ist von großer Bedeutung, aber es gibt noch immer eine abgrenzende Außenhülle des Gebäudes, die als neutraler Container beschrieben wird. Im Zuge der Gestaltung neutraler, offener und horizontaler Bürolandschaften kommt es zu einer Abschaffung geschlossener, monofunktionaler Räume. Im Zentrum des Arbeitsalltages steht der Austausch untereinander und dieser erfordert flexible und transparente Strukturen. Die Arbeit ist, wie bereits erwähnt, immer mehr ein Prozess, der dem permanenten Wandel ausgesetzt ist und so soll sich auch das Büro als Ort, wo Arbeit stattfindet, ständig verändern können.¹⁵⁰

Im Zuge der Arbeitsplatzgestaltung wird zunehmend auch Wert daraufgelegt, die Bürowelt als Lebenswelt zu begreifen und nicht mehr nur als Ort, wo Arbeit ausgeführt wird. Demnach bieten moderne Großunternehmen urbane Strukturen an, die durch die Schaffung von Plätzen und Straßen (Verkehrsflächen) gekennzeichnet sind. Verschiedene gastronomische Versorgungseinrichtungen ebenso wie die Eingangshalle fungieren als Marktplatz und begünstigen Kommunikation und den spontanen Austausch. Arbeitszeit ist nicht länger nur die Zeit, die man hinter dem PC an seinem Schreibtisch verbringt, sondern auch Gespräche in der Cafeteria zählen dazu und sind bewusst gewollt. Ebenso wie Plätze Interaktion und Begegnung fördern sollen, sind auch Erschließungszonen wichtige Orte des persönlichen Kontaktes und nicht länger rein monofunktional besetzt.¹⁵¹



Abbildung 27: Ort für Begegnungen, Cafeteria Erste Campus Wien

¹⁴⁹ Mark Wigley: "The Architectural Brain" In: Anthony Burke, Therese Tierney (Hg.): *Network Practices. New Strategies in Architecture and Design*, Princeton Architectural Press: New York 2007; zitiert nach: Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.64

¹⁵⁰ Vgl. Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.122 und Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.77 ff

¹⁵¹ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.13f

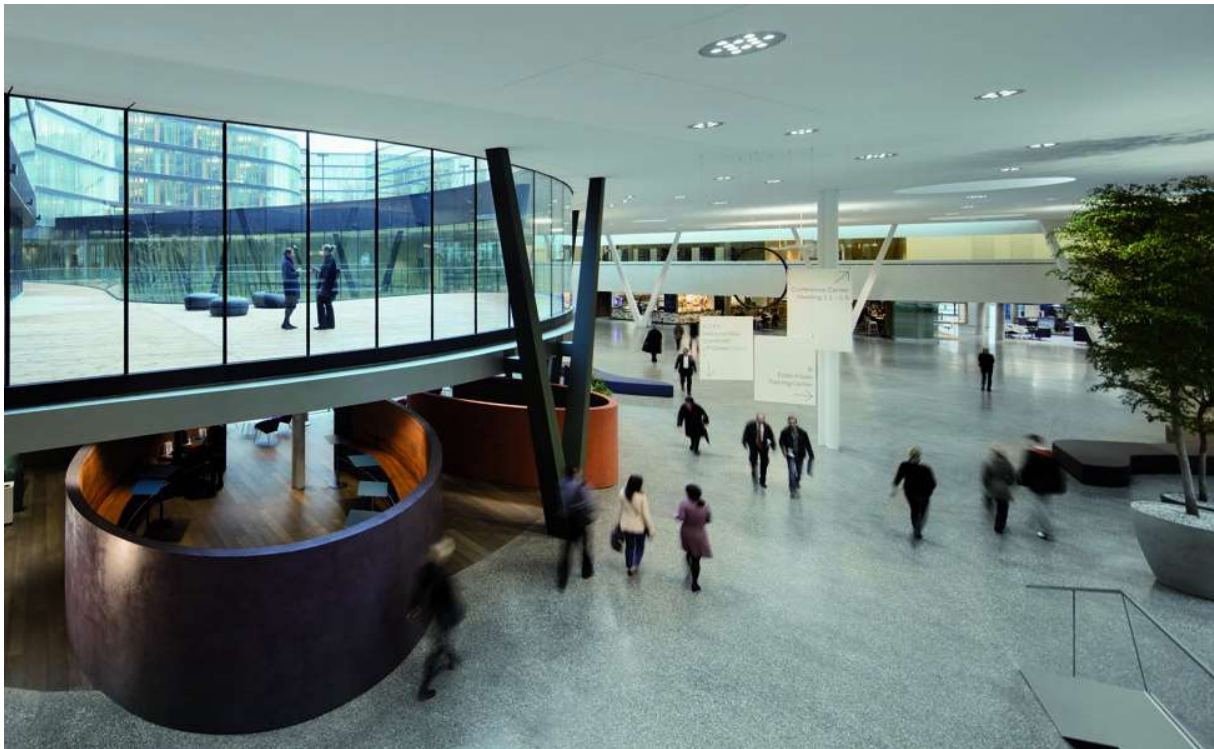


Abbildung 28: urbane Strukturen, Eingangshalle Erste Campus Wien

„Wissensarbeit braucht Gespräch, braucht Kooperation. Braucht Austausch, aber auch Konzentration und Rückzugsmöglichkeiten. Wissensarbeit ist mobil, örtlich wie zeitlich. [...] sie braucht, als Ersatz für den Ankerplatz im Büro, Technologie für Information und Kommunikation.“¹⁵²

Die Vermehrung des Wissens durch Teilung ist eine Eigenschaft, die erkennen lässt, dass Wissensarbeit ohne die Interaktion mit anderen Menschen nicht funktioniert. Diese Anforderung lässt sich aber nicht allein durch technikgestützte Kommunikation abdecken, sondern verlangt immer auch den persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern. Wichtig ist, dem Arbeitnehmer die Möglichkeit zu geben, von überall aus mobil arbeiten zu können, ihm gleichermaßen aber auch einen Arbeitsplatz zu bieten, an dem er sich wohl fühlt und wo er mit seinen Mitarbeitern in Kontakt treten kann und sich gerne aufhält und austauscht, als Rückzugsort aus dem Alltag. Durch die Schaffung eines solchen Arbeitsortes werden menschliche Bedürfnisse wie soziale Interaktion und die zeitweilige Trennung von Wohn- und Arbeitsplatz befriedigt und außerdem nimmt der Mensch Kritik persönlich besser und unmissverständlicher an. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass der Begriff des Wohlfühlens am Arbeitsplatz breit gefächert ist und mehrere individuelle Parameter beinhaltet, die oft nicht allesamt positiv auszugleichen sind. Dieser Problematik widme ich mich in folgendem Unterkapitel.¹⁵³

Sicherheit und Beständigkeit sind Bedürfnisse des Menschen, die in einer permanent dem Wandel unterworfenen Gesellschaft nicht vernachlässigt werden dürfen, deshalb gilt für die neuen

¹⁵² Microsoft Corporation: *Das neue Arbeiten. „My Office is where I am!“*. – Linz: Kontext Druckerei GmbH, 2011, S.12

¹⁵³ Vgl. Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.82,92 f und 115-124 ff

Arbeitsmodelle „eine stabile Struktur [anzubieten], die weitgehend lokal und damit dezentral geformt wird, mit einem zentralen ‚Schmiermittel‘, die sich in einem stetigen Wandel befindet und ihren Zellen gleichzeitig Freiheit und Eingebundenheit bietet“.¹⁵⁴ Betrachtet man allerdings moderne Desk Sharing Konzepte, darf nicht vergessen werden, dass diese Erscheinungen oftmals weder für Sicherheit noch Beständigkeit stehen. In einer Arbeitswelt, in der man sich jeden Tag aufs Neue einen Platz zum Arbeiten suchen muss, wird der Mensch unglaublichen Stresssituationen ausgesetzt. Ob sich das Konzept des mobilen Arbeitens demnach langfristig erfolgreich durchsetzt, oder ob der Mensch durch die Flexibilität nur mehr psychischen Belastungen ausgesetzt ist, als ursprünglich erwartet, lässt sich vermutlich erst in ein paar Jahren sagen, wenn dieses Modell schon länger praktiziert wird.

Das Neue an den modernen Bürolandschaften lässt sich im Vergleich zu den postindustriellen Büroräumen folgendermaßen zusammenfassen. Der Schreibtisch im Büro verliert seine Bedeutung und Büroräume gelten nicht länger als bloße Aneinanderreihung von Einzelarbeitsplätzen, sondern sind als ein Netzwerk zu verstehen, welches durch digitale Daten mehr verbunden ist als durch Flure und Anordnungen im Raum. Des Weiteren ist die Ausführung von Wissensarbeit nicht allein auf die vier Wände im Büro beschränkt, wodurch eine Dislozierung von Arbeitsplätzen erfolgt, die bis in das private Eigenheim reichen kann. Das wiederum initiiert ein Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Freizeit, wodurch sich der Arbeitsalltag immer mehr in unseren privaten Alltag ausbreitet und nicht mehr klar von diesem getrennt werden kann. Um die Mitarbeiter dennoch für die Arbeit im Büro zu gewinnen und deren Leistungsbereitschaft und Produktivität zu steigern, investieren immer mehr Unternehmen viel Geld und Zeit in die Neustrukturierung und Umgestaltung einstiger uniformierter Arbeitsplätze zu flexiblen und dynamischen Bürowelten. Mit dem Ziel einer neuen Identitätsstiftung und der Befriedigung des persönlichen Wohlbefindens im Büro gehen Erwartungen an eine Steigerung der Kreativität und Motivation der Mitarbeiter einher. Ob die Parameter, welche eingesetzt werden um das Bedürfnis nach Behagen am Arbeitsplatz eines Jeden zu befriedigen, tatsächlich jedem Individuum Rechenschaft tragen können, oder ob diese nur subtile Instrumente sind, um die Mitarbeiter längerfristig zu binden und das Fernbleiben von der Arbeit zu minimieren sowie die Kontrolle über Arbeitsprozesse zu maximieren, werde ich im nächsten Unterkapitel versuchen zu analysieren.¹⁵⁵

4.2. Wohlfühlparameter am Arbeitsplatz

Bekanntermaßen ist eine der wesentlichen Anforderungen an die Architektur die Erschaffung von Räumen, in denen man sich ganzheitlich wohlfühlt, gerne aufhält und durch die man langfristig keine physischen sowie psychischen Beeinträchtigungen erhält. Demzufolge ist gerade der Arbeitsplatz, als Ort, wo der Mensch den Großteil seiner Lebenszeit verbringt, in Hinblick auf optimale, das Wohlergehen fördernde, räumliche Aspekte genau unter die Lupe zu nehmen.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.145

¹⁵⁵ Vgl. Riewoldt: *Internationales Office Design*, 1994, S.9

¹⁵⁶ Vgl. Wagner, Andreas; Höfker, Gerrit; Lützkendorf, Thomas; Moosmann, Cornelia; Schakib-Ekbatan, Karin; Schweiker, Marcel: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden. Empfehlungen für Planung und Betrieb*. – Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2015, S.11ff

„Die Arbeitswelt mit ihrer autonomen Versachlichung ist eine Kunstwelt, von der die Wirklichkeit des Lebens ausgeschlossen wird. In ihr schlägt Krankheit nur als Kostenfaktor zu Buche, Tod als Freiwerden eines Arbeitsplatzes, Geburt als ökonomisches Risiko der Beschäftigung von Frauen. In gewissem Maße ist eine Versachlichung notwendig im Interesse von Effizienz und Zielerreichung, zum Teil ist das Abschieben der menschlichen Bedingungen und der zwischenmenschlichen Beziehungen auf die Ebene der ‚informellen Organisation‘ aber eine bewußte [sic] Verschleierung der Wirklichkeit, um den Menschen berechenbar und kontrollierbar zu machen, und vor allem austauschbar.“¹⁵⁷

Mit diesen Problemen menschenunwürdiger Arbeit kämpft die moderne Arbeitswelt trotz humaner Arbeitsforderungen nach wie vor zeitweise, versucht aber Lösungsansätze zu liefern, indem sie Lebens- und Arbeitswelt zunehmend versucht in Einklang zu bringen und dem Menschen seine Zeit am Arbeitsplatz durch gestalterische Aspekte so angenehm wie möglich zu machen. Im Zuge dessen wird versucht das subjektive Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch materielle und organisatorische Aspekte zu steigern, einerseits um die Leistungsbereitschaft und somit den Output zu erhöhen und andererseits auch, um den Menschen dazu anzuregen sich mit seiner Arbeit und dem Unternehmen so weitgehend zu identifizieren, dass der Aspekt der jederzeit möglichen Austauschbarkeit, in Vergessenheit gerät, und er zur Eigenverantwortlichkeit und Höchstleistungsform motiviert wird.¹⁵⁸

„Jeder Mensch strebt nach Wohlbefinden. Nach Einklang mit sich und mit der Welt. Im Wohlbefinden fühlt er sich in der Welt geborgen – er ist selbstsicher, zuversichtlich und kreativ, vertraut sich und anderen und identifiziert sich mit seiner Arbeit, seinem Unternehmen und seiner Rolle in der Gesellschaft. Zum Wohlbefinden braucht der Mensch Kommunikation, Wertschätzung seiner Person, Anregungen der Sinne, Nahrung für seinen Geist und Neugier auf die Zukunft.“¹⁵⁹

Im Zusammenhang mit der Ermittlung des Wohlbefindens im Büro stehen meist zwei wichtige Begriffe, die Nutzerzufriedenheit sowie der Komfort, welche nachfolgend genauer definiert werden. Beiden Begrifflichkeiten gemein ist die Problematik diese allgemein gültig, ohne individuelle Parameter, zu ermitteln. Die Zufriedenheit stellt die Auswertung eines kognitiven Prozesses subjektiver Eindrücke dar, der als „bilanzierende[...] Bewertung [zu] verstehen [ist], in den bei der Abwägung positiver und negativer Aspekte beispielsweise Erwartungen und Erfahrungen (z.B. mit anderen Arbeitsplätzen) einfließen können.“¹⁶⁰ Der Komfort hingegen beschreibt die räumliche Wahrnehmung über die Sinnesmodalitäten, welche durch auditive, visuelle, olfaktorische, haptische und thermische Reize beeinflusst wird. Auch auf sensorischer Ebene sind individuelle und diverse Empfindungen die Basis subjektiver Ermittlungen, allerdings gibt es neben dem präferierten Komfortgefühl meist ein breiteres Feld noch akzeptierter raumklimatischer, -akustischer und gestalterischer Wirkungen, bei denen noch

¹⁵⁷ Mikl-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.285

¹⁵⁸ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.7f

¹⁵⁹ Eickhoff: „Erfindung des Büros“, 2012

¹⁶⁰ Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.19

kein körperliches Unbehagen eintritt. Um dem Komfortanspruch in Büros gerecht zu werden, orientieren sich Planer an Normen und Richtlinien jedenfalls einzuhaltender Sollwerte, die gerade in Bürogrößräumen und open-plan Konzepten natürlich nicht immer auf die individuellen Bedürfnisse der Betroffenen abgestimmt werden können. Abbildung 27 stellt die komplexe Verkettung von individuellen Einflüssen und Wirkungen auf den Büroarbeiter dar, die die Nutzerzufriedenheit wesentlich beeinflussen.¹⁶¹

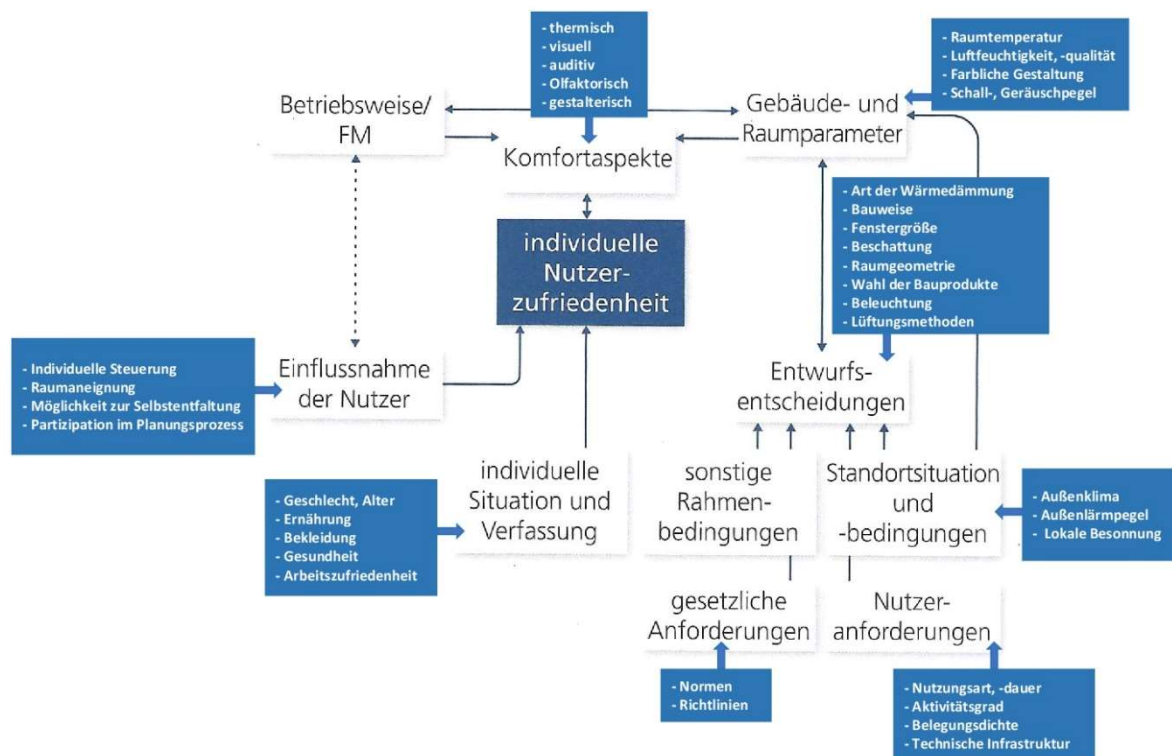


Abbildung 29: direkte und indirekte Einflussgrößen auf die Nutzerzufriedenheit

Heutzutage versucht man der Arbeitsumgebung ein allgemeines Wohlfühlambiente zu verleihen, sozusagen einen Arbeitsplatz zu schaffen, wo sich der Arbeitnehmer wie zu Hause fühlt und gerne hinkommt und dadurch soll es auch gelingen, dem zunehmenden Trend des Home-Office etwas Brillanz zu nehmen und das Büro als Arbeitsort nicht aussterben zu lassen. Der Arbeitsplatz ist kein Käfig mehr, in dem der Arbeitende für die Arbeitsdauer quasi eingesperrt ist, sondern er „wird [...] zum Lebensschauplatz – zu einem Teil der eigenen Biografie, den jeder als Lebensunternehmer selbst gestaltet.“¹⁶² Während früher Leben und Arbeit strikt sowohl räumlich als auch zeitlich getrennt wurden, geht es heute viel mehr darum, diese beiden Bereiche miteinander zu verbinden und durch Zufriedenheit im Arbeitsalltag die Lebensqualität zu erhöhen.¹⁶³

¹⁶¹ Vgl. Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.17ff

¹⁶² Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.12

¹⁶³ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.71

„Lebensqualität am Arbeitsplatz hat damit zu tun, dass der Mensch inmitten vieler eine Privatsphäre hat.“¹⁶⁴

Es bleibt zu Fragen wie trotz des Verlustes des Schreibtischarbeitsplatzes eine Möglichkeit zur Individualisierung des Arbeitsalltags geschehen kann und sowohl Spielräume für kommunikatives als auch konzentriertes Arbeiten angeboten werden können und die Privatsphäre des Individuums nicht zu sehr verletzt wird. Einerseits gibt es die Position, dass in einer neuen Arbeitswelt, in der Digitalisierung, virtuelle Kontakte und Geschwindigkeit eine immer größere Rolle spielen, es wichtig ist, das Büro als Lebensraum zu gestalten und dabei besonders auf sinnliche Aspekte Wert zu legen. Jürgen Knirsch verwendet den Begriff des ‚sinnlichen Büros‘ als Weg zu einer qualitätvollen Lebens- und Arbeitswelt, wo Ergonomie und Funktionalität als Gestaltungsparameter nicht unbedingt im Vordergrund stehen. In Bezug auf die Individualisierung des Arbeitsplatzes gilt es nicht länger dem Leitsatz ‚form follows function‘ nachzugehen, sondern die Idee ‚form produces vision‘ zu forcieren, was impliziert, dass der Raum als Ursprung und Quelle von Kreativität und Visionen angesehen werden soll. Demzufolge ist gemeint, dass offene innovative Bürolandschaften, in denen die Ästhetik und Haptik eine große Rolle spielen, den menschlichen Geist zu großartigen schöpferischen Leistungen anregen. In Anbetracht der Einflussnahme von räumlicher Schönheit auf unser schöpferisches Handeln scheiden sich allerdings die Geister.¹⁶⁵

„Büros [dürfen] nicht nur funktionieren, sondern brauchen eine schöne und poetische Note – das heißt, sie müssen dem Menschen in Bezug auf Licht, Lärm und Bewegungsmöglichkeit und in Hinsicht auf Ordnung, Prozessvollzug und Vernetzung angemessen sein. Schönheit und Poesie sind eine Art Dünger für Motivation, Kreativität und Freude, weil sie das Wohlbefinden erhöhen.“¹⁶⁶

Während die Einen also der Ansicht sind, dass die Ästhetik eines Raumes das Arbeitsverhalten in diesem beeinflusst, beschäftigt sich der Umwelt- und Architekturpsychologe Riklef Ramblow mit der Frage, ob es sich in einem Arbeitsambiente, welches durch die Gestaltung als Wohlfühloase dominiert ist, wirklich besser arbeiten lässt. Im Laufe seiner Analyse kommt er zu dem Ergebnis, dass man die langfristige Auswirkung von solchen Arbeitsumgebungen auf das menschliche Arbeitsverhalten noch nicht eindeutig auswerten kann, da diese eine sehr neue Erscheinung darstellen, und die individuelle Wahrnehmung natürlich auch nur auf subjektiver Ebene betrachtet werden kann, dass aber andererseits optisch ansprechende Räume keineswegs automatisch ein Indiz für einen besseren Arbeitsvorgang seien, was er durch folgenden Vergleich veranschaulicht.¹⁶⁷

„Ja, also ästhetisches Gefallen oder Sympathie auf den ersten Blick ist natürlich nicht immer ein Garant dafür, dass langfristig auch irgendetwas gut für uns ist. Also, schöne Räume sind nicht immer auch Räume, in denen wir uns zum Beispiel ganzheitlich also

¹⁶⁴ Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.7

¹⁶⁵ Vgl. ebd., S.8

¹⁶⁶ Eickhoff; Teunen: *Burra*, 2018, S.13

¹⁶⁷ Vgl. Ramblow, Riklef: „Besser arbeiten in der Hängematte?“ In: *Deutschlandfunk Kultur*, 24.06.2017, https://www.deutschlandfunkkultur.de/architekturpsychologie-besser-arbeiten-in-der-haengematte.1008.de.html?dram:article_id=389489, abgerufen am 10.11.2018

*in unserer ganzen Körperlichkeit auch langfristig wohlfühlen. Das fängt an, also stellen Sie sich vor, ganz einfach mit einem Beispiel eines Stuhles: Viele Stühle sind ästhetisch sehr attraktiv, wir mögen uns gern daraufsetzen, aber nach zehn Minuten bekommen wir eventuell Rückenschmerzen, oder umgedreht sind ergonomisch gut gestaltete Stühle nicht unbedingt die, auf die wir intuitiv zusteuern. Also das ist vielleicht ein Hinweis darauf, dass Gefallen nicht immer schon eine Garantie dafür ist...*¹⁶⁸

In Bezug auf das Wohlergehen am Arbeitsplatz ist der Mensch als Maßstab in den Vordergrund zu stellen und bei der Planung muss sowohl auf psychologische als auch auf soziologische und ergonomische Gesichtspunkte Rücksicht genommen werden. Mit Themen wie Schadstoffproblemen, optimalen Belichtungs- und Lüftungsmöglichkeiten, ergonomischen Arbeitsplatzgestaltungen, Bewegung am Arbeitsplatz und nicht zuletzt mit dem Sick-Building-Syndrom muss man sich in diesem Zusammenhang genauer auseinandersetzen. Neben Ergonomie und Funktionalität als wesentliche Gestaltungsparameter, sind natürlich auch gesetzliche Mindestanforderungen an Arbeitsstätten einzuhalten.¹⁶⁹

Die Mitarbeiter in einem großen Unternehmen zeichnen sich vor allem durch ihre Verschiedenartigkeit aus, nicht nur aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten und Ansprüche, sondern auch Gewohnheiten und Bedürfnisse, wie sie ihren Arbeitsalltag gestalten möchten. Während die einen sich kaum konzentrieren können, wenn viele Leute in einem Raum ihren Tätigkeiten nachgehen und ein gewisser Lärmpegel und Bewegungsfluss herrscht, brauchen andere gerade diese Lebendigkeit, um motiviert und produktiv arbeiten zu können. Auch diesem Aspekt der Diversität der Ansprüche und Gestaltungen des Büroalltages gilt es Aufmerksamkeit zu schenken, wenn Versuche unternommen werden die Uniformität einstiger starrer Organisationen aufzulockern. Die Menschen sind unterschiedlich und so auch ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz, daher versuchen moderne Unternehmen zunehmend dieser Varietät gerecht zu werden und verschiedene Plätze für verschiedene Charaktere zu gestalten, damit sich jeder mit dem Konzern für den er arbeitet, in irgendeiner Art und Weise identifizieren kann. Die Entscheidung der Umstrukturierung traditioneller Büroformen in ein Open-Plan Konzept zielt allerdings nicht einzig und allein auf die Steigerung des Wohlbefindens und der Kreativität im Büro ab, sondern hat meist auch finanzielle und ökonomische Gründe, welche nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Durch den Verlust der Einzelarbeitsplätze, Raumabschlüsse durch Trennwände und Erschließungsflächen, zeichnet sich eine enorme Minimierung der Fläche und Kosteneinsparung ab. Auch das infrastrukturelle Angebot ist begrenzter als am früheren Schreibtischarbeitsplatz, wo Einem alle Werkzeuge zur Bewältigung verschiedener Arbeiten zugleich zur Verfügung standen. Arbeitet man im Open-Space Office muss man sich erst einmal einen freien Arbeitsplatz suchen, wo man beispielsweise am Laptop seinen Aufgaben nachgehen kann, will man sich zeitgleich eventuell etwas händisch notieren oder sich einen Snack zwischendurch gönnen, impliziert das, dass man alle notwendigen Gegenstände selber bei der Hand hat und die Erfordernisse anderer räumlicher Gegebenheiten, wie etwa eines höheren und größeren

¹⁶⁸ Rambow: „Besser arbeiten in der Hängematte?“ In: *Deutschlandfunk Kultur*, 2017

¹⁶⁹ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S. 40ff

Tisches, möglicherweise einen Ortswechsel veranlassen können. Auf der einen Seite wird dadurch die Bewegung am Arbeitsplatz gefördert, welche von Beginn der Büroarbeit an ein schwer zu lösendes Themenfeld darstellte, andererseits ist die unumgängliche Mobilität im non-territorialen Büro für viele Angestellten ein bereits angesprochener täglicher Stressfaktor. Man könnte auch behaupten, dass das fortlaufende Aussetzen der Mitarbeiter in ungewohnte Umgebungen vom Management durchaus gewollt ist. In einer ihm bekannten und vertrauten Umgebung fühlt sich der Mensch meist am wohlsten und im Zuge dessen oft auch am wenigsten beobachtet, was eventuell zur Vernachlässigung selbstdisziplinierten Handelns führen kann. In der offenen Bürolandschaft, wo man nie genau weiß, wer, wann und von wo kommen kann, und mit der man zudem nicht komplett vertraut ist, arbeitet man eventuell effizienter und zielorientierter. Wie ich im nächsten Kapitel genauer erläutern werde, stellt die Transparenz und Offenheit ein wesentliches Instrument der Kontrolle in großräumlichen Büroraumkonzepten dar. Außerdem äußert sich die Mitbestimmung zur Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes im Sinne eines wichtigen Indikators für Identität und Selbstentfaltung, als ein zentrales Kriterium, das bei Desk Sharing Konzepten vollkommen wegfällt. Als Ausgleich dazu gilt es die Mitarbeiter in den Planungsprozess miteinzubeziehen, um den Verlust der individuellen Gestaltungsfreiheit zu kompensieren.¹⁷⁰

Störfaktoren, wie Lärmbelastigungen, sind im Großraumbüro kaum zu vermeiden, aber durch optimale Planung und Materialwahl sollten diese präventiv möglichst geringgehalten werden. Die meisten Beeinträchtigungen finden sich bei raumakustischen und schallschutztechnischen Mängeln, bei Belichtungs- und Beleuchtungsverhältnisse, bei unergonomischen Möbeln sowie dem Fehlen von intimen Rückzugsorten. Ein weiteres problematisches Themenfeld stellt die Schadstoffbelastung durch Elektromog dar, welche als Sick-Building Syndrom bezeichnet wird. Der auditive Komfort, welcher gerade in modernen open-plan Offices, in denen Kommunikation und Teamarbeit zu einem zentralen Thema werden, eine große Rolle spielt, wird anhand der Lärmbelastigung angegeben. Die Beurteilung eines Schallereignisses, das als Lärm empfunden wird, stellt eine subjektive Einschätzung dar, welche durch emotionale und situationsbedingte Faktoren beeinflusst werden kann. Ein wahrgenommener Schall wirkt auf das menschliche Individuum als Lärm, wenn der Schalldruckpegel zu hoch ist. Auf der einen Seite gibt es einen direkten Zusammenhang zwischen dem physikalischen Begriff des Schalldruckpegels und einer gesundheitlichen Schädigung des Gehörs. Auf der anderen Seite ist der empfundene Schall und das damit verbundene Ausmaß an Lästigkeit eine subjektive Größe, die durch situative und individuelle Einflüsse bestimmt wird. Darüber hinaus liegt das Vorhandensein akustischer Belästigungen meist auch an ungünstigen Raum- und Sitzplatzanordnungen sowie der Abstinenz schallabsorbierender Einrichtungsgegenstände. Der gezielte Einsatz entsprechender Möbel und Materialien kann zu einer immensen Reduktion akustischer Ablenkungen führen.¹⁷¹

Ebenso wie Elemente zur akustischen Abschirmung, sind auch jene zur visuellen Isolation in Bezug auf das psychische Wohlbefinden am Arbeitsplatz von wesentlicher Bedeutung. Des Weiteren ist der visuelle Komfort am Arbeitsplatz ein wichtiges Thema, welcher von Beleuchtungs- und

¹⁷⁰ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S. 7-11 und 40f

¹⁷¹ Vgl. Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.186 – 191 und Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.122f

Belichtungsverhältnissen beeinflusst wird. Unterschiedliche Tätigkeiten und Situationen bedürfen auch verschiedener visueller Erfordernisse. Zumeist sind diese diversen Ansprüche an die Beleuchtung in offenen Bürolandschaften weniger individuell regulierbar und situationsbedingt anpassbar wie im Kontext von Einzelarbeitsplätzen, was zu ungünstigen visuellen Bedingungen und darauffolgend zu gesundheitlichen Auswirkungen, wie beispielsweise Kopfschmerzen, führen kann. Allerdings ist anzumerken, dass das Anpassungsvermögen des menschlichen Sehsinnes an verschiedene Lichtsituationen von strahlendem Sonnenschein bis zu Mondlicht, in einer Bandbreite von 100.000 Lux bis 1 Lux Beleuchtungsstärke, variiert, was dazu führt, dass sich der Mensch auf unterschiedlichste Lichtverhältnisse einstellen kann. Nichtsdestotrotz gilt es bei der Erfüllung von Sehaufgaben einen optimalen visuellen Komfort zu erreichen und bei der Ausgestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen besonders auf die Belichtungs- und Beleuchtungsverhältnisse bezüglich Störfaktoren, wie ungewollte Reflexionen und Blendungen, zu achten, wobei meist Sonderfachleute mit der Planung der Lichttechnik beauftragt werden.¹⁷²



Abbildung 30: Raum für Besprechungen und Teamarbeit, akustische und visuelle Abschirmung

Eines der größten Probleme im Großraumbüro stellt das Erreichen eines angenehmen Klimas für Jedermann dar, da die Ansprüche diesbezüglich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter sehr unterschiedlich und schwierig gleichermaßen zu befriedigen sind. Das Fehlen einer individuellen Steuerung von Heizung, Kühlung und Belüftung ist der Kern des Konfliktes. In Anbetracht dessen erhalten natürliche Belüftungsmöglichkeiten über Fenster, Atrien und Innenhöfe wieder Einzug in die Bürokonzeption, welche dem Einsatz von Low-Tech Konzepten im Gegensatz zu High-Tech Entwürfen mehr Aufmerksamkeit schenken. In Zusammenhang dessen ist auch der Einsatz zweischaliger

¹⁷² Vgl. Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.97ff

Glasfassaden sowie intelligenter Sonnen- und Blendschutz-Systeme zu erwähnen, welcher zur Einsparung hoher Energie- und Herstellungskosten von High-Tech Produkten beiträgt.¹⁷³

Im Bereich der Büromöbel ist die Forderung nach individuell gestaltbaren Arbeitsplätzen durch höhenverstellbare Schreibtische und -stühle sowie die Miteinbeziehung additiver Möbelkonzepte, welche unterschiedliche Arbeitsebenen und Kombinationen ermöglichen, zentrales Thema. Die Erweiterung fixer Elemente durch flexible Aufsetz- und Anbaumöglichkeiten soll maximale Funktionalität garantieren. Dabei ist auffällig, dass oft bunte Farben und hochwertige Materialien dem trostlosen Büroimage den Kampf ansagen wollen und eine hochwertige Ausstattung nicht mehr länger nur im Vorstandsbüro präsent ist, sondern eine Art Enthierarchisierung des einstigen räumlichen Prestiges initiiert wird.¹⁷⁴

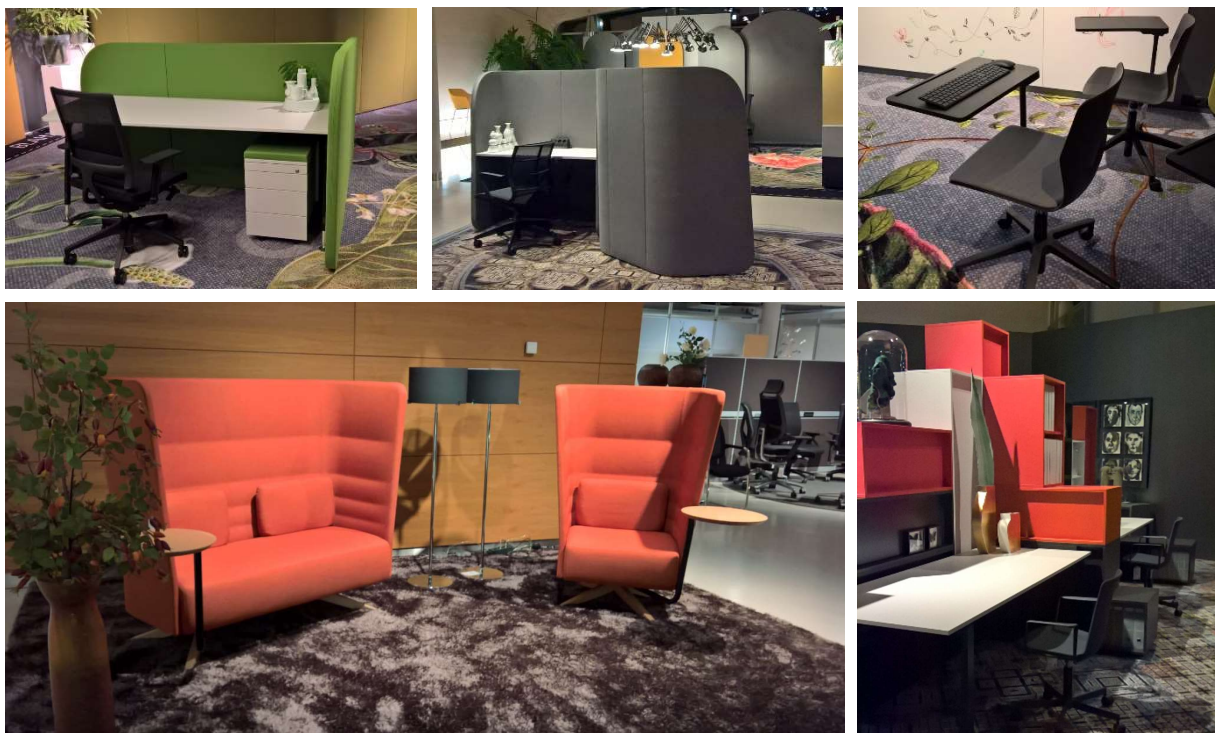


Abbildung 31: adaptierbare Büromöbel

Die Begrifflichkeit des Sick-Building-Syndroms als Definition für krankmachende Schadstoffe im Büro bezieht sich einerseits auf schädliche Chemikalien in Lacken, Klebern, Bodenbelägen und Wandverkleidungen. Dabei geht es auch oft um den Einsatz pflegeleichter künstlicher Materialien, welche im Gegensatz zu natürlichen, offenporigen Materialien weniger Schadstoffe aufnehmen können. Andererseits sind für ein schlechtes Raumklima im Büro auch die elektronischen Geräte verantwortlich, so entweicht aus Laserdruckern beispielsweise Ozon, was zu chronischen Beschwerden und Erkrankungen, wie Atembeschwerden, Kopfschmerzen, Ermüdungssymptomen, Asthma uvm., führen kann. Zusammenfassend kann man sagen, dass die Luftqualität in Innenräumen durch fünf Parameter beeinflusst wird, welche einen wesentlichen Beitrag zu hygienischen und

¹⁷³ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S. 43f & 62

¹⁷⁴ Vgl. ebd., S.49

gesunden Bedingungen im Büro leisten können, der Emissionseigenschaft und Eignung von Bauprodukten und Möbeln, das Nutzerverhalten, die Möglichkeit und Qualität der zugeführten Außenluft, das vorhandene Lüftungskonzept sowie das Vorhandensein flüchtiger organischer Stoffe, Geruchsstoffe und Feinstaub. Die Liste gesundheitsschädlicher Faktoren ist groß und oft können nicht alle Quellen beseitigt werden, trotzdem sollten ökologische Gestaltungsparameter zum Einsatz gelangen. Dazu zählen der Einsatz von Werkstoffen langer Nutzungsdauer, Materialien wie Holz und Metall für Büromöbel, Verzicht auf Kleber als Verbundstoffe in Hinblick auf eine Verschraubung der Möbel sowie umweltfreundliche Produkte, wie naturverleimte Spanplatten und Textilien ohne Bearbeitung durch chemische Dämpfe. Auf Materialien wie PVC und Plastikmöbel sollte zur Gänze verzichtet werden.¹⁷⁵

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Büro ist aber nicht nur durch zuvor angeführte gute gestalterische, klimatische, gesundheitliche und ergonomische Anforderungen abgedeckt. Auch das Arbeitsklima auf sozialer und organisationspsychologischer Ebene, wozu zufriedenstellende innerbetriebliche Kontakte und flache Strukturen gehören, trägt entscheidend zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz bei. Die offene Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen, welche im open-space Büro durch das Wegfallen räumlicher Barrieren gestärkt wird, fördert den zwischenmenschlichen Austausch über Autoritätsebenen hinweg und stärkt dadurch das Gemeinschaftsgefühl.¹⁷⁶

Eine Gefahr bei der Betrachtung von Organisationen und gruppendynamischen Prozessen, auf die jedenfalls hingewiesen werden muss, stellt oft die Verallgemeinerung der Bedürfnisse und die fehlende Aufmerksamkeit bezogen auf individuelle Arbeitssituationen einzelner Akteure dar, womit sich die Arbeitssoziologie genauer auseinandersetzt. Bei der Interpretation individueller Erfahrungsberichte spielen subjektive Empfindungen eine große Rolle, die keineswegs außer Acht gelassen werden dürfen und durch Befragungen ermittelt werden können.

„Die Organisationstheorie geht häufig von einem stark reduzierten Menschenbild aus, einem Wesen, das Befehle empfängt, versteht, bearbeitet und Resultate erbringt; etwas Freundlichkeit, Anerkennung und gutes Betriebsklima weiß der Organisationsrollenträger wohl zu schätzen, es motiviert ihn zu mehr und besserer Leistung und ebenso die Vermittlung von organisatorischen Botschaften wie ‘Du bist als Mitglied der XY-Organisation einer der Auserwählten’ ...“¹⁷⁷

In diesem Sinne ist es wichtig, sich laufend mit den einzelnen Bedürfnissen und Erfahrungsberichten der Betroffenen auseinanderzusetzen, um auf diese konkret einzugehen und nicht nur allgemeine Schlüsse zu ziehen, die dem Wohlbefinden einzelner Mitarbeiter eventuell strikt widersprechen. Auch ich habe mich im Zuge meiner Recherchen an dem qualitativen leitfadengestützten Interview bedient, um praxisbezogene Erkenntnisse zu erlangen und diese wissenschaftlich auszuwerten. Die Ergebnisse aus den Erfahrungsberichten der Befragten ermöglichten es mir diverse Meinungen

¹⁷⁵ Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.59 und Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.80ff

¹⁷⁶ Vgl. Bielefeld, Bert: *Basics Entwerfen Büroplanung*, 2018, S.12f

¹⁷⁷ Miki-Horke: *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 1991, S.126

einzuholen und mir anhand dieser ein Bild über den Arbeitsalltag im non-territorialen Büro und die damit verbundene Zufriedenheit zu machen.

In Bezug auf vorausgehende Analysen und Betrachtungen lässt sich zusammenfassend feststellen, dass es bei der Planung moderner Büroräume, die oftmals auch als Human Offices bezeichnet werden, vor allem darum geht, „eine räumliche Umgebung und eine technische Infrastruktur [anzubieten], in der die Mitarbeitenden ihr Leistungspotenzial optimal entfalten können und in der die physische und psychische Gesundheit nicht beeinträchtigt wird“. ¹⁷⁸ Durch den Verlust territorialer Verhaltensmuster empfinden einige Menschen möglicherweise einen Mangel an Möglichkeiten zur Individualisierung und Selbstentfaltung am Arbeitsplatz, dem mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Das Angebot schöner Räume allein reicht oftmals nicht aus, um die Arbeit an dem befindlichen Ort attraktiv zu gestalten. Individuelle Bedürfnisse spielen bei der Betrachtung moderner Bürolandschaften nicht nur eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit gesundheitlichen und funktionellen Aspekten der Zufriedenheit, sondern auch im Kontext psychologischer Faktoren. Durch die Partizipation der Mitarbeiter am Entwurfsprozess sowie die Gewährung von Rückzugsbereichen im offenen Bürokonzept, wird ein Versuch gestartet dem Mangel individueller Aneignung von Räumen entgegenzuwirken. Nichtsdestotrotz gilt es genau diesen architektursoziologischen Aspekten, neben den bekannten ergonomischen und klimatischen Wohlfühlparametern, mehr Beachtung zu schenken.

4.3. Kybernetische Prinzipien der Planung

Die Kybernetik stellt eine neue Planungsmethode Anfang der 50er Jahre dar, die sich allerdings nicht nur auf den architektonischen Diskurs, sondern auch auf andere Disziplinen, wie die Kunst, Theologie oder Medizin, bezieht. Der Begriff der Kybernetik leitet sich vom griechischen Wort *kybernetes* ab, welches die Definition eines Steuermanns ist. Im übertragenen Sinn wurde die Bezeichnung schon seit jeher in der Politik verwendet und ist gleichzusetzen mit der Bedeutung etwas zu leiten oder zu steuern. Die Kybernetik setzt sich speziell mit der Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen auseinander und produziert ein Schema, wie diese Systeme zielorientiert zu regeln und zu steuern sind. Im Zuge der Betrachtung der Systeme wird besonderes Augenmerk auf die Struktur und das Verhalten gelegt. Auf die Untersuchung kybernetischer Modelle von Unternehmen bezogen bedeutet dies, die genaue Analyse der betrieblichen Strukturen und hierarchischen Beziehungen. ¹⁷⁹

Kybernetische Organisationprinzipien werden meist nicht von Architekten, sondern von Ingenieuren, Informatikern, Ethnologen, Philosophen, Mathematikern oder Informationswissenschaftlern angewendet. Bei dieser Planungsmethode wird vor allem das Prinzip der Informationsweitergabe genauer betrachtet und das Resultat sind „nicht mehr technisch-materielle Strukturen, sondern logische und mathematische Operationen zum *tertium comparationis* zwischen Gehirn und

¹⁷⁸ Amstutz; Schwehr: *Human Office - Arbeitswelten im Diskurs*, 2015, S. 26

¹⁷⁹ Vgl. Feess, Eberhard: „Kybernetik“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kybernetik-41182>, abgerufen am 15.10.2018

Computer“¹⁸⁰. Es geht vor allem um die Verflachung der Hierarchien und die Schaffung einer netzwerkartigen Struktur, da nicht eine einzige zentrale Macht alleine über allen Anderen steht, sondern viele Knotenpunkte wichtig sind, damit das System funktioniert. Am besten kann dieses Prinzip der Informationssteuerung am Beispiel einer Schiffmannschaft, wie in Abbildung 29 gezeigt, veranschaulicht werden. Der Kapitän gibt dem Lotsen einen Sollwert, der von diesem als Ziel verarbeitet wird. Auf Unternehmen übertragen bezieht der Lotse die Stellung der Planer, die versuchen mit bestem Einsatz rationaler Fähigkeiten das Ziel zu erreichen. Als nächste Instanz erhält der Steuermann, oder auf Unternehmen bezogen der Abteilungsleiter, die Informationen vom Lotsen, welche er wiederum an die Ruderer, im übertragenen Sinn die Sachbearbeiter, übermittelt.¹⁸¹

„Dieses Schema lässt sich nicht auf eine zentrale überwachende Macht zurückführen, da jede einzelne Instanz des Schemas, als abstrakter, funktionaler Punkt der zirkulär angeordneten Organisation, bereits als Netzwerk verteilt ist und sich gegenseitig kontrolliert.“¹⁸²

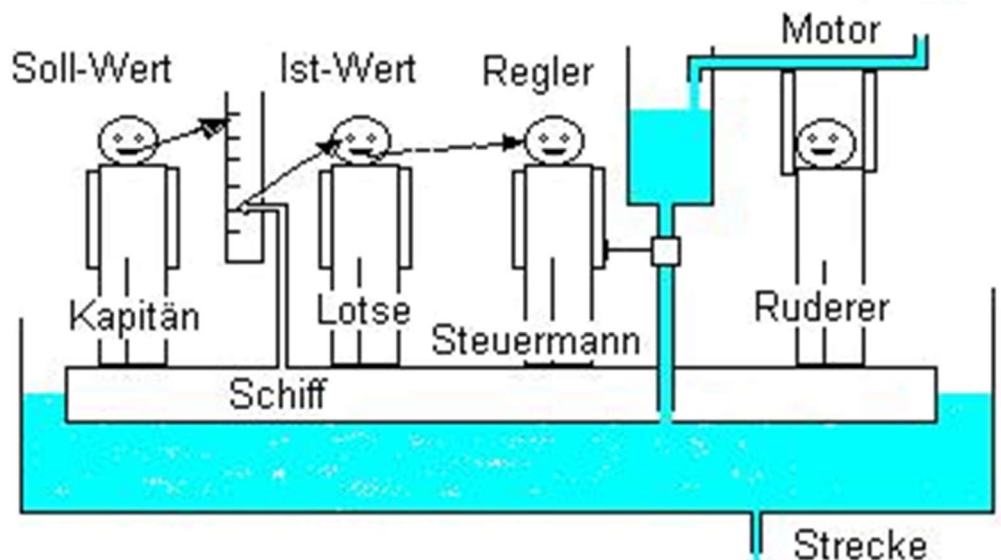


Abbildung 32: Prinzip der Kybernetik, Erklärung anhand des Steuermannes

4.3.1. Fallbeispiel: Buch und Ton des Bertelsmann Konzerns, Gebrüder Schnelle

Die weltweit erste Bürolandschaft Buch und Ton des Bertelsmann Konzerns in Hamburg wurde 1960 von Wolfgang und Eberhard Schnelle auf der Basis der Kybernetik als Planungsmethode umgesetzt. Im Gegensatz zu heutigen modernen Bürolandschaften „sucht [dieser erstmalige Versuch von Wolfgang und Eberhard Schnelle] noch räumlich zu organisieren, was heute durch das Netz und die

¹⁸⁰ Claus Pias: *Zeit der Kybernetik. Eine Einstimmung*, in: ders. (Hg.): *Cybernetics-Kybernetik. The Macy-Conferences 1946-1953*, Diaphanes: Berlin-Zürich 2004; zitiert nach: Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S. 33

¹⁸¹ Vgl. Feess, Eberhard: „Kybernetik“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 2018 und Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.31 ff

¹⁸² Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.35

Vernetzung der Arbeit ganz unräumlich geschieht und praktiziert wird.“¹⁸³ Es handelt sich demnach noch nicht um eine Auflösung des individuellen Büroarbeitsplatzes infolge moderner Technologien, sondern um eine erstmalige Umstrukturierung des starren Gefüges im Inneren sowie um eine Verflachung der Hierarchien, wobei diese keineswegs abgeschafft werden, sondern nur räumlich nicht mehr so gut nachvollziehbar sind. Ziel ist die Gründung eines „homogenen, konfliktfreien und somit entpersonalisierten Raum[es]“¹⁸⁴, also eines großen neutralen demokratisierten Raumes, der vor allem flexibel sein muss, um sich an ständige Strukturveränderungen anpassen zu können. Im Mittelpunkt steht die Humanisierung der Arbeitsbedingungen im Großraumbüro. Mittels Bewegungsanalysen und Beobachtungen von Arbeitsabläufen entwarfen die Gebrüder Schnelle ein Raumkonzept, bei dessen Organisation sie vor allem Möglichkeiten zur Einzel- bzw. Gruppenarbeit näher betrachteten und versuchten, diese Bereiche räumlich zu gestalten.¹⁸⁵

Die Bürolandschaft Buch und Ton wirkt auf den ersten Blick chaotisch und unorganisiert, ist aber streng nach kybernetischen Prinzipien geordnet, sodass jede Pflanze, Trennwand und jedes Möbelstück ihren fix bestimmten Platz haben.

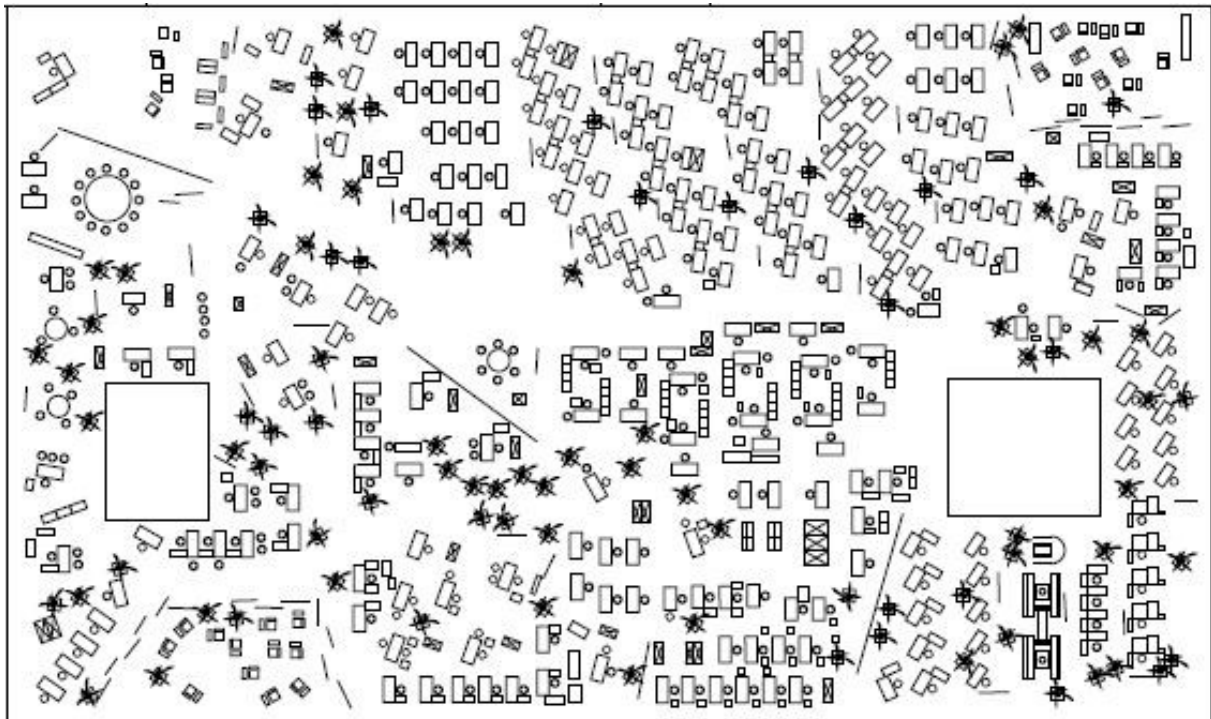


Abbildung 33: Organisationsschema der Bürolandschaft

Um das ganze Konzept ein wenig kritisch zu betrachten, stellt sich mir die Frage, wie flexibel dieses Büro tatsächlich ist, da weder Pflanzen noch das Mobiliar individuell verstellt werden dürfen. Zwar ermöglicht die offene innere Gliederung einen Wandel der bestehenden Verhältnisse, allerdings bezieht sich dieser nur auf strukturelle Transformationen des Unternehmens und nicht auf persönliche Veränderungswünsche der Mitarbeiter. Außerdem strebten die Gebrüder Schnelle die Schaffung eines

¹⁸³ „Symposium Bürolandschaft.“ In: *Archplus*, 31.05.2007, <http://www.archplus.net/home/news/7,1-4651,1,0.html?referer=131>, abgerufen am 25.11.2018

¹⁸⁴ Rumpfhuber, Andreas: „Raum der Informationsflüsse. Die Bürolandschaft „Buch und Ton“ der Gebrüder Schnelle.“ http://publik.tuwien.ac.at/files/PubDat_216011.pdf, abgerufen am 25.11.2018

¹⁸⁵ Vgl. „Symposium Bürolandschaft.“ In: *Archplus*, 2007

Wohlfühlambientes an, indem sie Rückzugsmöglichkeiten durch subjektiv erlebbare Raumkonfigurationen ermöglichen wollten. Trotz dieses Konzeptgedankens darf nicht außer Acht gelassen werden, dass persönliche Gegenstände am Arbeitsplatz unerlaubt sind und der Arbeitnehmer der ständigen Beobachtung und Kontrolle ausgesetzt ist. Es fehlen also sowohl richtige Rückzugsorte, als auch die Möglichkeit seinen Arbeitsplatz individuell zu gestalten und beide Kriterien sind entscheidend für die Herstellung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre.¹⁸⁶



Abbildung 34: Innenraum und Mobiliar

Grundsätzlich ist festzustellen, dass der technologische Fortschritt und die Verlagerung des Schwerpunktes arbeitender Tätigkeit auf Prozesse der Informationsverarbeitung und wissensbasierter Arbeit neue räumliche Konfigurationen und gestalterische Konzepte erfordert. Die Veränderung räumlicher Arbeitsstrukturen als Folge einer neu entstandenen Arbeitskultur manifestiert sich in der Schaffung offener Bürolandschaften. Bei diesem strukturellen Wandel der Arbeitswelt, bei dem es meist um die Auflösung räumlicher Barrieren zugunsten offener Organisationskonzepte und

motivationsfördernder Gestaltungsparameter geht, darf der Mensch als wichtigster Faktor des Unternehmens in Bezug auf seine individuellen Bedürfnisse nicht zu kurz geraten. In Anlehnung an die Erfordernisse zur Einhaltung normativer Richtlinien bei der Planung von Büroräumen ist auch der architekturpsychologische Aspekt, welcher die Wirkung der gebauten Umwelt auf die menschliche Wahrnehmung und sein Verhalten beschreibt, immer mehr in den Fokus der Betrachtung zu stellen. Dabei spielt der Aspekt der Wahrung von Privatsphäre und Orten zur Individualisierung eine wichtige Rolle, auf den in folgendem Kapitel konkreter eingegangen wird. Im Falle der nach organisationskybernetischen Planungsparametern entworfenen ersten Bürolandschaft Buch und Ton aus den 60er Jahren erkennt man, dass das Konzept seinen selbstgesetzten Zielen und den persönlichen Wünschen der Arbeitnehmer noch nicht ganz gerecht wird. In Anbetracht heutiger Bürolandschaften lässt sich vergleichend feststellen, dass die Probleme von damals oftmals auch heute nicht gelöst sind.

¹⁸⁶ Vgl. Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.38 ff

5 Der Schreibtisch als Anker im Büro

„The urge to shrink offices and put workers in an open space concept seemed to be sweeping the world of business, but no-one was looking hard at the effects of such changes on workers or on their productivity.“¹⁸⁷

Der Abbau räumlicher Grenzen den Arbeitsraum betreffend sowie der zunehmend dezentralisierte Machtapparat in offenen Büroraumkonzepten, suggerieren ein Arbeitsbild, das von vollkommener Selbstbestimmung, Enthierarchisierung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz geprägt ist. Dabei sollen einst uniformierte Arbeitsplätze zugunsten offener, kreativitäts- und kommunikationsfördernder Arbeitslandschaften weichen, die mehr auf teamorientiertes Arbeiten ausgerichtet sind, als auf die Gestaltung des persönlichen Arbeitsplatzes. Im Zusammenhang mit diesen räumlichen Veränderungen wird aber ersichtlich, dass ähnlich wie im Taylorismus eine Rationalisierung und Standardisierung des Arbeitsplatzes erfolgt, wobei auf individuelle Bedürfnisse oftmals nicht eingegangen werden kann. In folgendem Kapitel setze ich mich mit der Frage auseinander, ob die Erwartungen, die an moderne Bürokonzepte gestellt werden, in der Realität auch tatsächlich erfüllt werden und welche negativen Begleiterscheinungen mit räumlichen Umstrukturierungsmaßnahmen einhergehen können. In diesem Kontext versuche ich den Schreibtisch als wesentliches Instrument zur Disziplinierung als auch zur Individualisierung zu verstehen und die Auswirkungen aufzuzeigen, die mit dem Verlust des persönlichen Territoriums einhergehen können. Prinzipien des Territoriums ebenso wie des Konzeptes von Privatheit und Kontrollaspekte werden näher erläutert, um das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz besser verstehen zu können. Das Fehlen des Individualarbeitsplatzes zugunsten flexibler Raumkonzepte ist nicht nur positives Instrument für tätigkeitsorientierte Arbeitspraktiken, sondern macht auch auf die unmittelbare und unkomplizierte Ersetzbarkeit eines Jeden aufmerksam. Demzufolge kann man sagen, dass die offene Architektur temporäres Arbeiten und hohe Fluktuationen bewusst beeinflusst.

5.1. Überwachung und Disziplinierung im digitalen Zeitalter

„Es ist eine Illusion zu glauben, dass Manager überprüfen können, dass die Leute produktiv arbeiten, nur weil sie sie an ihrem Computer (bzw. in ihrem Büro) sehen.“¹⁸⁸

Diese zunehmend verbreitete Auffassung der entgleiteten räumlichen Kontrolle über arbeitende Tätigkeiten markiert einen wesentlichen Wandel in der Vorstellung von Überwachung, Disziplinierung und Raum. Um die Disziplinierung als Wesen der Büroarbeit zu begreifen, gilt es noch einmal in der Geschichte des Büros zurückzublicken. Nachdem sich die Ursprünge der Büroarbeit im mittelalterlichen Kloster ereigneten, wird die Zeit der Aufklärung als Schnittstelle zum eigenständigen Büroraum gesehen, der eine Trennung zu privaten Räumlichkeiten markiert. Eine wesentliche Charakteristik für die aufgeklärte Büroarbeit ist die Tatsache, dass der Mensch „in eine neue Ordnung

¹⁸⁷ Vischer, Jacqueline C.: *Space Meets Status. Designing workplace performance.* – New York: Routledge, 2005, S.xi

¹⁸⁸ Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.111

des Denkens und Fühlens, des Handelns und Verhaltens“¹⁸⁹gezwungen wird. Dies geschieht durch einen begrenzten Radius der Beweglichkeit sowie eine Einschränkung an Frischluft und Tageslicht. Die Notwendigkeit am Tisch sitzen zu bleiben wird zum Instrument der Macht und Kontrolle „indem sie den Menschen in eine Apparatur einbinde[t], die den Sitzenden festhält, ihm Atem nimmt und seiner Muskulatur Kraft und Beweglichkeit, indem sie den Körper in eine vorgegebene Gestalt zwingt“¹⁹⁰. Der Büroarbeiter gewinnt gesellschaftliches Ansehen nicht durch seinen familiären Status oder Reichtum, sondern durch die Fähigkeit der Disziplinierung und Selbstbeherrschung. Eine der wichtigsten Ordnungen im Büro, welches damals noch als Kontor oder Kanzlei bezeichnet wurde, ist die Verpflichtung an seinem Platz sitzen zu bleiben und nicht aufzustehen und herumzugehen. Diese Verordnung impliziert das Vorhandensein aller nötigen Werkzeuge und Gegenstände im unmittelbaren Umfeld, was wiederum eine neue Büroeinrichtung erforderte. Das anfängliche Stehpult wird durch das Schreibpult mit Stuhl ersetzt. Diese Zeit markiert auch die Übertragung der Bezeichnung des ‚bureaus‘ auf den Tisch.¹⁹¹

„Tisch und Stuhl arrangieren erstmals einen Raum, der den arbeitenden Menschen einen hohen Grad an Disziplin abverlangt, ihnen nach Einübung aber auch die Fähigkeit verleiht, sich an einem begrenzten Ort über längere Zeit ruhig und konzentriert einer unkörperlichen Arbeit zu widmen.“¹⁹²

Bis zur Industrialisierung, Mitte des 19. Jahrhunderts, stellt das Büro meist einen Familienbetrieb dar. Erst ab dieser Zeit wird das Büro ausgelagert und der Büroarbeiter zum lohnabhängigen Angestellten. Im Zuge des Aufkommens diverser Tätigkeiten im Büro, entstehen immer mehr Berufsbilder, deren Stellung sich erstmals durch räumliche Hierarchien ablesen lässt. Mittlere Angestellte werden beispielsweise eher in zentralen, dunklen Bereichen angesiedelt, während der höhere Angestellte das Privileg abgelegener Bereiche oder eines eigenen Raumes genießt. Mit dem Einzug der Schreibmaschine ins Büro, entsteht 1886 eine Arbeit, die als ausschließlich weiblich angesehen wird und somit hält die Frau Einzug in den Büroalltag. Ebenso wie im Zeitalter der Industrialisierung die Fabrikarbeit strenger Rationalisierungskonzepten unterworfen ist, wird auch die Büroarbeit rationalisiert. Im Zuge dessen machen Taylor und der Arbeitspsychologe Frank Bunker Bewegungsstudien am Arbeitsplatz mit dem Ziel unnötige Bewegungen und Handgriffe einzusparen und somit das Arbeiten am Schreibtisch effizienter zu gestalten. Dabei teilen sie die Schreibtischunterlage in Felder auf, worauf sie den Platz von notwendigen Arbeitsgegenständen kennzeichnen, die im Greifbereich eines sitzenden Menschen liegen. Das Aufstehen vom Schreibtisch ist gänzlich unerwünscht und es werden Methoden wie beispielsweise Rohr- und Seilpost entwickelt, um dies vollständig unterbinden zu können. Das Sitzen gilt als höchstes Prinzip der Disziplinierung, „denn in der Begrenzung der Physis bildet sich Disziplin aus sowie die Möglichkeit, sich auf innere, ordnende und denkende Abläufe zu konzentrieren.“¹⁹³ Dass das dauerhafte Sitzen an einem Ort sowie die ununterbrochene Arbeit an der Schreibmaschine zu immensen gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie Sehnenscheiden-

¹⁸⁹ Oswald, Ansgar: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*. Mit einer Einleitung von Hajo Eickhoff. – Berlin: DOM publishers, 2013, S.16

¹⁹⁰ Eickhoff: „Erfindung des Büros“, 2012

¹⁹¹ Vgl. ebd.

¹⁹² Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.18

¹⁹³ Ebd., S.18

entzündungen, Rückenschmerzen, Bandscheibenvorfällen und Muskelerhärtungen führen kann, wurde erst ein halbes Jahrhundert später erkannt und ernst genommen. Neben den physischen Belastungen sah man auch, dass der Mensch in Hinblick auf die Unbeweglichkeit und Monotonie der eingeschränkten Arbeitsabläufe geistig abbaute. Man erkannte, dass nicht die Reduktion von Bewegungsabläufen die Produktionsfähigkeit des Menschen verbessert, sondern dass Bewegung die Leistung durchaus steigern kann und den Menschen weniger krank macht.¹⁹⁴

Heutzutage ist Bewegung am Arbeitsplatz vor allem im non-territorialen Büro durchaus gewollt und unumgebar. Die Kontrolle und Disziplinierung durch räumliche Anordnungen und Gegebenheiten scheint daher keine große Rolle mehr zu spielen. Demzufolge stellt sich die Frage, ob, wie und wodurch Überwachung am Arbeitsplatz heutzutage dennoch stattfindet. Das mobile Arbeiten ist durch das Suchen eines Ortes gekennzeichnet, der nur temporär als Arbeitsort fungiert, weshalb einige Unternehmen andere Methoden finden den arbeitenden Menschen zu lokalisieren und zu überwachen. Diese Überwachung findet über digitale Daten statt und ist dem Vorbild aus dem Taylorismus gar nicht so unähnlich. Fitness-Tracker, auch Wearables genannt, sind Geräte, die die Anzahl der Schritte, den Puls und das Stressniveau aufzeichnen und bewerten können. Ein Beispiel eines solchen Überwachungsversuchs der Mitarbeiter hat der japanische Konzern Hitachi im Jahr 2015 durchgeführt, indem jeder Mitarbeiter eine Identifikationsmarke wie ein Namensschild tragen musste, die das Wohlbefinden eruieren soll. Mit Hilfe eines Sensors kann das Gerät in Kassettenform 50 mal pro Sekunde Bewegungsarten wie Gehen oder Tippen erfassen und infolgedessen Informationen sammeln. Die ermittelten Daten wurden später durch die Befragung psychischer Zustände in einem Fragebogen ergänzt und im Zuge einer Studie, an der 468 Mitarbeiter teilnahmen, ausgewertet. Die Ergebnisse besagten, dass „das Glücksempfinden mit der Dauer der physischen Bewegung abnimmt“.¹⁹⁵ Daraus lässt sich schließen, dass die Mitarbeiter umso zufriedener sind je differenzierter die Bewegungen im Arbeitsalltag ausfallen. Darüber hinaus wurde ein Verhältnis zwischen der Zufriedenheit und der erbrachten Leistung festgestellt.¹⁹⁶

Ein extremeres Beispiel zur datenbasierten Kontrolle bei der Arbeit hat die amerikanische Firma Percolata ins Leben gerufen. Die Entwicklung spezieller Geräusch- und Bewegungssensoren ermöglichte dem Konzern die Aufzeichnung von Personendaten sowie Dauer, Uhrzeit und Lokalität des Aufenthaltes an einem bestimmten Ort. Diese Informationen wurden in Echtzeit an das Management weitergeleitet und garantierten maximale Kontrolle. Beispielsweise kann dadurch ausgeforscht werden wie oft und wie lange ein Angestellter Zeit beim Kaffeeautomaten verbringt. Ziel ist es natürlich die Produktion und den Umsatz zu erhöhen und maximale Kontrolle zu gewährleisten.¹⁹⁷

Moderne Technologien führen also dazu, Menschen immer und überall überwachen zu können, ohne dass dies weiter auf räumlicher Ebene erforderlich ist. Über GPS-Tracker kann der Angestellte

¹⁹⁴ Vgl. Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.16-22

¹⁹⁵ Lobe, Adrian: „Wer sich überwachen lässt, wird belohnt“ In: *Tages Woche*, 04.10.2016, <https://tageswoche.ch/gesellschaft/wer-sich-ueberwachen-laesst-wird-belohnt/>, abgerufen am 25.11.2018

¹⁹⁶ Ebd.

¹⁹⁷ Vgl. ebd.

jederzeit verfolgt werden und Software-Programme ermöglichen auch die Überwachung der Tätigkeiten am PC, indem sie den Aufruf von Websites während der Arbeitszeit festhalten. Entgegen der Behauptungen einer selbstbestimmten Arbeitsweise auf Vertrauensbasis werden Angestellte oftmals komplett überprüf- und steuerbar. Disziplinierung erfolgt wie bereits ausführlich erläutert über das Prinzip des Panoptismus, das den Menschen durch das Wissen um die Möglichkeit der permanenten Beobachtung zu einem selbstkontrollierten Handeln nötigt. Die Disziplinierung ist demnach nicht länger auf physische Ebene, durch die Einschränkung an Bewegungsmöglichkeiten sowie die Verortung an einem bestimmten Ort, beschränkt. Des Weiteren ist die Kontrolle nicht mehr nur über eine Person ausübbar, sondern kann von mehreren Personen übernommen werden, die Zugang zu den Aufzeichnungen der digitalen Überwachungsdaten haben. Natürlich gibt es auch Unternehmen, die großteils auf digitale Überwachungsmethoden verzichten und die Vertrauensarbeitszeit ernst nehmen.¹⁹⁸

5.1.1. Das Verhältnis von Kontrolle und Stress

Einen weiteren interessanten Beitrag zur psychischen Disziplinierung und Unterdrückung am Arbeitsplatz leistete der Neurowissenschaftler Manfred Spitzer durch seine wissenschaftlichen Experimente mit Ratten. Primär untersuchte er das Verhältnis von Stress und Kontrolle und stellte fest, dass das Stressniveau mit dem Fehlen von Kontrolle und Selbstbestimmtheit am Arbeitsplatz steigt. Es muss darauf hingewiesen werden, dass Stress nicht fälschlicherweise mit physischer Anstrengung gleichgesetzt werden darf, sondern dass Stress im Gegensatz dazu durch körperliche Betätigung abgebaut werden kann. Das, was wir unter Stress verstehen, bezeichnet das Ausschütten von Hormonen wie Cortisol und Adrenalin, wodurch unsere Energie für Notfälle kurzzeitig auf Höchstform getrieben wird. Diese körperliche Reaktion verursacht das Steigen des Blutdrucks und Pulses sowie die Anspannung der Muskeln und ein Wachsen der Achtsamkeit. Das Aufkommen von Stress ist demnach eine überlebenswichtige physische Reaktion, die nur problematisch und krankmachend wird, wenn sie nicht akut sondern chronisch vorkommt. In diesem Fall kann man zwischen ‚sinnvollem‘ akutem Stress und ‚pathologischem‘ chronischem Stress unterscheiden.¹⁹⁹

Durch ein Experiment mit Ratten, die dem menschlichen Verhalten sehr ähnlich sind, veranschaulicht Spitzer seine Erkenntnis. Die Versuchsanordnung besteht aus zwei in Käfigen eingesperrten Ratten, von denen eine gelegentlich einen elektrischen Schock über den Drahtfussboden bekommt. Bevor der Elektroschock eintritt leuchtet im Käfig eine Lampe auf. Des Weiteren gibt es eine Taste im Käfig, durch deren rechtzeitiges Drücken der Schock vermieden werden kann. Obwohl die Ratte manchmal nicht schnell genug ist die Taste zu drücken, schafft sie es doch sich überwiegend des Elektroschocks zu entziehen. Der Käfig, indem sich die zweite Ratte befindet, ist ebenfalls an den elektrischen Apparat angeschlossen, allerdings hat diese Ratte, durch das Fehlen der Taste, nicht die Möglichkeit dem Schock durch ihr eigenes Handeln zu entgehen. Immer wenn die erste Ratte einen Schock bekommt, betrifft dies auch die zweite, ohne dass sie etwas dagegen tun kann. Obwohl man vielleicht

¹⁹⁸ Vgl. Lobe: „Wer sich überwachen lässt, wird belohnt“ In: *Tages Woche*, 2016 und Haderlein: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv*, 2014, S.14f

¹⁹⁹ Vgl. Spitzer, Manfred: *Rotkäppchen und der Stress*. (Ent-)Spannendes aus der Gehirnforschung. 2. Nachdruck der 1. Auflage – Stuttgart: Schattauer GmbH, 2015, S. 1ff & 33f

glaubt, dass die erste Ratte größerem Stress ausgesetzt ist, da sie ja ständig auf das Leuchten der Lampe achten muss und sich quasi dauerhaft in Alarmbereitschaft befindet, ist dies nicht der Fall. Durch Messungen des Bluthochdrucks und von Stresshormonen in der Blutbahn wurde nachgewiesen, dass Ratte Nummer 2 viel größerem Stress ausgesetzt ist, da sie an ihrem Schicksal nichts ändern kann. Auf die Arbeitswelt bezogen bedeutet dies folgendes:

„Nicht die unangenehmen Erfahrungen an sich bewirken Stress, sondern das Gefühl ihnen machtlos ausgeliefert zu sein. [...] Gestresst sind wir immer dann, wenn uns die Kontrolle abhandenkommt.“²⁰⁰

Dementsprechend wurde auch nachgewiesen, dass extrem hierarchische Unternehmensstrukturen, bei denen eine Person die alleinige Führungs- und Entscheidungskraft besitzt, zu einer ungleichen Verteilung von Kontrolle und infolgedessen von verspürtem Stress beitragen. Im Zuge der Betrachtung konnte festgestellt werden, dass autoritäre Personen durch ein geringeres Ausmaß an Hormonen wie Cortisol, weniger Angst und Stresssymptome besitzen. Man kann also sagen, „dass das Führen Stress reduziert“²⁰¹ und nicht, wie vermutlich erwartet, Stress fördert. Neue Unternehmensstrukturen, die flache Hierarchien und Teamarbeit fördern, tragen demnach wesentlich zur Stressreduktion am Arbeitsplatz bei. Allerdings kommt es bei flachen Hierarchien auch immer darauf an, wer welcher Kontrolle unterliegt und ob die Architektur verstärkt zur Ausübung von Macht beiträgt oder diese eher reduziert. Obwohl moderne Bürolandschaften durch neue Führungskulturen Stress reduzieren können, kann die offene räumliche Gestaltung im Gegensatz dazu auch zu einer Steigerung von empfundenem Stress führen. Als Ursachen dafür sind insbesondere die permanente emotionale Sichtbarkeit sowie das Fehlen von uneinsichtigen Rückzugsorten zu nennen. In besonderen Situationen, in denen der Gemütszustand sehr angespannt ist oder man beispielsweise Stress mit dem Chef hat, kann die Transparenz im Großraumbüro zu sehr belastenden psychischen Verfassungen führen, die oft als stressig empfunden werden. Darüber hinaus kann man sagen, dass das Abhandenkommen des persönlichen Schreibtischarbeitsplatzes im Open-Space auch in Verbindung mit dem Fehlen von Kontrolle zu sehen ist und demzufolge zu einer Intensivierung von Stresshormonen führen kann. Einerseits hängt das verminderte Stressniveau in der neuen Arbeitswelt demzufolge mit der Zunahme der Entscheidungsfreiheit und des selbstbestimmten Arbeitens zusammen. Andererseits ist der Verlust von Kontrolle allerdings auch im Kontext mit dem Mangel an der Herrschaft über seinen eigenen Arbeitsplatz im non-territorialen Büro zu sehen. Auch häufige durch die Führungsebene initiierte Umstrukturierungen am Arbeitsplatz sind ein Auslöser für Stresssymptome, da mit der Umgestaltung oft die Einsparung an Personal einhergeht und somit Unsicherheit über die Zukunft im Büro besteht.²⁰²

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Rationalisierungskonzepte im Industrialismus auch die Büroarbeit, im Sinne der Einsparung physischer Beweglichkeit und effizienter Raumplanung, umfasst haben. Heutzutage ist Mobilität am Arbeitsplatz aufgrund von Desk-Sharing Konzepten und technologischen Arbeitsmitteln zur Normalität geworden. Kontrolle kann demnach nicht mehr allein

²⁰⁰ Spitzer: *Rotkäppchen und der Stress*, 2015, S.3

²⁰¹ Ebd., S.42

²⁰² Vgl. ebd., S.1 ff,9,18 und 41f

durch den Raum erfolgen. In unserer digitalen Welt findet Überwachung meistens durch Daten aus GPS-Sensoren oder Softwareprogrammen statt, die wir größtenteils nicht offensichtlich mitbekommen. Der Management-Direktor und Professor an der University of London Chris Brauer, geht sogar so weit zu behaupten, dass das Management in Zukunft biometrische Daten wie die Schlafqualität oder den Pulsschlag von Mitarbeitern ermitteln und dementsprechend Rückschlüsse auf die Freizeitgestaltung und das Schlafverhalten der Angestellten ziehen kann. Inwiefern sich digitale Überwachung tatsächlich auf das Arbeiten in Büroräumen auswirkt, kann zum momentanen Standpunkt noch nicht festgestellt werden. Fakt ist aber, dass offene Räume, nomadische Arbeitsweisen und dezentrale Strukturen keineswegs mit dem Verlust an Überwachung in Verbindung zu bringen sind. Des Weiteren konnte ein Zusammenhang festgestellt werden, der besagt, dass die Abnahme an Kontrolle und Selbstbestimmtheit mit einer Zunahme an Stressreaktionen verbunden ist. Für non-territoriale Arbeitswelten bedeutet dies einerseits die Reduktion von erlebtem Stress durch die Abflachung der Hierarchien und mehr Entscheidungsfreiheit, andererseits aber auch einen Anstieg an möglichem Stress durch den Verlust der kompletten Kontrolle über den eigenen Arbeitsplatz.²⁰³

5.2. Analyse der Machtstrukturen in Büroräumen der Moderne

*„Von Beginn an organisiert die Architektur der Moderne Räume der Produktion, formuliert organisatorische, strukturelle wie symbolische Ordnungen, die nach innen wie nach außen wirken.“*²⁰⁴ (Alison Maitland)

Diese Charakteristik der Produktionsräume in der Moderne ist typisch für amerikanische Großraumbüros. Wichtige Aspekte sind die klare Abgrenzung zwischen Innen- und Außenraum, sowie zwischen Arbeit und Freizeit, zudem stehen Kontrolle, Disziplinierung und Rationalisierung im Mittelpunkt der Büroplanung. Während vorangegangener Diskurs besonders auf die physische Disziplinierung im Sinne der Bewegungseinschränkung eingegangen ist, behandelt dieses Kapitel vorwiegend die Auswirkungen disziplinierender Maßnahmen, die mit dem Verlust der Ausübung individueller Bedürfnisse einhergehen.

Die Arbeitsauffassung der Moderne an sich steht im Gegensatz zu Begriffen der heutigen Arbeitswelt wie Teamwork, gemeinschaftliches Arbeiten, Kommunikation und Austausch, sondern beschreibt infolge der Arbeitsteilung eher eine Einzelarbeit. Dieses Prinzip verbannt das arbeitende Individuum, ähnlich wie bei den bereits genannten Grundsätzen der Disziplinierung in den traditionellen Fabriken, an einen ihm zugeschriebenen Arbeitsplatz, wo es quasi isoliert von seinen Mitarbeitern seiner Arbeit nachgeht.²⁰⁵ Die Moderne behandelt zwei konträre Begriffe, nämlich Disziplinierung aber andererseits auch Individualisierung, und platziert den Arbeiter somit in ein Feld „zwischen autonomer Vereinzelung und sozialer Integration“.²⁰⁶

²⁰³ Vgl. Lobe: „Wer sich überwachen lässt, wird belohnt“ In: *Tages Woche*, 2016

²⁰⁴ Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.11

²⁰⁵ Vgl. ebd., S. 11 ff

²⁰⁶ Ebd., S.15

Des Weiteren setzt die Büroarchitektur der Moderne auf klar ablesbare Hierarchien im Inneren der Gebäude sowie auf vertikale Strukturen, durch welche die Kontrolle des Chefs über seine Mitarbeiter ermöglicht wird. Vorgesetzte konnten damals auch räumliche Vorteile mit dem Besitz eines eigenen hochwertig ausgestatteten Büros genießen, in das man oft nur durch einen Vorraum herein gelangte. Führungskräfte besaßen demnach ein besonderes räumliches Prestige und konnten weder bei ihrer Arbeit beobachtet noch kontrolliert werden. Wenn der persönliche Kontakt mit dem Chef gesucht wurde, musste man zudem erst anklopfen und hereingebeten werden, was Distanz schafft und die höhere Stellung unmissverständlich signalisiert.²⁰⁷

Der Ort, wo Arbeitsprozesse stattfinden, ist also in der Moderne ein wichtiges Identifikationsmerkmal mit der zu verrichtenden Arbeit und scheint noch keinen Auflösungsdiskussionen ausgesetzt zu sein. Die ausführende Tätigkeit findet an einem bestimmten Platz statt und lässt sich auch nicht von diesem isoliert betrachten, weil Raum, Individuum und Arbeit aneinandergebunden sind.

Ein wesentliches Instrument der Machtausübung stellt gleichsam in der Fabrik als auch in modernen Büroräumen der kontrollierende Blick dar, welcher erst durch die räumliche Transparenz moderner Arbeitsplatzgestaltungen ermöglicht wird. Auf der einen Seite sind die Büroarchitekturen der Moderne durch Transparenz hinsichtlich der übermäßigen Verwendung von Glas als Gestaltungsmerkmal gekennzeichnet, andererseits werden auch die Arbeitsvorgänge im Inneren des Gebäudes erstmals, durch das Fehlen raumbildender Elemente wie Zwischenwände, transparent. Das bis dahin weit verbreitete Zellenbüro wird zunehmend von einer neuen architektonischen Revolution, dem Großraumbüro, verdrängt. Der Nachteil von modernen Glasarchitekturen in Bezug auf die Abstinenz von Privatheit wird im modernen Zeitalter nicht nur im Zusammenhang mit Büroarchitekturen vielfach diskutiert. Das Farnsworth House von Mies van der Rohe bietet im Diskurs zur Materialwahl von Glas als Fassadenelement genügend Gesprächsstoff. Edith Farnsworth, die Mies van der Rohe mit der Planung ihres Wochenendhauses beauftragte, war mit dem Ergebnis des Entwurfes des bekannten Architekten weitgehend unzufrieden. Das Haus, welches ausschließlich aus gläsernen Außenwänden bestand, vermittelte der Hausherrin ein Gefühl der ständigen Beobachtung. Dieses Gefühl der permanenten Sichtbarkeit wiederum löste in ihr ein Verhalten aus, das durch eine Art Selbstkontrolle und Einschränkung alltäglicher Handlungen gekennzeichnet war. Edith Farnsworth beschreibt dieses ausgelieferte Gefühl folgendermaßen:²⁰⁸

„Die Wahrheit ist, daß [sic] ich mich in diesem Haus mit seinen vier Glaswänden wie ein Tier fühle, immer in Alarmbereitschaft. Ich bin immer unruhig. Ich fühle mich Tag und Nacht wie ein Wachtposte.“²⁰⁹

²⁰⁷ Vgl. Frank; Hübschen: *Out of Office*, 2015, S.39 und Rumpfhuber: *Architektur immaterieller Arbeit*, 2013, S.12 ff und S.57 ff

²⁰⁸ Vgl. Kuhlmann, Dörte: *Raum, Macht & Differenz. Genderstudien in der Architektur*. 4. Auflage 2012. – Wien: Luftschach Verlag, 2002, S.145ff

²⁰⁹ Ebd., S.147

5.2.1. Raumformen und -anspruch als Ausdruck der Macht

Im Büro wird Macht seit jeher durch die Besetzung sowie das Recht auf Inbesitznahme eines Raumes ausgedrückt. Der Raum ist demnach ein wesentlicher Indikator der Autorität und Hierarchie. Nicht jedem Mitarbeiter wird ein eigener verschließbarer Bereich als Ausdruck der Wertschätzung seitens des Unternehmens gewährt. Verschiedenste Raumtypologien, welche sich im 20. Jahrhundert zunehmend entwickelten, stellen einerseits Reaktionen auf Veränderungen am Arbeitsmarkt dar, wie beispielsweise die Zunahme an Dienstleistungen und differenzierterer Arbeitsformen, andererseits symbolisieren sie auch einen Wandel in Bezug auf die Stellung des Arbeiters und den ihm gewährten Zugang zu begrenzten Räumlichkeiten. Jacqueline Vischer beschreibt in ihrem Buch ‚Space Meets Status‘ den ‚social contract‘ zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, welcher nicht explizit ausgesprochen wird, sondern der den Raum als zentrale Vereinbarung sieht, welche bei Eintritt in das Unternehmen zwischen beiden Seiten stillschweigend gemacht wird.²¹⁰

„The space the company assigns to employees, and the fact that they occupy it in order to perform work for the employer, symbolizes other implicit terms of the contract, for example, the employee’s loyalty, reliability, honesty and productivity.”²¹¹

Während Veränderungen der Arbeitspraxis und des räumlichen Umfeldes dem persönlichen Raum weniger Bedeutung zuschreiben als dem sozialen Raum, indem räumliche Grenzen zunehmend entfernt werden, meint Vischer, dass sich der soziale Vertrag nicht ändert und daher immer noch gilt. Der Raum kann weiterhin als wirkungsvoller Mechanismus gesehen werden, der die Bedeutung von Arbeit und den Status signalisiert und womit sich Arbeitnehmer identifizieren sollen.²¹²

„take away my walls, door, furniture, window and you change not just my space, but also my work, my sense of myself, my role in society.”²¹³

Die Soziologie vertritt die Annahme, dass jeder Mensch situationsabhängig verschiedene Rollen einnehmen kann, beispielsweise die einer Mutter, eines Kunden, eines Angestellten, eines Kindes, eines Patienten, eines Lehrers usw. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Rolle, welche am meisten zur Selbstdarstellung beiträgt, die der arbeitenden Person ist, mit der man sich identifiziert. Dem Raum wird dabei eine wichtige Rolle zugesprochen, da er die Identifikation mit der Arbeitsrolle fördert, in dem er den Rahmen physischer Parameter vorgibt, in denen Arbeit stattfindet und wodurch die Bedeutung von Arbeit signalisiert wird. Inwiefern der Verlust von Territorialität diese Identifizierung mit der arbeitenden Tätigkeit und die Ausprägung des Selbstbildes im non-territorialen Büro beeinflusst, wird in Kapitel 5.3. analysiert. In folgender Abhandlung werden die verschiedenen traditionellen Büroformen von Zellen- bis Großraumbüros sowie Gruppen- und Kombibüros in Bezug auf die Einflussnahme des Raumes auf den Menschen sowie die Symbolik von Macht untersucht.²¹⁴

²¹⁰ Vgl. Riewoldt: *Internationales Office Design*, 1994, S.5f und Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.5

²¹¹ Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.5

²¹² Ebd., S.5f

²¹³ Ebd., S.6

²¹⁴ Vgl. Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.24ff f

Das Zellenbüro

Das Zellenbüro stellte gemeinsam mit dem Großraumbüro eines der am meisten verbreiteten Konzepte im Büroalltag der 60er Jahre dar. An einem Erschließungsgang aneinandergereihte Zellen bilden die Basis dieser Bürotypologie. Der Ursprung zellenartiger Büroformen reicht allerdings bis zu den Anfängen administrativer Tätigkeiten zurück. Wie bereits erwähnt wurde, war die Zelle, wie sie in Kloster- oder Gefängnisarchitekturen zu finden ist, wesentlicher architektonischer Ausdruck von Disziplinierung. Im Gegensatz zu heutigen Arbeitsaufgaben, die auf teamorientiertes Arbeiten ausgerichtet sind, wird das Zellenbüro vor allem kleinteiligen und individuellen Arbeitsschritten gerecht, die in Isolation und Konzentration ausgeführt werden sollen. Neben dem Mangel an Orten für Gruppenarbeiten, geht mit Zellenbüros auch ein hoher Flächenverbrauch einher, besonders wenn die Zellen als Einzelbüros gestaltet sind. Andererseits gewähren Einzelbüros der dort arbeitenden Person ein hohes Maß an Privatheit, Vertraulichkeit und Konzentration. Der Mitarbeiter kann sich den Raum aneignen und ihn gestalten, wodurch auch eine Art Anerkennung seitens der Firma verdeutlicht wird. Darüber hinaus sind klimatische Einflüsse individuell und direkt steuerbar, was wiederum ein hohes Maß an Komfort mit sich bringt. Auch akustische Störfaktoren können reduziert bis vollkommen eliminiert werden. Weitere Formen des Zellenbüros neben dem Einzelbüro stellen das Doppelbüro oder das Kleingruppenbüro dar, welches den Arbeitsplatz von maximal sechs Mitarbeitern beherbergt.²¹⁵

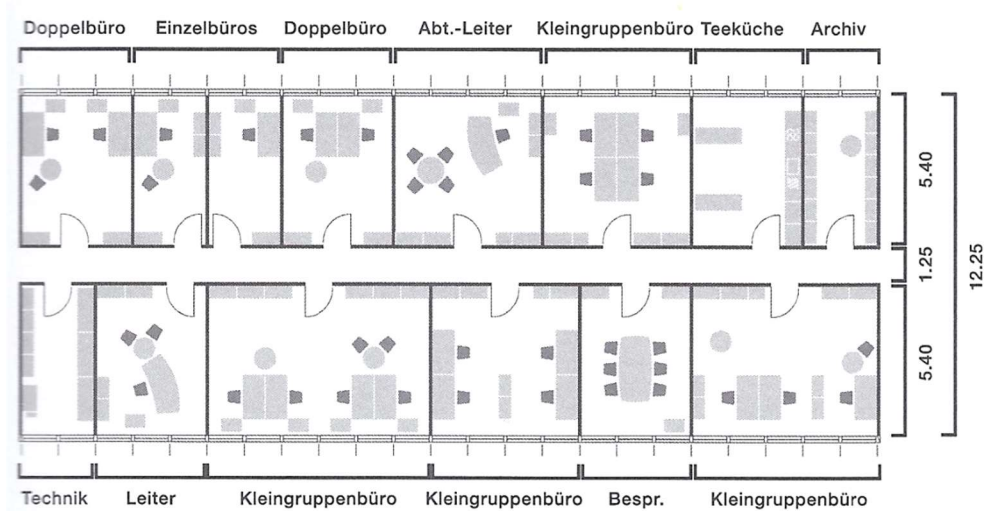


Abbildung 35: Zellenbüro

Die Rangordnung im Zellenbüro wird einerseits durch die Gewährung eines eigenen Büros mit Namensschild verdeutlicht, andererseits auch durch die Größe der Raumeinheit, welche durch ein Achsraster von 1,2-1,55m standardisiert ist. Je nachdem, wie viele Achsen das Büro einer angestellten Person hat, wird ihre Stellung innerhalb des Unternehmens signalisiert.²¹⁶

²¹⁵ Vgl. Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.36

²¹⁶ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.21

„space is a reward for good performance and a symbol of an employee's status in the organization.“²¹⁷

Zusammenfassung der Vor- und Nachteile in Bezug auf Machtausübung, Personalisierung und Privatheit:

- + individueller Komfort durch eigenen Raum
(Möglichkeit der Raumanpassung, Individualisierung, Regulierbarkeit klimatischer Einflüsse)
- + visueller und akustischer Komfort durch Isolation
(keine Beobachtung im Einzelbüro, keine Lärmbelästigung, Vertraulichkeit und Konzentration)
- + Raum als Statussymbol und Wertschätzung
- + wenig Hierarchisierung innerhalb gleichgroßer Büros
(gleichwertige, fensternahe Arbeitsplätze)
- Hierarchisierung durch Raumgröße und -ausstattung verschiedener Stellungen im Unternehmen
(Achsmass)

Das Großraumbüro

Das Großraumbüro entstand, in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, aus der Idee heraus, dass offene Räume sowohl Transparenz im Arbeitsprozess gewährleisten als auch die persönliche Kommunikation fördern, da die Mitarbeiter sich unmittelbar sehen, ohne zuerst räumliche Barrieren überwinden zu müssen. Dass dieses Konzept auch eine Maximierung der Kontrolle ermöglichte wurde bereits ausführlich erläutert. Der Raum im Großraumbüro wird durch eine Vielzahl standardisierter Arbeitsplätze charakterisiert, wobei „nicht ein einzelner Tisch [...] das Zentrum des Raums [bildet], sondern den vielen Tischen entsprechen gleich viele Zentren – die Raumstruktur wird durch die verstreut angeordneten und gleichberechtigten Arbeitsplätze gebildet.“²¹⁸ Die räumliche Abgrenzung durch Wände und Türen fällt vollkommen weg, was den positiven wirtschaftlichen Effekt der Einsparung an Konstruktions- und Erschließungsflächen mit sich bringt. Die Zonierung einzelner Bereiche erfolgt meist durch mobile Trennwände, Möblierungen oder Raum-in-Raum Systeme, sogenannte ‚cubicles‘. Obwohl die Arbeitsplätze weitgehend standardisiert sind, herrscht dennoch eine hierarchische Differenzierung in Bezug auf die Distanz des Schreibtisches zum Fenster hin. Die mittlere, dunklere Zone ist demnach unattraktiver und weniger zufriedenstellend, als der direkte Platz am Fenster.²¹⁹

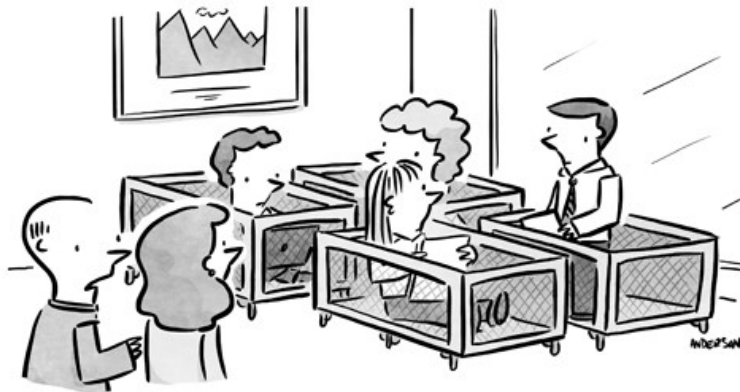
Abgesehen von den wenigen ökonomischen Vorteilen, hat es nicht lange gedauert bis man sich der Vielzahl an Nachteilen im Großraumbüro bewusst wurde, die vor allem die Beeinträchtigungen des akustischen, klimatischen und visuellen Komforts betrafen. Trotz der Raum-in-Raum Konzepte, die ein gewisses Maß an Privatheit suggerieren sollten, war ein permanenter Geräuschpegel sowie störender

²¹⁷ Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.5

²¹⁸ Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.24

²¹⁹ Vgl. Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.19

Bewegungsfluss und Mangel an tatsächlichen Rückzugsmöglichkeiten vorhanden. Oftmals wurden diese standardisierten ‚cubicles‘ durch Comic-Illustrationen auch stark kritisiert und ins Lächerliche gezogen.²²⁰



"They're smaller and cheaper than cubicles,
plus we get naptime."



"Don't worry, I'll be very discreet
with your personal medical information."



"It makes them feel special."



Abbildung 36: Comic-Illustrationen über ‚cubicles‘

„to change the space people work in, specifically to shrink it, standardize it and open it up, the symbolic importance workers attach to office size, position and furnishings is suddenly and jarringly thrown into question.“²²¹

²²⁰ Vgl. Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.24 & 32f und Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.1f

²²¹ Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.3f

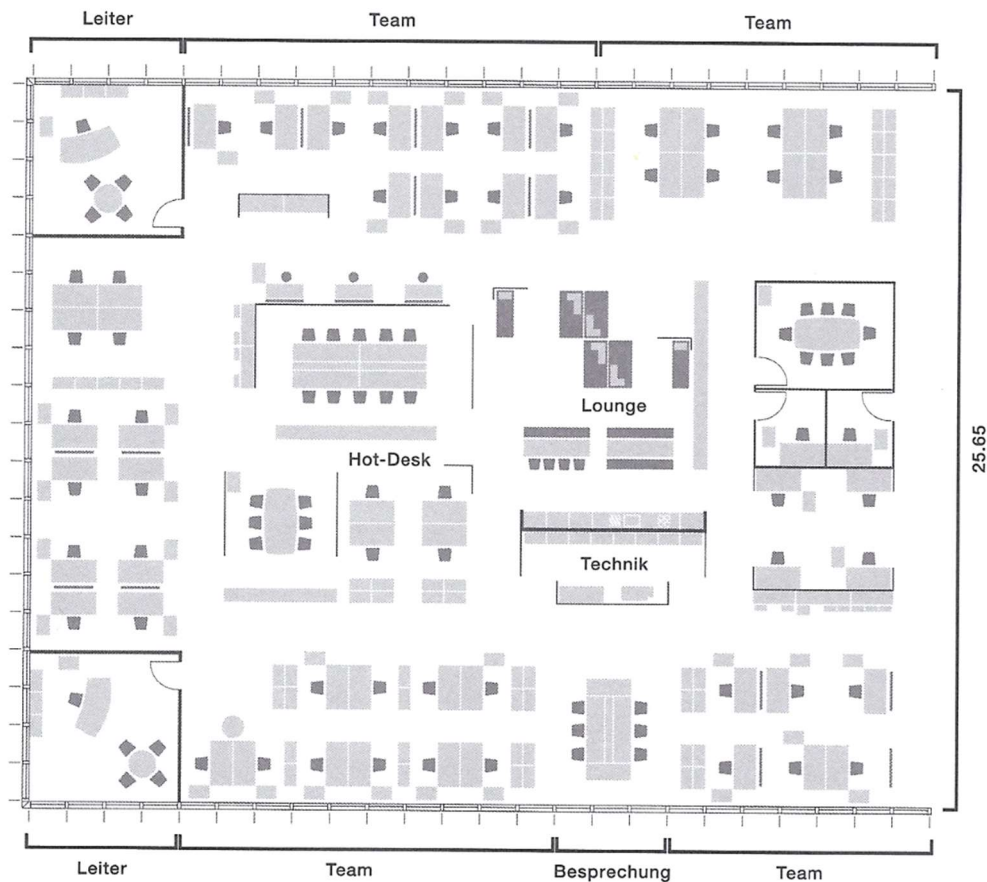


Abbildung 37: Großraumbüro

Die Verkleinerung der gewährten Fläche geht mit einem Bedeutungs- und Raumverlust einher, nicht nur den physikalischen Raum betreffend, sondern auch den symbolisch aufgeladenen Raum. Während also viele Unternehmen das Großraumbüro als Instrument zur Effizienzsteigerung, Kosteneinsparung und Standardisierung sehen, fürchten die dort arbeitenden Menschen durch den territorialen und symbolhaften Verlust sowie den Kontrollverlust, immer mehr ihren Arbeitsplatz zu verlieren, da infolge der uniformierten Arbeitsumgebung auch eine Standardisierung individueller Arbeitspraktiken eingeleitet wird.²²²

„Having a standardized and replaceable workstation communicates for some the message from the leadership that they too, are standardized and replaceable.“²²³

²²² Vgl. Petendra: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit*, 2015, S.33f

²²³ Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.21

Zusammenfassung der Vor- und Nachteile in Bezug auf Machtausübung, Personalisierung und Privatheit:

- + Personalisierung eines begrenzten Arbeitsplatzes
- kein individueller Komfort durch Individualisierung des eigenen Raumes
- kein visueller und akustischer Komfort im Großraum
- hohe Transparenz und demzufolge Beobachtung
- Raum als Statussymbol und Wertschätzung nur für höheres Management
- Hierarchisierung durch Lokalität der Arbeitsplätze
(mittige, dunkle oder fensternahe Arbeitsplätze)

Das Kombibüro

Das Kombibüro, welches seinen Ursprung Ende der Siebzigerjahre in Skandinavien hatte, kann als Vereinigung der positiven Aspekte von Einzel- und Großraumbüro gesehen werden. Die Kombination aus räumlich abgeschlossenen Einzel- oder Doppelbüros sowie die Gestaltung der multifunktionalen Mittelzone als Lounge und Kommunikationsbereich, bietet sowohl den Rahmen für konzentrationsintensive Arbeitsaufgaben einzelner Personen, als auch für den informellen Austausch in der Gruppe. Die an der Fensterfront positionierten Büroräume sind von dem innen liegenden Gemeinschaftsbereich nur durch eine Glaswand getrennt, wodurch im Gegensatz zum Einzelbüro permanente Sichtbarkeit und Beobachtung auch im geschlossenen Raum möglich ist. Der visuelle Komfort ist demnach gleichsam wie in großräumlichen Büroformen beeinträchtigt, was als Indiz zur Machtausübung aufzufassen ist. Anders als im Großraumbüro wird die Privatsphäre allerdings nicht durch Lärmbelästigungen verletzt. Darüber hinaus kann der persönliche Arbeitsbereich ebenso wie der gesamte Raum individuell gestaltet und personifiziert werden. Trotz des höheren Flächenverbrauchs als dies im Großraumbüro der Fall ist, kann das Kombibüro durch Kompaktheit und Flexibilität punkten. Die Flexibilität bezieht sich allerdings nur auf die Nutzung der ident ausgestatten Büroräume, nicht aber auf strukturelle Veränderungen des gesamten Organisationssystems. Ein wichtiger Punkt bezüglich hierarchischer Ungleichheit im Großraumbüro fällt im Kombibüro durch gleichwertig mit Tageslicht versorgte Arbeitsplätze weg.²²⁴

²²⁴ Vgl. Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.38f

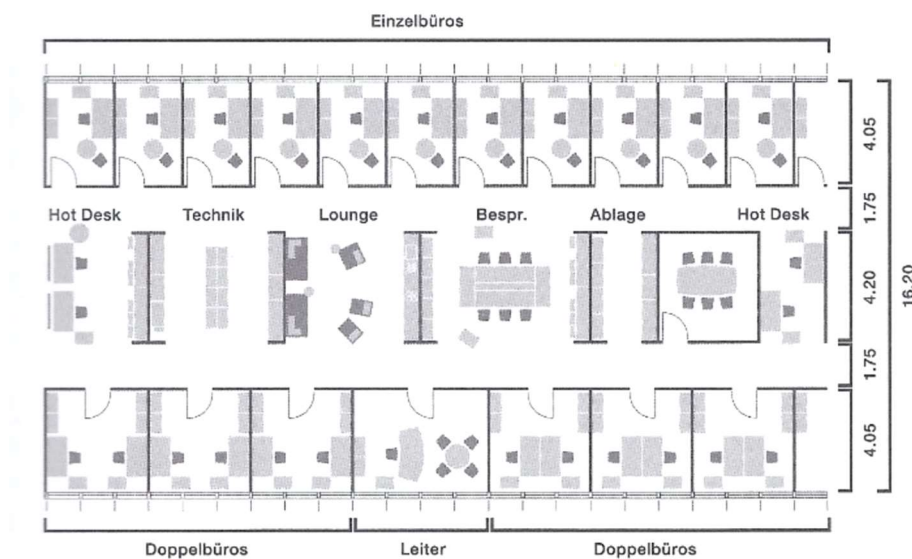


Abbildung 38: Kombibüro

Zusammenfassung der Vor- und Nachteile in Bezug auf Machtausübung, Personalisierung und Privatheit:

- + individueller Komfort durch eigenen Raum
- + akustischer Komfort
- + Raum als Statussymbol und Wertschätzung
- + wenig Hierarchisierung, großteils gleichwertige Büros
- geringer visueller Komfort durch transparente Glaswände zum Flur

Das Gruppenbüro

Als fortschrittliche Entwicklung des Großraumbüros bildete sich Anfang der 80er Jahre das Gruppenbüro heraus, welches vor allem im kreativen und kommunikativen Sektor großen Anklang erhielt. Durch die Vereinigung von großräumlichen und kleinteiligen Raumorganisationen werden, ähnlich dem Kombibüro, sowohl teamorientiertes Arbeiten als auch ruhige Einzelarbeiten forciert. Im Gegensatz zum Kombibüro befindet sich in der Mittelzone die Technik, was zur Reduktion der Raumtiefe und infolgedessen zu besseren Belichtungsverhältnissen führt. Die Möglichkeit zur Vernachlässigung des Achsrasters erlaubt viel Gestaltungsspielraum und Flexibilität. Ebenso wie die übermäßige Anordnung der Arbeitsplätze im Großraum dem Mitarbeiter wenig Privatheit und Aneignung des Raumes gestattet, gewähren auch die versetzt positionierten Arbeitsplätze ein geringes Maß an visueller Isolation durch wechselseitige Sichtbezüge und daher der Möglichkeit zu beobachtendem Verhalten. Die wenigen Vorteile gegenüber dem Großraumbüro können die immer

noch vorhandenen Nachteile bezüglich des Mangels an Privatheit und Besitznahme des Raumes dementsprechend kaum kompensieren.²²⁵

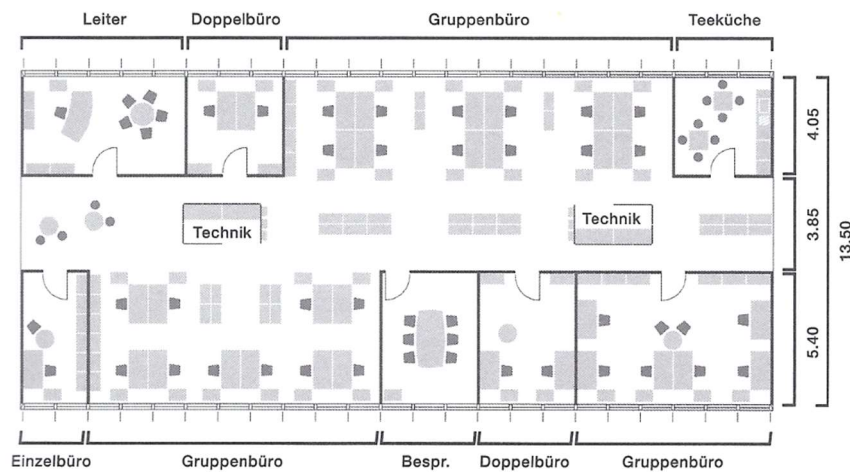


Abbildung 39: Gruppenbüro

Zusammenfassung der Vor- und Nachteile in Bezug auf Machtausübung, Personalisierung und Privatheit:

- + wenig Hierarchisierung bezüglich der Belichtungssituation der Arbeitsplätze
- +/- nur teilweise Raum als Statussymbol und Wertschätzung
- +/- nur teilweise individueller Komfort durch eigenen Raum
- wenig akustischer Komfort
- geringer visueller Komfort durch Sichtbezüge

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass traditionelle Büroformen, welche nach dem Soziologen Max Weber auch als bürokratisch beschrieben werden, im Allgemeinen alle darauf ausgerichtet sind, dem Individuum einen Platz zu zuerkennen, den es sich aneignen und personalisieren kann. Der große Unterschied zwischen den einzelnen Bürotypologien besteht in der zu Verfügungstellung eines eigenen Raumes als Individualbereich und Statussymbol. Die Besonderheit, die durch das eigene Büro oder den eigenen Schreibtisch transportiert wird, signalisiert eine gewisse Wertschätzung und Anerkennung gegenüber dem Arbeitnehmer. In Anbetracht der analysierten Aspekte kann das non-territoriale Büro dem menschlichen Bedürfnis nach Privatheit und Vertraulichkeit schwer nachkommen. In folgendem Kapitel werden die Prinzipien von Privatsphäre und Territorialverhalten bezüglich Desk-Sharing Konzepten tiefergründiger erforscht. Dabei kommt die Frage auf, was als Identifikationsalternative angeboten wird, wenn der persönliche Arbeitsplatz als Anker zur Gänze aus dem Büroalltag verschwindet.

²²⁵ Vgl. Oswald: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten*, 2013, S.34f

5.3. Privatsphäre und Territorialverhalten im non-territorialen Büro

Die anfänglichen Ziele der in den 60er Jahren entwickelten Bürolandschaft lassen sich durch zwei Anforderungen auf den Punkt bringen, die Gewährung schneller Kommunikationswege und die Verflachung der Hierarchien, welche bis heute gültig sind. Hinzuzufügen ist die Reduktion von Erschließungswegen und ungenutzter Flächen, welche besonders beim Desk-Sharing Prinzip zur effizienteren Raumnutzung beitragen. Diesen durchaus positiven Bestrebungen stehen seit Beginn der Nutzung von Großraumbüros allerdings immer wieder negative psychologische Begleiterscheinungen entgegen, denen sich Büroarbeiter im Arbeitsalltag laufend stellen müssen.²²⁶

„Die Forderung Kommunikation und Konzentration bestimmt neue Raumstrukturen und Arbeitsplatzanordnungen. Die Zielsetzung, Individualität und Privatsphäre zu respektieren, führt zur Abschirmung und Abgrenzung eines persönlichen Territoriums.“²²⁷

Es ist augenfällig, dass kaum beide Zielsetzungen gleichermaßen erfolgreich erfüllt werden können, die Schaffung eines neutralen und kommunikativen Raumes auf der einen Seite sowie das Angebot von Privatsphäre auf der anderen Seite. Während das traditionelle Großraumbüro dem Arbeitnehmer noch einen fixen Arbeitsplatz zuteilt, verschwindet diese Zuerkennung in modernen open-plan Offices zur Gänze. Neben den bereits bekannten negativen Einflüssen im Großraumbüro, gibt es demnach einen neuen Umstand, mit dem man sich erst einmal auseinandersetzen muss, dem Fehlen von Privatheit und des eigens zuerkannten Territoriums.

„contemporary trends towards shared offices and flexitime, hoteling, hot desking and other mobile work styles, [...] reducing the square footage of individual workspace and standardizing workspace through the use of systems furniture, all violate the deep-rooted symbolism of the individual workspace.“²²⁸

Mit dem Phänomen psychologischer Prozesse und der Auswirkung der räumlich-sozialen Umgebung auf den Menschen und sein Verhalten beschäftigt sich die Architekturpsychologie genauer. Damit ist gemeint, dass der räumliche Kontext einen wesentlichen Einfluss auf zwischenmenschliche Beziehungen, Kommunikationsprozesse und die Aneignung und Individualisierung von Räumen darstellt. Die Privatsphäre am Arbeitsplatz markiert „ein prozesshaftes Geschehen [...], das die Möglichkeit der Regulation und Kontrolle über soziale Beziehungen, die visuelle und akustische Abgeschirmtheit beschreibt [, wobei es] um ein Wechselspiel zwischen Kontaktaufnahme und -beendigung, zwischen Alleinsein und Zusammensein“²²⁹ geht. Neben dem psychologischen Konzept von Privatsphäre lassen sich unter dem Begriff der Privatsphäre nach dem Rechtswissenschaftler Daniel J. Solove mehrere unterschiedliche Konzepte zusammenfassen, die auf das Recht auf Privatsphäre abzielen, wie beispielsweise die Geheimhaltungspflicht, die Kontrolle persönlicher

²²⁶ Vgl. Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.147

²²⁷ Knirsch: *Büroräume Bürohochhäuser*, 1996, S.45

²²⁸ Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.6

²²⁹ Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.147f

Informationen, der eingeschränkte Zugang auf sich selbst, das Recht allein gelassen zu werden und der Schutz der eigenen Persönlichkeit und Würde. Wenn im folgenden Diskurs von Privatsphäre am Arbeitsplatz gesprochen wird, geht es hauptsächlich um die architekturpsychologische Definition von Privatsphäre und weniger um die juristischen Bedeutungen des Begriffes.²³⁰

Eine weitere Definition des Privatheitsbegriffes erläutert die Philosophin Beate Rössler, wobei sie drei unterschiedliche Arten der Privatheit unterscheidet, die dezisionale Privatheit, die lokale Privatheit und die informationelle Privatheit. Die erste Form von Privatsphäre ist im Kontext mit dem Phänomen des Panoptismus zu sehen. Durch die allgegenwärtige Möglichkeit zur Erfassung digitaler Daten in unserer modernen Gesellschaft besteht eine immerwährende Eventualität der Überwachung, welche zu selbstdiszipliniertem Handeln führt. Auf der einen Seite geht es demnach um digitale Überwachungsmethoden, auf der anderen Seite geht damit auch eine Verlagerung der Beobachtung von einem Einzelnen ausgehend auf die breite Masse der Gesellschaft einher. Im Falle des Büros und der Verflachung von Hierarchien bedeutet dies, dass der Mensch nicht mehr nur von einer Person kontrolliert wird, sondern eine permanente gegenseitige Beobachtung aller Akteure stattfindet. Der Überwachungseffekt und das Fehlen von Privatsphäre im Büroalltag zeichnet sich dadurch aus, „dass man [...] [immer] gesehen, aufgespürt, beschrieben und damit kontrolliert werden kann, und zwar von jedem und überall.“²³¹ Die Begrifflichkeit der lokalen Privatheit lässt sich auf das Konzept der ‚mobilen Privatisierung‘ von Raymond Williams aus den 70er Jahren zurückführen, womit er die Auswirkung von Mobilität auf das Privatisierungsverhalten von Menschen beschreibt. Laut ihm seien mobile Arbeitnehmer zunehmend auf privatisierende Maßnahmen angewiesen, da sie losgelöst von ihrem privaten Umfeld wenig Chancen zur Kommunikation haben. In unserer heutigen hochtechnisierten Gesellschaft bedingt berufliche Mobilität keineswegs die Isolation aus kommunikativen Prozessen. Im Gegenteil wurden durch moderne Informationstechnologien mobiles und ortsunabhängiges Arbeiten erst ermöglicht. Die Gefahr der Delokalisierung, welche durch Mobilität am Arbeitsplatz hervorgerufen wird, bleibt allerdings bestehen. Es werden im Gegensatz zu früherer Zeit nur zunehmend virtuelle Wirklichkeiten generiert, die vom Verlust des privaten Bereiches und Schutzes ablenken sollen. Unter der informationellen Privatheit versteht man die Wahrung persönlicher Daten und Informationen, welche heutzutage immer schwerer zu garantieren ist. Durch das Wissen um eine mögliche Kontrolle wird der Mensch in seinem Verhalten wesentlich beeinflusst. Diesbezüglich macht sich ein Widerspruch bemerkbar, in dem offene Bürolandschaften selbstbestimmtes Handeln fördern wollen, durch digitale Überwachung allerdings oft ein Ausmaß an Fremdbestimmtheit bemerkbar ist.²³²

Die Möglichkeit zur Beeinflussung sozialer Kontakte, die Schaffung von Grenzen sowie den Schutz vor uneingeschränkten Blicken Anderer beschreibt der Sozialpsychologe Irwin Altmann als wesentliche Kriterien für die Herstellung und Gestaltung von Privatsphäre. Durch die Erzeugung von Rückzugsbereichen und Isolationsmöglichkeiten aus der Gesellschaft schafft sich der Mensch Privatheit und Raum zur Entlastung aus dem hektischen Alltag. Darüber hinaus ist ein räumlicher Abstand vom Geschehen oft auch wichtig um die ‚Ich-Identität‘ zu festigen und eine objektivere

²³⁰ Schneglberger, Gabriele: *Technische, organisatorische und gesellschaftliche Aspekte der Privatsphäre unter den Bedingungen der vernetzten Gesellschaft*. (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2010, S. 4ff

²³¹ Ebd., S. 9

²³² Vgl. ebd., S.8-11

Haltung gegenüber den Informationen aus der Umgebung einzunehmen. Die Architektur kann in diesem Sinne entweder dem Bedürfnis nach Regulation von Privatheit verhelfen oder dieses durch Mangel an Möglichkeiten zur visuellen Abschirmung behindern. Eine Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Rückzugsmöglichkeiten und tatsächlich vorhandener geschützter Bereiche kann zu Stress führen. Dabei beeinflusst nicht nur der Grad an visuellem Komfort das Stressniveau, sondern auch akustische Reize aus der Umgebung, welche aufgrund einer Reizüberflutung des sensorischen Apparates zur Erschwerung der Informationsverarbeitung und Konzentration beitragen. Dass ein Mangel an visueller Abgeschirmtheit oft durchaus bewusst gewollt ist, um den kontrollierenden Blick zu gewähren und den Menschen zur Selbstkontrolle anzuregen, wurde bereits in vorigem Unterkapitel näher erklärt.²³³

Ebenfalls wurde bereits erwähnt, dass der Grad an Genehmigung von Privatheit oft auch mit dem Rang innerhalb des Unternehmens Hand in Hand geht. Je nachdem wie hoch der Status ist, wird den Mitarbeitern mehr oder weniger persönliche Isolation gewährleistet. Neben Annehmlichkeiten wie teurer Raumausstattung, exquisiter Materialwahl und grandioser Aussicht, kennzeichnet die Büros der Führungsebene auch eine Abstinenz von großen Glasflächen zu Fluren, wodurch diese vor ungewollten Blicken vorbeigehender Kollegen geschützt sind. Im Falle aktueller Bürolandschaften, versuchen immer mehr Unternehmen den einstigen räumlichen Status abzuschaffen, in dem auch Leuten der Geschäftsführung kein eigenes Büro mehr zuerkannt wird und diese zunehmend auch ohne eigenen Schreibtisch im non-territorialen Arbeitsraum ihren Tätigkeiten nachgehen. Wie im nächsten Kapitel ausführlicher beschrieben, orientiert sich auch der Erste Campus in Wien an dem Konzept der Auflösung eigener Büros für die Führungskräfte und der Bereitstellung multifunktionaler Arbeitsbereiche, die an unterschiedliche Tätigkeiten funktionell anpassbar sind. Der Projektleiter der Gestaltung des Neuen Arbeitens am Erste Campus, Peter Weiss, erklärt, dass durch das Angebot unterschiedlichster demokratischer Räume „die Nutzung nicht von der Hierarchie und von der Position im Unternehmen abhängig [ist], sondern einzig und allein von der jeweils zu erledigenden Arbeitstätigkeit.“²³⁴ Entgegen der Erwartung, dass eine Durchmischung der Hierarchien auf räumlicher Ebene erfolgt, arbeitet die Führungsebene zwar auch im Großraumbüro allerdings zusammen auf einer Etage im 11. Stock, wodurch allein das Privileg des Ausblicks besteht. Wenn von Enthierarchisierung die Rede ist, bedeutet dies demnach nicht unbedingt auch soziale Gleichstellung aller Ebenen im Unternehmen sowie die gesamte Abschaffung räumlicher Privilegien. Obwohl die Vorstandsebene auf den Anspruch auf Privatheit zunehmend verzichtet und dadurch langsam Demokratisierungsprozesse eingeleitet werden, scheint es als könnte sie sich noch nicht von jeglichen Status-Symbolen komplett befreien.²³⁵

Im Zusammenhang mit dem Thema Privatsphäre ist anzumerken, dass die Forderung nach persönlicher Isolation und Abgeschirmtheit oft auch eine Generationenfrage darstellt. Gerade junge

²³³ Vgl. Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.148f

²³⁴ Alessandri, Cordula; Czaja, Wojciech; Doepel, Alexander; Spiegelfeld, Markus: *Erste Campus. Der Zusammenarbeitsplatz der Erste Group. The Team Building of Erste Group*. 1.Auflage. – Wien: Christian Brandstätter Verlag GmbH & Co KG, 2017, S.116

²³⁵ Vgl. Wagner; Höfker; Lützkendorf; Moosmann; Schakib-Ekbatan; Schweiker: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden*, 2015, S.148f und Alessandri, Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.115f

Leute messen dem Konzept der Wahrung von Privatsphäre weniger Bedeutung als ältere Generationen bei, da sie durch das Heranwachsen in einer digitalen und immer transparenteren Welt scheinbar an den Mangel von Privatheit gewöhnt sind. Dieser Tatsache ist bei der Analyse offener Büroräume, die wenig Privatheit gewähren, Beachtung zu schenken.²³⁶

Im Kontext mit dem Begriff von Privatheit ist auch das Konzept des Territoriums zu nennen. Territorialität beschreibt die Absicht einen physischen Raum als Eigentum zu beanspruchen, was durch einzelne Menschen oder Gruppen passieren kann. Die Abgrenzung von Territorien kann aufgrund verschiedenster Faktoren und auf diverse Weisen stattfinden, beispielsweise durch die Dauer der Inanspruchnahme, durch die individuelle Wichtigkeit, durch das Ausmaß an Individualisierung und Einflussnahme sowie dem Widerstand gegenüber Eindringlingen ins Territorium. Grundsätzlich kann zwischen drei Arten von Territorien unterschieden werden, dem primären, dem sekundären und dem tertiären Territorium. Unter ersterem versteht man Territorien, die dauerhaft oder längerfristig besetzt und infolgedessen als Eigentum angesehen werden, wie Wohnungen oder klassische Büroräume. Der Grad an Personalisierungsmaßnahmen besteht in der Gestaltung nach eigener Vorliebe, der Kontrolle über den physischen Raum sowie der Verteidigung vor Fremden. Das sekundäre Territorium beschreibt Räume, die über eine gewisse Zeitdauer genutzt werden. Dem Individuum wird Zutritt für die vorübergehende Einnahme solcher Räumlichkeiten gestattet, es sieht sich allerdings nicht als alleiniger Besitzer dieser. Darunter versteht man Klassenräume und Besprechungszimmer, die nur eingeschränkt über die Dauer der Besetzung personalisiert und verteidigt werden. Unter dem Begriff des tertiären Territoriums sind alle öffentlichen Bereiche zusammenzufassen, die nur zeitweilig und im Zusammenhang mit fremden Personen in Anspruch genommen werden können. Je nach Art der Aktivität können solche Orte kurzfristig gering personalisiert werden, die Wahrscheinlichkeit der Verfechtung als Eigentum ist aber so gut wie ausgeschlossen. Abhängig von der Art des Territoriums wird also ein gewisses Verhalten im Sinne der Besetzung, Bespielung und Markierung sowie Verteidigung von Räumen vorausgesetzt. Eine der wichtigsten Funktionen von Territorien ist die Identitätsbildung gleichsam wie die Erzeugung eines Gefühls von Sicherheit, Beständigkeit und Strukturiertheit sowie das Vermeiden unvorhersagbarer Situationen, die Stress hervorrufen können.²³⁷

²³⁶ Vgl. Schneglberger: *Technische, organisatorische und gesellschaftliche Aspekte der Privatsphäre unter den Bedingungen der vernetzten Gesellschaft*, 2010, S. 7 und 133-137

²³⁷ Vgl. Vischer: *Space Meets Status*, 2005, S.52ff



Abbildung 40: Territorialverhalten am Schreibtischarbeitsplatz

Im klassischen Zellenbüro ist die Ausprägung territorialen Verhaltens durch die langfristige Belegung sowie das Aufstellen persönlicher Gegenstände besonders hoch. Das stärkt das Selbstbewusstsein, indem dem Individuum Macht und Kontrolle über den Raum zugesprochen werden. Im traditionellen Großraumbüro erfolgt das Abstecken des Territoriums weitgehend über die Personifizierung des Schreibtisches. Diesbezüglich ist es offensichtlich, dass non-territoriale Arbeitswelten dem menschlichen Bedürfnis nach territorialen Verhaltensweisen kaum nachkommen können. Diese Bürokonzepte müssen den Mitarbeitern also Alternativen bieten, um dem Verlust des persönlich abgegrenzten Territoriums entgegenzuwirken. Dies passiert meist, indem moderne Arbeitswelten durch spezifische Gestaltungen und architektonische Raumerlebnisse einen wesentlichen Beitrag zur Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmenskultur beitragen, wodurch Emotionen und Erfahrungen in der Gruppe gestärkt werden sollen. Die Identifikation über den eigenen Schreibtisch weicht also dem Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe. Obwohl der Teamgeist dadurch gefördert wird, gibt das einzelne Individuum dadurch etwas auf, was wesentlich zur Selbstentfaltung beiträgt. In Anbetracht des Nutzungsverhaltens moderner Arbeitswelten ist die Erkenntnis interessant, dass viele Mitarbeiter sich bevorzugt am selben Arbeitsplatz niederlassen, „um den psychischen Aufwand durch wechselnde Umgebung, wechselnde Personen im Umfeld zu minimieren.“²³⁸ Der Druck zur permanenten Anpassung an geänderte räumliche Rahmenbedingungen, kann, entgegen der Ziele zur Produktivitätssteigerung, zu enormen Einbußen der Leistungsfähigkeit durch ständigen Stress führen. Darüber hinaus kann die Unausführbarkeit der Personalisierung des Arbeitsplatzes den unangenehmen Eindruck erwecken, austauschbar zu sein. Zuletzt bleibt zu erwähnen, dass das Abstecken eines persönlichen Territoriums keineswegs nur evolutionsbedingt und angeboren ist, sondern durchaus auch erlernt werden kann. Die Basis des Territorialverhaltens bildet die Fähigkeit

²³⁸ Alessandri; Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.152

sich an neue und mobile Umgebungen anzupassen.²³⁹ Udo-Ernst Haner, Teamleiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart und Forscher der zukünftigen Arbeitswelten, hat das Microsoft Büro in München mitgeplant und versucht die negativen Aspekte des Verlustes des persönlichen Arbeitsplatzes als wichtigen Identifikationsbereich folgendermaßen ins Positive zu kehren:

„Vor dem Hintergrund klassischer Büroerfahrungen ist das [Fehlen persönlicher Gegenstände am Arbeitsplatz] sicher erst einmal gewöhnungsbedürftig. Aber wenn Sie bedenken, dass die meisten Leute ihre Familienbilder mittlerweile als Bildschirmschoner auf dem Handy oder Laptop haben, ist der Bedarf für den Bilderrahmen neben dem Monitor vielleicht nicht mehr ganz so groß. Individuelle Deko-Elemente verlieren deutlich an Bedeutung, wenn die Arbeitsumgebung attraktiv gestaltet ist. Unsere Erfahrungen zeigen: Das funktioniert, man kann diesen anderen Umgang mit Büros lernen. Wir haben das im Institut hier bei uns übrigens selbst auch umgesetzt und machen damit schon seit 20 Jahren gute Erfahrungen.“²⁴⁰

Das für die Innenraumgestaltung des Erste Campus beauftragte Berliner Design- und Innenarchitekturbüro Kinzo beschreibt den Verlust des persönlichen Arbeitsplatzes folgendermaßen:

„Mit dem Entfall des eigenen Arbeitsplatzes nehmen wir dem Mitarbeiter, der Mitarbeiterin etwas wertvolles weg, nämlich das subjektive Bild von Privatsphäre sowie den eigenen Benefit im Unternehmen, den man sich über viele Jahre erarbeitet hat. Man kann es drehen und wenden, wie man will: Das ist eine gewisse Demütigung.“²⁴¹

Der Aussage zufolge sind sich Planer durchaus über die negativen Aspekte und psychologischen Beeinträchtigungen moderner Arbeitswelten bewusst. Als Entschädigung für den Verlust an Privatheit wird versucht qualitative Räume zum Rückzug und zur Relaxation anzubieten.²⁴²

²³⁹ Vgl. Alessandri; Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.149-156

²⁴⁰ Himmelrath, Armin: „Büro von morgen. Weshalb der eigene Schreibtisch an Bedeutung verliert.“ In: *Spiegel Online*, 11.10.2016, <http://www.spiegel.de/karriere/arbeitsforscher-udo-ernst-haner-zu-den-neuen-microsoft-bueros-a-1115915.html>, abgerufen am 23.09.2018

²⁴¹ Alessandri; Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.120

²⁴² Vgl. ebd., S.120ff

6 Standardisierungskonzepte und ihre Effekte in modernen Bürolandschaften

Das Arbeitsumfeld, das ich mir als Forschungsgegenstand genauer angeschaut habe, ist der Erste Campus in der Umgebung des Wiener Hauptbahnhofes im 10. Bezirk. In folgendem Kapitel wird im Rahmen von Interviewgesprächen dieses non-territoriale Arbeitskonzept am Campus vor allem in Bezug auf das Prinzip der Gleichheit und Enthierarchisierung untersucht. Inwiefern sich Standardisierungskonzepte sowohl auf das Wohlbefinden von Mitarbeitern als auch auf deren Verhaltensweisen auswirken wird detaillierter ergründet. Darüber hinaus widmet sich der zweite Teil dieses Kapitels dem Standort am Graben als Hauptfiliale der Erste Bank, welcher in einer historischen Untersuchung der traditionellen Arbeitsräume diese in Vergleich zu den heutigen räumlichen Strukturen gesetzt.

6.1. Fallbeispiel: Erste Campus, Henke Schreieck Architekten ZT GmbH

„Lass uns einem Unternehmen ein Headoffice verpassen, das ins 21. Jahrhundert passt.“²⁴³

Vor der Übersiedelung der Erste Group in den Standort am Campus, waren die Mitarbeiter auf insgesamt 28 Standorte in ganz Wien verteilt, was vor allem Kommunikation und effizientes Arbeiten im Sinne langer Wegzeiten beeinträchtigte. Die meist in Altbauten situierten Büros führten zudem oft zu organisatorischen und strukturellen Herausforderungen, wodurch häufige Übersiedelungen kaum vermeidbar waren. Die neue Zentrale am Campus, die alle diese Standorte der 4.500 Mitarbeiter nun vereint, wird daher auch oft ‚Zusammenarbeitsplatz‘ genannt. Drei wichtige Begriffe, die die Arbeitskultur der Erste Group charakterisieren, nämlich ‚Transparenz, Offenheit und Zugänglichkeit‘ sollen am neuen Campus gelebt werden und auch an der Architektur ablesbar sein. Daher ist die Erdgeschosebene, inklusive der dort ansässigen Gastronomie und Filiale, vollkommen öffentlich zugänglich und durchgängig und auch ein wichtiger urbaner Treffpunkt.²⁴⁴

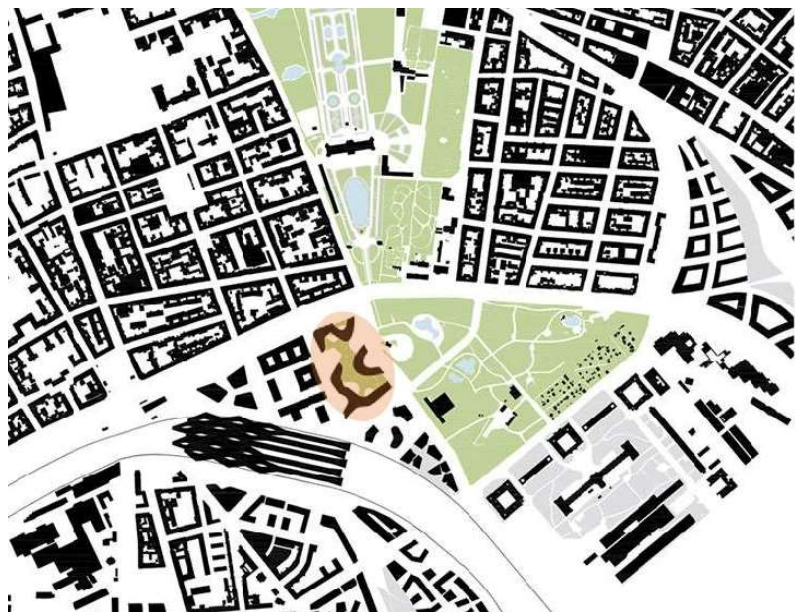


Abbildung 41: Lageplan Erste Campus

²⁴³ Interview Person A6

6.1.1. Forschungsmethode

Im Zuge meiner Recherchen bezüglich der Auswirkungen räumlicher Veränderungen auf Arbeits- und Verhaltensweisen sowie auf die Zufriedenheit der Angestellten, habe ich Interviews mit insgesamt sechs Mitarbeitern vor Ort geführt, bei denen ich mich auf die Ermittlung nutzerbasierter Erfahrungsberichte konzentrierte. Dabei ging es vor allem darum, ein breites Spektrum an verschiedenen Positionen innerhalb des Unternehmens abzudecken, um die unterschiedlichen Situationen der jeweiligen Personen sowie ihre Eindrücke hinsichtlich des räumlichen Wandels zu erforschen. Je nachdem, wie der Arbeitsplatz vor dem Umzug ausgeschaut hat, sind auch verschiedene Ansprüche an die neuen Arbeitsräume erkennbar. Über die Nutzerbefragungen hinaus, habe ich außerdem drei weitere Experteninterviews geführt, durch die ich einerseits den historischen Werdegang der Ersten österreichischen Sparkasse und die Veränderung ihrer Räumlichkeiten näher ergründete und mir andererseits auch die Problematiken und Schattenseiten von Großraumbüros bis zum Clean-Desk Prinzip anschaulich gezeigt wurden. Im Zuge des Gesprächs mit einer Mitarbeiterin des Health Centers des Erste Campus wurde sowohl auf die psychischen und physischen Auswirkungen non-territorialer Arbeitsräume auf den Menschen als auch auf die gesetzlich geforderten arbeitsmedizinischen Aspekte eingegangen. Infolge der historischen Untersuchung der ‚Ur-Filiale‘ der Erste Bank am Graben, soll ein Vergleich der traditionellen und aktuellen Räumlichkeiten gezeigt werden. Im Zuge dessen konnte ich die historische Sammlung der Corporate Archives, welche am Erste Campus situiert ist, für meine Forschungszwecke durchsehen und für mich wesentliche Inhalte zu einer umfassenden Analyse hinzuziehen. Des Weiteren habe ich als Vergleich der Wirkungsweisen unterschiedlicher Bürostrukturen noch zwei zusätzliche Interviewpartner auserkoren, die in den traditionellen Büroräumlichkeiten am Graben und nicht am neuen Campus arbeiteten. Diese Erfahrungsberichte ermöglichten mir die qualitative Gegenüberstellung der beiden Raumkonzepte von der Perspektive des Nutzers.

Als Methode der Nutzerinnenbefragung habe ich das qualitative Leitfadeninterview gewählt, welches durch die Orientierung der Fragen an einem übergeordneten roten Faden gekennzeichnet ist, wobei sich die gestellten Fragen im Interview an den Gesprächsverlauf anpassen und von den ursprünglich ausgearbeiteten Fragestellungen leicht abweichen können. Der Leitfaden dient eher als strukturelles Gerüst, das Interviewgespräch soll sich aber an dem natürlichen Argumentationsfluss orientieren. Diese qualitative Erhebungsmethode hat den Vorteil dem Interviewpartner durch offen gestellte Fragen viel Erzählspielraum zu gewährleisten, was wiederum zu unerwarteten Erkenntnissen und Wendungen im Gesprächsverlauf führen kann. Beim qualitativen Leitfadeninterview wird besonders auf die subjektiven Eindrücke der Befragten eingegangen, welche aufgrund ihrer oftmals persönlichen Inhalte in Einzelinterviews ergründet werden. Im Unterschied zu einer standardisierten Befragungsmethode, die statistisch gut auswertbar ist, bringt das qualitative Interview den Nachteil mit sich, dass die Antworten der befragten Personen aufgrund der Varietät ihrer Erzählungen oft schwer zu vergleichen sind. Im Zuge einer sehr informativen Besichtigung des Erste Campus habe ich zudem wichtige Erkenntnisse gesammelt, welche in folgende Abhandlung miteinbeziehen werde. Die

²⁴⁴ Vgl. Erste Group: Erste Campus. – Wien: Aumayer Druck + Verlag, 2016, S.5 und Alessandri; Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.35

durchgeführten Interviews wurden digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert, wobei die Sprache an das Schriftdeutsch beziehungsweise -englisch angenähert wurde. Der Inhalt der Befragungen wurde wörtlich oder mit Angabe der für den Inhalt verantwortlichen Person sinngemäß übernommen.²⁴⁵

Die Befragten Personen und ihre Äußerungen werden im folgenden Diskurs weitgehend anonym behandelt und nur wie folgt charakterisiert:

NutzerInneninterviews Campus				
	Geschlecht	Generation	Bereich/Funktion	Standort vor Umzug
Person A1	weiblich	x	Assistenz	Geiselberg
Person A2	männlich	y	IT/Business-Analyst	Börsegasse
Person A3	männlich	x	Projekt-Management	
Person A4	männlich	x	Gruppenleiter	Europaplatz*
Person A5	männlich	x	CEO-Bereich	Geiselberg*
Person A6	männlich	x	Planungsleiter	Geiselberg*
				*mehrmals übersiedelt

NutzerInneninterviews Graben				
	Geschlecht	Generation	Bereich/Funktion	Zeit am Graben
Person A7	männlich	Babyboomer	Führungskraft*	32 Jahre
Person A8	weiblich	Babyboomer	Führungskraft *	3 Jahre
* unterschiedliche Funktionen durchlaufen			(jetzt Change Begleitung)	

Experteninterviews			
	Geschlecht	Bereich/Funktion	Expertise
Person B1	männlich	Abteilungsleiter	Corporate Archives
Person B2	männlich	Projekt-Management	200 Jahre Erste Bank
Person B3	weiblich	Leiterin Health Center	Arbeitsmedizin

²⁴⁵ Endres, Cornelia: „Leitfadeninterview für die Bachelorarbeit. Beispiele & Ablauf.“ In: *BachelorPrint*, <https://www.bachelorprint.at/leitfadeninterview/>

Übersicht über die angegebenen Generationen*		
Babyboomer	X	Y
1952-1972	1973-1985	1986-2000

*246

Es folgt eine kurze Beschreibung der Arbeitssituationen und Räumlichkeiten früherer Standorte seitens der Mitarbeiter, die sie vor der Übersiedelung als Arbeitsplatz bezogen haben oder die sie von Besichtigungen und Erzählungen her kennen.

„In der Börsegasse war es in meinem Stockwerk sozusagen ein Mix aus Open-Space und Einzelbüros quasi. Das heißt, je höher du in deiner Funktion gewesen bist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit gewesen, dass du ein Einzelbüro gehabt hast. Ich war in einem Großraumbüro, aber Großraum ist vielleicht übertrieben, wir waren sechs Leute in dem Büro. Es gab einen großen Tisch in der Mitte und da waren sechs Bildschirme quasi sich gegenübergestellt gewesen. Je nachdem, was du gerade für ein Projekt gehabt hattest und wo das Projektteam gesessen ist, bist du auch gewesen. Also ein eigener Tisch ist die Norm gewesen, aber in der Praxis war es eigentlich oft so, dass du nicht unbedingt von Montag bis Freitag an einem Tisch gesessen bist.“²⁴⁷

“(Office at Geiselberg is) a typical, let’s say, building of the 70’s, 80’s with a lot of small offices for two to five people and long corridors, completely different to the campus. This is somehow blocking the discussions, the interaction between people, because it is creating a kind of small communities, each room is a separate community”²⁴⁸

„auf der Mariahilferstraße am Europaplatz, das war ein Bürogebäude, wo es unten eine Filiale gab und in den oberen Stockwerken Büroräumlichkeiten. Büroräumlichkeiten eher im klassischen Sinne, das heißt Besprechungszimmer, Räume für sechs bis acht Mitarbeiter, beziehungsweise für zwei oder auch ein Einzelzimmer.“²⁴⁹

„bis auf die Pilotfläche damals, die wir am Geiselberg dort aufgebaut und getestet haben, waren es eigentlich immer fixed desks.“²⁵⁰

Je nachdem, ob der jeweilige Mitarbeiter bereits an die Arbeitssituation im Großraumbüro gewöhnt war, oder zuvor ein Einzelbüro bezogen hatte, war die Umstellung und Anpassung an die geänderten räumlichen Rahmenbedingungen auch entsprechend einfacher oder schwerer. Dadurch, dass am

²⁴⁶ Kolland, Franz; Wanka, Anna; Bischof, Christian; Psihoda, Sophie: „Von den Babyboomern zur Generation Y. Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement“, Oktober 2015, https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Broschuere_BabyBoomer_PRINT_22-10-15.pdf, abgerufen am 27.01. 2019

²⁴⁷ Interview Person A2

²⁴⁸ Interview Person A3

²⁴⁹ Interview Person A4

²⁵⁰ Interview Person A6

Geiselberg vorab eine Pilotfläche installiert wurde, um die Mitarbeiter auf die räumliche Veränderung vorzubereiten, fiel es Einigen leichter sich frühzeitig auf das neue Konzept einzustellen.

„Die Umstellung auf das neue Raumkonzept war für mich am Anfang sehr groß, da ich mir am Geiselberg mit einer Kollegin zu zweit ein Zimmer geteilt habe. Und die Kollegin war oft nicht da, sodass ich dann überhaupt ein Zimmer für mich allein hatte.“²⁵¹

„Ich persönlich finde es wirklich super, weil ich kenne ja wirklich diesen krassen Kontrast zwischen früher und jetzt, aber ich hatte auch von Anfang an kein eigenes Büro und ich kenne das nicht, wie das ist, wenn man ein eigenes Büro hat, deshalb kann ich schlecht diesen Vergleich machen. Ich kann nur für mich sagen, jetzt ist es viel besser als früher, weil der Open-Space jetzt ist viel schöner, viel besser und viel freundlicher als der Open-Space vorher. Aber wie sich das dann tatsächlich radikal geändert hat vielleicht für einige vom Senior Management, da weiß ich einfach aus persönlicher Erfahrung, dass Leute vorher 40-50m² Büros gehabt haben mit ihren Bildern und jetzt haben sie quasi auch nur einen Open-Space Desk wie jeder andere auch, vielleicht ist das für die dann nicht so toll, kann ich vielleicht auch irgendwo nachvollziehen.“²⁵²

„Für mich persönlich habe ich es nicht als große Umstellung empfunden. Ich denke auch die Mitarbeiter, mit denen ich gemeinsam übersiedelt bin, dadurch dass wir generell schon sehr zeitig damit in Kontakt gebracht worden sind, von der zentralen Organisationsseite her, dass das kommt und dass man sich darauf einstellen kann, haben wir uns eigentlich sukzessive begonnen damit zu beschäftigen, sprich liebgewonnene Gewohnheiten, die sich rundherum vielleicht angesammelt haben, am Schreibtisch nach und nach kontinuierlich abzubauen. Für manche kein Thema, für manche doch ein Stück liebgewonnene Sicherheit.“²⁵³

²⁵¹ Interview Person A1

²⁵² Interview Person A2

²⁵³ Interview Person A4

Fragen Leitfadeninterview

- Sie arbeiten am Erste Campus in Wien, können Sie mir ihre Funktion dort genauer beschreiben und erzählen wie lange Sie schon für die Erste Group arbeiten?
- (Je nach Antwort) Das heißt Sie waren vor der Übersiedelung auch schon Teil des Erste Teams, was hat sich für Sie seitdem verändert?
- (Je nach Antwort) Das heißt Sie sind erst seit kurzem Teil des Erste Teams, wo haben Sie denn davor gearbeitet und wie hat Ihr Arbeitsplatz dort ausgesehen?
- Wie lange hat es gedauert bis Sie sich an die neue Umgebung und Arbeitsweise gewöhnt haben?
- Inwiefern haben sich Befürchtungen oder Erwartungen Ihrerseits an das offene Raumkonzept bewiesen?
- Wie würden Sie Ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz beschreiben?
- Inwiefern beeinflussen räumliche Faktoren Ihr Wohlbefinden im Büro?
- Die Herstellung eines angenehmen Raumklimas ist bekanntlich im Großraumbüro ein zentrales Thema. Wie empfinden Sie die klimatische Situation am Arbeitsplatz?
- Wenn Ihnen die freie Entscheidung offen stünde, gäbe es Parameter bezüglich der offenen Raumgestaltung, die sie gerne ändern würden?
- An Ihrem Arbeitsplatz herrscht das Desk-Sharing Prinzip. Können Sie mir erzählen, was das für Sie als Arbeitnehmer bedeutet?
- Wie gelingt es Ihnen in der offenen Bürolandschaft Privatsphäre/ Vertraulichkeit zu generieren?
- Wo halten Sie sich denn am liebsten auf? Gibt es Orte, die Sie für bestimmte Tätigkeiten gerne aufsuchen und andere, die sie eher meiden?
- Welche Rolle spielt soziale Interaktion in Ihrem Arbeitsalltag und wo findet diese statt?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der Sie sich in den offenen Büroräumen unwohl oder überfordert gefühlt haben?
- Zuletzt würde mich noch interessieren, wie sich Ihre Kollegen Ihrer Meinung nach im non-territorialen Büro zurechtfinden? Welches Feedback bekommen Sie von Ihren Mitarbeitern diesbezüglich?

6.1.2. Architektur



Abbildung 42: Wettbewerbsdarstellung Erste Campus

Das architektonische Konzept der Architekten beruht auf der Gestaltung geschwungener Baukörper, die identitätsstiftend und lebendig wirken sollen. Nicht zuletzt ging es auch darum, die bis dahin eher unbeliebte Gegend im Nahbereich des Bahnhofes zu revitalisieren und im Sinne eines gesamtheitlichen Nutzens aufzuwerten. Wie bereits erwähnt, kommt der Sockelzone, die den fließenden Übergang zwischen Campus und städtischem Leben markieren soll, dabei besonderer Stellenwert zu. Das dort gelegene zweigeschossige Atrium, wird als kommunikationsförderndes Zentrum und Herz des Komplexes angesehen, wo sich nicht nur Mitarbeiter sondern auch Bewohner der Stadt treffen sollen. Wichtiges Merkmal der Architektur ist der hohe Grad an Transparenz, der sowohl den Bezug zum Außenraum, indem jeder Arbeitsplatz Sichtbezüge ins Freie aufweist, als auch die Firmenkultur unterstreichen soll. Auf die Ausformung des Gebäudes als protzige Repräsentationsarchitektur mit eindeutig ablesbaren Hierarchien, haben die Architekten eigenen Aussagen zufolge weitgehend verzichtet. Nichtsdestotrotz kann nicht übersehen werden, dass der riesige Gebäudekomplex als eine Art Denkmal für den Vorstand der Erste Bank angesehen werden kann.²⁵⁴

„Warum wird so etwas gebaut? Und ich glaube schon, ich habe auch viel darüber nachgedacht, man muss es im Kontext sehen mit dem Jubiläum nächstes Jahr ‚200 Jahre Erste Bank‘, das wird groß gefeiert. Wir haben einen CEO, der seit Anfang der 90er Jahre im Vorstand ist, seit 1997 Generaldirektor, und ich denke oft, ich habe ja Jahre lang in Frankreich studiert und jeder französische Präsident hat sich ein Denkmal gesetzt, das geht ja bis auf die Könige zurück. Und das ist auch ein Denkmal für den Generaldirektor. Das ist keine Architektur mit Marmor und Gold, wie es früher

²⁵⁴ Erste Group: *Erste Campus*, 2016, S.6-9

in der Bank üblich war, wenn Sie auf die Freyung gehen in die Bank Austria usw., das waren so die Bankhäuser vor hundert Jahren. Und das ist jetzt ein Statement.“²⁵⁵

Der Entwurfsgedanke der Architekten sieht gleichwertige, hierarchielose Arbeitsplätze vor, wodurch auch das obere Management nicht die Bevorzugung eines eigenen Büros erhält.²⁵⁶

„Die Besonderheit dieses Hauses ist ja, dass es keine benachteiligten Büros gibt. Im zweiten Stock zu sitzen ist genauso schön wie im zehnten.“²⁵⁷ (Marta Schreieck)

Einzuwenden ist, dass der Ausblick im zehnten Stock vermutlich nicht derselbe ist wie im zweiten, was auch durch die Positionierung der Führungsebene im 11. Stock ersichtlich wird.

„Es gibt Plätze, die haben eine schönere Aussicht, also wenn du im A Gebäude weiter hinten sitzt, dann hast du eine Aussicht auf das Belvedere und gerade auch wenn du weiter oben sitzt ist die Aussicht ein bisschen netter.“²⁵⁸

Obwohl der gesamte Vorstand tatsächlich im Großraumbüro untergebracht ist, ist jener Bereich nicht den normalen Arbeitsplätzen vollkommen gleichzusetzen.

„Natürlich sitzt der Vorstand ganz oben. Der Vorstand sitzt im Großraum, ja, das ist aber so ein Graubereich, weil jeder Vorstand hat seinen eigenen Bereich. Also ich weiß nicht, ob der eine Vorstand sich zum Trotz mal in den Bereich des anderen Vorstandes setzt. Aber de facto haben sie eine Vorstandsebene, also ich als normaler Mitarbeiter kann nicht einfach beschließen, ok ich setze mich jetzt mal auch dahin zu den Vorständen, nein so funktioniert das leider nicht“²⁵⁹

„Im 11. Stock Vorstandsebene, ja ich war das Eine oder Andere mal oben. Aber für mich persönlich, waren auch am Graben die Räume von den Vorständen ein bisschen repräsentativer angesiedelt und ich denke gerade der Vorstand repräsentiert ja auch das Haus sehr stark.“²⁶⁰

Trotz des Versuchs einer Angleichung der Arbeitsräume verschiedener Hierarchieebenen, erfolgt dennoch eine Unterscheidung der zugewiesenen Bereiche bezüglich der Position und Aussicht, Ausstattung sowie Gewährung eines eigenen Arbeitsplatzes. Demnach ging es zwar darum, traditionell hierarchische Strukturen zu lockern, um Kommunikation durch den Entfall räumlicher Barrieren zu fördern, aber nicht um den Verzicht jeglicher Machtsymbolik. Die Erwartungen an das offene Raumkonzept, im Sinne des gesteigerten informellen Austausches durch die Verkürzung der Wege, konnten trotzdem positiv umgesetzt werden.

²⁵⁵ Interview Person B2

²⁵⁶ Vgl. Alessandri; Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.43&57f

²⁵⁷ Ebd., S.59

²⁵⁸ Interview Person A2

²⁵⁹ Ebd.

²⁶⁰ Interview Person A4

„Für mich persönlich ist die Machtdistanz, also die hierarchische Distanz, zwischen normalem Mitarbeiter und Senior Management, da gehört ja nicht nur der Vorstand dazu, sondern auch eine Ebene drunter, die ist auf einem viel regeren Level, weil man sich einfach auch tagtäglich sieht, weil da sitzt einfach der Chef, der zwei Stufen über mir ist, drei Meter weg. Also wenn ich eine dringende Frage habe, kann ich einfach kurz rübergehen. Früher war das schon so, dass man einen Termin gebraucht hat, um dort hinzugehen und da kann man zum Beispiel einfach so Kleinigkeiten gar nicht fragen.“²⁶¹

“Communication in my opinion is much better in the Open-Space, because it's not blocked, if I have to work with somebody, I can go to his desk or staying close to him for the full day, for example.”²⁶²



Abbildung 43: Gartendeck Erste Campus

Einen besonderen Ort des Bürogebäudes stellt das Gartendeck dar, welches alle sechs Gebäudeteile über das zweite Obergeschoss miteinander verbindet. Dieser Freiraum ist nicht nur eine wichtige Verkehrs- sondern auch Naherholungsfläche, vor allem im Sommer wird hier gearbeitet, relaxt oder es werden sogar Besprechungen abgehalten. In Anbetracht der uneingeschränkten Beobachtung hat es allerdings eine gewisse Zeit gedauert, bis die Mitarbeiter dieses Angebot des Arbeitens im Freien

auch tatsächlich angenommen haben. Die bewusste Gestaltung von Sitzflächen im Außenraum sollte die Mitarbeiter zur naturverbundenen Arbeitsweise anregen.²⁶³

Die Innenraumgestaltung, welche vor allem durch die Verwendung harmonischer Farben sowie die Miteinbeziehung von Holz, Beton und Kalkputz dominiert ist, wurde von dem Interior-Design-Büro Kinzo ausgearbeitet.²⁶⁴

6.1.3. Konzept

Die Gestaltung der Arbeitsflächen am Campus als Open-Space Konzept ist auf tätigkeitsorientierte Arbeitspraktiken ausgerichtet. Diesem Modell liegt die Auffassung zugrunde, dass unterschiedliche Tätigkeiten unterschiedliche Arbeitssituationen erfordern. Anders als beim klassischen Desk-Sharing

²⁶¹ Interview Person A2

²⁶² Interview Person A3

²⁶³ Interview Person A6

²⁶⁴ Vgl. Erste Group: *Erste Campus*, 2016, S.21

wird im Erste Campus daher besonderer Wert daraufgelegt, Orte zu schaffen, die auf verschiedenste Arbeitsanforderungen optimal ausgerichtet zu sein scheinen. Dieses Konzept des Angebotes diverser Arbeitsplätze wird unter dem Begriff des Activity Based Working (ABW) zusammengefasst.²⁶⁵



Abbildung 44: buchbares Besprechungszimmer

Die Dimension des Erste Campus ist mit einer Fläche von 120.000m² unüberschaubar groß. Durch die Gestaltung einzelner Home-Bases, welche den Arbeitsplatz mehrerer Abteilungen zusammenfassen, wird allerdings eine kleinteiligere Struktur geschaffen, die das Wohlbefinden und die Verbundenheit zwischen den Mitarbeitern positiv fördern soll. Jede Abteilung ist grundsätzlich einer oder mehrerer Home-Bases fix zugewiesen.

Insgesamt sind die Mitarbeiter auf 96 Home-Bases mit rund 4.500 Arbeitsplätzen verteilt. Die Home-Bases sind in jedem Gebäudekern grundsätzlich gleich konzipiert, auch wenn sie geometrisch anders aussehen und die Ausgestaltung und Größe teilweise variiert. Zwei Home-Bases teilen sich immer eine Teeküche, die auch als ‚Meeting Point‘ bezeichnet wird. Links und rechts von dieser zentralen Einheit befinden sich buchbare Besprechungszimmer, die durch ihre technische Ausstattung auch für Videokonferenzen genutzt werden können.²⁶⁶ Die Separation der Mitarbeiter in Organisationseinheiten gewährt, dass „sich die Leute nicht quer durch das Haus gegenseitig suchen müssen und damit man weiß, wo sitzen meine Kollegen.“²⁶⁷

„Früher war es ein gängiges Problem gewesen, wenn du Bereich übergreifende Meetings gehabt hast, musstest du eigentlich quer durch Wien fahren und nachdem du sonst niemals in dem anderen Gebäude bist, bist du auch nicht so vertraut mit den dortigen Räumlichkeiten und du bekommst einen Raum zugeschickt, den du dort zuerst einmal suchen musst. Das ist so wie wenn du jede zweite Woche auf einen neuen Campus kommen würdest, um deine Leute zu suchen, ja klar dauert das.“²⁶⁸

Innerhalb der einzelnen Home-Bases beträgt die Desk Sharing Rate 8 zu 10, das heißt für 80% der dort arbeitenden Mitarbeiter wird ein Arbeitsplatz vorgesehen. Home-Office wird als ergänzende Möglichkeit zum Arbeiten von Zuhause aus angeboten, es besteht aber keine Verpflichtung dazu. Obwohl die Home-Bases aufgrund der Abwesenheiten wie Urlaub, Krankheit, Dienstreise, Training oder Außendienstern selten voll sind, hatte man gerade am Anfang dennoch mit Platzproblemen zu kämpfen, wobei Home-Office oft als Ausweichmöglichkeit infolge fehlender Arbeitsplätze herangezogen wurde. Der anfängliche Platzmangel resultierte vor allem aus dem hohen Grad an Externen, wobei zu Spitzenzeiten für circa 75 Mitarbeiter inklusive Externer 36 Arbeitsplätze zur Verfügung standen, was eine Sharing Rate von unter 0,5 bedeutet. Heute fallen auf 75 Leute circa 56

²⁶⁵ Vgl. Alessandri; Czaja; Doepel; Spiegelfeld: *Erste Campus*, 2017, S.65ff

²⁶⁶ Interview Person A6

²⁶⁷ Interview Person A2

²⁶⁸ Ebd.

Arbeitsplätze, was sich scheinbar meist gut ausgeht. Die Anwesenheitsrate beträgt mittlerweile üblicherweise circa zwischen 15-35%.²⁶⁹

„Home-Office war auch eine Zeit lang eine Ausweichmöglichkeit. Weil jetzt, in der Home-Base, geht es uns relativ gut, was den Platz anbelangt, aber vor einiger Zeit waren wir in einer anderen Home-Base und sind erst hierher übersiedelt. Und in dem Gebäude hatten wir schon das Problem, dass wir zu viele Leute waren, gerade auch im Projektmanagement engagierst du auch externe Consultants, das heißt zusätzlich zu der normalen Belegschaft kommen dann noch Externe und dann kann es schon sein, dass plötzlich, so schwallartig, extrem viele Menschen auf kleinem Raum sind. Und da gab es schon eine Zeit lang Probleme mit den Sitzplätzen, wo du, wenn du 10 nach neun gekommen bist, schon ein Problem gehabt hast.“²⁷⁰

“I think it happened once, so the number of desks is around 80 percent of the number of people and I think I was coming late. I was coming around 10 o'clock and all the desks have been taken, all, because it was after the holiday period, so probably everybody was coming and not too many were making home office. And we have some special places, where you can stay for not so long time because there are some very small desks and it was a bit uncomfortable to stay for the whole day on that small desk, but it happened once.”²⁷¹

„Ich kann mich eigentlich in diesen Jahren, oder in diesen guten zwei Jahren, vielleicht an drei Tage erinnern, wo es wirklich eng war und dann muss ich ganz offen und ehrlich sagen, ich habe überall WLAN, das heißt ich kann mich auch im Bereich der Küche einmal eine halbe Stunde hinsetzen. Es gibt in den Mittelzonen Tische, die jetzt nicht als ständiger Arbeitsplatz ausgelegt sind, aber dadurch, dass gerade in so einer Situation, dann doch ein Kommen und ein Gehen herrscht, habe ich das nicht als besonders belastend empfunden für mich. Ich mag jetzt nicht ausschließen, dass wer anderer, der sehr ortsverbunden ist, das schon als Belastung erlebt und empfindet.“²⁷²

Den Aussagen zufolge ist bereits ersichtlich, dass nicht jeder Arbeitsplatz innerhalb der Organisationseinheiten auf langfristige Arbeitstätigkeiten ausgerichtet ist. Obwohl oft die Rede vom Angebot multifunktionaler Räume und Flächen ist, wird die Tätigkeit durch gestalterische Kriterien oftmals in den einzelnen Bereichen spezifisch vorgegeben. Die Mittelzone ist demnach aufgrund kleiner Tische und unergonomischer Sitzmöglichkeiten eher für temporäre Arbeiten und kommunikative Tätigkeiten gedacht. Sie ist nicht als vollwertig ergonomischer Arbeitsplatz ausgebildet, man kann sich dort aber bei Bedarf kurzzeitig mit dem Notebook hinsetzen, zum Beispiel bei einer Überbesetzung von über 80% oder an Tagen, an denen man keinen Standard Arbeitsplatz aufgrund häufiger Meetings besetzen möchte. Auch in den sogenannten Think-Tanks, die für spontane Meetings herangezogen werden können, da sie vorab nicht buchbar sind, werden durch die

²⁶⁹ Interview Person A6

²⁷⁰ Interview Person A2

²⁷¹ Interview Person A3

²⁷² Interview Person A4

Möbelausstattung verschiedene Besetzungsarten und Verhaltensweisen impliziert. Es gibt zwei verschiedene Typen von Think-Tanks, wobei die eine mit Pinnwand, Bildschirm und bequemen Möbeln ausgestattet ist und zur Förderung kreativer Leistungen und Gesprächen in kleinen Gruppen beitragen soll und die andere durch eher ungemütliche, hohe Sesseln, vielmehr auf kurze Diskussionen und besonders lösungsorientiertes Arbeiten ausgerichtet ist.

“one (Anm. Think-Tank) is more on the creativity side, [...] comfortable for close presentations, one to one discussions, [the other one has] high chairs, that means they are not very comfortable, they are high, which push you on the direction try to finish it.”²⁷³

Obwohl die Think-Tanks in den Home-Bases dem Rückzug dienen, sind sie durch verglaste raumbildende Elemente begrenzt, welche zwar eine gewisse akustische Privatheit gewähren, aber dennoch das Gefühl der permanenten Sichtbarkeit erzeugen und somit keine komplette Isolation und Erholung erlauben.



Abbildung 45: Mittelzone für temporäres Arbeiten und nicht buchbares Besprechungszimmer

Das Konzept des Activity Based Working generiert grundsätzlich drei verschiedene Arbeitsplatztypen. Die Philosophie dahinter lautet: „Die Zeiten, in denen ich jeden Tag das Gleiche mache sind lange vorbei“²⁷⁴ Der Standard Arbeitsplatztyp als erste Typologie ist durch die dunkelgrüne Farbgestaltung erkennbar. Diese Arbeitsplätze haben ein raumtrennendes Element, den sogenannten Akustikfalter, das beliebig öffnen- und schließbar ist. Auch die Trennwände hinter den Tischen sind akustisch wirksam. Bei dem Problem der Akustik im Großraumbüro geht es bekanntermaßen nicht hauptsächlich um die Lautstärke, sondern um Frequenzen, wobei man unter einer guten Akustik im Büro die Filterung besonders hoher und tiefer Frequenzen versteht sowie die Wirkung der sprachverständlichen Frequenzen zu verstärken, was allgemein dazu führt, dass jeder leiser spricht. Wichtig beim Desk-Sharing Arbeitsplatz ist auch die möglichst schnelle Einstellbarkeit auf die

²⁷³ Interview Person A3

²⁷⁴ Interview Person A6

persönlichen Bedürfnisse, daher gibt es höhenverstellbare Tische, die auf bis zu 128 cm auch für das Arbeiten im Stehen ausgelegt sind. Der zweite Arbeitsplatztyp dient dem konzentrierten und fokussierten Arbeiten, wozu man die sogenannte violett gestaltete Fokus Zone als Arbeitsplatz nutzen kann, die sich im hinteren, ruhigeren Teil der Home-Base befindet. Das Arbeiten in der Fokus Zone signalisiert den Mitarbeitern, dass man nicht gestört und unterbrochen werden will. Es gibt eigene Verhaltensregeln, die vorab ausgearbeitet und festgelegt wurden und an die man sich halten sollte. Wenn man telefonieren will, muss man woandershin gehen oder für besonders vertrauliche Gespräche die Telefonzelle aufsuchen. Der dritte Arbeitsplatztyp ist der gelbe Teamarbeitsplatz, welcher für Gruppenarbeiten in Anspruch genommen werden kann und mit einer gemeinsamen großen Arbeitsfläche ausgestattet ist. Er bietet für maximal 15 Leute Platz und kann mit oder ohne Bildschirme genutzt werden.²⁷⁵

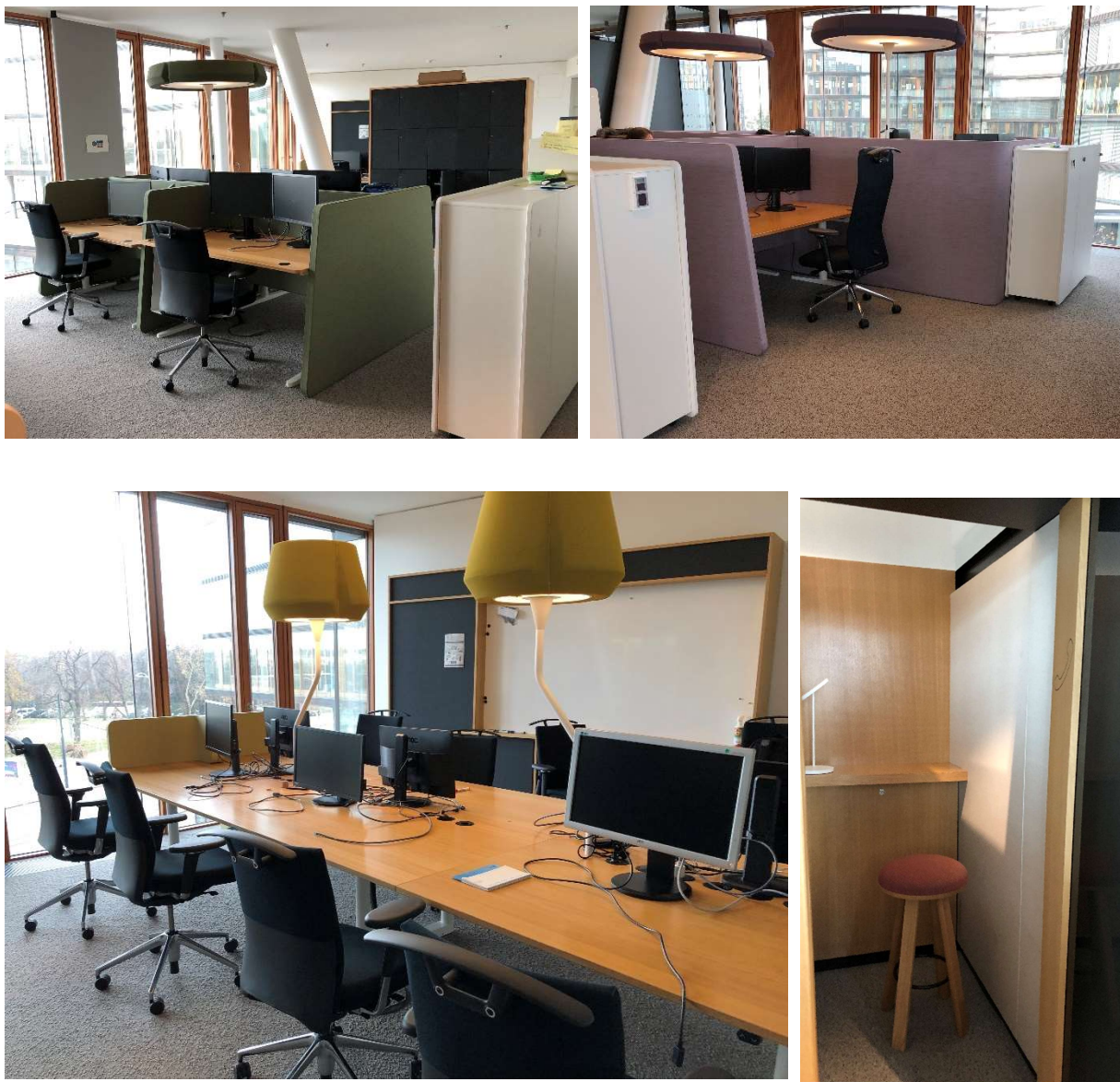


Abbildung 46: Standard-, Fokus-, Teamarbeitsplatz und Telefonzelle

²⁷⁵ Interview Person A6



Abbildung 47: Relax Zone

Im hinteren Teil der Home-Base befindet sich die Relax Zone, die weniger für Besprechungen als zum Entspannen gedacht ist. Die unmittelbare Nähe zur geschoßhohen Glasfassade garantiert zudem den direkten Ausblick ins Freie.

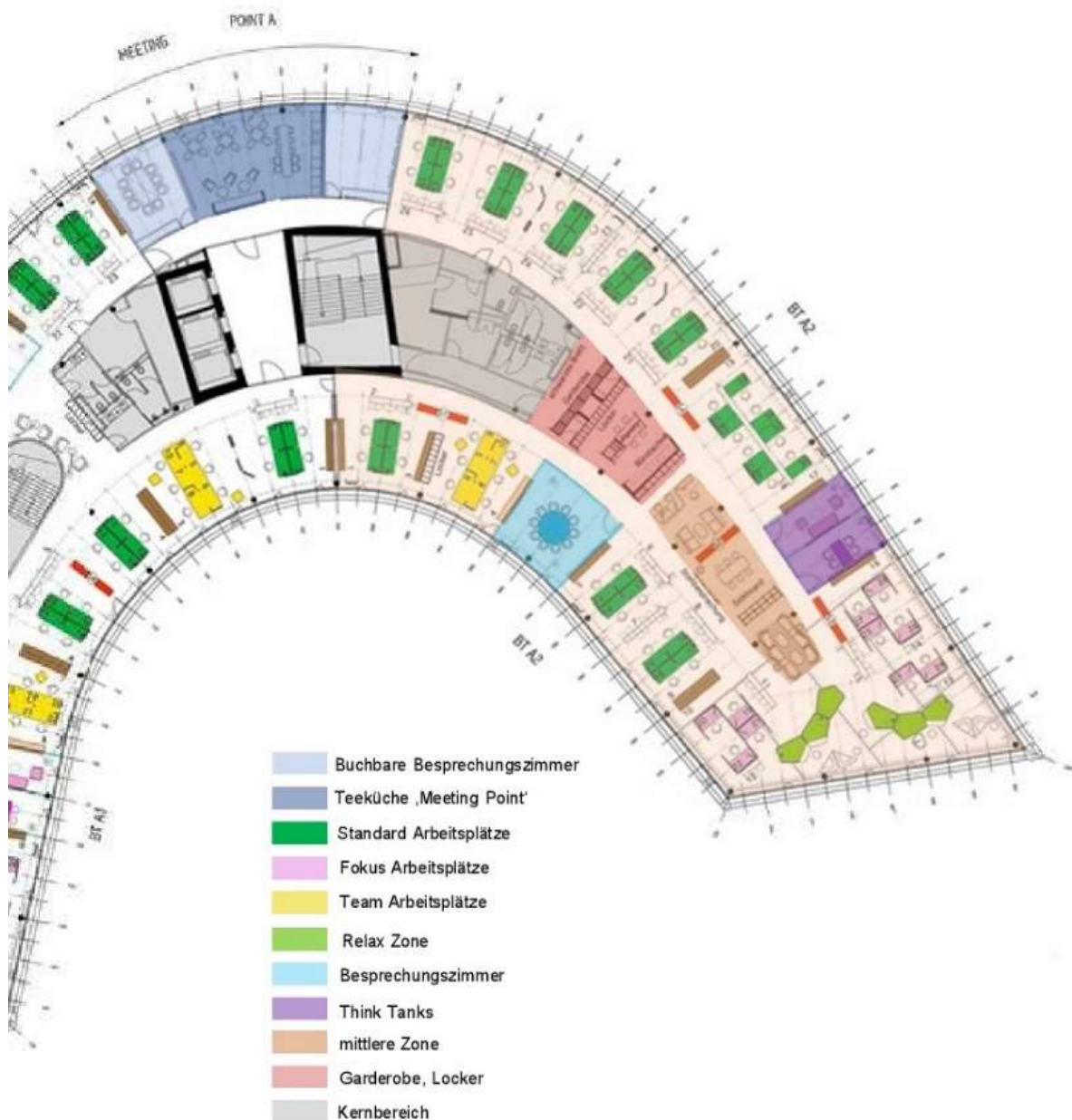


Abbildung 48: Grundriss Home-Base, Bauteil A, 7.Obergeschoss

6.1.4. Clean-Desk Regeln und Macht

„Das [Anm. Desk-Sharing Prinzip] ist bei der Begleitung vom alten ins neue System ein ganz heißes Eisen. Ganz besonders auch abhängig vom Alter der Kollegen, ältere Kollegen sind nicht bereit oder ganz selten bereit flexible Arbeitsplätze zu nehmen, da bedarf es schon sehr viel Gespräch im Vorfeld und auch die Führungskraft muss in Diskussion und Konflikte gehen, sonst wird das nämlich nichts und davor scheuen sich viele Führungskräfte.“²⁷⁶

In folgender Abhandlung werden sowohl die Bedingungen und Regeln beschrieben, die mit dem Clean-Desk Prinzip Hand in Hand gehen, als auch die Auswirkungen, die eintreten können, wenn die standardisierten Forderungen nicht regelkonform umgesetzt werden. Inwiefern mit diesen zuvor festgesetzten Vorschriften gebrochen wird und welche Effekte dies auf die Beziehungen und das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander haben kann, wird im Folgenden näher beschrieben. Auf der einen Seite gibt es anscheinend Chefs, die Konfliktsituationen lieber aus dem Weg gehen, als den Mitarbeiter auf die unerlaubte Besetzung eines Schreibtischarbeitsplatzes aufmerksam zu machen, auf der anderen Seite sind es oft auch gerade die höher gestellten Personen, die sich Sonderrechte herausnehmen, wodurch sie Frustration, Ärger und Unmut schüren. Diese Fakten zeigen ganz deutlich, dass das Clean-Desk Prinzip bewirkt, dass Mitarbeiter trotz anerkannter Regeln Wege finden ihr Territorialverhalten am Arbeitsplatz nicht ganz aufzugeben und somit Aufmerksamkeit erregen, um in einer zunehmend anonymen Arbeitswelt wieder sichtbar zu werden.

Vor der Übersiedelung auf den Campus wurden die Mitarbeiter im Zuge eines Partizipationsprozesses in die Gestaltung der Arbeitsflächen und in die Ausarbeitung von Regeln weitgehend miteinbezogen. Darüber hinaus schaute sich das Planungsteam Referenzbeispiele auf der ganzen Welt an, mit dem Versuch von jedem Projekt das Beste herauszufiltern und in den eigenen Entwurf zu integrieren.²⁷⁷

„Der Begleitprozess für diesen Transformationsprozess, für diese Transformation von Singlebüros in Großraumbüros, war vorbildhaft. Es wurden Beauftragte aus allen Abteilungen und aus allen Bereichen nominiert, es wurden Workshops veranstaltet, es wurden Verhaltensregeln ausgearbeitet für den Arbeitsplatz.“²⁷⁸

Alle Mitarbeiter wurden demnach sehr gewissenhaft auf die Umgestaltung und das neue Raumkonzept theoretisch als auch praktisch hinsichtlich des Pilotprojektes am Geiselberg vorbereitet.

„Sie [Anm. die Planungsbeauftragten] haben vieles auf dem Papier und von dem Konzept her super gemacht. Sie haben eigene Verhaltensregeln entwickelt. Es hat sich aber innerhalb kürzester Zeit herausgestellt, dass diese Verhaltensregeln nicht eingehalten wurden und auch nicht lebbar waren.“²⁷⁹

²⁷⁶ Interview Person A8

²⁷⁷ Interview Person A6

²⁷⁸ Interview Person B2

²⁷⁹ Ebd.

Prinzipiell gilt die von den Mitarbeitern und dem Betriebsrat erarbeitete Regel, wenn man länger als 3 Stunden vom Arbeitsplatz fernbleibt, muss man diesen mit all seinen Sachen räumen. Als Verstaumöglichkeit für persönliche Gegenstände stehen einerseits die verschließbaren ‚Locker‘ zur Verfügung und andererseits auch der mobile ‚Personal Carrier‘, eine Art Filztascherl. Das Täschchen ist durch ein Bild oder eine Visitenkarte personalisierbar und gilt als Ersatz für den Rollcontainer. Diese Reduktion der persönlichen Fläche auf das äußerste Minimum signalisiert die unkomplizierte Austauschbarkeit eines jeden Mitarbeiters ganz unverkennbar, was auch durch eine der neu definierten Paradigmen: „wir übersiedeln in Zukunft Menschen, aber keine Möbel“²⁸⁰ offenkundig gemacht wird.



Abbildung 49: Locker und Personal Carrier

„Anfangs lief es (Anm. Clean-Desk Policy) gut, aber plötzlich ein Jahr nachdem wir eingezogen sind, hat der Bereichsleiter festgelegt, dass er für sich ursprünglich sechs und dann zehn Fokus Arbeitsplätze reserviert. Für sich und seine Führungskräfte und seine Assistentin. Das ist dann an den Betriebsrat kommuniziert worden, die haben dann ein Gespräch geführt und dann hat der Vorstand festgelegt, dass der Bereichsleiter sich in diesem Bereich nicht daran (Anm. Clean-Desk Policy) halten muss. Das ist nie offiziell kommuniziert worden, das wurde einfach so gemacht.“²⁸¹

Im Zuge der Interviews habe ich zwar erfahren, dass sich die meisten Leute aus Loyalität an die Abmachungen halten, dennoch gibt es einige Führungskräfte, wie dieses Beispiel zeigt, die ihre Position ausnützen und die Regeln bewusst brechen, indem sie Arbeitsplätze permanent besetzen und individualisieren, ohne sich an die Clean-Desk Vorschriften zu halten. Gründe für dieses Verhalten sind vermutlich das bereits erwähnte ausgeprägte menschliche Territorialverhalten ebenso wie die Demonstration von Macht und die Signalisation der außerordentlichen Stellung. Das Prinzip der Gleichheit im Großraumbüro wird demnach zutiefst verletzt, was zu Desillusionierung, Ärgernissen und Störung der Vertrauensbasis seitens der anderen Mitarbeiter führen kann.

²⁸⁰ Interview Person A6

²⁸¹ Interview Person B2

„Jetzt können Sie sich vorstellen was das heißt, wir haben wieder zu wenig Arbeitsplätze, die Frustration dieser ursprünglichen Idee Alle sind gleich und Alle machen Clean-Desk funktioniert nicht und für gewisse Führungskräfte gibt es Ausnahmen und zwar dann auch vom Vorstand abgesegnet, aber nie offiziell kommuniziert. Eine Katastrophe, die Leute sind alle angefressen.“²⁸²

Auf der anderen Seite zeigt diese Tatsache auch, dass dieses Prinzip der Gleichstellung aller Mitarbeiter durch flache Hierarchien und das Abschaffen jeglicher Insignien von Macht in einem hierarchischen Unternehmen wie der Bank nicht umsetzbar ist. Das Privileg des eigenen Büros oder Schreibtischarbeitsplatzes muss ja auch in Verbindung mit der Leistung und dem Engagement gesehen werden, das man für die Firma bereits aufgewendet hat und ein Verlust dieser räumlichen Anerkennung kann fast als entwürdigend angesehen werden.



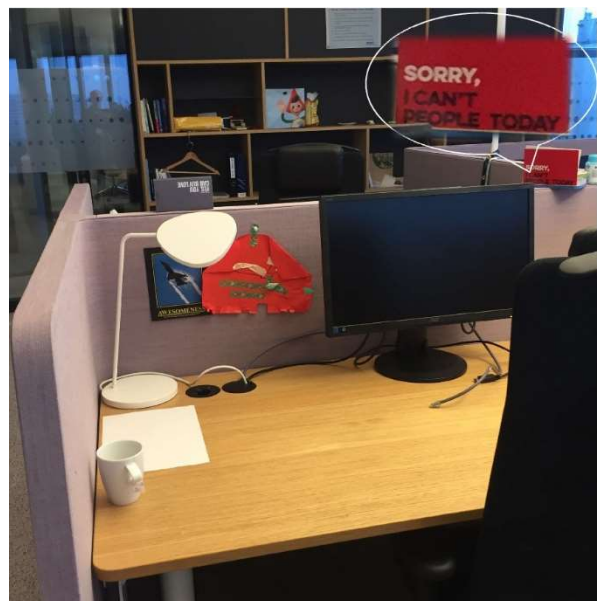
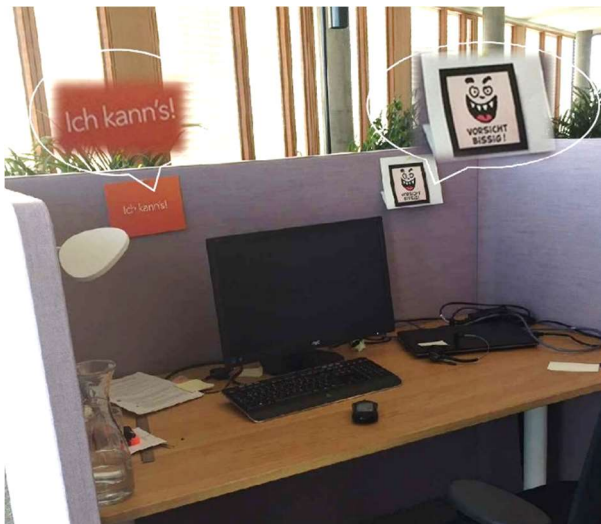


Abbildung 50: Clean-Desk Policy?

Die zuvor dargestellten Bilder wurden jeweils ganz früh am Morgen oder am Abend aufgenommen, sodass man quasi ausschließen kann, dass der Arbeitsplatz nur über die Zeitdauer der temporären Besetzung adaptiert wurde. Auffällig ist, dass es sich bei der Personalisierung von Arbeitsplätzen, wie auf den Fotos anschaulich ist, hauptsächlich um Plätze in der Fokus Zone handelt. Obwohl dieser Bereich bekanntlich dafür konzipiert ist, dass man hier besonders konzentriert seiner Arbeit nachgehen kann, wird durch diverse angebrachte Kärtchen zusätzlich signalisiert, dass man nicht gestört werden will. Dies kann als Indiz dafür angesehen werden, dass Ablenkung im Großraumbüro, egal in welcher Zone man sich befindet, immer ein zentrales Thema bleibt. Auch anhand der Schildchen, die von Aufsichtspersonen aufgestellt werden, wird deutlich visualisiert, dass das Clean-Desk Prinzip und die damit verbundenen Regeln offensichtlich teilweise nicht umsetzbar sind. Die Problematik der zuvor bildlich dargestellten Situationen tritt im gemeinschaftlichen Arbeitsalltag erst dann auf, wenn nur gewisse Leute von den Standardisierungsforderungen inoffiziell verschont bleiben und der Rest sich weiterhin den Vorschriften gemäß verhalten muss.²⁸³

„Jetzt gibt es zwei Effekte. Das eine ist, die Führungskräfte verletzen die Regeln ungestraft und dieses Gremium erweist sich als zahnlos und noch dazu gedeckt vom Vorstand, damit hat man nur mehr die Nachteile. Und das [zweite] ganz schlimme dabei ist, das Vertrauen geht verloren. Die Leute vertrauen ihren Führungskräften nicht mehr.“²⁸⁴

Ein weiteres Indiz, dass der Mensch dazu neigt auch bei temporärer Besetzung seinen Arbeitsplatz symbolisch zu markieren zeigt folgendes Beispiel der Personalisierung.

„Aber es gibt den einen oder anderen Mitarbeiter, der trotzdem sein persönliches Utensil mithat, ich denk da an eine Kollegin, die in der gleichen Funktionsebene wie ich ist, die hat so ein kleines ‚Maxerl‘, das schaut aus wie eine Karotte und nachdem sie auch den Arbeitsplatz ja regelmäßig wechselt und nicht immer am gleichen Arbeitsplatz zu finden ist, ist das ihr persönliches Markenzeichen, immer dort wo sie ist, steht das und damit für alle recht gut zu erkennen.“²⁸⁵

Auch die Tatsache, dass viele Mitarbeiter gerne den gleichen Platz zum Arbeiten besetzen, zeugt von der schwierigen einheitlichen Umsetzbarkeit des Desk-Sharing Konzepts sowie von der Annahme, dass der Mensch sehr ortsverbunden und zum Großteil ein Gewohnheitstier ist.

„Ansonsten ist es so, das ist jetzt ein persönlicher Eindruck von mir, dass man natürlich gewisse Mitarbeiter oft an dem gleichen Arbeitsplatz findet oder man dort zu suchen anfängt, aber auf der anderen Seite, wenn wer anderer da sitzt, dann gibt es

²⁸³ Interview Person B2

²⁸⁴ Ebd.

²⁸⁵ Interview Person A4

keinen großen Aufstand und keine große Diskussion, sondern dann setzt man sich woandershin.“²⁸⁶



Abbildung 51 zeigt sogar, dass es oftmals nicht nur bei der Inanspruchnahme eines einzelnen Platzes bleibt, sondern vor allem Führungskräfte oft auch Räume für teamorientierte Arbeitsweisen reservieren, was im Widerspruch mit dem Konzept der Chancengleichheit und Verflachung der Hierarchien steht.

Abbildung 51: unerlaubte Reservierung eines Think-Tank

„Wissen Sie worum es da geht? Da geht es um Machtdemonstration, die Leute kleinmachen. Und das Großraumbüro ist von der Idee her genau das Gegenteil, Offenheit, Teamorientierung. Und was machen die Führungskräfte? Sie machen genau das Gegenteil.“²⁸⁷

Auf der anderen Seite stellen die Think Tanks eine der wenigen Möglichkeiten des Rückzuges dar, die natürlich vor allem den Führungskräften als Ort für vertrauliche Gespräche dienen. Im Gegensatz zum traditionellen Einzelbüro, als man jederzeit die Möglichkeit hatte ein bilaterales Gespräch unter vier Augen auf Vertrauensbasis zu führen, ist dies im non-territorialen Büro mit einem Großteil verglaster Flächen heute kaum mehr möglich. Die Notwendigkeit territorialer und hierarchischer Abgrenzung wird hier ganz besonders deutlich, welche im Gegensatz zu Standardisierungskonzepten steht.

„Ich glaube aber auch, dass, da gibt es Gottseidank diese Think Tanks und diese Rückzugsmöglichkeiten, dass man vor lauter ‚wir machen jetzt so flache Hierarchien, dass es fast gar keine mehr gibt‘, übersieht, dass es nach wie vor Vorgesetzte gibt und dass es ganz wichtig ist, dass die die Möglichkeit haben auch vertrauliche Einzelgespräche zu führen. Insofern denk ich mir, ist es auch absolut legitim, dass man sagt, dazu soll es auch weiterhin ein Büro geben, das ein Vorgesetzter nutzen kann, weil er sich ja auch mit seinen Mitarbeitern auseinandersetzen sollte und Dinge besprechen sollte, wo man mit Recht den Wunsch hat, dass das ein vertrauliches Gespräch ist.“²⁸⁸

²⁸⁶ Interview Person A4

²⁸⁷ Interview Person B2

²⁸⁸ Interview Person B3

Auch im Gespräch mit der Leiterin des Gesundheitszentrums am Campus ist eindeutig herausgekommen, dass das anfängliche Anliegen einer einheitlichen bereichsübergreifenden Clean-Desk Policy in der Realität nicht umsetzbar ist.

„Am Anfang war ja der Wunsch nach einer Clean-Desk Policy aus meiner Sicht nicht nur glücklich formuliert, so nach dem Motto ‚das Haus ist so cool, ihr alle müsst es cool finden, aber niemand darf mehr essen, trinken oder irgendwas dahin stellen‘, also das war nicht nur geglückt, sag ich jetzt einmal in der Kommunikation. Ich sehe, wo ich viel herumgehe im Haus, dass diese Clean-Desk Policy [nicht funktioniert], Sie finden hier alle diese Accessoires, die sie früher auch gefunden haben, Pickerln, Fotos, Flaschen. Also ich sehe jetzt nicht, dass das hier eine komplette Clean-Desk Policy ist und das ist gut so.“²⁸⁹

Allerdings ist sie der Meinung, dass eine einheitliche Umsetzung des Konzeptes aufgrund der verschiedenen Aufgabenbereiche auch nicht sinnvoll wäre. Gerade in Abwicklungsabteilungen, in denen Mitarbeiter jeden Tag die gleichen Tätigkeiten durchführen, kann sich die tägliche Suche eines neuen Arbeitsplatzes negativ auf die Arbeitsleistung auswirken. Ebenfalls erfordert auch die Einschulung eines neuen Mitarbeiters eine physische Nähe, die im non-territorialen Büro eine herausfordernde Situation darstellen kann. Darüber hinaus ist es auch wichtig, dass es einen Ankerpunkt in der Home-Base gibt, wo Leute hinkommen können, wenn sie fragen haben oder jemanden suchen, daher hat sich in der Praxis gezeigt, dass meist die Assistentinnen fix verortet sind. Aufgrund des hohen Zusammenarbeitsgrades der Assistenz mit dem Chef, ist dann auch dieser meist in räumlicher Nähe anzufinden.²⁹⁰

„Mir fehlt der Glaube daran, dass ein Unternehmen, egal welcher Branche, wo nicht jeder exakt dasselbe tut, dass ein 100%iges Desk Sharing durchgängig möglich ist und gemacht wird. So sind Menschen eher nicht. Man muss das nur diskutieren, dass es keine willkürlichen Entscheidungen werden, dass es auch nicht so ist, dass dann in einem Jahr 90% eh fixe Arbeitsplätze haben.“²⁹¹

Oft tritt auch der Fall ein, dass Mitarbeiter aufgrund psychischer Probleme fix verortet werden, wofür sie ein medizinisches Attest bekommen.

„Und man muss auch dazu sagen, es sind ja wahnsinnig viele Leute, die hier arbeiten, es ist auch wahnsinnig schwierig bei bestimmten Erkrankungen, besonders psychischen Erkrankungen, wo Menschen oft besonders viel Wunsch nach Rückzug haben, also da ist es oft schon schwierig. Das geht soweit, dass wir manche Mitarbeiter mit manchen Erkrankungen auch wirklich passager fix verorten, wenn das in einer Home-Base nicht so gedacht ist. Das geht, da schreibe ich eine

²⁸⁹ Interview Person B3

²⁹⁰ Ebd.

²⁹¹ Ebd.

Stellungnahme ohne Diagnose, ‚Frau XY aus medizinischen Gründen empfehlen wir bis Dezember 2019 eine fixe Verortung‘ und das wird umgesetzt dann.“²⁹²

Als Resümee lässt sich feststellen, dass die dauerhafte Besetzung eines Platzes oder Raumes entweder auf den Aufgabenbereich und die damit verbundenen Tätigkeiten und Funktionen zurückzuführen ist oder auch als Mittel zur Autoritätsherstellung herangezogen wird, wenn die traditionell räumlichen Insignien der Macht fehlen. Zudem kann auch der psychische Zustand der Mitarbeiter einen besonderen Umgang und dementsprechend Ausnahmen bezüglich der täglichen Arbeitsplatzsuche erfordern.

Abschließend zeigt folgendes Beispiel, wie auf subtile Weise versucht wird einzuschüchtern Aufmerksamkeit zu erlangen, wenn auf traditionelle Instrumente zur Machtausübung weitgehend verzichtet wird. Im Vorbereich der Vorstandsebene zielt eine überdimensional große fotografische Darstellung eines nackten Mannes mit dem Titel ‚Watch on the Rhine‘ aus dem Jahr 1994, die von dem berühmten kroatischen Künstler Tomislav Gotovac stammt, die Wand. Dieses Bild ist besonders im Zusammenhang mit der Analyse der Reaktion der vorbeigehenden Personen äußerst interessant. Es löst eine Art peinliche Berührtheit und Verwirrung insbesondere bei Frauen aus, was zur Unterstreichung der männlichen Autorität führt.

„Vor allem Frauen sagen, das ist ein unglaubliches Macho-Statement. Das hat was mit Dominanz zu tun. Ich glaube es geht darum, etwas zu machen, was sozusagen außerhalb des Normalen ist und da bin ich wieder relativ schnell dort, etwas Besonderes darstellen zu wollen. Das ist eigentlich das Thema. Man will besonders sein, man möchte nicht nur Bank sein, man möchte mehr sein als scheinen, das ist irgendwie die Interpretation von mir.“²⁹³



Abbildung 52: Tomislav Gotovac (1937-2010 Zagreb), Watch on the Rhine, 1994, Fotografie

²⁹² Interview Person B3

²⁹³ Interview Person B2

6.1.5. Kommunikation versus Konzentration

„Für stille in unserem Kopf zu sorgen fällt uns offensichtlich genauso schwer, wie eine Diät zu halten [...].“²⁹⁴(Sieglinde Geisel)

In seinem kritischen Artikel beschreibt Wolf Lotter die heutige Wissensgesellschaft als eine Art ‚Ablenkungsgesellschaft‘, die durch ständige Betriebsamkeit und unablässigen Aktionismus verlernt hat, sich auf wichtige Dinge konzentriert zu besinnen und diese in Ruhe zu bearbeiten. Anstelle der Bearbeitung von Problemen durch lösungsorientierte Ansätze steht dabei oftmals die Kommunikation im Vordergrund, wodurch alles bis ins kleinste Detail besprochen wird, ohne an einer gezielten Lösung der Thematik zu arbeiten. Konzentrierte Arbeitspraktiken scheinen heutzutage sogar gesellschaftlich eher weniger honoriert zu werden, als gespielte Aktivität und der permanente Drang zur Kommunikation.

„Die vollständige Fokussierung auf Kommunikation statt auf Problemlösung erzeugt eine Grundhaltung, die ungefähr so funktioniert: Mein Gott, das ist wirklich ein großes Problem. Schön, dass wir mal darüber gesprochen haben.“²⁹⁵

Der Arbeitspsychologe und Professor Trimpop charakterisiert die Wissensarbeit als eine Tätigkeit, die „unbedingte Konzentration erfordert.“²⁹⁶ Etwas, das im Großraumbüro, abgesehen von der ständigen visuellen Sichtbarkeit schon allein durch die hohe Lärmbeeinträchtigung, schwer herstellbar ist. Eine umfassende australische Studie belegte 2009, dass sich neun von zehn Mitarbeitern im Großraumbüro „vom Lärm, der Ablenkung und der ständigen Aussetzung der Kontrolle Dritter“²⁹⁷ gestört fühlen. Im Rahmen einer aktuellen Studie des Marktforschungsinstitutes Ipsos konnte zudem nachgewiesen werden, dass die Konzentrationsfähigkeit im Großraumbüro so stark leidet, dass die Produktivität laut wissenschaftlichen Ergebnissen um bis zu 86 Minuten pro Tag zurückgehen kann. Die Gründe für den Verlust an produktiver Arbeitszeit sind die bereits erwähnten Störfaktoren, zu den sowohl akustische als auch visuelle Ablenkungen zählen und die zu gesundheitlichen Folgen wie beispielsweise chronischen Kopfschmerzen führen können.²⁹⁸

In Zusammenhang mit dem Störungsgrad von Ablenkungen im Büroalltag hat auch das Fraunhofer-Institut für Bauphysik in Stuttgart eine wichtige Erkenntnis herausgefunden. Der Leiter der Gruppe Psychoakustik und kognitive Ergonomie Andreas Liebl beschreibt vor allem jene Gespräche und Hintergrundgeräusche als besonders beeinträchtigend, die wir auch inhaltlich und sprachlich verstehen. Das heißt, Unterhaltungen in einer anderen Sprache können wir besser ausblenden als jene, die wir ganzheitlich mitbekommen. Eine Ablenkung und Verschlechterung der Produktivität ist vor allem dann gegeben, wenn die Unterhaltung keinen Bezug zur eigenen Arbeit hat. Allerdings wird aus arbeitsmedizinischer Sicht auch darauf hingewiesen, dass das Gehirn diesbezüglich höhere

²⁹⁴ Lotter, Wolf: „Ruhe, bitte!“ In: *brandeins*, 2014, <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2014/konzentration/ruhe-bitte>, abgerufen am 26.12.2018

²⁹⁵ Ebd.

²⁹⁶ Ebd.

²⁹⁷ Ebd.

²⁹⁸ Vgl. Simon, Nicole: „Ruhe, hier wird gearbeitet! Wie Lärm, Licht und Raumgröße die Gesundheit von Büroangestellten beeinflussen“ In: *Zeit Online*, 10.01.2018, <https://www.zeit.de/2018/03/laermschutz-buero-arbeitsplatz-gesundheit-licht>, abgerufen am 20.01.2019

Adaptionsleistungen durchführt als im Einzelbüro, weshalb es meist nur eine Frage der Zeit ist, bis man auch im Großraum weitgehend abschalten kann. Nichtsdestotrotz ist die Schwelle der Reizüberflutung individuell verschieden und steht oft auch im Zusammenhang mit der jeweiligen Gemütsverfassung und Arbeitssituation.²⁹⁹

„Jetzt weiß man aber auch umgekehrt, deshalb kommt ja auch diese Forderung im Arbeitnehmerschutzgesetz nach künstlichem Tageslicht, dass wenn Sie in völliger Reizarmut arbeiten, nichts ermüdet Sie so wie das. Sie brauchen Reize, um sich konzentrieren zu können. Es gibt aber mit Sicherheit einen Reiz-Overkill. Und die Schwelle ist individuell verschieden und sie schwankt auch individuell, wenn Sie gerade sehr unter Druck sind, ist das nicht gut, wenn da 14 Leute reden, schreien und durcheinander rennen, wenn Sie hingegen tiefenentspannt sind, werden Sie das viel eher tolerieren.“³⁰⁰

Wenn man an die Anfänge der Großraumbüros in den 60er Jahren zurückdenkt, kann Denken als Privileg angesehen werden, das nur den höheren Angestellten vorbehalten war, denen ein Einzelzimmer für ihre anspruchsvollen geistigen Handlungen zugesprochen wurde. Normale Mitarbeiter, wie jene, die im Großraumbüro saßen, hatten mehr routinierte Arbeiten zu erledigen als Aufgaben, die Konzentration und volle Aufmerksamkeit benötigten. Heutzutage ist dies allerdings nicht mehr der Fall, denn Wissensarbeit ist Kopfarbeit und bedingt daher, neben dem informellen Austausch, auch ruhige Arbeitsumfelder. Man kann demnach sagen, dass Open-Plan Offices durchaus Kommunikation fördern, diese aber im Kontext komplexer Arbeitsaufgaben oftmals nicht erwünscht ist und zu unvermeidbaren Störungen führen kann. Unterschiedliche Arbeitstätigkeiten erfordern auch unterschiedliche Rückzugsmöglichkeiten, die im Open-Office in dem Maß oft nicht gegeben sind.

„Das Einzige, was ich baulich verändern würde, jetzt nach vielen Jahren Campus, ist, man muss daran denken, dass es eine Sache gibt, die ganz wichtig ist, dass Mitarbeiter Rückzugsmöglichkeiten haben. Möglicherweise haben wir davon bisschen zu wenig, also so wirklich einen Raum, wo sie aus dem Ganzen rauskönnen und wirklich ungestört sind. Also den ganzen Tag sichtbar zu sein, das ist mit Sicherheit eine große Umstellung. Die Think Tanks sind auch gläsern und da sehen Sie auch, dass die zum Teil auch verpickt wurden schon und nicht mehr gläsern sind.“³⁰¹

Der amerikanische Psychologe Norman Triplett erkannte bereits im Jahr 1889 die Notwendigkeit der Ungestörtheit und visuellen Abschirmung bei verschiedenen Arbeitsaufgaben. Im Zuge eines wissenschaftlichen Experimentes zeigte er anhand von Kindern, dass diese leichten Aufgaben, beispielsweise das Aufwickeln einer Angelschnur, im Beisammensein anderer Kinder problemlos meistern können und teilweise in Gegenwart anderer sogar schneller arbeiten. Auf signifikant andere Ergebnisse stößt man allerdings, wenn die zu lösende Aufgabe maßgeblich komplexer wird. Im

²⁹⁹ Vgl. Simon: „Ruhe, hier wird gearbeitet!“ In: *Zeit Online*, 2018 und Interview Person B3

³⁰⁰ Interview Person B3

³⁰¹ Ebd.

Gegensatz zu einfachen und routinierten Arbeiten scheint die Leistung bei komplexen und anspruchsvollen Tätigkeiten in Anwesenheit anderer zu sinken. Auch im Zuge der Interviewgespräche konnte man heraushören, dass für konzentrationsintensivere Aufgaben oftmals die Ausweichmöglichkeit des Home-Office erwähnt wurde, um produktiv arbeiten zu können.³⁰²

„Gerade manchmal nehme ich mir schon einen Home-Office Tag, wenn ich gewisse Aufgaben schon lange vor mir herschiebe, die viel mit Lesen zu tun haben. Da muss ich irgendwelche komplizierten Procedures lesen und da brauch ich natürlich Ruhe. Und hier, ja es gibt schon diese Fokus Arbeitsplätze, aber trotzdem ist irgendwie so ein Getue, es ist ein Kommen und Gehen, irgendwer ist halt um dich herum und gerade wenn du so Sachen lesen musst, die auch schwer verdaulich sind, da habe ich mich schon öfters ertappt, dass ich denselben Absatz schon zum dritten oder vierten Mal lese und noch immer nicht verstanden habe, worum es geht.“³⁰³

Demzufolge ist klar ersichtlich, dass Konzentration im Großraum ein zentrales Thema ist, mit dem oftmals nicht auf befriedigende Weise umgegangen werden kann und verschiedene Arbeitsatmosphären, die ruhiges Arbeiten ermöglichen sollen, durch das laufende ‚Getue‘ häufig auch keine wirkliche Alternative darstellen. Die Einen beschreiben die Offenheit als positiven Faktor für mehr Spaß an der Arbeit und eine lustigere Arbeitsatmosphäre, die Anderen stören die ständigen Gespräche und die Betriebsamkeit, von denen sie sich in ihrer Konzentration und Arbeitsroutine beeinträchtigt fühlen.

„Er [Anm. der Arbeitsalltag] ist für mich lustiger geworden, nämlich dadurch, dass ich die Nähe zu nicht mehr fünf Leuten habe, sondern potentiell zu 70 plus Leuten, läuft der Schmach ein bisschen anders. Man kann unmittelbar Dinge, die einen bewegen adressieren, ob jetzt lustiger Art, trauriger Art, privater Art, beruflicher Art, was auch immer. Und dieser Spaßfaktor, den sucht man auch in diesem Umfeld, [...] das heißt ich habe auch die Möglichkeit lustigen Input zu geben und zu bekommen und das ist etwas, was ich sehr positiv finde, weil früher über die unterschiedlichsten Standorte, da hast du telefonieren können, aber telefonieren ist nun mal eine ganz andere Art der Kommunikation, da fehlt dir die Mimik, die Gestik.“³⁰⁴

Der Umgang mit der Transparenz und der Grad an Akzeptanz im non-territorialen Büro ist charakterbedingt von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Dennoch ist ein wesentliches Problem der Offenheit im Großraumbüro der Mangel an möglichen Rückzugsorten für vertrauliche Gespräche. Diese Tatsache hat zur Folge, dass Jeder jederzeit alles mitbekommen kann, ob er will oder nicht, was nicht nur für den aktiven Part des Sprechers äußerst unangenehm sein kann, sondern auch für die passiven Zuhörer oftmals eine belastende Situation darstellen kann.

„Ich habe viele Gespräche mit meiner Personalbetreuerin führen müssen im Zuge des Übersiedelns und die sitzt auf einem Arbeitsplatz, wo alle zuhören. Ich habe mit ihr

³⁰² Vgl. Lotter: „Ruhe, bitte!“ In: brandeins, 2014

³⁰³ Interview Person A2

³⁰⁴ Interview Person A5

telefoniert und sie hat so leise reden müssen, dass ich sie gar nicht verstanden habe. Vertrauliche Gespräche sind nicht mehr führbar. Jetzt gibt es die Telefonzelle, aber die wird nicht benutzt, weil das ist völlig unbrauchbar.“³⁰⁵

„Wenn Sie mich fragen, was der Unterschied ist zu den klassischen Büroräumlichkeiten, wo man halt zu zweit oder zu viert oder zu sechst drinnen sitzt, ist ganz klar, dass man die Eigenheiten seiner Sitznachbarn auch irgendwie neu kennenlernen muss jeden Tag. Natürlich über die Zeit hinaus etablieren sich so gewisse Regionen, wo man eher sitzt. Nichtsdestotrotz ist es halt für jeden anderen auch leichter mitzubekommen, worüber man spricht, wie man spricht, wenn man es gerade lustig hat.“³⁰⁶

„Das weitere, was mich so wahnsinnig gestört hat, du bist dann in einer Arbeitssituation und da sind 10 oder 15 Kollegen in Hörweite. Na über was reden die, der Hund ist krank, die Tochter hat Probleme in der Schule, mein Mann ist mir davon gelaufen. Und du bekommst alles mit, das musst du einmal aushalten.“³⁰⁷

Über die persönlichen und subjektiven Beschwerden hinaus kommt das Problem dazu, dass in einer Bank, in der strikte Compliance Regeln herrschen, diese offene Struktur in vielen Situationen eher fehl am Platz ist, weil sie die nötige Privatsphäre nicht herstellen kann.

„Entweder ich breche die Vertraulichkeit, das kommt oft genug vor oder ich kann die Gespräche nicht mehr führen. Und ich kann ja auch nicht in die Telefonzelle gehen, weil ich brauche ja meinen Computer. Ich kann dort nicht einmal gescheit sitzen.“³⁰⁸

Natürlich gibt es in der Bank auch viele Compliance Bereiche mit Zutrittsbeschränkungen, wo ein normaler Mitarbeiter gar keine Befugnis hat hinein zu gelangen, allerdings ist diesbezüglich dann auch das Konzept der Flexibilität und Transparenz für diese Nutzung zu hinterfragen.

„Wir haben inzwischen so viel Compliance Bereiche, dass ein normaler Mitarbeiter natürlich überhaupt nicht mehr in jede Home-Base reinkommt. Aber weil es früher geheißen hat, Sie können in Ihrer Home-Base sitzen, Sie können aber auch drei Stockwerke drüber oder drunter sitzen, das ist gar nicht so, weil wir eben so viel Compliance Bereiche haben, wo Sie nicht reinkommen, außer Sie sind von diesem Bereich. Was natürlich jetzt wieder diese Nutzung ad absurdum führt bis zu einem gewissen Grad.“³⁰⁹

Im Gegensatz zu der gesteigerten Kommunikationsbereitschaft im Großraumbüro aufgrund der physischen Nähe, gibt es auch konträre Studienergebnisse, die besagen, dass ein transparenter Raum den Informationsfluss und persönlichen Austausch durchaus auch negativ beeinflussen kann.

³⁰⁵ Interview Person B2

³⁰⁶ Interview Person A5

³⁰⁷ Interview Person B2

³⁰⁸ Ebd.

³⁰⁹ Interview Person B3

„Die sitzen alle in ihrer Koje, gehen nur zu den wichtigen [Leuten], aber sie verlieren, obwohl sie im Großraumbüro sind, den Kontakt zu den Mitarbeitern.“³¹⁰

Eine gegenwärtige Studie der Harvard University zeigt entgegen der Erwartungen an Großraumbüros, dass die Interaktion und die Effizienzsteigerung im Open-Space statt gefördert auch reduziert werden kann. Als Gründe dafür gelten der bereits beschriebene Mangel an Möglichkeiten für private Gespräche sowie die unumgängliche Beobachtung durch Dritte. Des Weiteren kann es zwar Kollegen geben, die sich in unmittelbarer räumlicher Nähe befinden, mit denen man aber einfach aus persönlichem Interesse heraus kein Gespräch aufbauen will.³¹¹

„Ab einer gewissen Dauer des Zusammenlebens, wenn man es so bezeichnen kann, da ergibt sich natürlich auch eine gewisse häufige Kontaktsuche zu einzelnen Mitarbeitern und andere grüßt man nur, auch wenn sie neben einem sitzen. Sagen wir einmal, die Rahmenbedingungen um Kommunikation aufzubauen sind sehr einfach, das man es dann nicht jedes Mal nützt, ist natürlich auch ganz klar.“³¹²

Oftmals besteht auch eine gewisse Unsicherheit darüber, ob jemand gerade wirklich angesprochen werden will. Im Allgemeinen gibt es dafür die Fokus Arbeitsplätze, wenn diese allerdings besetzt sind oder aus persönlichen Gründen als Arbeitsplatz nicht favorisiert werden, besteht kein klares Zeichen, ob eine Störung der arbeitenden Tätigkeit gerade angebracht ist oder nicht. Während man im Einzelbüro einfach die Tür zu machen konnte, um zu signalisieren, dass man ungestört bleiben will, fehlt diese Grenze im Großraum natürlich. Diesbezüglich sind vor allem Führungskräfte herausgefordert klare Grenzen zu setzen

„Was sich auch verändert hat ist natürlich, dass man mit den Mitarbeitern irgendwie eine Art von Regelwerk vereinbaren muss, um zu sagen, pass auf, nur weil ich da sitz, heißt das nicht, dass ich permanent ansprechbar bin. Das hat sich verändert.“³¹³

Ein weiterer Grund für die Abnahme persönlicher Kommunikation ist die gesteigerte Kontaktaufnahme über digitale Kanäle. Ethan Bernstein und Stephen Turban erkannten infolge ihrer Untersuchungen im Zuge der Harvard Studie, dass die Mitarbeiter durch den Umzug ins Großraumbüro bis zu 70% weniger miteinander interagierten als zuvor im Einzelbüro, da sie hauptsächlich über E-Mails und Sofortnachrichten kommunizierten.³¹⁴

„Wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen in einem Raum zusammensitzen, wächst die wechselseitige Rücksichtnahme. Niemand möchte seinen Chef stören, und niemand wird es wagen, im -Beisein des Vorgesetzten dessen Strategien infrage zu stellen

³¹⁰ Interview Person B2

³¹¹ Vgl. Harvard-Studie: „Großraumbüros schaden der Kommunikation“ In: *DerStandard*, 12.7.2018, <https://derstandard.at/2000083264597/Harvard-Studie-Grossraumbueros-schaden-der-Kommunikation>, abgerufen am 03.01.2019

³¹² Interview Person A5

³¹³ Interview Person A6

³¹⁴ Vgl. Harvard-Studie: „Großraumbüros schaden der Kommunikation“, In: *DerStandard*, 2018

oder über -alternative Lösungen zu diskutieren. Die Folge: Es werden deutlich mehr Mails geschrieben, weniger offen geredet.“³¹⁵

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Rahmenbedingungen im Großraumbüro, um Kommunikation herzustellen durch den Wegfall räumlicher Grenzen, durchaus gegeben sind, dennoch verleiten oftmals gerade diese transparenten Strukturen die Mitarbeiter dazu, sich in ihre Kojen zurückzuziehen und im Laufe des Tages nur mit den wirklich wichtigen Leuten ins Gespräch zu kommen. Darüber hinaus können vertrauliche und private Gespräche ohne passive Zuhörer kaum noch stattfinden und es wird laut Studienergebnissen zunehmend auf den elektronischen Verkehr zum Informationsaustausch zurückgegriffen. In Anbetracht der Kommunikationsbereitschaft am Erste Campus kann man sagen, dass durch die Vereinigung mehrerer Standorte die Kontaktfreudigkeit auf den ersten Blick durchaus gestiegen ist. Während die Einen die Zunahme an Kommunikationsmöglichkeiten für die Arbeitsatmosphäre schätzen, gibt es aber auch einige Mitarbeiter, die sich des Öffern in ihrer Arbeitstätigkeit durch die andauernde Aktivität und Lautstärke gestört fühlen.

„Ansonsten die ganze Offenheit, die spontane Kommunikation, man kriegt viel mehr mit, es sitzen jetzt fünf Abteilungen in unserer Home-Base, die sich vorher defacto eigentlich gar nicht gesehen haben, das ist ein massiver Vorteil, weil die Wege einfach viel kürzer sind.“³¹⁶

„Ich glaube, dass es schwieriger ist in der jetzigen Situation, dass es früher leichter war, sich auch einmal zurückzuziehen, über etwas nachzudenken, wo man nicht ununterbrochen gestört wird. Das ist jetzt schon kompliziert, weil ich muss mir ein Besprechungszimmer buchen, kann nicht zusperren, viel Glas, das ist sicher ein Stressfaktor auch, finde ich.“³¹⁷

6.1.6. Emotionale Transparenz im Großraumbüro

„Ich glaube, dass es für Führungskräfte schwieriger ist als für Mitarbeiter, weil Führungsverhalten total sichtbar ist, also was sie für ein Gesicht machen und mit welchem Ton sie reden, grüßen und so weiter, das sieht jeder. Also es ist ein völlig offenes Verhalten und das ist sicher nicht immer nur einfach.“³¹⁸

Einerseits wurde bereits auf den Aspekt hingewiesen, dass räumliche Entgrenzung die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Chef positiv beeinflussen kann, andererseits geht mit der häufigen Kontaktsuche und der permanenten Sichtbarkeit auch die negative Begleiterscheinung einher, dass die Führungskraft aber auch jeder normale Mitarbeiter in jeglicher emotionalen Verfassung quasi auf dem Präsentierteller erscheinen. Diese Transparenz in Gebäuden, die bekanntlich eine

³¹⁵ Rizor, Stefan: Pro & Contra Großraumbüros: „mehr Transparenz - weniger Motivation?“ In: XING, 22.06.2016, <https://spielraum.xing.com/2016/06/pro-contra-grossraumbueros-mehr-transparenz-weniger-motivation/>, abgerufen am 05.01.2019

³¹⁶ Interview Person A6

³¹⁷ Interview Person A8

³¹⁸ Interview Person B3

Errungenschaft der modernen Architektur ist, kann, wie in Kapitel 5.2. bereits ausführlich beschrieben, massive Stresssituationen hervorrufen.

„Was schon noch dazugekommen ist, und das muss man auch klar sagen, da muss man schon auch ein bisschen aufpassen, ist, dass man als Führungskraft natürlich deutlich sichtbarer ist. Das heißt früher, wenn ich jetzt als Führungskraft einen blöden Termin gehabt hab und angefressen bin oder verzweifelt auch einmal bin, dann bin ich früher in mein Einzelbüro gegangen, habe die Tür zugemacht und war halt irgendwie in meinem ‚Leo‘. Das ist jetzt natürlich anders. Also jetzt sehen die Mitarbeiter natürlich deine Gesichtsmimik und deine Körpersprache und sehen auch, wenn du angefressen bist, was natürlich auch nicht alle wollen.“³¹⁹

Diese gefühlstechnische Transparenz im Open-Space Office hat natürlich immense psychologische Folgen, die oftmals dazu führen, dass man negative Gefühle unterdrückt, sich permanent verstellt oder seine Emotionen bewusst zu steuern versucht, um nicht negativ aufzufallen.

„Ich muss schon auch mein eigenes Verhalten immer wieder mal hinterfragen, im Sinne von, welches Vorbild gebe ich denn ab als Führungskraft, weil wenn ich von meinen Mitarbeitern gewisse Manieren, Grundregeln, Verhaltensweisen einfordere, dann muss ich an mich selber den gleichen Anspruch stellen und kann halt nicht aus der Rolle fallen.[...] Also es ist anders, muss man ganz klar sagen und es ist ein Veränderungsprozess, der geht auch nicht von heute auf morgen, das dauert ein bisschen.“³²⁰

Elisabeth Baily Wolf, eine Doktorandin an der Harvard Business School, untersuchte im Rahmen einer Studie die Folgen negativer Gefühlsausbrüche im Großraumbüro. Durch ihre Analysen gelangte sie zur Erkenntnis, dass Emotionen, wie Wut oder Frust durchaus nach außen gezeigt und nicht versteckt werden sollten, allerdings deren Grund den Mitmenschen auch eindeutig vermittelt werden sollte. Dabei geht es darum, negative Emotionen durch die Kommunikation ihrer Ursache quasi umzudeuten, was Baily Wolf unter dem Begriff ‚emotion reframing‘ zusammenfasst. Im Allgemeinen kommt sie zu dem Schluss, dass jene Menschen, die ihre Gefühlsausbrüche als Folge eines leidenschaftlichen Gemütes deklarieren, wesentlich verständlichere Zusprüche und einen besseren Ruf genießen als rein emotionale Menschen.³²¹ Während sehr gefühlsbetonte Menschen häufig als unbeherrscht, unbeständig und unreif angesehen werden, gelten „Angestellte, die buchstäblich für eine Sache brennen, [...] als motiviert, entschlossen und verlässlich.“³²²

6.1.7. Wohlbefinden und Kontrolle

„Schwierigkeiten ohne Ende. Die Vorteile sind aus meiner Sicht, soweit ich das beurteilen kann, Reduktion der Sachkosten. Du hast bis zu 30% weniger Mietkosten,

³¹⁹ Interview Person A6

³²⁰ Ebd.

³²¹ Vgl. Rettig, Daniel: „Ärgern will gelernt sein“ In: *WirtschaftsWoche*, 26.08.2016

³²² Ebd.

Energiekosten, usw. Die Probleme sind unendlich und diese Produktivitätsverluste, die sieht man nicht unmittelbar, die sieht man erst über Jahre, wenn sie wirklich untersucht werden und dafür interessiert man sich nicht.“³²³

Die Faktoren, von denen unser Wohlbefinden abhängt sind vielfältig und von Person zu Person unterschiedlich. Auf die Ausgewogenheit von kommunikativen und ruhigen Bereichen für die befriedigende Bewältigung von anspruchsvollen Arbeitsaufgaben sowie die Notwendigkeit von Rückzugsmöglichkeiten zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und allgemeinen Befindlichkeit wurde bereits ausführlich hingewiesen. In folgendem Diskurs werden besonders kontrolltechnische und klimatische Einflüsse beschrieben, die zur Steigerung oder Reduktion der Produktivität entscheidend beitragen können.

Obwohl das Ziel des Projektes sich nicht primär auf die Flächen- und dementsprechende Kostenreduktion belaufen hatte, ist eindeutig sichtbar, dass allein durch die Vereinigung der über 20 Standorte eine Einsparung erzielt werden konnte. Außerdem werden Gänge und Verkehrsflächen in die Flächenberechnung des Arbeitsplatzes integriert, wodurch eine weitere Verdichtung stattfindet. Auch das Angebot von nur 80% an Arbeitsplätzen zielt deutlich auf eine Verringerung der Kosten ab. Das Desk-Sharing Konzept trägt demnach durchaus zur Kostenreduktion bei und durch die Situation der temporären Verortung wird auch ein Bild der Austauschbarkeit eines Jeden geschaffen, wodurch die Motivation und Produktivität negativ beeinflusst werden können.³²⁴

„Man fühlt sich eigentlich überflüssig und völlig austauschbar.“³²⁵

„Was so eine Architektur mit den Menschen macht, die dort arbeiten, das ist unfassbar. Das geht von euphorisch, bis wirklich ganz massiven physischen und psychischen Störungen und das landet alles im Health Center.“³²⁶

Die Erste Bank ist seit 2005 mit einem Gesundheitszentrum, dem sogenannten Health Center, ausgestattet, wo sich ein interdisziplinäres Team bestehend aus Arbeitsrechtlern, Arbeitspsychologen, Arbeitsmedizinern, einer Physiotherapeutin, Massage und Assistentinnen, um alle Aspekte der Gesundheit und Gesundheitsförderung aber auch der Arbeitsmittel, Arbeitsräume und Arbeitsstätten, wie es im Gesetz drinnen steht, kümmert und die gesundheitsrelevanten Aspekte verantwortet.

„Wir haben ein super tolles Health Center und die haben ein vielfältiges Programm, es gibt auch zwei Betriebspsychologinnen, es gibt zwei oder drei Ärzte, es gibt ein Gesundheitsprogramm, es gibt alle möglichen Kurse von Wirbelsäulengymnastik bis Shiatsu-Massagen. Und die Betreuung geht von der Gesundheitsbetreuung bis zur psychischen Betreuung.“³²⁷

³²³ Interview Person B2

³²⁴ Ebd.

³²⁵ Ebd.

³²⁶ Ebd.

³²⁷ Ebd.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt, der sich in Bezug auf das physische Wohlergehen im Unterschied zu früheren Zeiten geändert hat, ist die Tatsache, dass durch die Standardisierung und Flexibilität jeder Mitarbeiter zunehmend selbst auf sich schauen und sich den für seine Bedürfnisse passenden ergonomischen Arbeitsplatz in Eigenverantwortung richten muss.

„Klar ist, dass durch die Digitalisierung und durch Open-Space Konzepte die Qualifikation des Einzelnen, was Ergonomie betrifft steigen muss, weil die Zeiten, wo einer von oben anschafft, so musst du sitzen und Ihnen das einer vielleicht noch einrichtet, die sind mit Sicherheit vorbei. Ein moderner Arbeitnehmerschutz, der kommen wird und zum Teil ja auch schon da ist, weil sie ja einfach durch die technischen Möglichkeiten, durch die Digitalisierung, die Möglichkeit haben überall zu arbeiten, qualifiziert den Einzelnen, dass er weiß, wie eine gesunde Nutzung der Arbeitsmitteln von Tisch, Sesseln usw. auszusehen hat. Das hat sich einmal jedenfalls verändert.“³²⁸

Ein weiterer Aspekt, der sich verändert hat und auch Einfluss auf die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter ausüben kann, ist der Führungsstil, weil „andere Formen des Arbeitens [erfordern] natürlich auch ein anderes Führungsverständnis [...], weil Sie einfach sozusagen die Leute nicht mehr physisch da sitzen haben gezwungenermaßen oder nicht mehr alle.“³²⁹ Diesbezüglich gibt es Führungskräfte, die mit der Situation im Open-Space besser umgehen können und andere, die durch das offene Konzept wieder mehr auf Kontrolle setzen, um ihre Mitarbeiter im Griff zu haben.

„Und was auch ganz deutlich spürbar ist, die meisten Führungskräfte, mit ihren konventionellen Führungsmethoden aus der Struktur vorher, verlieren den Überblick, die wissen nicht mehr was ihre Leute machen. Jetzt gibt es drei Möglichkeiten: das eine ist stärker auf Vereinbarungs- und Vertrauensbasis zu führen, den Leuten Ziele geben und schauen ob die Ergebnisse da sind, die zweite Einstellung ist, dass es eh schon egal ist und man nichts mehr machen kann und die dritte Möglichkeit, und das machen die meisten, noch stärkere Kontrolle und noch stärkerer Druck. Und das ist genau das falsche.“³³⁰

Grundsätzlich basiert die Zeiterfassung bei der Erste Bank auf dem Konzept der Vertrauensarbeitszeit, das heißt, dass die Mitarbeiter zwar Stundenaufzeichnungen, im Falle einer Überprüfung durch das Arbeitsinspektorat, führen müssen, diese aber vom Management nicht kontrolliert werden. Die einzigen Zeiten, die für die Führungskräfte sichtbar sind, sind die sogenannten Negativzeiten, wie Urlaub, Krankheit, Trainings, Dienstreisen. Diese Abwesenheiten müssen im Genehmigungsnachweis unterschrieben werden, damit die Versicherungsleistung im Falle eines Unfalls aufrecht erhalten bleibt. Auch die Login Daten der Karten, die die Zutrittsberechtigung verschiedener Bereiche regeln, werden nicht gesammelt. Es gibt dahinter zwar ein System, das im Evakuierungsfall herangezogen werden kann, wobei die Daten unvollständig wären, da man die Karte

³²⁸ Interview Person B3

³²⁹ Ebd.

³³⁰ Interview Person B2

ausschließlich für den Zugang einzelner Bereiche benötigt, nicht aber beim Verlassen oder wenn man mit jemand Zweitem hineingeht. Daher können diese technischen Daten maximal als Anhaltspunkt gesehen werden, dienen aber weder zur Überwachung noch zur Kontrolle.³³¹

„Mich interessiert Anwesenheit nicht, wenn Mitarbeiter nicht da sind, ist mir das relativ egal, solange sie ihre Termine wahrnehmen, die sie sich ausgemacht haben. Also das sind die Fixpunkte, da müssen sie da sein, das ist Teil ihres Arbeitsauftrages. Alles Weitere in Bezug auf was erwarte ich mir an Tag x von dir, das muss man dann schon relativ genau definieren. Eben weil die Denktätigkeit ist keine repetitive Tätigkeit, die wir hier durchführen, sondern es ist eine qualitative Arbeit, das heißt da geht es schon sehr stark in Richtung Herausforderung, wie artikuliere ich die Rahmenbedingungen, nach denen ich den Erfolg meiner Mitarbeiter messen kann.“³³²

Eine offensichtliche räumliche und zeitliche Kontrolle der Arbeitstätigkeiten findet am Campus nicht statt. Ein Aspekt, auf den dennoch hingewiesen werden muss, ist der des bereits angeführten Platzmangels, der die Mitarbeiter besonders am Anfang dennoch früher ins Büro lockte, um sich einen adäquaten Arbeitsplatz zu sichern. Im Endeffekt suggeriert dieses räumliche Konzept eine subtile Maßnahme der Kontrolle über das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter. Offiziell gibt es zwar eine Vertrauensarbeitszeit, wenn man sich aber rundum wohlfühlen möchte und dafür einen bestimmten Platz haben will, wird man quasi gezwungen trotzdem früher zur Arbeit zu kommen.

Auch die klimatischen Bedingungen und das erhöhte Ansteckungsrisiko stellen im Großraumbüro bekanntermaßen ein zentrales Thema dar, das meist Konfliktpotential in sich trägt.³³³

„Die klimatischen Bedingungen sind immer eine Quelle des Streites, des Zwistes und der Hysterie und man soll jetzt nicht glauben, dass das nur hier so ist.“³³⁴

Die Heizung und Kühlung erfolgt am Erste Campus über die Decke und wird zentral gesteuert. Über einen luftführenden Doppelboden, der circa 30cm hoch ist, wird die Frischluft vorgewärmt oder vorgekühlt und gelangt weiters über Bodenauslässe in den Raum, wo sie an der Decke wieder abgekühlt wird. Das Prinzip ist einer umgekehrten Fußbodenheizung gleichzusetzen, bei dem die abgekühlte Luft absinkt, da sie schwerer als die warme Luft ist und die verbrauchte Luft oben wieder angesaugt wird. Dieser Luftwechsel passiert sechs Mal in der Stunde. Obwohl das Klima bei den meisten Mitarbeitern für Zufriedenheit sorgt, hatten sie anfangs mit einer schlechten Luftfeuchtigkeit zu kämpfen, die körperliche Beschwerden hervorgerufen hatte.³³⁵

„Eine Sache war mir von Anfang an klar, der erste Winter war ein Horror, wir hatten keine Luftbefeuchtung, ich habe von Anfang an gesagt, wir werden sie brauchen und es war unhaltbar. Und ich bin damals zum Vorstand rauf und hab gesagt, Sie müssen sich was überlegen, es war damals die Luftfeuchtigkeit bestenfalls um die 30% und

³³¹ Interview Person A6

³³² Ebd.

³³³ Vgl. Harvard-Studie: „Großraumbüros schaden der Kommunikation“, In: *DerStandard*, 2018

³³⁴ Interview Person B3

³³⁵ Interview Person A6

die Leute hatten wirklich Probleme mit den Schleimhäuten, wir haben viele Gerstenkörner gesehen, viel mehr als sonst, wir haben ganz hartnäckige Infekte gesehen, die nicht abgeheilt sind und so weiter. Das wurde nachgerüstet, wir haben jetzt wirklich zwischen 40 und 55% Luftfeuchtigkeit durchgängig, wir machen permanent Stichprobenmessungen, aber es ist halt einmal so, dass das Behaglichkeitsempfinden der Menschen verschieden ist. Ich bin sehr sicher, dass das Raumklima hier drinnen für ein modernes großes Haus sehr ok ist, überhaupt durch die Möglichkeit, dass wir eben die Luft befeuchten können und das auch tun jeden Tag. Wir haben eine relativ hohe Raumtemperatur, weil die offensichtlich als angenehm empfunden wird bei vielen. Das wird nie zur Zufriedenheit bei allen führen, aber die meisten sind zufrieden.“³³⁶

„Also ich kann mich nicht wirklich darüber beschweren. Raumklima wird zentral reguliert und ich habe das Gefühl, man hat das auf eine sehr moderate Breitenschwankung gelegt, dass sich die meisten Menschen in diesen Temperaturbereichen wohlfühlen. Es ist immer so ein Klima, wo du vom T-Shirt bis zum Anzug alles tragen kannst, je nach Lust und Laune.“³³⁷

Die Jalousien in der doppelwandigen Glasfassade sind nur im Winter steuerbar. Im Sommer werden sie vollautomatisch gesteuert, da es im Zwischenraum der Glasscheiben oftmals weit über 70 Grad bekommen kann und das Gebäudeklima durch eine individuelle Regulierbarkeit zusammenbrechen würde. Die Fenster sind teilweise offenbar, wobei sich dahinter noch eine Prallscheibe befindet, die einerseits als Absturzsicherung der geschoßhohen Fenster dient und andererseits den Sonnenschutz vor Wind und Wetter schützt. Dennoch gelangt über das offenbare Fenster durchaus trotz zweiter Glasscheibe Frischluft in das Gebäudeinnere.³³⁸

Eine bereits 2015 durchgeführte Studie der Harvard University ergab, dass Menschen in gut gelüfteten Büros besser mit Problemsituationen umgehen können und lösungsorientierter agieren als in Räumen mit abgestandener Luft, was vor allem auf die Kohlenstoffdioxid-Konzentration zurückzuführen ist. In den Home-Bases wird diese auch mehrmals gemessen, um zu sehen, ob die Umwälzung vernünftig oder zu hoch ist. Des Weiteren hat die Möglichkeit zur Öffnung der Fenster aber auch eine psychologische Funktion, um Umgebungsgeräusche wie Straßenlärm oder Vogelgezwitscher wahrnehmen zu können, da Menschen es schwer vertragen, wenn es absolut ruhig ist.³³⁹

„Völlige Reizarmut ist eigentlich wie eine Gummizelle, das ermüdet unfassbar.“³⁴⁰

Abschließend kann man sagen, dass die Vertrauensarbeitszeitregelung bei der Ersten Bank durchaus ernst genommen wird und zu einer Steigerung der Motivation und Selbstbestimmung beitragen kann. Dennoch gibt es, möglicherweise unbewusste, durch das Desk-Sharing Konzept hervorgerufene

³³⁶ Interview Person B3

³³⁷ Interview Person A2

³³⁸ Interview Person A6

³³⁹ Vgl. Simon: „Ruhe, hier wird gearbeitet!“ In: *Zeit Online*, 2018 und Interview Person A6

³⁴⁰ Interview Person B3

Begleiterscheinungen, die vor allem Mitarbeiter, die örtlich sehr verbunden sind, früh ins Büro locken und eine gewisse Disziplinierung auf diese ausüben. Außerdem ist auch das jeweilige Führungsverhalten ein ausschlaggebender Faktor inwiefern Kontrolle stattfindet oder auf prüfende Maßnahmen verzichtet wird. Neben den Auswirkungen der Führungskultur auf die Produktivität der Mitarbeiter spielen auch klimatische Bedingungen eine Rolle, die sich sowohl in der Gesundheit als auch im Arbeitsverhalten bemerkbar machen.

In folgendem Kapitel werden die historischen Räumlichkeiten der Bankfiliale ergründet und anschließend ein Vergleich der räumlich begrenzten und entgrenzten Arbeitsräume auf Basis der durchgeführten Interviews vollzogen.

6.2. Geschichte und Räumlichkeiten der Erste Bank am Graben

Die Erste österreichische Sparkasse wurde rund um den Pfarrer Baptist Weber aus Wien im Jahr 1819 gegründet, der zwei Mal in der Woche für wenige Stunden in seiner Pfarrkanzlei in Leopoldstadt Sparkassenverkehr durchführte. Die Grundausrüstung der ersten Filiale beschränkte sich auf eine Kasse, Pulte sowie mehrere Schreibbücher. Aus dem Umstand des Platzmangels heraus übersiedelte die kleine Filiale nur ein Jahr später in eine Zweizimmerwohnung mit Küche in der Singerstraße. Bald konnte jedoch auch dieser Standort dem großen Andrang nicht mehr standhalten, worauf 1823 ein Gebäude am Graben gekauft wurde, welches den Grundstein der Hauptanstalt darstellt. Weitere zwei Häuser bilden mit diesem dann später die Zentrale am Graben 21. Die Sparkasse am Graben war bis



Abbildung 53: Kassensaal im 19. Jahrhundert

ins Jahr 1927 die einzige Filiale, die es im Unterschied zu anderen Banken, zu der Zeit gab. Es erfolgten zwar einige zögerliche Versuche zum Aufbau von Filialen in den 1860er und 70er Jahren, die aber relativ schnell aufgrund zu hoher Backoffice-Kosten wieder geschlossen wurden. Abbildung 53 zeigt den Kassensaal der Ersten österreichischen Sparkasse im 19. Jahrhundert, wo sich der geschäftliche Betrieb hauptsächlich auf das Sparbuch beschränkte.³⁴¹

6.2.1. Die Wandlung des Kassensaals im Laufe der Zeit



Abbildung 54: vergitterte Schalter

Ab 1927 hat das Filialnetz dann in ganz Wien durchgestartet, wobei darauf Acht gegeben wurde, dass zumindest in jedem Bezirk eine Filiale verortet ist. Die Ausgestaltung in den 20er Jahren bis in die Vorkriegs- und teilweise noch in die Nachkriegsjahre war vorwiegend sehr düster mit dunklen Wandvertäfelungen. Die relativ kleinen und beengten Filialen waren mit meist nur zwei Fenstern nach außen und einer Eingangstüre ausgestattet. Im Inneren konnte man nur wenige Schritte zurücklegen bis man an den vergitterten Schalter gelangte, hinter dem der Sparkassenbeamte stand, der das Sparbuch entgegennahm. Die Buchungen und Zinsberechnungen wurden im Backoffice-Bereich durchgeführt und genau verzeichnet. Der in

³⁴¹ Vgl. Dirniger, Christian; Helgert, Wilhelm; Kaspar, Herbert; Kraetschmer, Wilhelm; Paleczny, Alfred; Reindl, Helmut; Roithner, Caecilia; Sorger, Diethard; Stanek, Ivo; Tschögl, Rudolf: *Die Sparkassen. Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft*. – Wien: SPV-Druck GmbH, 2015, S.65ff und Rapp, Christian; Rapp-Wimberger, Nadia: *Arbeite, Sammele, Vermehre. Von der ersten österreichischen Spar-Casse zur Erste Bank*. – Wien: Christian Brandstätter Verlag, 2005, S.36 und Interview Person B1

Abbildung 55 dargestellte Kassensaal der Girozentrale in Wien ist bereits aus der Zeit vor Ende des Zweiten Weltkrieges und galt seinerzeit, aufgrund der fehlenden Gitterschalen, als modern gestaltet. Die im unmittelbaren Zahlungsverkehr oder Retail-Bereich tätigen Beamten standen hinter einem Pult und hinter dieser Grenze des Schalters befanden sich die Eingabekräfte, welche meist Frauen waren.³⁴²



Abbildung 55: Kassensaal vor Ende des 2. Weltkrieges und Telescheckanlage am Graben 21



Abbildung 56: Kassensaal am Graben 60er Jahre

Das Angesicht der Filialen ändert sich erstmals unter den Nazis, wo sehr offene, helle und große Räume meist ohne vergitterte Barrieren Einzug in den Bankbetrieb hielten. Die Gestaltung ist im Kontext der nationalsozialistischen Ideologie, „Der gesunde Geist im gesunden Körper“³⁴³, zu sehen. Infolgedessen sollte sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden eine helle, lichte Atmosphäre geschaffen sowie die Fassaden viel repräsentativer gestaltet werden. Dieser Wandel geriet durch die Kriegswirtschaft ins Stocken und ein echter Neuansatz sowie mehrere Modernisierungsmaßnahmen, die sowohl den Kassensaal als auch die oberen Stockwerke der Erste Filiale am Graben betrafen, sind erst wieder ab Mitte der 60er Jahre zu verzeichnen. In den darauffolgenden Jahren wurde der Gebäudekomplex der Hauptanstalt am Graben durch die Miteinbeziehung umliegender Häuser immens vergrößert und

³⁴² Interview Person B1

³⁴³ Ebd.

ebenfalls durch die Errichtung einer Tiefgarage ergänzt. Ebenso wurde eine Betriebsküche und ein zugehöriger Speisebereich in das Bankgebäude integriert. Im Zuge der Neuerungen verschwanden dann auch die letzten Gitter aus den übrigen Kassensälen aller Filialen. Zu dieser Zeit ist der Kassensaal im Gegensatz zur heutigen Beratungssituation schon noch durch Pulte getrennt, aber im Vergleich zu früheren Zeiten viel offener und freundlicher gestaltet. Die Kunden mussten zum Teil Tickets ziehen und wurden dann aufgerufen, um am Schalter die Geschäfte abzuwickeln, die bereits Giro- und Scheckverkehr miteinschlossen. Es wurde auch zunehmend auf Kunst in den Filialen großer Wert gelegt, weshalb viele Filialen künstlerisch ausgestaltet wurden, wobei dem Pop-Art Avantgardisten Günther Kraus eine wichtige Rolle zukam. Auf der einen Seite war das ein sehr moderner Anspruch, aber gleichzeitig auch der Versuch den Kunden die Wartezeit angenehmer zu gestalten. Zur gleichen Zeit wurde in einem weiteren Haus am Graben das erste Museum der ersten österreichischen Sparkasse eröffnet.³⁴⁴

Der Kassensaal wurde von Beginn an auch als sozialer Treffpunkt angesehen, wo sich Leute verschiedener Gesellschaftsschichten begegneten. Obwohl die Menschen damals im Unterschied zu heute Probleme damit hatten sich offiziell als Kreditnehmer und Sparer zu outen, fühlten sie sich im Inneren des Gebäudes durch die Nähe der umgebenden Personen mit gleichem Vorhaben geschützt und unter ihresgleichen. Im Unterschied zur heutigen Lage des Eingangsbereiches, konnte der Kassensaal im 20. Jahrhundert nur durch einen Hof und nicht direkt von der prominenten Seite am Graben aus betreten werden, was auf die Scham der Kundschaft zurückzuführen ist. Die Geschäftsräume befanden sich meist vom öffentlichen Raum getrennt im hinteren Bereich des Gebäudes oder in den oberen Stockwerken.³⁴⁵

Die eigentlichen Beratungsiseln, wie wir sie heute kennen, entstehen in den ersten Pilotprojekten ab Ende der 60er Jahre und setzen sich ab dann zunehmend durch. Infolge der Neugestaltungen gibt es schon noch den klassischen Kassenschalter für normale Transaktionen, aber zusätzlich auch eigene Beratungszonen für Kreditaufnahmen und persönliche Beratungsgespräche. Ab dieser Periode entwickelt sich das Beratunginselkonzept immer weiter bis zu den ganz modernen Filialen wie beispielsweise auf der Mariahilferstraße 71.³⁴⁶

6.2.2. Der Graben

Der Standort der Ersten österreichischen Sparkasse am Graben 21 ist in seinem historischen Kontext zu betrachten. Im Mittelalter wurde der Graben als Marktplatz genutzt, der Lebensmittelhändlern Raum bot ihre Waren zu verkaufen. Im 18. Jahrhundert wurde der Graben als eine Art Naschmarkt definiert, wo gleichzeitig eine Jahrmarktatmosphäre herrschte und Glücksspiele getätigt wurden. In

³⁴⁴ Vgl. Brusatti, Alois; Marginter, Peter: *Wien am Graben 21. 150 Jahre Erste österreichische Spar-Casse. 150 Jahre österreichische Geschichte*. – Wien: Selbstverlag der Ersten österreichischen Spar-Casse, 1969, S.255 und Interview Person B1

³⁴⁵ Vgl. Rapp; Rapp-Wimberger: *Arbeite, Sammle, Vermehre*, 2005, S.76

³⁴⁶ Interview Person B1

den Wintermonaten wurden Stände für den Christkindlmarkt aufgestellt und somit war „der Graben [...] ein Ort, wo eigentlich immer etwas los war.“³⁴⁷



Abbildung 57: Graben um 1900

Eine Veränderung der Nutzung des Platzes ist erst unter Kaiser Joseph II. zu erkennen, wo der Graben erstmal als Promenade der Reichen und Schönen galt, die sehen und gesehen werden wollten. Erst gegen Ende des 19. Jahrhunderts verlagerte sich die bummelnde Gesellschaft zunehmend auf die Kärntnerstraße und den Ring. Während in der Gründerzeit viele architektonisch wertvolle Gebäude am Graben zerstört wurden, steht das Haus der Ersten österreichischen Sparkasse,

welches 1835-1839 von dem Architekten Ludwig Pichl errichtet wurde, unter Denkmalschutz. Die Gliederung der repräsentativen Fassade der Hauptanstalt am Graben erfolgt durch einen dreiachsigen Mittelrisalit sowie die Aufteilung in fünf Geschoße.³⁴⁸



Abbildung 58: Graben 21 Mitte der 60er Jahre und heute

Bis heute hat der erste Wiener Gemeindebezirk eine besondere Stellung, weshalb auch das geografische Umfeld häufig ein Faktor für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter am Erste Campus war.

„Die Punkte, die sie gestört haben waren unterschiedliche, die, die im ersten Bezirk waren, haben gesagt da draußen im 10. Bezirk, die Atmosphäre des ersten Bezirks hat man nicht mehr.“³⁴⁹

³⁴⁷ Erste österreichische Spar-Casse: *Hauszeitschrift der ersten österreichischen Spar-Casse*. Band 1.– Wien, 1964, S.24

³⁴⁸ Vgl. ebd., S.24ff und Band 2, S. 23

6.2.3. Die Bankbeamten und ihre Stellung

Der Begriff Bankbeamter ist darauf zurückzuführen, dass Sparkassenangestellte im 19. Jahrhundert nach dem Beamtendienstrecht eingestellt wurden, wodurch sie definitiv gestellt wurden. Durch die Definitivstellung genossen die Bankbeamten ab einer gewissen Beschäftigungsdauer den Vorteil unkündbar zu sein sowie den Anspruch auf eine Betriebspension.³⁵⁰

„Bis Ende der 50er Jahre oder noch bis weit in die 60er Jahre hinein, war es ja so, dass der Bankbeamte eine Autorität war im buchstäblichen Sinne. Wir haben Filmaufnahmen, da steht der Mann, der was will, dann wirklich so stramm und stammelt halt irgendwie seine Daten heraus, in so einer Unterwerfungsgeste fast. Also da war die Hierarchie ganz klar. Der Kunde stand da und der Bankbeamte war der Gott.“³⁵¹

Ältere Mitarbeiter der Erste Bank sind teilweise noch heute definitiv gestellt, was wiederum ein Indiz dafür sein kann, warum die Fluktuation am Erste Campus nach der Übersiedelung nicht so hoch wie erwartet ausgefallen ist. Es wurden vorab viele Referenzprojekte im skandinavischen Raum angeschaut und auf Fluktuationsraten überprüft. Den Planungsbeauftragten wurde vorab erzählt, dass sie mit 5-7% erhöhter Fluktuation im ersten Jahr rechnen müssen, doch am Campus wurde angeblich ein Jahr nach der Übersiedelung diesbezüglich nichts verzeichnet. Ein Grund für die geringe Fluktuation kann durch die hohe Rate an Mitarbeitern, die definitiv gestellt sind und nicht gekündigt werden können, begründen werden.³⁵²

„Vor 200 Jahren waren das Beamte, bis in die 2000er Jahre, dann ist das abgeschafft worden. Und circa 25% der Mitarbeiter sind noch definitiv gestellt und die lehnen sich zurück und sagen, ‚Macht was ihr wollt und ich mach auch was ich will‘“³⁵³

Wie hoch die Fluktuation tatsächlich ausgefallen ist, konnte nicht ausfindig gemacht werden. Dennoch dürften viele ältere Mitarbeiter, die einst das Prestige eines eigenen Büros erhalten haben, ebenso nicht mehr bereit gewesen sein diese neue Veränderung mitzumachen.

„Ich habe viel im Bereich ‚Diversity‘ gearbeitet. Und dieses Thema Großraumbüro mit der Fragestellung, wie wirkt sich das auf Männer/Frauen aus und wie wirkt sich das auf Junge/Alte aus, zu differenzieren ist hoch interessant. Ich weiß von vielen alten, erfahrenen Mitarbeitern, die haben gesagt ‚Ich tue mir das nicht mehr an, ich verlasse die Bank‘. Also wir haben einen ziemlichen Know-how Verlust gehabt.“³⁵⁴

³⁴⁹ Interview Person A6

³⁵⁰ Vgl. Diminger; Helgert; Kaspar; Kraetschmer; Paleczny; Reindl; Roithner; Sorger; Stanek; Tschögl: *Die Sparkassen*, 2015, S.129f und Interview Person B1

³⁵¹ Interview Person B1

³⁵² Vgl. Diminger; Helgert; Kaspar; Kraetschmer; Paleczny; Reindl; Roithner; Sorger; Stanek; Tschögl: *Die Sparkassen*, 2015, S.182 und Interview Person B1

³⁵³ Interview Person B2

³⁵⁴ Ebd.

Wenn man sich die alten räumlichen Strukturen höher gestellter Mitarbeiter der Bank anschaut, scheint es fast verständlich, dass mit der Übersiedelung ein großer autoritärer Verlust einhergegangen ist, den nicht alle verkraften konnten.

„Es sind ja hier aus über 20 Standorten, oder noch mehr Standorten, die Abteilungen und die Mitarbeiter praktisch auf dem Campus zusammengesiedelt und da hat es sicher Bürosituationen gegeben, die auch schon recht nett und schön waren und sicher auch Bürosituationen, wo, sei es jetzt Heizung, Klima, Aussicht, Fenster, Büroräume, Ausstattung, nicht in dem Rahmen [Anm. hier am Campus] gegeben sind.“³⁵⁵

„Die, die früher das ganze Bankmanagement hatten, waren es auch gewohnt in Einzelbüros zu sitzen, deshalb jammern heute auch noch viele hier herinnen, weil das genau die Leute waren, die da zusammengezogen wurden. Es war einfach nötig, weil die Bank so unglaublich schnell gewachsen ist.“³⁵⁶

6.2.4. Repräsentations- versus Großarbeitsräume

„Also damals ging es noch ganz klassisch nach Hierarchie“³⁵⁷

Die geschlechterspezifische Rollenverteilung innerhalb des Bankbetriebes war in früherer Zeit meist klar aufgeteilt. Eines der wenigen Berufsbilder, das ausschließlich Frauen vorbehalten war, war das der Telefonistin, welche die Aufgabe besaß, ankommende Gespräche an die zuständigen Abteilungen weiterzuleiten. Als die Schreibmaschine Einzug in das Bankwesen erhielt, erhöhte sich auch der Frauenanteil unter den zuvor hauptsächlich männlichen Angestellten. Nur wenige Frauen schafften den Absprung von der Schreibmaschinentätigkeit zu angesehenen Positionen, wie beispielsweise zu der einer Sachbearbeiterin oder Sekretärin. Während die Frauen hauptsächlich in offenen Backoffice- Bereichen arbeiteten, war der männliche Bankbeamte oftmals direkt im Kundenverkehr tätig oder hatte eine höhere Position inne, wodurch ihm ein eigenes Büro zuerkannt wurde. Neben dem Aufgabenbereich am Schalter und den Führungspositionen waren die normalen Mitarbeiter damals schon hauptsächlich in Großraumbüros untergebracht.³⁵⁸

„Wirkliche geschlossene Backoffice-Bereiche hatte nur der jeweilige Filialleiter oder der in der Hierarchie höherstehende.“³⁵⁹

„Die untere Ebene hat bei uns damals Gruppe oder Abteilung geheißen, je nachdem wie groß sie war, darüber war dann zumindest einmal ein Bereichsleiter mit einem größeren Büro, mit einem besser besetzten Vorzimmer. Und dann halt der Vorstand

³⁵⁵ Interview Person A4

³⁵⁶ Interview Person B1

³⁵⁷ Ebd.

³⁵⁸ Vgl. Erste österreichische Spar-Casse: *Hauszeitschrift der ersten österreichischen Spar-Casse*. Band 1, 1964, S.18 und Rapp; Rapp-Wimberger: *Arbeite, Sammle, Vermehre*, 2005, S.97f

³⁵⁹ Interview Person B1

auch noch. Und am Graben waren die Vorstandsäumlichkeiten wie große Wohnungen Ende des 19. Jahrhunderts.“³⁶⁰



Abbildung 59: Bankbeamter am Schalter, Telefonistin und Sachbearbeiterin

Während sich in der Beletage vieler Ringstraßenbauten, die für Sparkassenzwecke umgestaltet wurden, die Vorstandsebene befand, zeigten sich die Arbeitsräume normaler Bankbeamter meist schlicht und nüchtern ausgestaltet. In Anbetracht der Positionierung der Arbeitstische erinnern die Großräume fast an Schulklassen und gewähren somit absolute Kontrolle.



Abbildung 60: Vorstandsbereich und Großraumbüro

³⁶⁰ Interview Person A7

Der in Abbildung 58 dargestellte Großraum eines Backoffice- Bereiches zeigt den hohen Anteil an Frauen, die dort platziert waren, ganz deutlich. Im Gegensatz zu den fast trostlos gestalteten großen Arbeitsräumen erstrahlt die Beletage in prunkvollem Glanz und teurer materieller Verzierungen. Die Beletage der Girozentrale des ehemaligen Palais Gutmanns auf der Ringstraße, die als sinnbildliche Darstellung traditioneller Räumlichkeiten der Führungsebene herangezogen wird, präsentiert eine prächtige Ausstattung durch vielfältige Vergoldungen, Malereien und Deckenverzierungen. Der Hierarchiesprung und die Signalisierung von Autorität und Macht werden hier ganz eindeutig durch die besondere Materialwahl inszeniert. Die kassettierte Decke, der edle Kristallluster, das schöne Gemälde und der teure Teppich signalisieren ganz unmissverständlich die höhere Stellung der dort tätigen Personen, wodurch sie zudem als Instrument der Einschüchterung angesehen werden können.³⁶¹



Der Scheckverkehr konnte bei der Ersten seit 1919 in Anspruch genommen werden. Dieser Dienst wurde vor allem von Geschäftsleuten genutzt, weshalb nicht so viel Kundenverkehr herrschte. Die Scheckabteilung bestand aus hintereinander gereihten Tischen als Einzelarbeitsplätze. Im hinteren Bereich des Raumes, mit Blick auf die Rücken der Mitarbeiter, befand sich das erhöhte Pult des Abteilungsleiters, welcher seine Untergebenen durch die erhabene Stellung bestens überwachen konnte. Durch die Positionierung der Angestellten mit dem Rücken zum Leiter, wurde diesen die Beobachtung und das Wissen um ihre Kontrolle zusätzlich verwehrt. Die höhergestellte Position des Vorstandes der Abteilung wird durch das Mobiliar und die architektonische Ausformulierung sinnbildlich dargestellt.³⁶²

Abbildung 61: Scheckabteilung

Ganz andere Standards herrschten in den Repräsentationsräumen der Direktoren. Die in Abbildung 62 gezeigte Fotografie des Direktionszimmers der Girozentrale erweckt den Anschein als würde es sich um eine häusliche Wohnsituation handeln. Auf den Wänden hängen große Gemälde, den Boden zierte ein Teppich und zwei Männer sitzen sich in bequemen Sesseln in gelassener Haltung gegenüber. Es ist klar ersichtlich, dass jener Person, die dieses Zimmer als Arbeitsort beziehen durfte, größter Respekt und Anerkennung seitens des Unternehmens gezollt wurde. Die Innenausstattung wurde durch hochwertige Materialien und teures Mobiliar aufgewertet.

„Zumindest informell gab es einen Katalog, wem welcher Sessel oder Schreibtisch oder Kasten zusteht. Das war hierarchisch geordnet. Man hat gewusst je höher die

³⁶¹ Vgl. Diminger; Helgert; Kaspar; Kraetschmer; Paleczny; Reindl; Roithner; Sorger; Stanek; Tschögl: *Die Sparkassen*, 2015, S.129f und Interview Person B1

³⁶² Vgl. Rapp; Rapp-Wimberger: *Arbeite, Sammle, Vermehre*, 2005, S.94

hierarchische Stufe war, desto größer war der Schreibtisch, an dem hat man es sicher erkennen können. Bei den Sesseln war es ein bisschen anders, weil manche Mitarbeiter mit Rückenproblemen auch sehr gute Sessel zugestanden bekommen haben.“³⁶³

Durch das Schließen der großen Flügeltüren wird ein Rahmen für private und vertrauliche Gespräche sowie eine eindeutige Grenze geschaffen. Jede hereinkommende Person muss erst die Barriere überwinden und anklopfen, um hereingebeten zu werden. Der Schreibtisch ist so positioniert, dass eintretende Personen sofort im Blickfeld der Führungsperson erscheinen. Die Gestaltung der repräsentativen Direktionszimmer ist im Kontext eines traditionellen Herrenzimmers zu betrachten. In früherer Zeit waren unterschiedliche Räumlichkeiten entweder weiblich oder männlich konnotiert, was durch die jeweilige Farbgestaltung, sowie Möbel- und Materialwahl verdeutlicht wurde. Das Herrenzimmer eines Wohnhauses war ein Ort, der ausschließlich Männern Zutritt für politische Gespräche in angenehmem Ambiente gewährte.³⁶⁴



Abbildung 62: Direktionszimmer

„In der Vorstandsetage gab es einmal ein Wartezimmer und daneben das Zimmer von den Assistentinnen des Generaldirektors und die haben Einen dann gerufen, wenn der Generaldirektor so weit war zu empfangen. Und irgendwann, ich glaube in den 2000er Jahren, haben sie dann realisiert, dass das ganze ja eine heikle Geschichte ist und haben Schleusen gemacht und innerhalb der Schleusen war auf alle Fälle der Vorstand mit seinen Assistentinnen und wer hinein wollte musste einmal anläuten, dann gab es eine Kamera und [man wurde gefragt] wer da ist, was man will und zu wem man will.“³⁶⁵

Während diese physische Barriere heutzutage im Open-Plan Office wegfällt und oft zu missverständlichen Situationen und Ungewissheit führen kann, wurde damals durch die Abfolge der räumlichen Einheiten sowohl eine eindeutige Grenze als auch eine gewisse Machtdistanz und Kontrolle geschaffen.

Ein Aspekt auf den auch noch hingewiesen werden muss, ist der Vergleich der räumlichen Anpassung damals und heute. Während die Büroräumlichkeiten zu früherer Zeit meist in historischen Gebäuden untergebracht waren und bei Expansionsbedarf an bestehende Strukturen angepasst werden

³⁶³ Interview Person A7

³⁶⁴ Vgl. Eisl, Brigitte: *Architektur als Widerspiegelung geschlechtsspezifischer Gesellschaftsrollen am Beispiel von Bürobauten*. (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2006, S.61

³⁶⁵ Interview Person A7

mussten, geht es heute vor allem um den ökonomischen Stellenwert der Flächennutzung durch die multifunktionale Gestaltung und Belegung von Räumen sowie ihre flexible Anpassungsfähigkeit an schwankende personale Auslastung. Allerdings kann die Anpassung des Raumbedarfs nur im Bereich kleiner Schwankungen erfolgen und die Flexibilität ist auch begrenzt, wenn plötzlich Bereiche mitten im Haus leer stehen oder immenser zusätzlicher Flächenbedarf besteht. Wie man in so einem Fall mit der Umnutzung des Gebäudes umgeht, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht feststellbar.³⁶⁶

„Wenn ich jetzt an die Zeit am Graben zurückdenke und wir haben Expansionsbedarf gehabt, hat man geschaut, wo man rundherum was anmieten kann und dann hat man halt wieder reduziert. Raumanpassung war über zusätzlich Anmieten oder halt irgendwas Angemietetes wieder zurückgeben. Wie macht man das in einem System, wo man komplette Häuser hat und man plötzlich expandiert und mehr Platz braucht?“³⁶⁷

6.2.5. Erfahrungsberichte und Änderungen im Laufe der Zeit

Im Zuge der Erzählungen zweier ehemaliger Mitarbeiter der Filiale am Graben, welche zu unterschiedlichen Zeiten dort tätig waren, wurde mir die räumliche Entwicklung der einst eigenen Büroräume für die privilegierten Mitarbeiter bis hin zu dem Schreibtisch im Großraum anschaulich beschrieben. Ebenso wurde auch im Gespräch mit der Leiterin des Gesundheitszentrums am Graben auf den Nachteil der heutigen teamorientierten Führungskultur sowie die Notwendigkeit eines räumlich begrenzten Rückzugortes für vertrauliche Gespräche besonders für Führungspersonen aufmerksam gemacht.

„Ich glaube, dass erstens die Führungskultur sich da verändert hat bei uns, dass die jetzigen Führungskräfte offener sind und auch die Ausbildung eine ganz andere früher war, wie man Führungskraft wurde. Der Raum, das ‚Sie‘, dass man da nicht per ‚Du‘ war, haben damals mitgeholfen eine Autorität herzustellen, heute muss man sich das durch andere Kompetenzen sichern. Viele sind jetzt auch so, dass sie sehr teamorientiert sind und vielleicht auch Schwierigkeiten haben da mal zu sagen ich bin jetzt der Kapitän, da tun sie sich sicher schwerer, weil ihnen auch der Gedanke der Teamorientierung so angelernt wird und ich glaube schon, dass sich da junge Führungskräfte sicher schwer tun mit der Frage, inwieweit bin ich Teammitglied und inwieweit lass ich den Chef raushängen.“³⁶⁸

Einerseits haben Führungskräfte demnach aufgrund des zunehmenden Teamgeistes immer größere Schwierigkeiten sich zeitweise abzukapseln und auch einflussreiche Entscheidungen alleine zu treffen, auf der anderen Seite erschwert ebenfalls das räumliche Gefüge die Schaffung von klaren Grenzen.

³⁶⁶ Interview Person A7

³⁶⁷ Ebd.

³⁶⁸ Interview Person A8

„Dass der Raum sozusagen lauter ‚Gleiche‘ macht, das ist jetzt natürlich ganz besonders sichtbar und sicher für Führungskräfte, aber auch für Mitarbeiter eine Herausforderung. Ich glaube, dass für Führungskräfte oft eine gewisse Herausforderung war, nämlich auch in der Abgrenzung, wenn sie jetzt permanent gefragt werden.“³⁶⁹

„1978, als ich zu arbeiten begonnen habe, da hatte die Führungskraft ein eigenes Büro und die Türe war zu, was die da drinnen gemacht hat, hat keiner gewusst und alle anderen sind halt draußen herum gewuselt. Bei der nächsten Führungskraft, das war dann schon die Generation, der bisschen Moderneren, da war einmal die Türe offen, die hatte zwar schon noch ein eigenes Büro, aber die Türe war offen, das heißt, wenn man als Mitarbeiter ein Anliegen hatte, konnte man hineingehen, das war nicht mehr ganz so diese ‚Hierarchie zum Füße küssen‘. Und dann hat man bei den nächsten Ausbauten begonnen die Chefzimmer abzubauen und den Chef mitten ins Team zu setzen und es gibt Besprechungszimmer, die zu buchen sind.“³⁷⁰

Die Tatsache, dass Führungskräfte heutzutage schon im Vorhinein ein Besprechungszimmer reservieren müssen, um ungestört bilaterale Gespräche auf Vertrauensbasis führen zu können, stellt oftmals eine organisatorische und räumliche Herausforderung dar. Folgende Aussage macht auf diese Rückzugsproblematik im non-territorialen Büro im Gegensatz zum traditionellen Einzelbüro mit Besprechungstisch aufmerksam.

„Also natürlich gibt es Ausnahmen, dass sich zum Beispiel die Führungskraft ganz konkret ein Besprechungszimmer immer für sich buchen, dass die Führungskraft dann irgendwann nur mehr im Besprechungszimmer, im Think Tank ist.“³⁷¹

In Zusammenhang mit den Erfahrungsberichten der interviewten Mitarbeiter am Graben ist es wichtig zwischen dem Betrieb in der Filiale und der internen Abwicklung in den oberen Stockwerken zu unterscheiden. Person A8 war als Führungskraft in der Filiale tätig, die als Großraumbüro angesehen werden kann, während die bereits pensionierte Person A7 im Laufe ihres beruflichen Werdeganges mehrere Büroräumlichkeiten bezogen hat.

„Ich habe natürlich die unterschiedlichsten Büros durchlaufen. Ich habe zwei super Büros gehabt, wenn Sie vor der Ersten Bank am Graben stehen gedanklich, jetzt drehen Sie sich um und vis a vis ist ein Häuserblock, wir hatten die zwei Stockwerke [über den Geschäftslokalen] das Wertpapiergeschäft und ich hatte so zwei Jahre lang das Vergnügen zu zweit in einem dieser Eckbüros Ecke Graben/Habsburgergasse zu sitzen. Sehr, sehr nobel, sehr angenehm. Das war aber glaube ich der Höhepunkt meiner Karriere auf alle Fälle, was die Räumlichkeiten betrifft.“³⁷²

³⁶⁹ Interview Person B3

³⁷⁰ Interview Person A8

³⁷¹ Interview Person B3

³⁷² Interview Person A7

Augenfällig ist, dass Person A7 den Höhepunkt ihrer beruflichen Laufbahn mit der räumlichen Anerkennung durch den Bezug eines eigenen Büros gleichsetzt. Besonders die Möglichkeit zur Adaptierung auf individuelle Vorlieben sind als wesentliches Argument des Wohlbefindens herauszuhören. Ebenfalls wird der Mangel an Kontrollmöglichkeiten im Einzelbüro für den Arbeitsprozess positiv bewertet.

„Allein die Tatsache, dass ich meinen Arbeitsplatz gehabt habe und hinter mir hatte ich meinen Kasten und manche Dinge habe ich schön brav weggeräumt und andere Sachen habe ich einfach liegen gelassen und das Telefon ist in meinem Fall so gestanden, dass ich mit der rechten Hand bequem hin greifen konnte und bei anderen vielleicht links und der Papierkorb unten. Es war eingerichtet auf meine Bedürfnisse oder wie ich es halt gewohnt war.“³⁷³

„Wir waren zu zweit, wir waren Führungskräfte auf gleicher Ebene und Vorteil vom Einzelbüro ist natürlich, ich kann verschiedene Dinge machen, ohne dass mir irgendwer über die Schulter schaut. Nachteil ist, man braucht sehr viel Platz dafür.“³⁷⁴

Folgende witzige Anekdote aus dem beruflichen Alltag wäre im Kontext heutiger Standardisierungsmaßnahmen undenkbar. Über die Anpassung der eigenen Büros hinaus wurde damals in Einzelfällen scheinbar sogar die Gestaltung halböffentlicher Bereiche an die individuellen Bedürfnisse privilegierter Angestellter angepasst.

„Im Erdgeschoss war das Private Banking, das heißt die Betreuung der besonders vermögenden Kunden, und der Chef war circa 1,95m groß und dann sind zufällig einmal bei der nächsten Gelegenheit die Türstöcke ausgetauscht worden auf 2,20m. Wir haben alle gelacht darüber und haben uns unseren Teil gedacht.“³⁷⁵

Auf die Frage, ob er sich vorstellen könnte in der offenen Bürolandschaft mit Desk-Sharing Prinzip zu arbeiten, antwortete Person A7 wie folgt:

„Jetzt, wenn ich mir versuche ein wirklich großes Büro vorzustellen, wo man sich jeden Tag einen günstigen, ruhigen Schreibtisch erkämpfen muss, ist das nichts worauf ich mich jetzt gedanklich freue. Wobei ich frage mich, wie das in der Praxis funktioniert, ob sich das nicht auch irgendwie einspielt, dass eben der Mitarbeiter XY jeden Tag schon um sieben Uhr in der Früh da ist und sich einmal einen bestimmten Platz aussucht und zumindest diese Kernmannschaft, die immer da ist und nicht Home Office macht, dass die wahrscheinlich doch sowas wie ihren Stamplatz haben.“³⁷⁶

³⁷³ Interview Person A7

³⁷⁴ Ebd.

³⁷⁵ Ebd.

³⁷⁶ Ebd.

In Anbetracht dieser Erkenntnis wird wieder auf die bereits angesprochene disziplinierende Maßnahme aufmerksam gemacht, dass die räumliche Struktur hinsichtlich der Favorisierung eines bestimmten Arbeitsplatzes den Mitarbeiter trotz Vertrauensarbeitszeit früher ins Büro locken kann.

Im Gegensatz zu der positiven Erfahrung der Gewährung eines eigenen Büros hat Person A8 auch als Führungskraft immer im Großraumbüro, jedoch noch mit eigenem Schreibtischarbeitsplatz gearbeitet, wodurch noch eine Personalisierung des Arbeitsplatzes möglich war.

„Ich habe ja die Filiale geleitet und da war ja auch schon Großraumbüro, das heißt ein Schreibtisch neben dem anderen, aber jeder Mitarbeiter hatte seinen eigenen Schreibtisch und sein eigenes Kästchen und sehr viel Platz für ganz viel ‚Klumpat‘. Am Graben war auch schon Großraumbüro in der Filiale, nicht in den Stockwerken in den internen Abteilungen, da gab es schon kleinere Einheiten, aber unten in der Filiale war schon immer Großraum.“³⁷⁷

Nichtsdestotrotz hatte Person A8 aufgrund der akustischen Belastung im Großraumbüro anfangs sogar mit gesundheitlichen Folgen zu kämpfen, was immer auch im Zusammenhang mit psychischen Ursachen wie beispielsweise überwiegendem Stress und einer Überforderung zu betrachten ist.

„Ich habe dieses ‚Neue Arbeiten‘ zweimal sozusagen die Übersiedelung mitgemacht, das erste Mal wie ich auf den Graben gekommen bin in diese Großraumfiliale und da drinnen hatte ich in der Mitte meinen Schreibtisch und da war es sehr laut. Da habe ich, das war eine absolute Stresssituation, da habe ich einen Hörsturz bekommen, aber der Körper gewöhnt sich daran und später nach drei vier Monaten konnte jeder neben mir reden und tun was er wollte, ich habe nicht hingehört oder hingeschaut, ich war auf meines fokussiert, aber ich glaube das ist ein Lernprozess und das muss auch nicht jeder können. Das ist bei diesen Großraumprojekten jetzt auch so, dass man erst lernen muss nicht überall hinzuhören, weil sonst kann ich meine Arbeit nicht machen.“³⁷⁸

Als Conclusio lässt sich feststellen, dass im internen Bankbetrieb die Hierarchie an der Größe und Ausstattung des eigenen Büros ablesbar war, wodurch eine Art Autorität durch räumliche Abgrenzung hergestellt wurde. Der Ausdruck der Anerkennung über den Raum ebenso wie die Einstellbarkeit auf individuelle Bedürfnisse gaben dem Mitarbeiter ein Gefühl von Sicherheit und garantierten eine Identifikation mit dem Unternehmen und der jeweiligen Position über die räumliche Ausformulierung. Im Gegensatz zu der kleinteiligen räumlichen Struktur waren Mitarbeiter von Abwicklungsabteilungen ebenso wie Angestellte in den Filialen auch damals schon in Großraumbüros untergebracht, wo vor allem die Lautstärke und permanente Kontrollierbarkeit als negative Begleiterscheinungen beschrieben wurden. Während also früher für unterschiedliche Aufgabenbereiche und Positionen innerhalb des Unternehmens auch unterschiedliche Räume beansprucht wurden, wird heutzutage alles standardisiert und jeder Mitarbeiter gleichgestellt. Dennoch muss festgehalten werden, dass es

³⁷⁷ Interview Person A8

³⁷⁸ Interview Person A7

nach wie vor verschiedene Abteilungen gibt, für die das Desk-Sharing Prinzip nicht ideal ist, und dass die Herausforderungen für Führungskräfte im non-territorialen Büro bezüglich der Abgrenzung ihrer Autorität und Macht sowie der Herstellung von vertraulichen Gesprächssituationen zunehmend gewachsen ist.

„Die Idee für so ein multifunktionales Unternehmen wie die Bank überall den gleichen Standard einzuführen, kann von der Konzeption her schon nicht funktionieren, das hat sich dann auch erwiesen im Laufe der Zeit.“³⁷⁹

³⁷⁹ Interview Person B2

7 Zusammenfassung

Während der Disziplinarraum historisch betrachtet meist eine zellenartige Struktur aufweist, wurde man sich in der Moderne zunehmend über den effektiven Nutzen transparenter Großräume in Bezug auf die Herstellung maximaler Überwachung bewusst. Nicht mehr die einstige Isolation der arbeitenden Individuen wurde als leistungsfördernder Faktor angesehen, sondern die gegenseitige und selbstgesteuerte Kontrolle wurde als Machtinstrument eingesetzt. Im Unterschied zu heutigen non-territorialen Großarbeitsräumen, wo zunehmend komplexe Wissensarbeit vollzogen wird, war die Arbeitsweise in der Moderne noch geprägt von einer bis auf kleinste Schritte separierten Arbeitsteilung und somit standardisierten, anspruchslosen und monotonen Prozessen, die ohne das Verlangen nach Rückzugsorten unter ständiger Beobachtung durchaus zufriedenstellend erledigt werden konnten. Entgegen der Annahme, dass räumlich entgrenzte und standardisierte Bürolandschaften den idealen Rahmen für die geistige Arbeitstätigkeit darstellen, wurde deutlich gezeigt, dass Menschen hauptsächlich repetitive Tätigkeiten in Beobachtung anderer zufriedenstellend bewältigen können, dass aber vor allem kompliziertere Aufgabenstellungen und konzentrationsintensive Arbeiten im Großraumbüro durch die permanente Ablenkung und Sichtbarkeit schwer zu bewältigen sind. Diese immateriellen Kopfarbeiten verlangen meist nach ruhigen Rückzugsorten, die sowohl akustischen als auch visuellen Komfort garantieren und nicht nur temporär als Arbeitsort fungieren. Diesbezüglich ist festzustellen, dass nomadische Arbeitsweisen, ohne die Möglichkeit der Isolation aus dem hektischen Arbeitsalltag, nicht für jede Arbeitstätigkeit geeignet sind und daher aufgrund einer flächendeckenden Standardisierung innerhalb eines Unternehmens oft das Wohlergehen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter darunter leiden können. Das Herstellen von Vertraulichkeit am Arbeitsplatz bleiben ebenso wie das Verlangen nach territorialer Besetzung und Anerkennung durch räumliche Privilegien in unserer zunehmend anonymen Arbeitswelt wesentliche Aspekte, die die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen aber aufgrund von Desk-Sharing Konzepten nicht befriedigend erfüllt werden können. Die Notwendigkeit territorialer und hierarchischer Abgrenzung wird im non-territorialen Büro oftmals so verletzt, dass auch die Führungskultur vor großen Herausforderungen steht. Im Gegensatz zum traditionellen Einzelbüro, als man als Führungskraft jederzeit die Möglichkeit hatte ein bilaterales Gespräch unter vier Augen auf Vertrauensbasis zu führen, ist dies in der offenen Bürolandschaft mit einem Großteil verglasten Flächen heute kaum mehr möglich. Das Verhalten wird darüber hinaus so wesentlich beeinflusst, dass Mimik, Gestik und die emotionale Verfassung permanent hinterfragt und bewusst gesteuert werden müssen. Schlussendlich kann festgestellt werden, dass das Ziel der Verflachung von Hierarchien oftmals keinen demokratischeren Raum schafft, da andere Methoden und Mittel herangezogen werden, um Macht zu demonstrieren, wobei die subtilen disziplinierenden Maßnahmen meist auf die Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter abzielen.

„In einer hierarchisierten Gesellschaft gibt es keinen Raum, der nicht hierarchisiert wäre und nicht Hierarchien und soziale Abstände zum Ausdruck brächte.“³⁸⁰

³⁸⁰ Bourdieu: *Das Elend der Welt*, 1997, S.160

8 Literaturverzeichnis

Alessandri, Cordula; Czaja, Wojciech; Doepel, Alexander; Spiegelfeld, Markus: *Erste Campus. Der Zusammenarbeitsplatz der Erste Group. The Team Building of Erste Group*. 1.Auflage. – Wien: Christian Brandstätter Verlag GmbH & Co KG, 2017

Amstutz, Sibylla; Schwehr, Peter: *Human Office - Arbeitswelten im Diskurs*. Kompetenzzentrum Typologie & Planung in Architektur (CCTP).– ETH Zürich: vdf Hochschulverlag AG, 2015

Bahrtdt, Hans Paul; Kern, Horst; Osterland, Martin; Schumann, Michael: *Zwischen Drehbank und Computer. Industriearbeit im Wandel der Technik*. – Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1970

Bender, Désirée: *Mobile Arbeitsplätze als kreative Räume. Coworking Spaces, Cafés und andere urbane Arbeitsorte*. – Bielefeld: transcript Verlag, 2013

Bielefeld, Bert: *Basics Entwerfen Büroplanung*. – Basel: Birkhäuser Verlag GmbH, 2018

Bourdieu, Pierre et al.: *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. – Konstanz: Univ.-Verl. Konstanz, 1997

Brusatti, Alois; Marginter, Peter: *Wien am Graben 21. 150 Jahre Erste österreichische Spar-Casse. 150 Jahre österreichische Geschichte*. – Wien: Selbstverlag der Ersten österreichischen Spar-Casse, 1969

Dirninger, Christian; Helgert, Wilhelm; Kaspar, Herbert; Kraetschmer, Wilhelm; Paleczny, Alfred; Reindl, Helmut; Roithner, Caecilia; Sorger, Diethard; Stanek, Ivo; Tschögl, Rudolf: *Die Sparkassen. Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft*. – Wien: SPV-Druck GmbH, 2015

Eickhoff, Hajo; Teunen, Jan: *Burra. Der fabelhafte Aufstieg der Büroarbeit*. – Stuttgart: av edition GmbH, 2018

Eisl, Brigitte: *Architektur als Widerspiegelung geschlechtsspezifischer Gesellschaftsrollen am Beispiel von Bürobauten*. (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2006

Erste Group: *Erste Campus*. – Wien: Aumayer Druck + Verlag, 2016

Erste österreichische Spar-Casse: *Hauszeitschrift der ersten österreichischen Spar-Casse*. Band 1-6. – Wien, 1964

Foucault, Michel: *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Übers. Von Walter Seitter. 9. Auflage. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1991

Frank, Elke; Hübschen, Thorsten: *Out of Office. Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen*. – München: Redline Verlag, 2015

Graf, Anton: *Wohnen und Arbeiten unter einem Dach. Beispiele für Büro, Praxis, Atelier und Werkstatt im Einfamilienhaus.* – München: Callwey Verlag, 2000

Haderlein, Noemi: *Das Büro als „post-panoptisches“ Dispositiv.* – Weimar: GRIN Verlag GmbH, 2014

Hnilica, Sonja: *Disziplinierte Körper. Die Schulbank als Erziehungsapparat.* (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2002

Knirsch, Jürgen: *Büroräume Bürohochhäuser. Gelingt der Wandel zum Lebensraum Büro?* – Leinfelden-Echterdingen: Verlagsanstalt Alexander Koch GmbH, 1996

Kuhlmann, Dörte: *Raum, Macht & Differenz. Genderstudien in der Architektur.* 4. Auflage 2012. – Wien: Luftschach Verlag, 2002

Leuchtenmüller, Sarah: *Kommunikative Arbeitswelten. The Flow of Communication in Space.* (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2018

Luks, Timo: *Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert.* – Bielefeld: transcript Verlag, 2010

Microsoft Corporation: *Das neue Arbeiten. „My Office is where I am!“.* – Linz: Kontext Druckerei GmbH, 2011

Mikl-Horke, Gertraude: *Industrie- und Arbeitssoziologie.* – München: R. Oldenbourg Verlag GmbH, 1991

Oswald, Ansgar: *Handbuch und Planungshilfe Bürobauten.* Mit einer Einleitung von Hajo Eickhoff. – Berlin: DOM publishers, 2013

Petendra, Brigitte: *Räumliche Dimensionen der Büroarbeit. Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure.* (Dissertation TU Darmstadt) 2. Auflage. – Wiesbaden: Springer VS, 2015

Rapp, Christian; Rapp-Wimberger, Nadia: *Arbeite, Sammele, Vermehre. Von der ersten österreichischen Spar-Casse zur Erste Bank.* – Wien: Christian Brandstätter Verlag, 2005

Rettig, Daniel: „Ärgern will gelernt sein“ In: *WirtschaftsWoche*, 26.08.2016

Riewoldt, Otto: *Internationales Office Design. Innenarchitektur der Gegenwart.* Band 2. – München: Bangert Verlag, 1994

Rumpfhuber, Andreas: *Architektur immaterieller Arbeit.* – Wien: Turia und Kant, 2013

Schneglberger, Gabriele: *Technische, organisatorische und gesellschaftliche Aspekte der Privatsphäre unter den Bedingungen der vernetzten Gesellschaft.* (Diplomarbeit TU Wien) – Wien, 2010

Scholten, Helga: „Die Bewertung körperlicher Arbeit in der Antike“ In: *Ancient Society.* Vol. 33. – Leuven: Peteers Publishers, 2003

Schumann, Michael: *Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke.* Mit einem Nachwort von Klaus Dörre. – Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 2013

Spitzer, Manfred: *Rotkäppchen und der Stress. (Ent-)Spannendes aus der Gehirnforschung.* 2. Nachdruck der 1. Auflage – Stuttgart: Schattauer GmbH, 2015

Staub, Richard: *Raumautomation im Bürogebäude. Moderne Gebäudeautomation als Voraussetzung für Produktivität und Behaglichkeit.* – Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 2001

Tronti, Mario: *Arbeiter und Kapital.* Übers. Von Karin Monte und Wolfgang Rieland – Frankfurt: Verlag Neue Kritik Frankfurt, 1974

Vischer, Jacqueline C.: *Space Meets Status. Designing workplace performance.* – New York: Routledge, 2005

Wagner, Andreas; Höfker, Gerrit; Lützkendorf, Thomas; Moosmann, Cornelia; Schakib-Ekbatan, Karin; Schweiker, Marcel: *Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden. Empfehlungen für Planung und Betrieb.* – Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2015

Internetquellen

Becker, Florian: „Teamarbeit in der Praxis: Teams im Trend“ In: *WPGS*, 2018, <https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/1-teamarbeit-in-der-praxis-teams-im-trend/>, abgerufen am 06.10.2018

Eickhoff, Hajo: „Erfindung des Büros. Der Tanz um den Tisch“, 2012, <http://www.hajo-eickhoff.de/kultur/table-dance/>, abgerufen am 09.11.2018

Endres, Cornelia: „Leitfadeninterview für die Bachelorarbeit. Beispiele & Ablauf“ In: *BachelorPrint*, <https://www.bachelorprint.at/leitfadeninterview/>, abgerufen am 14.12.2018

Facher, Quader: „Unternehmensführung“ In: *TEIA*, <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23206-Funktionen-der-Fuehrungskraefte.html>, abgerufen am 06.10.2018

Feess, Eberhard: „Kybernetik“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018 <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kybernetik-41182>, abgerufen am 15.10.2018

Gerstbach, Ingrid: „Ist Kreativität angeboren?“ In: *GerstbachDesignThinking*, 27.05.2015, <https://gerstbach-designthinking.com/blog/2015/5/ist-kreativitaet-angeboren>, abgerufen am 13.10.2018

„Großraumbüro. Schrei der Damen“ In: *Spiegel Online*, aus Der Spiegel 39 vom 22.09.1965, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-46274224.html>, abgerufen am 30.09. 2018

Harvard-Studie: „Großraumbüros schaden der Kommunikation“ In: *DerStandard*, 12.7.2018, <https://derstandard.at/2000083264597/Harvard-Studie-Grossraumbueros-schaden-der-Kommunikation>, abgerufen am 03.01.2019

Haselsteiner, Edeltraud; Lorbek, Maja; Stosch, Gerhild; Temel, Robert: *Handbuch Baustelle Schule. Ein Leitfaden zur ökologisch nachhaltigen Sanierung von Schulen.* - Wien/Graz, 2010, https://nachhaltigwirtschaften.at/resources/hdz_pdf/handbuch_1047b_baustelle_schule.pdf?m=1469659918, abgerufen am 12.10.2018

Himmelrath, Armin: „Büro von morgen. Weshalb der eigene Schreibtisch an Bedeutung verliert“ In: *Spiegel Online*, 11.10.2016, <http://www.spiegel.de/karriere/arbeitsforscher-udo-ernst-haner-zu-den-neuen-microsoft-bueros-a-1115915.html>, abgerufen am 23.09.2018

Kolland, Franz; Wanka, Anna; Bischof, Christian; Psihoda, Sophie: *Von den Babyboomern zur Generation Y. Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement.*, Oktober 2015, https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Broschuere_BabyBoomer_PRINT_22-10-15.pdf, abgerufen am 27.01.2019

Krafuss, Jürgen: „Arbeitsplatz der Zukunft – Microsoft Österreich“ In: *Schmidee*, 11.09.2014, <http://www.schmidee.com/arbeitsplatz-der-zukunft-microsoft-oesterreich/>, abgerufen am 25.11. 2018

Kühn, Christian: *Bildungsbauten für die Wissensgesellschaft.* - TU Wien, 2007, https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/land-forstwirtschaft/agraar/dorferneuerung-tirol/downloads/Vortrag_kuehn_bildungsbauten_wissensgesellschaft.pdf, abgerufen am 13.10.2018

Liermann, Bernd: „Wohnhäuser, Villen und Landgüter“ In: *Antikefan*, <http://www.antikefan.de/themen/wohnen/haeuser.html>, abgerufen am 09.09. 2018, um 13:01

Lobe, Adrian: „Wer sich überwachen lässt, wird belohnt“ In: *Tages Woche*, 04.10.2016, <https://tageswoche.ch/gesellschaft/wer-sich-ueberwachen-laesst-wird-belohnt/>, abgerufen am 25.11.2018

Lotter, Wolf: „Ruhe, bitte!“ In: *brandeins*, 2014, <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2014/konzentration/ruhe-bitte>, abgerufen am 26.12.2018

Lozza, Daniela: *Lernen Grenzenlos.* – Zürich, 2015, <https://blog.zhaw.ch/papierlosesstudium/files/2015/05/Lernen-grenzenlos.pdf>, abgerufen am 13.10.2018

Matzig, Gerhard: „Raus aus der Zelle“ In: *Sueddeutsche Zeitung*, 10.11.2016, <https://www.sueddeutsche.de/geld/neue-welten-raus-aus-der-zelle-1.3243099>, abgerufen am 23.09.2018

Nosthoff, Anna-Verena: „Rereading Bentham today: Über den Panoptismus 2.0“ In: *DARE*, 08.03.2015, <http://daremag.de/2015/03/rereading-bentham-today/>, abgerufen am 01.09.2018

Prenner, Thomas: „Microsoft stellt ‚neue Welt des Arbeitens‘ vor“ In: *futurezone*, 12.10.2011, <http://futurezone.at/b2b/microsoft-stellt-neue-welt-des-arbeitens-vor/24.572.064>, abgerufen am 25.11.2018

Rizor, Stefan: „Pro & Contra Großraumbüros: mehr Transparenz - weniger Motivation?“ In: *XING*, 22.06.2016, <https://spielraum.xing.com/2016/06/pro-contra-grossraumbueros-mehr-transparenz-weniger-motivation/>, abgerufen am 05.01.2019

Ramblow, Riklef: „Besser arbeiten in der Hängematte?“ In: *Deutschlandfunk Kultur*, 24.06.2017, https://www.deutschlandfunkkultur.de/architekturpsychologie-besser-arbeiten-in-der-haengematte.1008.de.html?dram:article_id=389489, abgerufen am 10.11.2018

Rumpfhuber, Andreas: *Raum der Informationsflüsse. Die Bürolandschaft „Buch und Ton“ der Gebrüder Schnelle*. http://publik.tuwien.ac.at/files/PubDat_216011.pdf, abgerufen am 25.11.2018, um 13:05

Schewe, Gerhard; Piekenbrock, Dirk; Haric, Peter: „Hierarchie“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hierarchie-35110>, abgerufen am 06.10.2018

Schmidt, Marika: „Centraal Beheer – wie weiter?“ In: *Bauwelt*, Ausgabe 5. 2015, <http://www.bauwelt.de/themen/interview/Centraal-Beheer-wie-weiter-Apeldoorn-Herman-Hertzberger-Strukturalismus-2260181.html>, abgerufen am 30.09.2018

Schmidt, Marika: „Centraal Beheer in Apeldoorn“ In: *Bauwelt*, Ausgabe 5. 2015, <http://www.bauwelt.de/themen/bauten/Centraal-Beheer-wiederbesucht-Apeldoorn-Herman-Hertzberger-Strukturalismus-Christian-Richters-2260246.html>, abgerufen am 30.09.2018

Simon, Nicole: „Ruhe, hier wird gearbeitet! Wie Lärm, Licht und Raumgröße die Gesundheit von Büroangestellten beeinflussen“ In: *Zeit Online*, 10.01.2018, <https://www.zeit.de/2018/03/laermschutz-buero-arbeitsplatz-gesundheit-licht>, abgerufen am 20.01.2019

Spät, Patrick: „Großraumbüro. Ich bin im Büro-holt mich hier raus!“ In: *Zeit Online*, 15.09.2016, <https://www.zeit.de/karriere/2016-08/grossraumbuero-kritik-gesundheit-mitarbeiter>, abgerufen am 23.09.2018

„Symposium Bürolandschaft“ In: *Archplus*, 31.05.2007, <http://www.archplus.net/home/news/7,1-4651,1,0.html?referer=131>, abgerufen am 25.11.2018

„Taylorismus“ In: *Wirtschaftslexikon 24*,
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/taylorismus/taylorismus.htm>, abgerufen am 24.09.2018

Voigt, Kai-Ingo; Wohltmann, Hans-Werner: „Arbeit“ In: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 19.02.2018,
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeit-31465>, abgerufen am 01.09.2018, um 15:22

Zimmer, Matthias: „Arbeit aus der Sicht der Soziallehre“, 2013,
https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=331a33f8-9cec-f20c-db4f-be2df6b1e798&groupId=252038, abgerufen am 29.01.2019

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: http://www.webquests.ch/sklavereiantikebisneuzeit.html?page=167069 , 22.09.2018.....	S.8
Abbildung 2: http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Frederick_W._Taylor , 22.09.2018.....	S.11
Abbildung 3: https://www.ancient-origins.net/myths-legends/argos-panoptes-100-eye-giant-or-something-else-001044 , 22.09.2018.....	S.12
Abbildung 4: http://www.art.danielandujar.org/?portfolio=taylorismus , 19.09.2018.....	S.17
Abbildung 5: http://daremag.de/wp-content/uploads/2015/03/Panopticon.jpg , 01.09.2018	S.18
Abbildung 6: http://apat.btseluard87.free.fr/Diapo/antiquite/domus.htm , 09.09., um 13:06, bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.22
Abbildung 7: Graf, Anton: Wohnen und Arbeiten unter einem Dach. Beispiele für Büro, Praxis, Atelier und Werkstatt im Einfamilienhaus. – München: Callwey Verlag, 2000, S.9.....	S.23
Abbildung 8: https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Montagehalle_Hei%C3%9Fdampflokomobilbau_Salbke.jpg , 09.09.2018, um 12:21	S.28
Abbildung 9: http://kojicoh.leksiki.ru/taylorismus-fordismus-definition-of-marriage , https://www.istockphoto.com/ch/grafiken/cnc- maschine?sort=mostpopular&mediatype=illustration&assetfiletype=eps&phrase=cnc%20maschine und https://pt.clipartlogo.com/istock/assembly-line-production-icon-648574.html , 23.09.2018.....	S.32
Abbildung 10: https://www.zeit.de/karriere/2016-08/grossraumbuero-kritik-gesundheit-mitarbeiter und https://de.freepik.com/freie-ikonen/mann-im-buro-schreibtisch-mit-computer_705187.htm , 23.09. 2018.....	S.32
Abbildung 11: http://www.spiegel.de/karriere/arbeitsforscher-udo-ernst-haner-zu-den-neuen-microsoft- bueros-a-1115915.html und https://www.onlinewebfonts.com/icon/474429 , 23.09.2018.....	S.32
Abbildung 12: Bielefeld, Bert: Basics Entwerfen Büroplanung. – Basel: Birkhäuser Verlag GmbH, 2018, S.28 bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.33
Abbildung 13: https://www.ahn.nl/index.php/en/projects2/12-utiliteitsbouw/85-centraal-beheer-offices- apeldoorn , 30.09.2018.....	S.35

Abbildung 14: https://www.ahh.nl/index.php/en/projects2/12-utiliteitsbouw/85-centraal-beheer-offices-apeldoorn , 30.09.2018.....	S.36
Abbildung 15: https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23206-Funktionen-der-Fuehrungskraefte.html , 06.10.2018.....	S.38
Abbildung 16: https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/1-teamarbeit-in-der-praxis-teams-im-trend/ , 06.10.2018.....	S.39
Abbildung 17: http://www.do.nw.schule.de/dortmund/schule.html , 06.10.2018.....	S.40
Abbildung 18: Mühlbauer, Franz: Das Fachraumkonzept im Bestand. Eine Umbaustudie für zwei Klassenräume im Spannungsfeld zwischen Schulbaurichtlinie und flexibler Lernlandschaft (Diplomarbeit) – München, 2012, S.13 und http://daremag.de/wp-content/uploads/2015/03/Panopticon.jpg , 01.09.2018, bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.41
Abbildung 19: Haselsteiner, Edeltraud; Lorbek, Maja; Stosch, Gerhild; Temel, Robert: Handbuch Baustelle Schule. Ein Leitfaden zur ökologisch nachhaltigen Sanierung von Schulen. -Wien/Graz, 2010 https://nachhaltigwirtschaften.at/resources/hdz_pdf/handbuch_1047b_baustelle_schule.pdf?m=1469659918 , 12.10.2018.....	S.44
Abbildung 20: Lozza, Daniela: Lernen Grenzenlos. 2015 https://blog.zhaw.ch/papierlosesstudium/files/2015/05/Lernen-grenzenlos.pdf , 13.10.2018.....	S.44
Abbildung 21: https://divisare.com/projects/258398-arkitema-architects-hellerup-school , 13.10, 2018.....	S.46
Abbildung 22: Kühn, Christian: Bildungsbauten für die Wissensgesellschaft. - TU Wien, 2007 https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/land-forstwirtschaft/agrar/dorferneuerung-tirol/downloads/Vortrag_kuehn_bildungsbauten_wissensgesellschaft.pdf , 13.10.2018.....	S.47
Abbildung 23: https://www.deutschlandfunkkultur.de/architekturpsychologie-besser-arbeiten-in-der-haengematte.1008.de.html?dram:article_id=389489 , 04.11. 2018.....	S.49
Abbildung 24: http://www.hajoeickhoff.de/kultur/table-dance/ , 09.11.2018.....	S.51
Abbildung 25: https://www.menschundbuero.de/bueroplanung/projekte/alles-im-fluss/#slider-intro-2 , 24.11.2018.....	S.51
Abbildung 26: https://www.funkschau.de/mobile-solutions/artikel/151255/ , 11.11.2018.....	S.53

Abbildung 27: https://bwm.at/projekte/erste-campus-cafe/ , 24.11.2018.....	S.55
Abbildung 28: https://www.arch2o.com/erste-campus-headquarters-henke-schreieck-architekten/ , 24.11.2018.....	S.56
Abbildung 29: Wagner, Andreas; Höfker, Gerrit; Lützkendorf, Thomas; Moosmann, Cornelia; Schakib- Ekbatan, Karin; Schweiker, Marcel: Nutzerzufriedenheit in Bürogebäuden. Empfehlungen für Planung und Betrieb. – Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2015, S.18 bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.59
Abbildung 30: Blaha Sitz- und Büromöbel Industrie GmbH, Klein-Engersdorfer Straße 100, A-2100 Korneuburg, ©Sarah Kögl.....	S.63
Abbildung 31: Blaha Sitz- und Büromöbel Industrie GmbH, Klein-Engersdorfer Straße 100, A-2100 Korneuburg, ©Sarah Kögl.....	S.64
Abbildung 32: https://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/kybernetik.htm , 11.11.2018.....	S.67
Abbildung 33: http://labor-raumstrategien.aphoc.org/wp-content/uploads/2013/10/Bild-und-Ton3.jpg , 18.11.2018.....	S.68
Abbildung 34: https://www.boeckler.de/45026_45037.htm , 18.11. 2018.....	S.69
Abbildung 35: Oswald, Ansgar: Handbuch und Planungshilfe Bürobauten. Mit einer Einleitung von Hajo Eickhoff. – Berlin: DOM publishers, 2013, S. 37.....	S.78
Abbildung 36: https://www.andertoons.com/work/cartoon/7485/theyre-smaller-and-cheaper-than-cubicles-plus-we-get-nap-time , https://www.cartoonstock.com/cartoonview.asp?catref=aton6576 , https://www.cartoonstock.com/cartoonview.asp?catref=BA500042 , http://www.vitamin-ha.com/funny-survivor-memes-28-pics/vh-survivor-funny-cartoon-image-228x300/ , 15.12.2018.....	S.80
Abbildung 37: Oswald, Ansgar: Handbuch und Planungshilfe Bürobauten. Mit einer Einleitung von Hajo Eickhoff. – Berlin: DOM publishers, 2013, S. 33.....	S.81
Abbildung 38: Oswald, Ansgar: Handbuch und Planungshilfe Bürobauten. Mit einer Einleitung von Hajo Eickhoff. – Berlin: DOM publishers, 2013, S. 39.....	S.83
Abbildung 39: Oswald, Ansgar: Handbuch und Planungshilfe Bürobauten. Mit einer Einleitung von Hajo Eickhoff. – Berlin: DOM publishers, 2013, S. 35.....	S.84
Abbildung 40: https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/buero-organisation-die-einzelzelle-hat-ausgedient/5786182-3.html , 25.11.2018.....	S.89
Abbildung 41: http://bauwelt.de/specials/special-grohe-im-gespraech-01/projektreportage-wien.php , 16.12.2018, um 16:43 bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.91

Abbildung 42: http://www.werkstattwien.at/new-index#/new-gallery-2/ , 16.12.2018.....	S.97
Abbildung 43: https://inspiration.detail.de/_uploads/5/8/b/58b67d5716f42/e398a5e05be31e604f8443c531c4e0e5b762718c.jpg , 16.12.2016.....	S.99
Abbildung 44: Erste Campus, Am Belvedere 1, A-1100 Wien, ©Sarah Kögl.....	S.100
Abbildung 45: Erste Campus, Am Belvedere 1, A-1100 Wien, ©Sarah Kögl.....	S.102
Abbildung 46: Erste Campus, Am Belvedere 1, A-1100 Wien, ©Sarah Kögl.....	S.103
Abbildung 47: Erste Campus, Am Belvedere 1, A-1100 Wien, ©Sarah Kögl.....	S.104
Abbildung 48: https://www.menschundbuero.de/bueroplanung/projekte/alles-im-fluss/#slider-intro-6 , 28.12.2018.....	S.104
Abbildung 49: Erste Campus, Am Belvedere 1, A-1100 Wien, ©Sarah Kögl.....	S.106
Abbildung 50: ©Person B2, bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.107f
Abbildung 51: ©Person B2, bearbeitet von Sarah Kögl.....	S.110
Abbildung 52: Erste Campus, Am Belvedere 1, A-1100 Wien, ©Sarah Kögl.....	S.112
Abbildung 53: Dirninger, Christian; Helgert, Wilhelm; Kaspar, Herbert; Kraetschmer, Wilhelm; Paleczny, Alfred; Reindl, Helmut; Roithner, Caecilia; Sorger, Diethard; Stanek, Ivo; Tschögl, Rudolf: Die Sparkassen. Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. – Wien: SPV-Druck GmbH, 2015, S.65.....	S.125
Abbildung 54: Rauchenwald, Werner: Die Grazer Sparkassen Chronik 1825-2000. Hintergründe und Fakten zur Geschichte der Grazer Sparkasseninstitute. – Graz: Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H, 2000, S.551.....	S.125
Abbildung 55: Dirninger, Christian; Helgert, Wilhelm; Kaspar, Herbert; Kraetschmer, Wilhelm; Paleczny, Alfred; Reindl, Helmut; Roithner, Caecilia; Sorger, Diethard; Stanek, Ivo; Tschögl, Rudolf: Die Sparkassen. Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. – Wien: SPV-Druck GmbH, 2015, S.130 und Brusatti, Alois; Marginter, Peter: Wien am Graben 21. 150 Jahre Erste österreichische Spar-Casse. 150 Jahre österreichische Geschichte. – Wien: Selbstverlag der Ersten österreichischen Spar-Casse, 1969, S.261.....	S.126
Abbildung 56: Brusatti, Alois; Marginter, Peter: Wien am Graben 21. 150 Jahre Erste österreichische Spar-Casse. 150 Jahre österreichische Geschichte. – Wien: Selbstverlag der Ersten österreichischen Spar-Casse, 1969, S.259.....	S.126

Abbildung 57: http://www.habsburger.net/de/medien/am-graben-um-1900 , 06.01.2019.....	S.128
Abbildung 58: Brusatti, Alois; Marginter, Peter: Wien am Graben 21. 150 Jahre Erste österreichische Spar-Casse. 150 Jahre österreichische Geschichte. – Wien: Selbstverlag der Ersten österreichischen Spar-Casse, 1969, S.236 und https://www.sparkasse.at/content/dam/at/spk-sgruppe/www_sparkasse_at/wir-ueber-uns/wir-ueberuns-hero.jp , 06.01.2019.....	S. 128
Abbildung 59: Erste österreichische Spar-Casse: Hauszeitschrift der ersten österreichischen Spar-Casse. Band 1-6. – Wien, 1964, S.18 und Rapp, Christian; Rapp-Wimberger, Nadia: Arbeite, Sammler, Vermehrer. Von der ersten österreichischen Spar-Casse zur Erste Bank. – Wien: Christian Brandstätter Verlag, 2005, S. 97&98.....	S.131
Abbildung 60: Dirnberger, Christian; Helgert, Wilhelm; Kaspar, Herbert; Kraetschmer, Wilhelm; Paleczny, Alfred; Reindl, Helmut; Roithner, Caecilia; Sorger, Diethard; Stanek, Ivo; Tschögl, Rudolf: Die Sparkassen. Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. – Wien: SPV-Druck GmbH, 2015, S.129.....	S.131
Abbildung 61: Rapp, Christian; Rapp-Wimberger, Nadia: Arbeite, Sammler, Vermehrer. Von der ersten österreichischen Spar-Casse zur Erste Bank. – Wien: Christian Brandstätter Verlag, 2005, S.94.....	S.132
Abbildung 62: Dirnberger, Christian; Helgert, Wilhelm; Kaspar, Herbert; Kraetschmer, Wilhelm; Paleczny, Alfred; Reindl, Helmut; Roithner, Caecilia; Sorger, Diethard; Stanek, Ivo; Tschögl, Rudolf: Die Sparkassen. Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft. – Wien: SPV-Druck GmbH, 2015, S.131.....	S.133

Verfassererklärung

Kögl Sarah

01128629

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst worden ist, dass die benutzten Quellen, einschließlich der Quellen aus dem Internet, und die Hilfsmittel vollständig angegeben, und dass die Stellen der Arbeit, einschließlich der Abbildungen, die anderen Werken oder dem Internet im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, auf jeden Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht worden sind. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am.....

.....

Sarah Kögl