



ARCHITEKTURPSYCHOLOGIE

# Wie wir lernen, neue Arbeitswelten zu nutzen

Büroräume und ihre Nutzung sind im Wandel.  
Neue Fähigkeiten sind gefragt

## **Sich in modernen Arbeitsräumen wohlfühlen und gleichzeitig effizient zu bleiben, ist anspruchsvoll. Doch: Raumkompetenz ist lernbar.**

LIVIA SUTER UND BARBARA DEGENHARDT

Die Umgestaltung der Arbeitswelt durch neue informations- und kommunikationstechnische Möglichkeiten, ökologische und ökonomische Anforderungen sowie persönliche Lebensumstände ist nicht erst seit der Covidpandemie im Gange. Dabei werden Arbeitszeit- und Führungsmodelle neu gedacht und Arbeitsorte flexibilisiert. Wissensarbeitende sehen sich nicht mehr nur mit einem Arbeitsplatz aus Tisch und Bildschirm konfrontiert, sondern sind dazu angehalten, ihre Arbeitstätigkeiten in unterschiedlichen sozio-physisch-technischen Umwelten oder Arbeitssettings zu erledigen. Dabei sind die Mitarbeitenden verschiedenen Umwelteinflüssen ausgesetzt, die ihre Produktivität, ihr Wohlbefinden, ihre Gesundheit, aber auch ihre Stimmung beeinflussen können. Fachpersonen streben daher an, die Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass sie die Arbeitstätigkeiten und Bedürfnisse der Nutzenden möglichst gut unterstützen.

Die Gesundheitsförderung Schweiz machte 2015 darauf aufmerksam, dass zeitlich-räumlich flexibles Arbeiten («Neue Arbeitswelten») durch Kompetenztrainings unterstützt werden sollte, damit Personen in die Lage versetzt werden, die neuen Kontextanforderungen bewältigen zu können. Sie unterscheidet vier Kompetenzbereiche, die sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende hilfreich und relevant sind: Technik- und Medienkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstmanagementkompetenz und Raumkompetenz. Wir argumentieren, dass in der Praxis Personen oft weiterhin zu wenig in Raumkompetenz befähigt werden, und möchten aufzeigen, wie diese Kompetenz Individuen hilft, die Neuen Arbeitswelten so zu nutzen, dass sie darin produktiv und gesund arbeiten können.

### **Psychologie der Raumkompetenzen**

Die Einflüsse der natürlichen und gebauten Umwelt auf das Verhalten und das Empfinden von Menschen ist ein zentrales Thema in der Umweltpsychologie. Kurt Lewin, ein deutscher Sozialpsychologe, hat mit seiner Feldtheorie in den späten 1930er-Jahren eine zentrale Grundlage gelegt, die mit Hilfe einer mathe-

matischen Funktion die Wechselwirkung zwischen Umwelt und menschlichem Verhalten beschreibt. Dabei beeinflusst nicht die objektive Umwelt, sondern ihre subjektive Wahrnehmung das Verhalten. Unterschiedliche Wahrnehmungen führen so zu verschiedenen Verhaltensweisen. Roger Garlock Barker, ein Lewin-Schüler, entwickelte rund zehn Jahre später das Behavior-Setting-Konzept, das er zusammen mit Herbert Wright veröffentlichte. Dieses Konzept besagt, dass in spezifischen Umwelten ein oder mehrere bestimmte kollektive Verhaltensmuster immer wieder gezeigt werden. Die Verhaltensmuster sind unabhängig von den einzelnen Individuen und werden in erster Linie durch die sozialen Normen und den materiellen Kontext respektive das Milieu, etwa in einer Zone oder einem Pausenraum, bestimmt. Eine Theorie, deren Erklärungsansätze noch viel weiter zurückliegen, ist die Prospect-Refuge-Theorie. Der britische Geograf Jay Appleton veröffentlichte 1975 seine Theorie, welche sich auf die Evolutionsgeschichte der Menschen in der Savanne stützt. Jay Appleton beschreibt, dass Menschen Positionen im Raum bevorzugen, die ihnen nach hinten Schutz sowie Rückzugsmöglichkeiten und nach

## **«Einflussmöglichkeiten in modernen Büroräumen sind zunehmend implizit.»**

vorne Ausblick ermöglichen. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Wahl von Sitzpositionen und die Verweildauer von Raumnutzenden. Des Weiteren besagt das vom amerikanischen Psychologen James Jerome Gibson 1979 entwickelte Affordanzkonzept, dass Objekte und Oberflächen invariante, automatisch wahrgenommene funktionale Eigenschaften haben, die zu einer bestimmten Handlung auffordern oder bestimmte Handlungen ermöglichen und andere erschweren oder unmöglich machen. Seine Erweiterungen werden unter anderem im Objekt-Design und in der Signaletik angewendet.

Personen können ihre Arbeitsumgebung beeinflussen und (mit)gestalten. Die aktive Anpassung von Rahmenbedingungen an persönliche Präferenzen zur Bewältigung von Diskrepanzen zwischen den aktuellen Zielen und Bedenken hinsichtlich der persönlichen Entwicklung bezeichnen Jochen Brandstätter und Gerolf Renner 1990 als Assimilation (assimilative



Mitarbeitende mit einer hohen Raumkompetenz können die Vorteile moderner Arbeitsplätze besser nutzen.

coping). Das Anpassen persönlicher Präferenzen und Ziele an gegebene Situationen und Beschränkungen als Akkomodation (accomodative coping). Beide Bewältigungsmodi können gleichzeitig operieren und lassen sich auf den Arbeitskontext übertragen. Assimilation wird durch ein Selbstmonitoring ausgelöst, in dem eine Person ihre gegenwärtige oder antizipierte Arbeitssituation in Bezug auf persönliche Arbeitsaufgaben und Arbeitsziele bewertet. Fällt die Bewertung unbefriedigend aus, weil etwa die Luft im Raum zu stickig ist, aber es sind genügend persönliche Ressourcen, wie das Wissen, dass die Klimatisierung angepasst werden kann und darf, und Fähigkeiten, wie das technische Verständnis zur Regelung der Klimaanlage oder auch Sozialkompetenz, um sich mit anderen Personen im Raum abzustimmen, vorhanden, dann erfolgen korrigierende Handlungen als assimilative Bewältigung der unpassenden Arbeitsbedingungen. Die Klimaanlage wird entsprechend der Raumebelegung richtig eingestellt.

### **Selektionieren, optimieren, kompensieren**

Waren Ressourcen begrenzt, erwiesen sich die drei «akkomodativen» kognitiven Verhaltensstrategien des SOC-Modells von Paul und Magret Baltes 1990, die Selektion (S), Optimierung (O) und Kompensation (C), die ursprünglich in der Entwicklung über die Lebensspanne-Forschung identifiziert wurden, auch als vorteilhaft für Arbeitsleistung, Wohlbefinden oder Arbeitsengagement. Dies zeigen arbeitspsychologische

Studien unter anderem von Laura Venz oder Hannes Zacher und Kolleginnen und Kollegen. Selektion beschreibt dabei die Auswahl und Priorisierung wichtiger Ziele vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen. Diese werden entweder aufgrund persönlicher Präferenzen oder aufgrund von Ressourcenverlusten verfolgt. Um die angestrebten Ziele zu erreichen, werden Optimierungs- und Kompensationsstrategien relevant. Optimierung bedeutet, dass Individuen in zusätzliche Ressourcen investieren. Wenn unnütze Mittel durch effektivere Mittel ersetzt werden, handelt es sich um Kompensation.

Angenommen, man hatte nach einer schlecht durchgeschlafenen Nacht geplant, am Vormittag an seinem Lieblingsarbeitsplatz am Fenster in der Nähe der Teeküche Aufgaben zu erledigen, die eine hohe Konzentration erfordern. Nun ist aber unverhofft viel los, von aussen dringt Lärm ein und alle Rückzugsmöglichkeiten in der Nähe sind bereits belegt. Es gibt nun verschiedene Möglichkeiten: So könnten kognitiv weniger anspruchsvolle Tätigkeiten, die für den Nachmittag geplant waren, vorgezogen werden: Selektion. Auch der Weg in eine vergleichbare, aber entferntere Zone auf einem anderen Geschoss ist denkbar: Optimierung. Oder die zunächst erfolglos eingesetzten schalldämpfenden Kopfhörer könnten durch einen Arbeitsplatzwechsel in eine Zone mit Lärm- und Sichtschutzpaneel ersetzt werden: Kompensation. All dies sind Möglichkeiten, um die Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, doch noch am Vormittag erledigen zu können.

Bereits Robert Karasek beschrieb 1979 in seinem Modell der Arbeitsanforderungen und -kontrolle, dass die Einflussnahme auf bestehende Bedingungen eine zentrale Ressource ist, um Stress zu vermeiden. Übertragen auf den Büroraum bedeutet dies, dass eine aktive Gestaltung der Umgebung durch die Nutzenden deren Produktivität und Gesundheit steigern kann. Ähnliches postuliert die vor dem Hintergrund zunehmender offener Bürolandschaften von der Architektin und Umweltpsychologin Clara Weber entwickelte Work Privacy Regulation Theory. Sie besagt, dass die erfolgreiche Regulation beziehungsweise Anpassung an die eigenen Bedürfnisse («Work Privacy Fit») im Bezug auf Ablenkungen, Unterbrechungen, visuelle Vertraulichkeit von Aufgaben sowie Privatsphäre bei Gesprächen sich positiv auf Arbeitsleistung, Gesundheit und Wohlbefinden auswirkt. Wobei individuelle Bedürfnisse (wie Ruhe oder Geselligkeit) aus aufgabenbezogenen und oder personenbezogenen Faktoren resultieren.

### Produktivität und Wohlbefinden

Die Einflussmöglichkeiten in modernen Büroraumlandschaften sind zunehmend implizit: Fenster können nicht mehr manipuliert werden. Es gibt kaum mehr Türen zum Schliessen. Um die Umwelt so zu nutzen, dass Produktivität und Wohlbefinden beibehalten werden können, bedarf es Raumkompetenz. Sie beschreibt das eigenverantwortliche Bewerten und Gestalten der sozio-physisch-technischen Umwelt in Bezug auf die Tätigkeit-Person-Umwelt-Passung. In den Neuen Arbeitswelten besteht die Herausforderung, dass die Nutzenden diese Bewertung und Gestaltung im Hinblick auf eine gute Passung für jede einzelne Tätigkeit vornehmen müssen. Es gilt, Ortskenntnisse über die Handlungs- und Erlebensressourcen und Nachteile vorhandener Gebäude, Räume, Zonen im Innen- und Aussenraum sowie ihrer Ausstattung als potenzielle Arbeitsinstrumente aufzubauen. Denn die vorhandenen Möglichkeiten sollten auch unter Berücksichtigung des eigenen Befindens, zum Beispiel Müdigkeit oder Einsamkeit, im Rahmen einer guten Passung ausgeschöpft werden können. Mitarbeitende mit einem hohen Ausmass an Raumkompetenz sind so in der Lage, ihre Arbeitsweisen individuell so anzupassen und die Umgebung zu verändern, dass sie die Vorteile von modernen Arbeitsumwelten nutzen und die Nachteile möglichst vermeiden können.

Zentral ist, dass Kompetenzen und so auch Raumkompetenz trainierbar sind. Ihre Schulung stellt ein integraler Bestandteil des Workplace-Change-Managements dar. In solchen Trainings sollen sich die Mitarbeitenden über ihre eigenen Bedürfnisse, Werte, Einstellungen und Fähigkeiten bezüglich Arbeitsplatzwahl und Erledigung der Arbeitstätigkeiten bewusst wer-

den. Sie sollen die Möglichkeit erhalten, neue Arbeitsumwelten im geschützten Rahmen zu erkunden und lernen, sie effektiv zur Arbeitserledigung einzusetzen.

### Raumkompetenzen im Workplace-Change

Neben formalem Lernen ist informelles Lernen wichtig. Hierzu sollte ein Lernumfeld geschaffen werden, in dem andere Verhaltensweisen beobachtet sowie eigenes Verhalten erprobt und reflektiert werden können. Gerade beim informellen Lernen stehen Führungskräfte und Mitarbeitende mit viel Erfahrung mit dem Büroraum in der Verantwortung. Sie dienen als Orientierungshilfen für die Einflussnahme im Raum und können eine gewisse Experimentierfreude vorleben. Eine Studie der Arbeitspsychologinnen Noëmi Cerny, Mirjam Harzenmoser, Nicoll Rietmann, Livia Suter und Barbara Degenhardt aus dem Jahr 2016 zeigte, dass durch den Einsatz von Raumkompetenz eine flexible Regulierung des individuellen Besitzanspruchs von Raum und des Bedürfnisses nach Personalisierung, Privatheit und dem Prospect-Refuge-Aspekt erfolgt.

Werden Mitarbeitende im Rahmen des Workplace-Change und beim Onboarding in der Entwicklung ihrer Raumkompetenz unterstützt, sollte es ihnen relativ schnell und konfliktarm möglich sein, gut durchdacht gestaltete Neue Arbeitswelten so zu nutzen, dass sie darin als Einzelperson und Team produktiv und gesund arbeiten können. ♦

---

#### DIE AUTORINNEN

---

**Livia Suter** hat Arbeits- und Organisationspsychologie studiert. Sie forscht mit Schwerpunkt zur Nutzer-zentrierten Gestaltung von Arbeitsräumen und unterstützt private sowie öffentliche Unternehmen bei der Konzeption und Einführung Neuer Arbeitswelten.

**Barbara Degenhardt** ist diplomierte Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologin, unterstützt private und öffentliche Unternehmen bei der Konzeption und Einführung von Neuen Arbeitswelten sowie der sozial nachhaltigen Gestaltung von Arealen.

---

#### KONTAKT

[livia.suter@inbl.ch](mailto:livia.suter@inbl.ch)  
[barbara.degenhardt@inbl.ch](mailto:barbara.degenhardt@inbl.ch)